

Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης

ΣΔΟ: ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΘΕΜΑ:

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ MANAGEMENT

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ Καργίδης Θεόδωρος

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ

Βοζικογλου Αβραάμ

Θεσσαλονίκη Φεβρουάριος 2019

Περιεχόμενα

<u>Περιεχόμενα.....</u>	<u>1</u>
<u>Εισαγωγή.....</u>	<u>3</u>
<u>1ο Κεφάλαιο.....</u>	<u>5</u>
<u>1.1 Η έννοια και το περιεχόμενο του μάνατζμεντ.....</u>	<u>5</u>
<u>1.2 Βασικές δραστηριότητες του μάνατζμεντ.....</u>	<u>5</u>
<u>1.2.1.Λειτουργία της οργάνωσης και διοίκησης-management.....</u>	<u>6</u>
<u>1.3 Τα επίπεδα του μάνατζμεντ.....</u>	<u>8</u>
<u>1.4 Η σημασία του μάνατζμεντ για την αποτελεσματικότητα επιχειρήσεων.....</u>	<u>8</u>
<u>1.5 Η σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού.....</u>	<u>9</u>
<u>1.6 Διαδικασία της εκπαίδευσης.....</u>	<u>10</u>
<u>1.7 Μέθοδοι της εκπαίδευσης.....</u>	<u>11</u>
<u>1.8 Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων.....</u>	<u>12</u>
<u>1.9 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης.....</u>	<u>12</u>
<u>1.10 Οι λειτουργίες.....</u>	<u>14</u>
<u>1.10.1 Ο Προγραμματισμός (Planning).....</u>	<u>14</u>
<u>1.10.2 Η Οργάνωση (Organizing).....</u>	<u>15</u>
<u>1.10.3 Η Στελέχωση (Staffing).....</u>	<u>15</u>
<u>1.10.4 Η Διεύθυνση (Leading).....</u>	<u>15</u>
<u>1.10.5 Ο Έλεγχος (Controlling).....</u>	<u>16</u>
<u>1.10.6 Ο Συντονισμός (Coordination).....</u>	<u>17</u>
<u>2ο Κεφάλαιο.....</u>	<u>18</u>
<u>2.1 Επιχειρηματικότητα και Management.....</u>	<u>18</u>
<u>2.2 Οργάνωση και διοίκηση (management) και επιχειρηματικότητα.....</u>	<u>19</u>
<u>2.3 Στρατηγική, management και επιχειρηματικότητα: Έννοιες, χαρακτηριστικά.....</u>	<u>21</u>
<u>2.4 Προγραμματισμός, management και επιχειρηματικότητα: Έννοιες, χαρακτηριστικά και σημασία.....</u>	<u>22</u>

2.5 Επιχειρηματική δραστηριότητα και σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.....	24
2.6 Σημασία και αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.....	25
2.7.Η σημασία του management στη λειτουργία των οικονομικών οργανισμών.....	26
2.8.Η εξέλιξη της διοίκησης/του management και οι τέσσερις προσεγγίσεις.....	30
2.9.Η προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.....	35
3ο Κεφάλαιο.....	43
3.1.7 Βήματα για τη δημιουργία μιας βιώσιμης επιχείρησης.....	43
3.2 Τα 6 συχνότερα λάθη στη διοίκηση των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	44
3.3 10 εντολές επιβίωσης & επιτυχίας για τις Οικογενειακές επιχειρήσεις.....	46
3.4 Επιχειρήσεις χωρίς managers.....	48
3.5.4 μικρές επιχειρήσεις που επιτύχουν σπάνια.....	50
3.6 Κράτος και νέο δημόσιο μανάτζμεντ.....	54
4 Κεφάλαιο.....	55
4.1.Διοίκηση ολικής ποιότητας.....	55
4.1.1.Λόγοι για την υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας.....	56
4.1.2.Γενικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας.....	56
4.2.Benchmarking(Συγκριτική Προτυποποίηση).....	60
4.2.1.Κατηγορίες benchmarking.....	60
4.2.2.Διαδικασία υλοποίησης benchmarking.....	61
4.2.3.Παράγοντες επιτυχίας και μειονεκτήματα του benchmarking.....	62
4.3.Συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (customer relationship management- CRM).....	63
4.3.1.Στόχοι των συστημάτων CRM.....	64
4.3.2.Βασικά χαρακτηριστικά των συστημάτων CRM.....	65
4.3.3.Φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης των συστημάτων CRM.....	66
4.3.4.Παράγοντες επιτυχίας του CRM.....	69
4.4.Εκχώρηση λειτουργιών(outsourcing).....	71
4.4.1.Πλεονεκτήματα του outsourcing.....	72
4.4.2.Κίνδυνοι του outsourcing.....	73
Συμπεράσματα.....	75
Βιβλιογραφία.....	75

Εισαγωγή

Έχει διαπιστωθεί ότι δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου "διοίκηση ή management επιχειρήσεων", ακόμη κι από άτομα που ασκούν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα. Για παράδειγμα ο ιδιοκτήτης ενός καταστήματος λιανικής που απασχολεί δύο εργαζόμενους έχει πιο απλή αντίληψη για το μάνατζμεντ απ' ό,τι ο διευθυντής μιας επιχείρησης που απασχολεί εκατοντάδες εργαζόμενους.

Αποδεικνύεται ότι ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου εξαρτάται από το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων. Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το management, όπως, για παράδειγμα ότι είναι:

- Ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.
- Η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα ή στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων.

Ο ορισμός όμως που, κατά τη γνώμη μας, συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας αυτής είναι ο παρακάτω, που θεωρεί, ορίζει ως μάνατζμεντ τη διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.

Διευκρινίζεται απόλυτα ότι η έννοια του management (οργάνωσης και διοίκησης) συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης (ή του Οργανισμού).

Επί της ουσίας είναι η βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση (οργανισμός) και την επίτευξη των στόχων. Η συμβολή του management στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης γίνεται πλήρως κατανοητή, αν σκεφτεί κανείς τα αποτελέσματα που θα υπήρχαν, για παράδειγμα, σε ένα Νοσοκομείο ή στην Αστυνομία, αν δεν υπήρχε κανένας προγραμματισμός, καμιά οργάνωση, κανένας έλεγχος και κακή διοίκηση των ανθρώπων .

1ο Κεφάλαιο

1.1 Η έννοια και το περιεχόμενο του μάνατζμεντ

Μάνατζμεντ μπορούμε να ορίσουμε τη δραστηριότητα κατά την οποία μπορεί να εργαστεί κανείς μέσω άλλων ανθρώπων αλλά και μαζί τους για την επίτευξη των στόχων της κάθε επιχείρησης, αλλά και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν. Τα δύο βασικά στοιχεία που μπορούν να χαρακτηρίσουν το μάνατζμεντ είναι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα.

Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης αλλά και στα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, η αποδοτικότητα από την άλλη αφορά τη σχέση των εισροών και των εκροών. Το μάνατζμεντ απευθύνεται στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, το σχεδιασμό, την καθοδήγηση, την οργάνωση και τον έλεγχο των πόρων του, πάντα με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο είναι δυνατό.

1.2 Βασικές δραστηριότητες του μάνατζμεντ

Μια επιχείρηση όταν αναθέτει σε ένα στέλεχος της να αναλάβει την ολοκλήρωση ενός έργου, πρέπει το άτομο αυτό να συντονίσει τους παραγωγικούς συντελεστές έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Σαν βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ μπορούμε να πούμε ότι είναι οι εξής:

- Ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων όπου και διευκρινίζονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση αλλά και οι στόχοι της. Έπειτα, αφού ορίζονται και οι εναλλακτικές λύσεις επιλέγεται η πιο σωστή και σχεδιάζεται η διαδικασία για την υλοποίησή της.

- Η οργάνωση ο συντονισμός δηλαδή των εργασιών, η σωστή κατανομή της εργασίας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.
- Η στελέχωση κατά την οποία επιλέγεται το κατάλληλο προσωπικό και μετά την εκπαίδευσή του εντάσσεται στην επιχείρηση.
- Η διεύθυνση του ανθρωπίνου παράγοντα, που μπορούμε να το πούμε και ως η παρακίνηση των στελεχών προς τους υφισταμένους
- Και τέλος ο έλεγχος, που ο ρόλος του είναι να παρουσιάσει τα αποτελέσματα των στόχων της επιχείρησης και αν υπήρξε αποτυχία ή επιτυχία.(Μπουραντάς,2003)

1.2.1.Λειτουργία της οργάνωσης και διοίκησης-management

Το management, έχει οριστεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών, προγραμματισμού ή σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μια επιχείρηση, αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή, που βρίσκεται έξω απ' αυτή. Η επιτυχία 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. Ακόμη κύρια λειτουργία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι και η λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό), η οποία εμπλέκεται σε όλες τις άλλες και γι' αυτό συνήθως δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία της Διοίκησης.

Ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία ή το σύστημα των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Αναφέρεται δηλαδή στο τι θα γίνει, γιατί, με ποια μέσα, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει.

Άρα περιλαμβάνει:

- Τον καθορισμό στόχων
- Τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών
- Τα λειτουργικά προγράμματα δράσης

Η οργάνωση είναι ο συνδυασμός των δομών (θέσεων εργασίας, τμημάτων, σχέσεων εξουσίας, ιεραρχικών επιπέδων), των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση (ή στον

οργανισμό). Με τη λειτουργία αυτή γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τα είδη διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε έναν οργανισμό, όπως η επιχείρηση, το σχολείο κτλ.

Επομένως, η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, στα οποία αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και διαθέτοντας τους κατάλληλους πόρους. Η λειτουργία αυτή καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός "οργανισμού" με συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση. Η επιχείρηση αποτελεί μία μορφή τέτοιου οργανισμού που ασχολείται με παραγωγικές δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη κέρδους.

Άρα, η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με:

- Οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση, δηλ. μια σχηματική απεικόνιση σε διάγραμμα διευθύνσεων, τμημάτων κτλ. που υπάρχουν σε μια επιχείρηση.
- Καταμερισμό των εργασιών.
- Εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης,
- Τμηματοποίηση των λειτουργιών ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης.

Η διεύθυνση σχετίζεται με τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι δηλαδή η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια. Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Σωστή και αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Πολλά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Η συνεχής πληροφόρηση που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης καθιστά την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης .

Ο έλεγχος είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο έλεγχος και ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος ελέγχου. Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού. Οι δύο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία . Όλα τα παραπάνω θα αναλυθούν περισσότερο στη συνέχεια.

1.3 Τα επίπεδα του μάνατζμεντ

Όλα τα στελέχη που διοικούν διαφορετικά επίπεδα σε μια επιχείρηση θεωρούνται μάνατζερ του τομέα που απασχολούνται, και γι' αυτό υπάρχουν τρία επίπεδα που μπορούν και ταξινομούνται. Αρχικά, ως μάνατζερ πρώτου επιπέδου, αποτελεί το χαμηλότερο επίπεδο ιεραρχίας και είναι υπεύθυνοι για τον καθημερινό έλεγχο των υπαλλήλων που δεν ασκούν κάποιο έργο. Δεύτερον, ως μάνατζερ μεσαίου επιπέδου γίνεται έλεγχος στους μάνατζερ του πρώτου επιπέδου και έχει στόχο την βελτίωση της απόδοσης. Τρίτον, ως μάνατζερ κορυφής, είναι αυτοί που θέτουν τους στόχους της επιχείρησης και αποφασίζουν για τη δομή της και ελέγχουν την απόδοση από όλα τα διοικητικά στελέχη.

1.4 Η σημασία του μάνατζμεντ για την αποτελεσματικότητα επιχειρήσεων

Όλα τα στελέχη εφαρμόζουν δραστηριότητες της διοίκησης με στόχο να τους πετύχουν, καθώς έχουν εφαρμογή σε κάθε είδους επιχείρηση. Όλα τα στελέχη της επιχείρησης, πρέπει να εφαρμόζουν δραστηριότητες της διοίκησης αν θέλουν οι στόχοι τους να είναι επιτυχής. Όμως αν και τα στελέχη όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας εφαρμόζουν όλες τις δραστηριότητες της διοίκησης αυτό που θα κάνει δύσκολη την εφαρμογή των δραστηριοτήτων είναι ο χρόνος που χρειάζονται για την εκτέλεση της κάθε δραστηριότητας. Ωστόσο, με το κατάλληλο μάνατζμεντ και τον σωστό χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αυξάνεται η παραγωγικότητα της εργασίας του προσωπικού και να έχει ως αποτέλεσμα, με τα ίδια άτομα η επιχείρηση να παράγει περισσότερο έργο

1.5 Η σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού

Η εκπαίδευση παίζει ρόλο για την επιχείρηση αφού χωρίς αυτή δεν θα είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι. Έτσι οι εργοδότες διασφαλίζουν το γεγονός ότι οι υπάλληλοι εργάζονται πραγματικά με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Για να έχει τα σωστά αποτελέσματα η εκπαίδευση δηλαδή για να μάθει ένας εργαζόμενος:

- να μεταφέρει,
 - να αξιοποιήσει τις γνώσεις του
 - και στο τέλος να επιτευχθούν οι στόχοι,

Θα πρέπει να αντιμετωπιστεί σοβαρά ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον. Επίσης, υπάρχουν τέσσερις βασικές αξίες στις οποίες βασίζονται πολλές θεωρίες όπως είναι οι εξής:

- να παραμείνει ο κάθε εργαζόμενος σε μονομερή έλεγχο,
- να μεγιστοποιήσει τις νίκες και να ελαχιστοποιήσει τις ήττες ,
- να καταστείλει τα αρνητικά του συναισθήματα
- και τέλος να στηρίζει τους στόχους και να αξιολογεί την συμπεριφορά του

1.6 Διαδικασία της εκπαίδευσης

Για να έχει μια επιχείρηση τα αποτελέσματα που επιθυμεί πρέπει στο στάδιο της εκπαίδευσης να καθορίσει τα στάδια αυτής, τα οποία είναι τα εξής:

- ✓ Πρώτον, η αναγνώριση γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται,
- ✓ δεύτερον, η αναγνώριση τωρινών επιπέδων γνώσης,
- ✓ τρίτον, η διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών και η προετοιμασία του προγράμματος, οι μέθοδοι εκπαίδευσης καθώς και ο τύπος της εκπαίδευσης
- ✓ και τέλος η αξιολόγηση των εργαζομένων.

Κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού προγράμματος εκπαίδευσης πρέπει να εξετάζονται τα εξής στοιχεία:

- a) ο προσδιορισμός αναγκών, ο καθορισμός των στόχων, ο καθορισμός και το περιεχόμενο των μαθημάτων που θα διδαχθούν οι εργαζόμενοι.

- b) η επιλογή των συμμετεχόντων, ο καθορισμός του καλύτερου χρονοδιαγράμματος ,η επιλογή των καλύτερων εγκαταστάσεων και η σωστή επιλογή των εκπαιδευτικών
- c) η επιλογή των σωστών οπτικοακουστικών μέσων, ο συντονισμός του προγράμματος και στο τελικό στάδιο η αξιολόγηση

1.7 Μέθοδοι της εκπαίδευσης

Το προσωπικό που εκπαιδεύεται από τις επιχειρήσεις ταξινομείται σε τρεις κατηγορίες.

- στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα,
- στο νέο προσωπικό με πείρα και
- στο κανονικό προσωπικό.

Αρχικά, στο νέο προσωπικό δίνεται μια γενική εικόνα της οργάνωσης της επιχείρησης και στην συνέχεια ο κάθε εργαζόμενος οδηγείται στ τμήμα του όπου ακολουθεί η εκπαίδευση. Έπειτα, στο νέο προσωπικό με πείρα χρησιμοποιούνται προγράμματα όπως διαλέξεις για να μάθει το νέο προσωπικό τις διάφορες πολιτικές τις εταιρείας. Τέλος στο κανονικό προσωπικό χρησιμοποιούνται σεμινάρια και εκπαιδευτικά ταξίδια με στόχο να διευρύνουν τους ορίζοντες των εργαζομένων.

Αρχικά, είναι οι μέθοδοι που αφορούν όλα τα επίπεδα και περιλαμβάνει την εγκατάσταση και ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού, την συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα όπου πολλές επιχειρήσεις ενημερώνονται για τις εξελίξεις στην τεχνολογία και την επιστήμη, και την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης, οι μέθοδοι που αναφέρονται στους απλούς υπαλλήλους και περιλαμβάνει την εκπαίδευση, την καθοδήγηση όπου ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται από κάποιον προϊστάμενο, και την προκαταρκτική εκπαίδευση που η επιχείρηση διαθέτει έναν συγκεκριμένο χώρο για τον εκπαιδευόμενο ίδιο με τον χώρο της πραγματικής του εργασίας και εκπαιδεύεται εκεί.

Οι μέθοδοι για τα κατώτερα και μεσαία στελέχη που περιλαμβάνουν την εκπαίδευση πάνω στην εργασία, την εναλλαγή θέσεων εργασίας, την υπόδυση ρόλων ,την πρακτική εξάσκηση , την θεωρητική εκπαίδευση, την καθοδήγηση και την καθοδήγηση από μέντορα.

Στη διεθνή εκπαίδευση υπάρχουν τρεις κατηγορίες.

- a) Πρώτον, προπαρασκευαστική εκπαίδευση για ομογενείς δηλαδή όταν ο εργαζόμενος οριστεί για διεθνή αποστολή τότε η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει αν ο ίδιος διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για το εξωτερικό.
- b) Δεύτερον, αφού γίνει η σωστή κατάρτιση, πρέπει αν του δοθούν τρόποι εξοικείωσης με την εργασία του τοπικού περιβάλλοντος.
- c) Και τρίτον, υπάρχει η εκπαίδευση για τους ημεδαπούς και υπηκόους τρίτων χωρών

1.8 Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων

Όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να είναι αποτελεσματική στους στόχους της και θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της ότι το ανθρώπινο δυναμικό της να εκπαιδεύεται και να έχει τα εξής χαρακτηριστικά: να δίνει τις σωστές θέσεις εργασίας στους εργαζομένους ώστε να υπάρχει και καλύτερος συντονισμός των ομάδων που κάποια στιγμή δουλέψουν ως ομάδα. Επίσης, οι θέσεις των υπαλλήλων να τους επιτρέπουν να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους και σε άλλους τομείς της επιχείρησης. Και τρίτον να δίνονται άριστες αμοιβές έτσι ώστε να υπάρχουν κίνητρα για μεγαλύτερη απόδοση. Επίσης, μία επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη τον αριθμό ωρών κατάρτισης των εκπαιδευόμενων, το ποσοστό του εκπαιδευόμενου προσωπικού, καθώς και το ποσοστό των εκπαιδευτικών ωρών.

1.9 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Για την μέτρηση της απόδοσης του νέου προσωπικού πρέπει να χρησιμοποιείται πρόγραμμα αξιολόγησης που να είναι σε θέση να ικανοποιήσει ορισμένους από τους στόχους της όπως είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων με καλύτερες επιδόσεις, τον καθορισμό των μισθών, ημερομισθίων τις προαγωγές και την βοήθεια προς στα στελέχη να βρίσκουν τα προβλήματα της επιχείρησης. Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι δύσκολη διαδικασία γιατί δεν μπορούν να μετρηθούν κάποιοι παράγοντες με απόλυτη σαφήνεια.

Γι' αυτό υπάρχουν δύο μέθοδοι αξιολόγησης:

1. οι ετήσιες εκθέσεις που είναι η πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού. Σε αυτές γίνεται μια περιγραφή των δυνατοτήτων και αδυναμιών των εργαζομένων, η απόδοση τους και οι τρόποι βελτίωσης της απόδοσης.
2. οι κλίμακες αξιολόγησης είναι από τις πιο παλιές μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού και έχουν κάποιους παράγοντες όπως η εντιμότητα, η παρουσία ή απουσία στην εργασία ,η εμπιστοσύνη. Αυτοί οι παράγοντες τοποθετούνται σε λίστα και βαθμολογείται ο καθένας χωριστά. Οι κλίμακες αυτές είναι δημοφιλείς διότι δεν απαιτούν πολύ χρόνο για να συμπληρωθούν

Επίσης, υπάρχει μια σειρά και άλλων μεθόδων αξιολόγησης οι οποίες είναι:

- η μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας που καταγράφονται χαρακτηριστικά και ένα εύρος τιμών απόδοσης και ο επόπτης βαθμολογεί τον υφιστάμενο σημειώνοντας τον βαθμό που θεωρεί ότι είναι πιο κοντά στην απόδοση του και αθροίζει το σύνολο.
- η μέθοδος της εναλλαγής κατάταξης όπου υπάρχει μία κλίμακα που δείχνει τον χειρότερο μέχρι τον καλύτερο,
- η μέθοδος κρίσιμου γεγονότος όπου καταγράφονται διάφορες συμπεριφορές που υπήρξαν από τον εργαζόμενο,
- η μέθοδος μάνατζμεντ βάσει στόχων, που σημαίνει ότι ο κάθε μάνατζερ θέτει σε κάθε εργαζόμενο κάποιους στόχους που στη συνέχεια συζητά μαζί τους πως θα τους επιλύσουν,
- και τέλος η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης η οποία γίνεται με την πρόσβαση των μάνατζερ στους υπολογιστές των εργαζομένων με σκοπό την παρακολούθηση ανά πάσα στιγμή των εργασιών τους

1.10 Οι λειτουργίες

Οι λειτουργίες αυτές είναι:

- Ο προγραμματισμός (planning)

- Η οργάνωση (organizing)
- Η στελέχωση (staffing)
- Η διεύθυνση (leading)
- Ο έλεγχος (controlling)
- Ο συντονισμός (coordination)

(Taxas, 2014)

1.10.1 Ο Προγραμματισμός (Planning)

Ο προγραμματισμός (planning) περιλαμβάνει την επιλογή των στόχων και των ενεργειών που χρειάζεται να γίνουν ώστε αυτοί να επιτευχθούν. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός απαιτεί τη λήψη αποφάσεων, δηλαδή την επιλογή ενεργειών ανάμεσα σε διάφορες εναλλακτικές.

Υπάρχουν πολλών ειδών σχέδια (plans) από τα πιο γενικά έως τα πιο ειδικά. Το σημαντικό είναι ότι δεν υπάρχει πραγματικό σχέδιο έως ότου παρθεί η απόφαση να αφιερωθούν πόροι (άνθρωποι, χρήματα, υλικά κ.λπ.) σε αυτό. Μέχρι να γίνει αυτό, δεν μιλάμε για πραγματικό σχέδιο αλλά για ανάλυση, μελέτη και τα συναφή.

(Taxas, 2014)

1.10.2 Η Οργάνωση (Organizing)

Η οργάνωση (organizing) είναι εκείνη η λειτουργία του μάνατζμεντ που θέτει μια δομή στον τρόπο που εργάζονται οι άνθρωποι. Η οργάνωση σημαίνει την εξακρίβωση των εργασιών που πρέπει να γίνουν και το ποιος θα τις αναλάβει.

