

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Master in Business Administration (MBA)



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ : « Βιβλιογραφική ανασκόπηση των αρχών του *management* στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις»

της φοιτήτριας : Φουντουλάκη Αδαμαντίας

Επιβλέπων Καθηγητής : Καθηγητής Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος

Χανιά, Μάρτιος 2019

Η εργασία αποτελεί μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τις αρχές του μάνατζμεντ στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν έναν από τους βασικούς πυλώνες της ελληνικής οικονομίας καθώς ο αριθμός των απασχολούντων σε αυτές είναι πολύ μεγάλος και σημαντικός. Ειδικά στην Ελλάδα υπολογίζεται ότι ο αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγγίζει το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά, είναι σημαντική η έλλειψη στρατηγικών σχεδιασμών και μάνατζμεντ στις περισσότερες των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς. Η μη σωστή οργάνωση των δραστηριοτήτων των εταιρειών βάσει των αρχών του μάνατζμεντ και η ελλιπής αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν δυσκολεύει την προσαρμογή των επιχειρήσεων και τη βιωσιμότητά τους. Σκοπός της εργασίας είναι η ανάλυση της έννοιας του μάνατζμεντ αλλά και επιμέρους στοιχείων που είναι πολύ σημαντικά για την οργάνωση και λειτουργία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Ουσιαστικά, αναλύεται ένα σύγχρονο πρότυπο διοίκησης και οργάνωσης, η τμηματοποίηση αλλά και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν τα διοικητικά στελέχη μιας μικρομεσαίας επιχείρησης με βάση την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία.

ABSTRACT

The thesis is a bibliographic review, based on Greek and international literature, of the management principles in Greek small and medium-sized enterprises. Small and medium-sized enterprises are one of the main pillars of the Greek economy because of the number of employees in them is significant. Especially in Greece it is estimated that the number of small and medium-sized enterprises is 99% of all enterprises. However, the lack of strategic planning and management in most of the Greek small and medium-sized enterprises is important, as a result of which they can not meet the demands of the modern market. Incorrect organization of company operations based on management principles and inadequate coping with the problems that arise makes it difficult to adapt to business and their viability. The purpose of the thesis is to analyze the concept of management as well as individual elements that are very important for the organization and operation of a small and medium-sized enterprise. In conclusion, a modern model of administration and organization, the segmentation and the characteristics of the management of a small and medium-sized enterprise are analyzed.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Τι είναι το management

- 1.1. Ορισμός του management
- 1.2. Λειτουργίες του management
 - 1.2.1. Προγραμματισμός
 - 1.2.2. Οργάνωση
 - 1.2.3. Στελέχωση
 - 1.2.4. Διεύθυνση
 - 1.2.5. Έλεγχος
 - 1.2.6. Συντονισμός

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μοντέλα διοίκησης

- 2.1 Εισαγωγή
- 2.2 Αυταρχικό – Εκμεταλλευτικό Μοντέλο
- 2.3 Καλοπροαίρετο Αυταρχικό Μοντέλο
- 2.4 Συμβουλευτικό Σύστημα
- 2.3 Τα υποστηρικτικό μοντέλο
- 2.4 Το συλλογικό μοντέλο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Τα εργαλεία του management

- 3.1. Strategic planning
- 3.2. Employee engagement surveys
- 3.3. Benchmarking
- 3.4. Balanced scorecard
- 3.5. Core competency
- 3.6. Outsourcing
- 3.7. Change management programs
- 3.8. Supply chain management
- 3.9. Mission statement and vision statement

3.10. Market segmentation

3.11. Total quality management

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Τα είδη του management και η λειτουργία τους στις επιχειρήσεις

4.1. Customer relationship management (CRM)

4.2. Facility management

4.3. Fleet management

4.4. Document management

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συζήτηση - Συμπεράσματα

5.1. Εισαγωγή

5.2. Οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση από την εφαρμογή του management

5.3. Γιατί δεν εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις το management

5.4. Συμπεράσματα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1.Εισαγωγή

Είναι γνωστό ότι κάθε επιχείρηση διαθέτει συγκεκριμένους πόρους τους οποίους αξιοποιεί καταλλήλως για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις δουλειές που έχει αναλάβει και να ικανοποιήσει τους πελάτες της. Οι πόροι, όπως θα δούμε και αναλυτικότερα στη συνέχεια της εργασίας, δεν είναι μόνο υλικοί αλλά και άυλοι.

Πρόκειται για τον εξοπλισμό της επιχείρησης, για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, για την φήμη, τις γνώσεις, τις ικανότητες ή για τα μυστικά πολλές φορές της επιχείρησης. Επίσης στους πόρους περιλαμβάνονται οι πατέντες, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας και διάφορες διαδικασίες, τα μηχανήματα και τα μεταφορικά μέσα μιας επιχείρησης.

Οι πόροι από μόνοι τους, αν και σημαντικότεροι και κρίσιμοι, αφού πολλές φορές η έλλειψη τους σημαίνει και την καταστροφή της επιχείρησης, αν δεν κατανεμηθούν, αξιοποιηθούν και οργανωθούν σωστά, το θεμιτό αποτέλεσμα της επιχείρησης δεν επιτυγχάνεται.

Στην πραγματικότητα, αυτή είναι και η δουλειά της διοίκησης ή αλλιώς management, όπου πρόκειται για την σωστή κατανομή των πόρων ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και τις απαιτήσεις της αγοράς. Πρόκειται λοιπόν για μία διαδικασία η οποία κρατάει μία ισορροπία μέσα στην επιχείρηση για την εκπλήρωση της αποστολής της όπως την αντιλαμβάνονται στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον δηλαδή οι πελάτες και οι προμηθευτές της. Παρόλα αυτά λόγω έλλειψης διαχρονικά κοινά αποδεκτού ορισμού και τρόπων προσεγγίσεων, όταν αναφερόμαστε στην έννοια management δεν είναι τόσο προφανές το τι εννοούμε.

1.2.Η σημαντικότητα του θέματος

Η παρούσα εργασία διαπραγματεύεται ένα πάρα πολύ σημαντικό ζήτημα, αυτό του management και των αρχών του management στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η σημαντικότητα του θέματος έγκειται στο ότι το management είναι μία δυναμική διαδικασία αφού και οι επιχειρήσεις είναι δυναμικές οντότητες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε ένα σημαντικό περιβάλλον. Όπως θα δούμε και στη συνέχεια της εργασίας, μιλώντας για τη στρατηγική και τη σχέση του με το management, η επαφή της επιχείρησης με το περιβάλλον είναι πάρα πολύ μεγάλης σημασίας για να εξασφαλίσει την επιτυχία της, τη βιωσιμότητα της και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να έχει.

Δηλαδή το management δεν είναι μία στατική έννοια η οποία από την αρχή της σύλληψης της έχει παραμείνει η ίδια, ούτε είναι μία κατάσταση η οποία είναι άκαμπτη. Προσαρμόζεται, δείχνει ευελιξία και χρησιμοποιεί εργαλεία για να μένει πάντα αποτελεσματικό. Η πολυπλοκότητα του management και η διαθεματικότητα του είναι κάτι το οποίο θα αναδείξουμε στην παρούσα εργασία. Το management δεν είναι ξεχωριστό από τον οργανισμό και την κουλτούρα του, οπότε και ένα στοιχείο μελέτης είναι οι οργανωσιακές κουλτούρες και τα είδη management. Οποιαδήποτε αλλαγή στο management η οποία μπορεί να είναι αντίθετη στις κουλτούρες των οργανισμών θα έχει σαν συνέπεια την αποτυχία της διοίκησης και ένα κλασικό παράδειγμα που βλέπουμε σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων που δεν έχει γίνει μία προσεκτική μελέτη της κουλτούρας των οργανισμών που ενώνονται ή απορροφά τον άλλον.

1.3.Δομή εργασίας

Η δομή της εργασίας θα είναι λιτή και σαφής, και θα πηγάζει από το γενικό προς το ειδικό, με σκοπό να φτάσουμε στο σκοπό της εργασίας και να ικανοποιήσουμε τους ερευνητικούς στόχους και τα ερωτήματά μας. Στο πρώτο κεφάλαιο το οποίο είναι και το εισαγωγικό, γίνεται μία προσέγγιση του τι είναι το management και δίνονται οι σχετικοί ορισμοί όπως και οι διάφορες λειτουργίες το μάνατζμεντ με σύντομη αναφορά στις λειτουργίες τους όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μία εκτενής αναφορά στις λειτουργίες του management, στα μοντέλα διοίκησης και γίνεται μία συζήτηση για να ξεκαθαριστούν οι έννοιες διοίκηση-μάνατζερ

και ηγεσία. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μία αναλυτική παρουσίαση των εργαλείων του management, όσον αφορά τη σχέση του με τη στρατηγική, με τους πελάτες, τις εσωτερικές σχέσεις με τους με τους υπαλλήλους κ.λ.π. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μία ανασκόπηση των σημαντικότερων ειδών management μέσα στις επιχειρήσεις όπως η το Human Resource Management, το Fleet Management, το Customer Relationship Management, Αναδιοργάνωση και management αλλαγών στις επιχειρήσεις και άλλα ανάλογα.

1.4. Θεωρητική προσέγγιση

Ο όρος “οργάνωση” ή αλλιώς «management», ουσιαστικά αφορά στην διενέργεια της ανάπτυξης ενός συστηματικού τρόπου συνδυασμού των πόρων και συντελεστών της επιχείρησης. Ο πιο σταθερός διαχρονικά ορισμός του management είναι αυτός του 1979, ο οποίος εστιάζει στους σωστούς τρόπους αξιοποίησης των πόρων αλλά και στο συντονισμό μεταξύ των μελών της επιχείρησης με όλες τις βασικές λειτουργίες του.

Οπότε λοιπόν ο ορισμός που θα παρουσιάσουμε αρχικά, είναι ότι ως μάνατζμεντ ορίζεται η διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους. (Κορρές, Γ. 2015)

Οι έννοιες που συμπεριλαμβάνονται στο management και ως εκ τούτου μπορούμε να θεωρήσουμε ότι είναι οι βασικοί πυλώνες του, είναι η οργάνωση, η διαχείριση, ο έλεγχος, η διεύθυνση, ο προγραμματισμός, ο σχεδιασμός, η στρατηγική και η διαδικασία λήψη και εφαρμογή των αποφάσεων.

Και το management έχει τις λειτουργίες που θα δούμε αναλυτικά και στο δεύτερο κεφάλαιο:



Εικόνα 1: Βασικές Λειτουργίες Management. Πηγή: Κορρές 2015

1.5.Σκοπός και υπόθεση

Σκοπός της εργασίας είναι η ανάδειξη των λειτουργιών του management καθώς και των εργαλείων και μεθόδων που είναι πιο επωφελής και αποτελεσματικές για τις επιχειρήσεις. Ξεκινάμε την εργασία μας με την υπόθεση ότι το management διαθέτει κατάλληλα εργαλεία και μεθόδους ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής και για κάθε μορφή επιχείρησης και στη συνέχεια να διαπιστώσουμε αν αυτή η υπόθεση ισχύει ή αν θα την απορρίψουμε μέσω τη μελέτη της βιβλιογραφίας δηλαδή με τη χρήση δευτερογενών πηγών.

1.6.Θεωρητικοί στόχοι

Οι θεωρητικοί στόχοι της εργασίας είναι να μπορέσουμε να αναπτύξουμε τις λειτουργίες του management, να κατηγοριοποιήσουμε τα είδη του και να παρουσιάσουμε όσο το δυνατόν πληρέστερα μέσα τις κατάλληλες βιβλιογραφίας τα πεδία εφαρμογής όπως για παράδειγμα ανάλογα με τον τύπο και το μέγεθος της επιχείρησης.

1.7.Ερευνητικοί στόχοι και ερωτήματα

Οι ερευνητικοί στόχοι και τα ερωτήματα μας είναι:

Να δείξουμε μέσα από τη βιβλιογραφία ότι συγκεκριμένα στυλ management είναι καταλληλότερα για συγκεκριμένου τύπου επιχειρήσεις, ανάλογα με το είδος της επιχείρησης δηλαδή του τομέα που δραστηριοποιείται και το μέγεθος όπως επίσης και τον κλάδο της επιχείρησης (ιδιωτικού ή δημόσιου τομέα)

Να αναδείξουμε ότι το μάνατζμεντ δεν είναι μία στατική διαδικασία αλλά μία δυναμική διαδικασία η οποία ακολουθεί τις αλλαγές της κοινωνίας και αν μπορέσουμε μέσα από τη βιβλιογραφία να εντοπίσουμε τις κοινωνικές αλλαγές οι οποίες επηρέασαν στο management σαν φιλοσοφία και σαν πρακτική.

Πηγή κεφαλαίου

Κορρές, Γ. 2015. Επιχειρηματικότητα και Management. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Κορρές, Γ. 2015. Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 6. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/688>

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Η λέξη management προέρχεται από τη λατινική λέξη “manus” που σημαίνει «χέρι» και το λατινικό ρήμα “maneggiare” που σε ευρεία μετάφραση αποδίδεται ως «ελέγχω, ρυθμίζω, κανονίζω». Σύμφωνα με την αγγλοσαξονική ορολογία η λέξη management προέρχεται από το ρήμα manage που σημαίνει διευθύνω, οδηγώ, καθοδηγώ, κυβερνώ ή ενεργώ κατά έναν προκαθορισμένο τρόπο ή χειρίζομαι μια υπόθεση ή επιτυγχάνω συγκεκριμένο αποτέλεσμα ή κουμαντάρω. Κατά τη γαλλική προσέγγιση η λέξη management προέρχεται από τη λέξη “ménage” που σημαίνει «νοικοκυριό». Ο αγγλικός όρος management αποδίδεται μερικώς με τον ελληνικό όρο Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Καθιερώθηκε όμως ο αγγλικός όρος καθώς έχει ευρύτερη σημασία από τον ελληνικό, κυρίως στους οικονομικούς και επιστημονικούς κλάδους.

Το management ως λειτουργία παρατηρείται από την αρχαιότητα, από τότε που εμφανίστηκαν οι πρώτες οργανωμένες κοινωνίες, όμως η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας. Δεν υπάρχει παγκόσμια κοινά αποδεκτός ορισμός για το management. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου εξαρτάται από το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων. Ανά τα χρόνια δόθηκαν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το management , κάποιοι από τους οποίους είναι οι ακόλουθοι:

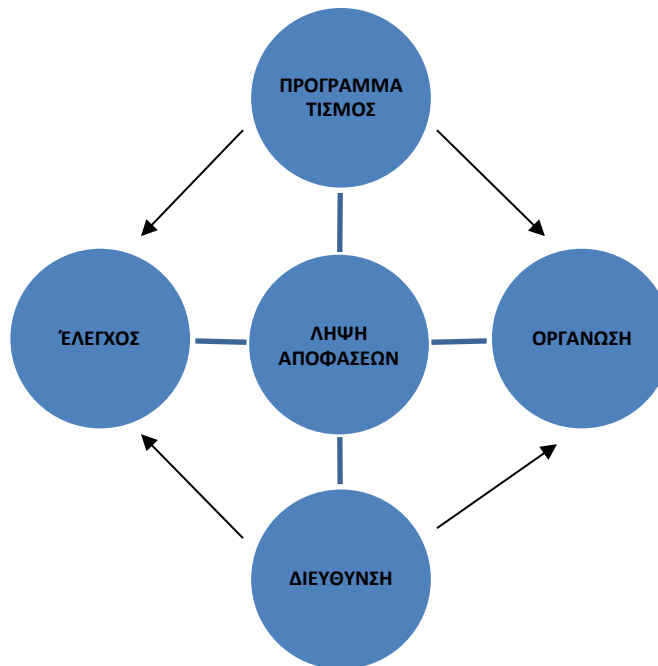
- Management είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.
- Management είναι η εργασία μαζί με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης / οργανισμού αλλά και των μελών της. (Montana & Charnov 2000)
- Management σημαίνει εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων ή ότι κάποιος διευθύνει την εργασία άλλων. (Π. Ντράκερ)
- «Management» είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου, οι προσπάθειες των μελών της οργάνωσης και των άλλων παραγωγικών πόρων, για την επιτυχία των καθορισμένων στόχων της οργάνωσης. (Πετρίδου, 2001)

- Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος εντός του οποίου οι άνθρωποι, εργαζόμενοι σε ομάδες, πετυχαίνουν αποτελεσματικά επιλεγμένους στόχους. (Koontz & Weihrich, 1990)
- «Μάνατζμεντ» είναι η διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι της. (Μπουραντάς κ.ά. , 1999)
- «Μάνατζμεντ» είναι η πρακτική του να επιτυγχάνονται αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων. (Ζώης, Γαρουφάλης, 2008)
- «Μάνατζμεντ» είναι το σύνολο των διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. (Massie 1979)

Αντιλαμβάνεται κανείς ότι είναι δύσκολο να βρούμε έναν κοινά αποδεκτό ορισμό ο οποίος θα ικανοποιεί πλήρως τόσο τους θεωρητικούς όσο και τους επαγγελματίες «μάνατζερ», πολλοί από τους οποίους δίνουν έμφαση στον καθοριστικό ρόλο των εργαζομένων, για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, και επομένως στην ευθύνη του μάνατζερ να διαχειριστεί τον ανθρώπινο παράγοντα της επιχείρησης. Όλοι οι υπάρχοντες ορισμοί αποδίδουν την κοινή έννοια αλλά ο καθένας δίνει έμφαση σε διαφορετικές δραστηριότητες της Διοίκησης. Κάποιοι ορισμοί είναι πιο απλοί και εξηγούν ότι όσοι διοικούν οργανισμούς δεν ασχολούνται με την εκτέλεση του έργου αλλά με την ανάθεση του έργου σε άλλους. Δηλαδή αναλαμβάνουν την προετοιμασία, καθορίζουν τις ενέργειες και παρακολουθούν την επιτυχία των στόχων. Άλλοι ορισμοί δίνουν σημασία στον έλεγχο και στην οργάνωση μιας ομάδας ανθρώπων οι οποίοι θα εργαστούν ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία των στόχων της. Έτσι, ισορροπώντας αντικρουόμενα συμφέροντα και πιέσεις μέσα στον οργανισμό και ελαχιστοποιώντας την σπατάλη των πόρων υλοποιούνται όλοι οι στόχοι.

Μπορούμε λοιπόν , σύμφωνα με τα παραπάνω, να πούμε ότι η Διοίκηση (Management) περιλαμβάνει ένα σύνολο διαδικασιών με τα επιμέρους στοιχεία – λειτουργίες τους, που περιγράφουν τη συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών βάσει αρχών και αξιωμάτων της επιστήμης, καθώς επίσης αναφέρεται και στα πρόσωπα τα οποία διοικούν μια επιχείρηση – οργανισμό. Άρα, management σημαίνει υλοποίηση στόχων και πραγμάτωση αποτελεσμάτων μέσω ανθρώπων με ταυτόχρονη δέσμευση ως προς τα καθήκοντα, τις ευθύνες και τις υπευθυνότητες. Οι διαδικασίες με τις οποίες απασχολούνται τα διοικητικά στελέχη έχουν σκοπό

να συντονίσουν το ανθρώπινο δυναμικό, να αξιολογήσουν τους πόρους και να αξιοποιήσουν κατάλληλα πληροφορίες ώστε να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι.



Εικόνα 2: Λειτουργίες Management.

1.2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Ο βασικός λόγος δημιουργίας διαφόρων κοινωνικών ομάδων, οργανώσεων, επιχειρήσεων, κοινωφελών ιδρυμάτων κ.τ.λ. είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των στόχων που αφορούν ανθρώπινες ανάγκες. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από τους συντελεστές / πόρους που χρησιμοποιεί, καθώς η επιχείρηση επιθυμεί η λειτουργία της να γίνεται σε επίπεδα υψηλής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Η διαδικασία του management ερμηνεύεται ως τυπική ακολουθία διοικητικών λειτουργιών. Η διοίκηση έχει ορισθεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών: προγραμματισμού ή σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου. Οι

λειτουργίες αυτές, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μια επιχείρηση, αλληλοεπηρεάζονται και συνδέονται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Θα ακολουθήσει λεπτομερής αναφορά για καθεμία από τις λειτουργίες του μανατζμεντ.

1.2.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ Ή ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Προγραμματισμός είναι η πρώτη δραστηριότητα της διοίκησης, καθώς συμβάλλει στη χάραξη της αποτελεσματικής στρατηγικής, η οποία θα εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Μέσω της λειτουργίας του προγραμματισμού προσδιορίζονται οι στόχοι και χαράσσεται μια στρατηγική στα πλαίσια της οποίας προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι. Απαντώνται, δηλαδή, μέσω της στρατηγικής, ερωτήματα της φύσεως τι θα γίνει, γιατί, με ποια μέσα, πότε και ποιος θα το κάνει. Η επιλογή της κατάλληλης για την επιχείρηση στρατηγικής αλλά και η αναγνώριση και ο προσδιορισμός εναλλακτικών στρατηγικών θα τη βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων της. Επίσης, σημαντική είναι και η εξέταση της σημερινής θέσης της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, καθώς με βάση τη θέση αυτή αλλά και με βάση την εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της μπορεί να διαμορφωθούν πολιτικές και οράματα.

Οι Kountz και O' Donnell (1984), ορίζουν τον προγραμματισμό, ως «τη λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το χάσμα ή η απόσταση μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα το άτομο ή η κοινωνική οργάνωση και του σημείου στο οποίο θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποσαφηνίζοντας τι θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει». Μπορούμε να πούμε, λοιπόν, ότι η ύπαρξη προγράμματος και προγραμματισμού είναι αναγκαία για μια επιχείρηση διότι λειτουργεί ως γνώμονας και κριτήριο δράσης με το οποίο συγκρίνονται όλες οι λειτουργίες των στελεχών και διαπιστώνονται οι αποκλίσεις. Τα στελέχη δραστηριοποιούνται με βάση το πρόγραμμα και γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή τι πρέπει να κάνουν. Το έργο τους μπορεί να αξιολογηθεί με βάση τις αποκλίσεις από τον αρχικό προγραμματισμό και μπορούν να γνωρίζουν

σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί οι στόχοι τους και να λειτουργήσουν αποτρεπτικά από τα λάθη τους.

Στα πλαίσια του προγραμματισμού καθορίζονται οι στόχοι, δηλαδή οι άμεσες ή βραχυπρόθεσμες επιδιώξεις της επιχείρησης, που εντάσσονται στο πλαίσιο των ευρύτερων και μακροχρόνιων αντικειμενικών στόχων. Στο βήμα αυτό, σημαντική είναι τόσο η εσωτερική ανάλυση, τα στοιχεία δηλαδή που συνθέτουν την επιχείρηση, όσο και η εξωτερική ανάλυση, προκειμένου η επιχείρηση να έχει μια ξεκάθαρη εικόνα των παρούσων και μελλοντικών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών συνθηκών που μπορούν να την επηρεάσουν. Αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης είναι οι βασικές επιδιώξεις της, που έχουν σταθερότητα, χρονική διάρκεια και προοπτικές. Οι στόχοι είναι γενικότεροι και ειδικότεροι. Οι γενικότεροι αφορούν το σύνολο της επιχείρησης και οι ειδικότεροι αφορούν κάθε τομέα χωριστά. Η αποστολή είναι ο λόγος δημιουργίας και ύπαρξης μιας επιχείρησης. Οι στόχοι είναι τα αποτελέσματα τα οποία η επιχείρηση επιθυμεί να πετύχει, ώστε να ανταποκριθεί στην αποστολή της.

Η εκτέλεση όλων των αναγκαίων δράσεων και ενεργειών θα οδηγήσει στη μετουσίωση του προγράμματος σε ένα λειτουργικό σύστημα. Τα πρόγραμμα είναι προϊόν του προγραμματισμού, ενώ μπορούμε να τα διαχωρίσουμε σε δυο διαδικασίες οι οποίες στηρίζονται στο στοιχείο της πρόβλεψης. Με βάση τα στοιχεία παρελθουσών, παρούσων και μελλοντικών χρήσεων μπορεί να διαμορφωθεί ένα πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια (βραχύ – μέσο- μακροχρόνιος προγραμματισμός). Επιπλέον, με βάση τα ίδια στοιχεία μπορούν να προσδιοριστούν δείκτες, τους οποίους θα προσπαθήσει να προσεγγίσει ή ακόμη και να ξεπεράσει η επιχείρηση. Το πρόγραμμα που θα καταστρωθεί λαμβάνει υπόψη τις δραστηριότητες, ποια άτομα θα είναι αρμόδια για κάθε εργασία, τα στοιχεία μεταξύ των διαφόρων βημάτων που θα εκτελεστούν, ο εκτιμώμενος χρόνος και φυσικά οι διάφοροι πόροι. Το λειτουργικό πρόγραμμα και ο προϋπολογισμός είναι αναπόσπαστα και σημαντικότερα κομμάτια του προγραμματισμού. Στο τελευταίο στάδιο του προγραμματισμού, αφού έχουν εξεταστεί όλοι οι απαραίτητοι παράγοντες, λαμβάνει χώρα η λήψη αποφάσεων που οριστικοποιεί πλέον τα σχέδια, όπου επιλέγεται μια μεταξύ δυο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων .

Στα πλαίσια του προγραμματισμού ανήκει και το Marketing Management, η διαδικασία του προγραμματισμού και της εκτέλεσης της ιδέας. Πρόκειται για την ανάλυση, το σχεδιασμό και την

εφαρμογή προγραμμάτων που αποβλέπουν στη δημιουργία και στη διατήρηση προνομιακών σχέσεων με τη στοχευόμενη αγορά, με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Το Marketing Management δεν ασχολείται μόνο με την εύρεση και τόνωση της ζήτησης, αλλά και με τη μεταβολή και μείωση αυτής. Πρέπει να συμβαίνει σε κατάλληλο χρόνο, ώστε να βοηθά την επιχείρηση να εκπληρώσει τους στόχους της.

1.2.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η λειτουργία της οργάνωσης είναι η συνέχεια της λειτουργίας του προγραμματισμού και συμβάλλει στην αποτελεσματική διαίρεση του συνολικού απαιτούμενου για την ολοκλήρωση των στόχων έργου. Με τον όρο οργάνωση εννοούμε την κατανομή και διευθέτηση των ανθρώπινων και υλικών πόρων, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή με άλλα λόγια εννοούμε την τάξη και την ευρυθμία. Καθορίζονται έτσι οι εργασίες που πρέπει να γίνουν, ο τρόπος συνδυασμού αυτών σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, και ο τρόπος συγκέντρωσης αυτών σε μονάδες μέσα στην επιχείρηση, οι οποίες αποτελούν και τη δομή της. Με σεβασμό στις αρχές του μάνατζμεντ, συντονίζονται οι άνθρωποι και υλικοί πόροι, ενώ παράλληλα επιδιώκεται η ευελιξία και η αλλαγή. Ο πρώτος που αντιμετώπισε τη δομή οργάνωσης ως πρόβλημα ήταν ο Henry Fayol (1841 – 1925), ο οποίος υπήρξε επικεφαλής μιας από τις πιο αποδιοργανωμένες επιχειρήσεις και συγκεκριμένα μιας εταιρίας που παρήγαγε άνθρακα.

Ο όρος οργάνωση είναι δυνατόν να αποδοθεί με τις τρεις παρακάτω έννοιες:

- Οργάνωση είναι η οργανωτική μονάδα, το σύνολο δηλαδή των παραγωγικών πόρων στα πλαίσια του οποίου καταμερίζονται οι εργασίες, προσδιορίζονται οι σχέσεις συνεργασίας, με σκοπό να επιτευχθούν κοινοί στόχοι σε μια χρονική συνέχεια.
- Οργάνωση είναι η σχεδίαση της οργανωτικής δομής, δηλαδή η διαδικασία διαμόρφωσης του οργανογράμματος για την υλοποίηση των στόχων και για την διευθέτηση και συσχέτιση των καθηκόντων μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας, ώστε να αποσαφηνισθεί το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

- Οργάνωση είναι η περιγραφή ενός πλαισίου για την εκτέλεση της εργασίας, δηλαδή η οργάνωση της εργασίας, ώστε να καθοριστούν οι σχέσεις, οι ροές και οι διαδικασίες της εκτέλεσης των έργων.

Ένας ορισμός που περικλείει και τις τρεις έννοιες είναι: Οργάνωση είναι η δομή και η διαδικασία με την οποία μια συνεργαζόμενη ομάδα ανθρώπων κατανέμει τα καθήκοντά της ανάμεσα στα μέλη της, αναγνωρίζει τις σχέσεις της και εκτελεί τις δραστηριότητες που οδηγούν σε κοινούς στόχους. (Σαλαβού, Κυριακίδου, 2010). Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, ότι η έννοια της οργάνωσης είναι δυναμική και όχι στατική. Η πρώτη αναφέρεται στη συνεχή διαδικασία – λειτουργίες του μάνατζμεντ που αποβλέπει αφ' ενός στην αποτελεσματικότητα και την προσαρμογή της οργανωτικής δομής στις μεταβολές του περιβάλλοντος και αφ' ετέρου στην τυποποίηση της εκτέλεσης των εργασιών. Η δεύτερη αναφέρεται στην οργανωτική διάρθρωση, δηλαδή στο πλέγμα των συγκεκριμένων σχέσεων στις θέσεις εργασίας, τη λεγόμενη τυπική οργάνωση.

Με τον όρο «τυπική οργάνωση» εννοούμε την επίσημη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού – επιχείρησης, όπως αυτή προκύπτει από την επαρχιακή δομή της και εμφανίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Η τυπική οργάνωση περιλαμβάνει τρία υποσυστήματα: α) το τεχνικό που είναι το σύνολο των σχέσεων και των ρόλων που είναι αναγκαία για το συντονισμό των έργων, β) το κοινωνικό που είναι το σύνολο των σχέσεων και των ρόλων οι οποίοι απορρέουν από κοινωνικές καταστάσεις, δηλαδή από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας και γ) το δυναμικό που είναι το σύνολο των ενεργειών και των ρόλων οι οποίοι συνδέουν απόφαση και δράση, δηλαδή λήψη απόφασης από κάποιον και εκτέλεσή της από κάποιους άλλους.

Πέρα από την επίσημη μορφή της οργάνωσης, ενδέχεται να υπάρχουν πρόσωπα και ομάδες χωρίς καμία αρμοδιότητα και θέση στην ιεραρχική κλίμακα, στη φανερή δομή και το οργανόγραμμα της επιχείρησης. Η σύσταση και η ύπαρξη αυτών των ανεπίσημων παραγόντων οφείλεται σε αίτια ανεξάρτητα από την τυπική οργάνωση, που όμως επηρεάζουν ή επηρεάζονται απ' αυτά άμεσα ή έμμεσα, και δημιουργούν μια άλλη παράλληλη υφιστάμενη προς την τυπική, άτυπη οργάνωση μέσα στην επιχείρηση. Με τις σημερινές αντιλήψεις, η τυπική και άτυπη οργάνωση δε θεωρούνται ξεχωριστά μεταξύ τους πεδία δράσης, αλλά αποτελούν μια ενότητα στην κοινωνική οργάνωση

της επιχείρησης, αφού η άτυπη οργάνωση υπάρχει παράλληλα με την τυπική και επηρεάζει την επιχειρησιακή ζωή και πορεία.

Μια από τις βασικότερες αρχές που διέπουν την οργάνωση είναι ότι οι εργαζόμενοι, παλαιοί και νέοι, πρέπει να γνωρίζουν και να κατανοούν τη δομή της οργάνωσης στην οποία καλούνται να εργασθούν και να λειτουργήσουν. Για το σκοπό αυτό, το έργο της επιχείρησης διαιρείται και επιμερίζεται σε συγκεκριμένες εργασίες και καθήκοντα. Στα πλαίσια της κατανομής των καθηκόντων είναι ο καταμερισμός της εργασίας και των θέσεων της και η διαμόρφωση των μεταξύ τους σχέσεων, δηλαδή μεταξύ των τμημάτων αλλά και των ιεραρχικών επιπέδων. Έτσι, κατά το συνδυασμό των δομών, των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας, γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, ποιος θα λάβει την απόφαση και ποια είναι τα είδη των διαδικασιών και των κανόνων, σύμφωνα με τα οποία λύνονται τα προβλήματα της επιχείρησης. Όμως, δεν μπορεί να υφίσταται ουσιαστικώς οργάνωση αν πέρα από την ανάθεση των εργασιών στους εργαζομένους δεν τους δίνεται η ανάλογη εξουσία, τα ανάλογα εργαλεία και η ανάλογη πληροφόρηση ώστε να είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους έχει ανατεθεί.

Η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση, δηλαδή μια σχηματική απεικόνιση σε διάγραμμα διευθύνσεων, τμημάτων κ.τ.λ. που υπάρχουν σε μια επιχείρηση, με καταμερισμό των εργασιών, με εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης και με τμηματοποίηση των λειτουργιών ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης. Σκοπός του οργανογράμματος είναι η ανάγλυφη παρουσίαση της εικόνας του κορμού της επιχείρησης, ώστε ο καθένας να ξέρει την ακριβή θέση του στη διάρθρωση της, να γνωρίζει ποιους managers έχει προϊσταμένους και ποιους υφιστάμενους, και με ποιους βρίσκεται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Τα οργανωτικά διαγράμματα διακρίνονται σε στατικά, που απεικονίζουν μια οργάνωση όπως έχει σε ορισμένο χρονικό σημείο, και σε δυναμικά, στα οποία γίνεται απεικόνιση ενεργειών ή διακίνησης προσώπων και πραγμάτων σε συνδυασμό με τον παράγοντα χρόνος. Τέτοια οργανωτικά διαγράμματα είναι ροής ή πορείας της εργασίας, παραγωγικής διαδικασίας, κυκλοφορίας προσώπων.

Αποτελεσματική είναι η οργάνωση της επιχείρησης όταν αξιοποιεί κατά τον προσφορότερο τρόπο τους διατιθέμενους συντελεστές της παραγωγής, με συνέπεια να αυξάνει την αποτελεσματικότητα

του καθενός χωριστά και τελικά την αποτελεσματικότητα όλης της επιχείρησης, ως παραγωγικότητα, οικονομικότητα και αποδοτικότητά της. Η οργάνωση θεωρείται ως βασικός συντελεστής δράσης στην επιχείρηση, γιατί χωρίς αυτή θα ήταν αδύνατος ο συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής στο πλαίσιο της επιχείρησης. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι κάθε οργάνωση είναι αποτελεσματική γιατί υπάρχει και κακή οργάνωση που κάθε άλλο παρά αποτελεσματική είναι. Για να είναι αποτελεσματική η οργάνωση, ανατρέχοντας στην έννοια της οργάνωσης, θεωρούμε ότι πρέπει: α) ως ρυθμιστική ενέργεια να δημιουργεί τις καλύτερες δυνατές σχέσεις αφενός ανάμεσα στα μέλη της ομάδας της επιχείρησης και αφετέρου ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και στα κάθε είδους υλικά μέσα, που αυτά χρησιμοποιούν, β) ως διάταξη – διάρθρωση των ανθρώπων που αποτελούν την ομάδα, να είναι πολύ δυνατή με χαρακτηριστικό την αρμονία και γ) ως οργανισμός, μέσα στον οποίο δημιουργούνται σχέσεις επικοινωνίας και συμπεριφορές, να διαμορφώνει τις ευνοϊκότερες δυνατές συνθήκες συνεργασίας για την επίτευξη των κοινών σκοπών.

Η επίτευξη, από την άλλη, της αποτελεσματικής οργάνωσης συνίσταται στην ορθολογικοποίηση της. Ορθολογική οργάνωση είναι εκείνη που αναζητά και βρίσκει προσφορότερη οδό για την επιδίωξη ορισμένων σκοπών και στόχων με ορισμένα ανθρώπινα και υλικά μέσα. Η διαδικασία για την επίτευξη της ορθολογικής οργάνωσης στην επιχείρηση είναι ο ορθός καταμερισμός της εργασίας, η χρησιμοποίηση των ενδεικνυόμενων, κατά περίπτωση, τεχνολογικών μέσων, η εφαρμογή των καταλληλότερων συστημάτων, μεθόδων και τεχνικών σ' όλους τους τομείς της επιχείρησης σε κάθετη και οριζόντια διάταξη και η συμμετοχή των εργαζομένων, διοικούντων και εκτελεστών, στην προσπάθεια επίτευξης των κοινών σκοπών και στόχων της επιχείρησης.

