



ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΓΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΑΣΥΜΜΕΤΡΙΑ, ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ, ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ
ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ. ΟΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.**



**ΔΟΙΚΑ ΜΑΡΙΑ
ΠΑΠΑ ΘΕΟΔΩΡΑ
ΣΜΥΡΙΑΙΟΥ ΜΑΡΙΑ**

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΓΑΛΑΝΟΥ ΚΑΙΤΗ

ΠΑΤΡΑ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.1 ΤΙ ΚΑΛΟΥΜΕ «ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ» ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	9
1.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	10
1.2.1 ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	10
1.2.2 ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	12
1.2.3 ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	12
1.2.4 ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	13
1.2.5 ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	14
1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	15
1.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ-MANAGEMENT

2.1 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	19
2.2 ΤΟ ΑΜΕΣΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	20
2.3 CRM ΜΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ.....	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ.....31

3.2 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ.....33

3.3 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ...35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

**4.1 ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΒΑΣΙΚΑ ΕΙΔΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΟΠΩΣ ΤΑ ΠΕΡΙΕΓΡΑΨΕ Ο HANDY (1985).....39**

4.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....42

**4.3 ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ44**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (RISK ANALYSIS)

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....47

5.2 Η ΣΧΕΣΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ-ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....47

5.3 ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥΣ.....	48
5.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	49
5.5 ΚΙΝΔΥΝΟΙ	50
5.6 ΕΥΕΛΙΞΙΑ.....	51
5.7 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ.....	52
5.8 ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ.....	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΑΣΥΜΜΕΤΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6.1 ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΥΠΟ ΑΣΥΜΜΕΤΡΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ.....	59
6.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ Ι: ΗΛΙΚΙΑ.....	60
6.2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΙΙ: ΜΕΓΕΘΟΣ.....	61
6.2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΙΙΙ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΧΛΕΥΣΗ.....	63
6.2.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΙV: ΜΕΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

7.1 ΤΑ ΝΕΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	68
---	-----------

7.2	ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	70
7.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	71
7.4	ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ.....	72
7.5	Η ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ. Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΗΣ ALUMIL Α.Ε.	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

8.1	ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	74
8.2	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	77
8.2.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	78
8.2.2	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	79
8.3	Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	81
8.4	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	84
8.5	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	85
8.6	ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	86
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	88

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	89
ΠΗΓΕΣ ΙΝΤΕΡΝΕΤ.....	92

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σύγχρονο περιβάλλον στο οποίο καλούνται επιχειρήσεις και οργανισμοί να δραστηριοποιηθούν είναι έντονα μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό. Οι αλλαγές αφορούν στις ευρύτερες πολιτικές όπου διαμορφώνονται κάποιες σε υπερεθνικά σχήματα, στις οικονομικές εξελίξεις που παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός μεταξύ άλλων λόγω της παγκοσμιοποίησης, στις κοινωνίες που προβάλλονται νέες απαιτήσεις ως προς την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και απαιτήσεις πληροφόρησης για τα ίδια τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που οι κοινωνίες καταναλώνουν. Επίσης στην τεχνολογία που εξελίσσεται με ρυθμούς γρηγορότερους από ποτέ, στη νομοθεσία όπου το δίκαιο ενσωματώνει περιβαλλοντικές, εργασιακές, ατομικές και συλλογικές ευαισθησίες σε ένα σύνθετο πλέγμα διατάξεων για τη ρύθμιση των σχέσεων των εμπλεκόμενων μερών κ.ά..

Η αναζήτηση καινοτόμων προσεγγίσεων διοίκησης διά της πληροφόρησης καθώς και διά του διαδικτύου, και των εξελίξεων στις τεχνολογίες της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, αποτελεί ζητούμενο. Η πληροφόρηση δε, αποτελεί ευρύτερη έννοια της πληροφορικής και δύναται να αναπροσαρμόσει το ίδιο το περιεχόμενο των λειτουργιών διοίκησης. Το πρότυπο ενός ενιαίου οργανισμού παραγωγής τείνει να αντικατασταθεί από το μοντέλο παραγωγής μέσω ενός δικτύου συνεργαζόμενων επιχειρήσεων και οργανισμών, οι οποίοι συντονίζονται από μια ρυθμιστική αρχή. Στη νέα οικονομία, η

πληροφόρηση αποτελεί ιδιότυπο αγαθό (merit good) και βασικό παράγοντα της λειτουργίας των επιχειρήσεων και οργανισμών. Οι επιχειρησιακές λειτουργίες για τη βελτίωση της ποιότητας εμπεριέχουν την πληροφόρηση και τη δημιουργία νέας γνώσης.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση δεν γίνεται ακόμα αποδεκτή από τις διοικήσεις οργανισμών και επιχειρήσεων, ενώ θεωρείται «ελιτίστικη» ή/και «μη ρεαλιστική», η προσέγγιση για επενδύσεις που αφορούν στις υπηρεσίες πληροφόρησης. Ειδικότερα πολιτικές πληροφόρησης να αποτελέσουν βασική παράμετρο για την υποστήριξη συστημάτων ποιότητας.

1.1 ΤΙ ΚΑΛΟΥΜΕ «ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ» ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Κατά την βιολογία περιβάλλον είναι το σύνολο των συνθηκών στις οποίες διαβιούν οι οργανισμοί κατά την διάρκεια του ζωικού κύκλου τους. Διακρίνεται σε εξωτερικό περιβάλλον (περιβάλλουσες συνθήκες) και εσωτερικό περιβάλλον (συνθήκες των λειτουργιών του οργανισμού).

Η επιχείρηση και αυτή αποτελεί έναν οργανισμό, κυρίως οικονομικό οργανισμό και κατ' επέκταση και το περιβάλλον της ορίζεται κατά προσέγγιση όπως παραπάνω. Έτσι λοιπόν για την σύγχρονη επιχείρηση περιβάλλον εννοούμε το σύνολο των εξωτερικών δυνάμεων και οντοτήτων, τα οποία προσδίδουν σχετική δύναμη σε κάθε ενέργεια της επιχείρησης, *επιδρώντας* σε μικρό ή μεγαλύτερο βαθμό, προκαθορίζοντας και επιβάλλοντας ένα συγκεκριμένο μοντέλο δράσης στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, καθώς και τις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις οι οποίες αναπτύσσονται στο εσωτερικό και μεταξύ

των παραγόντων, ώστε να προσδίδουν μια μοναδικότητα σε κάθε περίπτωση επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον διακρίνεται σε εξωτερικό περιβάλλον και σε εσωτερικό περιβάλλον.

1.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η εταιρεία δραστηριοποιείται μέσα σε ένα ευρύτερο περιβάλλον, στο εξωτερικό περιβάλλον, όπου διαμορφώνει ευκαιρίες καθώς και απειλές για την εταιρεία. Η επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης εξαρτώνται πλέον όχι μόνο από την απόδοση που δίνει η οικονομική τους κατάσταση αλλά και από την ικανότητα της να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την λειτουργία της. Εξαρτάται δηλαδή από την ενσωμάτωση της στο εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί. Η επιχείρηση επομένως έχει υποχρέωση και ευθύνες απέναντι σε αυτούς που την περιβάλλουν.

1.2.1 ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Το χρηματοοικονομικό περιβάλλον της νέας επιχείρησης επιδρά σημαντικά στο σύνολο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθιστώντας την ενδελεχή παρακολούθηση του ως απαραίτητη διαδικασία ενταγμένη στα καθήκοντα των ανώτερων διοικητικών στελεχών. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, συνέβαλλε στη δόμηση ενός εντελώς διαφορετικού περιβάλλοντος, χαρακτηριστικό γνώρισμα του οποίου αποτελεί η δημιουργία μιας ενιαίας αγοράς, απαλλαγμένης από πολλούς και σημαντικούς περιορισμούς του παρελθόντος. Έτσι, από

το κυρίαρχο μοντέλο της οικονομίας του Έθνους-Κράτους, περνάμε στη μεγάλη παγκόσμια αγορά των ανεπτυγμένων χωρών, όπου με την υποστήριξη της τεχνολογίας καταργούνται γεωγραφικές αποστάσεις, σύνορα καθώς και οικονομικοί και φορολογικοί περιορισμοί.

Ο σύγχρονος ανταγωνισμός προσλαμβάνει παγκόσμια διάσταση αφού σημαντικό ρόλο δεν παίζει τόσο η έδρα της επιχείρησης, όσο η δυνατότητά της να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της νέας εποχής και να δραστηριοποιείται δυναμικά στο νέο οικονομικό γίγνεσθαι. Ένα τεράστιο κύμα συγχωνεύσεων, εξαγορών και κάθε μορφής συνεργασιών μεταξύ οικονομικών γιγάντων, οδήγησε σε υπερμεγέθυνση των πολυεθνικών επιχειρήσεων και στην ταχύτατη διεξόδυσή τους, ακόμα και σε περιορισμένες από άποψη μεγέθους αγορές, όπως και η ελληνική, δημιουργώντας καθεστώς ασφυξίας σε πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις παραδοσιακού τύπου. Ο διεθνής ανταγωνισμός έχει ως αποτέλεσμα τη σημαντική συμπίεση των περιθωρίων κέρδους των περισσότερων επιχειρήσεων, οι οποίες προσπαθούν με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών και των σύγχρονων διοικητικών μεθόδων και εργαλείων, να μειώσουν το κόστος των παραγόμενων προϊόντων και να εισάγουν την έννοια της καινοτομίας στην παραγωγική διαδικασία.