Όπως και με τον προγραμματισμό, έτσι και με την οργάνωση αυτή δεν υφίσταται ουσιαστικώς, 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.

Ο στόχος της οργάνωσης είναι να ευοδωθεί εκείνο το εργασιακό περιβάλλον που θα προσφέρει τα μέγιστα στην απόδοση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, η οργάνωση είναι το μέσο και όχι ο σκοπός.

(Taxas, 2014)

1.10.3 Η Στελέχωση (Staffing)

Η στελέχωση (staffing) έχει να κάνει με το να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι που θα στελεχώσουν τις θέσεις της επιχείρησης. Η λέξη-κλειδί εδώ είναι η “κατάλληλοι”. Πέρα από αυτό, όπως είναι φυσικό, το να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι δεν σημαίνει ότι η δουλειά της στελέχωσης έχει τελειώσει. Θέματα όπως είναι οι προαγωγές, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση κ.λπ. εμπίπτουν στη λειτουργία της στελέχωσης / διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Human Resources Management).

(Taxas, 2014)

1.10.4 Η Διεύθυνση (Leading)

Η διεύθυνση (ή “ηγεσία”) έχει να κάνει με τον επηρεασμό των ανθρώπων ώστε να προσφέρουν ό,τι καλύτερο μπορούν αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησης. Η διεύθυνση έχει να κάνει κυρίως με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του μάνατζμεντ και των εργαζομένων.

Δεδομένου ότι η έννοια της ηγεσίας υπονοεί ότι κάποιος ακολουθούν αυτόν που ηγείται και είναι, παράλληλα, αυτονόητο ότι οι άνθρωποι ακολουθούν αυτούς που ικανοποιούν τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους, γίνεται φανερό ότι η ηγεσία περιλαμβάνει πράγματα όπως είναι η υποκίνηση και η επικοινωνία.

(Taxas, 2014)

1.10.5 Ο Έλεγχος (Controlling)

Ο έλεγχος (controlling) έχει να κάνει με το αν τα πράγματα πηγαίνουν σύμφωνα με το σχέδιο. Με τον έλεγχο αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων σύμφωνα με τα σχέδια και τους στόχους και, όπου υπάρχει πρόβλημα, γίνονται διορθωτικές ενέργειες.

(Taxas, 2014)

Η φύση του έργου του διοικητικού στελέχους είναι αυτή που τον διακρίνει από τους υπόλοιπους εργαζομένους μέσα σε ένα οργανισμό. Η άσκηση διοίκησης και όχι η εκτελεστική εργασία, δηλαδή οι δραστηριότητες που αφορούν στον προγραμματισμό, στην οργάνωση, στη διεύθυνση, στον έλεγχο και στη λήψη αποφάσεων των εργασιών της ομάδας του, του τμήματος που προϊστάται.

Το έργο των διοικητικών είναι:

- Να θέτουν στόχους για τη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων
- Να επισημαίνουν τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν
- Να οργανώνουν τις δραστηριότητες σε ομοειδείς ομάδες
- Να ομαδοποιούν τις εργασίες σε έργα και θέσεις εργασίας
- Να συζητούν την αμοιβή για κάθε θέση και έργο
- Να στελεχώνουν τις θέσεις με τους κατάλληλους ανθρώπους
- Να παρέχουν κίνητρα για μεγαλύτερη απόδοση
- Να προσδιορίζουν τα συστήματα ελέγχου
- Να διενεργούν ελέγχους για να μετρήσουν τις πιθανές αποκλίσεις από τους στόχους
- Να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα αν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται
- Να προβλέπουν τις μεταβολές του περιβάλλοντος
- Να συγκεντρώνουν, επεξεργάζονται, καταθέτουν πληροφορίες απαραίτητες για τη λειτουργία της οργάνωσης .

Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών είναι πολύμορφος και δύσκολος. Όμως τα κύρια αντικείμενα ευθύνης τους είναι πάντοτε οι λειτουργίες του management.

Τα διοικητικά στελέχη μπορούν να ομαδοποιηθούν με δύο τρόπους:

- Κάθετα: ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκονται μέσα στον οργανισμό (κατώτερα, μεσαία, ανώτερα) και

•Οριζόντια: ανάλογα με το αντικείμενο των δραστηριοτήτων τους για τα οποία είναι υπεύθυνοι στον οργανισμό (γενικά και λειτουργικά στελέχη) .(Πετρίδου,2001)

1.10.6 Ο Συντονισμός (Coordination)

Κάποιοι ειδικοί του μάνατζμεντ θεωρούν τον συντονισμό ως την έκτη λειτουργία του μάνατζμεντ. Ωστόσο, είναι πιο ακριβές να δούμε τον συντονισμό ως την ουσία του μάνατζμεντ υπό την έννοια ότι κάθε μία από τις πέντε λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι ουσιαστικώς μια ενέργεια που συνεισφέρει στον συντονισμό.

(Taxas, 2014)

2ο Κεφάλαιο

2.1 Επιχειρηματικότητα και Management

Ο επιχειρηματίας είναι αυτός που γνωρίζει και υλοποιεί μια συγκεκριμένη ιδέα. Συνήθως, οι καινούργιες ιδέες, όσον αφορά τις παραγωγικές διαδικασίες ή νέα προϊόντα, ανακαλύπτονται από επιστήμονες και μετά από επίμονη και μακροχρόνια διαδικασία. Ο επιχειρηματίας, όμως, έχει την ιδιαίτερη ικανότητα να χρησιμοποιήσει την ιδέα κατά τρόπο που να αποφέρει σημαντικό οικονομικό όφελος. Ο επιχειρηματίας αποτελεί μέρος των ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιεί μια ιδιωτική επιχείρηση για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Οι πιο πολλοί επιχειρηματίες ξεκίνησαν με πολύ λίγο ατομικό κεφάλαιο και κατάφεραν να αναπτυχθούν.

Ο επιχειρηματίας επιδιώκει πρώτα το ατομικό του συμφέρον και οι δραστηριότητές του μπορούν να αναπτυχθούν μόνο μέσα σ' ένα σύστημα αγοράς ή μεικτής οικονομίας. Επίσης είναι χρήσιμος και για το σύνολο της κοινωνίας. Η ανάπτυξη των επιχειρηματιών δεν είναι ανεξάρτητη από το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον. Η ενθάρρυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του πολιτισμού και της ανάπτυξης-ευημερίας μιας χώρας.

Η οργάνωση, η διαχείριση και το management αποτελούν τα βασικά εκείνα χαρακτηριστικά εργαλεία που συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της επιχειρηματικότητας. Για την οργάνωση, διαχείριση και το management σημαντικό ρόλο παίζουν η αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων και των συντελεστών, όπως για παράδειγμα το κεφάλαιο, οι εργαζόμενοι κ.λπ.

Ένας από τους βασικούς στόχους της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι να χρησιμοποιήσει και να «ενώσει αρμονικά» τους βασικούς συντελεστές παραγωγής

με σκοπό την επιτυχία της επιχειρηματικής και της παραγωγικής δραστηριότητας, έτσι ώστε να πετύχει ποιοτικό προϊόν, χαμηλού κόστους με προοπτικές υψηλού κέρδους

Η σύγχρονη οργάνωση, διοίκηση και το σύγχρονο management ασχολούνται με την ανάλυση της δομή του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, δηλαδή του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, που μπορεί εν συνεχεία να αποτυπώσει τις δυνατότητες για την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, δηλαδή το σύγχρονο management, χρησιμοποιεί νέες τεχνικές και εργαλεία, που θα αναλύσουμε και θα αναπτύξουμε, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και της επιχείρησης.

Βασικός στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι η εισαγωγή στα βασικά θέματα που αφορούν την οργάνωση και τη διοίκηση της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια σύντομη εικόνα για την έννοια, τα βασικά στοιχεία και τις κυριότερες δραστηριότητες της οργάνωσης, διαχείρισης του management. Επίσης θα εξετάσουμε τους βασικούς άξονες που διαμορφώνουν την οργάνωση, καθώς και τα στάδια και τις φάσεις του προγραμματισμού και τους παράγοντες εκείνους που διαμορφώνουν τη λήψη αποφάσεων και συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

(Ιωαννίδης, 2001)

2.2 Οργάνωση και διοίκηση (management) και επιχειρηματικότητα

Η διοίκηση, οργάνωση και διαχείριση, δηλαδή το management, θεωρείται ως η βασική «κινητήρια» δύναμη που δημιουργεί τις κατάλληλες εκείνες συνθήκες, μέσα από την εναρμόνιση των συνθηκών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να οδηγήσουν στην καλύτερη αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και επιτυχία της επιχείρησης.

Το management αφορά τόσο την επιχειρηματική και παραγωγική δραστηριότητα όσο και τα επιμέρους στάδια και διαδικασίες και μπορεί να οριστεί και να «ερμηνευτεί» κυρίως μέσα από τους ακόλουθους όρους:

- Οργάνωση,
- Διοίκηση,

- Διαχείριση,
- Έλεγχος,
- Διεύθυνση,
- Προγραμματισμός,
- Σχεδιασμός / Στρατηγική,
- Διαδικασία Λήψης και Εφαρμογής Αποφάσεων

Ο όρος οργάνωση (management) μπορεί να θεωρηθεί ότι αντιστοιχεί στη διενέργεια της ανάπτυξης ενός συστηματικού τρόπου συνδυασμού των πόρων και συντελεστών της επιχείρησης (για παράδειγμα, των οικονομικών ανθρώπων, τεχνολογικών, και φυσικών πόρων) που είναι ουσιαστικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο ορισμός του Management το 1979 σύμφωνα με τον Αμερικάνικο Σύνδεσμο είναι η αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης, αλλά και ο σωστός τρόπος συνεργασίας και συντονισμού μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, ο σύγχρονος ορισμός του Management αφορά τον τρόπο δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία και επίτευξη αντικειμενικών στόχων

Οργάνωση, διοίκηση, διαχείριση (management) είναι ο «ορθολογικός συντονισμός» των πόρων και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης για την επίτευξη ενός σαφούς κοινού αντικειμενικού σκοπού ή στόχου, όπως για παράδειγμα μέσω του καταμερισμού των πόρων, των ανθρώπων, των έργων και των λειτουργιών και, παραπέρα, μέσω της ιεράρχησης της εξουσίας και της ευθύνης.

Με άλλα λόγια, ως οργάνωση, διοίκηση, διαχείριση (management) μπορούμε να ορίσουμε ένα σύνολο έμψυχων και άψυχων πόρων, διαρθρωμένων και διατεταγμένων κατά συγκεκριμένο διαχρονικά τρόπο, που επιδιώκει την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων σκοπών, που καθορίζονται από το περιβάλλον στο οποίο ανήκει η επιχείρηση.

Τα βασικά στοιχεία που αποτελούν την έννοια της οργάνωσης, διοίκησης και διαχείρισης (management) για μια επιχείρηση είναι τα εξής:

- Το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή τα άτομα που αποτελούν τη βάση και τη κινητήρια δύναμη της επιχείρησης και θεωρούνται βασικά και αναγκαία για την υλοποίηση των σκοπών της επιχείρησης.
- Σκοποί & στόχοι της οργάνωσης: ανάπτυξη, εξέλιξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Θεωρείται αναγκαίο οι στόχοι της να ταυτίζονται ή να καλύπτουν σε σημαντικό βαθμό τους στόχους των ατόμων και των ομάδων που την αποτελούν, ώστε να υπάρχει συνειδητή και βέβαιη επιδίωξή τους και επομένως επίτευξή τους.
- Διάρθρωση – δομή – επικοινωνία και σχέσεις που θεωρούνται απαραίτητα και κομβικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης.
- Περιβάλλον-σύνορα και όρια, όπου το περιβάλλον, τα σαφή και ευδιάκριτα όρια είναι χαρακτηριστικά στοιχεία μιας οργάνωσης μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και ενυπάρχει η επιχείρηση και διαμορφώνουν το πλαίσιο εκείνο ανάπτυξης και εξέλιξης της επιχείρησης.
- Χρονικός ορίζοντας και κύκλος ζωής: η κάθε οργάνωση πρέπει να έχει μια διαχρονικότητα και συνέχεια ώστε να μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες και να επιτυγχάνει τους στόχους, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει πως μια οργάνωση πρέπει να υπάρχει για πάντα.

(Καραγιάννης, 1999)

2.3 Στρατηγική, management και επιχειρηματικότητα: Έννοιες, χαρακτηριστικά

Η στρατηγική αποτελεί έναν από τους βασικούς άξονες της διοίκησης, οργάνωσης και του management. Με την έννοια στρατηγική, εννοούμε το όραμα και τον στόχο, ή σκοπό.

Πιο συγκεκριμένα, ως στρατηγική (Strategy) εννοούμε την έννοια εκείνη που περιλαμβάνει ένα σύνολο επιμέρους εργασιών και διαδικασιών, δηλαδή πολλές επιμέρους στρατηγικές φάσεις προκειμένου μια επιχείρηση να πετύχει ορισμένους στόχους.

Με τον όρο «στρατηγική» εννοούμε τον τρόπο για την επίτευξη ενός στόχου ή σκοπού μακροπρόθεσμα ως μία ενέργεια δυναμική που θέλει να αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ανταγωνιστικότητα.

Όπως έχουμε αναφέρει, σε αντιστοιχία με τον στόχο που θέτει η επιχείρηση, αναπτύσσει ανάλογη στρατηγική. Δηλαδή, η στρατηγική που υιοθετεί και αναπτύσσει μια επιχείρηση συνήθως «ταυτίζεται» με τον στόχο και τον σκοπό που έχει θέσει και επιδιώκει να πετύχει η επιχείρηση. Με άλλα λόγια, η στρατηγική αποτελεί «δυναμική ενέργεια» η οποία θέλει ν' αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την αποτελεσματικότητα.

Με άλλα λόγια, ένας εναλλακτικός ορισμός της στρατηγικής αφορά την εναρμόνιση των εξωτερικών συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις εσωτερικές συνθήκες, δηλαδή με το εσωτερικό περιβάλλον, για επίτευξη των στόχων της επιχείρησης σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (συνήθως σε μακροπρόθεσμη βάση).

Πιο συγκεκριμένα, για τη διαμόρφωση ενός γενικού πλαισίου στρατηγικής πρέπει να αναλύονται και να εξετάζονται τόσο οι δυνατότητες και οι ιδιαιτερότητες του εσωτερικού περιβάλλοντος, που θα λαμβάνουν υπόψη το μικροπεριβάλλον και το μακροπεριβάλλον. (Πιπερόπουλος, 2008)

Τα βασικά χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής αφορούν:

- Την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης και του εύρους δραστηριοτήτων (scope) όπως και της κατεύθυνσης (direction) της επιχείρησης.
- Τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της αξιοποίησης και της σωστής κατανομής διάταξης των πόρων.
- Την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας και την ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών.

(Καραγιάννης, et al., 2001)

2.4 Προγραμματισμός, management και επιχειρηματικότητα: Έννοιες, χαρακτηριστικά και σημασία

Η στρατηγική διαφέρει και διαφοροποιείται από την έννοια του προγραμματισμού και του στρατηγικού προγραμματισμού. Στρατηγικός προγραμματισμός είναι εκείνος που προγραμματίζει και εφαρμόζει συγκεκριμένες

στρατηγικές. Δεν δημιουργεί στρατηγικές. Δεν αποτελεί το όραμα ή τον στόχο. Στρατηγικός προγραμματισμός είναι το στάδιο που ακολουθεί τη στρατηγική και εφαρμόζει τους διάφορους στόχους

Ο στρατηγικός προγραμματισμός, είτε προγραμματισμός, «συνδέεται» με τη στρατηγική. Με άλλα λόγια Στρατηγικός προγραμματισμός είτε προγραμματισμός είναι το πλαίσιο από τις μεθόδους και τα «τεχνάσματα» για να μπορέσει κάποιος να πραγματοποιήσει τους στόχους, τις στρατηγικές, τους στόχους και τα οράματα της επιχείρησης. Δηλαδή, μετά τη συλλογή πληροφοριών, την επιλογή από τα διάφορα εναλλακτικά σενάρια, την αποσαφήνιση και τη διευκρίνιση των στόχων, επιλέγω το πλαίσιο του προγραμματισμού αναφορικά με τις διάφορες μεθόδους, τα «τεχνάσματα» σχετικά με την υλοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής. Στο Διάγραμμα 8 παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικοί ορισμοί σχετικά με τον προγραμματισμό και τον στρατηγικό προγραμματισμό

Ο προγραμματισμός αποτελεί, το τρίτο στάδιο του management:

- ❖ Πρώτο στάδιο: η πληροφόρηση (Information). Η ανάλυση του περιβάλλοντος, δηλαδή η αποτύπωση του τι υπάρχει και τι πρέπει να γίνει.
- ❖ Δεύτερο στάδιο: η στρατηγική (strategy-vision, goal). Τι μπορώ να πετύχω, να ακολουθήσω και ποιες επιπτώσεις.
- ❖ Τρίτο στάδιο: ο προγραμματισμός (engineering). Η εφαρμογή και υλοποίηση στόχων (στρατηγικής).
- ❖ τέταρτο στάδιο: ο επανασχεδιασμός (re-engineering). Δηλαδή, ο έλεγχος, η αξιολόγηση και ο ανασχεδιασμός
- ❖ Ο προγραμματισμός συνδέεται με τη λήψη των αποφάσεων. Η λήψη των αποφάσεων είναι η λειτουργία εκείνη που εμπεριέχεται σαν μικρότερη διαδικασία στον προγραμματισμό και «συνδέει» μεταξύ τους τις υπόλοιπες λειτουργίες, καθόσον «κινεί» τον μηχανισμό της διοίκησης.

Η λήψη αποφάσεων καθορίζει τις ενέργειες εκείνες που πρέπει να γίνουν και καλύπτει τα ακόλουθα στάδια:

Το στάδιο της διάγνωσης του προβλήματος.

Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων με την ανάλυση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων, ώστε να επιλεγεί εκείνη η λύση που πλεονεκτεί.

Η λήψη των αποφάσεων γίνεται από τα στελέχη της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα:

Τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη παίρνουν τις βασικές στρατηγικές αποφάσεις.

Αυτές είναι οι βασικές αποφάσεις που προσδιορίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους ολόκληρου της επιχείρησης και λαμβάνονται από το ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο ενός οργανισμού καθόσον επηρεάζουν ολόκληρη την επιχείρηση.

Τα μεσαία στελέχη: συμμετέχουν μέσα από την πληροφόρηση και λαμβάνουν τις διαχειριστικές αποφάσεις. Αυτές λαμβάνονται σε κατώτερο επίπεδο που είναι το επίπεδο των μεσαίων στελεχών, δηλαδή οι διευθυντές, και συνήθως αφορούν τη διαδικασία ή την τακτική υλοποίηση των στρατηγικών στόχων που καθορίστηκαν από την ανώτερη διοίκηση.

- Τα κατώτερα στελέχη συμμετέχουν στο έργο της επίβλεψης και λαμβάνουν τις λειτουργικές αποφάσεις. Οι λειτουργικές αποφάσεις λαμβάνονται από το κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας μέσα στην επιχείρηση και αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες.

(Κορρές & Λιαργκόβας, 2009)

2.5 Επιχειρηματική δραστηριότητα και σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον

Κάθε επιχείρηση αναπτύσσεται και λειτουργεί μέσα σ' ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται από την επιχειρηματική δραστηριότητα και φυσικά προσδιορίζει σημαντικά την οργάνωση, την πορεία και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, περιβάλλον είναι ο εσωτερικός και εξωτερικός εκείνος χώρος όπου δραστηριοποιείται και αναπτύσσει δράση η επιχείρηση.

Το περιβάλλον της σύγχρονης επιχείρησης διαφοροποιείται ιδιαίτερα από χώρα σε χώρα και διαφέρει σημαντικά από το «κλασικό περιβάλλον» που αντιμετώπιζαν οι επιχειρήσεις προ δεκαετιών. Για παράδειγμα, ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχουν ως εξής:

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι καινοτόμες και επενδύουν σημαντικά ποσά για έρευνα και σε νέες τεχνολογίες. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις παρατηρείται «μετακίνηση» της παραγωγικής δραστηριότητας από τους κλασικούς παραδοσιακούς βιομηχανικούς κλάδους, στους νέους τομείς των υπηρεσιών και στις νέες τεχνολογίες. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις διαμορφώνεται μια σύγχρονη οργανωτική και διοικητική δομή που επηρεάζεται από το συνεχώς αυξανόμενο πλαίσιο των συγχωνεύσεων και των στρατηγικών συμμαχιών των επιχειρήσεων. (Πολυχρονόπουλος & Κορρές, 2005)

2.6 Σημασία και αποτελεσματικότητα της οργάνωσης

Η οικονομική και κοινωνική σημασία της οργάνωσης και της διαχείρισης θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Πιο συγκεκριμένα:

Η σωστή οργάνωση των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί και αναπτύσσει επιχειρηματικές δραστηριότητες, για παράδειγμα με την αύξηση της απασχόλησης, την προστασία του περιβάλλοντος, την ποιοτική κατανάλωση. Ο εκσυγχρονισμός και η αναβάθμιση του εσωτερικού περιβάλλοντος, και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας

Η οργάνωση των επιχειρήσεων συμβάλλει στη σωστή αξιοποίηση των πόρων, στη διαμόρφωση του πλαισίου του ανταγωνισμού, στην ανάπτυξη της αγοράς και στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η οργάνωση των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλει στην αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και κερδοφορία της επιχείρησης και επίσης περαιτέρω να συμβάλει στο κοινωνικό όφελος και στην «κοινωνική ανταπόκριση» μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Το επιχειρησιακό πλαίσιο που αφορά την οργάνωση και τη διαχείριση θέτει διάφορους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους σε αντιστοιχία με τους σκοπούς και τους άξονες της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αποτελούν βασική και απαραίτητη προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα, ανάπτυξη, εξέλιξη και επέκταση της επιχείρησης.

Επίσης ένα από τα βασικά ζητήματα είναι ο υπολογισμός του βαθμού της επίτευξης των στόχων της οργάνωσης. Πιο συγκεκριμένα, έχουν αναπτυχθεί δύο βασικές σχετικές έννοιες.

Η έννοια της αποτελεσματικότητας, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση επιτυγχάνει του στόχους.