Οι βασικότερες αρχές οργάνωσης είναι:

1. Η αρχή της κυριαρχικής σχέσης του ανθρώπου σε κάθε μορφή οργάνωσης. Ο άνθρωπος και ο ανθρώπινος παράγοντας δεσπόζουν την οργάνωση της επιχείρησης.
2. Η αρχή του σαφούς καθορισμού των λειτουργιών των τομέων και των θέσεων εργασίας.
3. Η αρχή της εναρμόνισης των ενεργειών.

4. Η αρχή της αποφυγής κάθε σπατάλης, χρόνου δυνάμεων, υλικών, ενέργειας, χρήματος.
5. Η αρχή της απλοποίησης, προτυποποίησης και τυποποίησης της εργασίας, των μεθόδων, των κινήσεων και του χρόνου, των αποδόσεων, των προϊόντων, των εντύπων κ.τ.λ.
6. Η αρχή της εξειδίκευσης των προσώπων και των μηχανών.
7. Η αρχή της τοποθέτησης του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση.
8. Η αρχή της σαφούς διάκρισης των διοικητικών, εκτελεστικών και επιτελικών θέσεων.
9. Η αρχή της ελαστικότητας στην οργάνωση.
10. Η αρχή της ισορροπίας και του ορθολογικού μέτρου.
11. Η αρχή της οργανωτικής εξέλιξης και προσαρμογής.
12. Η αρχή της συνεχούς βελτίωσης με τάση προς την αριστοποίηση.
13. Η αρχή της αναδιοργάνωσης όταν αυτή κρίνεται αναγκαία, δηλαδή, όταν διαπιστώνεται ότι η υπάρχουσα οργάνωση δεν είναι ικανοποιητική.

Ολόκληρο το οικοδόμημα τη επιστήμης και της πρακτικής της οργάνωσης και της διοίκησης των επιχειρήσεων έχει ως βάθρο τον καταμερισμό της εργασίας. Διατυπώθηκε αρχικά σε γενική οικονομική αρχή από τον πατέρα της νεότερης Πολιτικής Οικονομίας, Άνταμ Σμιθ, και επαναλήφθηκε από τον πατέρα της επιστημονικής διοίκησης, τον Φεγιόλ, το 1915. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, η επιχείρηση πρέπει να διαιρείται σε τομείς – τμήματα που καθένα να εξειδικεύεται στην εκτέλεση ορισμένου έργου. Η εξειδίκευση αφορά το σύνολο των προσώπων που ανήκουν σε έναν τομέα και χαρακτηρίζεται από το εκτελούμενο έργο. Η εξειδίκευση βοηθά στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτεχνιών από του εργαζόμενους σε κάθε θέση, στην εξοικείωση με το χώρο εργασίας και με τα χρησιμοποιούμενα τεχνολογικά και λοιπά μέσα.

Σε μια μικρή επιχείρηση αυτή η διαδικασία είναι σχετικά απλή, ωστόσο η πολυπλοκότητα αυξάνεται όσο αυξάνεται και το μέγεθος της εταιρίας. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, με σκοπό την καλύτερη διοίκηση χωρίζουν τις δραστηριότητές τους σε τμήματα και αναθέτουν διοικητικά καθήκοντα σε έναν αριθμό προϊσταμένων. Ο αριθμός των υφιστάμενων που αντιστοιχούν σε κάθε προϊστάμενο ονομάζεται εύρος διοίκησης ή ελέγχου. Ένα μικρό εύρος διοίκησης έχει τα

πλεονεκτήματα ότι προσφέρει αποτελεσματικότερη επίβλεψη και έλεγχο. Τα μειονεκτήματα είναι ότι συνεπάγεται πολλές διοικητικές θέσεις, υψηλό κόστος και δυσκολία επικοινωνίας. Αντιθέτως, ένα μεγάλο εύρος διοίκησης έχει τα πλεονεκτήματα ότι περιλαμβάνει λιγότερους προϊσταμένους, λιγότερες διοικητικές θέσεις, μικρότερο κόστος. Τα μειονεκτήματα είναι η αδυναμία ελέγχου και η δυσκολία συντονισμού. Οι μορφές τμηματοποίησης είναι η τμηματοποίηση κατά λειτουργία, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση διαιρείται σε τόσους τομείς όσες είναι οι κύριες λειτουργίες της, η τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία, ανάλογα με τα παραγόμενα προϊόντα της, η γεωγραφική και η μεικτή τμηματοποίηση.

Η εκτέλεση των καθηκόντων που περιέχονται σε κάθε θέση εργασίας προϋποθέτει ότι ο κάτοχος της διαθέτει την εξουσία, δηλαδή το δικαίωμα να εκτελεί. Εξουσιοδότηση ως οργανοδιοικητική έννοια σημαίνει εκχώρηση εξουσίας και ευθύνης από μια υπερκείμενη διοικητική θέση σε υποκείμενη ή υποκείμενες διοικητικές θέσεις. Στην έννοια της αρμοδιότητας περιλαμβάνονται τα δικαιώματα λήψης αποφάσεων, ανάληψης πρωτοβουλιών και χορήγησης εντολών. Οι κύριες αρχές, με βάση τις οποίες θα πρέπει να μεταβιβάζεται η εξουσία και να διαμορφώνονται οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ των διάφορων θέσεων μιας επιχείρησης, είναι η κλίμακα εξουσίας, η ανταπόκριση στα καθήκοντα και τήρηση των ιεραρχικών επιπέδων και η αντιστοιχία ευθύνης – εξουσίας.

Επειδή, καθώς ανεβαίνουμε από τις κατώτερες διοικητικές θέσεις προς τις ανώτερες, οι αρμοδιότητες αυξάνουν, η ανώτατη διοικητική θέση φορτώνεται με περισσότερα έργα και για να αποδώσει, έχει ανάγκη να μεταβιβάσει αρμοδιότητες προς τους κατώτερους για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Κατά την κατανομή και ανάθεση δραστηριοτήτων από την κορυφή στους κατώτερους managers, πρέπει να υπάρχει πίστη εκείνου που εξουσιοδοτεί στην ανάγκη να μεταβιβάσει μέρος των αρμοδιοτήτων του σε κατώτερες διοικητικές θέσεις, πεποίθηση αυτού που εξουσιοδοτεί ότι, εκείνοι προς τους οποίους γίνεται η εξουσιοδότηση, θα ανταποκριθούν στις δραστηριότητες που τους ανατίθενται και τέλος απόλυτη κατανόηση των δραστηριοτήτων που μεταβιβάζονται.

Η λειτουργία της οργάνωσης δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά μέσο για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης και αποσκοπεί στην επιβολή της τάξης και τη δημιουργία

ενός περιβάλλοντος κατάλληλου για ομαδική εργασία. Αυτό επιτυγχάνεται επειδή αποτρέπονται πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους, σχετικά με τις εξουσίες που έχουν, σχετικά με τη χρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων. Η ανεπάρκεια, όμως, της οργάνωσης σε μια επιχείρηση μπορεί να προκαλέσει σύγχυση εξουσιών και ορίων διεύθυνσης, προστριβές και συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή οργανωτικών μονάδων εξαιτίας της ασάφειας των αρμοδιοτήτων ή της μη αντικειμενικής εκτίμησης των αναγκών κάθε τμήματος. Επιπλέον, μπορεί να παρατηρηθεί ασύμμετρη κατανομή εργασίας, κενές θέσεις εργασίας, υποαπασχόληση ανθρώπων και παραγωγικών μέσων, ενώ δεν θα λείψουν η υπερβολική ανάπτυξη της δύναμης των άτυπων ομάδων και η άκαμπτη γραφειοκρατία. Γι' αυτό πρέπει πάντοτε να τηρούνται τα οργανογράμματα και φυσικά οι βασικές οργανωτικές αρχές.

1.2.3. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο οι συνεργάτες της επιτελούν με αποτελεσματικότητα το έργο που αναλογεί στον καθένα και από το πόσο αποτελεσματικά οι υφιστάμενοι διαχειρίζονται ανθρωπογενείς και φυσικούς πόρους. Η στελέχωση σχετίζεται με την εύρεση των κατάλληλων ανθρώπων που θα στελεχώσουν τις θέσεις της επιχείρησης. Όπως είναι φυσικό όμως, το να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι δε σημαίνει ότι η δουλειά της στελέχωσης έχει τελειώσει, αφού στη λειτουργία της στελέχωσης εμπίπτουν θέματα προαγωγών, αξιολόγησης και εκπαίδευσης. Γι' αυτό και η επιλογή, η ενσωμάτωση και η βελτίωση του επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα πρέπει να αποτελεί πρωταρχικό καθήκον και στόχο της διοίκησης της επιχείρησης, αφού κατάλληλα και καταρτισμένα στελέχη θα επιτύχουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Ο άνθρωπος ήταν, είναι και θα παραμείνει ο βασικότερος συντελεστής για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, ανεξαρτήτως τεχνολογικής εξέλιξης. Κάθε κίνηση της επιχείρησης αρχίζει και καταλήγει σε αυτόν και αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση των αναγκών του. Η στελέχωση, λοιπόν, της επιχείρησης αποτελεί βασική λειτουργία και εργασία του μάνατζμεντ της επιχείρησης, και αντικείμενό της είναι όλες εκείνες οι διαδικασίες και ενέργειες που διενεργούνται πριν από την πρόσληψη του προσωπικού, και οι οποίες είναι:

- Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού
- Η προσέλκυση για την εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού

- Η επιλογή του προσωπικού

Στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, οι διαδικασίες στελέχωσης ανήκουν στη δικαιοδοσία του τμήματος Προσωπικού, που απαρτίζεται από εξειδικευμένα άτομα, και όχι στα διευθυντικά στελέχη, αφού τα τελευταία ασχολούνται με πιο σημαντικά θέματα. Παρόλα αυτά, και στις μεγάλες επιχειρήσεις, τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται με την εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού, την εξέταση βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων, την αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων τους, τις προαγωγές, τις απολύσεις κ.ά. Στην Ελλάδα όμως, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους και δε διαθέτουν τμήμα προσωπικού. Έτσι, τα διοικητικά στελέχη αναλαμβάνουν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό τη διαδικασία στελέχωσης μιας επιχείρησης. Ανεξάρτητα, λοιπόν, από την ύπαρξη ή μη τμήματος προσωπικού θα πρέπει και τα διοικητικά στελέχη να συμμετέχουν στη διαδικασία στελέχωσης της επιχείρησης, διότι με τη συνεργασία και τις υπηρεσίες των εν λόγω στελεχών προσδοκούν στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης που προΐστανται.

Στα πλαίσια της στελέχωσης προγραμματίζεται το εργατικό δυναμικό, δηλαδή καλύπτονται οι ανάγκες της επιχείρησης σε επιστημονικό και εργατικό δυναμικό, σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια βάση. Αποτελεί ίσως μια από τις δυσκολότερες λειτουργίες των υπεύθυνων στελεχών, καθώς ο σωστός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση είναι το εργαλείο που θα βοηθήσει αποτελεσματικά να επιτευχθούν ή όχι οι στόχοι της επιχείρησης. Η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- Διαπίστωση της παρούσας κατάστασης. Στην φάση αυτή εξετάζεται αν το υφιστάμενο προσωπικό της επιχείρησης είναι το πραγματικά αναγκαίο κατά τμήμα και θέση, αν το υπάρχον προσωπικό είναι επαρκές από ποσοτική (αριθμό) και ποιοτική (ικανότητες, κατάρτιση, επιδόσεις κ.τ.λ.) άποψη, καθώς και η διαπίστωση τυχόν ποιοτικών και ποσοτικών ελλειμμάτων σε εργατικό και στελεχιακό δυναμικό.
- Προβλέψεις για το παρόν και το προσεχές μέλλον σχετικά με το υφιστάμενο προσωπικό. Εξετάζονται ποιες αποχωρήσεις προβλέπονται να γίνουν το επόμενο διάστημα, οι οποίες θα δημιουργήσουν κενά λόγω ηλικίας και συνταξιοδότησης, αλλαγής επαγγέλματος, μεταπήδησης σε άλλη απασχόληση και εγκατάλειψης επιχείρησης και ασθενειών ή απουσιών.

- Προβλέψεις σχετικά με τα κενά που θα προκύψουν από τις προαγωγές του προσωπικού στο μέλλον.
- Εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια βάση. (Βραχυχρόνια από 1 – 3 έτη και μακροχρόνια από 4 – 10 έτη).

Για τη σωστή εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε θέσεις εργασίας αλλά και των απαιτήσεων σε σχέση με τις ικανότητες και τα προσόντα των εργαζομένων, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής:

1. Ο σχεδιασμός και οι προβλέψεις για τυχόν επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
2. Η προβλεπόμενη παραγωγή νέων προϊόντων με διαφορετικές απαιτήσεις σε γνώσεις
3. Η πιθανή χρησιμοποίηση νέων μηχανημάτων, τα οποία απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό
4. Η ενδεχόμενη εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής, πώλησης κ.τ.λ.
5. Η επέκταση σε αγορές του εξωτερικού και η ανάγκη προσαρμογής σε νέες συνολικές ή μερικές συνθήκες
6. Ο βαθμός επιτυχούς πρόβλεψης των μελλοντικών εξελίξεων εντός και εκτός της επιχείρησης θα βοηθήσει σημαντικά τα διοικητικά στελέχη στην ορθολογική χρήση των ανθρώπινων πόρων και στην αποφυγή σπατάλης, δημιουργίας προστριβών με τους εργαζομένους και γενικά στον πιο επιτυχημένο προγραμματισμό.

Στα πλαίσια της στελέχωσης διαιρείται το εκτελούμενο έργο της επιχείρησης και ορίζονται συγκεκριμένα καθήκοντα για εκτέλεση. Οι θέσεις εργασίας μπορούν να συστηματοποιηθούν κατά αριθμό των εργαζομένων και κατά θέσεις, ατομικές ή ομαδικές, και εξυπηρετούν ώστε να προσδιοριστούν και να περιγραφούν τα στατικά στοιχεία ενός συστήματος εργασίας. Με τη συγκέντρωση των θέσεων εργασίας δημιουργούνται οι ομάδες, τα γραφεία, τα τμήματα και γενικά το επιχειρησιακό παραγωγικό σύνολο. Για την θέση εργασίας απαιτούνται σαφής προσδιορισμός και περιγραφή των καθηκόντων της, ορισμός του τόπου και του χώρου εκτέλεσής της, προσδιορισμός του χρόνου εκτέλεσής της και τέλος καθορισμός των φυσικών συνθηκών εντός των οποίων θα εκτελούνται αυτές.

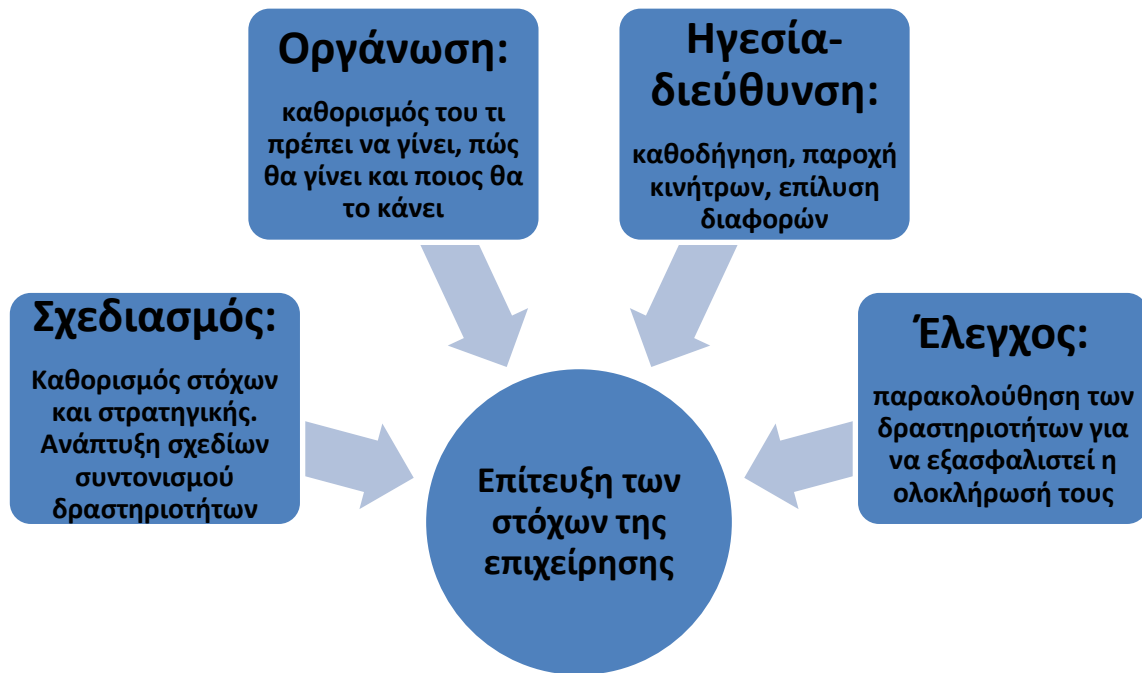
Η επιχείρηση επιθυμεί την όσο το δυνατόν πληρέστερη, από πλευράς ικανοτήτων, κάλυψη των αναγκών και των απαιτήσεων μιας θέσης εργασίας. Γι' αυτό και η διαδικασία επιλογής περνά από αρκετά στάδια προκειμένου να επιλεγεί ο καταλληλότερος υποψήφιος. Τα στάδια από τα οποία περνά συνήθως ένας υποψήφιος για να προσληφθεί είναι:

- Προεπιλογή, η οποία επιτυγχάνεται μέσω εγγράφων και άλλων βιογραφικών στοιχείων και από την οποία αποκλείονται εκείνοι που δεν ενδιαφέρουν.
- Η προκαταρκτική συνέντευξη, κατά την οποία διαπιστώνεται η αντιστοιχία γραπτών στοιχείων και πραγματικότητας, και επιλέγονται οι ενδιαφέρουσες περιπτώσεις.
- Η συνέντευξη εργασίας, κατά την οποία γίνεται μια ενδελεχής ανάλυση των στοιχείων του κάθε ενδιαφερόμενου και επιλέγονται οι κατάλληλοι.
- Το test για την επιλογή με τη μορφή γραπτής, προφορικής ή πραγματικής επίδειξης των γνώσεων στο χώρο εργασίας.
- Ιατρικές και άλλες εξετάσεις για τη διαπίστωση της κατάστασης του εργαζομένου.
- Απόφαση επιλογής του πλέον κατάλληλου και δοκιμαστική περίοδος.

Φυσικά, δεν είναι απαραίτητο ότι κάθε επιχείρηση ακολουθεί αυτή την διαδικασία, η οποία είναι μεταβλητή. Η μέθοδος επιλογής προσωπικού προσδιορίζεται κυρίως από το είδος της θέσης, από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας της προς κάλυψη θέσης, από το επίπεδο οργάνωσης της επιχείρησης κ.τ.λ. Είναι λοιπόν λογικό να ακολουθούνται διαφορετικά κριτήρια και διαδικασίες για την κάλυψη θέσης κατώτερου προσωπικού και διαφορετικά για θέσεις ιεραρχικά ανώτερες. Επιπλέον, η φύση της επιχείρησης, δηλαδή εάν πρόκειται για δημόσια ή ιδιωτική, διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην επιλογή προσωπικού. Για παράδειγμα, στον δημόσιο τομέα, τα κριτήρια δεν είναι πάντοτε αξιοκρατικά, αφού υπολογίζουν σε μεγάλο βαθμό την εμπειρία, γεγονός που οδηγεί σε μικρότερη απόδοση των εργαζομένων και λειτουργεί εις βάρος της εύρυθμης λειτουργίας. Το πρόβλημα αυτό θα μπορούσε να λυθεί με την θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων ώστε να περιοριστούν τυχόν παρατυπίες ή σκοπιμότητες.

Δυο θέματα που προκύπτουν συνήθως και λειτουργούν ως τροχοπέδη στη διαδικασία στελέχωσης είναι η ελλιπής διατύπωση και ο ελλιπής προσδιορισμός των ικανοτήτων και

δεξιοτήτων που απαιτεί η κάθε θέση εργασίας, και η κακή εκτίμηση των ικανοτήτων των προσλαμβανόμενων ατόμων εκ μέρους της επιτροπής αξιολόγησης.



Εικόνα 3: Η διαδικασία επίτευξης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης αποδοτικά και αποτελεσματικά. Πηγή: Σαμπράκος (2008)

1.2.4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Η σημασία της συγκεκριμένης λειτουργίας έγκειται στο γεγονός ότι επηρεάζει τη γενικότερη συμπεριφορά του ατόμου, έτσι ώστε κάθε άτομο να έχει την ικανότητα και την διάθεση να συμβάλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης. Ουσιαστικά, διευθύνω, ηγούμαι, δίνω εντολές, συντονίζω, με τρόπο αποτελεσματικό, σημαίνει δημιουργώ ένα περιβάλλον και το αντίστοιχο κλίμα, όπου οι εργαζόμενοι και τα άτομα μπορούν να έχουν την ικανότητα να ικανοποιήσουν τους στόχους τους, ενώ συγχρόνως θα εργάζονται για να πετυχαίνουν τους στόχους της κάθε επιχείρησης.

Η ηγεσία αποτελεί τη δραστηριότητα κατεύθυνσης και επίβλεψης των εργαζομένων για την ανάπτυξη εργασιακής συμπεριφοράς, η οποία συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Είναι, δηλαδή, η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση, η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, η διαμόρφωση κουλτούρας, η διευθέτηση συγκρούσεων κ.τ.λ. Ηγέτης, λοιπόν, είναι εκείνος που καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Είναι εκείνος ο προϊστάμενος που, ανεξάρτητα από την οργάνωση και το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται, καταφέρνει να πετυχαίνει εξαιρετικά αποτελέσματα με τη βοήθεια ικανοποιημένων συνεργατών. Ένα από τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του στους συνεργάτες και η σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασίες τους. Ακόμη, πρέπει να έχει την ικανότητα να ενδυναμώνει, να εμψυχώνει, να αναπτύσσει και να παρακινεί τους συνεργάτες του, ενώ πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθεί το περιβάλλον, να αντιμετωπίζει τους περιορισμούς και τις απειλές και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που υπάρχουν σε αυτό.

Μπορεί, λοιπόν, κανείς να αντιληφθεί ότι η λειτουργία αυτή ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης. Άλλωστε, αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Πρέπει η μεταβίβαση ή η ανταλλαγή πληροφοριών ή μηνυμάτων να γίνεται με επιτυχία μεταξύ των εργαζομένων. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς αυτήν. Επίσης, πολλά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση αλλά και διαπροσωπικές τριβές δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Η συνεχής πληροφόρηση που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, η ανάθεση καθηκόντων, η κατανόηση των στόχων και των πολιτικών της επιχείρησης από τους εργαζομένους, καθιστούν την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο. Το ίδιο συμβαίνει και από την πλευρά των προϊσταμένων και της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τις απόψεις και τις ανάγκες των εργαζομένων. Επομένως, η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης είναι πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξή της, στο πλαίσιο του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει.

Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του στελέχους της επιχείρησης.

Βασική προϋπόθεση, για να επικοινωνούμε σωστά, είναι να έχουμε κατανοήσει την έννοια και την διαδικασία της επικοινωνίας, τα συνήθη λάθη και εμπόδια σε αυτήν και ορισμένες βασικές αρχές που θα πρέπει να ακολουθούμε, όταν επικοινωνούμε.

1.2.5. ΈΛΕΓΧΟΣ

Έλεγχος είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών και τμημάτων της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Είναι η λειτουργία που πληροφορεί για την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής δομής και της οργάνωσης των εργασιών, για την αποτελεσματική παροχή κινήτρων των επικοινωνιών, του κατάλληλου στυλ ηγεσίας, της ορθολογική λήψη αποφάσεων. (Μανιάτης, 2005). Ένας απλός ορισμός του ελέγχου είναι αυτός που τον θεωρεί ως τη διαδικασία με την οποία η διοίκηση ενός οργανισμού επαληθεύει τη σύμπτωση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων με τα προγραμματισθέντα πρότυπα. (Gibson, 2001). Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού. Οι δυο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Τα κριτήρια ελέγχου εξαρτώνται από τους στόχους που έχουν επιλεγεί κατά την διαδικασία του προγραμματισμού⁸. Με αυτή την έννοια, οι πληροφορίες για της δυνατότητες και τις αδυναμίες που έχει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στην υλοποίηση των στόχων, αξιοποιούνται εκ νέου και βοηθούν στον ρεαλιστικότερο καθορισμό των νέων εφικτών αντικειμενικών στόχων και στον επαναπροσδιορισμό των διαδικασιών και ενεργειών δράσης. (Μανιάτης, 2005)

Ο έλεγχος είναι μια πολύ παρεξηγημένη λειτουργία και σε αυτό συνέβαλε η οργανωτική δομή των οργανώσεων καθώς και η φιλοσοφία διοίκησης που επικρατούσε τις προηγούμενες δεκαετίες. Η επιχείρηση για να είναι αποτελεσματική χρειάζεται κάποια πρότυπα με βάση τα οποία θα μετρήσει τα αποτελέσματα, θα πρέπει έπειτα να τα συγκρίνει με τους προγραμματισμένους στόχους, να τα αναλύσει, να διαγνώσει τυχόν προβλήματα, αιτίες αποτυχίας, προτάσεις για βελτίωση και μέτρα για την αποφυγή αποκλίσεων και

προβλημάτων⁴. Οπότε, στόχος της λειτουργίας αυτής είναι η ευρύτερη ρύθμιση των δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση, ώστε να εξασφαλιστεί η ολοκλήρωσή τους. Βέβαια, κάθε επιχείρηση έχει το δικό της οργανωμένο σύστημα ελέγχου, το οποίο μέσα από διαδικασίες, αποσκοπεί να περιοριστεί ο οποιοσδήποτε κίνδυνος.

Η λειτουργία του ελέγχου είναι απαραίτητη και αναγκαία για κάθε επιχείρηση. Χωρίς αυτή δε θα ήταν δυνατό να εκτιμηθεί ούτε ο βαθμός υλοποίησης των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η εκτίμηση αυτή προκύπτει μέσα από τα ακόλουθα στάδια⁸ :

- Καθορισμός προτύπων
- Παρακολούθηση – αξιολόγηση – μέτρηση
- Σύγκριση συμπεριφορών και αποτελεσμάτων με πρότυπα
- Ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμοί αιτιών
- Διόρθωση αποκλίσεων

Στα πλαίσια του ελέγχου, τα διοικητικά στελέχη ενημερώνονται συνεχώς για την πορεία των εργασιών του τμήματός τους. Με το σύστημα επαναπληροφόρησης, που αποτελεί τη σημαντικότερη φάση της διαδικασίας του ελέγχου, επιβεβαιώνεται η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που καθορίστηκαν κατά τον προγραμματισμό και επιπλέον, πιθανά σφάλματα, παραλείψεις και αποκλίσεις από τους στόχους αυτούς γίνονται αμέσως αντιληπτά και προκαλούνται έτσι οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. (Πετρίδου, 2001). Επίσης, άλλα μέσα και τεχνικές που εξυπηρετούν τη λειτουργία αυτή είναι οι προϋπολογισμοί και οι εκθέσεις, τα συστήματα οικονομικού ελέγχου (δείκτες), τα συστήματα ελέγχου παραγωγής, τα συστήματα ελέγχου marketing, καθώς και τα συστήματα ελέγχου προσωπικού⁸.

Τέλος, εκτός των προαναφερθέντων, υπάρχουν πολλοί άλλοι λόγοι για τους οποίους η λειτουργία του ελέγχου είναι απαραίτητη στις επιχειρήσεις, όπως οι συνεχείς μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η πολυπλοκότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, η συχνότητα των ανθρώπινων λαθών, η συνεχής επιβαλλόμενη ανάγκη αποκέντρωσης των εξουσιών. (Πετρίδου, 2001)

1.2.6. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ

Κάποιοι ειδικοί του μάνατζμεντ θεωρούν το συντονισμό ως την έκτη λειτουργία του μάνατζμεντ. Ωστόσο, είναι πιο ακριβές να δούμε το συντονισμό ως την ουσία του μάνατζμεντ υπό την έννοια ότι κάθε μια από τις πέντε λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι ουσιαστικώς μια ενέργεια που συνεισφέρει στο συντονισμό. (Καραπιστόλης, 2001). Αποτελεί τη σύνδεση ή την εναρμόνιση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων μεταξύ τους από άποψη χρόνου και τόπου εκτέλεσης με τέτοιο τρόπο ώστε η δραστηριότητα της κάθε μονάδας ή ομάδας να μην παρεμποδίζει τις δραστηριότητες των λοιπών ατόμων ή ομάδων αλλά να τις στηρίζει και να τις διευκολύνει.

Αυτές είναι οι πέντε συν μια λειτουργίες του μάνατζμεντ. Η διοίκηση και η οργάνωση μιας επιχείρησης είναι μια διαρκής διαδικασία, η οποία αφορά την επίτευξη στόχων και την κατάλληλη και ορθολογική εκτέλεση των παραπάνω λειτουργιών. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από τους συντελεστές / πόρους που χρησιμοποιεί, ώστε η λειτουργία της να γίνεται σε επίπεδα υψηλής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Η έννοια της αποδοτικότητας αναφέρεται στη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος δεδομένων των διαθέσιμων πόρων και τη μείωση του κόστους αυτών, τη σχέση δηλαδή εισροών/εκροών¹. Η αποτελεσματικότητα, το δεύτερο ζητούμενο για τις επιχειρήσεις, αναφέρεται στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης¹. Είναι ένα μέτρο που δείχνει κατά πόσο οι μάνατζερ κάνουν σωστά τα πράγματα για την επιχείρηση που διοικούν. Η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και η επιτυχία τους εξαρτάται από τον συνδυασμό αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Σύμφωνα με τα ελληνικά δεδομένα, μπορούμε να πούμε ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα της πλειονότητας των ελληνικών επιχειρήσεων δεν είναι ούτε η εύρεση οικονομικών πόρων, ούτε η εύρεση αξιόλογων και κατάλληλων ανθρώπων, αλλά η έλλειψη σωστού μάνατζμεντ. Βασικό μέλημα των μάνατζερ είναι να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει συνδυάζοντας αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιστημονική αναζήτηση επικεντρώθηκε και στα ζητήματα που αφορούν τη μορφή της ηγετικής συμπεριφοράς και στα χαρακτηριστικά τα οποία τη διακρίνουν. Τα σχετικά ζητήματα εδώ είναι κυρίως η περιγραφή των προτύπων ηγεσίας και η αποτελεσματικότητα ή η καταλληλότητα των διαφόρων προτύπων ηγεσίας. Μετά από συστηματική έρευνα που έγινε σχετικά με τον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα (Lewin, 1951), διαμορφώθηκε ένας κοινός τύπος για ορισμένα βασικά πρότυπα και χαρακτηριστικά τα οποία διέπουν το φαινόμενο της ηγεσίας, με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη¹².

Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μάνατζερ¹⁸. Κάθε μάνατζερ καλείται να επιλέξει ποιο στυλ είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, κάτω από ποιες συνθήκες αλλά και πώς θα εφαρμοστεί. Το στυλ που θα επιλέξει εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως η προσωπικότητα, η μόρφωση, η εμπειρία αλλά και το σύστημα αξιών του. Επίσης, σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσουν οι γνώσεις του ως προς το έργο, οι προσδοκίες που έχει από τους υφισταμένους του, καθώς και η τεχνολογία της επιχείρησης, η δομή, οι πολιτικές και το ηγετικό στυλ των ανωτέρων¹⁸.

Στο σημείο αυτό, προτού αναφερθούν τα στυλ ηγεσίας, θα παρατεθεί μια γνωστή θεωρία ηγεσίας, η θεωρία X-Ψ του Douglas Mc Gregor.

- ✓ Η θεωρία X υποθέτει ότι οι άνθρωποι απεχθάνονται την εργασία και θα κάνουν ό,τι μπορούν για να την αποφύγουν¹⁷. Πρόκειται για άτομα που δεν θέλουν ευθύνες, δεν έχουν στόχους και επιθυμούν σιγουριά στην εργασία. Έτσι, οι εργαζόμενοι, για να δουλέψουν σκληρά, χρειάζονται συνεχή καθοδήγηση, έλεγχο και υποκινούνται από απειλές ή το χρήμα. Η σκληρή αυτή διοίκηση, που χαρακτηρίζεται αυταρχική, βρίσκει εφαρμογή σε μαζική-αυτοματοποιημένη παραγωγή, σε εργάτες παραγωγής ή καταστήματα ορόφου και μπορεί να επιτύχει αποδοτικότητα σε εργασίες μεγάλης κλίμακας¹⁷.
- ✓ Η θεωρία Ψ υποθέτει ότι οι άνθρωποι βλέπουν τη δουλειά ως κάτι φυσικό, όπως η διασκέδαση ή η ξεκούραση¹⁸. Δαπανούν την ίδια φυσική και διανοητική προσπάθεια στην εργασία, όπως και στην προσωπική τους ζωή. Τα άτομα αυτά δε χρειάζονται καθοδήγηση, αφού είναι αυτοπαρακινούμενα και κατευθύνουν την προσπάθειά τους προς τους στόχους

της επιχείρησης¹⁸. Πρόκειται, δηλαδή, για ανθρώπους που μαθαίνουν να αναλαμβάνουν ευθύνες, να τις αποζητούν, είναι δημιουργικοί, ενώ ο βασικός παράγοντας απόδοσης είναι η ικανοποίηση στην εργασία. Στην θεωρία αυτή, η ηγεσία είναι ‘μαλακή’ και το στυλ συμμετοχικό. Εφαρμόζεται σε διευθυντές, σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και σε συνειδητοποιημένους επαγγελματίες και ταιριάζει σε συμμετοχική διοίκηση για την επίλυση προβλημάτων¹⁸.

Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, διοίκηση (μάνατζμεντ) είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους. (Μπουραντάς et al, 1999). Από την άλλη, ηγεσία είναι οι ενέργειες που κάνει ένα άτομο, προκειμένου να επηρεάσει συμπεριφορές, στάσεις, αντιλήψεις, ενέργειες ενός ατόμου, μιας ομάδας ή πολλών ομάδων, προκειμένου να ενεργήσουν προς την υλοποίηση και επίτευξη στόχων. (Μπουσινάκης et al, 2007).

Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα παρατηρήθηκε μια μετατόπιση των προτύπων, μια μετάβαση από την ηγεσία της βιομηχανικής εποχής στην ηγεσία της εποχής των σχέσεων. Η ηγεσία της βιομηχανικής εποχής εστίαζε στην απόκτηση δεξιοτήτων, τον ανταγωνισμό και τον έλεγχο. Αντιθέτως, η ηγεσία της εποχής των σχέσεων εστιάζει κυρίως στη σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και τους οπαδούς του, ενώ αναδεικνύει και διακρίνει τον κοινό σκοπό, τη συνεργασία, την αναζήτηση πληροφοριών, καθώς και την οικοδόμηση σχέσεων. Συγχρόνως, όμως, η διασφάλιση της παραγωγικότητας και η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων εξακολουθούν να αποτελούν στόχους της συγκεκριμένης ηγεσίας. (Marquis and Huston et al, 2011)

Θεωρείται αναγκαίο, ειδικά στις μέρες μας, οι ηγέτες να αποτελούν φορείς καινοτομίας και προόδου. Ιδιαίτερα μάλιστα εάν αναλογιστούμε τη δύσκολη εποχή που διανύουμε, τις σκληρές οικονομικές συγκυρίες και τις μεταβολές που υφίστανται τόσο οι επιχειρήσεις όσο και η ίδια η κοινωνία μας. Είναι επιτακτική λοιπόν, πλέον, η ανάγκη, η έμπνευση και η δημιουργικότητα να χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη. Παρόλα αυτά, κανείς δεν μπορεί να είναι βέβαιος σχετικά με το ποιο στυλ ηγεσίας υπερτερεί συγκριτικά με τα υπόλοιπα. Αυτό όμως που μπορεί να ειπωθεί με σιγουριά είναι ότι οι σημερινές συνθήκες απαιτούν ηγέτες με ευελιξία, που θα μπορούν να αλλάζουν και να προσαρμόζουν τη δράση τους ανάλογα, που θα είναι πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους, θα

δίνουν όραμα και ευκαιρίες, ώστε οι υφιστάμενοί τους να ελευθερώσουν τις ικανότητές τους και φυσικά θα πρέπει να αποτελούν παράδειγμα για τους νέους, ώστε να δημιουργήσουν αργότερα ικανούς και γνήσιους ηγέτες.