Στη νέα ευρωπαϊκή οικονομική πραγματικότητα, η δημιουργία της ενιαίας εσωτερικής αγοράς, η υλοποίηση της οικονομικής και νομισματικής ενοποίησης και η προώθηση μιας ενιαίας οικονομικής και φορολογικής εναρμόνισης των εθνικών οικονομιών, έχουν ως στόχο τη διαμόρφωση ενός ομογενοποιημένου οικονομικού περιβάλλοντος με ένα νόμισμα, ενιαίο θεσμικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο άνθρωποι και κεφάλαια θα μεταφέρονται ελεύθερα, χωρίς περιορισμούς.

1.2.2 ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Σε ένα οικονομικό περιβάλλον στο οποίο συνυπάρχουν υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης, χαμηλές πληθωριστικές πιέσεις και αποκλιμακωμένα επιτόκια, οι επιχειρήσεις επιζητούν ένα σταθερό οικονομικό περιβάλλον προκειμένου να σχεδιάζουν με μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Έτσι, μέσα σε κλίμα κοινωνικής σταθερότητας, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ύπαρξης θέσεων απασχόλησης αλλά και τη δόμηση ενός πλαισίου αλληλεγγύης στον τομέα της ασφάλειας, της εκπαίδευσης, της υγείας. Παράλληλα, η αγοραστική δύναμη του μέσου καταναλωτή κρίνεται ικανοποιητική και εξασφαλίζει το επιθυμητό επίπεδο ζήτησης στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών. Όλες αυτές οι συνιστώσες, δημιουργούν τις ιδανικές συνθήκες για τις επιχειρήσεις, ώστε αυτές να αναπτύξουν το σύνολο των δραστηριοτήτων τους.

1.2.3 ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Οι συντελούμενες αλλαγές στο επίπεδο των νέων τεχνολογιών τείνουν να διαμορφώσουν ένα εντελώς διαφορετικό κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο από αυτό που είχε δομηθεί για ολόκληρες δεκαετίες και χαρακτήριζε κράτη, έθνη και πολιτισμούς. Η ραγδαία ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών, των συστημάτων επικοινωνιών και των δικτύων, δημιούργησε ένα εκρηκτικό περιβάλλον, χαρακτηριστικό γνώρισμα του οποίου ήταν η συνεχής ανάδειξη μέσων, εργαλείων και μεθόδων, η ταχύτατη αξιοποίηση των οποίων δεν επηρέαζε απλά την επιχειρηματική διαδικασία αλλά μετέβαλε τη φύση της ίδιας της επιχείρησης.

Η ψηφιοποίηση της πληροφορίας και η διάχυσή της μέσω των

ηλεκτρονικών δικτύων στον τελικό χρήστη, συνέβαλλε στην απελευθέρωση της από τα χωροχρονικά της δεσμά, δημιουργώντας τις συνθήκες για την αντίστοιχη απελευθέρωση του ίδιου του ανθρώπου, σε έναν κόσμο που οι αποστάσεις δεν έχουν τόση σημασία όση στο παρελθόν.

Η σύγκλιση των τεχνολογιών της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και των μέσων ενημέρωσης, συμβάλλει στη δημιουργία της νέας τεχνολογικής βάσης υποστήριξης της αναδυόμενης Κοινωνίας της Πληροφορίας και της οικονομικής της διάστασης, της νέας οικονομίας, διαμορφώνοντας σε σημαντικό βαθμό τους ρυθμούς και την ένταση των συντελούμενων αλλαγών στο ευρύτερο επιχειρηματικό .

1.2.4 ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Η αναμφισβήτητη κυριαρχία της οικονομίας και των θεσμών της σε παγκόσμιο επίπεδο, έχει μεταβάλλει το επίπεδο ισορροπίας. Στην εποχή της οικονομικής παγκοσμιοποίησης, της ψηφιακής πληροφορίας και της έξαρσης των νέων τεχνολογιών, η οικονομία μέσω των θεσμών της έχει κυριαρχήσει έναντι του πολιτικού οικοδομήματος. Όλα δείχνουν πως ο ρυθμιστικός ρόλος του κράτους υποχωρεί και αναδεικνύεται ένα διαφορετικό μοντέλο, αυτό του συντονιστή και διαχειριστή των κοινών αποφάσεων σε επίπεδο υπερεθνικών οργάνων και διεθνών οικονομικών και πολιτικών σχηματισμών. Στο επίπεδο της δημόσιας διοίκησης, η ηλεκτρονική διασύνδεσή της με τις επιχειρήσεις, θα αποτελέσει το μεγαλύτερο στοίχημα για τη νέα οικονομική πραγματικότητα.

1.2.5 ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Σε περιόδους οι οποίες χαρακτηρίζονται από έντονες μεταβολές και ανακατατάξεις όπως η σημερινή, ο ρόλος ενός ολοκληρωμένου και διάφανου πλαισίου προσλαμβάνει σημαντικές διαστάσεις, αφ' ενός γιατί διαμορφώνει τους όρους και τις προϋποθέσεις για την άσκηση απρόσκοπτης επιχειρηματικής δράσης, αφ' ετέρου γιατί προστατεύει το κοινωνικό σύνολο από τα αποτελέσματα μιας άναρχης και ανεξέλεγκτης κατάστασης.

Οι σχέσεις μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών σε καθεστώς διεθνούς εμπορίου, τα γενετικά μεταλλαγμένα τρόφιμα, η προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων, τα μεγάλα και ανοιχτά ζητήματα της απελευθέρωσης των αγορών των τηλεπικοινωνιών, της ενέργειας κλπ., η προάσπιση της ανθρώπινης υπόστασης, των ευαίσθητων και προσωπικών δεδομένων, η προστασία απόρρητων στοιχείων και πληροφοριών που βρίσκονται ηλεκτρονικά αποθηκευμένα, αποτελούν σημαντικά προβλήματα τα οποία επιζητούν άμεσες και καλά σχεδιασμένες απαντήσεις.

Ένα θεσμικό πλαίσιο, για να μπορέσει να ανταποκριθεί στο σύγχρονο ρόλο του σε ένα διεθνές περιβάλλον, πρέπει να έχει υπερεθνική διάσταση αλλιώς η πραγματική του συνεισφορά θα είναι μηδαμινή. Παράλληλα οφείλει να είναι ευέλικτο και ευπροσάρμοστο στις επερχόμενες αλλαγές.

1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς που πρέπει να ερευνηθούν οι σύγχρονες προκλήσεις των επιχειρήσεων καθιστούν απόλυτη ανάγκη την διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και το πώς αυτό επηρεάζει την πολιτική της επιχείρησης

Η κατάστρωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης δεν είναι απλώς κάποια προσπάθεια που απαιτεί σκληρή δουλειά και φαντασία. Απαιτεί πρωτίστως προσεκτική ανάλυση. Η ανάλυση αυτή εξετάζει τόσο το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης (το λεγόμενο μακρο-περιβάλλον), όσο και την εσωτερική της κατάσταση (μικρο-περιβάλλον) και σκοπός της είναι να δώσει σε ένα μάνατζερ τα απαραίτητα εφόδια για την κατάστρωση κάποιας αποτελεσματικής στρατηγικής, έτσι ώστε να αποκτήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα αλλά και να παραμείνει ανταγωνιστική.

Στην ενημέρωση αυτή βλέπουμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλ. την ανάλυση του κλάδου της, των ανταγωνιστών και των ανταγωνιστικών συνθηκών του κλάδου. Η ανάλυση αυτή είναι το πρώτο στάδιο στη διαδικασία καθορισμού της αποστολής της επιχείρησης και των στόχων της, και της κατάστρωσης κάποιας επιχειρηματικής στρατηγικής για την επίτευξη τους. Ας σημειωθεί ότι η επιτυχημένη στρατηγική αποσκοπεί στην προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της όσο καλύτερα γίνεται, στη δημιουργία μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και στη βελτίωση της απόδοσης της.