Η έννοια της αποδοτικότητας, που αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία της οργάνωσης και εκφράζει το κόστος για την επίτευξη του αποτελέσματος. (Καραγιάννης, et al., 2001)

2.7. Η σημασία του management στη λειτουργία των οικονομικών οργανισμών

Το γεγονός ότι το Μάνατζμεντ γρήγορα έγινε το κεντρικό πλουτοπαραγωγικό στοιχείο των αναπτυσσόμενων χωρών και η βασική ανάγκη των αναπτυσσόμενων χωρών, δείχνει τον σημαντικό ρόλο του στην οικονομία κάθε χώρας και στις διεθνείς σχέσεις. Οι καθηγητές Farmer και Richman (1965) σημειώνουν ότι η διάκριση μεταξύ 'βιομηχανικά αναπτυσσόμενων' και 'υπό-ανάπτυξη' ή 'υποανάπτυκτων' χωρών

μπορεί να βασιστεί στη χρησιμοποίηση τεχνικών του Μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις των χωρών αυτών. Πιο συγκεκριμένα γράφουν:

‘Θεωρούμε την οργανωτική και διοικητική σαν τη μοναδική κρισιμότερη κοινωνική δραστηριότητα σε σχέση με την οικονομική πρόοδο. Οι φυσικοί, οι οικονομικοί και οι ανθρώπινοι πόροι δεν είναι παρά παθητικά στοιχεία που θα πρέπει να συνδυαστούν και να συντονιστούν αποτελεσματικά μέσω μιας σωστής ενεργητικής διοίκησης, για να επιτύχει μια χώρα ένα ουσιαστικό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης. Μια χώρα μπορεί να έχει πολλούς φυσικούς και ανθρώπινους πόρους, άφθονο ειδικευόμενο εργατικό δυναμικό και σημαντικά κεφάλαια, αλλά παρ’ όλα αυτά να είναι σχετικά φτωχή, γιατί υπάρχουν πολύ λίγα ικανά διοικητικά στελέχη για να συνδυάσουν αποδοτικά αυτούς τους πόρους για την παραγωγή και διανομή ωφέλιμων αγαθών και υπηρεσιών’.

Τωρινές έρευνες παρουσιάζουν ότι η παραγωγικότητα στην Αμερικάνικη Βιομηχανία είναι 40% μεγαλύτερη από τη Σουηδική, 60% μεγαλύτερη από τη Γερμανική, 70% μεγαλύτερη από τη Γαλλική και /80% μεγαλύτερη από την Αγγλική και αυτό οφείλεται κύρια στη διαφορά της ποιότητας του Μάνατζμεντ των Αμερικανικών επιχειρήσεων . Στην χώρα μας, έρευνες της Ελληνικής Εταιρίας Διοίκησης Επιχειρήσεων έδειξαν ότι: Το 1963 ένα ποσοστό 15%-20% των επιχειρήσεων εφαρμόζαν συνειδητά επιστημονικές μεθόδους διοίκησης, ενώ το 1971 το ποσοστό αυτό ανέβηκε στο 35%-40%. Σήμερα, υπάρχει η αισιοδοξία ότι το 50% περίπου των ελληνικών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν επιστημονικές μεθόδους διοίκησης .

Ξεχωριστά κάθε οικονομικός οργανισμός του ιδιωτικού ή του δημοσίου τομέα έχει μια αποστολή και ένα σύνολο στόχων που δικαιολογούν την οικονομική του δραστηριότητα. Η επιβίωση του, η αποτελεσματικότητά του, η ανάπτυξή του, είναι σκοποί τους οποίους εξυπηρετεί η παραγωγή των υλικών ή άυλων αγαθών που προσφέρουν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών.(Νεκτάριος,2010)

Η επιτυχία, η αποτελεσματικότητα και η μακροζωία κάθε οικονομικού οργανισμού είναι σκοποί που αποτελούν προτεραιότητες στη δράση του και γίνονται πιο συγκεκριμένοι, όταν καθορίζονται στόχοι όπως η αύξηση της αποδοτικότητας του κύκλου εργασιών, της αποδοτικότητας του κεφαλαίου, της κερδοφορίας, των πωλήσεων, της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, της μείωσης της ρύπανσης του περιβάλλοντος κ.ά. Η αποτελεσματικότητα ενός οικονομικού οργανισμού, εκτιμάται συνήθως από την επιτυχία των στόχων του οργανισμού συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών και κοινωνικών στόχων του. Υπάρχει, επομένως, στενός συνδετικός κρίκος μεταξύ της αποτελεσματικότητας και της επιβίωσης κάθε οικονομικού οργανισμού, ακόμη και στην περίπτωση των δημοσίων κοινωφελών οργανισμών. Διότι, ένας οργανισμός δεν θα επιζήσει για μεγάλο χρονικό διάστημα, εάν δεν επιτύχει τους οικονομικούς του στόχους και παράλληλα δεν επωμισθεί και τον κοινωνικό του ρόλο.

Όμως ξεχωριστά ο κάθε κερδοσκοπικός οργανισμός δε σκοπεύει απλώς στην επίτευξη ικανοποιητικών κερδών που θα του εξασφαλίσουν την επιβίωση και

ανάπτυξή του, αλλά προσπαθεί να μεγιστοποιήσει και τα κέρδη του. Η μεγιστοποίηση των κερδών για μια επιχείρηση σημαίνει ότι επιτυγχάνει την υψηλότερη απόδοση του κεφαλαίου της ή των παραγωγικών στοιχείων που απασχολεί μέσα σε μια σειρά ετών και όχι ότι επιτυγχάνει το υψηλότερο απόλυτο κέρδος σε βραχυχρόνιο διάστημα. Δηλαδή, είναι δυνατόν να θυσιάζονται κέρδη τη μια χρονιά προκειμένου να επιτευχθούν υψηλότερα συνολικά κέρδη τα επόμενα χρόνια. Το κέρδος όμως θα πρέπει να υπολογίζεται αφού συμπεριληφθούν στα συνολικά έξοδα και ' έσοδα αντίστοιχα, το κοινωνικό κόστος και το κοινωνικό όφελος που προκαλεί η λειτουργία της οικονομικής μονάδας.

Οι οικονομικοί οργανισμοί κάθε είδους χρησιμοποιούν παραγωγικούς πόρους με συστηματικό τρόπο προκειμένου να επιτύχουν τους οικονομικούς και κοινωνικούς σκοπούς τους. Οι σκοποί αυτοί επηρεάζονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, που αποτελούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών αντίστοιχα. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελούν οι ανθρώπινοι πόροι και οι διάφοροι άλλοι οικονομικοί και φυσικοί παραγωγικοί συντελεστές που χρησιμοποιούνται μέσα στα πλαίσια των αποφάσεων των ανθρώπων. Είναι δηλαδή οι μεταβλητές που βρίσκονται κάτω από τον άμεσο έλεγχο των οργανισμών. Οι εξωτερικοί παράγοντες(εξωτερικό περιβάλλον) που επηρεάζουν την επιτυχία των στόχων των οργανισμών είναι οι κυβερνητικές πολιτικές, οι απαιτήσεις των καταναλωτών, οι ενέργειες των ανταγωνιστών, οι αποφάσεις των χρηματοδοτών, η διαθέσιμη εργατική δύναμη, η νομοθεσία, οι εξελίξεις της τεχνολογίας, η αρμονική συνεργασία με προμηθευτές κ.ά. δηλαδή μεταβλητές που επιδρούν αποφασιστικά στη λειτουργία των οργανισμών και δε βρίσκονται κάτω από τον άμεσο έλεγχό τους.

Στα πλαίσια της συστηματικής προσέγγισης στη Διοικητική επιστήμη ο οικονομικός οργανισμός θεωρείται ως ένα ανοικτό σύστημα, με την έννοια ότι είναι ένα σύνολο στοιχείων(παραγωγικών πόρων)που υπόκεινται στον άμεσο ή έμμεσο έλεγχό του και βρίσκονται σε μια δυναμική αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και μεταξύ των στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για να επιτευχθούν οι στόχοι των οικονομικών οργανισμών πρέπει να συνεργαστούν τα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου το παραγόμενο αποτέλεσμα να είναι αυτό που επιδιώκεται, ενώ παράλληλα θα εκπληρώνεται η βασική οικονομική αρχή που θέλει το μεγαλύτερο αποτέλεσμα με τη μικρότερη θυσία. Αν θεωρήσουμε λοιπόν τον οικονομικό οργανισμό ένα ανοικτό σύστημα όπου οι εισροές του προερχόμενες από το εξωτερικό του περιβάλλον(ανθρώπινοι, οικονομικοί, φυσικοί πόροι)μετατρέπονται μέσα από μια διαδικασία μεταποίησης(εφοδιασμό, παραγωγή, διάθεση, χρηματοοικονομική λειτουργία, χειρισμό ανθρώπων)σε εκροές(προϊόντα, υπηρεσίες, απόβλητα, φήμη)προσφερόμενες πάλι στο εξωτερικό περιβάλλον, γίνεται φανερή η ανάγκη της διοίκησης των ανάλογων προσπαθειών.

Η Διοίκηση στοχεύει στον αποτελεσματικό συντονισμό όλων των ενεργειών που αφορούν στη μεταποίηση των εισροών σε εκροές, καθώς και στην πρόβλεψη και τον επηρεασμό των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Η λειτουργία του οικονομικού οργανισμού θα είναι αποτελεσματική κατά μια άποψη, εφόσον η αξία των εκροών του θα είναι μεγαλύτερη ή ίση από την αξία των εισροών.

Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να λειτουργήσει ο οικονομικός οργανισμός ορθολογικά, δηλαδή να διοικηθεί υπακούοντας στη βασική οικονομική αρχή. Η επιδίωξη του 'μεγαλύτερου αποτελέσματος με τη μικρότερη θυσία' θα αναφέρεται σε ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία όπως για παράδειγμα υψηλές εισπράξεις, αύξηση μεριδίου της αγοράς, ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, βελτίωση της ποιότητας ζωής τους, μείωση των αντιθέσεων στην εργασία, ασφαλείς συνθήκες εργασίας, μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος, άμβλυνση των προβλημάτων από την εντατικοποίηση της εργασίας κ.ά.(Σιγάνος,2005)

Επομένως όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα, ένας οικονομικός οργανισμός θα λειτουργήσει αποτελεσματικά, αν διοικηθεί έτσι ώστε να επιτύχει το μεγαλύτερο αποτέλεσμα(υψηλά κέρδη, μακροζωία και ανάπτυξη, ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, κοινωνική ανταπόκριση κ.ά.)με τη μικρότερη θυσία(ελάχιστο κόστος, μείωση της σπατάλης των υλικών, ελάχιστη ρύπανση του περιβάλλοντος, μείωση των αντιθέσεων στην εργασία κ.ά.). Η ευθύνη για την αποτελεσματική λειτουργία των οικονομικών οργανισμών αναλαμβάνεται από τα διοικητικά στελέχη τα οποία διοικούν τον μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές, με σκοπό τη δημιουργία θετικών ποσοτικών αποτελεσμάτων τόσο για την οικονομική μονάδα όσο και για το κοινωνικό σύνολο.

Η διοίκηση «Μάνατζμεντ» συνεπώς ενός οικονομικού οργανισμού περιλαμβάνει ενέργειες όπως η λήψη ορθολογικών αποφάσεων , ο προγραμματισμός και η οργάνωση του έργου που θα εκτελεστεί, η διεύθυνση των ανθρώπων που θα εκτελέσουν το έργο και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων όλων των παραπάνω προσπαθειών. Οι ενέργειες ή τα στοιχεία αυτά της διοίκησης, ή αλλιώς, οι λειτουργίες του «Μάνατζμεντ», θα εξασφαλίσουν ένα ευνοϊκό εσωτερικό περιβάλλον, για να λειτουργήσει η οικονομική μονάδα έτσι ώστε να χρησιμοποιεί τους κατάλληλους πόρους από το εξωτερικό της περιβάλλον και να προσφέρει σε αυτό τις εκροές της επιτυγχάνοντας τους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους της .(Πετρίδου,2001)

2.8.Η εξέλιξη της διοίκησης/του management και οι τέσσερις προσεγγίσεις

Η διοίκηση μέχρι τα τέλη του 19ου αιώνα ασκείται εμπειρικά, ήταν δηλαδή μια τέχνη την οποία μάθαινε κάποιος μαθητεύοντας δίπλα σε έναν έμπειρο που ασχολείτο με εμπορική ή επιχειρηματική δραστηριότητα ή ακόμη δε χρειαζόταν να τη διδαχθεί επειδή είχε γεννηθεί με έμφυτα ηγετικά προσόντα ή τέλος είχε αποκτήσει το κληρονομικό αυτό δικαίωμα. Μόλις στα τέλη του 19ου αιώνα, περίπου το 1890, συνειδητοποιείται η ανάγκη για μια επιστημονική προσέγγιση στη μελέτη του «Μάνατζμεντ», ενώ άρχισε να αναπτύσσεται ραγδαία από τη δεκαετία του 1940 και μετά.

Οι προσπάθειες προσέγγισης στην ανάλυση της διοικητικής σκέψης παρουσιάζονται παρακάτω σε τέσσερις ομάδες και η καθεμιά τους αποτελεί χρονική συνέχεια της προηγούμενης.(Πετρίδου,2001)

•Η Κλασική προσέγγιση, η οποία είναι περισσότερο προσανατολισμένη στην ανάλυση της εργασίας και του οργανισμού.

•Η προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς, η οποία είναι προσανατολισμένη στην κατανόηση του ανθρώπου και της συμπεριφοράς του.

•Η Ποσοτική προσέγγιση, η οποία εξαρτά την αποτελεσματική διοίκηση από τη χρήση μαθηματικών μοντέλων και μεθόδων επιχειρησιακής έρευνας.

•Η Σύγχρονη προσέγγιση, η οποία εξετάζει τα προβλήματα της διοίκησης σε σχέση με το συνολικό επιχειρησιακό σύστημα, το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και επιλέγει λύσεις ανάμεσα από πολλές τεχνικές του «Μάνατζμεντ» που δε διαταράσσουν την ισορροπία του συστήματος .

Η κλασική προσέγγιση αποτελείται από τρεις σχολές:

•Τη Σχολή της Επιστημονικής Διοίκησης (Scientific Management) ή αλλιώς Ταιλορισμός, που δίνει έμφαση κυρίως στις θεωρίες οργάνωσης της εργασίας, με θεμελιωτή της τον Αμερικάνο μηχανικό Frederick W. Taylor.

•Τη Σχολή της Γραφειοκρατικής Διοίκησης (Bureaucratic Management) που αναφέρεται κυρίως στις θεωρίες της οργάνωσης της επιχείρησης και των σχέσεων εξουσίας που αναπτύσσονται μμέσα σ' αυτήν με θεμελιωτή το Γερμανό κοινωνιολόγο Max Weber.

•Τη Σχολή της Λειτουργικής Διοίκησης (Administrative Management) ή αλλιώς Φαγιολισμός, που συστηματοποιεί την εμπειρική γνώση σε βασικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης, αναγνωρίζει τη διοίκηση ως μια συνολική διαδικασία με επιμέρους στοιχεία-λειτουργίες και γενικά, προσφέρει το θεωρητικό υπόβαθρο της διοικητικής Επιστήμης. Ιδρυτής της ο Γάλλος βιομήχανος Henri Fayol.

Η πρώτη προσέγγιση της θεωρίας του μάνατζμεντ ήταν το επιστημονικό μάνατζμεντ(Scientific Management), δημιουργήθηκε από μηχανικούς, επιστήμονες και εν ενεργεία στελέχη που ενδιαφέρονταν για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων (την ποσότητα που παράγει ένας εργαζόμενος σε μια δεδομένη χρονική περίοδο). Το επιστημονικό μάνατζμεντ προέκυψε από τις προσπάθειες βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, οι οποίες ξεκίνησαν από τον Frederick W. Taylor, ο οποίος το 1911 με την εργασία με «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ» καθιερώθηκε σαν πατέρα της επιστημονικής διοίκησης. (Montana & Charnov 2002)

Ο Taylor πίστευε ότι η οικονομική ευημερία μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με τη μέγιστη παραγωγικότητα των εργαζομένων, η οποία θα ήταν απόρροια της μεγαλύτερης αποδοτικότητάς τους. Κάπως εκλεκτικός , ο Taylor πίστευε ότι δε μπορούσε κανείς να εμπιστευτεί τους εργαζόμενους ότι θα εργάζονταν με τον πιο αποδοτικό τρόπο καθώς θα επιβράδυναν την εργασία τους, αν τους άφηνες στην ησυχία τους. Ο Taylor θεωρούσε ότι η μέγιστη απόδοση μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με τον ανασχεδιασμό της εργασίας και την αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων απέναντι στην εργασία. Γι' αυτό και εδώ εξέθεσε τέσσερις βασικές αρχές του «Μάνατζμεντ»:

•Κάθε εργασία πρέπει να παρατηρηθεί και να μμελετηθεί με προσοχή, ώστε να καταγραφεί στο τέλος όλη η γνώση γ' αυτή. Όταν θα ληφθούν όλες οι πληροφορίες, η κάθε εργασία θα διέπτε από κανόνες, όσον αφορά τον τρόπο πραγματοποίησης, ανεξάρτητα από το ποιος την πραγματοποιεί και που την πραγματοποιεί. Ο Taylor πίστευε ότι η ανάπτυξη αυτής της γνώσης θα οδηγούσε στην εύρεση του πλέον αποτελεσματικού τρόπου εκτέλεσης όλων των εργασιών.

•Σα δεύτερη αρχή ο Taylor προτείνει τον προσδιορισμό των δυνατοτήτων του κάθε εργάτη, αφού εκτιμηθούν οι δυνατότητες, αναπτύσσονται μετά όλες οι δεξιότητες που χρειάζονται για να γίνει μμεγαλύτερη η απόδοση του εργάτη στη δουλειά του.

•Οι δύο παραπάνω αρχές πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή μετά τον προσδιορισμό του καλύτερου τρόπου εκτέλεσης της εργασίας, την επιλογή του πιο κατάλληλου εργάτη και την εκπαίδευσή του για την εργασία αυτή. Αυτό είναι το βασικό καθήκον της διοίκησης που μπορεί να πραγματοποιηθεί καλύτερα με την εξάρτηση του εισοδήματος του εργάτη από το αποτέλεσμα ή το παραγόμενο προϊόν. Ο Taylor προτείνει διάφορα κίνητρα για να προκαλέσει το ενδιαφέρον του εργάτη που θα μμπορέσει έτσι να αποδώσει το περισσότερο δυνατό. Ο μόνος περιορισμός στην αύξηση της παραγωγικότητας, είναι η φυσική κούραση του εργάτη και σε αυτό ο Taylor ενδιαφέρθηκε να βρει τους παράγοντες που δημιουργούν την κούραση, ώστε να ελαττωθεί και να μην επηρεάζει την παραγωγικότητα.

•Η τελευταία αρχή του Taylor που ίσως είναι και η σπουδαιότερη για το μμάνατζμεντ είναι αυτή που δίνει έμφαση στον καταμερισμό της εργασίας. Έτσι, η διοίκηση θα είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό και την εφαρμογή των βασικών αρχών του επιστημονικού «Μάνατζμεντ», ενώ οι εργαζόμενοι θα είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση της εργασίας σύμφωνα με τις αρχές αυτές.

Πριν από τις προσπάθειες του Taylor, οι εργαζόμενοι εκτελούσαν την εργασία τους βασιζόμενοι στη διαίσθηση και το ένστικτό τους, δηλαδή με εμπειρικούς κανόνες. Ο Taylor υποστήριζε ότι αυτοί οι εμπειρικοί κανόνες είχαν ως αποτέλεσμα τη μειωμένη αποδοτικότητα και αντιφατικά κριτήρια απόδοσης.

Χρησιμοποιώντας μμελέτες χρόνου και κινήσεων και ένα σύστημα γνωστό ως αμοιβή με το κομμάτι, σύμφωνα με το οποίο οι εργάτες πληρώνονταν ανάλογα με την ποσότητα που παρήγαγαν, ο Taylor κατόρθωσε να βελτιώσει θεαματικά την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Τα εργατικά σωματεία αντέδρασαν στις καινοτομίες του Taylor, αλλά οι Αμερικανοί επιχειρηματίες που εντυπωσιάστηκαν από την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και από τη μείωση του κόστους, δέχθηκαν με ενθουσιασμό το επιστημονικό μμάνατζμεντ του Taylor. Η επιρροή του Taylor και των συναδέλφων του έγινε αισθητή κατά τις πρώτες δεκαετίες του εικοστού αιώνα. Ο ίδιος ο Taylor κλήθηκε να καταθέσει σε επιτροπές του Αμερικανικού Κογκρέσου το 1912- 1914 και επηρέασε τον τρόπο με τον οποίο η κυβέρνηση των ΗΠΑ αντιμετώπιζε την αναπτυσσόμενη βιομηχανία της Αμερικής .

Η νέα σχολή της Γραφειοκρατικής Διοίκησης μμέσα στην κλασική προσέγγιση βρήκε εκφραστή το Γερμανό κοινωνιολόγο καθηγητή του Πανεπιστημίου του Βερολίνου Max Weber, ο οποίος μμελετά και αναλύει την οργάνωση ως σύνολο, χωρίς να ασχοληθεί με συγκεκριμένες εφαρμογές της διοικητικής πρακτικής και έμεινε στην ιστορία ως ο πατέρας της «γραφειοκρατίας». Η βασική φιλοσοφία της σχολής αυτής είναι η έμφαση στην ανάγκη των οργανισμών να λειτουργούν με έναν ορθολογικό τρόπο και όχι βασιζόμενοι στις αυθαίρετες επιθυμίες των ιδιοκτητών ή διοικητικών στελεχών.(Montana and Charmony,2002). Η μορφή αυτή της οργάνωσης μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις εφαρμοσμένες μονάδες αρκεί να έχουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά:

- Μεγάλο αριθμό απασχολουμένων
- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι να είναι μμερικώς ειδικευμένοι ή ανειδίκευτοι
- Να υπάρχει απλή τεχνολογία μμαζικής παραγωγής
- Τυποποιημένο και απλό προϊόν

Κατά τον Weber ο γραφειοκρατικός τρόπος διοίκησης είναι το πιο λογικό σύστημα που στοχεύει στον εξανθρωπισμό της εργασίας και ικανοποιεί την βασική ανθρώπινη ανάγκη να διοικείται.

Ως γραφειοκρατία (bureaucracy) λοιπόν, καλείται ο τύπος της οργάνωσης που έχει σχεδιαστεί για να επιτελεί διοικητικό έργο μμεγάλης κλίμακας, με το να συντονίζει συστηματικά την εργασία πολλών ατόμων. Αυτή η έννοια ισχύει επομένως για οργανωτικές αρχές που αποβλέπουν στην βελτίωση της διοικητικής αποδοτικότητας. Η γραφειοκρατία, παρατηρεί ο Max Weber, διακρίνεται από τους άλλους τύπους ανθρώπινης εξουσίας και ελέγχου κατά τη μμεθοδικότητά της, την ικανότητά της να φθάνει σε υψηλό βαθμό αποδοτικότητας, τη σταθερότητά της, την αυστηρότητα της πειθαρχίας της και την αξιοπιστία της.