Εδώ και αρκετά χρόνια, πολλές έρευνες έχουν διαφοροποιηθεί σχετικά με τις μορφές ηγεσίας. Ο Rensis Likert διέκρινε τέσσερα συστήματα μάνατζμεντ, η διάκριση των οποίων γίνεται με τη μορφή της ηγεσίας, το είδος της υποκίνησης που χρησιμοποιείται, τη μορφή επικοινωνίας, τη μορφή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, τον τρόπο καθορισμού των στόχων και τον τύπο των εφαρμοζόμενων ελέγχων¹³. Ο Likert κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι η πιο αποτελεσματική. Μετά από συστηματική έρευνα που έγινε σχετικά με τον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα, (Lewin, 1951), προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη. Τέλος, ο Goleman, ο Richard Boyatzis και η Annie McKee, στο βιβλίο τους «Primal Leadership», δημιούργησαν και περιέγραψαν τις έξι βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ, καθένα από τα οποία έχει διαφορετικό αντίκτυπο. Ο κάθε μάνατζερ μπορεί να χρησιμοποιήσει οποιοδήποτε από αυτά, αλλά η καλύτερη στρατηγική είναι ο συνδυασμός όλων. Ακολουθεί αναλυτική περιγραφή των βασικών μοντέλων διοίκησης.



2.2 ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ - ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΟ

Στο μοντέλο αυτό, οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με τη μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζομένους¹⁷. Ο ηγέτης ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγικότητα, δίνοντας έμφαση στις ανάγκες οργάνωσής της, και την επίτευξη των στόχων, ενώ δεν εστιάζει στις ανθρώπινες σχέσεις^{11,15}. Για εκείνον, ο άνθρωπος είναι απλώς ένας συντελεστής παραγωγής και πιστεύει πως πιέζοντας τον εαυτό του και τους υφισταμένους του θα πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Δεν τον ενδιαφέρει αν οι συγκεκριμένες συνθήκες εργασίας ελαχιστοποιούν τα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις. Αποφασίζει μόνος του χωρίς να συζητά με τους συνεργάτες του τις αποφάσεις τις οποίες πρόκειται να υλοποιήσει διότι δείχνει ελάχιστη εμπιστοσύνη στα πρόσωπά τους. Ουσιαστικά αναλαμβάνει όλη την ευθύνη του έργου, ενώ παράλληλα επιβάλλει τη στρατηγική του αδιαφορώντας για το αν οι συνεργάτες του συμφωνούν ή όχι κάνοντάς τους να αισθάνονται ότι ο μόνος ρόλος είναι να υπηρετούν την επιχείρηση^{12,15}. Στηρίζεται δηλαδή στη δύναμή του την οποία αντλεί λόγω της θέσης που κατέχει. Σε αυτή τη μορφή διοίκησης, ο ηγέτης δε χαίρει εμπιστοσύνης από τα μέλη της ομάδας στα οποία κάνει χρήση αρνητικών κινήτρων όπως ο φόβος και οι απειλές, ενώ η επικοινωνία μαζί τους είναι ελάχιστη. Δίνει μικρή προσοχή στις προσωπικές ανάγκες του ατόμου και στον τομέα ανάπτυξης των ανθρώπων. Λόγω της έλλειψης αυτής στην επικοινωνία, οι μάνατζερ δεν είναι σωστά ενημερωμένοι για τα προβλήματα των υφισταμένων τους, γεγονός που οδηγεί στην απομόνωση και αποξένωση των εργαζομένων από το σύνολο, στη δημιουργία φθορών και τελικά στην επίδειξη αμεριμνησίας για τη λειτουργία της ομάδας¹⁵. Ακόμη, οι διοικούμενοι αισθάνονται μια οκνηρή διάθεση, απάθεια, δεν είναι δημιουργικοί, δεν έχουν ελευθερία κινήσεων και κάνουν το ελάχιστο δυνατό που απαιτείται για την αποφυγή ποινής, με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας¹¹. Λειτουργούν μηχανικά, αδιαφορώντας για την επίτευξη του στόχου, ενώ αισθάνονται απογοητευμένοι και ότι αδικούνται, με πιθανότητα ανάπτυξης επιθετικής συμπεριφοράς¹¹.

Ενδεχομένως το μοντέλο αυτό να κρίνεται αποτελεσματικό σε περιπτώσεις όπου ο ηγέτης δεν διαθέτει χρόνο για να εξηγήσει ή σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν την απαιτούμενη ωριμότητα, όπως για παράδειγμα οι νέοι εργαζόμενοι, με συνέπεια να είναι αναγκασμένος να ακολουθήσει μια πιο ‘σκληρή’ και προσωποκεντρική τακτική. Επίσης, εφαρμόζεται όταν οι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας¹⁶. Έχει αρκετά μειονεκτήματα, καθώς λειτουργεί μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών και όχι όταν απουσιάζει, αφού οι συνεργάτες του ακολουθούν τις αποφάσεις του μόνο από φόβο ή καταναγκασμό¹². Όταν εκείνος απουσιάζει, η απόδοση και η παραγωγή είναι χαμηλές¹⁴.

2.3. ΚΑΛΟΠΡΟΑΙΡΕΤΟ ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ

Και σε αυτό το μοντέλο διοίκησης ο ηγέτης είναι αυταρχικός αλλά επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του, εκχωρώντας τους, ορισμένες φορές, κάποιες αρμοδιότητες^{17,13}. Με αυτή του την στάση επιθυμεί να δείξει ότι είναι προσιτός, όμως το κάνει καθαρά για προσωπικό του συμφέρον. Οι εργαζόμενοι ελέγχονται συχνά με σκοπό την επιβράβευση των συμμορφούμενων. Λόγω της σχετικά μικρής επικοινωνίας που υπάρχει, οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα συγκριτικά με το αυταρχικό μοντέλο.

2.4. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Στα πλαίσια του συστήματος αυτού, η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας¹⁷. Υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του, ενώ δε διστάζει να ζητήσει τη γνώμη τους ακόμη και για σημαντικά θέματα. Επιπλέον, για να τους παρακινήσει κάνει χρήση αμοιβών, κάποιων περιστασιακών τιμωριών και περιορίζει τη συμμετοχή τους σε ορισμένες διαδικασίες. Εκείνοι που συμμορφώνονται με τις επιταγές του μάνατζερ επιβραβεύονται, ενώ σε άλλους γίνεται επαναπροσδιορισμός των στόχων τους¹³.

2.5. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Στο μοντέλο αυτό ο ηγέτης συνδυάζει τις απαιτήσεις της επιχείρησης με τις ανάγκες των ατόμων¹¹. Σε κάθε απόφαση που λαμβάνει, αντιμετωπίζει σοβαρά τις απόψεις των υφισταμένων του, υπολογίζοντάς τους και συχνά ζητά να συμμετέχουν και οι ίδιοι στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων¹⁸. Πρόκειται, επομένως, για ένα σύστημα δημοκρατικών διαδικασιών, όπου η αρχή της πλειοψηφίας είναι σε ισχύ. Δηλαδή οι εργαζόμενοι αναμιγνύονται στην παραγωγή. Η συνεργασία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων είναι πολύ καλή και η σύνδεση των ατόμων δυνατή. Οι ευνοϊκές αυτές συνθήκες εργασίας αυξάνουν το ηθικό των εργαζομένων, τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητά τους. Οι στόχοι και ο σκοπός της επιχείρησης αποφασίζονται από κοινού και έτσι έχουν διάθεση να εργαστούν πολύ και για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων, πιστεύοντας σε αυτό που κάνουν, χωρίς να ενεργούν από υποχρέωση¹⁵. Ασχολούνται ουσιαστικά με τον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων εργασίας, καθορίζουν τον τρόπο δράσης τους, ενώ παράλληλα αισθάνονται ικανοποιημένοι και ότι θα αξιολογηθούν αντικειμενικά.

Πρόκειται, λοιπόν, για ένα μοντέλο διοίκησης στο οποίο τα άτομα εργάζονται με υψηλό αίσθημα ευθύνης και με την επιθυμία να ανταποκριθούν σε περιόδους κρίσεων και κινδύνων. (Μπουσινάκης et al, 2007). Υπάρχει ελευθερία απόψεων και κινήσεων, κοινοί στόχοι και κοινή γραμμή πλεύσης. Όλοι βοηθούν για την εκτέλεση του έργου και είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές. Η κοινή συνεισφορά προσφέρει υψηλή αποτελεσματικότητα στις περιπτώσεις εκείνες όπου τα άτομα διαθέτουν ωριμότητα, υψηλό επίπεδο μόρφωσης και γενικότερα αναπτυγμένο επίπεδο νοημοσύνης, ώστε να μπορούν να διαχειριστούν τη συμμετοχή τους σε μια ομάδα στην οποία συναποφασίζει και είναι διατεθειμένη να λάβει την ευθύνη των αποφάσεών της.

Σε αυτό το σύστημα διοίκησης, ο ηγέτης αναλαμβάνει να συντονίσει και να καθοδηγήσει την κοινή προσπάθεια με στόχο τη σύνθεση δυνάμεων και την κοινή προοπτική σε ένα κοινό όραμα το οποίο ακολουθούν όλοι πρόθυμα και ηθελημένα.

2.6. ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Το εξουσιοδοτικό πρότυπο είναι ακόμα ένα μοντέλο ηγεσίας στο οποίο ο ρόλος του ηγέτη είναι σχετικά περιορισμένος, αφού δίνει αρμοδιότητες στους συνεργάτες του με στόχο την αυτενέργεια

της ομάδας και την ανάπτυξη της δυναμικής της¹². Ο ηγέτης δεν έχει εμπιστοσύνη στην ηγετική του ικανότητα και δεν θέτει στόχους για την ομάδα. Δεν αναμιγνύεται στις αποφάσεις, δίνει λίγες οδηγίες και κατευθύνσεις στους υφισταμένους του, οι οποίοι έχουν εκτεταμένη ελευθερία. Παράλληλα, τα μέλη της ομάδας δείχνουν μικρό ενδιαφέρον για τη δουλειά, με αποτέλεσμα τη μειωμένη παραγωγικότητα, οι αποφάσεις λαμβάνονται από κάθε μέλος σύμφωνα με τις επιθυμίες του και το ηθικό και το αίσθημα της ομαδικότητας είναι πολύ χαλαρό.

2.7. ΕΛΕΥΘΕΡΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ / “LAISSEZ-FAIRE”

Σε αυτό το μοντέλο διοίκησης, ο ηγέτης δεν έχει το δίλλημα άνθρωποι ή παραγωγή¹⁵. Ασχολείται με την οργάνωση, αλλά δεν εμπλέκεται ψυχολογικά με αυτήν. Δεν καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, γι’ αυτό και οι υφιστάμενοί του δεν περιμένουν πολλά από εκείνον. Έχει ελάχιστη επιρροή στις επαφές του και αφήνει τους εργαζόμενους να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους¹⁵. Από την άλλη πλευρά, τα μέλη της ομάδας βιώνουν έντονα την απομόνωση, δεν μπορούν να καταλάβουν αν ο μάνατζέρ τους δίνει μεγαλύτερη σημασία στα άτομα ή στην παραγωγή, αναπτύσσουν μεγάλο εγωκεντρισμό για να επιβιώσουν μέσα σε ένα ασαφές περιβάλλον, στο οποίο εν τέλει αποδιοργανώνονται και αποθαρρύνονται. Επικοινωνούν ελάχιστα μεταξύ τους, αισθάνονται ευθύνη μόνο για την εργασία τους και συγχρόνως η δουλειά τους χαρακτηρίζεται από έλλειψη ποιότητας με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνουν τους στόχους τους¹⁵.

2.8. ΠΕΙΣΤΙΚΟ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Στη μορφή αυτή, το ηγετικό στυλ χαρακτηρίζεται από μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τα άτομα¹⁵. Ο ηγέτης πιστεύει ότι τα μέλη της ομάδας του θα κάνουν αυτό που θέλει αρκεί να τους εξηγήσει τους λόγους. Επικοινωνεί ελεύθερα μαζί τους, είτε επίσημα είτε ανεπίσημα, και προτιμά να βρίσκει συμβιβαστικές και ισορροπημένες λύσεις. Οι υφιστάμενοι καταβάλλουν όση προσπάθεια χρειάζεται ώστε να υπάρχει μια ισορροπία, χωρίς όμως να είναι δημιουργικοί, ενώ αφήνουν το κανάλι της επικοινωνίας ανοικτό τόσο όσο χρειάζεται.

Ένα εξίσου σημαντικό κριτήριο περιγραφής και διαφοροποίησης των προτύπων ηγεσίας είναι το κριτήριο του συνολικού προσανατολισμού της ηγετικής συμπεριφοράς σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν δυο βασικές κατευθύνσεις. Ο Yukl (1989) πιστεύει ότι υπάρχουν δυο είδη συμπεριφορών που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη · τη συμπεριφορά σχετιζόμενη με το έργο και τη συμπεριφορά σχετιζόμενη με τις ανθρώπινες σχέσεις¹¹.

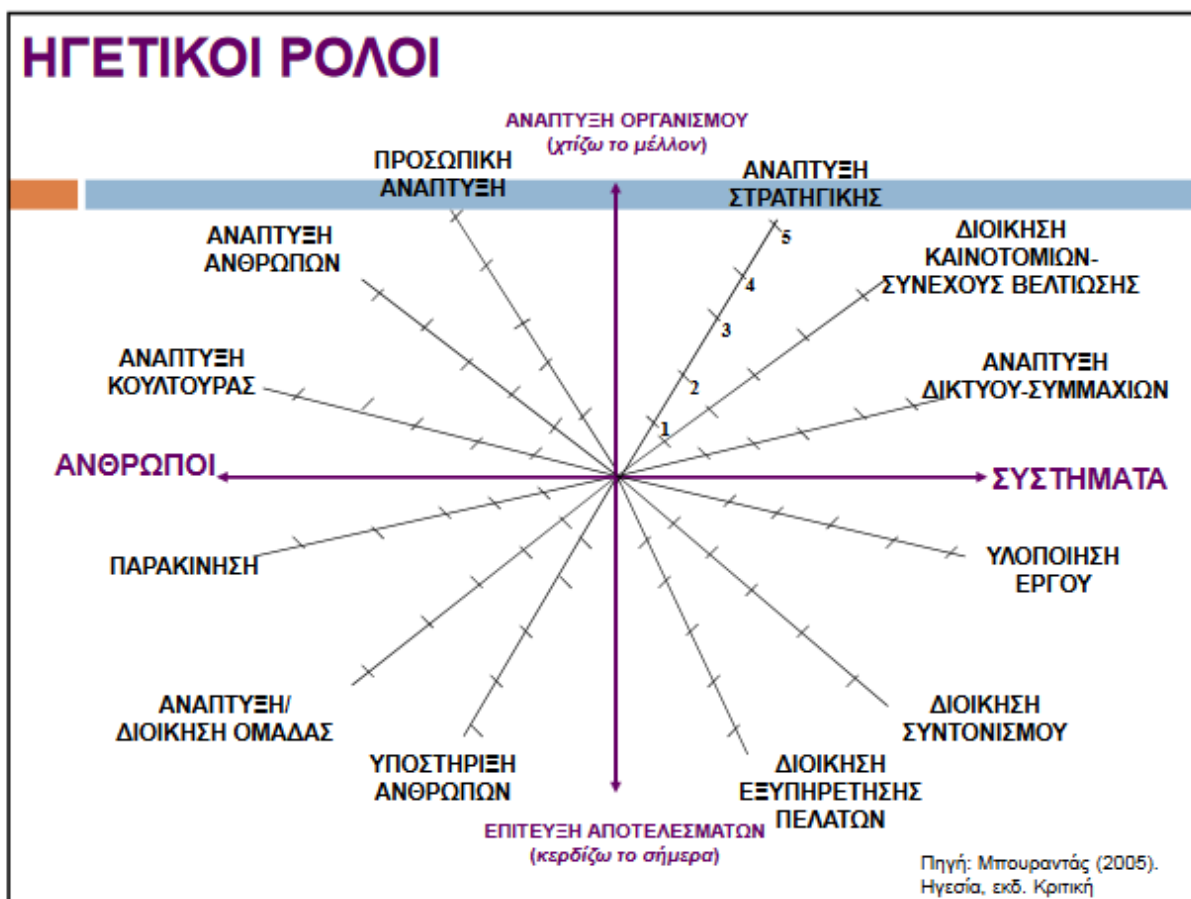
Το κύριο στοιχείο της συμπεριφοράς σχετιζόμενης με το έργο είναι ο προγραμματισμός και η συνεργασία των ατόμων για την επίτευξη του έργου¹¹. Η κατεύθυνση αυτή δίνει έμφαση στην τυπική άσκηση των καθηκόντων μέσα στο χώρο εργασίας και σε θέματα διαχείρισης που αφορούν την υλοποίηση του έργου πέρα και πάνω από τις ανάγκες των εργαζομένων που συμμετέχουν.

Αντιθέτως, το βασικό χαρακτηριστικό της ανθρωποκεντρικής συμπεριφοράς είναι η δημιουργία δυνατών εργασιακών ομάδων, όπου κυριαρχούν η εμπιστοσύνη, η αλληλοβοήθεια και η συνεργατικότητα. (Μπουσινάκης et al, 2007). Ο προϊστάμενος ηγείται λαμβάνοντας υπόψη τα συναισθήματα και τις απόψεις των υφισταμένων του, προσπαθώντας να τους δώσει το καλό παράδειγμα και αποφεύγοντας τις πολλές συγκρούσεις. Στον προσανατολισμό αυτό, ο ηγέτης θεωρεί τον άνθρωπο το βασικό συντελεστή παραγωγικής διαδικασίας, αποφεύγοντας όμως να πιέζει για μεγαλύτερη παραγωγή¹². Διατηρεί ήπιους ρυθμούς εργασίας, είναι άνετος και ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας του, αφού δε λειτουργεί σα μονάδα. Τον ενδιαφέρει η ηθική ικανοποίηση του ανθρώπου, η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και φιλίας, η αποδοχή των αδυναμιών και των ιδιαιτεροτήτων του, καθώς και η ανάδειξη των δημιουργικών του δυνατοτήτων.

Ως εκ τούτου, δεν υπάρχει σαφής και απόλυτα σωστή απάντηση σχετικά με το ποιο μοντέλο είναι περισσότερο αποτελεσματικό. Η αποτελεσματικότητα των προτύπων ηγεσίας στους χώρους εργασίας εξαρτάται από πολλές παραμέτρους. Ιδανικό στυλ ηγεσίας θεωρείται εκείνο το οποίο ενεργοποιεί και αξιοποιεί το σύνολο της δυναμικότητας όλων των μελών της ομάδας και το οποίο ταυτόχρονα αναπτύσσει και αυξάνει την ίδια τη δυναμικότητα¹⁴. Το κύριο συμπέρασμα, λοιπόν, σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, είναι ότι όλα μοντέλα διοίκησης μπορεί να είναι αποτελεσματικά όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης θα

πρέπει να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας στο έργο που έχει να υλοποιήσει, στο περιβάλλον στο οποίο ασκεί την ηγεσία και στην ωριμότητα των ατόμων.

Ο Likert κατέληξε ότι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Επιπλέον, υποστήριξε ότι το στυλ ηγεσίας δε σχετίζεται με το βαθμό απόδοσης της ομάδας, αλλά ότι μια σειρά παραμέτρων, οι παρεμβαίνουσες, μπορούν να συσχετίσουν τις δυο αυτές έννοιες¹⁷.



Εικόνα 5: Οι ηγετικοί ρόλοι. Πηγή: Μπουραντάς , 2005

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

3.1. STRATEGIC PLANNING

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής της δραστηριότητας και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, χρειάζεται στρατηγική η οποία θα την διευκολύνει να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να διαχειριστεί την αβεβαιότητα μέσα στην οποία ζει και πορεύεται ο επιχειρηματικός κόσμος, αλλά κυρίως μπορεί να της δείξει τον τρόπο επιβίωσης και ανέλιξης ανάμεσα στις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου²¹. Την βοηθά να διαχειριστεί την αλλαγή, προσφέροντάς της την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε αλλαγή σε επίπεδο οργάνωσης, ενώ της δίνει την ευκαιρία να προκαλεί η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον²¹. Έτσι, η επιχείρηση μεταβάλλεται με επιτυχία και σύμφωνα με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, ώστε να παραμένει βιώσιμη και κερδοφόρα. Επιπλέον, το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει την ικανότητα να συντονίζει τμήματα, λειτουργίες και δραστηριότητες μιας επιχείρησης, ώστε οι εργαζόμενοι να προωθούν την ανάπτυξη, υλοποίηση και αξιολόγηση στρατηγικών. Τέλος, μπορεί να αναδείξει μια επιχείρηση ανάμεσα σε όμοιές της, όπως εκείνες που απευθύνονται στην ίδια αγορά, έχουν τις ίδιες μάρκες ή την ίδια ατμόσφαιρα καταστημάτων.

Η επιτυχής πορεία της επιχείρησης και η αξιοποίηση των παρουσιαζόμενων ευκαιριών βασίζονται στην εφαρμογή στρατηγικών επιλογών οι οποίες στηρίζονται σε μια ακριβή και πραγματική εκτίμηση της θέσης της επιχείρησης και σε μια σαφή και αντικειμενική εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού²².



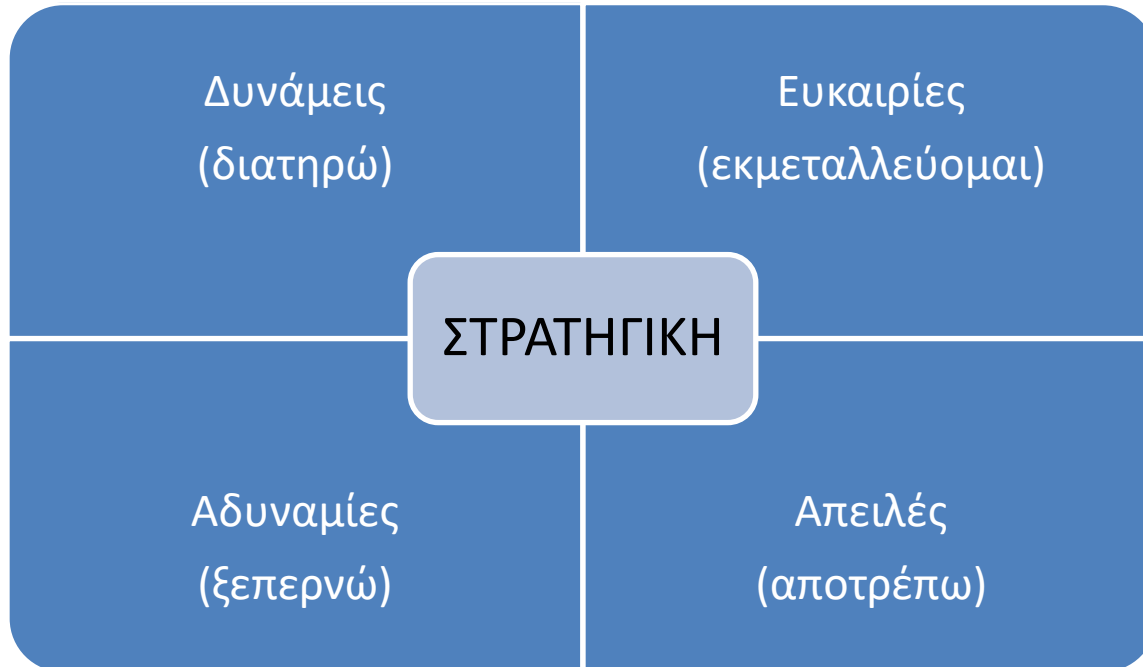
Εικόνα 6: Το περιβάλλον όπου λειτουργούν οι σημερινές επιχειρήσεις.
Πηγή: Τσακίρη Αίνα, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων.
Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Έκδοση Υπηρεσία Δημοσιευμάτων Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη, 2004

Κατά καιρούς, έχουν αποδοθεί αρκετοί ορισμοί τόσο για την στρατηγική όσο και για το στρατηγικό μάνατζμεντ. Κάποιοι από τους ορισμούς αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

- *Στρατηγική* για έναν οργανισμό είναι ο χάρτης του για την επίτευξη μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων.
- *Στρατηγική* είναι η καθιέρωση μιας ξεκάθαρης κατεύθυνσης για τον οργανισμό και για οποιαδήποτε επιχείρηση και τα μέσα για να φτάσει η επιχείρηση εκεί. (Thompson and Martin, 2005)
- Η *στρατηγική* ενός οικονομικού οργανισμού αφορά τη μακροπρόθεσμη πολιτική του, η οποία αποτελείται από τους μακροπρόθεσμους στόχους του και τα μέσα με τα οποία επιδιώκεται η πραγμάτωσή τους. (Johnson and Scholes, 1999)
- Η *στρατηγική* ορίζεται ως ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων. (Alfred Chandler)

- *Στρατηγική* είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον. (Hofer & Schendel)
- *Στρατηγικό μάνατζμεντ* είναι η διαδικασία της ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης, της ανάπτυξης των κατάλληλων στρατηγικών, της υλοποίησης των στρατηγικών αυτών και της αξιολόγησης, τροποποίησης ή αλλαγής των στρατηγικών, αν χρειάζεται. Οι βασικές του δραστηριότητες μπορούν να περιγραφούν ως εξής: ανάλυση της κατάστασης, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής και αξιολόγηση στρατηγικής. (Mary Coulter, 2005)
- *Στρατηγικό μάνατζμεντ* είναι η διαδικασία του καθορισμού σκοπών για μια επιχείρηση, η ανάπτυξη πολιτικών και προγραμμάτων για την επίτευξη των σκοπών αυτών και η κατανομή των πόρων για την υλοποίηση των πολιτικών και των προγραμμάτων.
- *Στρατηγικό μάνατζμεντ* είναι η διαδικασία ή οι διαδικασίες, οι οποίες α) καθορίζουν τον στόχο, τους σκοπούς και τα επιθυμητά επίπεδα επίτευξης, β) αποφασίζουν για δράσεις για την επίτευξη των στόχων, σε ένα ορισμένο χρονοδιάγραμμα, και όλα αυτά συχνά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, γ) υλοποιούν τις δράσεις και δ) αξιολογούν τα αποτελέσματα. (Thompson and Martin, 2005)

Μια έρευνα της εταιρίας Bain & Company που έγινε σε υψηλόβαθμα στελέχη σε 708 εταιρείες σε πέντε ηπείρους το 2003, ανέδειξε τη χρησιμότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ, αποδεικνύοντας ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός και η ανάπτυξη οράματος και αποστολής αποτελούν δυο από τα πέντε πιο σημαντικά εργαλεία για τις επιχειρήσεις. (Wheelen, Hunger, 2006).



Εικόνα 7: Η στρατηγική ως εξισορροπητικός μηχανισμός της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Πηγή: Thompson John with Martin Frank, 2005, *Strategic Management, Awareness and Change*, 5th Edition.

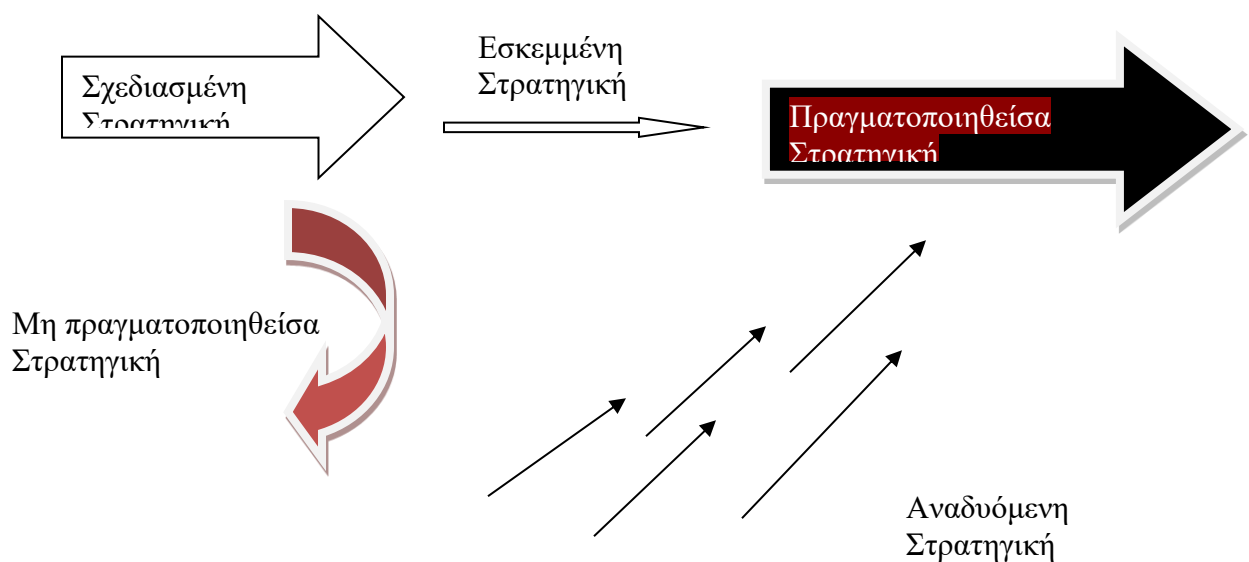
Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το αποτέλεσμα της ευρύτερης αποστολής της επιχείρησης, η οποία γενικότερα διαμορφώνεται κυρίως από την ιστορία της, τις φιλοδοξίες των στελεχών της, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει καθώς και το πλεονέκτημα που έχει αποκτήσει έναντι των ανταγωνιστών της. (Γεωργόπουλος, 2006)

Στη φάση του Strategic Planning οι εταιρείες αρχίζουν να σκέφτονται στρατηγικά και να ανταποκρίνονται στις αλλαγές που συμβαίνουν στις αγορές²¹. Η υπόθεση στην οποία βασίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ότι το παρελθόν δεν είναι σε θέση πλέον να μας υποδείξει το μέλλον. (Ν. Γεωργόπουλος, 2002). Τα κορυφαία στελέχη είναι εκείνα που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό. Τα πλάνα που αναπτύσσονται στη φάση αυτή είναι πενταετή, στη διάρκεια των οποίων πραγματοποιείται ετήσια συνάντηση των ανώτατων στελεχών τα οποία, με τη βοήθεια και την καθοδήγηση της ομάδας σχεδιασμού, αξιολογούν και επικαιροποιούν το πρόσφατο στρατηγικό σχέδιο.

Παρόλο που τα σχέδια της παρούσας φάσης είναι ενημερωμένα, μπορούν να παρουσιάσουν προβλήματα ή ελλείψεις, τα σημαντικότερα των οποίων είναι τα εξής (Thompson and Martin, 2005):

- Ο σχεδιασμός συχνά πραγματοποιούταν από τα ανώτατα στελέχη και όχι από εκείνους που θα τον υλοποιούσαν, δηλαδή τα μεσαία και κατώτερα στελέχη.
- Το αποτέλεσμα του σχεδιασμού ήταν ένα σχέδιο, το οποίο στην πραγματικότητα είχε μικρή επίδραση στις πραγματικές αποφάσεις της διοίκησης.
- Δεν λαμβάνονταν υπόψη η κουλτούρα και η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας. Έτσι, είναι απαραίτητο να εξελιχθεί ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και να πάρει τη σημερινή του μορφή που είναι το Στρατηγικό μάντζμεντ.

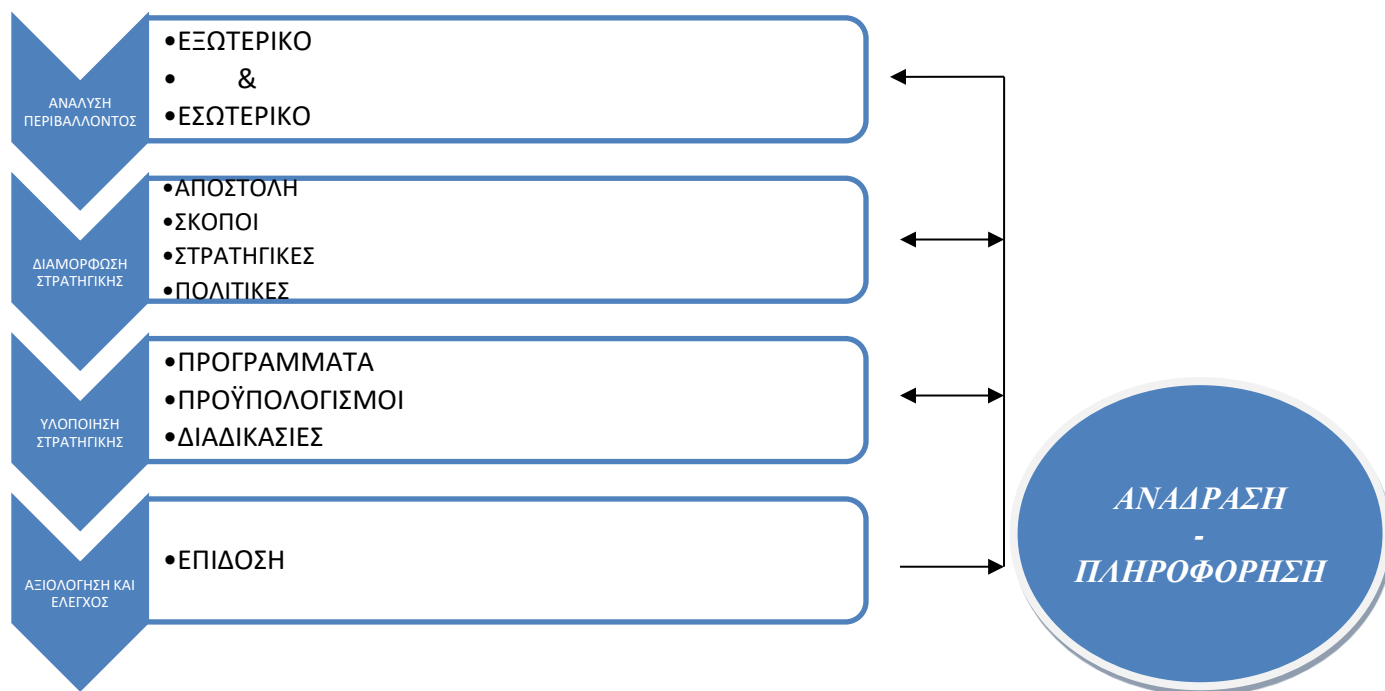
Η στρατηγική, λοιπόν, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το περιβαλλοντικό γίνεσθαι και τις εξελίξεις και να προσαρμόζεται αναλόγως. Πρόκειται δηλαδή για μια διαρκή διαδικασία η οποία συντίθεται και αναδύεται λόγω των εξελίξεων, αγνοώντας ορισμένες φορές την αρχική επιθυμητή στρατηγική.



Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί το ‘Μάνατζμεντ της Αλλαγής’, το οποίο προσδιορίζεται ως η διαδικασία ευθυγράμμισης ολόκληρης της επιχείρησης με το περιβάλλον της, με κάποιο αποτέλεσμα κατά νου. Το αποτέλεσμα υπονοεί συγκεκριμένους επιχειρησιακούς στόχους, αποστολή και γενικά επιδιωκόμενα αποτελέσματα. (Σιώμκος, 2004)

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη κάθε επιχείρησης, καθώς απαντά στα κρίσιμα ερωτήματα για το πού βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα, πού θέλει να βρεθεί, πώς και σε πόσο χρονικό διάστημα θα βρεθεί σε αυτό το σημείο. (Grant, 2005). Τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελούν καταλυτικούς παράγοντες για τον καθορισμό της αποστολής, τους αντικειμενικούς στόχους, τις στρατηγικές επιλογές της καθώς και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης των στρατηγικών αυτών²². Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που διαθέτει, αλλά και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δυο. Οπότε, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ ακολουθεί τις παρακάτω τέσσερις διαδοχικές φάσεις:

1. Ανάλυση περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση
3. Υλοποίηση
4. Αξιολόγηση και έλεγχο



Εικόνα 8: Το μοντέλο του στρατηγικού μάντζμεντ.

Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, eleventh edition, 2008

Η επιχείρηση, αξιολογώντας το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της, διαμορφώνει τη στρατηγική της, δηλαδή αναπτύσσει μακροχρόνια σχέδια, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, με σκοπό να εκμεταλλευτεί σωστά τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντός της²². Ακολούθως, η διοίκηση θα θέσει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τις πολιτικές μέσω της ανάπτυξης των προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Τελικά, θα αξιολογηθεί και θα ελεγχθεί η επίδοση της επιχείρησης, αφού έχουν καταγραφεί και συγκριθεί τα πραγματικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Κάθε επιχείρηση, έχει ως αντικειμενικό σκοπό της την πραγματοποίηση επιτυχημένων και κερδοφόρων συναλλαγών με το περιβάλλον της. Σύμφωνα με τα παραπάνω, έχει γίνει κατανοητό πως για την επίτευξη των προθέσεων της θεωρείται απαραίτητος ο αποτελεσματικός σχεδιασμός ο οποίος θα εξισορροπήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της

επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Έτσι, η επιχείρηση θα απολαμβάνει ένα συνεχές πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών της.