Ας σημειωθεί ότι όσον αφορά την κατάστρωση στρατηγικής στα πλαίσια του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, πρέπει να βλέπει κανείς το εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική κατάσταση μιας επιχείρησης στρατηγικά. Με άλλα λόγια, η ανάλυση δεν αποσκοπεί στην ατέλειωτη συλλογή λεπτομερών στοιχείων και πληροφοριών αλλά στην ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών που έχουν άμεση επίδραση στην πορεία της επιχείρησης. Η ανάλυση σκοπεύει στην εξερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων με βάση τα οποία ένας μάνατζερ να μπορεί να καθορίσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές επιλογές του. Τα παρακάτω θέματα είναι ζωτικής σημασίας στην εξωτερική ανάλυση:

- Ø Ποια είναι τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου;
- Ø Ποιες είναι οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από τις αλλαγές στον κλάδο και ποια είναι η επίδραση τους στις μελλοντικές εξελίξεις;
- Ø Τι ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν τον κλάδο και πόσο έντονες είναι;
- Ø Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας, τι ανταγωνιστικές θέσεις έχουν, ποιος θα κάνει την επόμενη σημαντική ανταγωνιστική κίνηση και τι κίνηση θα είναι;
- Ø Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες για επιτυχία στον κλάδο αυτό, πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος και ποιές είναι οι προοπτικές του για κερδοφορία

1.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Με τον ορισμό του εσωτερικού περιβάλλοντος εννοούμε τους εσωτερικούς παράγοντες που επιδρούν σε μια επιχείρηση και διαμορφώνουν τις δραστηριότητες της. Ένα μεγάλο τμήμα του εσωτερικού περιβάλλοντος θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι αποτελούν οι σχέσεις των ανθρώπων μέσα στον εργασιακό χώρο

Τα στοιχεία που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση για την εκπλήρωση των στόχων της ονομάζονται επιχειρησιακοί πόροι

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τους

- Ø χρηματοοικονομικούς,
- Ø φυσικούς,
- Ø ανθρώπινους
- Ø τεχνολογικούς πόρους

Αν και αυτοί οι πόροι είναι μοιάζουν με εκείνους του εξωτερικού περιβάλλοντος υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Οι διαφορές αυτές πηγάζουν από τον χώρο με τον οποίο λειτουργούν Πιο αναλυτικά :

Χρηματοδοτικοί Πόροι

Αποτελούνται από :

- Ø Παρακρατηθέντα κέρδη: ο φθηνότερος τρόπος για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης της επιχείρησης
- Ø Δανειακό κεφάλαιο : δάνεια και τόκοι
- Ø Μετοχικό κεφάλαιο : μετοχές
- Ø Εύρεση πηγών χρηματοδότησης και σωστή κατανομή των κεφαλαίων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.

Φυσικοί Πόροι

Περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, το μηχανισμό διανομής, τα αποθέματα πρώτων υλών

Η διοίκηση εκτιμά περιοδικά τον τρόπο με τον οποίο αποκτώνται και χρησιμοποιούνται οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα κέρδη.

Ανθρώπινοι Πόροι

Τέσσερα κύρια καθήκοντα:

- ⊗ Απόκτηση των εργαζομένων που είναι αναγκαίοι
- ⊗ Τοποθέτηση σωστών εργαζομένων στη σωστή θέση
- ⊗ Παροχή κινήτρων για αποτελεσματική ανθρώπινη απόδοση (αύξηση παραγωγικότητας εργασίας)
- ⊗ Υπολογισμός της απόδοσης των εργαζομένων

Τεχνολογικοί Πόροι

Αναφέρονται στο επίπεδο τεχνολογίας που εφαρμόζεται μέσα στην επιχείρηση. Εξαρτάται από:

- ⊗ Τους στόχους της επιχείρησης
- ⊗ Επίπεδο ικανότητας των ανθρωπίνων πόρων (ζήτημα μετεκπαίδευσης)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ-MANAGEMENT

2.1 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μέσα από την αβεβαιότητα που επιφέρει η παγκόσμια οικονομική κρίση ο ρόλος του μάρκετινγκ είναι καθοριστικός. Το τμήμα μάρκετινγκ κάθε επιχείρησης είναι αυτό που έχει την ευθύνη να αποδείξει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία είναι σε θέση να διατηρήσει τα ποιοτικά πρότυπα και να συνεχίσει να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών.

Το μάρκετινγκ ασχολείται με τον εντοπισμό και την ικανοποίηση των ανθρώπινων και των κοινωνικών αναγκών. Ένας από τους συντομότερους ορισμούς του μάρκετινγκ είναι: «η ικανοποίηση αναγκών με επικερδή τρόπο».

Η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ (American Marketing Association - AMA) δίνει τον εξής ορισμό: Μάρκετινγκ είναι μια λειτουργία ενός οργανισμού και ένα σύνολο διεργασιών για τη δημιουργία, την επικοινωνία, και την παροχή αξίας σε πελάτες και για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, με τρόπους επωφελείς για τον οργανισμό και για τις ομάδες που ενδιαφέρονται για αυτόν. Η πραγματοποίηση των συναλλαγών απαιτεί πολλή δουλειά και δεξιότητες. Διοίκηση του μάρκετινγκ γίνεται όταν μία τουλάχιστον πλευρά σε μια πιθανή συναλλαγή σκέφτεται τα μέσα για την επίτευξη των επιθυμητών ανταποκρίσεων από τις άλλες πλευρές. Θεωρούμε ότι η διοίκηση του μάρκετινγκ είναι η τέχνη και η επιστήμη της επιλογής αγορών στόχων και της προσέλκυσης, της διατήρησης, και της αύξησης του αριθμού των

πελατών μέσω της δημιουργίας, της προσφοράς, και της επικοινωνίας ανώτερης αξίας στον πελάτη.

Μπορούμε να διακρίνουμε ανάμεσα στον κοινωνικό και το διοικητικό ορισμό του μάρκετινγκ. Ο κοινωνικός ορισμός δείχνει το ρόλο που το μάρκετινγκ παίζει στην κοινωνία. Ο ρόλος του μάρκετινγκ είναι να «συμβάλει στην ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου». Ένας κοινωνικός ορισμός που εξυπηρετεί το σκοπό μας είναι ο εξής: Το μάρκετινγκ είναι μια κοινωνική διαδικασία, με την οποία τα άτομα και οι ομάδες εξασφαλίζουν αυτά που χρειάζονται και θέλουν, μέσω της δημιουργίας, της προσφοράς, και της ελεύθερης ανταλλαγής με άλλους προϊόντων και υπηρεσιών αξίας. Όσον αφορά το διοικητικό ορισμό, το μάρκετινγκ περιγράφεται συνήθως ως «η τέχνη της πώλησης προϊόντων», αλλά ο κόσμος εκπλήσσεται όταν μαθαίνει ότι το πιο σημαντικό μέρος του μάρκετινγκ δεν είναι η πώληση. Η πώληση είναι απλώς η κορυφή του παγόβουνου του μάρκετινγκ.

2.2 ΤΟ ΑΜΕΣΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το άμεσο μάρκετινγκ που εξελίσσεται με την χρήση της τεχνολογίας δημιουργεί νέους τρόπους επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών και στην ουσία συμβάλει στη διαφορετικότητα των επιχειρήσεων. Στην ουσία είναι αμφίδρομο σύστημα μάρκετινγκ που με την δυνατότητα χρησιμοποίησης ενός ή περισσότερων διαφημιστικών μέσων ώστε να πραγματοποιήσει την μετρούμενη ανταπόκριση των καταναλωτών. Έτσι λοιπόν το άμεσο μάρκετινγκ συμβάλει ώστε να προσδιοριστεί η διαφορετικότητα της κάθε επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα:

2.3 CRM ΜΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Μία από τις πλέον σύγχρονες τάσεις του management αφορά στην «Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες/ Customer Relationship Management» ή «CRM». Η υψηλή δημοτικότητα του CRM, τόσο σε περιβάλλοντα B2C, όσο και B2B, οφείλεται αφενός στην αύξηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών, οι οποίοι απαιτούν «quality of service», και αφετέρου στην εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία προσφέρει, πλέον, μια σειρά από καινοτόμες λύσεις και εφαρμογές. Το CRM σαν μια από τις θεμελιώδεις αρχές του management βοηθά την επιχείρηση να διαμορφώσει τη δική της προσωπικότητα και να αναδείξει τη διαφορετικότητα της.