Η κριτική που ασκήθηκε στη γραφειοκρατική θεωρία του Weber αναφέρει ότι ο τρόπος αυτός μπορεί να προκαλέσει απογοήτευση και μμείωση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων λόγω του ότι η εργασία είναι τυποποιημένη και μμονότονη. Η κατανομή της εργασίας δε βελτιώνει το συναγωνιστικό πνεύμα μμεταξύ των εργαζομένων. Επίσης η ύπαρξη σαφούς και απόλυτα τυποποιημένης εργασίας δεν συντελεί στην αίσθηση των εργαζομένων ότι ανήκουν σε ένα σύνολο και επομένως δεν βοηθά στην επικοινωνία. Μπορούν να εμφανιστούν συγκρούσεις μμεταξύ αρχαιότερων και νεότερων εργαζομένων σε προϋπηρεσία αλλά και ηλικία, δεδομένου ότι οι νεότεροι θα έχουν μμεγαλύτερη απόδοση. Αυτό δημιουργεί φόβο στους παλαιότερους και μμεγαλύτερους για απώλεια της θέσης τους .

Η αναγνώριση της ανάγκης θεώρησης κάθε οργανισμού ως ενιαίου συνόλου και ο προσδιορισμός βασικών αρχών-αξιωμάτων στις οποίες θα στηρίζεται η διοίκησή τους, αποτέλεσαν το κοινό σημείο αναφοράς των θεωρητικών της Λειτουργικής Σχολής της Διοίκησης. Ο κυριότερος εκπρόσωπος είναι ο Henry

Fayol, ο οποίος εκπαιδεύτηκε ως μηχανικός στη Γαλλία, κατείχε την ανώτατη θέση του διευθύνοντος συμβούλου μιας μμεγάλης γαλλικής εταιρίας ανθρακωρυχείων. Το ενδιαφέρον του επικεντρώθηκε στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ολόκληρης της επιχείρησης. Ο Fayol επεδίωξε την εφαρμογή επιστημονικών αρχών στο σύνολο μμιας επιχείρησης. Η εργασία του έμεινε γνωστή ως θεωρία της διαχείρισης (Administrative Theory). Το γνωστότερο βιβλίο του, Administration Industrielle et Generale (1929, Γενική και Βιομηχανική Δδιοίκηση), εξακολουθεί να διαβάζεται και θεωρείται κλασικό έργο του μμάνατζμεντ. Με αυτό το βιβλίο, ο Fayol συνέβαλε στη θεωρία της διαχείρισης με τέσσερις βασικές παρατηρήσεις:

- Διέκρινε το επίπεδο επίβλεψης από το επίπεδο διοίκησης, δίνοντας ουσιαστικά μεγαλύτερο κύρος και αναγνώριση στη διοίκηση παρά στην επίβλεψη των εργαζομένων. Αυτός ο διαχωρισμός μμεταξύ διοικητικού και λειτουργικού επιπέδου στο εσωτερικό μμιας επιχείρησης, συνέβαλε σημαντικά στην ενίσχυση του ανερχόμενου κύρους του μμάνατζερ και στον καθορισμό των λεπτομέρειών της σύγχρονης ιεραρχικής οργάνωσης των επιχειρήσεων.

- Ορίσε το έργο των διευθυντικών στελεχών ως λειτουργίες του μμάνατζμεντ (functional of management). Αυτές οι λειτουργίες χρησιμοποιούνται ακόμα και σήμερα στην ταξινόμηση και αξιολόγηση του μμάνατζμεντ. Είναι ο λεγόμενος λειτουργικός ορισμός του μμάνατζμεντ (functional definition of management).

- Ανέπτυξε γενικές αρχές του μμάνατζμεντ που χρησιμοποιούνται ακόμα και σήμερα από τα διευθυντικά στελέχη. Αυτές οι αρχές προσέφεραν πρακτική βοήθεια στα στελέχη των επιχειρήσεων σχετικά με το πώς πρέπει να ενεργούν.

- Υποστήριξε ότι στην εφαρμογή αυτών των αρχών απαιτείται ευελιξία και επίσης ότι να νέα στελέχη θα μπορούσαν να διευθύνουν. Πρόκειται για σοβαρή απόκλιση από την άποψη ότι οι μμάνατζερ γεννιούνται και δε γίνονται, η οποία αποτελεί ορόσημο της σύγχρονης θεωρίας και πρακτικής του μμάνατζμεντ.

Αν και τα σημεία των θεωριών του Taylor και Fayol είναι διαφορετικά, εν τούτοις οι εργασίες και των δύο παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία και η μια συμπληρώνει την άλλη. Ο Fayol έστρεψε την προσοχή του στους στις δραστηριότητες του μμάνατζερ και διατύπωσε τη διοικητική θεωρία του μμάνατζμεντ που βασίζεται σε πέντε λειτουργίες και σε άλλες 14 αρχές. Επίσης αναφέρθηκε στις δεξιότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών, οι οποίες είναι αναγκαίο να αποκτώνται και να βελτιώνονται συνεχώς μέσω της ειδικής διοικητικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Υποστήριξε ότι οι απαραίτητες δεξιότητες για κάθε διοικητικό στέλεχος είναι οι φυσικές, οι πνευματικές, οι διανοητικές, οι εκπαιδευτικές, οι τεχνικές και η εμπειρία σε σχετικές εργασίες.

2.9. Η προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς

Στα πλαίσια της κλασικής προσέγγισης της διοίκησης, υποστηρίχθηκε ότι το

κλειδί για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών είναι η ορθολογική οργάνωση της εργασίας και του οργανισμού με καθορισμένες σχέσεις εξουσίας και η άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης με γνώμονα βασικές αρχές της επιστήμης. Το ενδιαφέρον ήταν έτσι, κύρια προσανατολισμένο στην εργασία και στη μμηχανιστική αντιμετώπιση των εργαζομένων, για τα οποία ασκήθηκε αυστηρή κριτική από επιστήμονες και ερευνητές που στη συνέχεια έστρεψαν την προσοχή τους περισσότερο στην κατανόηση των εργαζομένων και στις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται στο εργασιακό περιβάλλον.(Montana and Charmony,2002)

Στο τέλος της δεκαετίας του 1920 και στις αρχές του 1930, το ενδιαφέρον στράφηκε στην έρευνα των διαφόρων παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά και κατά συνέπεια την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η ανάλυση των ατομικών χαρακτηριστικών και αναγκών, οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μμέσα στις ομάδες εργασίας, η δυναμική των ομάδων, η κοινωνιολογική προσέγγιση της εργασίας είναι τα θέματα που απασχόλησαν τους επιστήμονες οι οποίοι προσεγγίζουν τη διοίκηση των επιχειρήσεων από την ανθρώπινη πλευρά τους. Τα βασικά χαρακτηριστικά της περιόδου αυτής, τα οποία και οδήγησαν στην ανθρωποκεντρική προσέγγιση, είναι: η αναγνώριση των αδυναμιών της μμηχανιστικής κλασικής προσέγγισης να επιλύσει τα προβλήματα της ανθρώπινης συνεργασίας μέσα σε επιχειρήσεις που συνεχώς μεγεθύνονταν και εκσυγχρονίζονταν, οι απαιτήσεις των εργαζομένων για βελτίωση των συνθηκών εργασίας και για ποιότητα εργασιακής ζωής, οι απαιτήσεις των διοικήσεων των επιχειρήσεων για βελτίωση της προσφερόμενης ποιοτικά εργασίας και γενικά ο ταχύς ρυθμός αλλαγών, στοιχεία που χαρακτήριζαν το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον των οικονομικών οργανισμών.

Στα πλαίσια της ανθρωπιστικής προσέγγισης της διοίκησης των επιχειρήσεων, αναπτύχθηκαν 4 βασικές τάσεις που διαμόρφωσαν τις αντίστοιχες θεωρητικές σχολές:

- Οι πρόδρομοι της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που χρησιμοποιούν τις μεθόδους της επιστήμης της Ψυχολογίας, για να ερμηνεύσουν την ατομική συμπεριφορά του εργαζομένου, με πρωτεργάτη τον Hugo Munsterberg, τον πατέρα της βιομηχανικής ψυχολογίας.

- Οι έρευνες και μελέτες του Hawthorne, που ασχολήθηκαν με την κοινωνιολογική διάσταση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς και ειδικότερα με τη συμπεριφορά των ατόμων όταν αυτά είναι μέλη ομάδων εργασίας. Η ομάδα των καθηγητών του Harvard, Elton Mayo και F. Roethlisberger, ασχολήθηκαν με τα πειράματα αυτά.

- Η κίνηση των Ανθρώπινων Σχέσεων, που χρησιμοποιεί τα πορίσματα της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας, για να βοηθήσουν την ατομική προσπάθεια μμέσα στα πλαίσια της ομάδας. Βασικοί εκπρόσωποι της κίνησης αυτής είναι ο Douglas Mc Gregor και Arbaham Maslow.

•Η Σχολή της Επιστήμης της Συμπεριφοράς, που χρησιμοποίησε την επιστημονική έρευνα για την ανάπτυξη θεωριών σχετικών με την ανθρώπινη συμπεριφορά στους οργανισμούς. Οι Rensis Likert και Chris Argyris είναι δύο από τους κύριους εκπροσώπους της σχολής αυτής .

Ενώ το ενδιαφέρον των επιστημόνων στις αρχές του 20ού αιώνα ήταν στραμμένο στην επιστημονική οργάνωση της εργασίας και των επιχειρήσεων, λίγο αργότερα, επιστήμονες από άλλες περιοχές, κυρίως ψυχολόγοι, αλλά και επιχειρηματίες, ασχολήθηκαν με προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι εργαζόμενοι ως άνθρωποι στις βιομηχανίες και ακόμη με την ερμηνεία της εργασιακής τους συμπεριφοράς. Ο Γερμανός καθηγητής ψυχολογίας στο Harvard, Hugo Munsterberg, η πολιτική επιστήμονας Mary Parker Follett, ο βιομήχανος Henry Ford και ο κοινωνιολόγος Elton Mayo αποτελούν τους πρόδρομους της βιομηχανικής ψυχολογίας και έθεσαν τις βάσεις για την ανθρωπιστική προσέγγιση στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

•Hugo Munsterberg: Το 1913 εξέδωσε το βιβλίο «Psychology and Industrial Efficiency», όπου περιγράφει 3 τρόπους με τους οποίους οι ψυχολόγοι μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της βιομηχανικής εργασίας: ο πρώτος τρόπος, που βρίσκεται κοντά στις θέσεις του επιστημονικού «Μάνατζμεντ». Ο δεύτερος τρόπος αφορά στη μελέτη των προσωπικών ψυχολογικών συνθηκών, κάτω από τις οποίες ο εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει το μέγιστο. Ο τρίτος τρόπος περιλαμβάνει στρατηγικές με τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους, ώστε να συμπεριφέρονται με τρόπους που η διοίκηση της επιχείρησης επιθυμεί.

Οι ιδέες και οι μέθοδοι που παρουσίασε ο Munsterberg για να βοηθήσουν στην αποτελεσματική διοίκηση, περιλαμβάνονται στον κλάδο της βιομηχανικής ψυχολογίας, τη μελέτη δηλαδή της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία και γι' αυτό δίκαια θεωρείται ως ο πατέρας της βιομηχανικής ψυχολογίας .

•Mary Parker Follett: Ασχολήθηκε τη δεκαετία του 1920 με τον λάθος που τα διευθυντικά στελέχη αντιμετώπιζαν τις συγκρούσεις. Με τις έρευνες και τα έργα της πρότεινε τη μέθοδο συνεργασίας για την επίλυση προβλημάτων συνιστώντας συμβιβαστικές λύσεις. Μια από τις πιο επίμονες συμβουλές της προς τη διοίκηση ήταν «μην υπερβάλλεται στην επίβλεψη των εργαζομένων», τακτική που την αποκαλούσε «αφεντικοκρατία» ενώ η άποψή της θα γινόταν γνωστή ως μικρομάνατζμεντ. Πίστευε ότι οι εργαζόμενοι ήταν σε θέση να αναγνωρίζουν τη λογική ή το «νόμο της κατάστασης» που εμπεριέχεται σε μια απαίτηση της διοίκησης και να συμμορφώνονται ανάλογα. Το έργο της αποτελεί τη βάση των σύγχρονων μεθόδων επίλυσης προβλημάτων και αναγνωρίζεται και σήμερα. Ορισμένοι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι εάν ο Frederick Taylor είναι ο «πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ», τότε η Mary Parker Follett είναι η «μητέρα».

•Henry Ford: Αναφέρεται ως πρωτεργάτης και θεμελιωτής βασικών αρχών Οργάνωσης και διοίκησης στην εποχή του, κάτι που κατέστησε την επιχείρησή του μια από τις μεγαλύτερες στον κόσμο.

Το 1914 μάλιστα οργάνωσε στην επιχείρησή του τμήμα προσωπικού, το οποίο ονόμασε «κοινωνιολογικό τμήμα». Οι βασικές αρχές της φιλοσοφίας του ήταν:

- Οικονομία στην παραγωγική διαδικασία, τόσο σε υλικά όσο και σε χρόνο, εργασία, χώρο, μέσα κτλ.

- Επιλογή προσωπικού ανάλογα με τις ανάγκες και απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

- Μόρφωση και επιμόρφωση του προσωπικού σε θέματα μεθόδων παραγωγής και αποτελεσματικότητας στο χώρο εργασίας.

- Αυστηρά προγραμματισμένη εργασία

- Εφαρμογή της μεθόδου 35 (Simplification – Specification – Standardization, δηλ. Απλοποίηση – Εξειδίκευση – Τυποποίηση) στην παραγωγική διαδικασία για προϊόντα μαζικής παραγωγής

- Εφαρμογή του συστήματος παραγωγής σε κυλιόμενη ταινία (συνεχούς ροής παραγωγής) το οποίο αν και δεν το εφεύρε ο ίδιος, όμως το ανέπτυξε και το βελτίωσε.

Κατά την χρονική περίοδο 1924-1932, το Εθνικό Συμβούλιο Ερευνητών της Αμερικής σε συνεργασία με την εταιρία Western Electric του Σικάγου, άρχισαν μια σειρά ερευνών με σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης του ανθρώπου με την εργασία. Έμειναν γνωστές ως «Hawthorne Studies» επειδή έλαβαν χώρα στο εργοστάσιο Hawthorne της W. Electric. Οι κύριοι συντονιστές των πειραματικών αυτών ερευνών ήταν ο Αυστραλός κοινωνιολόγος Elton Mayo και οι συνεργάτες του: F.I. Roethlisberger, M.L. Warner, T.N. Whitehead και G.E. Turner όπως επίσης και άλλοι 75 ερευνητές που εργάστηκαν με 10.000 υπαλλήλους της Western Electric.

Τα αποτελέσματα των ερευνών του Hawthorne άλλαξαν ριζικά τον προσανατολισμό της Διοικητικής Σκέψης που επικρατούσε μέχρι εκείνη την εποχή και κατέληξαν στα εξής συμπεράσματα:

- 1.Η εργασία είναι μια ομαδική δραστηριότητα.

- 2.Ο κοινωνικός κόσμος του ενήλικα στρέφεται κυρίως γύρω από την εργασία.

- 3.Η ανάγκη για αναγνώριση, ασφάλεια και το αίσθημά του ανήκειν είναι σημαντικότερη από την παραγωγικότητα των εργαζομένων απ' ότι οι φυσικές εργασιακές συνθήκες.

- 4.Ένα παράπονο δεν είναι μια αντικειμενική αφήγηση γεγονότων μόνον, είναι ένα σύμπτωμά που δηλώνει αναστάτωση στη θέση και στο κύρος του ατόμου.

- 5.Ο εργαζόμενος είναι ένα άτομο του οποίου οι διαθέσεις και η αποτελεσματικότητα ρυθμίζονται από τις κοινωνικές απαιτήσεις.

- 6.Οι άτυπες ομάδες ασκούν ισχυρούς κοινωνικούς ελέγχου στη αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

7. Η ομαδική συνεργασία δεν συμβαίνει τυχαία. Πρέπει να προγραμματίζεται. Αν επιτευχθεί, οι εργασιακές σχέσεις μέσα σ' έναν οργανισμό αποκτούν ισχυρή συνοχή.

Αν και οι έρευνες των E. Mayo και των συνεργατών του δε στερούνται αδυναμιών, εντούτοις άνοιξαν νέες προοπτικές στη μελέτη της κοινωνικής διάστασης της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στους οργανισμούς. Έμφαση δόθηκε στην ενδυνάμωση της αυθόρμητης συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων η οποία απαιτεί την ανάπτυξη ιδιαίτερα των ανθρώπινων δεξιοτήτων, εκτός των άλλων, από μέρους των διοικητικών στελεχών. Οι ανθρώπινες αυτές δεξιότητες βοηθούν στη διάγνωση των ψυχολογικών παραγόντων που επηρεάζουν την ατομική συμπεριφορά και προσπαθούν να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση των υποκειμενικών αναγκών στο περιβάλλον της εργασίας. Προς αυτή την κατεύθυνση δούλεψαν αρκετοί ψυχολόγοι και κοινωνιολόγοι, προσφέροντας θεωρίες και πορίσματα ερευνών που ερμηνεύουν την ανθρώπινη πλευρά της εργασίας και των προσωπικών αναγκών και κινήτρων που αναμένουν οι εργαζόμενοι για να είναι αποτελεσματικοί. Μεταξύ αυτών ξεχωρίζουν οι Abraham Maslow και Douglas McGregor, οι οποίοι έδωσαν τις κλασικές θεωρίες τους για την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών και τη συμπεριφοράς

Ο Douglas M. McGregor παρατήρησε ότι οι διαφορές μεταξύ της κλασικής και της συμπεριφοράς στην κατανόηση των ενεργειών του εργαζόμενου δεν οφείλονταν μόνο στη διαφορετική έμφαση που έδινε καθεμιά στην εργασία ή τον εργαζόμενο, αλλά και σε μια μεγάλη διαφορά στον τρόπο θεώρησης του ίδιου του εργαζόμενου. Ο McGregor χαρακτήρισε καθεμιά από αυτές τις φιλοσοφικές απόψεις για τον εργαζόμενο και ονόμασε Θεωρία X τη θεωρία του Taylor και Θεωρία Y τη θεωρία του Mayo.

• Θεωρία X. Μια κύρια αρχή οργανώσεως με βάση τη Θεωρία X είναι εκείνη της κατευθύνσεως και ελέγχου με χρήση εξουσίας. Προτεραιότητα έχουν πάντοτε οι απαιτήσεις του οργανισμού και όχι των εργαζομένων, οι οποίοι σε ανταπόδοση των προσφερόμενων αμοιβών θα δεχτούν εξωτερική κατεύθυνση και έλεγχο. Καθώς δε δεν αναγνωρίζεται ύπαρξη στον εργαζόμενο, δεν υπάρχει ανάγκη να διαθέσουμε χρόνο, προσπάθεια και χρήμα για να το ανακαλύψουμε και να το χρησιμοποιήσουμε.

• Θεωρία Y. Μία βασική αρχή που πηγάζει από τη Θεωρία Y είναι εκείνη της ολοκληρώσεως (integration), δηλαδή, η δημιουργία τέτοιων συνθηκών ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να πετύχουν τους δικούς τους στόχους καλύτερα, κατευθύνοντας σύγχρονα τις προσπάθειές τους για επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Όπως γίνεται φανερό λοιπόν, οι υποθέσεις της Θεωρίας Y είναι δυναμικές μάλλον, παρά στατικές. Τονίζουν πως τα όρια πάνω στην ανθρώπινη συνεργασία μέσα στον οργανισμό δεν είναι όρια που τοποθετούνται από την ανθρώπινη φύση, άλλα όρια που εξαρτώνται από την ευφυΐα του μάνατζερ για την ανακάλυψη του τρόπου αξιοποιήσεως του δυναμικού των ανθρώπινων πόρων. Η Θεωρία X, είναι

αλήθεια, προσφέρει μια εύκολη δικαιολόγηση της μη αποτελεσματικής αποδόσεως, ότι δηλαδή, φταίνε οι άνθρωποι με τους οποίους οφείλει κανείς να εργαστεί.

Ο Maslow, γεννημένος στη Νέα Υόρκη και μελετητής της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθηγητής και πρόεδρος του αντίστοιχου τμήματος στο Πανεπιστήμιο Brandeis της Μασαχουσέτης, παρουσίασε τον όρο «ιεράρχηση των αναγκών» για να εξηγήσει τις ρίζες της υποκίνησης. Το 1943 ανέπτυξε τη θεωρία της υποκίνησης, σύμφωνα με την οποία η διάθεση του εργαζόμενου για εργασία είναι μια συνεχής διαδικασία με την οποία προσπαθεί να ικανοποιήσει διαδοχικά ορισμένες ανάγκες του, βασιζόμενος σε 3 υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση:

•Ότι οι άνθρωποι έχουν ανάγκες οι οποίες ποτέ δεν ικανοποιούνται πλήρως.

•Ότι κάθε άνθρωπος δραστηριοποιείται για να εκπληρώσει τις ανικανοποίητες ανάγκες που για εκείνη την περίοδο έχει.

•Ότι οι ανάγκες ιεραρχούνται σε μια πυραμίδα, ξεκινώντας από τη βάση με τις βασικές-βιολογικές και φθάνοντας στην κορυφή με την αυτοπραγμάτωση και ολοκλήρωση.

Στην προσπάθειά του ο εργαζόμενος να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, αναμένει από την επιχείρηση κάποια κίνητρα τα οποία θα ανταποκρίνονται στην ιεράρχηση των αναγκών που έχει ο ίδιος διαμορφώσει. Ο Maslow προτείνει στα διοικητικά στελέχη να συνειδητοποιήσουν ότι οι άνθρωποι έχουν και προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες πέρα από τις χρηματικές αμοιβές και μάλιστα περιμένουν διαφορετικά κίνητρα κάθε φορά σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του καθενός.

Στο έργο του Maslow ασκήθηκε αυστηρή κριτική και πολλοί επιστήμονες και ερευνητές ασχολήθηκαν αργότερα με τη συμπλήρωση και αναθεώρηση της θεωρίας του, της υποκίνησης. Παρ' όλα αυτά όμως εξακολουθεί να έχει ιδιαίτερη σημασία για την ανάλυση της προσωπικότητας και την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Πάντως, Ο Maslow, ο McGregor και όλοι όσοι δούλεψαν προς την κατεύθυνση της προσέγγισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς προσπάθησαν να δείξουν ότι υπήρχε μια εναλλακτική προσέγγιση στην κλασική οικονομική-μηχανιστική αντίληψη του εργαζομένου. Έδωσαν μεγάλη έμφαση στο συναισθηματικό κόσμο των εργαζομένων ως καθοριστικό στοιχείο της απόδοσής τους και αγνόησαν σχεδόν παράγοντες όπως οι αμοιβές, οι συνθήκες εργασίας κ.α. ό, τι δηλαδή είχαν τονίσει οι κλασικοί. Έτσι, η ανάγκη για μια περισσότερο σύνθετη και ρεαλιστική αντιμετώπιση των πραγμάτων προσέγγισης οδήγησε στην εμφάνιση της Σχολής της Επιστήμης της Συμπεριφοράς.