3.2. Employee engagement surveys

Ο όρος δέσμευση(engagement) περιέχει τις έννοιες εμπλοκή και αφοσίωση και αναφέρεται στην αφοσίωση, συναισθηματική ή λογική, ενός εργαζομένου στην επιχείρηση στα πλαίσια διεκπεραίωσης των καθηκόντων. Η δέσμευση αποτελεί πολύ σημαντική πτυχή της αύξησης των κερδών των επιχειρήσεων και της επιτυχίας των πολιτικών του ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμη, μέσα από διάφορες έρευνες έχει αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι που δεσμεύονται στην καριέρα τους, μπορούν να ελέγξουν πολύ καλύτερα την επιτυχία τους αλλά και την αποτυχία τους (Heslin, 2003). Η δέσμευση μαζί με άλλους παράγοντες, όπως η συμπεριφορά, οι στάσεις και οι προθέσεις των εργαζομένων μπορεί να αυξήσει την επιτυχία στα αποτελέσματα της εργασίας (Andrew and Sufian, 2012).

Οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος και οι σχέσεις που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους έχουν άμεση επίδραση στη δέσμευση και στην τάση των εργαζομένων να παραμένουν στην επιχείρηση. Γι' αυτό και οι εργοδότες θα πρέπει να δίνουν την ανάλογη βαρύτητα ως προς αυτή την κατεύθυνση. Οι πιο δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι εκείνοι όπου το εργασιακό περιβάλλον τους παρέχει καλύτερες συνθήκες εργασιακής και οικογενειακής ισορροπίας, είναι περισσότερο αφοσιωμένοι, καθώς παρατηρούνται και υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης (Cho, Laschinger, and Wong, 2006). Η οικογενειακή στήριξη και οι εργασιακές συγκρούσεις μπορούν να αυξήσουν ή να μειώσουν την ικανοποίηση από την εργασία. Στις μέρες μας αποτελεί πρόκληση για τους οργανισμούς να μπορούν να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους, ώστε οι τελευταίοι να είναι αφοσιωμένοι και προσηλωμένοι στις οργανωσιακές πολιτικές, τους στόχους και τις στρατηγικές (Haid and Sims, 2009)

Ο Kahn, το 1990, υπήρξε από τους πρώτους επιστήμονες που ασχολήθηκαν με τις έννοιες δεσμευμένοι και μη δεσμευμένοι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων τους. Οι

εργαζόμενοι εκφράζονται φυσικά, γνωστικά και συναισθηματικά. Σύμφωνα με τον Kahn δηλαδή, δέσμευση είναι και η ψυχολογική παρουσία των εργαζομένων στην εργασία. Αργότερα, η δέσμευση σχετίστηκε με την επαγγελματική εξουθένωση (burnout theory), δηλαδή την επαγγελματική εξάντληση και την αναποτελεσματικότητα που αυτή συνεπάγεται. Τελικά, η εργασιακή δέσμευση ορίστηκε ως μια θετική έννοια, στα πλαίσια της οποίας ένας εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από αφοσίωση, απορρόφηση, δυναμισμό και επιθυμία να εκπληρώσει τα καθήκοντά του. Η δέσμευση δηλαδή των εργαζομένων χαρακτηρίζεται ως μια δυναμική κατάσταση, η οποία βασίζεται στο συναισθηματισμό και το γνωστικό αντικείμενο, την αναγνώριση και την ενεργοποίηση των εργαζομένων.

Η σημαντικότητα της δέσμευσης των εργαζομένων έγκειται στο γεγονός ότι συνδέεται άρρηκτα με την αύξηση του κέρδους, χάρη στην υψηλότερη παραγωγικότητα των εργαζομένων, στις αυξημένες πωλήσεις, στην ικανοποίηση των πελατών και την διατήρηση των εργαζομένων (Bakker and Leiter, 2000). Το υψηλό επίπεδο δέσμευσης βοηθά τους εργαζομένους να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και να επιδιώκουν να πετύχουν τους στόχους τους (Sonnentag, 2003).

Υπό το πρίσμα αυτό, οι εργαζόμενοι εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους, αξιοποιούν τις επαγγελματικές ευκαιρίες που εμφανίζονται, αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αφοσιώνονται στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα την επίτευξη των στόχων τους και κατ' επέκταση την κατάκτηση της επιτυχίας.

Επιπλέον, έχει αποδειχθεί ότι η δέσμευση έχει επίδραση στην τάση που έχουν οι εργαζόμενοι να αποχωρούν ή να παραμένουν σε μια επιχείρηση²³. Οι στενά δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο σταθεροί και αφοσιωμένοι στην επιχείρηση, εν αντιθέσει με τους καθόλου δεσμευμένους. Αυτό δε σημαίνει βέβαια ότι ο υψηλός βαθμός δέσμευσης εγγυάται την παραμονή των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας σε συνδυασμό με την αφοσίωση των εργαζομένων, τους δημιουργεί το αίσθημα να προασπίζονται τα συμφέροντα της επιχείρησης, να την προωθούν και να εργάζονται με δυναμική και όραμα για την επίτευξη των στόχων της. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με ένα άρθρο της Penna (2006) , οι μη δεσμευμένοι εργαζόμενοι αποθαρρύνουν το περιβάλλον τους να προσέλθει στην οποιαδήποτε επιχείρηση για εργασία.

Η δέσμευση είναι μια κατάσταση η οποία για να προκύψει πρέπει να συμβάλουν τόσο το εργασιακό περιβάλλον όσο και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Από την πλευρά της επιχείρησης, η δέσμευση επηρεάζεται από την κουλτούρα της, την ηγεσία της, τα στυλ της διαχείρισης και της διοίκησης που εφαρμόζει, την ποιότητα της επικοινωνίας των μελών της, καθώς και από τα επίπεδα της εμπιστοσύνης και του σεβασμού αλλά και από τη φήμη του οργανισμού²³. Από τη σκοπιά του εργαζομένου, η δέσμευση σχετίζεται με τη συναισθηματική αφοσίωσή του, με το κατά πόσο εμπνέεται από κάποιον ή κάτι στο εργασιακό του περιβάλλον, το ρόλο που κατέχει στην επιχείρηση και με το βαθμό στον οποίο απολαμβάνει τη θέση αυτή, ώστε να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός. Σύμφωνα με τους Robinson et al (2004), η δέσμευση συμπεριλαμβάνει πολλά στοιχεία τόσο από την αφοσίωση όσο και από την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά, αλλά με καμία δεν ταιριάζει άριστα. Ούτε η μια, ούτε η άλλη έννοια αντανakλούν επαρκώς τις δύο πτυχές της δέσμευσης- την ίδια τη φύση της και σε ποιο βαθμό οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι αναμένεται να έχουν το στοιχείο της επιχειρηματικής συνείδησης.

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα και εργαλεία με βάση τα οποία μπορούν να μετρηθούν τα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά της δέσμευσης των εργαζομένων. Ένα από αυτά είναι το μοντέλο του Kahn (need satisfying approach) το οποίο αναφέρεται στη δέσμευση του εργαζομένου σε φυσικό, διανοητικό και συναισθηματικό επίπεδο κατά την ενσάρκωση του ρόλου του. Κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το ρόλο του και αποδίδει σε αυτόν με διαφορετικό τρόπο, ο οποίος επηρεάζεται από τη σημαντικότητα, την ασφάλεια και τη διαθεσιμότητα. Η σημαντικότητα σχετίζεται με το κατά πόσο και πώς επενδύει ένας εργαζόμενος στον εαυτό του, η ασφάλεια ταυτίζεται με την ικανότητά του να 'εκτίθεται' χωρίς να φοβάται εάν θα υποστεί συνέπειες, εάν θα αλλοιωθεί η εικόνα και εάν θα στιγματιστεί η καριέρα του, και τέλος η διαθεσιμότητα αφορά τους φυσικούς, συναισθηματικούς και ψυχολογικούς πόρους που τοποθετεί ο ίδιος ώστε να αποδώσει εκείνη τη χρονική στιγμή.

Ένα δεύτερο εργαλείο μέτρησης είναι το Utrecht Work Engagement Scale (UWES), το οποίο αναπτύχθηκε από τους Schaufeli και τους συνεργάτες του το 2002, ως ένα ερωτηματολόγιο με 17 ερωτήσεις που αφορούν το πώς αισθάνεται το άτομο στην εργασία του. Αρχικά, το UWES περιλάμβανε 24 ερωτήσεις, αλλά ύστερα από ψυχομετρική αξιολόγηση, 7 ερωτήσεις

εξαλείφθηκαν και τελικά παρέμειναν οι 17 (Schaufeli, Salanova, et al., 2002). Σκοπός του μοντέλου αυτού είναι να αξιολογήσει τις έννοιες σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση σε 6-βαθμια κλίμακα, από «ποτέ» έως «πάντα» / «καθημερινά». Το σφρίγος αξιολογείται από 6 στοιχεία, η αφοσίωση από 5 και η απορρόφηση από 6.

Ο οργανισμός Gallup που όρισε τη δέσμευση ως τη συμμετοχή, την ικανοποίηση και τον ενθουσιασμό ενός ατόμου για την εργασία του, δημιούργησε το μοντέλο Ικανοποίησης-Δέσμευσης (The Satisfaction-Engagement Approach) (Harter, Schmidt and Hayes, 2002:269). Κατασκεύασαν ένα ερωτηματολόγιο 12 ερωτήσεων (Gallup Q¹²) μέσα από το οποίο διαπιστώθηκε απόλυτη ταύτιση της δέσμευσης με την εργασιακή εμπλοκή και την ικανοποίηση. Οι επιστήμονες αναγνωρίζουν αυτή την επικάλυψη, δηλώνοντας ότι το Q¹² αξιολογεί 'πρώιμες έννοιες εκφρασμένες σε θετικό συναισθηματικό πλαίσιο, όπως η εργασιακή ικανοποίηση' (Harter et al., 2002:209). Το Q¹² υπήρξε το πρώτο εργαλείο μάνατζμεντ για τη βελτίωση των εργασιών το οποίο βασίστηκε σε μια άποψη και όχι σε μια επιστημονική προοπτική. Παρόλα αυτά, η προσέγγιση αυτή είχε σημαντική επίδραση στον ακαδημαϊκό χώρο, επειδή η έρευνα Gallup έχει προβάλλει την ουσιαστική σχέση μεταξύ δέσμευσης των εργαζομένων και των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, όπως ικανοποίηση των πελατών, κέρδος, παραγωγικότητα και του κύκλου εργασιών (Harter et al., 2002).

Η διατήρηση των εργαζομένων αναφέρεται στο επίπεδο των εργαζομένων που παραμένουν σε μια επιχείρηση. Σήμερα, μια από τις βασικές προτεραιότητες των επιχειρήσεων είναι να διατηρήσουν τους εργαζόμενους με γνώσεις, ικανότητες και ταλέντο. Παρόλα αυτά, διάφορες αναλύσεις έχουν αναδείξει την έλλειψη ειδικευμένων εργαζομένων με τις απαιτούμενες γνώσεις με αποτέλεσμα να αποδίδουν σε υψηλά επίπεδα. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις αδυνατούν να διατηρήσουν τους εργαζόμενους υψηλής απόδοσης, έχοντας τελικά ένα εργατικό δυναμικό χαμηλότερων προσόντων και έτσι χάνουν την ικανότητά τους να παραμείνουν ανταγωνιστικές (Rappaport, Bancroft and Okum, 2003). Για το λόγο αυτό, πρέπει να σκεφτούν τους τρόπους με τους οποίους θα καταφέρουν να εξασφαλίσουν την εμπιστοσύνη και την πίστη των εργαζομένων τους, ώστε εκείνοι να μην επιθυμούν να αποχωρίσουν από την επιχείρηση. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις θεωρούν την «ανακύκλωση» του ανθρώπινου δυναμικού μια φυσιολογική διαδικασία, μη έχοντας λάβει υπόψη τους το χρόνο, την προσπάθεια και τα χρήματα που έχουν διαθέσει για να εκπαιδεύσουν και να

αναπτύξουν το προσωπικό τους. Οι επιχειρήσεις, ανακυκλώνοντας το προσωπικό τους χάνουν ότι έχουν επενδύσει σε αυτό αυξάνοντας συγχρόνως τα κόστη για νέες προσλήψεις και εκπαιδεύσεις. Σύμφωνα με το Society for Human Resources Management, το κόστος αντικατάστασης προσωπικού μπορεί να φτάσει έως το 50% με 60% της ετήσιας αμοιβής ενός εργαζομένου. Πέρα από το κόστος, μια επιχείρηση χάνοντας έναν εργαζόμενο, χάνει και τις γνώσεις και την εμπειρία της, καθώς και ιστορικά στοιχεία που μπορεί να αφορούν τους ανταγωνιστές. Ακόμη, οι πελάτες της επιχείρησης συνεργάζονται και έχουν αναπτύξει σχέσεις με άτομα που εκπροσωπούν την επιχείρηση και η αποχώρηση ενός ατόμου μπορεί να σημαίνει, εκτός από την αποκοπή των σχέσεων, και μελλοντική πελατειακή απώλεια.

Ο Stephen Taylor(2002) προτείνει ότι ένας από τους στόχους της επιχείρησης πρέπει να είναι η μείωση του ποσοστού ανακύκλωσης των εργαζομένων, την οποία και θεωρεί απαραίτητη. Για εκείνον, τα υψηλά ποσοστά ανακύκλωσης θεωρούνται απόδειξη αποτυχίας των λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού. Πιστεύει ότι η νέα τάξη πραγμάτων στις αγορές, οι νέες ευέλικτες συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί έχουν συμβάλλει στην αύξηση των ποσοστών αυτών. Θα πρέπει λοιπόν, σύμφωνα με τον Taylor, οι επιχειρήσεις να προσπαθήσουν να διατηρήσουν τους λίγους και σημαντικούς εργαζομένους τους που υπάρχουν σε κάθε τμήμα.

Σύμφωνα με την Lockwood, η εφαρμογή ολοκληρωμένων στρατηγικών ή συστημάτων που έχουν σχεδιαστεί για την αύξηση της παραγωγικότητας στο χώρο της εργασίας θα βοηθήσει στη διατήρηση των κατάλληλων ανθρώπων για τις ευρύτερες ανάγκες της επιχείρησης. Ο Ivanovic (2007) παρουσιάζει ότι ουσιαστικά πρόκειται για τη διαδικασία να διατηρηθεί η πίστη των υπαρχόντων εργαζομένων ώστε να μη θελήσουν να εργαστούν σε άλλη επιχείρηση.

Εδώ και αρκετά χρόνια έχουν αναπτυχθεί μοντέλα διατήρησης των εργαζομένων που αναλύουν τους παράγοντες βάσει των οποίων οι εργαζόμενοι κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση. Ένα από τα πιο σύγχρονα μοντέλα είναι των Hausknecht, Rodda και Howard, το οποίο βασιζόμενο σε δώδεκα παράγοντες(12-factor model) εξηγεί γιατί οι εργαζόμενοι παραμένουν ή αποχωρούν από μια επιχείρηση. Έπειτα από πολυετείς έρευνες, οι επιστήμονες κατέληξαν στους ακόλουθους παράγοντες διατήρησης²³:

1. Οι προοπτικές εξέλιξης(advancement opportunities) που αφορούν στη δυνητική μετακίνηση σε υψηλότερη θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση.
2. Το ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας(flexible work arrangements)
3. Οι επιπρόσθετες αμοιβές(extrinsic rewards) ως αναγνώριση και ανταμοιβή για τις προσφερόμενες υπηρεσίες των εργαζομένων.
4. Η εργασιακή ικανοποίηση(job satisfaction).
5. Η έλλειψη εργασιακών εναλλακτικών(lack of alternatives) εκτός του οργανισμού.
6. Η οργανωτική δικαιοσύνη(organizational justice) που αφορά στην αντίληψη κατά πόσο οι ανταμοιβές, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και η διαπροσωπική μεταχείριση είναι εξίσου δίκαια μεταξύ των ατόμων.
7. Το οργανωσιακό κύρος(organizational prestige) αποτελεί το βαθμό που ο οργανισμός θεωρείται αξιόπιστος και ευνόητος.
8. Η προσήλωση(constituent attachments) έγκειται στην αφοσίωση του εργαζομένου απέναντι στα άτομα που σχετίζονται με την επιχείρηση, όπως ο προϊστάμενος, οι συνάδελφοι και οι πελάτες.
9. Η επένδυση(investment) αφορά στις αντιλήψεις του ατόμου σχετικά με το πόσο χρονικό διάστημα επιθυμεί να παραμείνει στην επιχείρηση.
10. Η τοποθεσία(location) αφορά στην εύκολη και γρήγορη πρόσβαση από το σπίτι στο χώρο εργασίας.
11. Οι επιρροές εκτός εργασίας(non-work influences) σχετίζονται με την προσωπική ζωή του ατόμου, δηλαδή με τις υποχρεώσεις και ευθύνες εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος.
12. Η οργανωσιακή αφοσίωση(organizational commitment) αποτελείται από τη γενικότερη εμπλοκή του ίδιου του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση.

Ο Saks(2006) πραγματοποίησε μια έρευνα σε 102 εργαζόμενους σε διάφορους κλάδους και σε μια μελέτη δοκίμασε ένα μοντέλο με παραμέτρους της εργασιακής και οργανωσιακής αφοσίωσης και τι επιτυγχάνεται μέσω αυτών. Ο ίδιος συμπέρανε ότι η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί τη στάση ενός ατόμου και την προσκόλλησή του στον οργανισμό, ενώ η εργασιακή αφοσίωση αποτελεί τον βαθμό στον οποίο το άτομο είναι απορροφημένο πραγματικά κατά την εκτέλεση του ρόλου του²³. Στο μοντέλο που δημιούργησε συμπεριέλαβε παράγοντες όπως είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η αντιληπτή υποστήριξη που παρέχεται από τον οργανισμό, η

αντιληπτή υποστήριξη που προέρχεται από τον προϊστάμενο / μάνατζερ, οι ανταμοιβές και η αναγνώριση, η διαδικαστική δικαιοσύνη και η διανεμητική δικαιοσύνη. Επιπλέον, στο μοντέλο αυτό αναγνωρίζεται και σε τι οδηγεί η δέσμευση αναφερόμενο στην ικανοποίηση από την εργασία, στην οργανωσιακή αφοσίωση, στην πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στην εργασία και στην φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά²³.



Εικόνα 9: Μοντέλο κατά Saks

Ως εκ τούτου, ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, αλλά και διάφοροι κινητήριοι μοχλοί, όπως οι εργασιακές προκλήσεις, οι ανταμοιβές, η εργασιακή ικανοποίηση, η αναγνώριση και αρκετοί άλλοι θα συμβάλλουν ώστε ένας εργαζόμενος να επιθυμεί να παραμείνει στον εργασιακό του χώρο. Αντιθέτως, η επαγγελματική εξουθένωση, η έλλειψη δημιουργικότητας και εργασιακού ενδιαφέροντος, οι διαπροσωπικές τριβές και μια μονότονη κατάσταση θα ωθήσει τον εργαζόμενο να αλλάξει την τωρινή του κατάσταση.

Τέλος, οι επιχειρήσεις καλό θα είναι να αποφεύγουν την ‘ανακύκλωση’ εργαζομένων και να επενδύουν στο υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό προσπαθώντας να το βελτιώσουν, να το αναπτύξουν αλλά και να κερδίσουν την πίστη και την εμπιστοσύνη του προς όφελος της επιχείρησης.

3.3. Benchmarking

Η χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης άρχισε να γίνεται γνωστή κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, οπότε και άρχισε να κερδίζει έδαφος ως μια αναγνωρισμένη πλέον πρακτική για την ανάπτυξη της συνεχούς βελτίωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Η συγκριτική αξιολόγηση περιλαμβάνεται ακόμη και στις κατευθυντήριες γραμμές σημαντικών και πολύ δημοφιλών βραβείων ποιότητας, όπως το βραβείο Malcolm Baldrige (Cook, 1995).

Οι προοδευτικές εταιρείες άρχισαν να χρησιμοποιούν τη συγκριτική αξιολόγηση για να εκτιμήσουν την θέση έναντι των ανταγωνιστών και να μάθουν από τον ανταγωνισμό για νέες πρακτικές συνεχούς βελτίωσης στις επιχειρηματικές λειτουργίες και διαδικασίες που ακολουθούν (Pulat, 1994). Η συγκριτική αξιολόγηση χρησιμοποιείται συχνά από τις επιχειρήσεις ως ένα μέσο συνεχούς βελτίωσης, εστιαζόμενες στο περιβάλλον ώστε να επιτύχουν αποτελεσματικότερες εσωτερικές διαδικασίες και να διατηρήσουν την ποιότητά τους. Δεν προορίζεται δηλαδή για στατική ανάλυση και σύγκριση των βασικών μεγεθών μιας επιχείρησης που στη χειρότερη των περιπτώσεων μπορεί να είναι και συμπτωματικά (Karlof, 1997). Τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον μια επιχείρησης μεταβάλλεται συνεχώς και η συγκριτική αξιολόγηση υποστηρίζει την διαδικασία διάγνωσης των αλλαγών που συμβαίνουν (Cook, 1995) και παρέχει μέσα από τη γνώση και περαιτέρω βελτιώσεις (Karlof, 1997), επειδή η μέθοδος επιτρέπει στους χρήστες να κατανοήσουν την τρέχουσα απόδοσή τους, αλλά και τα μέσα που χρειάζονται για να βελτιωθεί (Cook, 1995).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 οι μάνατζερ της εταιρείας Xerox διερευνώντας τα μεγάλα χάσματα απόδοσης που υπήρχαν μεταξύ της Xerox και των υπολοίπων ανταγωνιστών κατέληξαν στις ακόλουθες υποθέσεις²⁴:

- Η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κατανοήσει η επιχείρηση τους ανταγωνιστές της και να απαριθμήσει τα κοινά χαρακτηριστικά λειτουργιών που υπάρχουν, μέσω της σύγκρισης των πρακτικών που εφαρμόζονται από την εταιρεία και από τις ανταγωνίστριές της.
- Η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συγκριθούν οι λεπτομέρειες των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται στο σχεδιασμό, την κατασκευή, την εμπορία και την παροχή υπηρεσιών, και σε σχέση μόνο με το τελικό αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης.

Οι Leibfried και McNair (1992) ορίζουν τη συγκριτική αξιολόγηση ως την «εξωτερική εστίαση σε εσωτερικές δραστηριότητες, λειτουργίες ή ενέργειες προκειμένου να επιτευχθεί μια συνεχής κατάσταση βελτίωσης για τον οργανισμό». Στόχος δηλαδή του εργαλείου αυτού είναι να αναγνωρίσει τα υψηλότερα δυνατά σημεία στα οποία μπορεί να φτάσει μια επιχείρηση τα οποία αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες. Ακόμη, η συγκριτική αξιολόγηση ορίζεται από τον Zairi(1994) ως μια συνεχής και συστηματική διαδικασία αξιολόγησης των οργανισμών που αναγνωρίζονται ως ηγέτες στους κλάδους τους από τους ανταγωνιστές τους, σε ότι αφορά τις επιχειρησιακές λειτουργίες και τις μεθόδους εργασίας που εφαρμόζουν και αποτελούν τις βέλτιστες πρακτικές επίτευξης των στόχων απόδοσης.

Σύμφωνα με τον Karlof(1997), υπάρχουν τρεις εναλλακτικές λύσεις καθεμία από τις οποίες βασίζεται σε διαφορετικά χαρακτηριστικά και εμπλέκεται σε διαφορετικές διεργασίες. Παρά το γεγονός ότι καμία από αυτές δεν αποκλείει την άλλη, είναι σημαντικό να υπάρχει ένας καλά καθορισμένος στόχος όταν εφαρμόζεται η αξιολόγηση, ώστε να εξαχθούν τα πιο χρήσιμα αποτελέσματα (Cook, 1995).

Το πρώτο είδος της συγκριτικής αξιολόγησης είναι η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση, η οποία εξετάζει τις εσωτερικές διαδικασίες και λειτουργίες της επιχείρησης και τις συγκρίνει, βοηθώντας έτσι να προσδιοριστούν οι βέλτιστες πρακτικές στο πλαίσιο της λειτουργίας της επιχείρησης²⁴. Στόχος της είναι η προβολή καλύτερων πρακτικών και ο προσδιορισμός αποτελεσματικότερων και αποδοτικότερων λειτουργικών διαδικασιών ώστε να δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο όλα τα μέλη θα έχουν μια καλή επικοινωνία και θα ενθαρρύνεται η συμμετοχή τους²⁴. Αν και η επιχείρηση ‘μαθαίνει’ μέσα από την συγκριτική αξιολόγηση, η απόφαση της χρήσης της εσωτερικής αξιολόγησης ως προσέγγιση πρέπει να ωριμάσει και να καλλιεργηθεί στην οργάνωση για να αποφευχθούν οι πιθανές εσωτερικές συγκρούσεις (Karlof & Ostblom, 1993).

Η εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση αποτελεί το δεύτερο είδος της συγκριτικής αξιολόγησης και εφαρμόζεται εκτός των ορίων της επιχείρησης. Η αξιολόγηση αυτή αποσκοπεί στη σύγκριση της απόδοσης μιας διαδικασίας με μια ισοδύναμη ή ανάλογη διαδικασία σε μια ανταγωνίστρια επιχείρηση από έναν παραπλήσιο κλάδο (Cook, 1995). Έτσι, η εξωτερική αξιολόγηση μπορεί να

χωριστεί σε ανταγωνιστική και μη ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση. Αν και είναι δύσκολο να ανακτηθούν πληροφορίες σχετικά με την δράση μιας ανταγωνίστριας επιχείρησης, κάποιες ανεξάρτητες έρευνες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μια πολύτιμη συμβολή (Cook, 1995). Στην ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση συχνά παρατηρείται μια απροθυμία στο να γνωστοποιηθούν ευαίσθητες πληροφορίες (Karlof & Ostblom, 1993). Αν και η επιχείρηση βάσει της οποίας γίνεται η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να μην ακολουθεί τις βέλτιστες πρακτικές και διαδικασίες σε κάποια θέματα, η μέθοδος αυτή δίνει στην συγκρινόμενη επιχείρηση πολύτιμες γνώσεις όσον αφορά τις μεθόδους και τις λύσεις που χρησιμοποιούνται σε άλλες εταιρείες και μπορεί κάλλιστα να λειτουργήσει ως πηγή έμπνευσης για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη (Cook, 1995).

Εκτός όμως από πρακτικές και πολιτικές ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, αυτός ο τρόπος αξιολόγησης συγκρίνει και προϊόντα βοηθώντας την επιχείρηση να γνωρίζει την θέση στην οποία βρίσκονται τα προϊόντα της στην αγορά. Η συγκριτική αξιολόγηση είναι δυνατή σε οποιαδήποτε λειτουργία ή χαρακτηριστικό μπορεί να παρατηρηθεί ή να μετρηθεί²⁴. Οι κύριες κατηγορίες που χρησιμοποιούνται για συγκριτική αξιολόγηση είναι οι ακόλουθες²⁴:

- ✓ Προϊόντα και υπηρεσίες συμπεριλαμβανομένων των υλικών αγαθών και των χαρακτηριστικών τους που προσδιορίζουν την τελική διαφοροποίηση των προϊόντων.
- ✓ Μέθοδοι εργασίας συμπεριλαμβανομένων των διεργασιών σχεδιασμού, του σχεδιασμού του χώρου εργασίας, των διαδικασιών παραγωγής, των συμφωνιών διανομής προϊόντων και παραγωγής εξοπλισμού.
- ✓ Υποστηρικτικές λειτουργίες συμπεριλαμβανομένων των πηγών και μεθόδων χρηματοδότησης της επιχείρησης, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της και των στρατηγικών μάρκετινγκ που ακολουθεί.
- ✓ Οργανωτική απόδοση η οποία περιλαμβάνει την παρακολούθηση των δεικτών απόδοσης, όπως ο κύκλος εργασιών, οι συντελεστές απόσβεσης και λοιποί αριθμοδείκτες.
- ✓ Στρατηγικός σχεδιασμός ο οποίος συμπεριλαμβάνει την βραχυπρόθεσμη ή την μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης και της διαδικασίας σχεδιασμού της.

Η τελευταία προσέγγιση της συγκριτικής αξιολόγησης φέρνει στο επίκεντρο τους οργανισμούς που θεωρούνται οι καλύτεροι στον τομέα τους ως προς κάποια λειτουργία με βάση την οποία θα γίνει και η σύγκριση²⁴. Η αξιολόγηση αυτή δε λαμβάνει υπόψη το είδος της επιχείρησης, γι' αυτό, σύμφωνα με τους Karlof & Ostblom(1993), είναι η μόνη που επιτρέπει τη χρησιμοποίηση του 100% της δυναμικής της συγκριτικής αξιολόγησης και η οποία αναδεικνύει τις βέλτιστες πρακτικές.

Η μεθοδολογία της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης βασίζεται στα στάδια του σχεδιασμού, της ανάλυσης, της ολοκλήρωσης και της δράσης²⁴. Στο σημείο αυτό θα ακολουθήσει μια μικρή περιγραφή των σταδίων αυτών.

Στη φάση του σχεδιασμού εντοπίζεται το αντικείμενο του benchmarking, ο λόγος για τον οποίο θα συγκριθεί καθώς και ο σκοπός της διαδικασίας²⁴. Έπειτα, διακρίνονται οι καλύτερες επιχειρήσεις και επιλέγεται η βέλτιστη αυτών με βάση την οποία θα γίνουν οι συγκρίσεις. Τέλος, ακολουθεί η συλλογή στοιχείων από ανακοινώσεις και δημοσιεύσεις, από τις χρηματιστηριακές επιδόσεις και τα σχέδια ανάπτυξης της εν λόγω εταιρείας πάντοτε στα πλαίσια διαφανών και νόμιμων διαδικασιών²⁴.

Έπειτα, αφού προσδιοριστούν οι διαφορές των δυο συγκρινόμενων εταιρειών και η απόδοση της καθεμιάς, δημιουργείται ένα πρόγραμμα μελλοντικής απόδοσης, με πλήρως και σαφώς μετρήσιμους στόχους, βάσει των οποίων θα μικρύνουν κατά πολύ οι διαφορές της συγκρινόμενης εταιρείας με την εταιρεία πρότυπο²⁴.

Κατά το στάδιο της ολοκλήρωσης γίνονται γνωστά τα ευρήματα οι αναθεωρημένοι στόχοι προς τη διοίκηση η οποία θα πρέπει να τα αποδεχτεί ώστε να οδηγηθεί η επιχείρηση σε εσωτερικές τροποποιήσεις²⁴. Τέλος, επιλέγεται το κατάλληλο σχέδιο δράσης το οποίο θα ταιριάζει και θα συμπλέει με την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της επιχείρησης και φυσικά θα λαμβάνει υπόψη τα όρια αντοχής των υποδομών της. Η επιχείρηση, κατά την εφαρμογή του σχεδίου, πιθανότατα να προβεί σε επενδύσεις ώστε να προετοιμάσει τις νέες πρακτικές τις οποίες θα ακολουθήσει και οι οποίες θα τη βοηθήσουν να σταθεί πιο ανταγωνιστικά στην αγορά²⁴.

Το γεγονός ότι η επιχείρηση ενσωματώνει νέες πρακτικές δε σημαίνει ότι η αξιολόγηση σταματά²⁴. Η εταιρεία θα πρέπει να βρίσκεται σε εγρήγορση και σε συνεχή επαγρύπνηση αφού προσπαθεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, σε μια αγορά με ραγδαία εξέλιξη και καινοτομίες, και η βελτίωση του εσωτερικού περιβάλλοντός της αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία της.

Το benchmarking μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε επιχείρηση καθώς το κόστος είναι σχετικά χαμηλό και η διάγνωση μπορεί να περιλάβει συγκεκριμένους τομείς λειτουργίας μιας επιχείρησης²⁴. Οι λόγοι για τους οποίους εφαρμόζεται η συγκριτική αξιολόγηση είναι η συλλογή πληροφοριών στο στρατηγικό σχεδιασμό, η πραγματοποίηση προβλέψεων των επιχειρηματικών τάσεων, η εισαγωγή νέων ιδεών και η ανεύρεση νέων μεθόδων και πρακτικών, η εκτέλεση συγκρίσεων σε προϊόντα και διαδικασίες με στόχο τη βελτίωση και η θέσπιση στόχων απόδοσης (Spendolini, 1992).

Το πλάνο που σχεδιάζεται σε κάθε περίπτωση πρέπει να επιτρέπει τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική αξιολόγηση και να αποσκοπεί στην ανάπτυξη στρατηγικών που θα οδηγήσουν στην επικράτηση της επιχείρησης στην αγορά²⁴. Η συγκριτική αξιολόγηση δεν επικεντρώνεται μόνο στη σύγκριση των χαρακτηριστικών ή των τιμών των προϊόντων, αλλά αναλύει και μετρά τα αποτελέσματα μιας επιχειρηματικής διαδικασίας ή λειτουργίας προσδιορίζοντας τις βασικές ενέργειες και τους λόγους που εκείνες συμβάλλουν στη διαφορά των επιδόσεων της επιχείρησης με την εταιρεία βέλτιστων πρακτικών²⁴. Η ‘επιτυχία’ της συγκριτικής αξιολόγησης έγκειται στο γεγονός ότι πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία η οποία συμβαδίζει με το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγοράς. Οι ποιοτικές και ποσοτικές μετρήσεις των διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα στην υπό εξέταση εταιρεία με την εταιρεία αναφοράς εξετάζονται και τελικά ορίζουν το χάσμα μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης²⁴.

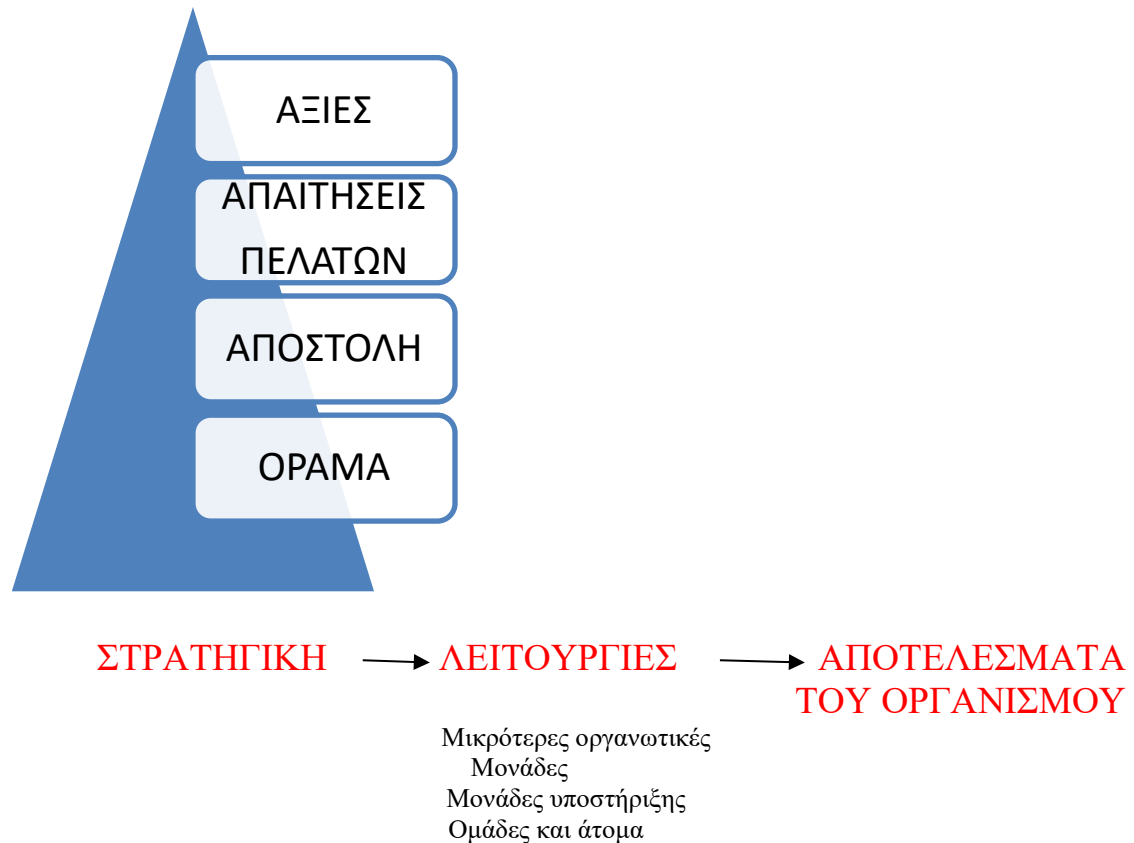
Ανακεφαλαιώνοντας, λοιπόν, αντιλαμβάνεται κανείς ότι ο κύριος στόχος της συγκριτικής αξιολόγησης είναι να εντοπίσει τις αδυναμίες μια επιχείρησης και να τις βελτιώσει έως ότου η επιχείρηση φτάσει σε ένα άριστο επίπεδο. Πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία στα πλαίσια της οποίας οι μάνατζερ ανακαλύπτουν τα αίτια χαμηλής απόδοσης της εταιρείας και με συγκεκριμένο πλάνο τα μετατρέπουν σε ευκαιρίες για ανάπτυξη και πρόοδο. Θέτουν νέους στόχους, μετρούν

τις δυνάμεις των ίδιων, των εργαζομένων αλλά και του ίδιου του οργανισμού και οικοδομούν τα θεμέλια για μια επιχείρηση γνωσιακά, οργανωτικά και εξελικτικά ανώτερη. Η επιχείρηση επωφελείται από τη δημιουργία κοινού μετώπου και της ομαδικής εργασίας που θα τη φέρουν ένα βήμα πιο κοντά στην αριστεία, από τις καινοτομίες, τις νέες προκλήσεις και την αύξηση της αποδοτικότητας. Εισάγονται αλλαγές, καινούργια γνώση και τεχνολογία που θα κάνουν τον οργανισμό ανταγωνιστικό και θα αυξήσουν την παραγωγή και την απόδοσή του.