Η Στρατηγική, η Τεχνολογία και οι Σχέσεις με τους Πελάτες

Τα τελευταία έτη έχει διαφανεί καθαρά η συνεχής συμπίεση των περιθωρίων, στα πλαίσια της αυτοματοποίησης και της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει αυτή την τάση, η οποία συνδέεται στενά με την εξέλιξη του web shopping, ανεξαρτήτως των ρυθμών που προβλέπει ή προσδοκά η κάθε μεριά. Ο συνδυασμός με την παράλληλη αύξηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των καταναλωτών για βελτιωμένα, σε κάθε επίπεδο, εξυπηρέτηση δημιουργεί τις συνθήκες που ωριμάζουν την αναγκαιότητα πελατοκεντρικών αντιλήψεων και στρατηγικών. Ως τρόπος και κυρίως φιλοσοφία επίτευξης υψηλών επιπέδων εξυπηρέτησης, το CRM συνδέεται στενά με τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας και κυρίως με την πελατοκεντρική φιλοσοφία του νέου διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000. Ο Πελάτης δεν χαρακτηρίζεται μόνο από αυξημένες απαιτήσεις, αλλά επιθυμεί να νιώθει μοναδικός και να δέχεται

προσωπική εξυπηρέτηση. Κατ' αυτόν τον τρόπο όλα τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης συγκλίνουν προς την πελατοκεντρική κατεύθυνση, η οποία αποτελεί στρατηγική επιλογή για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και εμφανίζεται ένα νέο ακρωνύμιο, το «Customer Relationship Strategy». Στα πλαίσια του οράματος και της στρατηγικής της, η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να ορίσει τι σημαίνει για αυτήν «εξυπηρέτηση πελατών» και να στοχοποιήσει το επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχει, μέσω μιας σειράς από σχετικών δεικτών, καθώς και τους τρόπους και τα συστήματα μέσω των οποίων θα επιτευχθεί το ιδανικό για αυτήν customer service. Η τεχνολογία, πλέον, προσδίδει τα αναγκαία συστήματα, με την βοήθεια των οποίων θα υλοποιηθούν η πολιτική και οι επιχειρηματικοί στόχοι που αφορούν τους πελάτες, μέσω επενδύσεων που αποσβένονται σε βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Δεδομένου των συνεχών αυξανόμενων απαιτήσεων των καταναλωτών και της τεχνολογικής εξέλιξης, η οποία παρέχει δυνατότητες τόσο για προσωπική, όσο και για αποτελεσματική διαχείριση των πελατών, έχει, πλέον, δημιουργηθεί το υπόβαθρο για να χαρακτηριστεί το CRM ως μία από τις θεμελιώδεις αρχές του management της Νέας Οικονομίας και να μεταλλαχθεί σε νέες διαστάσεις το γνωστό ρητό «Ο Πελάτης έχει πάντα δίκιο».

Από την τεχνολογική άποψη των πελατειακών σχέσεων διακρίνουμε δύο διαφορετικές συνιστώσες μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης CRM:

1. τα συστήματα CRM (Customer-Facing Application), τα οποία υποστηρίζουν, οργανώνουν και διατηρούν πλήρες ιστορικό κατά την επικοινωνία της επιχείρησης με υποψήφιους και υφιστάμενους πελάτες, αυτοματοποιούν ενέργειες πωλήσεων και marketing, (π.χ. προωθητικές ενέργειες, δημόσιες σχέσεις, κ.λπ.), διαχειρίζονται την τεχνική υποστήριξη (service & support), και γενικά υποστηρίζουν το front office.

2. τα συστήματα data mining (Customer-Facing Application), τα οποία υποστηρίζουν τις διαδικασίες συλλογής, αποθήκευσης, επεξεργασίας, οργάνωσης και ανάλυσης στοιχείων που αφορούν τους πελάτες μιας επιχείρησης και τροφοδοτούν με τα απαραίτητα συμπεράσματα (Customer Intelligence) τα συστήματα CRM, ώστε να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες marketing, οι οποίες θα αυξήσουν τον κύκλο εργασιών και την πιστότητα (Loyalty) των πελατών.

Customer Relationship Strategy

Μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM απέχει κατά πολύ από την εγκατάσταση μιας σουίτας CRM. Αφορά στην αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διεργασιών με προσανατολισμό προς τον Πελάτη και «συγχωνεύει» τις διεργασίες του front-office και του back-office, «συντονίζοντας» όλο το προσωπικό της επιχείρησης προς την εξυπηρέτηση του Πελάτη. Αποτελεί και απαιτεί αλλαγή κουλτούρας από τα παραδοσιακά μοντέλα που εστιάζονταν στο προϊόν ή στις διαδικασίες των λειτουργικών τμημάτων και οριοθετεί νέους όρους για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της προσέλκυσης και της διατήρησης πελατών που επιφέρουν κέρδος. Κατά τον αρχικό επιχειρηματικό σχεδιασμό (ή ανασχεδιασμό) καθορίζονται το Όραμα, η Στρατηγική, τα Πλάνα, οι Στόχοι και οι Τακτικές. Σε κάθε ένα από τα παραπάνω στάδια εμπλέκεται άμεσα το CRM.

Όραμα. Κάθε επιχείρηση χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένο προσανατολισμό, όπως κερδοφορία, πανελλήνια ή διεθνή αναγνωρισιμότητα, ικανοποιημένους μετόχους, ευχαριστημένους πελάτες.

Στρατηγική. Για την επίτευξη του προσανατολισμού της, η επιχείρηση οφείλει να προσδιορίσει συγκεκριμένη στρατηγική, όπως να διαθέτει καινοτόμα προϊόντα, να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένο target group και να δημιουργήσει μακροχρόνιες και μόνιμες σχέσεις με τους πελάτες της.

Πλάνα. Η εφαρμογή της εκάστοτε στρατηγικής απαιτεί συγκεκριμένα Πλάνα. Για την διάθεση καινοτόμων προϊόντων απαιτείται η εύρεση κατάλληλων προμηθευτών ή η κατάλληλη στελέχωση του τμήματος R&D. Για την πανελλήνια αναγνωρισιμότητα απαιτείται η διενέργεια εκτεταμένων media plans. Για την δημιουργία μόνιμων σχέσεων με τους πελάτες είναι αναγκαία η μέτρηση του επιπέδου εξυπηρέτησης, η ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς, η οργάνωση των τμημάτων Sales & Marketing και η διενέργεια επενδύσεων σε τεχνολογικά συστήματα.

Στόχοι. Τα Επιχειρηματικά Πλάνα χαρακτηρίζονται από μετρήσιμους στόχους – Δείκτες Επιχειρηματικής Απόδοσης (Business Performance Indicators), όπως 80% service level, 60% πιστότητα πελατών, πλήθος προσφορών ανά πωλητή, πλήθος τηλεφωνημάτων follow ups ανά πελάτη, πλήθος επιτυχημένων προσφορών στο σύνολο των προσφορών, κ.λπ.

Τακτικές. Οι Τακτικές καθορίζουν τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν οι επιμέρους Στόχοι των Επιχειρηματικών Πλάνων, όπως η εγκατάσταση ενός 24 (hours) x 7 (days) call center ή η δημιουργία ενός data warehouse, το οποίο να διαχειρίζεται τις πληροφορίες των πελατών. Όπως κάθε άλλη απόπειρα στρατηγικού ανασχεδιασμού η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM οφείλει να διέπεται από συγκεκριμένες αρχές, όπως:

- ❑ Καθορισμός των επιχειρησιακών διεργασιών που επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν με τους πελάτες.
- ❑ Ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διεργασιών με προσανατολισμό προς τον πελάτη.
- ❑ Ανασχεδιασμός του συστήματος reporting και παρακολούθησης της επιχειρηματικής πορείας με εστίαση προς την εξυπηρέτηση του πελάτη και με κατανομημένα στοιχεία u945 ανά τμήμα της

επιχείρησης ανά αρμόδιο στέλεχος, ώστε να επιτυγχάνεται όχι μόνο η αξιολόγηση της επιχείρησης στο σύνολό της, αλλά και η αξιολόγηση των τμημάτων και του προσωπικού της.

- Ø Συνεχής παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και διενέργεια επενδύσεων σε τεχνολογικά συστήματα. Δυνατότητα για σύνδεση των πωλητών με την επιχείρηση μέσω web, web shopping, call centers, ανοιχτή γραμμή με το καταναλωτικό κοινό, κ.λπ.
- Ø Διάχυση της φιλοσοφίας ότι με την πώληση ενός προϊόντος «πωλείται» η ίδια η εταιρεία.
- Ø Εκμετάλλευση πληροφοριών από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο από το front-office.
- Ø Δέσμευση της Διοίκησης.
- Ø Εμπλοκή όλου του προσωπικού.

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι η υιοθέτηση μιας στρατηγικής CRM ακολουθεί τα γνωστά «μονοπάτια» οργανωτικής και λειτουργικής αναδιάταξης που συνιστά το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000. Οι έννοιες του ανασχεδιασμού, της επιχειρησιακής διεργασίας, της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, της συνεχούς μέτρησης και παρακολούθησης της επιχειρηματικής αριστείας βάσει Δεικτών Επιχειρηματικής Απόδοσης αποτελούν τα βασικά στοιχεία του διεθνούς προτύπου και καθοδηγούν στην εφαρμογή μιας αποτελεσματικής Customer Relationship Strategy. Με τον συνδυασμό της χρήσης των νέων τεχνολογιών καθίσταται πραγματικότητα η υλοποίηση μακροχρόνιων και μόνιμων σχέσεων με τους πελάτες.