Η Σχολή της Επιστήμης της Συμπεριφοράς δίνει έμφαση στην επιστημονική έρευνα ως βάση για την ανάπτυξη θεωριών σχετικών με την ανθρώπινη συμπεριφορά στους οργανισμούς. Πορίσματα των επιστημών της ψυχολογίας, κοινωνιολογίας,

ανθρωπολογίας και οικονομίας ελέγχθηκαν σε δεδομένα οικονομικών οργανισμών και αναπτύχθηκαν στη συνέχεια σε σχετικές θεωρίες, οι οποίες προσφέρονται στα διοικητική στελέχη να τις χρησιμοποιήσουν προκειμένου να εκτιμήσουν τις διάφορες καταστάσεις και να αποφασίσουν τις ανάλογες ενέργειες.(Πετρίδου,2001)

Ο Rensis Likert ήταν ένας Αμερικανός κοινωνικός ψυχολόγος και ερευνητής το έργο του οποίου σχετικά με τη μελέτη της ηγεσίας δημοσιεύθηκε το 1961 με τον τίτλο 'News Patterns of Management' και εξακολούθει να ασκεί μια διαρκή επιρροή πάνω στην οργανωτική θεωρία. Ενώ ο Likert βασιζόμενος σε εκτενή έρευνα σε βιομηχανίες, υποστήριξε ότι τα διοικητική στελέχη υιοθετούν ένα από τα 4 στυλ ηγεσίας: «το αυταρχικό», «το καλοπροαίρετα αυταρχικό», «το συμβουλευτικό» και «το συμμετοχικό». Πίστευε ότι το συμμετοχικό management ήταν το καλύτερο και αυτό που είχε τις περισσότερες πιθανότητες να φέρνει αποτελέσματα.

- Ο αυταρχικός ηγέτης, είναι αυτός που οι αποφάσεις του μεταβιβάζονται με τη μορφή διαταγών στους υφιστάμενους και ασκεί έντονο συγκεντρωτικό έλεγχο.

- Ο καλοπροαίρετος αυταρχικός ηγέτης, είναι σχεδόν το ίδιο αυταρχικός με τον προηγούμενο, μόνο που προσπαθεί να πείσει τους υφιστάμενούς του ότι είναι καλός και πως ό, τι κάνει το κάνει για δικό τους συμφέρον.

- Ο συμβουλευτικός ηγέτης, μέσα από την αμφίδρομη επικοινωνία που έχει με τους συνεργάτες του, δέχεται πολλές από τις ιδέες τους, όμως παίρνει αυτός τις πιο σημαντικές αποφάσεις και αφήνει τις δευτερεύουσες για τα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια.

- Τέλος, ο συμμετοχικός ηγέτης, παίρνει αποφάσεις από κοινού με τους υφιστάμενούς του μέσα από διαδικασίες που συμμετέχουν όλοι και ισχύει η αρχή της πλειοψηφίας.

Οι έρευνες του Likert έδειξαν ότι ομάδες εργασίας που είχαν αυταρχικό ηγέτη παρουσίαζαν χαμηλή παραγωγικότητα, ενώ αντίθετα ομάδες με συμμετοχικό ηγέτη, εξαιτίας κυρίως της συμμετοχής στις διαδικασίες λήψεως αποφάσεως, εμφάνιζαν υψηλούς δείκτες παραγωγικότητας.

Ο Ελληνικής καταγωγής Chris Argyris ήταν Κοινωνιολόγος και καθηγητής της Βιομηχανικής Διοίκησης στο Πανεπιστήμιο του Yale. Ασχολήθηκε κυρίως με έρευνες που είχαν ως επίκεντρο την ανθρώπινη συμπεριφορά εντός των επιχειρήσεων. Αποκάλυψε μια σειρά από ανεπιθύμητες συνέπειες που προκύπτουν από τις συσχετίσεις μεταξύ των αναγκών των ατόμων και του Οργανισμού. Οι συνέπειες αυτές παρουσιάζονται διότι το άτομο αναπτύσσεται κατά διάφορες φάσεις. Σε κάθε φάση της ανάπτυξης που προσπαθεί να φτάσει την ωριμότητα ,το ανώτατο σημείο της ολοκλήρωσης. Ο καθένας θέτει μπροστά του τους προσωπικούς του στόχους και αγωνίζεται να τους πετύχει προσαρμοζόμενος όμως προς τους περιορισμούς που θέτει το περιβάλλον του κατά τη διάρκεια που αυτός προσπαθεί. Η Οργάνωση επίσης έχει στόχους και συχνά προδιαγράφονται τα μέσα για την επίτευξή τους.

Οι προτάσεις του Argyris είναι συγκεκριμένες. Στα κατώτερα κλιμάκια πρέπει να ενθαρρύνουμε τη διεύρυνση της εργασίας που δίνει στα άτομα την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους. Πρέπει δηλαδή να γίνεται προσπάθεια έτσι ώστε το άτομο να αποκτήσει μεγαλύτερη συμμετοχή και έλεγχο πάνω στο περιβάλλον του. Σύμφωνα με αυτόν στα πλαίσια μιας Επιχείρησης-Οργάνωσης, η τυπική ιεραρχική (γραμμική) εξουσία έρχεται σε αντίθεση με τις ανθρώπινες ανάγκες και απαιτήσεις και αυτό δημιουργεί ένα αίσθημα δυσαρέσκειας και απογοήτευσης. Για να καταπολεμηθούν αυτές οι αρνητικές καταστάσεις δεν θα πρέπει να παραβλέπεται η προσωπικότητα του ατόμου. Τα άτομα ολοκληρώνονται μέσα στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται για πολλά χρόνια. Βάση της θεωρίας του Chris Argyris αποτελεί η άποψη ότι η οργάνωση ρυθμίζει τη συμπεριφορά των ατόμων, που την ονόμασε θεωρία της «ωριμότητας και ανωριμότητάς».

Κατά τις μελέτες της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι οργανώσεις με την ασφυκτική πολλές φορές συμπεριφορά τους και την απροθυμία να εκχωρήσουν αρμοδιότητες στους συνεργάτες τους μειώνουν την προσωπικότητα του ατόμου, με αποτέλεσμα τα άτομα να παραμένουν ανώριμα. (Montana and Charmony, 2002)

3ο Κεφάλαιο

3.1.7 Βήματα για τη δημιουργία μιας βιώσιμης επιχείρησης

Η επιχειρηματικότητα ήταν πάντα μια διέξοδος με προοπτικές εξέλιξης, προόδου και επαγγελματικής ανάπτυξης. Στην Ελλάδα του σήμερα, η επιχειρηματικότητα φαντάζει ως λύση στο πρόβλημα της απασχόλησης και της αντιμετώπισης της ανεργίας. Γι' αυτό και παρατηρείται μια έντονη κινητικότητα και ενδιαφέρον στην ίδρυση νέων εταιριών. Πώς όμως θα είναι η επιλογή αυτή επιτυχημένη; Πώς δημιουργείται μια βιώσιμη επιχείρηση; Παρακάτω γίνεται μια

προσπάθεια αποκωδικοποίησης των βημάτων για την δημιουργία μιας βιώσιμης επιχείρησης:

- 1) Η ύπαρξη της επιχειρηματικής Ιδέας
- 2) Η Έρευνα Αγοράς
- 3) Το Στοιχείο Διαφοροποίησης
- 4) Ο Επιχειρηματικός Σχεδιασμός
- 5) Η Αναζήτηση Κεφαλαίων
- 6) Η Κατάλληλη Καθοδήγηση
- 7) Το νέο Ξεκίνημα

(Κάλφα, 2013)

3.2 Τα 6 συχνότερα λάθη στη διοίκηση των οικογενειακών επιχειρήσεων

Περισσότερο από το 50% των επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι οικογενειακές. Αν και η δική σας είναι οικογενειακή, θα πρέπει να προσέξετε να μην κάνετε τα 6 παρακάτω λάθη.

- Τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων συχνά δεν είναι ειλικρινή και δεν κάνουν σωστή αυτοκριτική. Επειδή εμπλέκουν συναισθηματικούς παράγοντες δεν μπορούν να διακρίνουν αντικειμενικά τις ελλείψεις της διοίκησης και της διαχείρισης ενώ συγχωρούν σημαντικά λάθη ή κακή διοίκηση δημιουργώντας προβλήματα στην επιχείρηση. Συχνά είναι υπερβολικά επικριτικοί με τις πράξεις των άλλων μελών της οικογένειας. Αδυνατούν να διακρίνουν τις ικανότητες του καθενός και να τον τοποθετήσουν στο αντίστοιχο πόστο κι έτσι άλλες φορές έχουν υπερβολικές απαιτήσεις από κάποιον που δεν έχει τα προσόντα ή δεν αξιοποιούν τα άτομα τα οποία θα μπορούσαν να αποφέρουν σημαντικά αποτελέσματα για την εταιρεία. Πρέπει λοιπόν, να αποφασίσουν να δουλέψουν όλοι μαζί σαν ομάδα.
- Δεν χτίζουν μια αίσθηση αξιοκρατίας μέσα στην επιχείρησης με συνέπεια τα άτομα που δουλεύουν στους κόλπους της να μην νιώθουν ότι έχουν ευκαιρίες για εξέλιξη και κίνητρα για περισσότερη παραγωγή.

- Δεν κρατούν αρχεία. Πολύ συχνά, πέραν του ότι δεν κρατούν αρχεία για τις εταιρικές ανάγκες δεν κρατούν αρχεία και για τις μεταξύ τους σχέσεις. Όπως έγγραφα για το πώς θα μοιράζονται τα κέρδη τους ή τι αναμένεται από τον καθένα τους γραπτώς.
- Θα πρέπει ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης να διαχειρίζεται σωστά την κρίση στα πλαίσια της επιχείρησης και να μην επιτρέπει να μπερδεύεται αυτή με τις οικογενειακές σχέσεις. Συχνά, μια δύσκολη κατάσταση στην επιχείρηση επηρεάζει ακόμα περισσότερο τις σχέσεις και έτσι υπάρχουν δυο ανοιχτά μέτωπα προς χειρισμό που βαραινούν ακόμα περισσότερο την ψυχολογία της οικογένειας.
- Δεν υπάρχει επαρκής επικοινωνία μεταξύ των μελών της με αποτέλεσμα την πιθανή απώλεια κάποιας σημαντικής εξαγοράς ή πιθανού ανοίγματος σε νέες αγορές με αποτέλεσμα να χαθεί ένα νέο επιχειρηματικό βήμα. Η εμπλοκή συναισθηματικών παραγόντων στην διαδικασία των αποφάσεων και του γενικότερου management της οικογενειακής επιχείρησης αποτελεί σοβαρό πρόβλημα. Το γεγονός ότι κάποιος είναι ιδιοκτήτης μιας οικογενειακής επιχείρησης ή βρέθηκε στην θέση του γενικού διευθυντή λόγω της «από γενιά σε γενιά» νοοτροπίας δεν σημαίνει ότι και είναι ικανός να την διοικήσει.
- Ο επιχειρηματίας δεν επιτρέπει βοήθεια και υποστήριξη στην διοικητική λειτουργία από έναν εξωτερικό σύμβουλο επιχειρήσεων επειδή νιώθει ότι «εισβάλλει» στον προσωπικό-οικογενειακό χώρο του.

(Μαζαράκης, 2014)

3.3 10 εντολές επιβίωσης & επιτυχίας για τις Οικογενειακές επιχειρήσεις

Η μακροβιότερη οικογενειακή επιχείρηση στον κόσμο βρίσκεται σήμερα στην Ιαπωνία. Ονομάζεται “Kongo Gumi” και είναι μια κατασκευαστική εταιρεία όπου φτιάχνει παραδοσιακούς ναούς. Ξεκίνησε το 578 μ.Χ. και σήμερα την διοικεί η 46η γενιά. Πραγματικά εντυπωσιακό! Η περίπτωση όμως αυτή είναι εξαιρετικά σπάνια. Έρευνες έχουν δείξει ότι μια οικογενειακή επιχείρηση σε ποσοστό 80% κλείνει στην Τρίτη γενιά.

Ποιες είναι αυτές οι “εντολές”:

- 1) Προσδιορίσετε το όραμα και τους στόχους σας για το μέλλον της επιχείρησης, ελέγχοντας τη συμβατότητά τους με τις αξίες σας, π.χ. έλεγχος, εμπιστοσύνη σε άτομα εκτός οικογένειας, στάση έναντι του ενδεχομένου ανάληψης ρίσκου, ραγδαίας ανάπτυξης και περίπλοκες χρηματοδοτικές επιλογές κλπ.
- 2) Διαμορφώσετε ένα στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό, ο οποίος θα είναι ανοιχτός σε οργανικές και άλλες στρατηγικές ανάπτυξης αυξημένου ρίσκου, π.χ. εξαγορές, διεθνοποίηση κλπ.
- 3) Αναπτύξετε εξελισσόμενες διοικητικές δομές και κανάλια επικοινωνίας. Η τροφοδότηση της ανάπτυξης απαιτεί ανθρώπινο κεφάλαιο και συστήματα. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και ξεπερνά τη βάση δυνατοτήτων των οικογενειακών πόρων, οι «αρχηγοί» της οικογένειας πρέπει να αγκαλιάσουν πιστούς χαρισματικούς διευθυντές εκτός οικογένειας και να κρατήσουν όλους τους «ενεργητικούς και παθητικούς» μετόχους, συνδεδεμένους με το επόμενο στάδιο της ανάπτυξης.
- 4) Αναπτύξετε ένα πλάνο διοίκησης για χειρισμό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (the business of the business). Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να συντονίζει τις στρατηγικές και να διασφαλίσει μέσω των συστημάτων διαχείρισης και εξουσιοδότησης ότι λειτουργικά ζητήματα αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από τις εκτελεστικές ομάδες.
- 5) Η οικογένεια πρέπει ενωμένη να καθιερώσει ένα πλάνο οικογενειακής διοίκησης, το οποίο θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της οικογενειακής επιχείρησης (governance for the business of the family in business). Είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί το «οικογενειακό συμβούλιο μετόχων», που θα αντιπροσωπεύει όλα τα μέλη και τις μονάδες της οικογένειας.
- 6) Αυτή η ομάδα θα διατυπώσει το «Οικογενειακό Σύνταγμα», έτσι ώστε να ρυθμίζει το ρόλο της οικογένειας στην επιχείρηση. Αυτό είναι ένα πρωτόκολλο συμφωνίας, με σαφείς οδηγίες για αμφισβητούμενα ζητήματα, όπως: πολιτική εισόδου και εξόδου των συγγενών, κανόνες για την πρόσληψη, την ανταμοιβή, την προώθηση και τα κίνητρα, την οικονομική πολιτική και πολιτική μερισμάτων, κανόνες για τον προγραμματισμό της διαδοχής, την επίλυση των διαμαχών κλπ.
- 7) Η ανάπτυξη μιας διαδικασίας προγραμματισμού διαδοχής θα εξασφαλίσει την ομαλή μετάβαση από γενιά σε γενιά. Το σχέδιο θα περιγράφει πώς γίνεται η διαδοχή, πώς θα γαλουχηθεί και θα εκπαιδευτεί ο διάδοχος και, φυσικά, τότε θα αποσυρθεί ο

υφιστάμενος «ηγέτης». Πρέπει επίσης να εξεταστούν οι οικονομικές και φορολογικές επιπτώσεις της διαδοχής.

- 8) Ο χρηματο-οικονομικός προγραμματισμός πρέπει να προβλέπει τη διασφάλιση του απαραίτητου κεφαλαίου για την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης, καθώς και της ρευστότητας για κάλυψη αναγκών στις περιπτώσεις των αφυπηρετήσεων και πιθανών ρευστοποιήσεων από «παθητικούς» μετόχους.
- 9) Ο φορολογικός σχεδιασμός είναι κρίσιμος, έτσι ώστε η οικογένεια και η επιχείρηση να μην υφίστανται την περιττή διπλή φορολογία, απόρροια του εταιρικού αλλά και του φόρου εισοδήματος, καθώς επίσης και υψηλότερους φόρους μετακύλισης.
- 10) Τέλος το επιχειρησιακό σχέδιο είναι απαραίτητο, ιδίως στην περίπτωση που η οικογένεια αναπτύσσεται γρηγορότερα από την επιχείρηση και το «οικογενειακό δέντρο πρέπει να κλαδευτεί». Θεωρείται αναγκαία η επένδυση στην εκπαίδευση της επόμενης γενιάς και η στήριξη των νέων ανθρώπων που διαθέτουν επιχειρηματικό οίστρο με κεφάλαια υψηλού ρίσκου για τη δραστηριοποίησή τους σε εναλλακτικές επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Αυτές ήταν οι δέκα εντολές του Δρ. Παννίκου Πουτζιούρη , σύμφωνα με τις οποίες μια οικογενειακή επιχείρηση θα μπορέσει αν επιβιώσει στον περιβάλλον υψηλού ανταγωνισμού, να υιοθετήσει τις “αλλαγές” και να ανταπεξέλθει στον στίβο της επιχειρηματικότητας.

Από την πλευρά σας, δείτε τι από όλα αυτά εφαρμόζετε ήδη, και αναπτύξτε τα ακόμα περισσότερο. Δείτε τι δεν κάνετε, ή σε ποια σημεία δυσκολεύεστε, και προσπαθήστε να μάθετε και να αποκτήσετε γνώσεις πως θα τα βελτιώσετε. Η θέληση και η διάθεση που θα δείξουν όλα τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης για συνεχή βελτίωση και υιοθέτηση αλλαγών είναι τελικά αυτό που θα μετρήσει περισσότερο στην επιβίωση και επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. (Παππας, 2008)

3.4 Επιχειρήσεις χωρίς managers

Ο παραδοσιακός τρόπος διοίκησης επιφέρει ενίοτε ποικίλες αρνητικές επιπτώσεις, από την κακοδιαχείριση και την έλλειψη ενδυνάμωσης της ομάδας μέχρι τη μεγάλη γραφειοκρατία. Αυτά τα δεδομένα αναιρούν ό,τι έχουν ανάγκη οι σύγχρονες επιχειρήσεις, ιδίως οι νεοσύστατες, οι οποίες πρέπει να λειτουργούν αποτελεσματικά, με ταχύτητα και επιδεξιότητα και ο κάθε εργαζόμενος να συμβάλλει σε σημαντικά σε αυτές και με υψηλή αίσθηση ευθύνης.(Πετρίδου,2001)

Αυτό έχει οδηγήσει μια σειρά εταιρειών όπως για παράδειγμα η Medium, η Zappos και η AngelList να έχουν υιοθετήσει με επιτυχία ένα νέο σύστημα διοίκησης, το «Holacracy» οργανώνοντας τις επιχειρήσεις τους σε μικρές ομάδες, όπου κάθε

ομάδα έχει έναν σκοπό και αποτελείται από εργαζομένους που επιλέγουν με ποιους θα συνεργάζονται και πώς θα διαχειρίζονται τον χρόνο τους. Η εταιρεία λογισμικού Valve, με 400 εργαζόμενους, έχει δημιουργήσει μια ευέλικτη διάταξη στις εγκαταστάσεις της, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν ακόμη και να μετακινούν τα γραφεία τους κοντά στον συνάδελφο με τον οποίον θέλουν να συνεργαστούν.

Τα οφέλη και οι δυνατότητες από αυτόν τον νέο τρόπο διοίκησης φαίνεται να είναι τεράστια καθώς υπάρχει αύξηση της προσωπικής ευθύνης, κατανομή λήψης αποφάσεων, μείωση της γραφειοκρατίας και της λογοδοσίας και αύξηση της παραγωγικότητας.

Αυτός ο τρόπος διοίκησης από την άλλη παρουσιάζει φυσικά και κάποια μειονεκτήματα, ειδικά όταν η συγκεκριμένη δομή δεν έχει μελετηθεί σωστά από την εκάστοτε επιχείρηση.

Κάποιοι μύθους και αλήθειες που αφορούν σε εταιρείες που δεν διοικούνται από managers:

Είναι εύκολο να μην έχει managers μία επιχείρηση;

Στην πραγματικότητα δεν είναι καθόλου εύκολο να δομηθεί μία εταιρεία χωρίς καθόλου managers για πολλούς και διαφόρους λόγους. Κατ' αρχάς οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν εκπαιδευτεί και συνηθίσει στο να έχουν managers από τους οποίους καθοδηγούνται και στους οποίους λογοδοτούν. Η έννοια μιας επιχείρησης που λειτουργεί χωρίς αφεντικά, μέντορες και managers δεν γίνεται κατανοητή από πολλούς καθότι τους γεννώνται εύλογα ερωτήματα σχετικά με το ποιος θα διαχειρίζεται τις συγκρούσεις που θα δημιουργούνται ανάμεσα στους εργαζομένους, ποιος θα καθοδηγεί την ομάδα και ποιος θα είναι υπεύθυνος για τις προαγωγές και τις απολύσεις.

Οι εταιρείες οι οποίες επιθυμούν να υιοθετήσουν αυτό το νέο μοντέλο διοίκησης πρέπει να έχουν υπ' όψιν τους ότι απαιτείται μια ισχυρή δομή στην επιχείρηση και μια ομάδα εργαζομένων που αναλαμβάνει τις ευθύνες της, καθώς επίσης και κάποιο χρονικό διάστημα για να μπορέσει να λειτουργήσει αυτό το μοντέλο σωστά. Όσο για τις προσλήψεις και τις απολύσεις; Ας πούμε ότι ευχόμαστε το πρώτο και απευχόμαστε το δεύτερο – ε, και κάποιος –ο ιδρυτής μάλλον- θα πρέπει να έχει τον τελικό λόγο.

Η ανυπαρξία διοίκησης σε μια επιχείρηση συνεπάγεται την ισότητα μεταξύ των εργαζομένων;

Δεν υπάρχει καμία εταιρεία στην οποία όλα τα στελέχη της να είναι απολύτως ισότιμα. Υπάρχει πάντα μια ιεραρχία, είτε επίσημη από την σύσταση της εταιρείας, είτε άτυπη βάση των δυνατοτήτων των εργαζομένων και των αρμοδιοτήτων που τους έχουν δοθεί. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μερικοί άνθρωποι έχουν περισσότερες γνώσεις από κάποιους άλλους σε συγκεκριμένους τομείς και έτσι είναι λογικό πως θα

είναι εκείνοι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων, πράγμα απολύτως απαραίτητο για την ομαλή λειτουργία μιας εταιρείας. Το να μην διοικείται μια επιχείρηση με τον παραδοσιακό τρόπο δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν καθόλου τίτλοι. Υπάρχει σχεδόν πάντα μια ομάδα με, τουλάχιστον, έναν CEO και COO που συστήνει το Διοικητικό Συμβούλιο.