3.4. Balanced scorecard

Η Balanced Scorecard είναι μια μεθοδολογία ολοκληρωμένης στοχοθέτησης και μέτρησης των επιδόσεων ενός οργανισμού²⁶. Ξεκίνησε ως σύστημα μέτρησης της απόδοσης και αναπτύχθηκε από τους Dr. Robert Kaplan και Dr. David Norton στις αρχές της δεκαετίας του 1990 με σκοπό να βελτιώσει τις αδυναμίες των προηγούμενων συστημάτων διοίκησης. Χτίστηκε πάνω σε έννοιες όπως η συνεχής βελτίωση, ο καθορισμός της ποιότητας από τον πελάτη, ο εμπλουτισμός των γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων και η διοίκηση με βάση την απόδοση και επανατροφοδότηση. Με τα χρόνια εξελίχθηκε σε ένα σύστημα διοίκησης που εφαρμόστηκε σε χιλιάδες επιχειρήσεις επιτρέποντάς τους να δουν το στόχο και τη στρατηγική τους και να τα μεταφράσουν σε πράξη.

Η μεθοδολογία της balanced scorecard έχει στόχο να παρουσιάσει στη διοίκηση τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας και να μετατρέψει τη στρατηγική σε πράξη²⁶. Επιτρέπει στην εταιρεία να προσδιορίσει ποσοτικά στοιχεία όπως το ανθρώπινο δυναμικό, τις γνώσεις και τις ικανότητες και τις πελατειακές σχέσεις. Με βάση το εταιρικό όραμα, προσδιορίζει τους παράγοντες που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιτυχία και βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να αναπτύξουν συστήματα μέτρησης που θα βοηθήσουν στην αξιολόγηση της προόδου της νέας στρατηγικής.



Εικόνα 9: Ο ρόλος της στρατηγικής στην ευθυγράμμιση των πόρων, στόχων και επιθυμητών αποτελεσμάτων

Το πλεονέκτημα του εργαλείου αυτού είναι το γεγονός ότι η μεθοδολογία σχεδιασμού είναι απλή και κατανοητή²⁶. Η balanced scorecard υποδεικνύει τέσσερις διαφορετικούς τομείς που πρέπει να καλυφθούν στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης οι οποίοι είναι ο οικονομικός τομέας, ο τομέας των πελατών, ο τομέας των διεργασιών και ο τομέας του προσωπικού και της υποδομής (ή τομέας μάθησης και ανάπτυξης)²⁶.

Ο παράγοντας που θα καθορίσει την επιτυχία της συγκεκριμένης θεωρίας είναι η προσαρμογή όλων των πόρων της επιχείρησης στη στρατηγική²⁶.



Εικόνα 10: Εναρμόνιση και εστίαση όλων των πόρων του οργανισμού στη στρατηγική
Πηγή: R.S. KAPLAN, D.P. NORTON <<THE STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION>>

Η balanced scorecard επιτρέπει τη μεταπήδηση από το μοντέλο της στρατηγικής διοίκησης που είναι επικεντρωμένο σε ένα βραχυπρόθεσμο και αυστηρά ελεγχόμενο οικονομικό πλαίσιο, σε ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό²⁶.

Το εργαλείο αυτό υποδεικνύει τέσσερις διαφορετικούς άξονες που πρέπει να εξετάζονται για την αξιολόγηση της δραστηριότητας μιας επιχείρησης²⁶. Αρχικά, προσδιορίζονται οι στόχοι και οι προτεραιότητες της επιχείρησης, έπειτα εξασφαλίζονται και προγραμματίζονται οι κατάλληλες στρατηγικές ενέργειες που απαιτούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι και τελικά οι διευθυντές μπορούν να έχουν μια ολοκληρωμένη άποψη σχετικά με την απόδοση με βάση την οικονομική προοπτική, την προοπτική των πελατών, τη λειτουργική προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών και την προοπτική μάθησης και ανάπτυξης²⁶.



Εικόνα 11: Οι τέσσερις συσχετισμένες προοπτικές της **Balanced Scorecard**
Πηγή: www.balancedscorecard.org

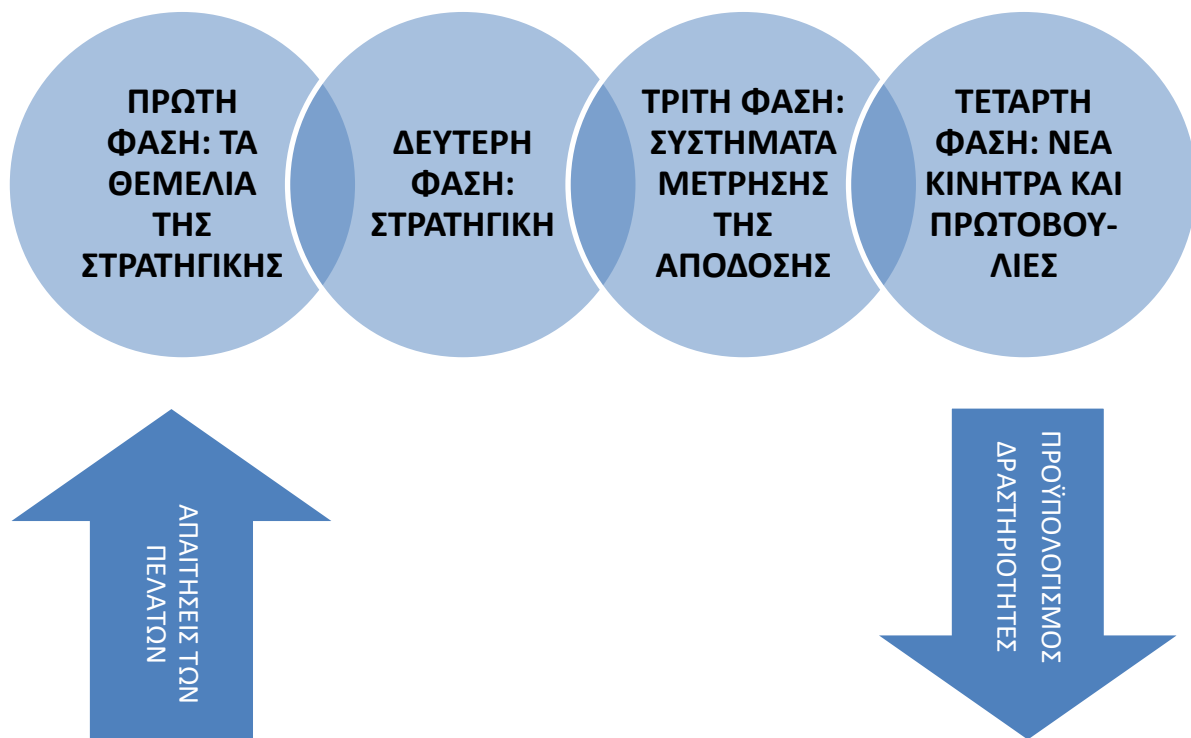
Η οικονομική προοπτική περιγράφει το πώς εμφανίζεται η επιχείρηση στους μετόχους της και στους υποψήφιους επενδυτές, αλλά και τι τους προσφέρει. Η προοπτική πελατών περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες βλέπουν την επιχείρηση, ενώ η λειτουργική/εσωτερική προοπτική αξιολογεί και περιγράφει τι πρέπει να γίνει ή να αλλάξει στις διαδικασίες της επιχείρησης. Τέλος, η προοπτική μάθησης και ανάπτυξης αναλύει πώς μέσα από την πρωτοπορία και τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της θα καταφέρει να εξελίσσεται και να πετυχαίνει τους στόχους της.

Οι Kaplan και Norton υπογραμμίζουν ότι η κάρτα επιδόσεων πρέπει να αναπτυχθεί και να προέλθει μέσα από ένα δηλωμένο όραμα και προτεραιότητες της επιχείρησης, ώστε να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κινηθούν από την οικονομική καθοδήγηση, στην καθοδήγηση της αποστολής²⁶.

Η κάρτα επιδόσεων μπορεί να αναπτυχθεί και να προσαρμοστεί σε μια ολόκληρη οργάνωση, σε μεμονωμένα μέρη μιας οργάνωσης, για μεμονωμένες στρατηγικές πρωτοβουλίες και για πρωτοβουλίες πολύ – αντιπροσωπειών.

Στα πλαίσια της διαδικασίας της balanced scorecard η ανώτατη διοίκηση εργάζεται από κοινού ώστε η στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας να μεταφραστεί σε συγκεκριμένους στόχους²⁶. Θέτει στόχους για τα μέτρα της balanced scorecard για μια περίοδο 3 έως 5 ετών, που αν επιτευχθούν θα αλλάξουν το προφίλ της εταιρείας. Όταν οι στόχοι είναι χρηματοοικονομικοί, η ομάδα θα πρέπει να σκεφτεί αν θα θέσει ως προτεραιότητα την ανάπτυξη αγοράς και εσόδων, την κερδοφορία ή την παραγωγή ταμιακών ροών. Έτσι, έχοντας ξεκαθαρίσει τους χρηματοοικονομικούς και πελατοκεντρικούς στόχους της, μπορεί στη συνέχεια να αναγνωρίσει τους σκοπούς και τα μέτρα που πρέπει να λάβει για τις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού.

Το εργαλείο αυτό επικεντρώνεται στις διαδικασίες οι οποίες θα επιτύχουν την καλύτερη επίδοση τόσο για τους μετόχους όσο και για τους πελάτες. Με άλλα λόγια ποσοτικοποιεί τους παράγοντες επίδοσης. Στο πλαίσιο αυτό, ανακαλύπτονται νέες εσωτερικές διαδικασίες στις οποίες ο οργανισμός πρέπει να διακριθεί ώστε να επιτύχει τους στόχους του και ενισχύεται η ομαδική εργασία.



Εικόνα 12: Η λογική της Balanced Scorecard

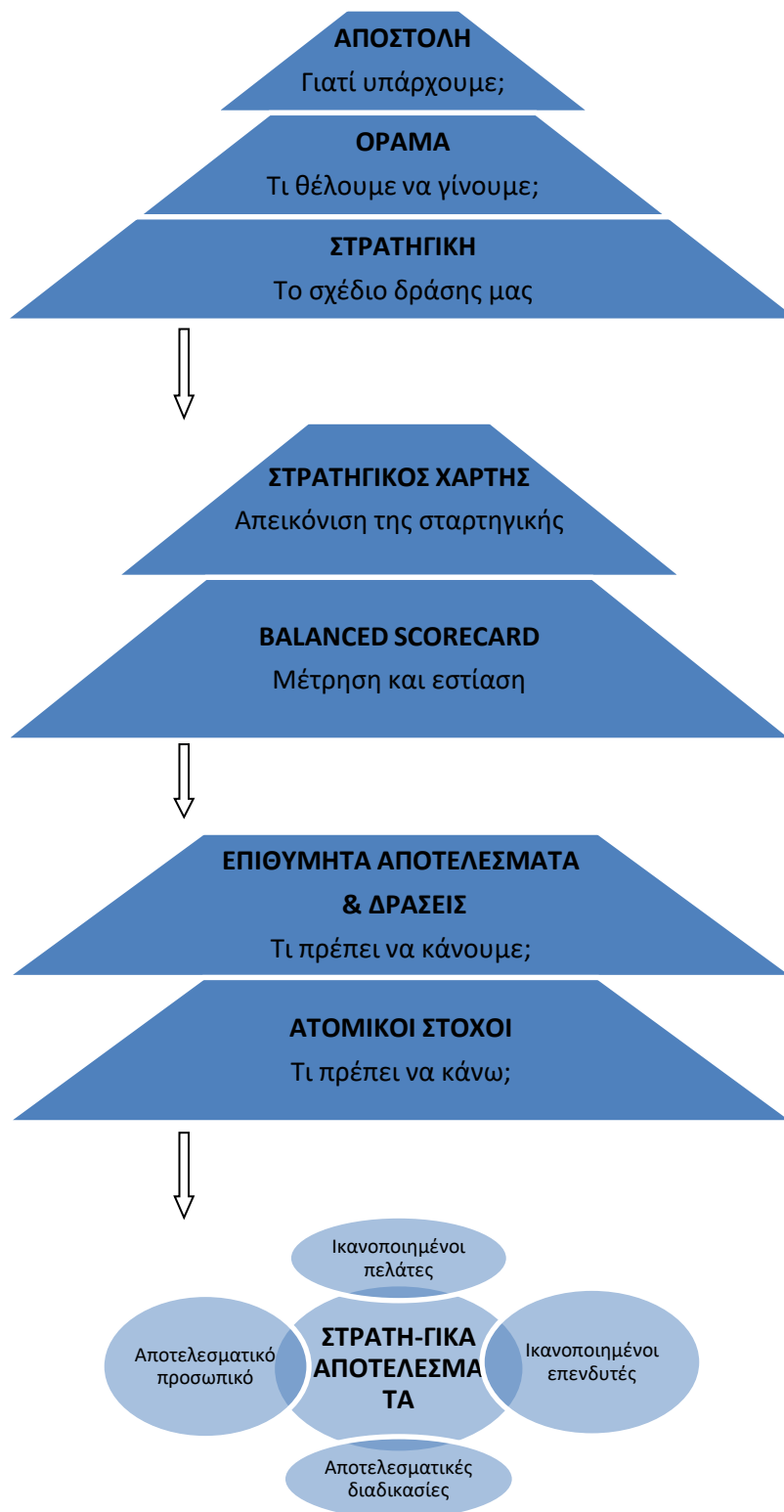
Πηγή: www.balancedscorecard.org

Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard είναι τα ακόλουθα²⁶:

- Καθορισμός της αποστολής
- Προσδιορισμός του οράματος
- Καθορισμός και καταγραφή της στρατηγικής: απεικονίζουμε περιγραφικά τη στρατηγική, δημιουργούμε το στρατηγικό χάρτη και δημιουργούμε την κάρτα επιδόσεων
- Καθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων και των δράσεων που απαιτούνται για την επίτευξή τους
- Καθορισμός ατομικών στόχων και ορισμός των ιδιοκτητών τους
- Καθορισμός των στρατηγικών αποτελεσμάτων

Σύμφωνα με τα παραπάνω, αντιλαμβάνεται κανείς τη χρησιμότητα και αυτού του εργαλείου management, το οποίο έχει την ικανότητα να μετουσιώσει τη στρατηγική μιας επιχείρησης σε

ποιοτικούς δείκτες, αναδεικνύοντας παράλληλα τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός ώστε να υλοποιήσει το όραμά του και την αποστολή του. Σε μια κοινωνία και μια αγορά που συνεχώς μεταβάλλονται, οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να διαχειριστούν την ταχύτητα και τον όγκο των πληροφοριών, να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας και η προσήλωσή της στα θέλω και τις ανάγκες των πελατών της θα τη βοηθήσουν να πετύχει τον απώτερο σκοπό της που δεν είναι άλλος από εξασφάλιση της ύπαρξής της, την ευημερία της και εξέλιξή της.



Εικόνα 13: Φάση Δημιουργίας Αξίας- Μεθοδολογία της Balanced Scorecard

3.5. Core Competency

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 αναπτύχθηκαν θεωρίες που αφορούσαν το ρόλο των πόρων και των ικανοτήτων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος(resource-based theory of competitive advantage). Η θεώρηση αυτή υποστηρίζει πως σε μια εποχή που το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης, όπως οι πόροι και οι ικανότητες, συνθέτουν μια πιο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής²⁷. Κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται³¹.

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων είναι μια εσωστρεφής θεώρηση, η οποία βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, χωρίς να παραγκωνίζει τη σημασία του εξωτερικού της περιβάλλοντος³¹. Με τη θεωρία αυτή, μια επιχείρηση είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις δεξιότητές της, αλλά έχει και τη δυνατότητα να κατανοήσει και να υποστηρίξει τις στρατηγικές της ικανότητες²⁹.

Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δυο βασικές κατηγορίες. Τις οριακές (Threshold competencies-capabilities) και τις θεμελιώδεις ικανότητες (Core competencies-capabilities)²⁸. Θεμελιώδεις ικανότητες είναι εκείνες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν²⁸. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να την κάνουν, στρατηγικά, περισσότερο ανταγωνιστική²⁸.

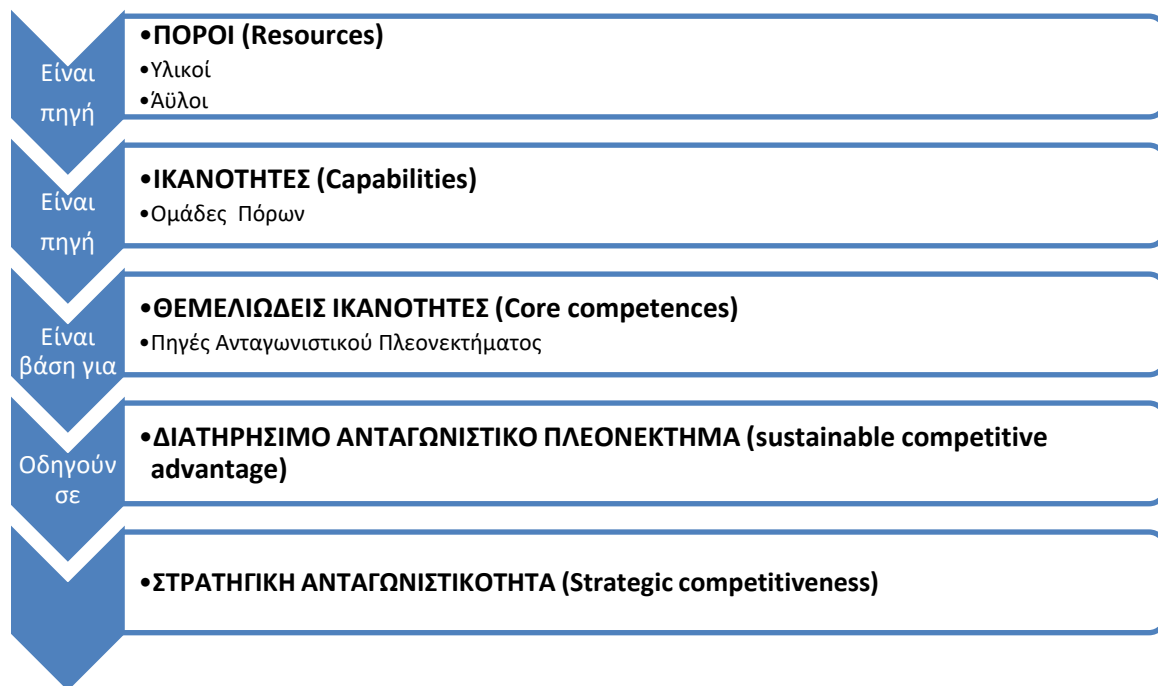
Μια θεμελιώδης ικανότητα μπορεί να πληροί τις εξής προϋποθέσεις (Drucker, 1985):

1. Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού: μια μοναδική ικανότητα είναι δύσκολο να αντιγραφεί.
2. Να συμβάλλει θετικά και δυσανάλογα στην αξία που παράγει η επιχείρηση έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.
3. Να δίνει τη δυνατότητα επέκτασης σε νέες αγορές.

Επίσης, οι θεμελιώδεις ικανότητες χαρακτηρίζονται μακρόβιες²⁸. Συνήθως, διαρκούν περισσότερο από τα προϊόντα, τις τεχνολογίες και τις επιμέρους ικανότητες, ενώ δεν έχουν να

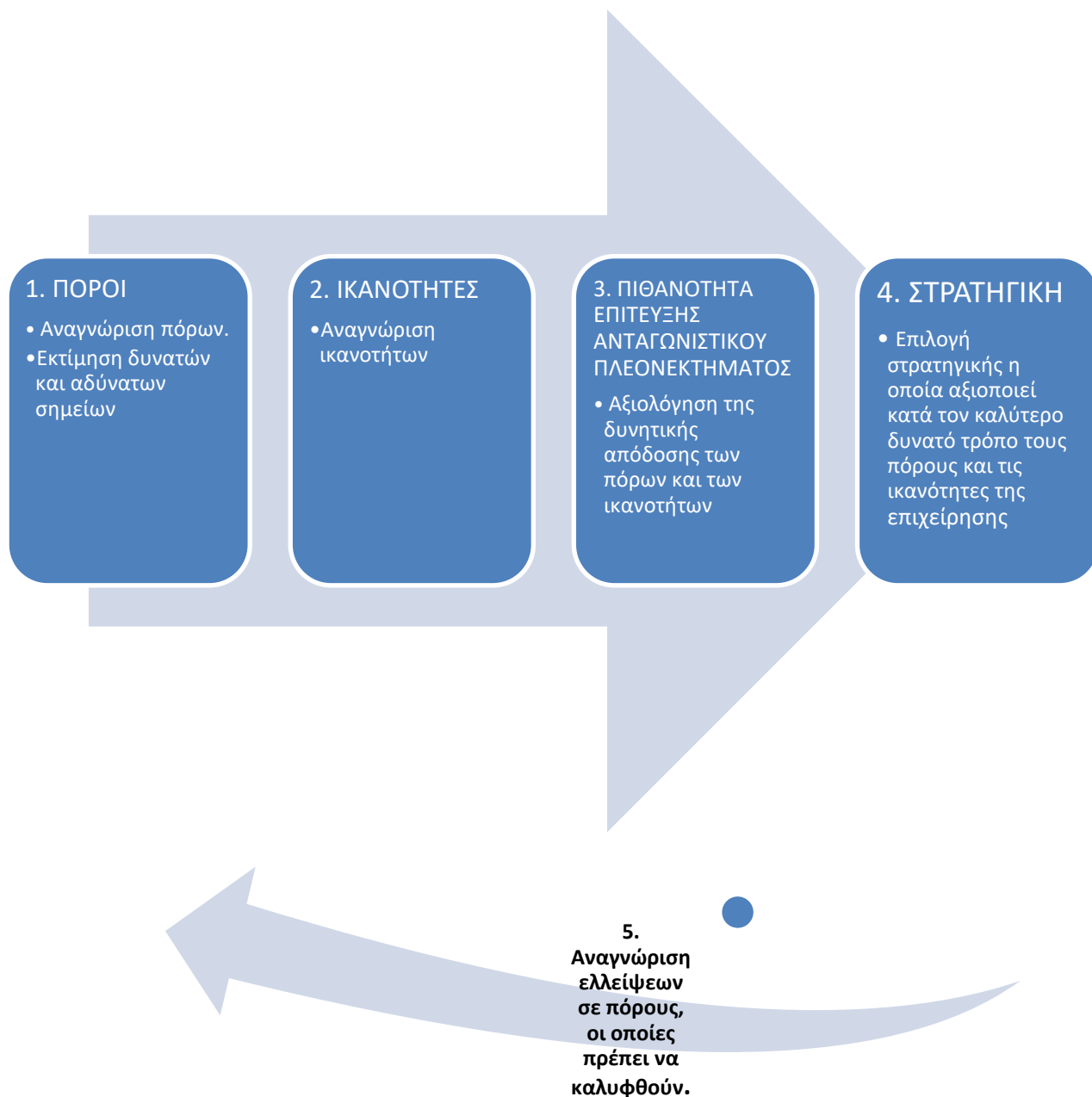
κάνουν με ένα συγκεκριμένο προϊόν, αλλά συμβάλλουν στη δημιουργία σειράς προϊόντων, είναι δηλαδή υπερβατικές²⁸. Ακόμη, οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι περιορισμένες σε αριθμό. Οι περισσότερες επιχειρήσεις στοχεύουν δυο ή τρεις θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες θα μπορέσουν να στηρίξουν την επιτυχία του μέλλοντος³¹.

Οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση δεν είναι ικανοί να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία³¹. Πρέπει οι πόροι να συνδυάζονται για να δημιουργούν ικανότητες. Οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων³¹. Οι θεμελιώδεις ικανότητες αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οδηγούν στην στρατηγική ανταγωνιστικότητα.



Εικόνα 14: Πόροι, ικανότητες και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
 Πηγή: Hit M.R.D. Ireland and R.E. Hoskisson «Strategic Management Competitiveness and Globalization» West Publishing Company, 2001, fourth edition.

Η βασική στρατηγική της επιχείρησης προσδιορίζεται από τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει που αποτελούν βασικές πηγές κερδοφορίας³⁰. Τα στάδια της διαμόρφωσης απεικονίζονται το ακόλουθο σχήμα:



Εικόνα 15: Διαμόρφωση Στρατηγικής με Βάση τους Πόρους και τις Ικανότητες
Πηγή: Grant, R., M., "The Resource – based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation",
California Management Review, Spring, 1991

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, η ύπαρξη των πόρων δεν είναι ικανή και αναγκαία συνθήκη για τη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος. Η δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος έγκειται στον τρόπο με τον οποίο οι πόροι απασχολούνται και συνδυάζονται μεταξύ τους για τη δημιουργία ικανοτήτων. Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι εκείνες που θα υποστυλώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και εκείνες που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση³¹.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες ορίζονται επίσης και ως σύνολα γνώσης που προσφέρουν τη βάση για την οικοδόμηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος³⁰. Αυτά τα σύνολα γνώσης έχουν τέσσερις διαστάσεις και το περιεχόμενό τους ενσωματώνεται σε³⁰:

- Γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων
- Τεχνικά συστήματα μέσα από τα οποία εκφράζονται οι γνώσεις και οι ικανότητες των εργαζομένων
- Διοικητικά συστήματα τα οποία κατευθύνουν τις διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου της γνώσης
- Αξίες και κανόνες που σχετίζονται με τους διάφορους τύπους ενσωματωμένης γνώσης και με τις διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου της γνώσης και αποτελεί την κεντρική διάσταση από την οποία πηγάζουν οι θεμελιώδεις ικανότητες.



Εικόνα 16: Οι τέσσερις διαστάσεις μιας θεμελιώδους ικανότητας

Η στάση των στελεχών πρέπει να είναι τέτοια, ώστε οι θεμελιώδεις ικανότητες να μη μετατραπούν σε πηγές ακαμψίας (core rigidities) οι οποίες θα καταστρέψουν την ευελιξία της επιχείρησης και δεν θα της επιτρέψουν να αλλάξει όταν οι συνθήκες το απαιτούν.

Η διατήρηση της αντικειμενικότητας είναι ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα που αντιμετωπίζονται κατά την εντόπιση των ικανοτήτων³⁰. Η επιχείρηση, πολλές φορές, επηρεάζεται από επιτυχίες του παρελθόντος, από τις ελπίδες που έχει για τον μέλλον της ή ακόμη και από την υπεραισιοδοξία της, με αποτέλεσμα να μην κρίνει σωστά τις ικανότητές της. Γι' αυτό χρειάζεται μεγάλη προσοχή από τα στελέχη τα οποία δεν πρέπει να σταματούν να προσπαθούν για την επιχείρηση, να την εξετάζουν αντικειμενικά και να μην επηρεάζονται από συναισθηματισμού και υποκειμενικούς παράγοντες οι οποίοι θα αλλοιώνουν την ορθότητα των παρατηρήσεων.

Ο εντοπισμός των ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες και η πρόθεση κάλυψής τους στο μέλλον πρέπει να αποτελεί δέσμευση της διοίκησης και η στρατηγική πρέπει να εναρμονίζεται με αυτή τη δέσμευση³¹. Χωρίς αυτή τη μακροχρόνια επιδίωξη οι θεμελιώδεις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση τώρα, στο μέλλον δε θα είναι πλέον θεμελιώδεις ικανότητες, αλλά οριακές³¹.

Η βασική ιδέα, λοιπόν, της όλης προσπάθειας εντοπισμού των ικανοτήτων μιας επιχείρησης είναι να προσδιορισθεί τι μπορεί να κάνει καλύτερα από τον ανταγωνιστή²⁷. Οι ικανότητες αυτές θα χρησιμοποιηθούν ως βασική κατεύθυνση για την ανάπτυξη στρατηγικής και θα αποτελέσουν τις βασικές πηγές κερδοφορίας²⁷. Η εμμονή όμως σε θεμελιώδεις ικανότητες πολλές φορές δεν μπορούν να οδηγήσουν σε επιτυχία, όπως επίσης η εμμονή στην αξιοποίηση των υπαρχουσών ικανοτήτων και όχι στην εξεύρεση νέων²⁷.

3.6. Outsourcing (Εξωτερική Ανάθεση)

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί μια αύξηση της χρήσης της πρακτικής του outsourcing. Οι επιχειρήσεις έχουν αναθέσει σε τρίτους τα πάντα, από το σφουγγάρισμα των δαπέδων μέχρι την επισήμανση αδυναμιών στην ασφάλεια του διαδικτύου (www.theeconomist.com). Το outsourcing είναι η συντομογραφία του «outside resource using», δηλαδή της χρήσης εξωτερικών πόρων (Arnold, 2000) και αποτελεί μια επιχειρηματική απόφαση, καθώς η απόφαση για το αν θα παραχθεί ένα προϊόν ή αν θα εκτελεστεί μια δραστηριότητα στο εσωτερικό της επιχείρησης ή αν θα ανατεθεί σε εξωτερικό συνεργάτη, λαμβάνεται από την επιχείρηση – πελάτη³². Συχνά, αναφέρεται και ως ενοποίηση ή διάσπαση των δραστηριοτήτων³².

Ο όρος outsourcing καλύπτει πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένης της εξωτερικής ανάθεσης της παραγωγής αγαθών, όπως επίσης και της παροχής υποστηρικτικών και άλλων υπηρεσιών³². Μπορεί να περιλαμβάνει τη μεταφορά μιας ολόκληρης επιχειρησιακής λειτουργίας ή ορισμένων τμημάτων της, φυσικού κεφαλαίου, ακόμη και εργαζομένων σε έναν προμηθευτή (McIvor, 2005). Μπορεί αν οριστεί ως «η εκχώρηση/ανάθεση της εκτέλεσης ολοκληρωμένων λειτουργιών/διαδικασιών ενός Φορέα σε εξωτερικό προμηθευτή, ο οποίος αναλαμβάνει τη συνολική ευθύνη εκτέλεσης, διαχείρισης και υποστήριξης της διαδικασίας, εξασφαλίζοντας καθορισμένο (και μετρήσιμο) επίπεδο ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας με βάση μια Σύμβαση Παροχής Εγγυημένων Υπηρεσιών (Service – Level Agreement – SLA)» (www.plant-managemet.gr). Η εξωτερική ανάθεση, λοιπόν, αποτελεί ένα είδος προμήθειας, κύριο χαρακτηριστικό της οποίας είναι το

γεγονός ότι η επιχείρηση εστιάζει στην παραλαβή του αποτελέσματος το οποίο έχει συμφωνήσει και όχι στον τρόπο με τον οποίο αυτό θα επιτευχθεί.

Σύμφωνα με τους Hatonen και Eriksson (2009) ο ορισμός της εξωτερικής ανάθεσης μπορεί να εξεταστεί από δυο οπτικές γωνίες: του προϊόντος ή της διαδικασίας. Από τη σκοπιά της διαδικασίας, το outsourcing μπορεί να θεωρηθεί ως η ανάθεση ολόκληρης ή τμήματος μιας οργανωσιακής δραστηριότητας ή διαδικασίας σε έναν εξωτερικό προμηθευτή³². Από την πλευρά του προϊόντος, ο όρος αφορά τη μεταφορά της παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών την οποία η επιχείρηση συνήθιζε να πραγματοποιεί στο εσωτερικό της, σε εξωτερικό συνεργάτη³². Το κοινό χαρακτηριστικό των δυο αυτών θεωρήσεων είναι η μεταφορά της ιδιοκτησίας μιας δραστηριότητας.

Στο ίδιο μήκος κύματος κυμαίνεται και ο Strange (2009), ο οποίος χρησιμοποιεί τον όρο outsourcing αναφερόμενος στην προμήθεια, από πλευράς μιας ηγέτιδας εταιρείας, αγαθών ή/και υπηρεσιών από ανεξάρτητους εξωτερικούς προμηθευτές, όταν τα εν λόγω αγαθά ή/και υπηρεσίες παραδοσιακά παρέχονταν από το εσωτερικό της επιχείρησης. Η εξωτερική ανάθεση περιλαμβάνει τη μερική ή ολική διάσπαση της γραμμής παραγωγής, καθώς τμήμα αυτής ή και εξ' ολοκλήρου αναλαμβάνεται από εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης³². Επιπροσθέτως, προκύπτει και αλλαγή των ορίων της γραμμής παραγωγής λόγω της εξωτερικής ανάθεσης³².

Σε ένα τυπικό συμβόλαιο outsourcing ολόκληρη την ευθύνη αναλαμβάνει ο εξωτερικός προμηθευτής, παρέχοντας τα αγαθά ή τις υπηρεσίες σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχει ορίσει η επιχείρηση-πελάτης, γι' αυτό και η επιχείρηση δεν έχει δικαιώματα κυριότητας³². Η συνεργασία μεταξύ τη επιχείρησης και των εξωτερικών προμηθευτών έχει συγκεκριμένη διάρκεια.

Έναν από τους πιο ολοκληρωμένους ορισμούς του outsourcing έδωσε ο Mol(2007), ο οποίος ανέφερε ότι είναι ένα φάσμα δράσεων μέσα σε ένα σαφώς προσδιορισμένο χρονικό πλαίσιο που οδηγεί στη μεταφορά, σε εξωτερικούς προμηθευτές, δραστηριοτήτων, ενδεχομένως συμπεριλαμβανομένης της μεταβίβασης περιουσιακών στοιχείων, ακόμη και ατόμων, που στο

παρελθόν εκτελούνταν στο εσωτερικό της επιχείρησης ή από άλλες μονάδες μέσα σε ένα εταιρικό σύστημα.

Ο Williamson(1985), βασισμένος στις ιδέες του Coase(1937), ξεχώρισε τρεις βασικές «δομές διακυβέρνησης» των οικονομικών δραστηριοτήτων. Η πρώτη είναι η αγορά ή αλλιώς το οικονομικό σύστημα όπου εάν ο προμηθευτής αγαθών δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών, δεν θα μπορεί πλέον να συμμετέχει στις οικονομικές συναλλαγές, στη διαδικασία παραγωγής³². Για τη λειτουργία του δεν απαιτείται κεντρικός έλεγχος και η προσφορά προσαρμόζεται στη ζήτηση με μια διαδικασία η οποία είναι αυτόματη, ελαστική και προσαρμοστική (Coase, 1937).

Η δεύτερη δομή διακυβέρνησης είναι η επιχείρηση, η οποία βασίζεται στη συγκέντρωση δικαιωμάτων ιδιοκτησίας από τη διοίκηση και συνδέεται άμεσα με την έννοια της κάθετης ολοκλήρωσης, σύμφωνα με την οποία οι παραγωγικές, αλλά και άλλες διαδικασίες, εκτελούνται εντός των ορίων της επιχείρησης³². Εντός της επιχείρησης, ο επιχειρηματίας είναι εκείνος που διευθύνει την παραγωγή των αγαθών, ενώ εκτός αυτής το ρόλο αυτό αναλαμβάνουν οι διακυμάνσεις των τιμών³².