CRM Technologies

Τα συστήματα CRM εξυπηρετούν τόσο τις εφαρμογές που διαχειρίζονται τις συναλλαγές με τους πελάτες (Customer-Facing Applications), όσο και τις εφαρμογές που υποστηρίζουν τις εσωτερικές

διεργασίες της επιχείρησης (Company-Facing Applications): Customer-Facing Application Τα πρώτα συστήματα CRM αφορούσαν Customer-Facing εφαρμογές, οι οποίες αλληλεπιδρούν με τους πελάτες και επικοινωνούν μαζί τους. Περιλαμβάνουν υποσυστήματα, όπως Sales Force Automation, (διαχείριση ενδεχομένων πελατών, ευκαιριών πώλησης, επαφών, κ.λπ.), Customer Service and Support, (call center management, online help, internal help desk, expert knowledgebased systems για επίλυση προβλημάτων, κ.λπ.), Marketing Automation, (αυτόματη επικοινωνία μέσω e-mail, αυτόματες προωθητικές ενέργειες, διανομή διαφημιστικού υλικού, κ.λπ.).

Company-Facing Application

Τα τέσσερα βήματα που καθορίζουν μια αποτελεσματική ενδοεπιχειρησιακή προσπάθεια marketing είναι:

- Ø Συγκέντρωση δεδομένων πελατών - Data Warehousing.
- Ø Ανάλυση δεδομένων - Data Mining/Modelling.
- Ø Σχεδιασμός στρατηγικής u947 για τον καθορισμό της αξίας που δύναται κάθε πελάτης να προσφέρει στην επιχείρηση - Marketing Optimization.
- Ø Διενέργεια συγκεκριμένων ενεργειών για την υλοποίηση της ανωτέρω στρατηγικής - Campaign Execution.

Τα εργαλεία που αναλύουν τα δεδομένα των πελατών, μέσω συστημάτων data mining, και καθορίζουν την ενδεδειγμένη στρατηγική, αφορούν στην Συγκέντρωση, Αποθήκευση, Επεξεργασία, Εκμετάλλευση, Οργάνωση, Μοντελοποίηση & Ανάλυση των σχετικών πληροφοριών.

Στο γενικότερο πλαίσιο ότι το CRM δεν αποτελεί παρά εξέλιξη του Direct Marketing, το οποίο ευθύνεται για το 50% της διαφημιστικής δαπάνης στις Η.Π.Α., έγινε, πλέον δυνατόν, λόγω των τεχνολογιών data mining, να προσδιορίζουν οι marketers το πλήρες δυναμικό του εκάστοτε πελάτη (FULL profit potential), αντιλαμβάνοντας την ιδιαίτερη

καταναλωτική συμπεριφορά του. Το παραπάνω γεγονός χαρακτηρίζει και την τάση για ολοκληρωμένες προσεγγίσεις CRM, τόσο Customer όσο και Company Facing Applications, οι οποίες δρουν συμβιωτικά με κοινό πελατοκεντρικό στόχο.

Ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Πελατών

Οι εξελίξεις στο χώρο των τεχνολογιών και της πληροφορικής έχουν δημιουργήσει ιδιαίτερα απαιτητική αγορά, η οποία απαιτεί υψηλό value for money, προηγμένα χαρακτηριστικά και λειτουργίες, φιλικότητα και ταυτόχρονα συμπιεσμένες τιμές. Επιπροσθέτως, κατά την επιλογή του συστήματος CRM, η επιχείρηση οφείλει να διασφαλίσει την κάλυψη στρατηγικών της αναγκών,

π.χ. E_Commerce, ασύρματο (π.χ. web, mobile) σύστημα παραγγελιοληψίας από το δίκτυο πωλήσεων της, κ.λπ.

Στο παραπάνω πλαίσιο, μια σειρά από δυνατότητες για τα σύγχρονα συστήματα CRM θεωρούνται, πλέον αυτονόητες. Ωστόσο, ελάχιστες σουίτες, σε διεθνές επίπεδο, προσφέρουν τα κατωτέρω χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με λογικές τιμές:

Διαχείριση Επαφών

Επαφές μπορούν να χαρακτηρισθούν τόσο οι υφιστάμενοι πελάτες, όσο και οι υποψήφιοι, οι προμηθευτές, το προσωπικό μιας επιχείρησης, κ.λπ. Η ευκολία δημιουργίας και διαχείρισης μιας επαφής θεωρείται αυτονόητη. Επιπλέον, όμως, μια σειρά από χαρακτηριστικά, όπως η δόμηση οργανογράμματος για σύνολα επαφών, οι δυνατότητες αναζήτησης, ο προσδιορισμός επαφών σε groups, οι συνδέσεις διαφόρων επαφών μεταξύ τους, οι εκτυπώσεις βάσει φίλτρων ή και groups, προσδίδουν σημαντικές ευκολίες. Κατ' αυτόν τον τρόπο μπορούμε αυτόματα να εκτυπώσουμε επιστολές ή και να τις στείλουμε μέσω fax ή e-mail για να ευχηθούμε για την ονομαστική εορτή τόσο των επαφών

μας, όσο και των συνδεδεμένων με αυτών προσώπων, να στείλουμε διαφορετικές επιστολές σε πελάτες που πραγματοποίησαν αγορές από 200 χιλ. έως 1 εκατ. Μέσω του web site της εταιρείας και διαφορετικές επιστολές σε αυτούς που πραγματοποίησαν αγορές της ίδιας τάξεως, αλλά μέσω των υποκαταστημάτων της εταιρείας, κ.ο.κ.

Οργάνωση & Λειτουργία

Κάθε επικοινωνία (fax, e-mail, τηλέφωνο, επιστολή, κ.λπ.) που πραγματοποιείται με οποιαδήποτε επαφή, όχι μόνο αρχειοθετείται αυτόματα και παρακολουθείται, αλλά και προγραμματίζεται, καθώς υπάρχει η δυνατότητα pending. Θεωρείται αυτονόητο, ότι διατίθενται templates για fax, letters, κ.λπ.

Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί η ύπαρξη ημερολογίου, όπου ο κάθε χρήστης του συστήματος μπορεί να προγραμματίσει αυτόματα, συναντήσεις με άλλα στελέχη, σε διαθέσιμους χρόνους που έχουν όλοι ορίσει.

Οι προσφορές και γενικότερα τα Opportunities οφείλουν να διαχειρίζονται πλήρως μέχρι να αλλάξουν στάδιο, είτε αρνητικό, είτε μετατροπή τους σε projects ή sales. Κατ' αυτόν τον τρόπο για κάθε πωλητή υπάρχει η δυνατότητα για αναλυτικές και συγκεντρωτικές πληροφορίες, εκτυπώσεις και διαγράμματα αναφορικά με τις προβλεπόμενες πωλήσεις του και τον τρόπο που έχει διαχειρισθεί τόσο τις θετικές προσφορές του, όσο και αυτές που έχασε.. Πραγματικά, αποτελεί αξιοσημείωτη δυνατότητα το γεγονός ότι οι ακριβείς χρονικές στιγμές και η διάρκεια των τηλεφωνημάτων που έκανε ο κάθε χρήστης, τα fax και τα e-mails που έστειλε να αναλύονται και να είναι προσβάσιμα σε συγκεκριμένους χρήστες, ακόμη και αν ο εκάστοτε χρήστης είναι απομακρυσμένος (μέσω π.χ. web). Κατ' αυτόν τον τρόπο αλλάζουν, πραγματικά, τα δεδομένα για την παρακολούθηση και έλεγχο του

τμήματος πωλήσεων, αλλά και της τηλε-εργασίας, με πλήρες monitoring και άπειρα στατιστικά.

Επιπλέον, κάθε έργο πρέπει να διαχειρίζεται ως project, με φάσεις, χρονοδιαγράμματα, Gantt charts, υπεύθυνους, προϋπολογιστικές και απολογιστικές αναφορές περάτωσης, κ.λπ.

Προηγμένα χαρακτηριστικά

Τα προηγμένα χαρακτηριστικά αφορούν την χρήση ενός InfoCenter, το οποίο αντικαθιστά τις βιβλιοθήκες της εταιρείας και αντικατοπτρίζει την συσσωρευμένη τεχνογνωσία της, η οποία είναι, βέβαια, προσβάσιμη, ανάλογα με τον εκάστοτε κωδικό πρόσβασης. Οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες, οι οποίες «παράγουν» συγκεκριμένες ενέργειες (π.χ. αποστολή fax, κ.λπ.) ανάλογα με τα φίλτρα και την οργάνωση σε groups που χαρακτηρίζει το σύνολο των επαφών, διαμορφώνουν νέα στάνταρντς παραγωγικότητας και με την κατάλληλη ανάλυση διεκπεραιώνουν τα συμπεράσματα του data mining

Ένα ιδιαίτερο σημαντικό θέμα αφορά την ικανότητα του εκάστοτε συστήματος CRM να επικοινωνεί με SQL, ώστε να διασφαλίζεται η συνεργασία με το εταιρικό ERP και η επικοινωνία των τμημάτων που χειρίζονται το CRM (π.χ. Sales, Marketing, Support) με τα άλλα τμήματα της εταιρείας (π.χ. αποθήκη, λογιστήριο, κ.λπ.).

Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Η μακρόχρονη ανάπτυξη, διαχρονική παρουσία και η υγιής κερδοφορία επιτυγχάνεται ακολουθώντας τις συνεχείς εξελίξεις στα πολλαπλά επιχειρηματικά και οργανωτικά επίπεδα της σύγχρονης οικονομίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναλαμβάνουν την υποχρέωση και την δέσμευση να εστιάσουν προς τον Πελάτη:

- ❑ Υιοθετώντας μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM.

- Ø Επενδύοντας σε τεχνολογικά συστήματα.
- Ø Εκπαιδεύοντας. Διαχέοντας πελατοκεντρική φιλοσοφία σε όλο το προσωπικό.
- Ø Υιοθετώντας ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας με τους πελάτες.
- Ø Θεσπίζοντας Δείκτες Επιχειρηματικής Απόδοσης, προσανατολισμένων στην εξυπηρέτηση του Πελάτη.

Η δυνατότητα ανταπόκρισης στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών και η ενημέρωση τους ανά τακτά χρονικά διαστήματα τονώνει σε ιδιαίτερο βαθμό τους δεσμούς της επιχείρησης με τον πελάτη και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προβολή της ιδιαίτερης «προσωπικότητας» κάθε επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ

Τελευταία καταβάλλονται προσπάθειες να κατανοηθεί καλύτερα το γεγονός, ότι οι διαφορές στον τρόπο θεώρησης ενός οργανισμού από τα μέλη του, επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά τους στην εργασία. Η αλληλεπίδραση αυτού του θεωρητικού ευρύτερου περιβάλλοντος ή οργανωτικού κλίματος, όπως συχνά ονομάζεται, με τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων έχει θεωρηθεί ότι παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό μιας τέτοιας συμπεριφοράς.

Ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο λειτουργεί μέσα σε ένα οργανισμό καθορίζεται, κατά ένα μέρος, από τη φύση του ατόμου και κατά ένα άλλο μέρος από το οργανωτικό πλαίσιο. Σαν πλαίσιο του οργανισμού θεωρείται το περιβάλλον, η κουλτούρα, η ατμόσφαιρα, ο τόπος, το συναισθηματικό κλίμα αυτού του οργανισμού. Οι έννοιες αυτές αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ιδιαίτερα όπως γίνεται αντιληπτό από τα μέλη που κινούνται μέσα σε αυτό.

Το οργανωτικό κλίμα αναφέρεται στην οργανωτική «προσωπικότητα» του οργανισμού δηλαδή στο μέτρο που το περιβάλλον εργασίας είναι ανοικτό, αυτόνομο, ελεγχόμενο, οικείο, ή κλειστό. Το κλίμα ενός συγκεκριμένου οργανισμού είναι εκείνο που πιστεύουν ότι είναι τα άτομα που εργάζονται σ' αυτόν και όχι αναγκαστικά αυτό που «πράγματι» είναι. Για παράδειγμα, αν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό έχουν τη γνώμη ότι το κλίμα του είναι πολύ αυταρχικό είναι φυσικό γι'

αυτούς να ενεργούν ανάλογα με αυτήν τους την εντύπωση, έστω κι αν η διοίκηση έκανε κάθε προσπάθεια να είναι δημοκρατική ή να έχει σαν άξονα της τον εργαζόμενο. Υπάρχουν διαφορές στις ερμηνείες που έχουν δοθεί από θεωρητικούς στην έννοια του κλίματος ενός οργανισμού. Υπάρχουν εκείνοι που πιστεύουν ότι το κλίμα ενός οργανισμού είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών που περιγράφει αυτόν τον οργανισμό, τον διακρίνει από άλλες επιχειρήσεις, προσδίδει διάρκεια και επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων που κινούνται σ' αυτόν. Άλλοι πάλι πιστεύουν ότι το κλίμα της επιχείρησης αναδύεται μέσα από το σύστημα σαν αποτέλεσμα του στυλ της διοίκησης, της πολιτικής της επιχείρησης και των γενικών λειτουργικών της διαδικασιών.

Οι Litwin και Stringer (1968) θεωρούν ότι κλίμα της επιχείρησης είναι :οι επιδράσεις που ασκούν το επίσημο σύστημα, το ανεπίσημο «στυλ» του διευθυντή και άλλοι σημαντικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες πάνω στη συμπεριφορά, τα πιστεύω, τις αξίες και τα κίνητρα των ανθρώπων που εργάζονται σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, το κλίμα για ένα επιχειρησιακό περιβάλλον αντιπροσωπεύει ένα σύνολο μεταβλητών που παρεμβαίνουν ανάμεσα στη δομή της επιχείρησης, το στυλ και τα άλλα χαρακτηριστικά των διευθυντών της και στην απόδοση και ικανοποίηση των υπαλλήλων. Σ' αυτό το κλίμα συμπεριλαμβάνονται και αξίες παραδεκτές από το σύνολο, κοινωνικά πιστεύω και κοινωνικά πρότυπα. Αυτές οι αξίες αντιπροσωπεύουν κάποιες συλλογικές θέσεις που αναφέρονται στο τι είναι επιθυμητό. Ενδεικτικές γι' αυτό έννοιες θα ήταν η καλοσύνη, η επιτυχία, η εργασία. Τα κοινωνικά πιστεύω είναι ιδέες που αφορούν στη φύση του ανθρώπου και την κοινωνική τους ζωή όπως π.χ. η συμπεριφορά των διευθυντών απέναντι στους υπαλλήλους, τους εργάτες και αντίστροφα. Τέλος τα κοινωνικά πρότυπα είναι κοινές θέσεις που προσδιορίζουν την κατάλληλη, τη σωστή συμπεριφορά σε ένα

οργανισμό, όπως είναι οι κανόνες κατά της κλοπής, οι κανονισμοί σχετικά με το ντύσιμο. Η καλή κατάσταση του οργανωτικού κλίματος των επιχειρήσεων προσφέρει την ευκαιρία της διατήρησης ή της δημιουργίας ευνοϊκών συγκυριών οι οποίες συμβάλουν στην προβολή της διαφορετικότητάς τους.

3.2 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ

Το οργανωτικό κλίμα των επιχειρήσεων καθώς και η συμμετοχή των εργαζομένων στην οργανωτική δομή παρέχει το κίνητρο που επιζητούν για να αναλάβουν ευθύνη για την εργασία τους, υψηλή δημιουργικότητα, δέσμευση προς την επιχείρηση και ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη.

Κάποια σημαντική δυσκολία που αντιμετωπίζεται κατά την προσπάθεια να κατανοηθεί ο ρόλος του κλίματος στις επιχειρήσεις, οφείλεται στις διαφορετικές απόψεις που έχουν οι ερευνητές σχετικά με στοιχεία και έννοιες που αναφέρονται στο κλίμα. Με άλλα λόγια, ενώ είναι σχετικά εύκολο να καταλήξουν σε ένα γενικό ορισμό, υπάρχει κάποια διαφωνία που αναφέρεται στο ποιες συγκεκριμένες διαστάσεις καθορίζουν το κλίμα. Το πρόβλημα αυτό μερικώς οφείλεται στο γεγονός ότι το κλίμα έχει μελετηθεί μέσα σε περιβάλλοντα που δεν είναι όμοια μεταξύ τους. Έτσι είναι δύσκολο να προσδιοριστούν διάφορες βασικές διαστάσεις που να έχουν σχέση με όλες τις επιχειρήσεις. Ένα δεύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζεται στη μελέτη του κλίματος, οφείλεται στο γεγονός ότι οι κλίμακες του κλίματος διατυπώνονται εκ των προτέρων από ένα ερευνητή, που δεν εξετάζει πως αυτό το σύνολο των κλιμάκων που διατυπώνει σχετίζεται με άλλα σύνολα

Μια ανάλυση παραγόντων (Μπλάνας, 2005) έδωσε τις παρακάτω κατηγορίες οργανωτικού κλίματος:

1) το ανοικτό κλίμα αναφέρεται στην ατμόσφαιρα ενός οργανισμού που είναι δραστήριος, που κινείται μεθοδικά προς τους στόχους του και που παρέχει ικανοποίηση στις κοινωνικές ανάγκες των μελών της ομάδας. Κατά την άσκηση της εξουσίας υπάρχει συνεργασία ανάμεσα στην ομάδα και τον αρχηγό.

2) στο αυτόνομο κλίμα οι ηγετικές ενέργειες απορρέουν κυρίως από την ομάδα. Ο αρχηγός ασκεί μικρό έλεγχο πάνω στα μέλη της ομάδας. Το υψηλό ομαδικό πνεύμα απορρέει κυρίως από την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών.