Είναι πάντα «κακό» το management;

Το management φυσικά και δεν είναι πάντα κακό. Κακό είναι να υπάρχουν «κακοί» managers. Η σωστή διοίκηση μιας εταιρείας είναι συνήθως συνώνυμη με έναν ικανό manager, που βάζει την ομάδα του πρώτα και πάνω απ' όλα, που ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, που είναι πρόθυμος να αναλάβει την ευθύνη όταν τα πράγματα πάνε στραβά και που δίνει τα εύσημα στην ομάδα όταν όλα λειτουργούν σωστά.

Οι σπουδαίοι managers δεν λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις από μόνοι τους, ούτε περνούν χρόνο με το να μανατζάρουν μόνο τους άλλους. Εμπιστεύονται την ομάδα για τη λήψη των σημαντικών αποφάσεων και δίνουν χρόνο στους εργαζομένους για να μπορέσουν να αναπτύξουν πρωτότυπες ιδέες.

Εν κατακλείδι, η λειτουργία των επιχειρήσεων σύμφωνα με αυτή τη νέα δομή διοίκησης είναι δύσκολη, αλλά μπορεί να αποφέρει εκπληκτικά οφέλη εάν εφαρμοστεί σωστά. Ρωτήστε τον εαυτό σας: εσείς γιατί θα θέλατε να δουλεύετε σε μια επιχείρηση με έναν μη παραδοσιακό τρόπο διοίκησης; Να θυμάστε ότι μπορείτε πάντα να επιλέξετε υβριδικές δομές management, όπως για παράδειγμα μια εταιρεία η οποία να διατηρεί το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και των Οικονομικών στο πλαίσιο μιας πιο παραδοσιακής δομής και το υπόλοιπο κομμάτι της να λειτουργεί με μια πιο ευέλικτη ιεραρχία. (Raftu, 2015)

3.5.4 μικρές επιχειρήσεις που επιτύχουν σπάνια

Η έναρξη μιας μικρής επιχείρησης δεν είναι εύκολη αυτή τη στιγμή - αλλά η διατήρηση της επιχείρησης ζωντανής είναι ακόμα μεγαλύτερη πρόκληση. Ο τεχνικός ορισμός της "μικρής επιχείρησης" για κυβερνητικούς σκοπούς ποικίλλει ανάλογα με τη βιομηχανία (βλ. Πώς «μικρό είναι μια μικρή επιχείρηση: οι στατιστικές»). Ωστόσο, για ερευνητικούς σκοπούς, το Office of Advocacy της Διοίκησης Μικρών Επιχειρήσεων ορίζει μια μικρή επιχείρηση ως ανεξάρτητη επιχείρηση με λιγότερους από 500 υπαλλήλους. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, υπάρχουν περίπου 28 εκατομμύρια μικρές επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο. Περισσότερο από τα τρία τέταρτα των επιχειρήσεων αυτών είναι μη εργοδότες (δηλαδή η επιχείρηση διοικείται από ένα μόνο άτομο χωρίς πρόσθετους υπαλλήλους). Παρόλα αυτά, από το 1995, οι μικρές επιχειρήσεις δημιούργησαν το 65% των καθαρών νέων θέσεων εργασίας και περισσότερα από 120 εκατομμύρια άτομα - ή το 50% του αμερικανικού ενεργού πληθυσμού - εργάζονται για μια μικρή επιχείρηση.

Αυτοί οι αριθμοί χρωματίζουν μια σχετικά ροζ εικόνα του μικρού επιχειρηματικού τοπίου. Ωστόσο, υπάρχει μια σκοτεινή πλευρά σε αυτά τα στατιστικά στοιχεία. Μόνο οι μισές μικρές επιχειρήσεις φτάνουν στο πέμπτο έτος και μόνο το τρίτο επιβιώνουν για 10 χρόνια ή περισσότερο. Παρόλο που περίπου 409, 040 μικρές επιχειρήσεις γεννιούνται κάθε χρόνο, ένας ακόμη μεγαλύτερος αριθμός (470, 736) κλείνει. Για πρόσθετη ανάγνωση, ανατρέξτε στην ενότητα Ξεκινώντας μια μικρή επιχείρηση .

Τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι ορισμένοι τύποι μικρών επιχειρήσεων είναι πιο επικίνδυνες από άλλες. Εδώ είναι τέσσερα είδη που σπάνια επιτυγχάνουν:

1. Εστιατόρια

Σύμφωνα με τον Εθνικό Σύνδεσμο Εστιατορίων, η βιομηχανία εστιατορίων του Σ.Α.Κ. θα έφτανε στα 709 δολάρια. 2 δισεκατομμύρια σε πωλήσεις το 2015. Ωστόσο, με 1 εκατομμύριο εστιατόρια που αγωνίζονται για δείπνα σε ολόκληρο το έθνος, οι εγκαταστάσεις φαγητού υποφέρουν από αξιοσημείωτα υψηλά ποσοστά αποτυχίας. Στην πραγματικότητα, το 60% των εστιατορίων δεν επιβιώνουν περισσότερο από ένα έτος και το 80% κλείνει τις πόρτες τους μέσα σε πέντε χρόνια.

Με αρκετά προβλήματα, όπως η κακή διαχείριση, ο ανταγωνισμός, η ασυνεπής εξυπηρέτηση των πελατών, οι υποβαθμισμένοι βαθμοί υγείας, οι μέτριες επιλογές μενού και τα οικονομικά λάθη, πολλά εστιατόρια φτιάχνονται στους πρώτους μήνες. Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνα, τα εστιατόρια που ανοίγουν σε κορεσμένες αγορές είναι ακόμη πιο πιθανό να αποτύχουν.

2. Κατασκευαστικές εταιρείες

Χρόνο με το χρόνο, οι κατασκευαστικές εταιρείες βρίσκονται στην κορυφή της λίστας μικρών επιχειρήσεων. Στην πραγματικότητα, μόνο το 36% των κατασκευαστικών εταιρειών επιβιώνουν τα πρώτα πέντε χρόνια σύμφωνα με το γραφείο απογραφής του U. S. Οι παραγωγοί της βιομηχανίας αποδίδουν πολλά από αυτά τα κλεισίματα σε κακή διαχείριση. Ενώ οι ιδιοκτήτες και οι εργολάβοι κατασκευαστικών εταιρειών μπορεί να είναι ειδικευμένοι τεχνίτες, ταλαντούχοι τεχνικοί, ταλαντούχοι μηχανικοί ή λαμπροί κατασκευαστές, πολλοί στερούνται επιχειρηματικού πνεύματος για να τρέξουν μια ακμάζουσα εταιρεία.

Και όταν σημειώνονται σημαντικές κάμψεις στην αγορά κατοικίας, οι επιχειρήσεις αυτές πλήττονται ακόμη πιο σκληρά - ειδικά εργολάβοι που ειδικεύονται στην κατασκευή κατοικιών μονοκατοικίας και στην εγκατάσταση συστημάτων υγιεινής και εξαερισμού.

3. *Καταστήματα λιανικής πώλησης*

Σύμφωνα με την Εθνική Ομοσπονδία Λιανικής, η μεγάλη πλειοψηφία των λιανοπωλητών είναι μικρές επιχειρήσεις, με πάνω από το 98% όλων των λιανικών εταιρειών που απασχολούν λιγότερους από 50 άτομα. Ενώ οι αμέτρητοι επιχειρηματίες της μόδας-πρόθεσης όνειρο να ανοίξουν το δικό τους boutique ή κατάστημα υποδημάτων, η πραγματικότητα είναι ότι πρόκειται για μια ακόμη μικρή επιχείρηση με υψηλά ποσοστά αποτυχίας.

Σύμφωνα με ορισμένες εκτιμήσεις, το 80% των καταστημάτων λιανικής πώλησης ειδών ένδυσης εξέρχονται από την επιχείρηση κατά τα πρώτα πέντε χρόνια. Τα περισσότερα από αυτά τα θύματα της μόδας είναι το αποτέλεσμα ελλιπούς μάρκετινγκ, έντονος ανταγωνισμός, κακή διαχείριση και κακές τοποθεσίες καταστημάτων.

Ενώ τα καταστήματα σε περιοχές υψηλής κυκλοφορίας είναι πιο πιθανό να επιτύχουν, λίγοι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων μπορούν να αντέξουν οικονομικά το απότομο ενοίκιο που διοικείται από αυτά τα επιθυμητά καυτά σημεία. Για να γίνει ακόμη πιο δύσκολη η υπόθεση, η φαινομενική αύξηση των ηλεκτρονικών αγορών έχει πάρει σημαντικό κομμάτι από τις πωλήσεις σε καταστήματα τούβλων και κονιάματος - μια τάση που οι προβλέψεις των λιανικών αναλυτών θα συνεχίσουν. (Read είναι η ηλεκτρονική αγορά που σκοτώνει το τούβλο και το mortar;) Μέχρι το 2018, οι αγορές στο διαδίκτυο θα αντιπροσωπεύουν το 11% όλων των λιανικών πωλήσεων, σύμφωνα με τη Forrester Research.

4. *Άμεσες πωλήσεις*

Χάρη σε εταιρείες όπως η Mary Kay, ο Πατριωμένος Σεφ και λειτουργεί! , οι άμεσες πωλήσεις είναι σήμερα μια βιομηχανία αξίας 30 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Οι περισσότερες εταιρείες άμεσων πωλήσεων είναι πολυεπίπεδες εταιρίες μάρκετινγκ (MLM). Αυτές οι εταιρείες προσλαμβάνουν μεμονωμένους άμεσους πωλητές για να εργάζονται ως "σύμβουλοι" και να εμπορεύονται τα προϊόντα της εταιρείας με την οικογένεια, τους φίλους, τους συναδέλφους και τους γνωστούς.

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμβούλων απευθείας πωλήσεων εργάζεται μόνο με μερική απασχόληση - συνήθως λιγότερο από 10 ώρες την εβδομάδα. Ακόμα

και εκείνοι που εργάζονται με πλήρη απασχόληση δεν είναι μεγάλοι μισθοί. σύμφωνα με την Ένωση άμεσων πωλήσεων, το μέσο ετήσιο εισόδημα για έναν πωλητή άμεσης εργασίας που εργάζεται 40 ώρες την εβδομάδα είναι 34, 130 δολάρια.

Σύμφωνα με ορισμένες στατιστικές, το 99% των άμεσων πωλητών υφίσταται επίσης σημαντικές οικονομικές ζημιές. Γιατί τόσο πολλοί από αυτούς τους συμβούλους αποτυγχάνουν και τελικά κλείνουν το μαγαζί; Συχνά, είναι από την έλλειψη κινήτρων και την κατάλληλη εκπαίδευση πωλήσεων. η ίδια η οργάνωση μπορεί επίσης να είναι υπαιτιότητά της (βλ. 9 τρόποι αποφυγής απάτης για επιχειρηματικές ευκαιρίες).

Η κατώτατη γραμμή

Είναι προφανές ότι η εκκίνηση οποιουδήποτε είδους είναι δύσκολο να τραβηχτεί. Ωστόσο, οι μικρές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα ευάλωτες και, σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, ορισμένοι τύποι μικρών επιχειρήσεων είναι ακόμη πιο πιθανό να αποτύχουν σε σχέση με άλλους. Οι τέσσερις τύποι επιχειρήσεων που απαριθμούνται παραπάνω είναι επικεφαλής της λίστας υψηλού κινδύνου. Επιπλέον, όσοι ανήκουν στην κατηγορία που ονομάζεται μη μισθωτές επιχειρήσεις (μικρές επιχειρήσεις με μόνο έναν υπάλληλο) διπλασιάζονται στο τριπλάσιο του ποσοστού των επιχειρήσεων εργοδότη - κυρίως επειδή η απουσία πρόσθετων υπαλλήλων διευκολύνει τις επιχειρήσεις αυτές να κλείσουν.

Στη φωτεινή πλευρά, τα στατιστικά στοιχεία είναι ακριβώς αυτά: στατιστικά στοιχεία. Με την κατάλληλη επιχειρηματική νοοτροπία, την τεχνογνωσία μάρκετινγκ και την οικονομική διαχείριση, ένας έξυπνος επιχειρηματίας μπορεί να οδηγήσει ουσιαστικά σε κάθε είδους επιχείρηση στην επιτυχία. (Δείτε Σε μικρές επιχειρήσεις, η επιτυχία γράφεται με 5 "C" s)(Finade, 2010)

3.6 Κράτος και νέο δημόσιο μάνατζμεντ

Συγκεκριμένα, εξετάζονται τα μοντέλα:

- a) του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ
- b) της «επιχειρηματικής διακυβέρνησης»,
- c) της «καλής διακυβέρνησης/καλών πρακτικών») και

- d) της προτυποποίησης των δημόσιων υπηρεσιών μέσω οργανισμών όπως ο ISO («ISO-διακυβέρνηση»).

Με τεχνοκρατική γλώσσα, αυτά τα μοντέλα «αποτελεσματικότητας» επιδιώκουν την οργάνωση της δημόσιας διοίκησης με κριτήρια επιχείρησης/αγοράς και αποτελούν τις θεωρητικές δικαιολογήσεις της απορρύθμισης του κράτους πρόνοιας. Με την εκσυγχρονιστική πρόσληψη της πολιτικής ως επιχειρησιακή διεξαγωγή και ως «αποστολή» προς εκπόνηση, του παραδοσιακού λήπτη των υπηρεσιών («πολίτη») ως «πελάτη» κ.α., αλλά και στο όνομα στόχων όπως η μείωση δημοσίων δαπανών, η απο-γραφειοκρατικοποίηση και η δημοσιονομική πειθαρχία, δικαιολογούν τη νεοφιλελεύθερη ταξική αναδιάρθρωση και αποτελούν ιδεολογικούς μηχανισμούς του «υπευθυνοποιητικού κράτους».

Σε αντίθεση με το κεϋνσιανό κράτος πρόνοιας, το οποίο εκκινούσε από ρητορικές δικαιωματοκρατικού, ταξικού εξωτισμού, το νεοφιλελεύθερο κράτος «υπευθυνοποιεί» προσδεμένες στο κράτος πρόνοιας ταξικές ομάδες στην κατεύθυνση της πολιτικής εξατομίκευσης και της ιδιωτικής διαχείρισης των προβλημάτων τους και προωθεί την «εξυγίανση» της δημόσιας διοίκησης με όρους απόσυρσης του κράτους από την προνοιακή πολιτική.

«Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ»

Η απορρύθμιση του κεϋνσιανού κράτους πρόνοιας κατά τις τελευταίες δεκαετίες στην Ευρώπη, η επιρροή του μονεταρισμού καθώς και οι πολιτικές του εκσυγχρονισμού και του Τρίτου Δρόμου συνδυάστηκαν με την αξίωση για μια «μεταγραφειοκρατική» και «ευέλικτη» δημόσια διοίκηση. Στη ρητορική της μεταγραφειοκρατίας των δεκαετιών 1980 και 1990, η δημόσια διοίκηση θα απαγκιστρωνόταν από οικονομικά πολυδάπανες και νομικά δύσκαμπτες διοικητικές δομές, οι οποίες δεν πληρούσαν κριτήρια όπως η αποδοτικότητα, ο εξορθολογισμός και η καινοτομία. Σταδιακά, αναπτύχθηκαν μια σειρά από νέες προσεγγίσεις και πρακτικές, οι οποίες ομαδοποιήθηκαν στη θεωρία της δημόσιας διοίκησης υπό τη σκέπη του «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ»

Κεντρική θέση των υποστηρικτών του ΝΔΜ στις δεκαετίες 1980 και 1990 ήταν ότι η αποτελεσματικότητα του κράτους στην παροχή υπηρεσιών ούτε υπολογίζεται, ούτε σχεδιάζεται «ορθολογικά», έτσι ώστε να επιτυγχάνεται το βέλτιστο αποτέλεσμα με τις μικρότερες δυνατές δαπάνες. Τέτοιοι στόχοι θα απαιτούσαν την υιοθέτηση από το κράτος ιδιωτικοοικονομικών τρόπων λειτουργίας. Με αυτή την αφετηρία, την απορρύθμιση του κράτους πρόνοιας θα έπρεπε να διαδεχθεί ένα «κράτος του μάνατζμεντ», ενώ η κοινωνική πολιτική θα έπρεπε να ανακαθορίζεται από κριτήρια όπως η «αρχή των τριών Ε» (Economy, Effectiveness, Efficiency), «Οικονομία, Αποτελεσματικότητα, Αποδοτικότητα»

(Μαρκαντωνάτου, 2017)

4 Κεφάλαιο

4.1.Διοίκηση ολικής ποιότητας

Ο βασικός προσανατολισμός της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας σχετίζεται με την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η έννοια του πελάτη είναι διευρυμένη, για να καλύπτει και τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. Εξωτερικοί πελάτες είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και των υπηρεσιών ενώ εσωτερικοί πελάτες είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι, άμεσα ή έμμεσα, συμμετέχουν στη δημιουργία των προϊόντων και μεταβάλλουν την προσφερόμενη ποιότητα εντός της επιχείρησης.

Ένας από τους πιο διαδεδομένους αποδεκτούς ορισμούς, είναι ο όρος που διατυπώθηκε από τους συμμετέχοντες στο Forum Ολικής Ποιότητας, όπου υπάρχουν ακαδημαϊκοί ηγέτες και επιχειρηματίες. Μια ομάδα μελέτης που έλαβε μέρος στο Forum Ολικής Ποιότητας το 1992 όρισε τη ΔΟΠ ως εξής: «Ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που σκοπεύει σε διαρκή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με συνεχώς μικρότερο πραγματικό κόστος. Η Ολική Ποιότητα είναι μια προσέγγιση ολικού συστήματος (όχι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα) και ενσωματώνεται στο κομμάτι της στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Εκτείνεται οριζόντια ανάμεσα στα τμήματα και τις διευθύνσεις, προκαλώντας την συμμετοχή όλων των εργαζομένων, από πάνω προς τα κάτω, κι εκτείνεται πίσω και μπροστά για να ενσωματώσει την αλυσίδα των προμηθευτών και την αλυσίδα των πελατών».(Δερβιτσιώτης,2001)

4.1.1.Λόγοι για την υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας

Η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να κατευθύνει στην αξιολόγηση και την υιοθέτηση της ΔΟΠ, όταν συντρέχουν ένας ή περισσότεροι από τους παρακάτω λόγους:

- Ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μια έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά.
- Αδυναμία άλλων γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση της ποιότητας.
- Αναποτελεσματικότητα «μηχανιστικών διαδικασιών», όπως για παράδειγμα οι χάρτες ελέγχου ποιότητας, χωρίς την απαραίτητη διοικητική υποδομή.

Χωρίς τη σωστή συγκέντρωση της συνολικής προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς επίσης και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης, είναι

πολύ δύσκολο να πετύχουμε σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη, σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποχρεούνται να ακολουθήσουν, μηχανικά, προαποφασισμένες διαδικασίες.

Είναι υποχρεωτικό να υπογραμμιστεί ότι η πρωτοβουλία της διοίκησης σε μια επιχείρηση να καθιερώσει νέο τρόπο μánατζμεντ, όπως η ΔΟΠ, έχει ουσία μόνο εφόσον αυτή επιθυμεί βελτιώσεις για επιβίωση και ανταγωνιστικότητα σε μακροχρόνια προοπτική. Όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι αρνητικό και η ανάγκη για βελτιώσεις εξασφαλίζεται για βραχυπρόθεσμα και ευκαιριακά μόνο οφέλη, τότε η προσπάθεια αυτή είναι άκαρπη.

4.1.2. Γενικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση κάποιων αρχών στη διαχείριση των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης.

•Υποστήριξη και φανερή συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με βασική προτεραιότητα στην ποιότητα και τη διαρκή βελτίωσή της

Με τη νέα προσέγγιση της ΔΟΠ υιοθετείται η αρχή ότι η ποιότητα θα πρέπει να είναι η πρώτη προτεραιότητα για την επιχείρηση. Με αυτή την αντιμετώπιση έχουμε ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και τον περιορισμό των προβλημάτων, στοιχεία που επιτρέπουν την συμπίεση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών.

•Εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών και εργαζομένων

Για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να ικανοποιήσει κάθε φορά με υπευθυνότητα τις απαιτήσεις του πελάτη, πρέπει να είναι γνώστης:

α) Ποιοι είναι οι πελάτες της

β) Ποιες είναι οι ανάγκες τους

γ) Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την επιλογή του συγκεκριμένου είδους

Είναι αρκετά συχνό φαινόμενο για τα διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους σε πολλές επιχειρήσεις, οι πελάτες να αντιμετωπίζονται σαν αναγκαίο κακό. Η εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί μια μεταβολή νοοτροπίας όσο το δυνατόν συντομότερα στην αντιμετώπιση πελατών. Αυτή θα πρέπει να διακατέχει όλα τα στελέχη κι όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση.

•Έμφαση σε διαρκείς βελτιώσεις

Όταν η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται με βασικό μέσο τον έλεγχο για ελαττωματικά, τότε το κόστος ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών αυξάνεται εντυπωσιακά, όσο ο έλεγχος απομακρύνεται χρονικά από το στάδιο που εκτελείται η κάθε επεξεργασία.

- Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων

Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων αλλάζει την ευθύνη οργανωτικά σ' ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και, χρονικά σε διαφορετική περίοδο από αυτή της παραγωγής. Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί αρνητικά για δύο λόγους:

α) καθυστεράει τους εργαζομένους ότι τυχόν προβλήματα με την ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς και υπευθύνους

β) η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που ξεκινάει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι τον εντοπισμό τους από τους ειδικούς.

- Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία

Η συλλογή και ανάλυση στοιχείων είναι σημαντική προϋπόθεση για τον προσδιορισμό του προβλήματος, για τη σωστή ανάλυση των αιτιών που δημιουργούν το πρόβλημα και για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις κατευθυνόμενες ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος, όταν και όπου επιβάλλεται.

Η άσκηση του μάνατζμεντ που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα απαιτεί συστηματική και διαρκή εκπαίδευση η οποία είναι ανάγκη να ξεκινάει από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης, να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα, αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις.

4.1.3.Αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης ολικής ποιότητας

Οι αντικειμενικοί σκοποί που ικανοποιούνται από την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι:

- Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.

Σ' ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιβίωση κάθε επιχείρησης σχετίζεται από την ικανότητά της να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Η ικανότητα για την προσέγγιση και, προπάντων, για την εξασφάλιση πελατών σχετίζεται κυρίως από την ποιότητα του πακέτου «προϊόν-εξυπηρέτηση».

Για την πληρέστερη ικανοποίηση των πελατών, η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώνεται σε συστηματικές βελτιώσεις όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (ασφάλεια στη χρήση, οικονομία, απλότητα στη λειτουργία), αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησης τους μετά την πώληση. Αυτό σημαίνει ότι ένα προϊόν με καλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά που αξιολογεί ο πελάτης δεν μπορεί να είναι για πολύ στην αγορά χωρίς υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση σε ότι αφορά την εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή του.

- Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το

κόστος λειτουργίας της.

Το παραπάνω μπορεί να επιτευχθεί με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης, αναφορικά με το ποσοστό ακατάλληλων προϊόντων, με περιττές εσωτερικές μεταφορές καθώς και με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα.

•Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές.

•Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών.

Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών, τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση. Μεγάλης διάρκειας χρόνοι για την εκτέλεση παραγγελιών προκαλούν προβλήματα όπως:

1. Υποχρεώνουν τον πελάτη να έχει περισσότερα αποθέματα για την σωστή λειτουργία του. Αυτό επιβαρύνει σημαντικά το κόστος λειτουργίας και συμβάλλει σε διάφορα προβλήματα ποιότητας.

2. Περιορίζει την ευελιξία του πελάτη να προσαρμοσθεί στις αλλαγές στη ζήτηση της αγοράς.

3. Δημιουργεί ευκαιρίες για ζημιές από περιττές μετακινήσεις, αποθηκεύσεις και ενέργειες που αυξάνουν το κόστος, χωρίς να προσθέτουν αξία στο προϊόν.

•Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Έως τώρα η βασική ιδέα για τη διοίκηση είναι ότι οι εργαζόμενοι απασχολούνται για να πραγματοποιούν τις προβλεπόμενες για κάθε θέση δραστηριότητες, με βάση τις γνώσεις και τις δεξιότητες για τις οποίες επιλέχθηκαν.

Η διοίκηση, δηλαδή, σκέφτεται, προγραμματίζει, ελέγχει και αξιολογεί, ενώ οι εργαζόμενοι εκτελούν. Η νοοτροπία αυτή αφήνει αναξιοποίητη τη μεγάλη πείρα, την κρίση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει καθημερινά η κάθε επιχείρηση.

Η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα ως του πιο σημαντικότερου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξή του με διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων και τη συστηματική και διαρκή μάθηση έχει αποδειχθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

•Η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας, δηλαδή νέου εξοπλισμού και λογισμικού, όταν τούτο ενισχύει τους στρατηγικούς στόχους.

Αρχίζοντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται πιο εύκολη η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων

οργάνωσης για την απασχόληση των εργαζομένων .

4.2. Benchmarking (Συγκριτική Προτυποποίηση)

Το benchmarking είναι η διαρκής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων που θεωρούνται «άριστες» στο συγκεκριμένο αντικείμενο. (Δερβιτσιώτης, 2001)

Το benchmarking σκοπό έχει να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιωθεί δίνοντας της έτσι τη δυνατότητα:

- Να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης,
- Να επιχειρηματολογήσει γιατί αυτές οι διαφορές υπάρχουν
- Να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα που πρέπει να υιοθετήσει έτσι ώστε να φτάσει και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της

Η τεχνική αυτή είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σχεδόν σε όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης όπως παραγωγή, marketing, αλλά και σε άλλες υποστηρικτικές διαδικασίες, όπως είναι τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η λογιστική. Με τη σωστή εφαρμογή του το benchmarking φανερώνονται οι άριστες πρακτικές της αγοράς και συμβουλεύει τα στελέχη να σχεδιάσουν τέτοιες διαδικασίες ώστε να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές.

4.2.1. Κατηγορίες benchmarking

Βασικά υπάρχουν οι εξής τρεις διαφορετικές κατηγορίες benchmarking:

- Στρατηγικό benchmarking. Σχετίζεται με τη σύγκριση των στρατηγικών της επιχείρησης με αυτές των βασικών ανταγωνιστών και την αναγνώριση των βασικών αλλαγών που θα πρέπει να υιοθετηθούν από την επιχείρηση έτσι ώστε να προκύψει μια επιτυχημένη στρατηγική.

- Benchmarking κύριων λειτουργιών. Αφορά το benchmarking των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης όπως marketing, παραγωγή, σχεδίαση προϊόντων κλπ. Συνηθισμένος στόχος είναι η βελτίωση του κόστους αλλά και η επίτευξη διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών.

- Benchmarking υποστηρικτικών λειτουργιών. Σχεδόν πάντα αναφέρεται στην ανάλυση υποστηρικτικών λειτουργιών όπως η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. (Παπαδάκης, 2007)

4.2.2. Διαδικασία υλοποίησης benchmarking

Η διαδικασία υλοποίησης μιας προσπάθειας benchmarking διακρίνεται στα εξής πέντε στάδια:

- Αναγνώριση της λειτουργίας που θα αναλυθεί

Πρακτικά κάθε δραστηριότητα της οποίας η βελτίωση μπορεί να κατευθύνει την επιχείρηση στην αύξηση της αποδοτικότητάς της ή και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι δυνατόν να αποτελέσει στόχο benchmarking.

- Επιλογή επιχειρήσεων – στόχων

Αυτό είναι συνάρτηση του είδους benchmarking που θέλει να επιλέξει η επιχείρηση. Σε περίπτωση που επιδιώκει να κάνει στρατηγικό benchmarking, αλλά και σε ορισμένες κατηγορίες λειτουργικών benchmarking, τότε κυρίως επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου μπορούν να αποτελέσουν αξιόπιστη βάση σύγκρισης.

Αντιθέτως, με το benchmarking στρατηγικής, σε άλλες κατηγορίες benchmarking η επιχείρηση δεν υποχρεούται να επικεντρωθεί σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

- Συλλογή και ανάλυση των στοιχείων

Συχνά θεωρείται ως το δυσκολότερο μέρος της όλης διαδικασίας, ιδιαίτερα αν απαιτείται πληροφόρηση για άμεσους ανταγωνιστές.

Βασικές πηγές πληροφόρησης αποτελούν οι υπάλληλοι της επιχείρησης, οι πελάτες, οι προμηθευτές αλλά και οι διανομείς των προϊόντων της επιχείρησης. Επίσης επαγγελματικά περιοδικά, ετήσιοι απολογισμοί, σύμβουλοι επιχειρήσεων, παρουσιάσεις σε επαγγελματικές συναντήσεις μπορούν να είναι πολύτιμες πηγές πληροφόρησης. Πολλές επιχειρήσεις στο εξωτερικό χρησιμοποιούν μεταπτυχιακούς φοιτητές για να συλλέξουν πληροφόρηση για τον ανταγωνισμό. (Παπαδάκης, 2007)

Αντίθετα η μελέτη μη ανταγωνιστών αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας εύρεσης δεδομένων, ιδιαίτερα αν υπάρχει κάποιο αμοιβαίο όφελος από κάτι τέτοιο.

Η ανάλυση των στοιχείων αποτελεί ένα άλλο κρίσιμο στάδιο της όλης διαδικασίας. Σημαντικό ρόλο παίζει όχι μόνο η ποιότητα της πληροφορίας που συλλέχθηκε αλλά και η ικανότητα της επιχείρησης να την αναλύσει σωστά πριν προχωρήσει σε συμπεράσματα και προτάσεις για εφαρμογή.

- Θέσπιση στόχων απόδοσης

Την ανάλυση των στοιχείων ακολουθεί η ερμηνεία των αποτελεσμάτων και η θέσπιση στόχων προς επίτευξη. Είναι σημαντικό τα όποια αποτελέσματα του benchmarking να γίνουν ευρέως γνωστά μέσα στην επιχείρηση, να γίνουν αντικείμενο σχολίων και κριτικής από όλους, και στη συνέχεια να θεσπιστεί από

κοινού ένα πρόγραμμα δράσης για βελτίωση της διαδικασίας που έχει γίνει benchmarking.

- Εφαρμογή των πλάνων και έλεγχος αποτελεσμάτων

Το τελευταίο αυτό στάδιο φαίνεται να είναι το πιο απλό αλλά στην πράξη πολλά από τα προγράμματα benchmarking αποτυγχάνουν ακριβώς εδώ. Σημασία έχει η επιχείρηση να θεωρήσει το benchmarking σαν μια διαδικασία μάθησης και να είναι ανοικτή σε αναπροσαρμογή των πλάνων της, αν η μετέπειτα πληροφορία που συλλέχθηκε απαιτεί κάτι τέτοιο .

4.2.3. Παράγοντες επιτυχίας και μειονεκτήματα του benchmarking

Η επιχείρηση που αποφασίζει να λειτουργήσει το benchmarking θα πρέπει να καθορίσει πόσο χρόνο, χρήμα και προσπάθεια θα ξοδέψει.

Σε κάθε περίπτωση η θερμή υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης είναι περισσότερο από σημαντική για ένα επιτυχημένο benchmarking.

Ακόμη θα πρέπει να δοθούν ικανοί χρηματοοικονομικοί πόροι για την υποστήριξη του προγράμματος όπως ακόμη να καθοριστούν με ακρίβεια τα στελέχη εκείνα που θα είναι υπεύθυνα για το benchmarking. Τα στελέχη αυτά θα πρέπει να προσφέρουν κομμάτι του χρόνου τους για την ανάλυση των δεδομένων που θα συγκεντρωθούν.

Τέλος, είναι υποχρεωτικό να υποβληθούν καθοριστικές προτάσεις όπου θα κατευθύνουν σε δράση της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να γίνει αναφορά και στα μειονεκτήματα του benchmarking.

- Είναι δύσκολο να συλλάβει κανείς ένα εφικτό και εφαρμόσιμο πρόγραμμα benchmarking.

- Αν δεν εφαρμοστεί σωστά είναι δυνατόν να αποθαρρύνει και τους πιο καινοτομικούς από τους υπαλλήλους της επιχείρησης .

- Συχνά παρομοιάζεται με «κατασκοπεία» και δεν είναι λίγες οι φορές που επιχειρήσεις έχουν καταφύγει σε όχι ηθικές και νομικά καταδικαστέες ενέργειες για να αποκτήσουν πληροφόρηση για τους ανταγωνιστές τους.

Επομένως, η μέθοδος έχει σημαντικά πλεονεκτήματα και πολλές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αποκομίσουν οφέλη από την υιοθέτησή της. Ανάμεσα στα οφέλη είναι ο προσανατολισμός προς την αγορά, η τοποθέτηση των ανταγωνιστών στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, η προσπάθεια επίτευξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε τομείς κλειδιά της επιχείρησης. Με το να προσπαθούν οι επιχειρήσεις να μετρούν πάντα τα επιτεύγματά τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό μπορεί να πετύχουν βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης και της απόδοσής τους.

4.3.Συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (customer relationship management-CRM)

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων υπάρχει σε όλες τις πτυχές της αλληλεπίδρασης που μια εταιρεία έχει με τους πελάτες της είτε πρόκειται για πωλήσεις είτε για παροχή υπηρεσιών. Αν και ο όρος διαχείριση πελατειακών σχέσεων χρησιμοποιείται συνήθως για να περιγράψει τη σχέση των επιχειρήσεων με τους πελάτες, τα συστήματα CRM χρησιμοποιούνται και για επιπρόσθετες λειτουργίες όπως τη διαχείριση των επιχειρηματικών επαφών, τις κινήσεις των πελατών, τα δεδομένα των υπαλλήλων και των πωλήσεων .(Dyche,2002)

Οι λύσεις CRM προσφέρουν επιχειρησιακά δεδομένα πελατών προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες ή προϊόντα που οι πελάτες επιθυμούν, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη εικόνα των κινήσεων και αλληλεπιδράσεων της επιχείρησης.

Άλλοι ορισμοί αναφέρουν το CRM ως μία επιχειρηματική στρατηγική προσαρμοσμένη κάθε φορά σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς με στόχο την αύξηση των κερδών της επιχείρησης μέσω της αναζήτησης, του εντοπισμού, της κατανόησης, της πρόβλεψης και της διαχείρισης των αναγκών και προτιμήσεων των πελατών της (σημερινών και μελλοντικών).

4.3.1.Στόχοι των συστημάτων CRM

Διερευνώντας τους κύριους σκοπούς των συστημάτων αυτών προέκυψαν οι ακόλουθοι στόχοι.

- Ολοκληρωμένη και σε βάθος κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών.

Κάθε επιχείρηση επιθυμεί οι πελάτες της να είναι ικανοποιημένοι. Οι ικανοποιημένοι πελάτες επιφέρουν μεγαλύτερες πωλήσεις αλλά κυρίως προωθούν το όνομα της εταιρείας.

Οι πελάτες, αυτό που κυρίως επιθυμούν είναι να συνειδητοποιούν ότι οι επιχειρήσεις σέβονται τις επιθυμίες και προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

- Παροχή καλύτερων στρατηγικών προώθησης.

Τα CRM βοηθούν τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν ποιες ομάδες στόχου και ποιες επικοινωνίες ανταποκρίνονται καλύτερα έτσι ώστε να δημιουργούν πιο αποτελεσματικές καμπάνιες προώθησης.

Προσέλκυση νέων πελατών μέσω της προσωποποίησης και της προσαρμογής των προσφερόμενων υπηρεσιών στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη.

Τα συστήματα CRM βοηθάνε τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν πληροφορίες χρήσιμες για τους πελάτες τους και τους επιτρέπει να χειριστούν τα κενά που υπάρχουν στις αλληλεπιδράσεις τους.

Προσφέρουν ακόμα έναυσμα στις επιχειρήσεις να ανακαλύπτουν τους λόγους που απέτυχαν κάποιες πωλήσεις και να προσαρμόζονται σε νέες συνθήκες.

- Προώθηση των πωλήσεων ή της παροχής υπηρεσιών.

Λόγου του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει στην αγορά, είναι περισσότερο σημαντικό από ποτέ οι επιχειρήσεις να προσαρμόζονται στις μεταβολές που προκύπτουν και να παρέχουν συνεχώς καινούρια πράγματα στους πελάτες.

Βελτιώνοντας συνεπώς τον τρόπο που η επιχείρηση λειτουργεί, τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες και παράγοντας αποτελεσματικές στρατηγικές προώθησης, οι πωλήσεις και τα κέρδη αυξάνονται και η επιχείρηση μπορεί να είναι ανταγωνιστική στην αγορά.

4.3.2. Βασικά χαρακτηριστικά των συστημάτων CRM

Το σύστημα διαχείρισης των πελατών σε κάθε περίπτωση υποχρεούται να εξασφαλίζει ότι μια επαφή με τον πελάτη δεν θα είναι ποτέ σε εκκρεμότητα. Είναι βασικό, όχι απλά να καταγράφεται μια αδυναμία, αλλά και να εξασφαλίζεται η ενδεδειγμένη ανταπόκριση.

Τα <θέλω> των πελατών πρέπει να προωθούνται γρήγορα στα κατάλληλα άτομα που δουλεύουν στην επιχείρηση για να δίνονται οι κατάλληλες λύσεις .

Επιπρόσθετα, άκρως ουσιώδη χαρακτηριστικά θεωρούνται η διεύρυνση και η ένωση του συστήματος. Όπως άλλωστε τονίζεται σε διεθνείς έρευνες για το CRM, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητούν είτε ανοιχτής αρχιτεκτονικής λογισμικό είτε έτοιμα «πακέτα», τα οποία όμως θα επιτρέπουν την εύκολη ολοκλήρωση και προσαρμογή με τρίτα συστήματα.

Ακόμη ένα βασικό χαρακτηριστικό των CRM είναι ότι αποτελούν ένα μόνο σημείο αναφοράς και ανεύρεσης στοιχείων των πελατών. Στη σύγχρονη εποχή οι γνώσεις των επιχειρήσεων και των οργανισμών για τους πελάτες τους είναι σημαντική αλλά η πληροφόρηση είναι κατεστραμμένη ανάμεσα στα διάφορα τμήματα. Κάποια πράγματα γνωρίζει το τμήμα πωλήσεων, κάποια άλλα το τμήμα εξυπηρέτησης κάποια άλλα ένας αντιπρόσωπος, αλλά κανείς δεν έχει ενιαία εικόνα. Το CRM σύστημα θα πρέπει να αποθηκεύει όλα εκείνα τα δεδομένα που θα το καταστήσουν ως το ένα και μμοναδικό σημείο αναφοράς και εντοπισμού της πληροφορίας που αφορά τον πελάτη.

Η υποστήριξη πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας είναι επίσης ένα σοβαρό χαρακτηριστικό των συστημάτων CRM. Το σύστημα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα και την ευελιξία σε μια επιχείρηση να πλησιάσει και να εξυπηρετήσει τον πελάτη με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους. Πρέπει να τονιστεί ότι ανεξάρτητα από το κανάλι επικοινωνίας ο πελάτης πρέπει να έχει ενιαία αντιμετώπιση. Ο «χρυσός» πελάτης απαιτεί υψηλή εξυπηρέτηση είτε βρίσκεται μμέσα στην επιχείρησή μας, είτε ζητάει κάποια πληροφορία μέσω του τηλεφωνικού κέντρου ή της σελίδας της εταιρείας στο διαδίκτυο.

Συνεχίζοντας την ανάλυση των κρίσιμων χαρακτηριστικών του συστήματος CRM καταγράφουμε ότι πρέπει να παρέχονται εργαλεία για γρήγορη και ακριβή ενημέρωση. Εξυπηρέτηση του πελάτη είναι η δυνατότητα απευθείας ανταπόκρισης σε ένα μεγάλο εύρος πληροφοριών που μπορεί να ζητήσει, όπως γνώση για τις τιμές και ερωτήσεις για τεχνικά θέματα.

Επίσης καλή εξυπηρέτηση είναι η γρήγορη αλλά και ακριβής πληροφορία. Χρειάζεται λοιπόν η προτεινόμενη λύση να παρέχει εργαλεία που καλύπτουν τέτοιου είδους ανάγκες. Ο καθορισμός και η παρακολούθηση της ροής των εργασιών (workflow management) πρέπει να υποστηρίζονται επίσης.

4.3.3.Φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης των συστημάτων CRM

Αυτό που προέχει προτού εγκατασταθεί οποιοδήποτε σύστημα CRM, είναι η υιοθέτηση και η εφαρμογή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ σχέσεων, από πλευράς επιχείρησης. Το CRM αποτελεί ευρύτερη φιλοσοφία την οποία πρέπει να αποδεχτεί και να υποστηρίξει η ανώτατη διοίκηση.

Είναι ευθύνη της ανώτατης διοίκησης, η υποκίνηση και η εκπαίδευση του προσωπικού, όσον αφορά στη συμπεριφορά του με τους πελάτες αλλά και στο χειρισμό του συστήματος. Επίσης η επιτυχής υλοποίηση ενός CRM εξαρτάται από την αποδοχή και εφαρμογή του από όλα τα τμήματα της επιχείρησης που έχουν άμεση ή έμμεση επαφή με τον πελάτη.

Το επόμενο στάδιο έχει να κάνει με την τεχνολογία, η οποία αποτελεί το αναγκαίο εργαλείο για την υλοποίηση και υποστήριξη μιας CRM προσέγγισης. Η συμμετοχή επιλεγμένων στελεχών της επιχείρησης στη διαδικασία επιλογής ενός συστήματος CRM εξασφαλίζει το σωστό καθορισμό των αναγκών της επιχείρησης, ενώ παράλληλα, προωθεί την συνεργασία και την αποδοχή του νέου συστήματος.

Μετά το στάδιο της οργανωτικής υποδομής και από τη στιγμή που θα καθορισθούν η ομάδα υλοποίησης του έργου και οι επιχειρηματικές ανάγκες πρέπει επίσης να επιλεγεί το κατάλληλο software CRM, καθώς και να ορισθεί η τεχνολογική υποδομή που απαιτείται προκειμένου να το υποστηρίξει.

Η επιλογή του κατάλληλου software περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Σωστή Πληροφόρηση

Η δημιουργία και συντήρηση σχέσης με τον πελάτη βασίζεται στη σωστή και επαρκή πληροφόρηση για κάθε έναν ξεχωριστά. Το software το οποίο θα επιλέξει η επιχείρηση θα έχει σαν στόχο την καταγραφή, ανάλυση και ανασυγκρότηση της πληροφόρησης με αποδέκτες τους ανθρώπους του μάρκετινγκ.

- Ορισμός εταιρικής σφαιρικής στρατηγικής

Το CRM χωρίζεται σε τρία τμήματα: το λειτουργικό CRM το οποίο διαχειρίζεται παραγγελίες, το αναλυτικό CRM που έχει ως στόχο την υποστήριξη των αποφάσεων και το CRM της αλληλεπίδρασης το οποίο αναφέρεται στην σχέση με τους πελάτες μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας. Πλέον, υπάρχουν software που καλύπτουν ένα ή και περισσότερα τμήματα του CRM, αλλά πολύ δύσκολα να υπάρχουν όλα σε ένα, και αν υπάρχουν, θα είναι αρκετά δαπανηρό για την επιχείρηση να καταφύγει σε μία τέτοια λύση. Γι αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει ποιο τομέα έχει περισσότερο ανάγκη: τον τομέα επαφής πριν την πώληση, την ίδια τη διαδικασία της πώλησης ή την μετά πώληση εξυπηρέτηση και επικοινωνία.

- Συνεργασία με ειδικούς

Η συνεργασία με εταιρείες συμβούλων CRM, βοηθάει τόσο στη δημιουργία στρατηγικής CRM όσο και στη σωστή επιλογή του software που πραγματικά χρειάζεται και την ενσωμάτωσή του με τα ήδη υπάρχοντα συστήματα της εταιρείας.

Επίσης, κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί τι χρειάζεται από πλευράς τεχνολογικής υποδομής. Το CRM απαιτεί ένα σύγχρονο Call Center για την αρμονική διαχείριση των εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων. Για το χτίσιμο του προφίλ του κερδοφόρου πελάτη απαιτείται ένα σύστημα Data Warehouse, που θα αποτυπώνει τη συμπεριφορά, τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις του πελάτη καθώς επίσης και στοιχεία από την αποθήκη και το σύστημα παραγγελιών για την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη.

Μετά τη φάση δημιουργίας του πληροφοριακού συστήματος ακολουθεί η φάση που αφορά στη χρήση λογισμικού ανάλυσης και διατμημάτησης της αγοράς, το οποίο θα βασίζεται στον όγκο των στοιχείων που αφορούν στους πελάτες – και τα οποία υπάρχουν ήδη στο πληροφοριακό σύστημα.

Μέσω στατιστικών και άλλων μεθόδων ανάλυσης, όπως μέθοδοι που μας επιτρέπουν τη δημιουργία πολύπλοκων ερωτήσεων στη βάση δεδομένων (OLAP) ή μεθόδων που μας επιτρέπουν την εξόρυξη αθέατων συσχετίσεων (Data Mining), είναι δυνατή η βέλτιστη ανάλυση τμηματοποίηση και πρόβλεψη της αγοράς της επιχείρησης.