Τέλος, η κάθετη ολοκλήρωση αναφέρεται στο επίπεδο ιδιοκτησίας των δραστηριοτήτων είτε προς τα πίσω στην αλυσίδα εφοδιασμού, είτε προς τα εμπρός, προς τον πελάτη ή τον τελικό χρήστη του προϊόντος ή της υπηρεσίας.



κυρίως από τον Williamson(1975). Η θεωρία αυτή αναγνωρίζει τη σημασία του κόστους συναλλαγών στη διεξαγωγή των οικονομικών δραστηριοτήτων και στη σύναψη συμβολαίων μεταξύ επιχειρήσεων και διαμορφώνει ένα πλαίσιο οργανωτικής δομής για μια σωστή και ολοκληρωμένη συναλλαγή³². Τα κόστη συναλλαγής περιλαμβάνουν, εκτός των άλλων, το κόστος της οργάνωσης των πληροφοριών, του συντονισμού της συμπεριφοράς, της διασφάλισης των συμφερόντων των συναλλασσόμενων πλευρών και την παρακολούθηση των συναλλαγών(Aubert et al, 1996). Τα κόστη μπορούν περαιτέρω να αυξηθούν όταν οι συναλλαγές χαρακτηρίζονται από εξειδίκευση, δηλαδή όταν από τη συναλλαγή προκύπτει περιουσιακό στοιχείο το οποίο είναι προσαρμοσμένο σε ειδικές απαιτήσεις της επιχείρησης-πελάτη, αβεβαιότητα για την απόδοση της συναλλαγής και σπανιότητα (McIvor,2005).

Ο Hart(1988) ήρθε να αναπτύξει μια δική του επεξηγηματική θεωρία για το outsourcing, τη θεωρία των ατελών συμβολαίων, η οποία αναφέρεται στις συμβάσεις που περιέχουν κενά και ελλειπείς προβλέψεις και τις οποίες συνάπτουν οι συναλλασσόμενες πλευρές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι δυο πλευρές συμπεριφέρονται διαφορετικά απ' ότι έχει συμφωνηθεί, με αποτέλεσμα να επιθυμούν την αναθεώρηση των συμβολαίων και εν τέλει να διαφωνούν και να δημιουργούνται αντιπαραθέσεις(Hart,1988).

Η προσέγγιση των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης είναι η τελευταία θεωρίας της εξωτερικής ανάθεσης η οποία βασίστηκε στη συσσώρευση των ανθρωπίνων και φυσικών πόρων και στην ικανότητα των μάνατζερ να τους εκμεταλλεύονται ώστε να χρησιμοποιηθούν σε διάφορα προϊόντα και αγορές³². Η προσέγγιση των πόρων θεωρεί την επιχείρηση ως ένα μοναδικό σύμπλεγμα περιουσιακών στοιχείων και πόρων, που αν χρησιμοποιηθούν με χαρακτηριστικό, ιδιαίτερο τρόπο μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (McIvor,2005). Αυτό που θέλει μια επιχείρηση είναι να δημιουργήσει μια κατάσταση στην οποία οι πόροι που έχει στη δική της κατοχή να είναι τέτοιοι που άμεσα ή έμμεσα να μην επιτρέπουν σε ανταγωνιστές να καλύψουν τη διαφορά και να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς (Wernerfelt, 1984).

Μια σωστή και προσεκτική συνεργασία outsourcing μπορεί να ωφελήσει μια επιχείρηση με ποικίλους τρόπους, κάνοντάς την αποδοτικότερη και καθορίζοντας το μέλλον της. Ένα από

τα βασικότερα οφέλη είναι η μείωση του κόστους³². Οι εξωτερικοί προμηθευτές είναι ειδικευμένοι στην παραγωγή συγκεκριμένων εξαρτημάτων ή προϊόντων, κάτι που τους επιτρέπει να έχουν μικρότερα κόστη παραγωγής, εξαιτίας οικονομιών κλίμακας (Mol, 2007). Μπορεί ακόμη να αναλαμβάνουν το κόστος της επένδυσης και της ανάπτυξης των έργων, ενώ παράλληλα μοιράζονται το ρίσκο των επενδύσεων με όλους τους πελάτες τους³².

Με την επιλογή του outsourcing μια επιχείρηση μπορεί να αποφύγει το γραφειοκρατικό κόστος³². Ακόμη, η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή της³². Οι εξειδικευμένοι προμηθευτές μπορούν να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης σε συγκεκριμένες δραστηριότητες απ' ότι η επιχείρηση-πελάτης, γεγονός που δε μειώνει μόνο το κόστος, αλλά βελτιώνει και την ποιότητα των δραστηριοτήτων. Η βελτίωση της απόδοσης επιτυγχάνεται και για όσες δραστηριότητες εκτελούνται εντός της επιχείρησης, καθώς οι διαθέσιμοι πόροι και η προσοχή της διοίκησης αφιερώνονται σε λιγότερες και πιο βασικές δραστηριότητες (McIvor, 2005).

Στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να εκτελούν την πλειοψηφία των δραστηριοτήτων στο εσωτερικό τους, καθώς πίστευαν ότι ελέγχοντας την πηγή εφοδιασμού θα εξαλείψουν τις πιθανότητες ελλείψεων προμηθειών στην αγορά των προϊόντων. Σήμερα όμως το outsourcing καθιστά τις επιχειρήσεις ευέλικτες και ικανές να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες των καταναλωτών, τη μείωση του χρόνου διάθεσης στην αγορά και τις ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις. Το outsourcing παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία, ιδιαίτερα στην προμήθεια ραγδαία αναπτυσσόμενων νέων τεχνολογιών και προϊόντων μόδας απ' ότι οι κάθετα ολοκληρωμένες επιχειρήσεις (McIvor, 2005).

Επιπλέον, με τη χρήση της πρακτικής του outsourcing τόσο οι εργαζόμενοι όσο και η ίδια η επιχείρηση αποκτούν εξειδίκευση³². Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επικεντρωθούν στις δραστηριότητες που εκτελούνται εσωτερικά, να τις αναπτύξουν και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους, ενώ η εξειδίκευση των εργαζομένων μπορεί να έχει θετική επίδραση σε ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, περαιτέρω εκπαίδευσης και προσφοράς υψηλότερων μισθών.

Τέλος, η εξωτερική ανάθεση δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να έρθει σε επαφή με την καινοτομία, αφού οι εξωτερικοί προμηθευτές είναι ενήμεροι για τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα τους³³. Αντί να προσπαθούν οι επιχειρήσεις να αναπαράγουν τις δυνατότητες ενός δικτύου προμηθευτών, είναι πολύ πιο συνετό να χρησιμοποιήσουν την πρακτική του outsourcing για την πλήρη αξιοποίηση των επενδύσεων του προμηθευτή, των καινοτομιών και των δυνατοτήτων του (McIvor, 2005).

Παρά τα πολλαπλά οφέλη, η πρακτική αυτή ενδέχεται να ενέχει και κάποιους κινδύνους για την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις υποεκτιμούν τους πόρους που θα πρέπει να αφιερωθούν στη διαχείριση της σχέσης με τον προμηθευτή (McIvor, 2005). Το κόστος αυτό του συντονισμού των συμφωνιών αυξάνεται καθώς αυξάνεται και ο αριθμός των συνεργατών που επιλέγει να έχει η επιχείρηση (Mol, 2007). Ακόμη, προκειμένου να συνάψουν μια συμφωνία, οι προμηθευτές υπόσχονται πολλά στον πελάτη, χωρίς απαραίτητα να μπορούν να εκπληρώσουν το έργο που τους ζητήθηκε και κυρίως με τις προδιαγραφές ποιότητας που τους ζητήθηκαν³². Επιπροσθέτως, οι επιχειρήσεις, μέσω της πρακτικής αυτής, μπορεί να χάσουν την ιδιαιτερότητά τους συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου³². Από τη στιγμή που μια δραστηριότητα έχει ανατεθεί σε τρίτο είναι δύσκολο να αποτελεί πηγή διαφοροποίησης για την επιχείρηση (Mol, 2007). Τέλος, η εξωτερική ανάθεση μπορεί να οδηγήσει σε αναδιάταξη του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση ή μεταφορά του στον προμηθευτή³². Η διοίκηση τότε υποχρεούται να διαχειριστεί διαφορετικά την επιχείρηση, να εκπαιδεύσει κάποιους εργαζόμενους, να τους ανταμείψει για την ανταπόκρισή τους στις αλλαγές, ακόμη και να αλλάξει κουλτούρα. Οι απόψεις και η δέσμευση του προσωπικού παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο για την επιτυχία κάθε οργανωτικής μεταβολής και την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος, γεγονός που πολλές επιχειρήσεις που προχωρούν σε εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων το παραβλέπουν (McIvor, 2007).

Αδιαμφισβήτητα όμως, η πρακτική αυτή είναι σημαντική και συχνά χρησιμοποιούμενη από τις σημερινές επιχειρήσεις, καθώς αποτελεί τρόπο προμήθειας εισροών, αλλά και διεκπεραίωσης υπηρεσιών και άλλων δραστηριοτήτων που συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας ενός τελικού προϊόντος. Η χρήση της βελτιώνει την απόδοση μιας επιχείρησης, μειώνει

σημαντικά το κόστος, προσδίδει ευελιξία και εξειδίκευση, καθώς και πρόσβαση στην καινοτομία και σε νέες αγορές.

3.7. Change management programs

Ο πλέον αποδεκτός ορισμός της Διοίκησης Αλλαγών την οριοθετεί ως τη διαδικασία, τα εργαλεία και τις τεχνικές ώστε να είναι διαχειρίσιμος ο ανθρώπινος παράγοντας στη διαδικασία αλλαγής, να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και να γίνει αντιληπτή η αλλαγή αποτελεσματικά μεταξύ του μεμονωμένου φορέα αλλαγής, της εσωτερικής ομάδας και του ευρύτερου συστήματος³⁴. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, είναι μια σειρά δραστηριοτήτων που θα επιφέρουν μια βελτίωση σε ένα υπάρχον σύστημα ή οργανισμό.

Μια αλλαγή μπορεί να γίνει είτε προληπτικά, με ενέργειες που πραγματοποιούνται με ένα σχεδιασμένο και συστηματικό τρόπο, είτε ως αντίδραση σε εξωτερικές μεταβολές στις οποίες έχει εκτεθεί η επιχείρηση³⁴. Η διοίκηση αλλαγών πρέπει να συνδέεται με ένα ξεκάθαρο στρατηγικό σχεδιασμό βασισμένο σε κατάλληλες πληροφορίες, αναλύσεις, συζητήσεις και συμφωνίες³⁴. Η στρατηγική αυτή θα βοηθήσει στην προσήλωση των προσπαθειών προς τον στόχο, θα λειτουργήσει ως ενοποιητικός μηχανισμός εντός της επιχείρησης, θα δώσει ένα σαφές πλαίσιο εντός του οποίου θα λειτουργούν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι και θα αναγκάσει την ηγεσία να σκέφτεται προληπτικά βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητά της. Θα προκύψει έτσι μια στρατηγική διοίκησης αλλαγών που είναι ένας τρόπος επίτευξης μιας επιτυχούς αλλαγής και κατ' επέκταση των μέγιστων δυνατών ωφελειών σε μακροπρόθεσμο επίπεδο³⁴.

Οι καταναλωτές απαιτούν καλύτερες υπηρεσίες και υψηλότερη ποιότητα, οδηγώντας τις επιχειρήσεις να αλλάζουν συνεχώς για να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους και να μην υποσκελιστούν από τους ανταγωνιστές τους. Το πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση αυτή είναι η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για την αλλαγή³⁴. Η δημιουργία οράματος είναι το κυρίως κομμάτι ευθύνης της ηγεσίας. Ένα όραμα που θα συνδέσει την αλλαγή με έναν ευρύτερο και βαθύτερο σκοπό και θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση των στόχων από τα μέλη του οργανισμού. Αργότερα, στη φάση ανάλυσης του γενικού πλαισίου της αλλαγής

συμπεριλαμβάνονται ενέργειες που θα διαγνώσουν τη δυνατότητα εφαρμογής, τις δυσκολίες, τις προκλήσεις και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση³⁴.

Οι μέθοδοι λήψης αποφάσεων και η διάχυση των απαραίτητων πληροφοριών σε όλη την επιχείρηση μπορούν να διευκολύνουν τη διαδικασία της αλλαγής και την επικοινωνία της αντίστοιχα³⁴. Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να αντιληφθούν την αναγκαιότητα της αλλαγής, αλλά και τις συνέπειες που θα επέλθουν από ενδεχόμενη αδράνεια. Ο βαθμός που οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να δεχθούν μια αλλαγή επηρεάζεται από τα ακόλουθα πέντε στοιχεία³⁴:

- ✓ Από το βαθμό που είναι πεπεισμένοι ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη
- ✓ Από το βαθμό που κρίνουν ότι είναι εφαρμόσιμη
- ✓ Από το βαθμό που πιστεύουν ότι είναι επωφελής για την επιχείρηση
- ✓ Από το βαθμό που οι ηγέτες της επιχείρησης είναι αφοσιωμένοι στην αλλαγή
- ✓ Από το αν η αλλαγή είναι επωφελής γι' αυτούς προσωπικά

Για να δημιουργηθεί ένα θετικό κλίμα είναι απαραίτητο η αλλαγή να είναι ορθολογική και εφαρμόσιμη αλλά και αρκετά ισχυρή ως ιδέα, ώστε οι εργαζόμενοι που θα την υλοποιήσουν να πιστέψουν σε αυτή.

Η μελέτη και ανάλυση της τωρινής και μελλοντικής κατάστασης της επιχείρησης θα συμβάλλει στον καθορισμό του στρατηγικού σχεδιασμού και στην εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος³⁴. Απαραίτητη κρίνεται, επίσης, και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, όπως οι κατηγορίες των εργαζομένων και η δυνατότητα ανάπτυξης των ικανοτήτων τους, η δομή, το στυλ ηγεσίας, ώστε να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Όλοι επηρεάζονται είτε άμεσα είτε έμμεσα από μια αλλαγή και ο καθένας έχει διαφορετικό μερίδιο ευθύνης³⁴. Η ανάλυση των εμπλεκόμενων στην αλλαγή πρέπει να γίνεται ξεχωριστά από την ανάλυση του περιβάλλοντος ώστε να διασαφηνιστούν αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα, να κατανοηθεί τι επιζητούν από μια αλλαγή, ποιες θα

είναι οι επιπτώσεις σε καθένα από αυτούς από την εφαρμογή της αλλαγής και ποιος θα είναι ο τρόπος με τον οποίο θα αντιμετωπιστούν κατά την εφαρμογή της αλλαγής.

Ιδιαίτερα σημαντικό για έναν change manager είναι να εντοπίσει ποιοι θα είναι οι κερδισμένοι και ποιοι οι χαμένοι από την αλλαγή ώστε η διοίκηση να γνωρίζει πώς θα αντιμετωπίσει την πιθανή αντίδρασή τους κατά το στάδιο της υλοποίησης, αλλά και να βρει λύσεις που θα ικανοποιούν και τις δυο πλευρές³⁴.

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στα πλαίσια της διευκόλυνσης της αλλαγής είναι η συγκρότηση μιας ισχυρής ομάδας που θα την καθοδηγήσει. Σε αυτή την ομάδα είναι απαραίτητο να υπάρχουν άτομα από διάφορες υπηρεσίες και διαφορετικά επίπεδα διοίκησης, κυρίως προϊστάμενοι τμημάτων οι οποίοι ως ενδιάμεσοι μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων θα διαδραματίσουν ένα σημαντικό ρόλο στην απόδοση της επιχείρησης.

Η ηγεσία πρέπει να είναι αποφασιστική, αποτελεσματική και ευέλικτη και να μπορεί να δημιουργήσει πάθος για την αλλαγή που σχεδιάστηκε ώστε να αυξηθεί η απόδοση³⁴. Ένας change manager πρέπει να έχει τη δυνατότητα να συνδυάσει τον έλεγχο και την εμπιστοσύνη, να προβλέπει καταστάσεις και να καθορίζει το πλαίσιο στο οποίο θα κινηθούν οι εργαζόμενοι. Ιδίως εάν η αλλαγή αγγίζει την οργανωσιακή κουλτούρα και τις αξίες μιας επιχείρησης.

Σημαντική είναι και η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτή τη διαδικασία. Οι ίδιοι πρέπει να πιστέψουν ότι η προσπάθεια που θα καταβληθεί αξίζει για τη συγκεκριμένη αλλαγή, ότι θα ωφεληθούν, θα ικανοποιηθούν και θα ανταμειφθούν από την επιτυχία της αλλαγής.

Όπως προαναφέρθηκε, σκοπός μιας επιχείρησης είναι η κινητοποίηση των πόρων της για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Γι' αυτό εκ του σκοπού της η επιχείρηση υποχρεούται να αλλάζει. Καμία αλλαγή δεν είναι τελική. Η αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία, δύσκολη και αναφέρεται στο μέλλον.

3.8. Supply chain management

Ο όρος Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management) δηλώνει το επιστημονικό πεδίο που περιγράφει και αναλύει το σύνολο των μεθόδων και τεχνικών που χρησιμοποιούνται με στόχο την αποδοτική ολοκλήρωση-σύνδεση μεταξύ των προμηθευτών-παραγωγών-αποθηκευτών και πωλητών, έτσι ώστε τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες να διανέμονται στις σωστές ποσότητες, στα κατάλληλα σημεία και στον κατάλληλο χρόνο με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιούνται τα ολικά κόστη εντός του συστήματος-αλυσίδας, ενώ παράλληλα να επιτυγχάνονται τα προκαθορισμένα επίπεδα εξυπηρέτησης³⁵. Με απλά λόγια η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας εστιάζεται στο χειρισμό των ροών μεταξύ των διαφόρων μελών μιας αλυσίδας έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η ολική κερδοφορία.

Παρά τις συνεισφορές πολλών ακαδημαϊκών στην ερμηνεία της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, δεν υπάρχει επίσημα κάποιος παγκόσμιος αποδεκτός ορισμός. Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας έχει οριστεί ως:

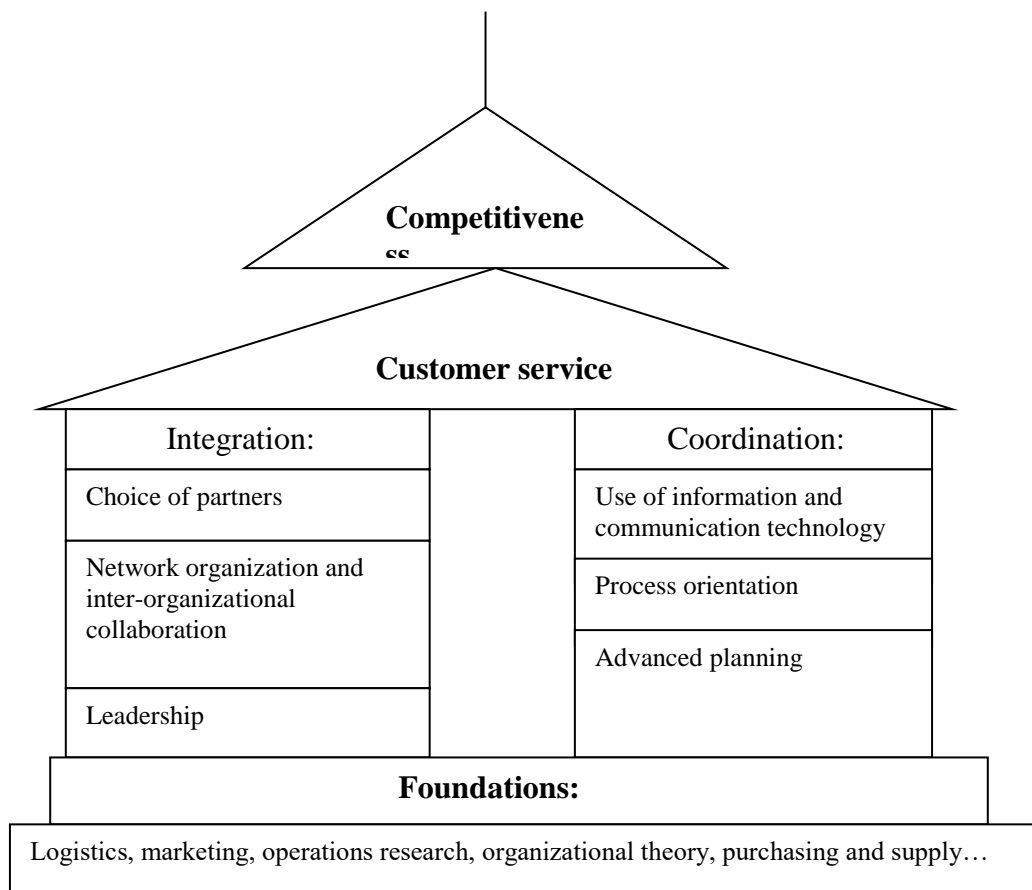
- Παράδοση βελτιωμένης οικονομικής αξίας και εξυπηρέτησης του πελάτη μέσα από συγχρονισμένη διαχείριση της ροής των φυσικών αγαθών και της σχετικής πληροφόρησης, από την παραγωγή έως την κατανάλωση (La Londe 1997, Zigiariis 2000)
- Συστηματικός και στρατηγικός συντονισμός των παραδοσιακών επιχειρηματικών λειτουργιών και τακτικών μέσα στην επιχείρηση και μεταξύ των επιχειρήσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας, για λόγους βελτίωσης της μακροπρόθεσμης απόδοσης μεμονωμένων επιχειρήσεων και της εφοδιαστικής αλυσίδας ως σύνολο (Mentzer et al, 2001)

Σύμφωνα με το λεξικό της APICS (American Production and Inventory Control Society), σκοπός της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η δημιουργία καθαρής αξίας, η δόμηση μιας ανταγωνιστικής υποδομής, η ολοκληρωμένη διαχείριση των διεθνών μεταφορών, ο συγχρονισμός της παροχής με τη ζήτηση και η μέτρηση της απόδοσης

παγκοσμίως. Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας προσδίδει αξία στην επιχείρηση και αποτελεί ουσιώδες εργαλείο για την επίτευξη στρατηγικών επιχειρηματικών στόχων, όπως η ανάπτυξη κερδοφορίας και η ελαχιστοποίηση του κόστους, η μείωση του κύκλου εργασίας, η απόδοση σταθερού κεφαλαίου, η αφαίρεση στοιχείων από τον ισολογισμό, η επιτάχυνση των κύκλων ρευστοποίησης, η αύξηση της απόδοσης του εφοδιασμού κ.ά. (Zigiaris 2000).

Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας βασίζεται στην ολοκλήρωση των οργανωσιακών μονάδων και στο συντονισμό των ροών³⁶. Πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η επιλογή των συνεργατών εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας, η διαχείριση του δικτύου των οργανισμών και η δια-οργανωσιακή συνεργασία, η ικανή ηγεσία, η χρήση τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών, ο προσανατολισμός στις διαδικασίες και ο προηγμένος σχεδιασμός.

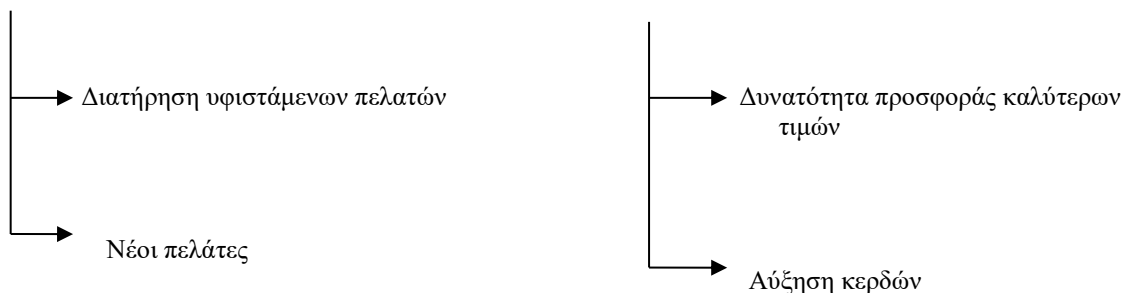




Εικόνα 18: Απεικόνιση της έννοιας της SCM. Πηγή: Stadtler 2005

Η εφοδιαστική μπορεί να προσφέρει ιδιαίτερα σημαντική βοήθεια στις μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις για την επιβίωση τους στο εντελώς νέο περιβάλλον. Επιδιώκει να ικανοποιήσει τους επιχειρησιακούς στόχους με το μικρότερο κόστος³⁷. Δηλαδή επιδιώκει να βρίσκεται το σωστό προϊόν, στη σωστή ποσότητα και ποιότητα, στον σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο, με το σωστό (ελάχιστο δυνατό) κόστος (Gattorna, 1997).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η εφοδιαστική πρέπει να ικανοποιεί δυο κριτήρια. Το πρώτο είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται σε ολόκληρη την αλυσίδα με τελικό αποδέκτη τους καταναλωτές, δηλαδή να ικανοποιούνται οι πελάτες, και το δεύτερο είναι το χαμηλό κόστος με το οποίο επιτυγχάνει την ποιότητα αυτών των υπηρεσιών.

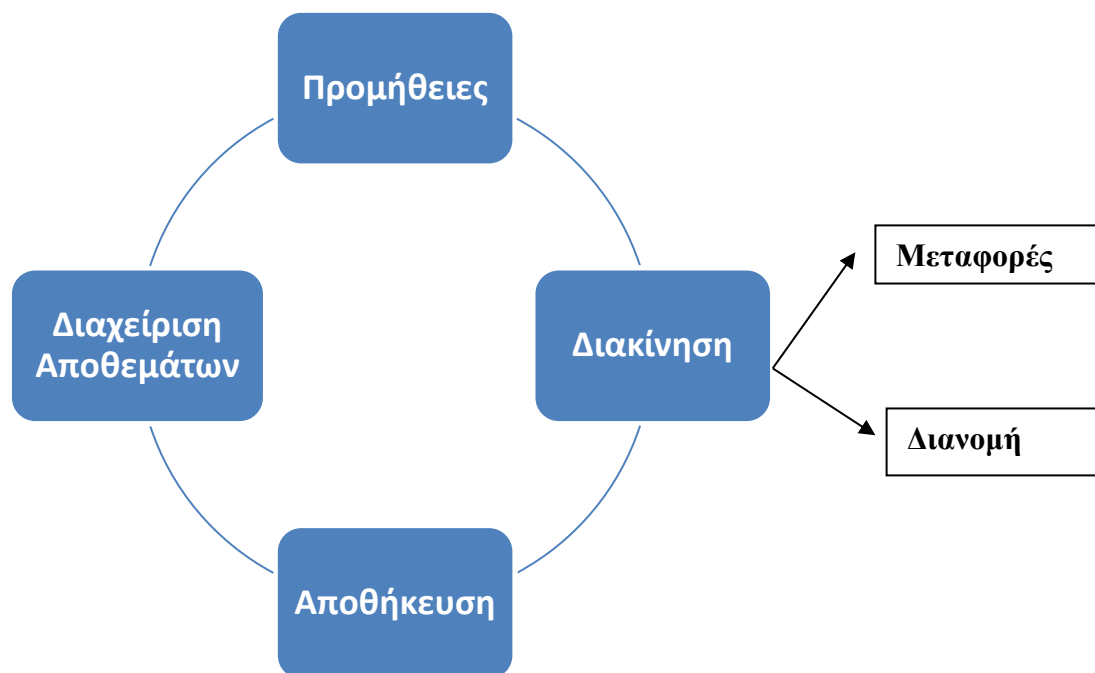


Εικόνα 19: Βασικοί στόχοι της Εφοδιαστικής

Για να εξυπηρετούνται οι ανάγκες των πελατών πρέπει να υπάρχει απόθεμα, το οποίο δημιουργείται σε όλες τις φάσεις της αλυσίδας, δηλαδή από το εργοστάσιο όπου υπάρχει απόθεμα πρώτων υλών έως τα αποθηκευτικά κέντρα, τα καταστήματα και τα νοικοκυριά όπου υπάρχει απόθεμα τελικών προϊόντων³⁷. Τα πολύ υψηλά αποθέματα οδηγούν σε υψηλά κόστη. Τα χαμηλά αποθέματα όμως αυξάνουν τον κίνδυνο ελλείψεων. Γι' αυτό, η εφοδιαστική αλυσίδα πρέπει να είναι αξιόπιστη ώστε με προγραμματισμένη ανατροφοδότηση από τους προμηθευτές και έγκυρη πρόβλεψη να επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης με χαμηλά αποθέματα³⁷.

Το απόθεμα πρέπει να προϋπάρχει της ζήτησης ώστε να μην δημιουργούνται ελλείψεις στις αγορές. Επειδή όμως η πραγματική ζήτηση είναι άγνωστη, ο εφοδιασμός πρέπει να στηρίζει στις προβλέψεις³⁷. Όσο λιγότερο αποκλίνει η πρόβλεψη από την πραγματική ζήτηση τόσο ενισχύεται η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών.

Ένας ακόμη στόχος της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να ελεγχθεί η ποιότητα των υπηρεσιών³⁷. Με τον όρο ποιότητα των υπηρεσιών δεν εννοείται η ποιότητα του προϊόντος η οποία έχει ελεγχθεί κατά την παραγωγική διαδικασία, αλλά η διασφάλιση της ποιότητας σε όλη την πορεία στην εφοδιαστική αλυσίδα, δηλαδή η συνέπεια και η αξιοπιστία³⁷. Οι προμηθευτές οφείλουν να είναι συνεπείς στο χρόνο και να λειτουργούν με ακρίβεια, δηλαδή να ελαχιστοποιούν τα λάθη τους, να είναι ακριβείς στις ποσότητες, στα είδη που μεταφέρουν, στον τόπο παράδοσης κ.τ.λ.³⁷.



Εικόνα 20: Οι βασικές καθημερινές λειτουργίες της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Για να είναι ποιοτικές οι υπηρεσίες και αυτό να το αντιλαμβάνεται και ο καταναλωτής πρέπει οι επιδόσεις να παρακολουθούνται καθημερινά, να ελέγχεται η συνέπεια στους πελάτες. Ορισμένα από τα ποιοτικά στοιχεία της εφοδιαστικής περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω³⁷:

- **Διαθεσιμότητα:** αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να έχει πάντοτε αρκετά διαθέσιμα αποθέματα προκειμένου να εξυπηρετεί τις ανάγκες της παραγωγής και των πελατών. Για το σκοπό αυτό, κρίνεται απαραίτητος ο σχεδιασμός που θα εξασφαλίζει συνεχώς τις ζητούμενες ποσότητες των προϊόντων, την ώρα που τις χρειάζεται η αγορά. Ωστόσο, λόγω του ότι η αύξηση της διαθεσιμότητας συνεπάγεται ορισμένο κόστος ανακύπτει θέμα «αποδοτικού κόστους» και ανάλυσης «κόστους / οφέλους» προκειμένου να γίνει θέμα επιλογής «άριστου επιπέδου διαθεσιμότητας προϊόντος» (Chopra and Meindl, 2001).
- **Δυναμικότητα:** αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να διακινεί, μέσα στο χρονικό διάστημα που του έχουν ορίσει, τις ζητούμενες ή τις παραγόμενες ποσότητες. Επίσης, αναφέρεται στην ταχύτητα εκτέλεσης των παραγγελιών και στη συνέπεια, στην επίτευξη δηλαδή αυτής της ταχύτητας συνεχώς επί καθημερινής βάσεως.

- Συνέπεια: αναφέρεται στη δυνατότητα του συστήματος να παραδίδει, συνεχώς και επί καθημερινής βάσεως, στους χρήστες του συστήματος, τα προϊόντα που ζητούνται σε καλή κατάσταση, χωρίς λάθη, σωστά επισημασμένα, έτσι ώστε ο χρήστης να είναι βέβαιος ότι τα προϊόντα που παραλαμβάνει είναι αυτά που παρήγγειλε και μάλιστα βρίσκονται στη σωστή κατάσταση και ποιότητα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας εκφράζει τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες για την προσαρμογή και βιωσιμότητα της επιχείρησης μέσα σε ένα νέο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, με υψηλό ανταγωνισμό. Οι δράσεις συνεργασίας προσφέρουν πολλαπλά οφέλη σε μια επιχείρηση, η οποία μπορεί να μετατρέψει, συλλογικά, τις προκλήσεις σε ευκαιρίες, αυξάνοντας έτσι την απόδοσή της.

3.9. Mission statement and vision statement

Το όραμα και η αποστολή είναι έννοιες που χρησιμοποιούνται από τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη και εξετάζονται χωριστά για την καλύτερη κατανόηση. Το όραμα αποτυπώνει τις φιλοδοξίες και τα όνειρα της επιχείρησης³⁸. Απευθύνεται τόσο στη λογική όσο και στο συναίσθημα και απεικονίζει την αισιόδοξη άποψη του μέλλοντος της οργάνωσης³⁸. Στο όραμα αναφέρονται το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά και οι γενικοί της στόχοι³⁸. Θα πρέπει να είναι εύκολα μεταδόσιμο και κοινοποιήσιμο, κατανοητό, περιεκτικό και επικεντρωμένο, ικανό να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους και τέλος να είναι επιθυμητό³⁸.

Ο καθορισμός στρατηγικού οράματος ξεκινά με την στρατηγική θεώρηση για τους σκοπούς και τις δραστηριότητες της επιχείρησης και με την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση³⁹. Η ανάπτυξη στρατηγικού οράματος και αποστολής αποσκοπεί στον καθορισμό του «λόγου ύπαρξης» της επιχείρησης, στον καθορισμό των βασικών αρχών που καθοδηγούν την διοίκηση και τη λειτουργία της επιχείρησης και στον καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν³⁹.

Η αποστολή είναι το απώτερο σημείο των επιδιώξεων της επιχείρησης και σχετίζεται με το λόγο ύπαρξής της, δηλαδή το σκοπό της λειτουργίας της³⁸. Θα πρέπει να είναι σαφής και απλή, όχι όμως υπεραπλουστευμένη, μακροπρόθεσμη, επικοινωνιακή, να εμπνέει αλλαγές και ευέλικτη και προσαρμόσιμη³⁸. Απαντά σε ερωτήματα της φύσεως ‘τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον’, ποιοι είναι οι στόχοι μας’, ‘πώς θα μπορέσουμε να κερδίσουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά’.

Η αποστολή μιας επιχείρησης διαμορφώνεται με βάση την ιστορία της, την παράδοσή της, την ιδιοσυγκρασία των ιδρυτών (ή των ηγετικών στελεχών), τις δυνατότητές της, τους πόρους της και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος³⁸. Εστιάζει σε θέματα που σχετίζονται με τις αγορές τις οποίες η επιχείρηση θέλει να εξυπηρετεί, το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας, τη στάση προς τα στελέχη, τους μετόχους, τους πελάτες και το φυσικό περιβάλλον, και τη στάση απέναντι στον ανταγωνισμό³⁸.

Στα πλαίσια της διαδικασίας σχεδιασμού εταιρικής αποστολής, καθορίζονται οι εμπλεκόμενοι, κατανοείται η έννοια της αποστολής, σχεδιάζεται η αποστολή από τα άτομα που θα εμπλακούν, προετοιμάζεται το προσχέδιο, συζητείται και οριστικοποιείται η αποστολή και φυσικά επικοινωνείται³⁸.

Η αποστολή μιας επιχείρησης θεωρείται επιτυχημένη όταν παρέχει πληροφόρηση αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους³⁸. Είναι συγκεκριμένη χωρίς όμως να είναι περιοριστική, είναι ευέλικτη και ευπροσάρμοστη χωρίς να αλλάζει συνεχώς. Ακόμη, χρειάζεται να είναι ρεαλιστική ώστε να εμπνέει τους εργαζόμενους, να βασίζεται στις ανάγκες των πελατών και να μην παραγνωρίζει τις ανάγκες άλλων ενδιαφερομένων μερών και τέλος να είναι εύκολα αντιληπτή³⁸.

Οι εργαζόμενοι μπορεί εύκολα να εκλάβουν την αποστολή ως κάτι μη χρήσιμο λόγω του ότι δηλώνονται και καταστάσεις αυτονόητες. Σε περίπτωση που είναι ασαφής, δεν θα καθοδηγήσει τη λήψη αποφάσεων, ενώ μπορεί και να μην αποτελέσει κινητήρια δύναμη εάν είναι υπερβολικά αισιόδοξη. Υπάρχουν φορές που δεν προκύπτει από ομοφωνία αλλά μια από τις σημαντικότερες παγίδες για την αποστολή μιας επιχείρησης είναι ότι δεν βασίζεται στην πραγματικότητα της αγοράς και του ανταγωνισμού³⁸.