3) το ελεγχόμενο κλίμα χαρακτηρίζεται κυρίως σαν απρόσωπο και εξαιρετικά προσανατολισμένο ως προς την έννοια του καθήκοντος. Η συμπεριφορά της ομάδας έχει σα κύρια της κατεύθυνση την εκτέλεση του καθήκοντος, ενώ δίνεται σχετικά μικρή προσοχή στη συμπεριφορά που έχει σαν στόχο της την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών.

4) το οικείο κλίμα είναι ιδιαίτερα προσωπικό, αλλά σε κάποιο μικρό βαθμό τελεί και υπό έλεγχο. Τα μέλη αυτού του οργανισμού ικανοποιούν τις κοινωνικές τους ανάγκες, αλλά δίνουν σχετικά μικρή προσοχή στον κοινωνικό έλεγχο συγκριτικά με την εκτέλεση του καθήκοντος. Γι' αυτό και η συμπεριφορά μέσα σε αυτό το κλίμα μπορεί να ερμηνευθεί σαν «μη αυθεντική».

5) στο πατερναλιστικό κλίμα ο διευθυντής εμφανίζει τις περισσότερες ενέργειες σαν αποτέλεσμα της προσωπικής του ηγετικής στάσης. Οι ηγετικές ικανότητες που ίσως προβάλλονται από τα μέλη της ομάδας, δε χρησιμοποιούνται για να συμπληρώσουν την ηγετική ικανότητα του διευθυντή. Επομένως, μικρή είναι η ικανοποίηση που επιτυγχάνεται σε σχέση είτε με την εκτέλεση του καθήκοντος, είτε με τις κοινωνικές

ανάγκες. Γι' αυτό το ομαδικό πνεύμα που επικρατεί στα μέλη είναι χαμηλό.

6) στο κλειστό κλίμα τα μέλη κατέχονται από ένα υψηλό βαθμό απάθειας. Το ομαδικό πνεύμα είναι χαμηλό γιατί τα μέλη της ομάδας δεν εξασφαλίζουν ούτε ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, ούτε την ικανοποίηση που απορρέει από την εκτέλεση του καθήκοντος.(www.e-businessforum.gr/otete//8574jjcb)

3.3 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ

Υπάρχει μια σχέση ανάμεσα στο οργανωτικό κλίμα και στην αποδοτικότητα του οργανισμού. Ακόμα η έννοια του κλίματος δεν πρέπει να συγγέεται με την έννοια της δομής μιας επιχείρησης. Η δομή αναφέρεται γενικά στη φυσική διάταξη των ατόμων μέσα σε μια επιχείρηση ή στην έκταση της εργασίας που ανατίθεται από μια επιχείρηση σε κάθε άτομο ξεχωριστά. Και στις δυο περιπτώσεις αναφέρεται στο βαθμό που η συμπεριφορά του κάθε ατόμου μέσα σε πλαίσια οργανωτικά είναι προκαθορισμένη, τυποποιημένη, περιορισμένη ή ελεγχόμενη.

Μαζί με τη δομή σημαντικές επιδράσεις πάνω στο κλίμα ασκούν επίσης η τεχνολογία, το εξωτερικό περιβάλλον και η πολιτική και τακτική της διοίκησης. Όπου το κλίμα συμβάλλει στην επιτυχή αντιμετώπιση των αναγκών του ατόμου, εκεί έντονα θα διαπίστωνε κανένας από τα άτομα μια μορφή συμπεριφοράς προσανατολισμένη προς την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Αντίθετα, όπου το εμφανιζόμενο κλίμα δεν ανταποκρίνεται στους προσωπικούς στόχους, τις ανάγκες και τα κίνητρα του εργαζομένου, εκεί θα περίμενε κανείς μείωση της απόδοσης και της ικανοποίησης των ατόμων. Με άλλα λόγια, η

τελική συμπεριφορά ή τα αποτελέσματα καθορίζονται από την αλληλεπίδραση των ατομικών αναγκών και του οργανωτικού περιβάλλοντος όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από τα μέλη του οργανισμού. Από την άλλη μεριά ο βαθμός απόδοσης, ικανοποίησης που προκύπτει, συμβάλλει με τη σειρά του όχι μόνο στη διαμόρφωση του κλίματος του συγκεκριμένου περιβάλλοντος εργασίας, αλλά και σε πιθανές αλλαγές στην πολιτική και την τακτική που ακολουθούνται από τη διοίκηση.

Οι πληροφορίες που υπάρχουν (Συρακούλη,2008) δείχνουν ότι δεν υπάρχει απόλυτο και σταθερό καλύτερο ή καταλληλότερο κλίμα. Αντίθετα, η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να καθορίσει ποιοι είναι οι στόχοι της και να επιδιώξει τη δημιουργία ενός κλίματος που να είναι κατάλληλο και για τους δικούς της στόχους αλλά και για τους στόχους και τις επιδιώξεις των υπαλλήλων της. Αν π.χ. το επιθυμητό αποτέλεσμα για μια επιχείρηση είναι η απόδοση της εργασίας, τότε ένα κλίμα με άξονα την έννοια της επίτευξης είναι ίσως το καταλληλότερο. Αν όμως το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η ικανοποίηση που απορρέει από τη δουλειά, καταλληλότερο είναι ένα κλίμα συνεργασίας και συναδελφικότητας.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούν σύντομα οι παράγοντες που επηρεάζουν το κλίμα μιας συγκεκριμένης επιχείρησης ή μιας ομάδας εργασίας (Υψηλάντης, 2006). Ο πρώτος παράγοντας είναι η δομή της επιχείρησης. Όσο πιο αυστηρά οργανωμένη είναι μια επιχείρηση, δηλαδή όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός συγκεντρωτισμού, τυποποίησης κλπ., τόσο πιο αυστηρό, κλειστό και απειλητικό φαίνεται το περιβάλλον. Από την άλλη μεριά, όσο μεγαλύτερη ατομική αυτονομία και ελευθερία βούλησης επιτρέπεται και όσο μεγαλύτερο είναι το ενδιαφέρον που επιδεικνύει η διοίκηση για τους υπαλλήλους της, τόσο πιο ευνοϊκό και ανοικτό για τον εργαζόμενο είναι το κλίμα της εργασίας. Μελέτη του

Education and Professional training in project management of Oxford university 2008 η οποία δημοσιεύθηκε στην ιστοσελίδα του πανεπιστημίου (www.ox.ac.uk/admissions/undergraduate/courses/index/gki) έδειξε ότι τα κλίματα που είναι προσανατολισμένα προς την επίτευξη κάποιου σκοπού και εκείνα που εξασφαλίζουν ατμόσφαιρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη και τη διοίκηση, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την έκταση στην οποία η διοίκηση επιτρέπει στους υφισταμένους να συμμετέχουν σε αποφάσεις που επηρεάζουν το έργο τους. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει το οργανωτικό κλίμα των επιχειρήσεων συμβάλει την ανάδειξη της διαφορετικότητας της

Άλλοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το κλίμα είναι το μέγεθος του οργανισμού και η θέση που κατέχει η εργασία του ατόμου μέσα στην όλη ιεραρχική κλίμακα του έργου του οργανισμού. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι κάποιες μελέτες έχουν δείξει ότι η θέση που κατέχει η εργασία ενός υπαλλήλου μέσα στην όλη ιεραρχική κλίμακα του έργου μιας επιχείρησης ή σε ένα συγκεκριμένο τμήμα αυτής μπορεί να επηρεάσει μέχρι ενός σημείου την αντίληψη που αυτός έχει σχηματίσει για το κλίμα. Αυτά τα συμπεράσματα ενισχύουν την άποψη ότι για μια επιχείρηση μπορεί να ισχύουν περισσότερα από ένα κλίματα.

Η μορφή εκείνη της τεχνολογίας που υιοθετείται από κάποιο οργανισμό έχει επίσης αποδειχθεί ότι επηρεάζει το κλίμα αυτού του οργανισμού. Νέα μελέτη που έγινε από την ομάδα των Burns και Stalker το 2003 θέλοντας να συνεχίσει τη μελέτη που διεξήγαγαν οι ίδιοι το 1961 έδειξε ότι μορφές τεχνολογίας που χαρακτηρίζονται από ρουτίνα, δημιουργούν σε ένα οργανισμό κλίμα κλειστό και αυστηρό, όπου η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών και η δημιουργικότητα τους είναι σε χαμηλά επίπεδα. Αντίθετα διαπιστώθηκε ότι, οι περισσότερο δυναμικές μορφές τεχνολογίας οδηγούν τα μέλη του οργανισμού σε μια ελεύθερη

επικοινωνία και εξασφαλίζουν σ' αυτά πνεύμα εμπιστοσύνης και δημιουργικότητας στην εκπλήρωση του καθήκοντος.