Το επόμενο στάδιο είναι η υλοποίηση της μηχανής εξατομίκευσης της επικοινωνιακής τακτικής. Προϊόντα, υπηρεσίες και επικοινωνία είναι δυνατόν να στοχεύουν σε κάθε πελάτη ξεχωριστά, μέσω διαδικασιών και μοντέλων που βασίζονται στην πληροφορία που έχουμε για κάθε πελάτη.

Το στάδιο που ακολουθεί αφορά στη δημιουργία της μηχανής επικοινωνίας. Η μηχανή αυτή πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και επιχείρησης. Η αλληλεπίδραση αυτή δε θα πρέπει να βασίζεται σε ένα μέσο και μόνο. Αν και το διαδίκτυο έχει χαρακτηριστεί ως το οικονομικότερο μέσο επικοινωνίας, κανείς δε μπορεί να βρίσκεται σε αυτό σε ολόημερη βάση, οπότε και ο προσανατολισμός της επικοινωνίας δε μπορεί να βασίζεται μόνο σ'αυτό. Μια ολοκληρωμένη μηχανή επικοινωνίας πρέπει να είναι ανοιχτή στην αρχιτεκτονική της, ώστε να υποστηρίζει όσο το δυνατό περισσότερα κανάλια επαφής με το πελάτη.

Τελευταίο στάδιο στην υλοποίηση μιας λύσης CRM είναι η μηχανή των συναλλαγών. Αυτή θα πρέπει να επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφορίας μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, και αυτό διότι η πληροφορία που παράγεται κατά τη συναλλαγή αποτελεί σημαντικό κομμάτι αναφοράς για το πληροφοριακό σύστημα που διαθέτει στοιχεία των πελατών της επιχείρησης. Έτσι, το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται για την καταχώρηση των στοιχείων των πελατών παρέχει τη δυνατότητα συνολικής λειτουργίας, τόσο στο παραδοσιακό όσο και στο ηλεκτρονικό κατάστημα. Για τη διασφάλιση των επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων είναι σημαντικό η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους ανάλογους ελέγχους και τις απαραίτητες αλλαγές στα εργαλεία-εφαρμογές, έτσι ώστε η απόδοση του συστήματος να είναι επιθυμητή.

4.3.4. Παράγοντες επιτυχίας του CRM

Οι εταιρίες πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθούν ποιοι παράγοντες συντελούν στην επιτυχία του συστήματος CRM για να τα εγκαταστήσουν αποτελεσματικά. Οι Roh et al.(2005) διερεύνησαν ένα μοντέλο επιτυχίας ενός συστήματος CRM και συμπέραναν ότι οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας του CRM περιλαμβάνουν:

- Διαδικασία: Το σύστημα CRM πρέπει να έχει σχεδιαστεί βάσει καλά μελετημένων διαδικασιών. Σημαντικό είναι η εταιρία να διαθέτει διαδικασίες προς συστηματοποίηση.
- Ποιότητα της σχετικής με τους πελάτες πληροφορίας: αυτό συνεπάγεται αποτελεσματική εκμετάλλευση των πηγών πληροφόρησης.
- Υποστήριξη του συστήματος: η εταιρεία μπορεί να επωφεληθεί μόνο αν το σύστημα έχει εγκατασταθεί και υιοθετηθεί επιτυχώς.

Οι παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος CRM σύμφωνα με τον Dyché (2002) είναι: το αρχικό κίνητρο, δηλαδή να πειστεί η διεύθυνση ότι το σύστημα θα

αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση η απόφαση για χρηματοδότηση του συστήματος, ο προσδιορισμός των στόχων της εγκατάστασης του CRM, η επιλογή του κατάλληλου συστήματος και η ενσωμάτωση του στα ήδη υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης, η δημιουργία κοινότητας χρηστών οι οποίοι παρόλο που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης βασίζουν τις αποφάσεις τους στις ίδιες πληροφορίες για τους πελάτες, η αποδοτικότητα του συστήματος και η μέτρηση της απόδοσης του. (Τζελεκόπουλος,2001)

Το σύστημα CRM πρέπει να είναι διαθέσιμο και προσβάσιμο σε κάθε σημείο επαφής με τον πελάτη, έτσι ώστε σε όποιο σημείο και να έρθει ο πελάτης σε επαφή με την εταιρεία, να υπάρχει διαθέσιμη πληροφορία.(Σωτηρόπουλος,2003)

Σημαντική προϋπόθεση επιτυχίας είναι επίσης και η βελτίωση της κουλτούρας των στελεχών. Τα στελέχη πρέπει να δεχτούν ριζικές αλλαγές στην καθημερινή τους εργασία και να προετοιμαστούν για όσα η εγκατάσταση ενός CRM πρόκειται να φέρει . Η επιχείρηση πρέπει να βοηθήσει τους εργαζομένους να ξεπεράσουν τους ενδοιασμούς τους με την διενέργεια τακτικών ενημερωτικών συναντήσεων, να εξηγήσει τους λόγους που επιβάλλουν την υιοθέτηση του CRM και να επισημάνει τα οφέλη της αλλαγής καθώς και τις συνέπειες της μη αλλαγής. Ακόμα πρέπει να ακούσει τους προβληματισμούς των υπαλλήλων και να επιβραβεύει αυτούς που πρωτοστατούν στις αλλαγές .(Μακρυμανωλάκης, 2003)

4.3.5.Παράγοντες αποτυχίας του CRM

Πολλοί ερευνητές υποστήριξαν ότι οι εφαρμογές CRM αποτυγχάνουν να αποδώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Όπως ανέφερε ο Earley (2002), 75-85% των συστημάτων CRM αποτυγχάνουν. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε ο Bain το 2001, ανάμεσα σε 25 γνωστά συστήματα διαχείρισης που χρησιμοποιούν οι εταιρίες, το CRM κατατάχτηκε στα τρία τελευταία όσον αφορά την ικανοποίηση.

Οι αποτυχημένες προσπάθειες CRM σε έναν βαθμό προκύπτουν από την παντελή απουσία ενός ορισμού του όρου από την πλευρά της επιχείρησης. Σημαντικά λάθη αποτελούν η υλοποίηση του CRM πριν την υιοθέτηση μιας στρατηγικής πελατών, η εγκατάσταση πριν την ολοκλήρωση των απαιτούμενων αλλαγών στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς και η υπόθεση ότι περισσότερη CRM τεχνολογία είναι καλύτερη και ακόμη επιλογή λανθασμένου τρόπου απόκτησης της αφοσίωσης των πελατών .

Σημαντική βαρύτητα δίνεται επίσης στη δυνατότητα ενσωμάτωσης του CRM λογισμικού με τις υπόλοιπες εφαρμογές με τις οποίες λειτουργούν τα άλλα τμήματα της επιχείρησης. Πολλές εταιρίες χρησιμοποίησαν εξελιγμένα συστήματα για την καταγραφή και κατηγοριοποίηση των πελατών τους. Κατάφεραν έτσι να στοχεύουν καλύτερα τις διαφημιστικές τους καμπάνιες και να επιτύχουν αυξημένες πωλήσεις. Παράλληλα δημιούργησαν εξαιρετικά τμήματα υποστήριξης με εκπαιδευμένο

προσωπικό παρέχοντας έτσι ολοκληρωμένη υποστήριξη στους πελάτες τους. Όμως οι προαναφερόμενες διαδικασίες δεν είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αξιοποιηθούν οι πληροφορίες που προκύπτουν. Πιο απλά, οι υπάλληλοι του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών π.χ. δεν έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες.

Ακόμη, η ελλιπής καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης σε όλα τα επιχειρηματικά επίπεδα, η μη οριοθέτηση συγκεκριμένων και μετρήσιμων, ποιοτικών και ποσοτικών στόχων του έργου και η μη παρακολούθηση της απόδοσης του έργου είναι επιπλέον λόγοι που συνήθως οδηγούν σε αποτυχία.

Επομένως, τα συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM) δεν είναι απλώς ένα λογισμικό που σκοπός του είναι μόνο η αύξηση του κέρδους των επιχειρήσεων αλλά είναι μια ολόκληρη φιλοσοφία με κέντρο αυτής, τον πελάτη και πως αυτός θα ικανοποιηθεί. Οι επιχειρήσεις που θέλουν να εφαρμόσουν τα συστήματα CRM πρέπει πρώτα απ'όλα να αλλάξουν την κουλτούρα, τη στρατηγική και κατ'επέκταση τη φιλοσοφία τους σε πελατοκεντρική. Είναι αρκετά δύσκολο και συνήθως είναι η κύρια αιτία αποτυχίας των συστημάτων αυτών.

4.4.Εκχώρηση λειτουργιών(outsourcing)

Με την λέξη Outsourcing εννοούμε τη διαδικασία με την οποία μία επιχείρηση αναθέτει ένα έργο, μία υπεργολαβία σε μία άλλη, η οποία έχει συγκριτικό πλεονέκτημα στο συγκεκριμένο τομέα, για να εξοικονομήσει χρήματα, προσωπικό, χρόνο και να επιτύχει καλύτερο αποτέλεσμα. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν να επικεντρωθούν σε ορισμένα τμήματα που είναι ανταγωνιστικά με σκοπό την περαιτέρω βελτίωσή τους και εκχωρούν κάποια άλλα όπως η μισθοδοσία, οι νομικές υπηρεσίες, το μάρκετινγκ και το τμήμα της πληροφορικής σε άλλες εταιρείες . Ο ορισμός του outsourcing είναι όπως βλέπουμε γενικός, καθώς ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει σχεδόν οποιαδήποτε εταιρική δραστηριότητα η οποία ενδέχεται να περνάει στα χέρια κάποιου εξωτερικού συνεργάτη.

Ανέκαθεν, τέτοιες δραστηριότητες μπορεί να είναι καθαρισμός γραφείων, τροφοδοσία, συντήρηση μηχανολογικού εξοπλισμού, ασφάλεια. Όμως πρόσφατα παρατηρείται το φαινόμενο επιχειρήσεις να εκχωρούν σημαντικές λειτουργίες όπως ο στρατηγικός προγραμματισμός, το λογιστήριο, ο σχεδιασμός προϊόντων, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, τα πληροφοριακά συστήματα, ακόμη την ίδια τους την παραγωγική διαδικασία.

4.4.1. Πλεονεκτήματα του outsourcing

Η δυνατότητα της εκχώρησης λειτουργιών από μια επιχείρηση, είτε παραγωγής προϊόντων είτε παροχής υπηρεσιών, κάτω από τις σωστές συνθήκες και προϋποθέσεις μπορεί να επιφέρει πλεονεκτήματα στην ίδια την επιχείρηση.

• Πλεονεκτήματα κόστους

Από την δυνατότητα του outsourcing είναι δυνατόν να μειωθούν τα συνολικά κόστη και να βελτιωθεί η ανάπτυξη νέων προϊόντων. Αυτό είναι δυνατόν να επιτευχθεί μέσω α) της αρμονικότερης συνεργασίας με τους προμηθευτές β) της αποφυγής υποαπασχόλησης καθώς η επιχείρηση διαθέτει ακριβώς τους πόρους που χρειάζονται και δε δεσμεύει περιττά κεφάλαια, γ) της αποφυγής εξάρτησης από μια συγκεκριμένη τεχνολογία, δ) της εκμετάλλευσης οικονομικών κλίμακας στην περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση έχει περιορισμένες ανάγκες για το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, γεγονός που καθιστά την παραγωγή ασύμφορη, ε) της αποφυγής τεράστιων επενδύσεων σε τομείς όπως η έρευνα και ανάπτυξη σε εξειδικευμένο προσωπικό, τεχνολογία κλπ.

• Διασπορά κινδύνου

Η επιχείρηση αναμένει σημαντικά οφέλη από το μοίρασμα του κινδύνου με τους συνεργάτες της. Αν υπάρξει κάποια απροσδόκητη κάμψη στην αγορά, η ζημιά που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση θα είναι σημαντικά μικρότερη, σε σχέση με την περίπτωση που αυτή παράγει τα πάντα εσωτερικά.

• Ευελιξία κινήσεων

Οι τάσεις συγκεντρωτισμού που επικρατούν σήμερα σε όλους τους κλάδους της οικονομίας και η δημιουργία των εταιρειών κολοσσών, με τις συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις, έχουν αυξήσει την πολυπλοκότητα των λειτουργιών μέσα στις επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια έχει δημιουργηθεί επιτακτική ανάγκη για εκχώρηση ορισμένων λειτουργιών, προκειμένου να αυξηθεί η ευελιξία και ιδιαίτερα βραδυκίνητων μεγάλων εταιρειών.

Συμπερασματικά, η διοίκηση της επιχείρησης, αφού δεν ασχολείται πλέον με τη διατήρηση και ανάπτυξη των λειτουργιών που δίνονται έξω, μπορεί να συγκεντρωθεί καλύτερα σε εκείνες τις λειτουργίες που αποτελούν θεμελιώδεις λειτουργίες και μπορούν να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι μπορεί να ανακαλύψει τις νέες ευκαιρίες και μέσα από την αποτελεσματική διαχείρισή τους να μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές, αντιμετωπίζοντας καλύτερα τους ανταγωνιστές και ικανοποιώντας τις ανάγκες των καταναλωτών . (Brown and Wilson, 2005)

4.4.2.Κίνδυνοι του outsourcing

Δεν θα ήταν σωστό να σταθώ μόνο στα πλεονεκτήματα που αναπτύχθηκαν, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες το outsourcing μπορεί να εξελιχθεί σε δυσάρεστη εμπειρία για την επιχείρηση. Οι εταιρείες που εμπλέκονται σε διαδικασίες αυτού του είδους, θα πρέπει να κατανοήσουν ότι στην ουσία εναποθέτουν ένα τμήμα της μελλοντικής τους εξέλιξης και πορείας στα χέρια ενός τρίτου, που όπως και εκείνες, επιδιώκει το δικό του όφελος και τη μεγιστοποίηση της δικής του κερδοφορίας. Για το λόγο αυτό και παρά το γεγονός ότι η εκχώρηση λειτουργιών περιγράφεται συχνά ως μια στρατηγική συνεργασία, οι εμπλεκόμενες πλευρές πρέπει να κατανοήσουν ότι κάποια από τα συμφέροντά τους είναι αντικρουόμενα. Μια εταιρεία, πριν ακόμη αποφασίσει να εκχωρήσει μια δραστηριότητα θα πρέπει να γνωρίζει τα οφέλη και τους κινδύνους που αυτό συνεπάγεται και να έχει προσδιορίσει τις παραμέτρους εκείνες που ενδέχεται να δημιουργήσουν αντιπαραθέσεις.

Ο πιο σημαντικός κίνδυνος που ξεχωρίζει είναι αυτός που επιφυλάσσει η εκχώρηση μιας δραστηριότητας, αποτελεί το ενδεχόμενο να δημιουργηθεί πολύ μεγάλη εξάρτηση της εταιρείας από τον εξωτερικό συνεργάτη και ως αποτέλεσμα να οδηγηθεί σε σημαντικά αδιέξοδα. Η δημιουργούμενη εξάρτηση δεν αναφέρεται τόσο στις διαδικασίες και τα συστήματα επεξεργασίας της πληροφορίας, όσο στο ανθρώπινο δυναμικό, με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι συνηθίζουν στη στήριξη και στις υπηρεσίες που τους προσφέρουν οι εξωτερικοί συνεργάτες και καθίσταται πλέον αδύνατο να λειτουργήσουν διαφορετικά.

Εξέχουσα σημασία θα πρέπει να δοθεί και στις επιδόσεις και τη συνέπεια των εξωτερικών συνεργατών. Μια εταιρεία που εκχωρεί μια δραστηριότητα θα πρέπει να γνωρίζει ότι υπάρχει πάντα πιθανότητα να της παρασχεθούν από τους εξωτερικούς συνεργάτες χαμηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες ή να αποδειχθεί πολύ υψηλό το πραγματικό κόστος. Ακόμη, κάθε επιχείρηση για να έχει λόγο ύπαρξης πρέπει κάτι να έχει να προσφέρει στους πελάτες της. Αυτό είναι διαφορετικό από επιχείρηση σε επιχείρηση και αποτελεί τη βάση για τη διαφοροποίησή της. Με τη σωστή διαχείριση των πόρων και τη σωστή διοίκηση αναπτύσσονται θεμελιώδεις ικανότητες, πάνω στις οποίες θα στηριχτεί η επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς, οι λειτουργίες στις οποίες έχουν αναπτυχθεί αυτές οι ιδιαίτερες ικανότητες δεν θα πρέπει να δίνονται σε συνεργάτες .

Στο τέλος συμπεραίνουμε ότι η εκχώρηση λειτουργιών είναι μία στρατηγικής σημασίας επιλογή που έχει καταστεί ιδιαίτερα δημοφιλής την τελευταία δεκαετία. Ακριβώς επειδή είναι κάτι το σχετικά καινούριο, αντιμετωπίζεται με διστακτικότητα και αρκετή καχυποψία. Ορθολογικό outsourcing είναι δυνατόν να προσδώσει σε μια επιχείρηση σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αντίθετα αλόγιστη χρήση του μπορεί να είναι πηγή σημαντικών προβλημάτων(Παπαδάκης, 2007)

Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, γίνεται αντιληπτό από την ανάλυση που προηγήθηκε ότι η επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης δεν είναι μία πρόσφατη επιστήμη αλλά μια επιστήμη που ξεκινάει από αρχαιοτάτων χρόνων. Η σημασία και ο ρόλος της είναι τόσο σημαντικοί σε κάθε επίπεδο. Αυτό άλλωστε καταδεικνύουν και όλες αυτές οι προσπάθειες προσέγγισης και ανάλυσης που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια όλων αυτών των χρόνων. Το γεγονός ότι το μανατζμεντ γρήγορα έγινε το κεντρικό πλουτοπαραγωγικό στοιχείο των αναπτυγμένων χωρών και η βασική ανάγκη των αναπτυσσόμενων χωρών, δείχνει το σημαντικό ρόλο του στην οικονομία κάθε χώρας και στις διεθνείς σχέσεις.

Την ευθύνη για την αποτελεσματική άσκηση του μανατζμεντ αναλαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη τα οποία διοικούν τον μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές με σκοπό τη δημιουργία θετικών ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων τόσο για τις οικονομικές μονάδες όσο και για το κοινωνικό σύνολο. Η εξέλιξη του μανατζμεντ είναι διαρκής και αυτό είναι φανερό και από τις νέες τάσεις που έχουν επικρατούν τα τελευταία χρόνια. Κάποιες από τις πιο σημαντικές τάσεις του μανατζμεντ αναπτύχθηκαν και στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Αυτές είναι το benchmarking, το outsourcing και η διοίκηση ολικής ποιότητας. Από την ανάλυση τους συμπεραίνεται ότι έχουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Το πόσο αποτελεσματικές θα είναι για κάθε οικονομικό οργανισμό που θα τις υιοθετήσει εξαρτάται από τη σωστή και με σύνεσή χρήση και αξιοποίησή τους.

Βιβλιογραφία

- ❖ Brown D., Wilson S., (2005), *The Black Book of outsourcing: How to manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. Canada: John Willey and Sons.
- ❖ Dyché J. (2002). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison Wesley Longman Eds
- ❖ Montanna J., Charnov H.(2002), *Management*, 3rd edition
- ❖ Finade, M., 2010. *4 μικρές επιχειρήσεις που επιτύχουν σπάνια*. Στο: London: s.n.
- ❖ Raftu, N., 2015. *Επιχειρήσεις χωρίς managers; Ναι, λοιπόν! Γίνεται!*. Στο: Αθήνα: s.n.
- ❖ Taxas, C., 2014. *Τι είναι το Management: Οι 5+1 Λειτουργίες του Μάνατζμεντ ...και η Ελληνική Πραγματικότητα..* Στο: London: s.n.
- ❖ Δερβιτσιώτης Κ. (1993, Β' Έκδοση 2001). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Interbooks.
- ❖ Ιωαννίδης, Σ., 2001. *Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα*. Στο: Αθήνα: Παπαζήση.
- ❖ Κάλφα, Σ., 2013. *7 Βήματα για τη δημιουργία μιας βιώσιμης επιχείρησης*. Στο: Αθήνα: s.n.
- ❖ Καραγιάννης, Α., 1999. *Επιχειρηματικότητα και Οικονομία: Μελέτες*. Στο: Αθήνα: Interbooks.
- ❖ Καραγιάννης, Α., Κορρές, Γ. & Ζαρίφης, Α., 2001. *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*. Στο: Αθήνα: ΟΕΔΒ..
- ❖ Κορρές, Γ. .. & Λιαργκόβας, Π., 2009. *Οικονομική των Επιχειρήσεων: Θεωρία, Εφαρμογές και Ασκήσεις*. Στο: Αθήνα: Σταμούλης.
- ❖ Μαζαράκης, Σ., 2014. *Τα 6 συχνότερα λάθη στη διοίκηση των οικογενειακών επιχειρήσεων*. Στο: Αθήνα: s.n.
- ❖ Μακρυμανωλάκης Ν. (2003), *Τι εστί (άραγε);, Περιοδικό Ne.o/How, Οκτώβριος 2003*.

- ❖ Σωτηρόπουλος Τ. (2003), Το CRM στην εταιρεία εργαλείο ή αξεσουάρ;, Περιοδικό Ne.o/How, Οκτώβριος 2003.
- ❖ Μαρκαντωνάτου, Μ. ..., 2017. Κράτος και νέο δημόσιο μανάτζμεντ. Στο: Αθήνα: s.n.
- ❖ Μπουραντάς Δ., Management, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Team, Αθήνα, 1992.
- ❖ Νεκτάριος Μιλτιάδης, (2010), «Διοικητική Κινδύνων και Ασφαλίσεις Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα
- ❖ Παπαδάκης, Β.(2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- ❖ Παππας, Β., 2008. 10 εντολές επιβίωσης & επιτυχίας για τις Οικογενειακές επιχειρήσεις. Στο: Ηγουμενίτσα: s.n.
- ❖ Πετρίδου, Ε.(2001), «Διοίκηση μανάτζμεντ, Μία Εισαγωγική προσέγγιση», Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη
- ❖ Πιπερόπουλος Πάνος, (2008), «Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters», Εκδόσεις: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
- ❖ Πολυχρονόπουλος, Γ. & Κορρές, Γ., 2005. Βασικές Αρχές Οικονομίας και Διοίκησης.. Στο: Αθήνα: Σταμούλης.
- ❖ Σιγάνος Νίκος, (2005), «Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων Οδηγός για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις», Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα
- ❖ Σωτηρόπουλος Τ. (2003), Το CRM στην εταιρεία εργαλείο ή αξεσουάρ;, Περιοδικό Ne.o/How, Οκτώβριος 2003.
- ❖ Τζελεκόπουλος, Β. (2001), “Customer Relationship Management”, Ευροενωσιακόν Οικονομικών Δελτίον Διοικήσεως Επιχειρήσεων, Τεύχος 331, (Νοέμβριος- Δεκέμβριος), σελ.88-90.