Η διατύπωση αποστολής και οράματος θεωρείται αναγκαία καθώς βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό, λειτουργεί ως κεντρικό σημείο αναφοράς και διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων³⁸. Επίσης, μπορεί να λειτουργήσει ως κριτήριο αξιολόγησης απόδοσης και να βοηθήσει τη σωστή στελέχωση του οργανισμού⁴⁰.

Παρόλα αυτά, όμως, υπάρχουν και λόγοι οι οποίοι συμβάλλουν στη μη υιοθέτηση της διατύπωσης αυτής, όπως το γεγονός ότι είναι χρονοβόρα και δύσκολη στην εφαρμογή³⁸. Επιπλέον, είναι δύσκολο να συμπεριληφθούν όλες οι εταιρικές λειτουργίες στην αποστολή, δημιουργείται ανομοιογένεια οράματος και φιλοσοφίας, θεωρείται ξεπερασμένη και προφανής, και τέλος παρατηρείται έλλειψη γνώσης και εξειδίκευσης³⁸.

Στη δήλωση οράματος και αποστολής συμμετέχουν με μεγάλο ποσοστό η ανώτατη διοίκηση και ο διευθύνων σύμβουλος και ακολουθούν τα μεσαία στελέχη, οι σύμβουλοι, οι μέτοχοι, τα μη διοικητικά στελέχη και άλλες ομάδες⁴⁰.

Είναι γνωστό και κατανοητό ότι μια επιχείρηση για να μπορέσει να επιβιώσει στην αγορά θα πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της πλεονεκτήματα έναντι των λοιπών επιχειρήσεων. Μέσω της αποστολής γίνονται ευδιάκριτα τα πλεονεκτήματα αυτά. Τα κυριότερα οφέλη της πρότασης αποστολής μια επιχείρησης είναι τα εξής (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- Αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών για τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και χαρακτήρα του οργανισμού.
- Παρέχει οδηγίες για αναγνώριση, ανίχνευση και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς και των προϊόντων.
- Εμπνέει και προκαλεί τους εργαζομένους να πραγματοποιήσουν τις ενέργειες εκείνες που έχουν αξία για την επιχείρηση και τους πελάτες.
- Παρέχει την κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρησιακών σκοπών και στρατηγικών.

Η επιχείρηση οφείλει να προσδιορίζει τους σκοπούς της με γνώμονα, πάντα, την αποστολή της. Οι σκοποί της θα πρέπει να είναι σαφείς και ρεαλιστικοί.

3.10. Market segmentation

Η σύγχρονη αντίληψη του μάρκετινγκ στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών ή των τελικών καταναλωτών ή χρηστών και όχι απλά στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση δεν ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες όλων των ατόμων ή επιχειρήσεων, γιατί τόσο αυτές όσο και οι προτιμήσεις τους, σχετικά με τα μέσα που θα χρησιμοποιήσουν για να τις ικανοποιήσουν, διαφέρουν. Δηλαδή τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγει ή απλά εμπορεύεται μια επιχείρηση δεν είναι δυνατόν να ικανοποιούν τις ανάγκες του συνόλου της αγοράς αλλά μόνο ορισμένων τμημάτων της. Κατά συνέπεια, για να μπορέσει μια επιχείρηση να αποκτήσει συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της, πρέπει να προσδιορίσει με ακρίβεια τα τμήματα της αγοράς στα οποία θα επικεντρώσει τη δράση της. Πρέπει δηλαδή να προσδιορίσει τις «αγορές-στόχους» της. Αυτό το πετυχαίνει με τη διαδικασία της τμηματοποίησης.

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι η διαδικασία διαίρεσης της αγοράς σε διαφορετικές, ξεχωριστές ομάδες καταναλωτών ή τμημάτων αγοραστών που απαιτούν διαφορετικά προϊόντα/υπηρεσίες και διαφορετικά προγράμματα μάρκετινγκ⁴². Οι καταναλωτές που ανήκουν σε ένα τμήμα έχουν κοινά χαρακτηριστικά, ενώ τα τμήματα μιας αγοράς είναι διαφορετικά μεταξύ τους⁴². Είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να ικανοποιήσει τις επιθυμίες όλων των καταναλωτών.

Η ανάλυση του καταναλωτή βοηθά στην πραγματοποίηση του πλήρους κύκλου μάρκετινγκ της επιχείρησης, στην αναγνώριση των τάσεων της αγοράς, στην ενημέρωση για τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και στην αναγνώριση των πελατών, δηλαδή στον προσδιορισμό της αγοράς⁴³.

Η τμηματοποίηση στηρίζεται σε ένα συνδυασμό της συμπεριφοράς των καταναλωτών ή χρηστών του προϊόντος ή της υπηρεσίας και των χαρακτηριστικών τους⁴¹. Αναλύοντας την τμηματοποίηση παρατηρούνται τρεις κύριες κατηγορίες που τη συγκροτούν. Αυτές είναι πρώτον τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών, δηλαδή η ηλικία, το φύλο, η κοινωνικοοικονομική τάξη και ο τόπος κατοικίας τους, δεύτερον, οι επιλογές των καταναλωτών, δηλαδή η αξία και ο όγκος των αγορών, τα προϊόντα, η πηγή αγοράς και η συχνότητα⁴¹. Τέλος, η τρίτη κατηγορία αναφέρεται στους λόγους που ωθούν τον καταναλωτή στην αγορά ενός προϊόντος ή στη χρήση μιας υπηρεσίας⁴¹. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται η μόδα, ο τρόπος ζωής, η προσωπικότητα, η επιρροή ομάδων, οι προτιμήσεις και άλλα.

Για να είναι αποτελεσματική η τμηματοποίηση της αγοράς, θα πρέπει τα τμήματα της αγοράς να παρουσιάζουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά⁴²:

- ✓ Μετρησιμότητα, δηλαδή η δυνατότητα μέτρησης της αγοραστικής συμπεριφοράς ενός τμήματος.
- ✓ Ουσιαστικότητα, δηλαδή το μέγεθός τους να δικαιολογεί την επένδυση της επιχείρησης.
- ✓ Προσβασιμότητα
- ✓ Διαφοροποίηση, δηλαδή τα τμήματα να ξεχωρίζουν μεταξύ τους.
- ✓ Δυνατότητα στρατηγικής μάρκετινγκ για την προσέλκυση των τμημάτων.

Η τμηματοποίηση της αγοράς δίνει τη δυνατότητα κατανόησης σε βάθος του τμήματος, κατανέμει τους πόρους έτσι ώστε να γίνεται καλύτερος προγραμματισμός μάρκετινγκ και την ευκαιρία προσαρμογής του προϊόντος στις ανάγκες του τμήματος⁴². Αντιθέτως, εάν η τμηματοποίηση δε γίνει σωστά μπορεί να έχει μεγάλο κόστος και να είναι επιζήμια για την επιχείρηση η οποία θα αναγκαστεί να κάνει εκ νέου έρευνα αγοράς και έρευνα για την ανάπτυξη και την προσαρμογή του προϊόντος⁴².



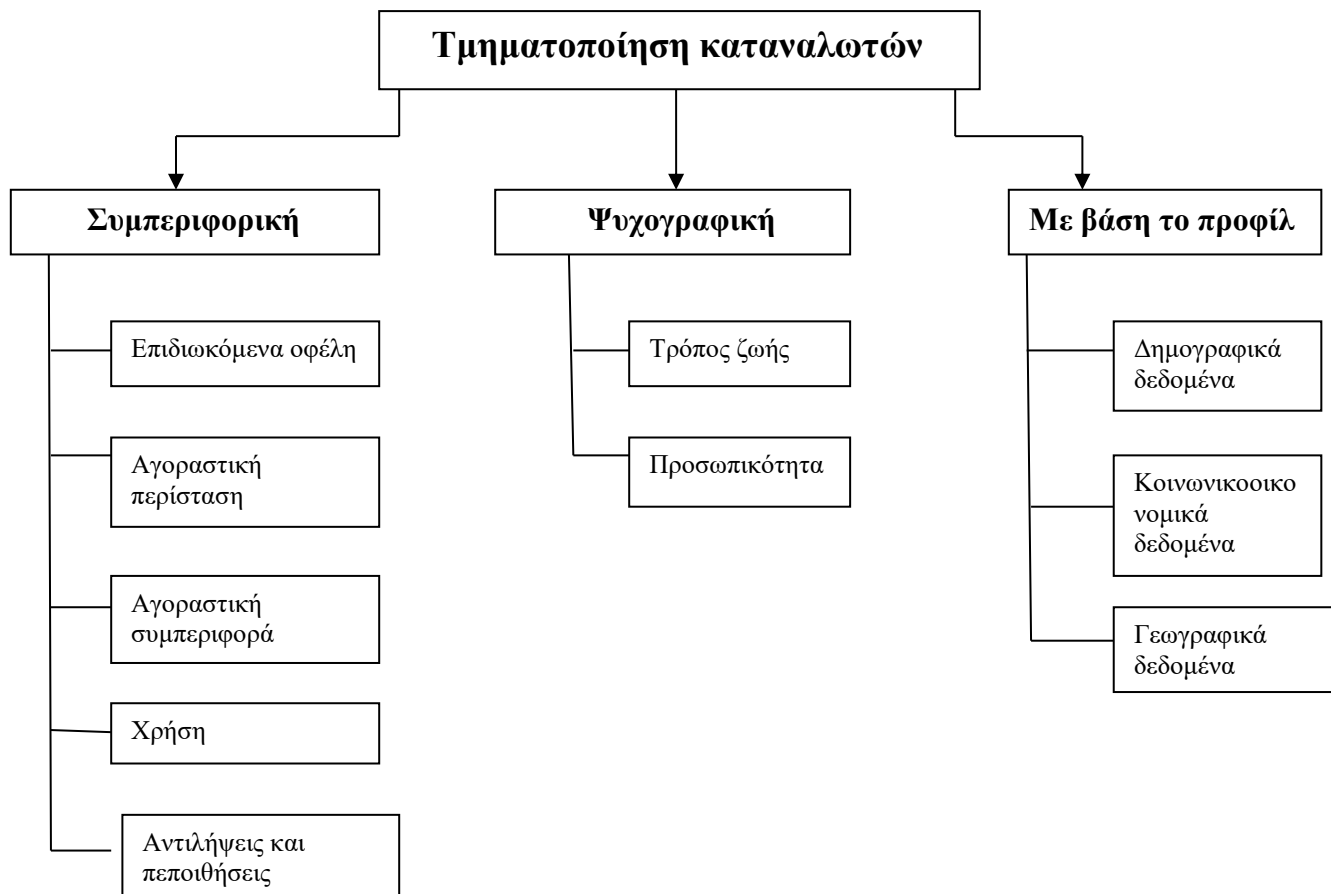
Εικόνα 21: Τα οφέλη της τμηματοποίησης

Το σύνολο των καταναλωτών διακρίνεται σε δυο μεγάλες κατηγορίες, τους χρήστες και τους μη χρήστες συγκεκριμένων κατηγοριών προϊόντων και τους χρήστες και μη χρήστες συγκεκριμένων μαρκών⁴¹. Η ποσοτική τμηματοποίηση αφορά στους χρήστες των διαφόρων κατηγοριών προϊόντων ή μαρκών⁴¹. Σύμφωνα με την ποσοτική τμηματοποίηση, οι καταναλωτές ενός προϊόντος χωρίζονται σε κατηγορίες με βάση τις ποσότητες που καταναλώνουν⁴¹.

Σύμφωνα με την τμηματοποίηση με βάση το προσδοκώμενο όφελος, οι τελικοί καταναλωτές διακρίνονται σε κατηγορίες ανάλογα με τα οφέλη που προσδοκούν από τη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας⁴¹.

Η τμηματοποίηση της αγοράς έχει ιδιαίτερη σημασία για το μάρκετινγκ, γιατί με βάση αυτή τη διαδικασία τα προϊόντα σχεδιάζονται και παράγονται σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις των καταναλωτών ή χρηστών, προς τους οποίους απευθύνονται⁴¹. Επιπλέον, εντοπίζονται οι περισσότερο αποδοτικές αγορές, γίνεται ορθολογική κατανομή των προσπαθειών της επιχείρησης, επιλέγονται τα διαφημιστικά μέσα που είναι κατάλληλα να προσεγγίσουν την

ομάδα των πελατών ή καταναλωτών που αποτελεί την αγορά-στόχο και τέλος επιλέγεται σωστά ο χρόνος υλοποίησης του προγράμματος μάρκετινγκ. Πρόκειται λοιπόν για ένα πολύ σημαντικό εργαλείο μιας επιχείρησης που θα τη βοηθήσει να ικανοποιήσει τις ανάγκες μιας τεράστιας αγοράς, με διαφορετικά χαρακτηριστικά και συνήθειες.



Εικόνα 22: Τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών

3.11. Total quality management

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένας νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, που ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας⁴⁴. Στις ΗΠΑ η εφαρμογή του ξεκίνησε 30 χρόνια αργότερα, τη δεκαετία του 1980 και λίγο αργότερα εφαρμόστηκε και στην Ευρώπη⁴⁴. Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί μια διοικητική διαδικασία με βάση την ποιότητα ως ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό⁴⁴. Μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση⁴⁴.

Για την επιτυχία της εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας υπάρχουν τρεις βασικές συνιστώσες, συμπεριλαμβανομένου πάντα της επικοινωνίας και της κουλτούρας⁴⁴. Οι συνιστώσες αυτές είναι οι ακόλουθες⁴⁴:

- Ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας
- Τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας
- Ομαδική εργασία και άτομα

Τα προϊόντα θα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές τους. Ο βαθμός με τον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται με βάση τον σχεδιασμό του στα πρότυπα και στις προδιαγραφές του, εκφράζει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας⁴⁴. Η διατύπωση αυτή δε λαμβάνει υπόψη την αντίληψη της ποιότητας από τους καταναλωτές ούτε την σχετική ποιότητα των ανταγωνιστών⁴⁴.

	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
1	Τα βασικά του χαρακτηριστικά
2	Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του
3	Το κατά πόσο ανταποκρίνεται στα πρότυπα και στις προδιαγραφές
4	Η αξιοπιστία του στο χρόνο
5	Η ποιότητα της μετά πώλησης εξυπηρέτηση
6	Η προσωπική εξυπηρέτηση του πελάτη
7	Τα αισθητικά χαρακτηριστικά του
8	Η φήμη του
9	Ακρίβεια παράδοσης
10	Ταχύτητα και ευελιξία στην παράδοση και στις παραγγελίες
11	Ανθρώπινη επικοινωνία και επαφή με τον πελάτη

Εικόνα 23: στοιχεία ποιότητας προϊόντων και υπηρεσίας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας το οποίο εξελίσσεται σε όλους τους παραγωγικούς τομείς και στις λειτουργίες μιας επιχείρησης⁴⁴. Περιλαμβάνει λειτουργίες σε όλα τα επίπεδα, και στον τομέα της παραγωγής αλλά και στον τομέα της διάθεσης και της εξυπηρέτησης των πελατών⁴⁴. Βασικός της στόχος είναι η τελική ποιότητα του προϊόντος, η οποία όμως θα πρέπει να αποτελεί το τελικό αποτέλεσμα μιας σειράς ποιοτικών λειτουργιών και διεργασιών⁴⁴.

Ως σύστημα περιλαμβάνει ένα πλαίσιο στρατηγικών και πολιτικών που αφορούν την ποιότητα και τις σχέσεις του με την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης⁴⁴. Επιπλέον, περιλαμβάνει τεχνικές διαδικασίες και μεθόδους διασφάλισης της ποιότητας σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, καθώς και οργανωσιακή κουλτούρα με έμφαση στα πιστεύω και στις αξίες που είναι συνδεδεμένα άμεσα με την ποιότητα⁴⁴. Και γενικότερα απαιτεί ικανότητες των στελεχών της επιχείρησης και των εργαζομένων ώστε να επιτυγχάνουν την ποιότητα σε όλα τα στάδια της εργασίας τους⁴⁴.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αντικατοπτρίζει μια νέα αντίληψη και φιλοσοφία όχι μόνο για την ποιότητα αλλά και για τον τρόπο διοίκησής της. Εκφράζει τη συμμόρφωση στις απαιτήσεις που προκύπτουν από τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις επιθυμίες των πελατών και πρέπει να πηγάζει από κάθε λειτουργία στα πλαίσια της αλυσίδας αξιών⁴⁴. Η επιτυχία της στηρίζεται στην πρόληψη και στη λογική της απουσίας σφαλμάτων. Στοχεύει στη βέλτιστη ικανοποίηση των πελατών και στη συνεχή ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών σε σχέση με το κόστος⁴⁴.

Το ‘κλειδί’ για μια επιτυχημένη εφαρμογή είναι η υιοθέτηση της φιλοσοφίας του συστήματος αυτού από την ανώτατη διοίκηση. Η επιχείρηση και τα μέλη της πρέπει να ενστερνιστούν τη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας και να τη διασυνδέσουν με τις αξίες, τη κουλτούρα, τα πρότυπα και τους στόχους τους⁴⁴. Χρειάζεται, δηλαδή, να διαμορφωθεί μια στρατηγική εισαγωγής της διοίκησης ολικής ποιότητας. Σημαντική είναι και η διαμόρφωση και εφαρμογή διαδικασιών και τεχνολογικών δομών που εξασφαλίζουν την επιθυμητή ποιότητα, καθώς και η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης και παρακολούθησης της διοίκησης ολικής ποιότητας και των συστημάτων της⁴⁴. Τέλος, τόσο τα διοικητικά στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν και να αποκτήσουν δεξιότητες αλλά να διαμορφώσουν και την κατάλληλη κουλτούρα η οποία θα τους βοηθήσει να ανταποκριθούν στην αξιολόγηση της εργασίας τους με βάση τις απαιτήσεις της ποιότητας και να αμείβονται αναλόγως⁴⁴.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4.1. Customer relationship management (CRM)

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες είναι μια επιχειρησιακή φιλοσοφία που τοποθετεί τον πελάτη στο επίκεντρο των διαδικασιών, των δραστηριοτήτων και της κουλτούρας μιας επιχείρησης. Το CRM είναι μια στρατηγική που στηρίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες⁴⁵. Προϋποθέτει την αλλαγή φιλοσοφίας μέσα στην επιχείρηση και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη ως βασικό συστατικό για την ύπαρξή της⁴⁵.

Το CRM επικεντρώνεται στη διατήρηση πελατών. Τη στιγμή που η ποιότητα των προϊόντων βελτιώνεται, οι πελάτες έχουν ακόμη περισσότερες προσδοκίες, ενώ παράλληλα έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν προμηθευτή ανά πάσα στιγμή. Ταυτόχρονα, η αγορά σταθεροποιείται και οι προμηθευτές είναι ολοένα και πιο αποτελεσματικοί στην παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών, γεγονός που δυσκολεύει μια επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό. Αντιλαμβάνεται κανείς ότι η διατήρηση της πίστης των πελατών αποτελεί μονόδρομο για μια επιχείρηση. Η εταιρεία μόνο από τη σωστή διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη μπορεί να αυξήσει την αφοσίωσή του και άρα την αποτελεσματικότητά της και αυτό ουσιαστικά είναι το CRM (Αλεξίου, κ.ά., 2005).

Επιπλέον, η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων αναφέρεται στη δημιουργία, την ανάπτυξη και τη διατήρηση πετυχημένων σχέσεων με τους πελάτες διαχρονικά⁴⁵. Στόχος είναι η συνεχής ικανοποίηση του πελάτη, η οποία επιφέρει αφοσίωση στην εταιρεία με τελικό αποτέλεσμα τη δημιουργία μακροπρόθεσμα επικερδών πελατειακών σχέσεων (Massey, et al 2001).

Η σωστή εφαρμογή του CRM αποτελεί πρόβλημα για πολλές επιχειρήσεις αφού δεν μπορούν να προσδιορίσουν τους πελάτες τους, ενώ εκείνες που το καταφέρνουν δεν είναι ικανές να εκτιμήσουν ποιοι πελάτες είναι πιο κερδοφόροι ή ποιοι θα γίνουν πιο κερδοφόροι⁴⁵. Λίγες καταλαβαίνουν τι θέλουν πραγματικά οι πελάτες τους, για ποια γκάμα προϊόντων ενδιαφέρονται ή ποιο επίπεδο εξυπηρέτησης απαιτήθηκε (Αλεξίου, κ.ά. 2005).

Για να βαδίζει, λοιπόν, μια εταιρεία προς αυτή την κατεύθυνση χρειάζεται να επαναπροσδιορίσει τη στρατηγική και τη φιλοσοφία της. Η δέσμευση σε έναν πελατοκεντρικό

στόχο σε ολόκληρη την επιχείρηση είναι πρωταρχικός παράγοντας για την εφαρμογή επιτυχημένων CRM λύσεων, γεγονός που προϋποθέτει την υποστήριξη της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού της (Gefen, et al, 2002).

Υπάρχουν αρκετά βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση πριν εφαρμόσει τη CRM στρατηγική. Το πρώτο εξ αυτών είναι η καταγραφή των απαιτήσεων της επιχείρησης, τα είδη των πελατών που έχει, τη συχνότητα των πωλήσεων, τους τομείς που αυτές αφορούν, τους πωλητές και τα προβλήματα που οι πελάτες μπορεί να αντιμετωπίσουν με τα προϊόντα της επιχείρησης, ενώ πρέπει να ληφθεί υπόψη και το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί καθώς και οι οικονομικές απαιτήσεις⁴⁵.

Το δεύτερο βήμα είναι ο έλεγχος των προσαρμογών που χρειάζονται στη νοοτροπία της επιχείρησης⁴⁵. Το κατά πόσο θα προσαρμοστεί η επιχείρηση στη νοοτροπία θα κρίνει σε μεγάλο ποσοστό και την επιτυχία του CRM. Η εγκατάσταση ενός συστήματος CRM καθιστά την επικοινωνία του πελάτη με κάποιο από τα στελέχη της επιχείρησης περισσότερο απρόσωπη, αφού οποιοσδήποτε έχει πρόσβαση στο CRM μπορεί να γνωρίζει τα πάντα για κάθε πελάτη, και, αντιστοίχως, κάθε πελάτης λαμβάνει προσωποποιημένες υπηρεσίες χωρίς να του παρέχονται από κάποιο συγκεκριμένο στέλεχος της επιχείρησης⁴⁵.

Εξίσου σημαντικό βήμα είναι να υπερκεραστούν οι επιφυλάξεις των εργαζομένων ώστε να υιοθετήσουν τη στρατηγική του CRM. Προς αυτή την κατεύθυνση θα συμβάλλουν συχνές ενημερωτικές συναντήσεις και εκπαιδευτικά σεμινάρια στα πλαίσια των οποίων θα αναλύονται και θα εξηγούνται οι λόγοι για τους οποίους επιβάλλεται η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής και θα επισημαίνονται οι συνέπειες της μη αλλαγής αλλά και τα οφέλη της αλλαγής⁴⁵. Στη φάση αυτή, η ανοχή στα αρχικά παράπονα των εργαζομένων, το ενδιαφέρον για τους προβληματισμούς τους, αλλά και η παροχή κινήτρων και επιβραβεύσεων σε όσους πρωτοστατούν θα βοηθήσουν ώστε να καμφθούν οι αρνητικές αντιδράσεις⁴⁵.

Το τέταρτο και τελευταίο βήμα είναι η καλή προετοιμασία, στα πλαίσια της οποίας, τα στελέχη καταγράφουν τους στόχους από την εγκατάσταση του CRM συστήματος, ώστε μετά την υλοποίηση να έχουν τη δυνατότητα να καταγράψουν εάν επιτεύχθηκαν ή όχι⁴⁵. Ακόμη τα

στελέχη θα πρέπει να ανασχεδιάσουν τις υφιστάμενες εταιρικές διαδικασίες ώστε να εξαλειφθούν λάθη του παρελθόντος και να αξιοποιηθεί καλύτερα το προς εγκατάσταση σύστημα (Σωτηρόπουλος, 2003).

Η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να στηρίζει και να συμμετέχει άμεσα και ολοκληρωτικά ώστε να επιτύχει η εφαρμογή, αφού έχει αποδειχθεί ότι ένας από τους λόγους αποτυχίας της εφαρμογής είναι η απουσία των διευθυντικών στελεχών⁴⁵. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις, είτε παραδοσιακές είτε ηλεκτρονικές, που θα επιχειρήσουν να τοποθετηθούν στο χώρο του CRM, πρέπει να εξετάσουν έξι βασικά στοιχεία⁴⁵:

- 1) Τα ηλεκτρονικά κανάλια επικοινωνίας: νέα κανάλια επικοινωνίας, όπως το διαδίκτυο, έχουν γίνει το μέσο για γρήγορη, αλληλεπιδραστική και οικονομική επικοινωνία με τους πελάτες.
- 2) Την ίδια την επιχείρηση: μέσα από το CRM, είναι αναγκαίο να διαπεραστούν οριζόντια όλα τα τμήματα της επιχείρησης και τα στελέχη τους πρέπει να καταλαβαίνουν και να αποτιμούν τη συμπεριφορά του πελάτη.
- 3) Την ενδυνάμωση των πελατών: πρέπει η επιχείρηση να κατανοήσει ότι μια στρατηγική CRM πρέπει να διευκολύνει τους πελάτες να διαλέγουν οι ίδιοι το πώς θα επικοινωνούν με την εταιρεία και μέσα από ποιο κανάλι. Μέσα από μια τέτοια διαδικασία οι επιχειρήσεις πρέπει να κερδίζουν το προνόμιο να επικοινωνούν με τους πελάτες τους και όχι να τους θεωρούν δεδομένους.
- 4) Την οικονομία των πελατειακών σχέσεων: λίγες είναι οι επιχειρήσεις που κατανοούν με ποιον τρόπο και μέσα από ποιο κανάλι θα διαθέσουν τα χρήματά τους για μια επικοινωνιακή τακτική.
- 5) Την αποτίμηση των πελατειακών σχέσεων: η σωστή διάθεση χρημάτων σε επικοινωνιακές τακτικές εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αποτιμά τα αποτελέσματα μιας επικοινωνιακής στρατηγικής, μέσα από τα διάφορα κανάλια επαφής με τους πελάτες.
- 6) Την χρήση εξωτερικών πηγών πληροφορίας: η πληροφορία που είναι διαθέσιμη είτε από τρίτους είτε από λογισμικό το οποίο αναλύει τη συμπεριφορά πελατών στο διαδίκτυο, μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη στην περαιτέρω κατανόηση των πελατών.

Κάποια από τα οφέλη που προκύπτουν από την ενσωμάτωση του CRM στην επιχειρηματική κουλτούρα είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων διεπιχειρησιακών δεσμών με τους πελάτες της επιχείρησης, η αδιάλειπτη διάχυση της πληροφορίας σε όλο τον επιχειρησιακό οργανισμό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, η αποτελεσματική διαχείριση και εκμετάλλευση της γνώσης που δημιουργείται αναφορικά με τον πελάτη, αλλά και η ομοιομορφία της επικοινωνίας που λαμβάνει ο πελάτης, γεγονός που του δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα της εταιρείας με την οποία συναλλάσσεται⁴⁵.

Ακόμη, η επιχείρηση βελτιώνει τις υπηρεσίες της με σκοπό να ικανοποιήσει περισσότερο τις ανάγκες των πελατών της, οι πελάτες εισπράττουν τη βελτίωση και αισθάνονται ικανοποιημένοι και έτσι αυξάνεται η εμπιστοσύνη και η πίστη τους στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης⁴⁵. Επιπλέον, δίνεται έμφαση από την επιχείρηση στην ανάπτυξη της εσωτερικής επικοινωνίας και αξιοποιεί αποτελεσματικά τα εναλλακτικά κανάλια πώλησης⁴⁵.

ΑΞΙΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

• Οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν περισσότερο
• Μπορεί να μειωθεί το κόστος εξυπηρέτησης όταν είναι γνωστοί οι πελάτες
• Οι αφοσιωμένοι πελάτες μοιράζονται τις γνώσεις τους για την αγορά
• Όταν οι πελάτες μένουν ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερες τιμές
• Οι ικανοποιημένοι πελάτες συστήνουν τους καλούς προμηθευτές σε άλλους αγοραστές

Εικόνα 24: Αξία από τους ικανοποιημένους πελάτες
Πηγή: Οι πελάτες που μετράνε, Tony Gram

4.2. Facility management

Το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, το ολοένα ανταγωνιστικότερο εξωτερικό περιβάλλον και η ανάγκη εξοικονόμησης πόρων έχουν οδηγήσει στην ανάγκη

εξεύρεσης νέων επιχειρησιακών μεθόδων και πρακτικών που θα συνεισφέρουν στην αύξηση της απόδοσης, στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, καθώς και στην αύξηση του βαθμού ευελιξίας τους, προκειμένου να προσαρμόζονται στις διάφορες μεταβολές.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στρατηγικοί στόχοι μιας επιχείρησης απαιτείται η αύξηση συμμετοχής όλων των τμημάτων στον προγραμματισμό και εκτέλεση της γενικότερης στρατηγικής, με άλλα λόγια αναλαμβάνουν στρατηγικά και τακτικά καθήκοντα προκειμένου να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Το γεγονός αυτό δημιουργεί από μόνο του την ανάγκη εύρεσης μεθόδων και εργαλείων που θα καταστήσουν τη λειτουργία των τμημάτων αποδοτικότερη και θα αναβαθμίσουν την ποιότητα των διαδικασιών τους, διαμορφώνοντας τις προϋποθέσεις εκείνες που θα δημιουργήσουν αξία στην επιχείρηση και θα ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της.

Ένα εργαλείο ή μία πρακτική που παρουσιάζει έντονο βαθμό συσχέτισης με την επίτευξη των παραπάνω στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης είναι η διαχείριση εγκαταστάσεων. Με τον όρο διαχείριση εγκαταστάσεων (Facility management, FM) εννοείται το σύνολο των λειτουργιών που στοχεύουν στην εύρυθμη λειτουργία των κτιρίων, των υποδομών, των εργαζομένων της εταιρείας και γενικότερα της οργάνωσης της⁴⁶. Η διαχείριση εγκαταστάσεων περιλαμβάνει την σύνθεση κτιριακών τεχνολογιών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που σχετίζονται με την διαχείριση, λειτουργία και συντήρηση των εγκαταστάσεων⁴⁶.

Πρωταρχική λειτουργία της διαχείρισης εγκαταστάσεων είναι ο συντονισμός και η διαχείριση των υποστηρικτικών υπηρεσιών ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες του οργανισμού, των κύριων δραστηριοτήτων του και του προσωπικού του⁴⁶. Η διαχείριση αποτελεί την υποστηρικτική λειτουργία συντονισμού των φυσικών πόρων με το εργασιακό περιβάλλον καθώς και των εργαζομένων με τις διαδικασίες εργασίας για την υποστήριξη της κύριας δραστηριότητας του οργανισμού⁴⁶. Το κεντρικό πεδίο εφαρμογής της διαχείρισης αποτελείται από χώρο ή εγκατάσταση, ανθρώπους ή χρήστες του κτιρίου και διαδικασίες ή δραστηριότητες της εγκατάστασης.

Ένας άλλος ορισμός αναφέρει την διαχείριση των πόρων των υποδομών και των υπηρεσιών στην στήριξη της στρατηγικής λειτουργιών⁴⁶. Οι κύριοι σκοποί της διαχείρισης εγκαταστάσεων μπορούν να διακριθούν σε δυο απόψεις: υποστήριξη και συντήρηση εργασιακού περιβάλλοντος λειτουργιών και δραστηριότητες οργανισμού και προσωπικού και διαχείριση εργασιακού περιβάλλοντος και υποστηρικτικών υπηρεσιών⁴⁶.

Το facility management περιλαμβάνει την διαχείριση των πόρων των εγκαταστάσεων και των υποστηρικτικών υπηρεσιών σε δύο επίπεδα, λειτουργιών και στρατηγικής⁴⁶. Η διαχείριση των λειτουργιών περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα σε επίπεδο καθημερινότητας. Μια αποτελεσματική διαχείριση λειτουργιών παρέχει ένα ασφαλές και αποδοτικό εργασιακό περιβάλλον το οποίο είναι ουσιαστικό στην εκπλήρωση κάθε επιχειρησιακής δραστηριότητας ανεξάρτητα από το μέγεθος και τον σκοπό⁴⁶. Επομένως μπορεί να ειπωθεί ότι πρωταρχική λειτουργία του facility management είναι η διαχείριση των λειτουργιών. Επιπλέον η διαχείριση μπορεί να συσχετιστεί και με στρατηγικές αποφάσεις όπως η διαχείριση ακίνητης περιουσίας, διαχείριση χαρτοφυλακίου, στρατηγική αποφάσεων περιουσίας, καθώς και σχεδιασμός και ανάπτυξη λειτουργιών οι οποίες σχετίζονται με την πολιτική και στρατηγική του οργανισμού⁴⁶.

Μία πρώτη διάκριση που γίνεται στην λειτουργία της διαχείρισης εγκαταστάσεων έχει να κάνει με τον βαθμό εμπλοκής της ίδιας της επιχείρησης⁴⁶. Στην περίπτωση αυτή διακρίνουμε δύο κατηγορίες :

- In-house λειτουργία στην οποία η διαχείριση των υπηρεσιών γίνεται μέσα από την εταιρία και στην
- Outsourcing λειτουργία στην οποία γίνεται εκχώρηση (εξωτερική ανάθεση) της διαχείρισης των εγκαταστάσεων βάση συμφωνητικού ενώ ο βαθμός ανάμιξης της επιχείρησης περιορίζεται στην διαχείριση του συμβολαίου.

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η διαχείριση εγκαταστάσεων καλύπτει ένα ευρύ φάσμα κτιριακών υπηρεσιών καθώς και την διαχείριση τους που μπορεί να συμβάλουν στην σχετική επιτυχία ή στην μερική αποτυχία ενός επιχειρησιακού οργανισμού. Επιπλέον, ως βασική λειτουργία στην διαχείριση των κτιριακών πόρων, των υποστηρικτικών υπηρεσιών και του εργασιακού

περιβάλλοντος συμβάλλει στην βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη υποστήριξη των κύριων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων της επιχείρησης⁴⁶.

Παρόλα αυτά η φύση και τα χαρακτηριστικά κάθε επιχειρησιακού οργανισμού είναι διαφορετικά. Μερικοί οργανισμοί επικεντρώνονται στην επιχειρησιακή στρατηγική, ενόσω άλλοι οργανισμοί επικεντρώνονται στην διαδικασία λειτουργιών και στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα⁴⁶. Οι εταιρικοί στόχοι διαφέρουν από εταιρικό σε εταιρικό περιβάλλον. Διαφορετικοί εταιρικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο τις κτιριακές εγκαταστάσεις και τις υποστηρικτικές υπηρεσίες και τέλος επηρεάζονται διαφορετικά από το περιβάλλον και το πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται⁴⁶.

Κατά συνέπεια οι κτιριακές εγκαταστάσεις όπως επίσης και η διαχείριση τους έχουν διαφορετική βαρύτητα στην κύρια δραστηριότητα διαφορετικών εταιριών. Συνεπώς η λειτουργία, ο ρόλος, ο σκοπός και οι προτεραιότητες της διαχείρισης απαιτούν σχεδιασμό που να ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες κάθε εταιρίας.

Η προσαρμογή της λειτουργίας της διαχείρισης (Facility management) στην ιδιαίτερη φύση και ανάγκη κάθε οργανισμού είναι δύσκολη διαδικασία αλλά δυστυχώς είναι το κλειδί στην αποτελεσματική εφαρμογή της. Μόνο τότε η διαχείριση μπορεί να συνδεθεί με την κύρια επιχειρησιακή δραστηριότητα του οργανισμού και να παρέχει υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στα κύρια χαρακτηριστικά, τις ανάγκες, τις ιδιαιτερότητες, τους περιορισμούς και τις αλλαγές ενός εταιρικού οργανισμού.

Αντίθετα η ελλιπής σύνδεση της μπορεί να οδηγήσει σε μη συμβατή εφαρμογή της διαχείρισης και κατά συνέπεια της μη αποδοτικής υποστήριξης της κύριας δραστηριότητας με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αν και είναι κοινά αποδεχτό ότι η εφαρμογή της διαχείρισης εγκαταστάσεων μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά με την χρήση εργαλείων λήψης απόφασης για την σωστή αναγνώριση της θέσης της στο εταιρικό περιβάλλον παρατηρείται η έλλειψη ενός συστηματικού πλαισίου και μιας μεθοδολογίας εφαρμογής.

Προς αυτή την κατεύθυνση θα πρέπει να γίνει κατανοητό το πόσο σημαντικό είναι η θέση και η εφαρμογή της διαχείρισης εγκαταστάσεων στην επιχείρηση. Επιπλέον θα πρέπει να γίνει αναγνώριση των σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν την θέση και την εφαρμογή της

διαχείρισης εγκαταστάσεων και τέλος θα πρέπει να δημιουργηθεί το βασικό πλαίσιο εφαρμογής της μέσα στην επιχείρηση⁴⁶.

Αναλυτικότερα τα βασικά στάδια μιας επιτυχημένης εφαρμογής είναι τα εξής⁴⁶:

1. Καθορισμός των στόχων εφαρμογής της διαχείρισης σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης
2. Ο σαφής και ακριβής προσδιορισμός των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων και αποτελεσμάτων στα οποία προσβλέπει η εφαρμογή της διαχείρισης εγκαταστάσεων
3. Ο καθορισμός των στόχων θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη σοβαρά την εταιρική κουλτούρα της εκάστοτε επιχείρησης καθώς και την οργανωσιακή φιλοσοφία της.
4. Καθορίζοντας τους στόχους της διαχείρισης των εγκαταστάσεων με βάση τα παραπάνω είναι δυνατόν να εντοπιστούν οι ανάγκες της διαχείρισης και με βάση τους διαθέσιμους πόρους και δυνατότητες να αποφασίσουμε κατά πόσο είναι δυνατή η επιτυχής ολοκλήρωση και υλοποίηση της διαχείρισης των εγκαταστάσεων.

Τέλος ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχία εφαρμογής της διαχείρισης εγκαταστάσεων σε μία επιχείρηση είναι το ανθρώπινο δυναμικό της ίδιας της επιχείρησης⁴⁶. Η διαφορετική αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχείρησης και η αλλαγή στην διοίκηση των εργαζομένων έχουν οδηγήσει σε σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού στο σύνολο του. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι η επιτυχής εφαρμογή της διαχείρισης εγκαταστάσεων απαιτεί την επικοινωνία των επερχόμενων αλλαγών και εξελίξεων με τους εργαζομένους της εταιρίας. Η απόφαση για ολική εκχώρηση (outsourcing) ή μερική (in-house) της διαχείρισης σε εξωτερικούς προμηθευτές ενδεχομένως να δημιουργήσει ανασφάλεια στους εργαζόμενους γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε τροχοπέδη της επιτυχούς εφαρμογής και ολοκλήρωσης της διαχείρισης⁴⁶.

4.3. Fleet management

Το Fleet Management (Διαχείριση Στόλου) παρέχει σε μια επιχείρηση - ανεξάρτητα από το μέγεθός της- τη δυνατότητα να ελέγχει το σύνολο των οχημάτων και μεταφορικών μέσων της και, κατά συνέπεια, να κατανέμει καλύτερα τους πόρους της και να μειώνει το λειτουργικό κόστος⁴⁷. Fleet management ή Διαχείριση Στόλου καλείται το σύνολο των τεχνολογιών και των συστημάτων το οποίο επιτρέπει σε μια επιχείρηση να έχει πλήρη έλεγχο των οχημάτων της⁴⁷. Ο τρόπος λειτουργίας ενός τέτοιου συστήματος αποσκοπεί στη βελτιστοποίηση αρκετών επιμέρους επιχειρηματικών διαδικασιών, στο διαχειριστικό έλεγχο και, κατά συνέπεια, στη μείωση του κόστους και την καλύτερη κατανομή των πόρων της επιχείρησης.

Το σύστημα διαχείρισης στόλου πληροφορεί την εταιρεία για διάφορα θέματα σχετικά με τα οχήματά της, όπως για παράδειγμα ποια είναι η ακριβής θέση ενός οχήματος και με ποια ταχύτητα κινείται, ποια διαδρομή θα πραγματοποιήσει, ποια είναι η θερμοκρασία συγκεκριμένων μερών του οχήματος, πόση βενζίνη κατανάλωσε και άλλα⁴⁷.

Οι υπηρεσίες στα πλαίσια του fleet management παρέχονται μέσω διαδραστικών τεχνολογιών. Όταν μια επιχείρηση αποφασίσει να αξιοποιήσει αυτές τις τεχνολογίες, εγκαθίσταται στα οχήματα ένα τερματικό GPS, το οποίο επικοινωνεί σε τακτική βάση με δορυφόρους του συστήματος, ανταλλάσσοντας πληροφορίες σχετικές με την απόλυτη και τη σχετική γεωγραφική θέση του οχήματος σε κάθε χρονική στιγμή⁴⁷. Ανάλογα με τις πληροφορίες που επιθυμεί να έχει μια επιχείρηση για την κατάσταση των οχημάτων της, μπορεί να τοποθετήσει συμπληρωματικές συσκευές εντός ή στην επιφάνεια του οχήματος.

Το πρώτο και βασικότερο πλεονέκτημα για μια επιχείρηση από τη χρήση αυτή είναι ότι πλέον έχει στην κατοχή της πληροφορίες που παλαιότερα δεν μπορούσε να έχει⁴⁷. Οι πληροφορίες αυτές της δίνουν τη δυνατότητα να αξιολογήσει τον τρόπο λειτουργία της, να γνωρίζει την πορεία της και να γνωρίζει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να βελτιωθεί αξιοποιώντας καλύτερα τις υπάρχουσες υποδομές⁴⁷. Ακόμη, το γεγονός ότι τα GPS διαθέτουν υπηρεσίες όπως είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων, δίνουν στην επιχείρηση την ευκαιρία να μειώσει τους τηλεπικοινωνιακούς λογαριασμούς. Ο μεγάλος ανταγωνισμός που επικρατεί σήμερα στην αγορά, καταδεικνύει τη χρησιμότητα και αυτού του εργαλείου μανάτζμεντ.

4.4. Document management

Το Document management είναι συνώνυμο της αρχειοθέτησης και της διαχείρισης εγγράφων, φωτογραφιών, σχεδίων, αρχείων πολυμέσων, βίντεο, ήχου, ιστοσελίδων κ.λπ. με ηλεκτρονικό τρόπο⁴⁷. Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μέσα ("χειροκίνητη", χειρόγραφη αρχειοθέτηση), που "μεταφράζονται" σε ογκώδεις ντουλάπες, στοίβες φακέλων και φθαρμένα από την πάροδο του χρόνου έγγραφα, η σύγχρονη μέθοδος συνίσταται σε εικονικά, ψηφιακά "συρτάρια και ντουλάπες" και σε έγγραφα που βρίσκονται σε ηλεκτρονική μορφή σε κάποιον server ή δίσκο, μαγνητικό ή οπτικό. Η ψηφιακή αρχειοθέτηση και διαχείριση τις οποίες επιτελούν τα συστήματα Document management, βασίζονται σε δύο άξονες: στην υποδομή hardware (servers, επεξεργαστές, αποθηκευτικά μέσα, σαρωτές) και στο κατάλληλο λογισμικό (software) που αρχειοθετεί και διαχειρίζεται τα έγγραφα⁴⁷.

Παρ' όλα τα θετικά που υπόσχεται, η ιδέα της ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων έχει, επιφανειακά μόνο, απασχολήσει τον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο, πλην ορισμένων εξαιρέσεων (τράπεζες, νοσοκομεία), και ελάχιστα τα στελέχη μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ωστόσο, την τελευταία διετία τα επιχειρήματα και οι "φωνές" που υποστηρίζουν την ενσωμάτωση ενός συστήματος Document Management στην επιχείρηση κερδίζουν συνεχώς έδαφος. Αφενός το διεθνές εταιρικό οργανωτικό μοντέλο, όπου τα συστήματα αυτά βρίσκονται σε περίοπτη θέση, αφετέρου ο όγκος του χαρτιού που αυξάνει απειλητικά -φυσική εξέλιξη της πορείας του χρόνου και της αύξησης του μεγέθους των επιχειρήσεων- και ο επίσης ολοένα αυξανόμενος χρόνος που δαπανούν οι εργαζόμενοι για αρχειοθέτηση και διαχείριση εγγράφων, οδηγούν στην ανάγκη εξεύρεσης λύσεων που θα θεραπεύσουν τα προβλήματα⁴⁷.

Προβλήματα καθημερινά και συνηθισμένα, τα οποία αποκαλύπτουν την πραγματική διάσταση, την ουσία της διαχείρισης εγγράφων όταν αυτή πραγματοποιείται με τον παραδοσιακό τρόπο. Και η ουσία είναι ότι αποτελεί μια εργασία που δεν αποφέρει έσοδα, δεν σχετίζεται με τη στρατηγική, δεν εξοικονομεί πόρους, αλλά παρ' όλα αυτά απαιτεί τουλάχιστον το 1/5 του χρόνου των εργαζομένων⁴⁷. Όπως έχουν καταδείξει σχετικές έρευνες, ένας υπάλληλος τεχνικού γραφείου, για παράδειγμα, ο οποίος χρησιμοποιεί την παραδοσιακή μέθοδο αρχειοθέτησης, δαπανά ημερησίως από μία έως μιάμιση ώρα για να αναζητήσει και να εντοπίζει κάποιο έγγραφο, να καταχωρήσει κάποιο καινούργιο κ.λπ. Άλλοι εργαζόμενοι,

που η καθημερινότητά τους συνδέεται στενά με υψηλό όγκο εγγράφων (χωρίς αυτό να είναι το αποκλειστικό τους καθήκον) αναφέρουν ακόμα μεγαλύτερη σπατάλη χρόνου.

Είναι λοιπόν φανερό ότι η διαχείριση εγγράφων συνιστά "φύρα" και λειτουργικό έξοδο, η διαχείριση του οποίου πρέπει να τίθεται στη βάση του πώς θα υλοποιηθεί στο λιγότερο δυνατό χρόνο και με το μικρότερο δυνατό κόστος⁴⁷. Πέραν αυτού, τα συστήματα Document Management μεταμορφώνουν την αρχειοθέτηση και τα έγγραφα από αναγκαίο κακό σε πολύτιμο πληροφοριακό υλικό, βάση και άνευ προϋποθέσεων συνθήκη για τη λήψη των αποφάσεων στο επιχειρηματικό πλαίσιο⁴⁷.

Η λειτουργία των συστημάτων Ψηφιακής Διαχείρισης Εγγράφων ξεκινά από ένα φυσικό (έντυπο) έγγραφο, το οποίο πρέπει πρώτα να ψηφιοποιηθεί και κατόπιν να εισαχθεί στο σύστημα, και φθάνει μέχρι την ανάκτηση ενός ψηφιακού εγγράφου που πρέπει να εντοπιστεί, να προβληθεί στην οθόνη και να εκτυπωθεί, αλλά και ακόμα περαιτέρω⁴⁷. Ας πάρουμε για παράδειγμα μία προσφορά, από τις πολλές που εκδίδει καθημερινά μια εμπορική επιχείρηση προς υποψήφιους πελάτες. Με τον παραδοσιακό τρόπο θα έπρεπε να πάρετε το αντίγραφο της προσφοράς, να ανοίξετε το ντουλάπι ή το συρτάρι, να βρείτε κάποιο από τα ντοσιέ που καταχωρείτε τις προσφορές και καταχωρίσετε το έγγραφο στη σωστή σειρά. Αν στο μέλλον θελήσετε να ανασύρετε το ίδιο έγγραφο θα πρέπει να ακολουθήσετε την αντίστροφη πορεία.

Η ίδια διαδικασία μέσα από κάποιο σύστημα Document management είναι κατά πολύ ταχύτερη. Το καινούργιο φυσικό (έντυπο) έγγραφο σαρώνεται μέσω ενός οπτικού αναγνώστη χειρός και αυτόματα καταχωρείται στο σύστημα, σε συγκεκριμένη θέση με βάση τις παραμέτρους που έχετε θέσει. Ζήτημα λίγων δευτερολέπτων είναι και η αναζήτηση κάποιου εγγράφου, η προβολή στην οθόνη και η εκτύπωσή του. Το σύστημα εντοπίζει το έγγραφο που αναζητάτε ανάμεσα σε εκατοντάδες ή χιλιάδες παρόμοια έγγραφα και το εκτυπώνει αφού δώσετε τη σχετική εντολή.

Τα περισσότερα συστήματα Document Management επιτελούν τουλάχιστον 4 βασικές λειτουργίες⁴⁷:

A) Σάρωση οποιουδήποτε φυσικού εγγράφου μέσω συσκευής χειρός ή επιτραπέζιας, με ταυτόχρονη ψηφιοποίηση, εισαγωγή στο σύστημα και αποθήκευση σε σκληρούς, μαγνητικούς ή οπτικούς δίσκους.

B) Αρχαιοθέτηση του εγγράφου βάσει των κριτηρίων που θέτει ο ίδιος ο χρήστης και συνοδεία σχετικών πληροφοριών (ημερομηνία καταχώρησης, είδος, περίληψη εγγράφου κ.λπ.)

Γ) Αναζήτηση καταχωρημένων εγγράφων με διάφορα κριτήρια και εντοπισμός τους σε μηδενικό χρόνο.

Δ) Πρόσβαση και προβολή του επιθυμητού εγγράφου, εκτύπωση, αποστολή με φαξ ή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Επιπλέον, τα εν λόγω συστήματα προσφέρουν μια πλειάδα εφαρμογών, που δίνουν την ευκαιρία διαχείρισης των εγγράφων κατά το δοκούν, τη συνεργασία με άλλα συστήματα που τυχόν υπάρχουν στην επιχείρηση και την εξασφάλιση ότι τα δεδομένα ούτε πρόκειται να χαθούν αλλά ούτε και να πέσουν στην αντίληψη μη εξουσιοδοτημένων χρηστών (μέσα από τον καθορισμό δικαιωμάτων πρόσβασης)⁴⁷.

Πολλά και σημαντικά είναι τα κέρδη που αποφέρει σε μια επιχείρηση η χρήση συστημάτων Ψηφιακής Διαχείρισης Εγγράφων⁴⁷. Είναι αξιοσημείωτο ότι τα κέρδη αυτά δεν περιορίζονται μόνο σε ένα τομέα αλλά επηρεάζουν θετικά το σύνολο της επιχείρησης, καθώς την "μπολιάζουν" με νέες εργασιακές πρακτικές, πιο σύγχρονες, πιο ευέλικτες και πιο έξυπνες. Η επιχείρηση "εθίζεται" έτσι σε ένα νέο τρόπο λειτουργίας, που χαρακτηρίζεται από ορθολογικότητα, οργανωτικότητα και διαφάνεια. Αποτέλεσμα, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η διαμόρφωση καλύτερων οικονομικών μεγεθών. Αν, μάλιστα, η ενσωμάτωση συστημάτων Document Management συνδυαστεί με άλλα προγράμματα λογισμικού όπως λ.χ. Φορολογικού και πελατοκεντρικού χαρακτήρα, συστήματα ροής εργασίας κ.ά., τότε τα αποτελέσματα είναι ακόμα πιο εντυπωσιακά.

Μεταξύ άλλων, τα συστήματα Ψηφιακής Διαχείρισης Εγγράφων εξοικονομούν πολύτιμο χρόνο, μειώνουν τα λειτουργικά έξοδα λόγω της εξοικονόμησης ανθρώπινων και υλικών πόρων και συντελούν στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων⁴⁷.

Συγκεκριμένα, οι ατέρμονες αναζητήσεις αρχείων και εγγράφων παραχωρούν τη θέση τους στη γρήγορη εύρεση και προβολή, οι επίπονες προσπάθειες ομαδοποίησης αντικαθίστανται από την "αεικίνητη" και εύκολη ψηφιακή διαχείριση, οι διπλές ή οι πολλαπλές εγγραφές εντοπίζονται και διαγράφονται. Ο χρήστης μπορεί οποιαδήποτε στιγμή να αναζητήσει ένα ή περισσότερα έγγραφα, καθώς επίσης και να τα κατανείμει σε συναδέλφους του στο τοπικό δίκτυο της επιχείρησης⁴⁷. Την ίδια ώρα, οι εργαζόμενοι μπορούν απερίσπαστοι να αφοσιώνονται σε άλλους εργασιακούς στόχους, πιο προσοδοφόρους και πιο κρίσιμους για την ευρωστία της επιχείρησης. Ο χρόνος που απαιτείται για την επιτέλεση μιας εργασίας μειώνεται στο ελάχιστο δυνατό, και μερικά δευτερόλεπτα αρκούν για την ολοκλήρωσή της⁴⁷. Στο ελάχιστο αναγκαίο μειώνεται και το κόστος δημιουργίας και διανομής φωτοτυπιών.

Η αρχειοθέτηση εισερχόμενων και εξερχόμενων φαξ και μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου πραγματοποιείται αυτόματα από το σύστημα χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση. Επιπλέον, μολονότι συχνά διαφεύγει της προσοχής, η ηλεκτρονική αρχειοθέτηση λύνει πολλά χωροταξικά προβλήματα, περιορίζοντας τις ανάγκες αποθηκευτικών χώρων και συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός μινιμαλιστικού και άνετου εργασιακού περιβάλλοντος⁴⁷. Επίσης, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι τα φυσικά έγγραφα και η χειροκίνητη αρχειοθέτηση είναι περισσότερο ευάλωτα στη φθορά και στην καταστροφή έναντι της ψηφιακής και ότι συχνά πολύτιμα έγγραφα χάνονται, με δυσάρεστες συνέπειες για την επιχείρηση και τους εργαζομένους.

Συμπερασματικά, η ψηφιακή αρχειοθέτηση είναι ανάγκη και όχι πολυτέλεια για μια επιχείρηση, ασχέτως του ότι οι εργαζόμενοι αλλά και οι πελάτες της επιχείρησης θα την "εισπράξουν" ως πολυτέλεια και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1. Εισαγωγή

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας συνοψίζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Βάσει ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί με ερωτηματολόγια στα πλαίσια ακαδημαϊκών εργασιών αλλά και ερευνητικών προγραμμάτων έχει παρατηρηθεί ότι σε σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων υπάρχει άγνοια σχετικά με την έννοια και τη χρησιμότητα του μάνατζμεντ.. Στην Ελλάδα, ο αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων υπολογίζεται στις 140000 περίπου, κάτι που δείχνει ότι αποτελούν ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι της ελληνικής παραγωγικής οικονομίας. Ένα σημαντικό ποσοστό αυτών αντιμετωπίζει προβλήματα μάνατζμεντ και ενδεικτικά αναφέρεται ότι βάσει στοιχείων μόλις το 35% των επιχειρήσεων διαθέτει πιστοποίηση ISO ή πιστοποίηση άλλου φορέα. Η ανάγκη για μεθοδική αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων, αν και εντοπίζεται, δεν έχει καλυφτεί και πολλές φορές

οι προσπάθειες δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα είτε λόγω άγνοιας τεχνογνωσίας είτε μη ορθού σχεδιασμού και εκτέλεσης των προγραμματισμών. Στη συνέχεια συνοψίζονται τα οφέλη μιας μικρομεσαίας επιχείρησης από την εφαρμογή του μάνατζμεντ αλλά και οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους δεν εφαρμόζεται.

5.2. Οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση από την εφαρμογή του μάνατζμεντ

Θεωρητικά αλλά και πρακτικά βάσει της εμπειρίας που υπάρχει, τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση από την χρήση του μάνατζμεντ είναι πολλά και ιδιαίτερα σημαντικά για την επιβίωση, εξέλιξη και κερδοφορία της επιχείρησης. Η σωστή εφαρμογή αυτού με την κατάλληλη τεχνογνωσία και εκπαίδευση των στελεχών της επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα, μέσω του μάνατζμεντ επιτυγχάνεται ο κατάλληλος προγραμματισμός των δραστηριοτήτων και υποχρεώσεων της επιχείρησης με αποτέλεσμα την επίτευξη μικρότερων χρόνων παραγωγής αλλά και την εξοικονόμηση χρόνου εν γένει συνδυαστικά με ελαχιστοποίηση

των λαθών. Επίσης, είναι σημαντικός ο πλήρης έλεγχος που παρέχει το μάνατζμεντ, σε κάθε συντελεστή της παραγωγής ανά πάσα στιγμή. Τρίτον, υπάρχει διαφάνεια για την κατάσταση της επιχείρησης προς τους μετόχους της. Τέταρτον, το εργασιακό περιβάλλον γίνεται πιο ευχάριστο και ακολούθως οι εργαζόμενοι πιο παραγωγικοί, καθώς αποφεύγονται άσκοπες ενέργειες και κατασπατάληση χρόνου και πόρων. Επιπροσθέτως, επιτυγχάνεται σαφής προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης και στοχοκατευθυνόμενη πορεία αυτής εντός ορισμένου και σαφώς καθορισμένου χρονοδιαγράμματος. Τέλος, το πιο σημαντικό ίσως πλεονέκτημα και όφελος του μάνατζμεντ είναι το γεγονός ότι επιφέρει πλήρη οργάνωση της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο και ουσιαστικά αναδεικνύει τα χαρακτηριστικά της , είτε αυτά της προσδίδουν πλεονέκτημα είτε μειονέκτημα. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό μια επιχείρηση να γνωρίζει τις αδυναμίες της έτσι ώστε να τις βελτιώνει.

Συμπερασματικά, το μάνατζμεντ είναι αναπόσπαστο κομμάτι στη δομή και τη λειτουργία μιας σύγχρονης μικρομεσαίας επιχείρησης και της προσδίδει σημαντικά πλεονεκτήματα, καθιστώντας τη παράλληλα υγιή, παραγωγική και λειτουργική.

5.3. Γιατί δεν εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις το μάνατζμεντ;

Παρατηρείται ότι οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν τις αρχές του μάνατζμεντ και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν προβλήματα τα οποία θα είχαν αποφευχθεί σε ένα βαθμό. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που δυσκολεύουν μια επιχείρηση στη χρήση του μάνατζμεντ και στη συνέχεια θα συνοψιστούν οι κυριότεροι εξ αυτών.

Καταρχάς το οικονομικό κόστος που απαιτείται είναι δυσβάσταχτο για πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στο οικονομικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια λόγω κρίσης. Απαιτούνται εξειδικευμένο προσωπικό, εξοπλισμός τελευταίας τεχνολογίας, διαδικασίες που χρειάζεται να εμπλακούν τρίτοι για να ολοκληρωθούν καθώς και πολυδάπανες πιστοποιήσεις που χρειάζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανανεώσεις. Τα ανωτέρω αυξάνουν

το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης και απαιτούν ρευστότητα. Βέβαια, τα μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη είναι πολύ περισσότερα αλλά η άγνοια και η έλλειψη τεχνογνωσίας και κατάρτισης δεν καθιστούν πολλές φορές αντιληπτό αυτό το δεδομένο. Επίσης, αρκετές φορές δεν υπάρχει ή δεν διατίθεται ο χρόνος που απαιτείται για τις διεργασίες προγραμματισμού, ελέγχου και οργάνωσης της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, απαιτείται εμπιστοσύνη από τους επιχειρηματίες προς άτομα που έχουν την κατάρτιση, εκπαίδευση και εμπειρία να φέρουν εις πέρας τις διεργασίες που ορίζει η εφαρμογή ενός πλάνου μανάτζμεντ. Πολλές φορές οι επιχειρηματίες δεν δείχνουν εμπιστοσύνη σε τέτοια άτομα ή ακόμα και αν δείχνουν περιορίζουν τις αρμοδιότητες και ευθύνες αυτών με αποτέλεσμα να μην υπηρετείται σωστά το πλάνο μακροπρόθεσμα. Τέλος, η γραφειοκρατία αποτελεί έναν σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα εφαρμογής του μανάτζμεντ με αποτέλεσμα να δημιουργείται αίσθημα ανασφάλειας στο προσωπικό και ακόμα και να το μπερδεύει.

Οι ανωτέρω παράγοντες είναι ουσιαστικά το εμπόδιο μεταξύ επιχειρηματιών και εφαρμογής του μανάτζμεντ σε μία επιχείρηση. Βέβαια, δεν πρέπει να υποτιμάται το γεγονός ότι πολλοί επιχειρηματίες δεν έχουν σωστή ενημέρωση και γενικότερα γνώση γύρω από την έννοια του μανάτζμεντ και της χρησιμότητας του ως προς την λειτουργικότητα και αυξημένη αποδοτικότητα της επιχείρησης τους.

5.4 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία στον όρο του μανάτζμεντ περιλαμβάνονται πολλές έννοιες και αρχές που όλες έχουν ως κοινή συνισταμένη την οργάνωση και τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Ουσιαστικά αποτελεί ένα θεωρητικό πρότυπο διοίκησης το οποίο όμως προσαρμόζεται πρακτικά σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της. Η έννοια του μανάτζμεντ και κυρίως η ορθή και αποτελεσματική εφαρμογή του είναι πολυπαραγοντική. Για να εφαρμοστεί σωστά απαιτούνται οι κατάλληλες συνθήκες και προδιαγραφές καθώς και η σωστή ενημέρωση και κατάρτιση του προσωπικού που θα είναι μέρος αυτού. Το μανάτζμεντ επιτυγχάνει την τμηματοποίηση και τον εναρμονισμό των επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης. Τα οφέλη που απορρέουν αναλύθηκαν στην εργασία. Αν και αποτελεί μια θεωρητική επιστήμη και

αντιδιαστέλλεται με άλλους πρακτικούς κλάδους, όπως η λογιστική, η κακή οργάνωση της διοίκησης μπορεί να προκαλέσει ακόμη και την πτώχευση της επιχείρησης. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο της κατάρρευσης εταιρειών λόγω κακής διοίκησης. Ακόμη πιο συχνά συναντούμε επιχειρήσεις που προκειμένου να δημιουργήσουν νέα εικόνα αναδιοργανώνουν όλη τη διοίκηση τους (total re - engineering).

Το πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν τις αρχές του μάνατζμεντ καθώς και προγράμματα πιστοποίησης όπως το ISO, τα οποία ουσιαστικά ελέγχουν και πιστοποιούν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και ταυτόχρονα αποτελούν ένα εχέγγυο για τον καταναλωτή. Στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις το μάνατζμεντ μπορεί να είναι λιγότερο επιτηδευμένο. Ιδιαίτερα στις προσωπικές, οικογενειακές επιχειρήσεις η διοίκηση μπορεί να ασκείται καθαρά εμπειρικά, από ανθρώπους οι οποίοι δεν ακολουθούν τις επιστημονικές αρχές της διοίκησης αλλά το ένστικτο, την αντίληψη και την πείρα τους στην αγορά. Τέτοιου είδους πρακτικές πολλές φορές χρησιμοποιούν ασυνείδητα τεχνικές και νόρμες του μάνατζμεντ και αρκετές φορές με μεγάλη επιτυχία. Παρ'όλα αυτά, αυτό πολλές φορές στηρίζεται στην τυχαιότητα των γεγονότων και δεν αποτελεί μια επιστημονική και τεκμηριωμένη θέση που πρέπει να δίδεται συμβουλευτικά στους επιχειρηματίες και τις επιχειρήσεις. Στην εργασία αναλύθηκαν διάφορα μοντέλα και τρόποι διοίκησης και οργάνωσης μιας επιχείρησης. Η σύγχρονη επιστήμη επιχειρεί την ταξινόμηση αυτών των μοντέλων για ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς σκοπούς. Σε επίπεδο εφαρμογής είναι δύσκολο να προταθεί ένα συγκεκριμένο πρότυπο ως το βέλτιστο καθώς οι ανάγκες και οι προδιαγραφές κάθε επιχείρησης είναι διαφορετικές, όπως και το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Επιπλέον. Η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να είναι ευέλικτη και να σχεδιάζεται εξατομικευμένα και προσαρμοσμένα. Πολλές φορές απαιτείται σύνθεση διαφορετικών μοντέλων για την λήψη αποφάσεων ή τον προγραμματισμό μιας επιχείρησης, ανάλογα τη χρονική στιγμή και την κατάσταση που βρίσκεται. Όσον αφορά τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, γίνεται αντιληπτό ότι είναι αναγκαία η εφαρμογή των αρχών του μάνατζμεντ για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και του ανταγωνισμού. Η εφαρμογή των αρχών που αναλύθηκαν στην εργασία μπορεί να επιφέρει σημαντική εξοικονόμηση και αναδιανομή οικονομικών και μη πόρων, αλλά και επαναπροσδιορισμό των προτεραιοτήτων της επιχείρησης έτσι ώστε να είναι ανταγωνιστική και αποδοτική. Το θέμα της ελλιπούς γνώσης αι κατάρτισης παραμένει αλλά θα μπορούσε να

αποφευχθεί με προγράμματα κατάρτισης των επιχειρηματιών και των στελεχών από ειδικούς φορείς ή ακόμα και να χρηματοδοτηθεί η εκπαίδευση των εργαζομένων, κάτι το οποίο έχει συμβεί με ευρωπαϊκά και κρατικά προγράμματα στην Ελλάδα.

Προφανώς, ο σχεδιασμός και η οργάνωση και διοίκηση μιας επιχείρησης με τις αρχές του μάνατζμεντ δεν είναι ικανές από μόνες του συνθήκες για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης, αλλά αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στην χάραξη πολιτικής μιας επιχείρησης και ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες ανεπιτυχούς πορείας. Ακόμα και σε περίπτωση κρίσεων της επιχείρησης, μέσα από το σωστά δομημένο μάνατζμεντ και τους κατάλληλους ανθρώπους που το υπηρετούν μπορεί να βρεθεί η λύση. Μια επιχείρηση και πόσο μάλλον μια μικρομεσαία επιχείρηση στο εύθραυστο ελληνικό οικονομικό περιβάλλον πρέπει να θωρακίζει την οργάνωσή της και τη λειτουργία της μέσα από τον σωστό προγραμματισμό και έλεγχο. Αυτά τα στοιχεία μαζί με την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα θα μειώσουν τους κινδύνους και είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην ανάπτυξη σε σχέση με κινήσεις που στηρίζονται στην τυχαιότητα και αποκλειστικά το ένστικτο των διοικούντων.

Μία επιχείρηση με δομή, οργάνωση, έλεγχο και προγραμματισμό ισχυροποιεί και την εικόνα της προς το καταναλωτικό κοινό και εμπνέει ασφάλεια ως προς το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχει. Αυτό είναι ένα βασικό πλεονέκτημα σε μια περίοδο όπου η πληθώρα επιλογών των καταναλωτών ακόμα και από το εξωτερικό μέσω του διαδικτύου, είναι τόσο μεγάλη και ως εκ τούτου τα κριτήρια επιλογής πιο αυστηρά. Πλέον, οι μικροεπιχειρήσεις αποτελούν οργανισμούς με μεγαλύτερη διαδραστικότητα με το κοινό που απευθύνονται και αυτό καθιστά την οργάνωση τους και τη διοίκησή τους πιο δύσκολη και σύνθετη. Το μάνατζμεντ μπορεί να λειτουργήσει ως ένας οδηγός οργάνωσης και ως δικλείδα ασφαλείας για όλους τους εργαζομένους μιας επιχείρησης, κατευθύνοντας τους ως ομάδα προς την επιτυχία.

Βιβλιογραφία

1. Αθανασόπουλος Ι. (1981). Η Οργάνωση - Διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων .Αθήνα : Εκδόσεις Ν. Μαυρομάτης& ΣΙΑ
2. Ζευγαριδης Σ. (1972), «Ορολογία management», Επικοινωνία Αθήνα
3. Ορφανίδης Β. (2011), «Η εφαρμογή του μάνατζμεντ από τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις», Τ.Ε.Ι. Καβάλας, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
4. Κανελλόπουλος Χ. (1994), Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων & Επιχειρηματικότητα.
5. Πάππης – Ζαπουνίδης – Σίσκος (1996), Management μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Εκδόσεις Πανεπιστημιακές εκδόσεις Κρήτης.

6. Σαλαβού Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια,(2010), «Μάνατζμεντ Εταιρικές Λειτουργίες»
Επικοινωνία Αθήνα
7. Πετρίδου, Ε. (2011). «Διοίκηση –Management»Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΣΟΦΙΑ
8. Χυτήρης Λ. (2006) « Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων». Αθήνα : Εκδόσεις
INTERBOOKS.
9. Γιαλέλης Κυριάκος, (2011), «Βασικές Αρχές Διοίκησης», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
10. Ιωάννου Γιώργος, (2005), «Διοίκηση Παραγωγής &Υπηρεσιών», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη,
Αθήνα
11. Παπαδάκης Βασίλης, (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής
Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
12. Heller R.(2000) ,Ο Γυμνός Manager: Ένας οδηγός για το management της νέας χιλιετίας,
ANUBIS
13. Μούζουλας Σ (2003), Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance): Διεθνής εμπειρία
- Ελληνική πραγματικότητα,.., ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΑΚΚΟΥΛΑ
14. DeGeus Α (2002) Εταιρία - Ένας Ζωντανός Οργανισμός: Επιβίωση σ' ένα αβέβαιο
περιβάλλον,.., ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ
15. Charnov Β. - Montana Ρ.Μάνατζμεντ (2002), Κλασική Θεωρία Μάνατζμεντ - Δομές
Οργανισμών - Μάνατζμεντ Προσωπικού - Δυναμική Ομάδων, , ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ
16. Μυλωνάς Δ. (2011), « Στρατηγική και διοίκηση ολίκησης ποιότητας στο δημόσιο τομέα»
, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
17. Κονταράτου Α. (1992) , Η τέχνη της διοίκησης των επιχειρήσεων, 2^η έκδ., Εκδ. ΕΛΚΕΠΑ,
Αθήνα
18. Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος Καθ. Παν. Πειραιά (1990), Management
Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες. Θεωρία και
Πράξη INTERNATIONAL PUBLISHING ΑΘΗΝΑ
19. Μπουραντάς Δ. (2002), «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
20. Γεωργόπουλος Ν. (2006) « Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
21. Χυτήρης Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα
22. Ντινόπαπα Ε. (2010), «Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων», Πανεπιστήμιο
Πειραιώς Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων MBA

23. Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλλα (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 3η Έκδοση, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη
24. Richardson Bill (1994), Comprehensive Approach to Strategic Management: Leading across the Strategic Management Domain, MCB University Press Limited
25. Κοεμτζή, Μ.Δ., Γκοτζαμάνη, Κ.Δ., Τσιότρας, Γ.Δ., (2007), «Το Benchmarking και η μέτρηση της απόδοσης: Αντικρουόμενα ή αλληλένδετα εργαλεία;», Τιμητικός τόμος για τον ομότιμο καθηγητή Αρ. Ιγνατιάδη, Θεσσαλονίκη
26. Σταματιάδης Φιλ. Αύγουστος Σεπτέμβριος(2001) , "Ισορροπημένη Στοχοθεσία (balanced scorecard)", Οικονομικά Χρονικά
27. Μπίμπου Σ. (2003), «Η διαδικασία διεθνοποίησης των μικρών επιχειρήσεων. Έρευνα σε ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις» , Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεσσαλονίκη
28. Θερίου, Ν. (2005), « Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Κριτική ,Αθήνα
29. Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος
30. Λειβαδάς Β., (2003), « Συμμετοχικό Μάνατζμεντ – Το αποτελεσματικό σύστημα διεύθυνσης- Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού». Αθήνα : Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
31. Μαντζάρης Γ. (2003), «Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων», Αθήνα : Εκδόσεις Γκιούρδας
32. Μπουραντάς Δ. (1992), «Μάνατζμεντ – Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά», Αθήνα : Εκδόσεις Team Ε.Π.Ε.
33. Πετρίδου, Ε. (2006). Διοίκηση μάνατζμεντ -Μία εισαγωγική προσέγγιση. Δεύτερη (Β') Έκδοση. Θεσσαλονίκη : Εκδ. Ζυγός
34. Δουράκης Γ. (2005), «Νέες μορφές οργάνωσης» Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
35. Ιωάννου, Γ., (2006). Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (ERP), Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
36. Παππής Κ. (2006), «Προγραμματισμός Παραγωγής», Αθήνα : Εκδόσεις Σταμούλη
37. Κυριαζόπουλος Π. (1996), «Διοίκηση Logistics», Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
38. Αντωνιάδης Ι. (2015), « Στρατηγική Επιχειρήσεων», Κοζάνη, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας

39. Παπαδάκης Β. (2011), «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Ασκήσεις-Μελέτες Περιπτώσεων, 6^η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Ε.Μπένου
40. Παπαγιαννάκης Γ. , « Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική», Αθήνα : Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ΜΠΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων
41. Πανηγυράκης Γ., Σιώμος Γ. (2005), «Μελέτες Περιπτώσεων Marketing» , Αθήνα : Εκδόσεις Σταμούλη
42. Βλαχοπούλου Έ. (2015), «Τμηματοποίηση Αγοράς», Θεσσαλονίκη, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
43. Montana- Charnov, «Μάνατζμεντ- 3^η Αμερικάνικη Έκδοση», Αθήνα : Εκδόσεις Κλειδάριθμος