Απ' την προαναφερθείσα μελέτη έχει επίσης αποδειχθεί ότι η αβεβαιότητα στον οικονομικό τομέα, έχει αρνητικά και επιβλαβή αποτελέσματα στο δείκτη του ανοικτού κλίματος. Η συμπεριφορά της διοίκησης ασκεί επίσης επίδραση πάνω στο κλίμα του οργανισμού. Οι διευθυντές που παρέχουν στους υφισταμένους τους περισσότερη ανατροφοδότηση και αυτονομία στο έργο τους, συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργία ενός κλίματος που αποβλέπει στην επίτευξη των σκοπών του οργανισμού, ενός κλίματος όπου τα μέλη αισθάνονται πιο υπεύθυνα για την εκπλήρωση αυτών των στόχων. Αντίθετα διαπιστώθηκε ότι, όπου η διοίκηση δίνει έμφαση σε τυποποιημένες διαδικασίες, σε κανόνες και στην εξειδίκευση της δουλειάς, εκεί το δημιουργούμενο κλίμα δεν φαίνεται να οδηγεί στην αποδοχή της ατομικής υπευθυνότητας και της δημιουργικότητας των μελών. (www.aueb.gr/vicrory//.analysys)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

4.1 ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΒΑΣΙΚΑ ΕΙΔΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΟΠΩΣ ΤΑ ΠΕΡΙΕΓΡΑΨΕ Ο HANDY (1985)

Η κουλτούρα των επιχειρήσεων και των οργανισμών είναι ο κυριότερος παράγοντας προβολής της διαφορετικότητας τους. Σύμφωνα με το άρθρο «Η οργανωτική κουλτούρα και η αβεβαιότητα των επιχειρήσεων» του καθηγητή management και ανθρωπίνων πόρων του Ο.Π.Α. και διευθυντή executive MBA κυρίου Δ. Μπουραντά που αναρτήθηκε στον ιστοχώρο της βιβλιοθήκης του οικονομικού πανεπιστημίου (www.executive MBA.aueb.ge/bourantas/pdfs/ei.pdf) τα τέσσερα βασικά είδη κουλτούρας κρίνονται επίκαιρα όσο ποτέ. Και είναι τα παρακάτω:

1. Δίας

Είναι η κουλτούρα του club, της λέσχης που δημιουργείται από το κεντρικό πρόσωπο, το αφεντικό. Συγκεντρωτικό, αυταρχικό κλίμα. Ο πατέρας-αφέντης ΞΕΡΕΙ. Ή δείχνεις αφοσίωση και ανήκεις στη λέσχη ή φεύγεις. Όσοι δείχνουν αφοσίωση ανταμείβονται με εξουσία, αρμοδιότητες και υπευθυνότητα. Πλεονεκτήματα θεωρούνται η ελάχιστη δομή που υπάρχει καθώς και ότι η εμπιστοσύνη και η υπακοή υποστηρίζουν αποφάσεις τολμηρές, γρήγορες και διαισθητικά παρμένες. Μειονεκτήματα είναι η ελάχιστη λογική σε ό,τι γίνεται και η συνολική εξάρτηση από ένα άτομο.

Στον οργανισμό που επικρατεί η κουλτούρα «Δίας», ένα αφεντικό διοικεί με διαταγές. Είναι πολλές οι επιχειρήσεις που διοικούνται με

αυτόν τον τρόπο, συνήθως είναι ιδιωτικές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους . Αυτό το είδος αφεντικού αποφασίζει για λογαριασμό των στελεχών του, τα ελέγχει πλήρως, και ζηλόφθονα κρατάει φυλακισμένες τις γνώσεις τους για το πώς λειτουργεί η επιχείρηση. Στα έργα που διοικούνται με αυτόν τον τρόπο μπορεί να γίνεται η δουλειά, αλλά αυτό αποβαίνει σε βάρος της ομάδας έργου και άλλων ομάδων συμφερόντων. Όπου το εργασιακό καθήκον δεν είναι και τόσο απλό, είναι αδύνατον ένα μόνο άτομο να λάβει υπόψη του όλα τα σχετικά θέματα. Όμως υπάρχουν φορές όπως για παράδειγμα, όταν ένα έργο καθυστερήσει και απαιτείται εσπευσμένα η λήψη μέτρων, που είναι δυνατόν να προκύψουν βραχυχρόνια οφέλη από αυτήν την κουλτούρα.

2. Απόλλων

Είναι η κουλτούρα του ιεραρχικού οργανισμού όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και το ρόλο (τυποποιημένος, βασισμένος σε κανόνες, εστιασμένος σε ατομικές ειδικότητες). Το βάρος δίνεται σε διαδικασίες και κανονισμούς και η γραφειοκρατική αποπροσωποποίηση εξασφαλίζει τυποποίηση, προβλεψιμότητα, συνέχεια και σταθερότητα.

Στον οργανισμό που επικρατεί η κουλτούρα «Απόλλων» υπάρχει υψηλό επίπεδο δόμησης που βασίζεται στην ιδέα ότι η ανάλυση της εργασίας σε μικρότερα μέρη δημιουργεί θύλακες εξειδίκευσης. Πολλοί οργανισμοί έχουν αυτό το είδος κουλτούρας, όπως οι κρατικές υπηρεσίες και οι μεγάλες εταιρείες (π.χ. πολυεθνικές επιχειρήσεις). Τα μειονεκτήματα της κουλτούρας «Απόλλων» είναι η γραφειοκρατία που

χαρακτηρίζεται ως ένα είδος συμπεριφοράς που εμποδίζει την πρόοδο και η έλλειψη δημιουργικότητας.

3. Αθηνά

Είναι η κουλτούρα των ειδικών, των επαγγελματιών, όπου το έργο και καθήκον προέχει του ρόλου και η επίλυση προβλημάτων και η ουσιαστική συμβολή αποτελούν βασικά στοιχεία ενδιαφέροντος. Η ομαδική συνεργασία με έναν κοινό σκοπό αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό και οι δομές είναι λιγότερο ιεραρχικές και περισσότερο δικτυωτές.

Οργανισμοί όπως μικρές επιχειρήσεις συμβούλων και μικρές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας έχουν αυτό το είδος κουλτούρας. Πλεονεκτήματα είναι η δημιουργικότητα, η δυναμική, ο επαγγελματισμός καθώς και το κίνητρο για την επίτευξη των στόχων και του έργου. Μειονεκτήματα είναι το υψηλό κόστος διατήρησης αυτής της κουλτούρας, όπου χρειάζεται σταθερή ροή νέων καθηκόντων και πολύ ικανά άτομα.

4. Διόνυσος

Η κουλτούρα αυτή χαρακτηρίζεται από την υπαρξιακή ανάγκη των ανθρώπων που απαρτίζουν τον οργανισμό. Είναι ένας οργανισμός που μοιράζεται πόρους, αλλά τα άτομα δεν εξαρτώνται το ένα από το άλλο. Ως πλεονεκτήματα θεωρούνται η ελάχιστη δομή που υπάρχει και ότι επιτρέπει στον καθένα να αυτοπροσδιορίζεται. Μειονεκτήματα αυτής της κουλτούρας είναι ότι βασίζεται στις ατομικές ευθύνες και κινδύνους και ότι απαιτεί υψηλό βαθμό προσωπικής ανάπτυξης και υπευθυνότητας.

Η κουλτούρα «Διόνυσος» αντιπροσωπεύεται από την κουλτούρα που ισχύει στα πανεπιστήμια της Βρετανίας. Τα στελέχη αντιμετωπίζονται ως ομάδες με πολύ χαλαρούς δεσμούς και συνδέονται με τον πυρήνα του οργανισμού λόγω της ανάγκης για τις υπηρεσίες που παρέχουν, όπως η διοίκηση, η συντήρηση των κτηριακών εγκαταστάσεων, η παροχή τεχνολογίας και κυρίως η χρηματοδότηση για τις μεμονωμένες δραστηριότητες και τα συλλογικά έργα. Παρόμοια κουλτούρα έχει και το ιατρικό επάγγελμα (ειδικά τα νοσοκομεία) όπου όλοι μοιράζονται τις κεντρικές εγκαταστάσεις.

4.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Η οργανωσιακή κουλτούρα πηγάζει και διαμορφώνεται από την κορυφή δηλαδή την ανώτατη διοίκηση και όπως είναι επόμενο όλες οι πολιτικές μιας επιχείρησης σχεδιάζονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται και να ενδυναμώνουν την κυρίαρχουσα φιλοσοφία. Έτσι διαμορφώνεται ένα πλαίσιο συμπεριφοράς των στελεχών, μοχλός του οποίου είναι η ηγεσία. Ορισμένοι πιστεύουν ότι ηγέτης και διευθυντικό στέλεχος είναι συνώνυμα. Ο ηγέτης είναι το άτομο εκείνο που κατ' ανάγκη διαθέτει τυπική εξουσία είναι σε θέση να επηρεάζει και να καθοδηγεί τη συμπεριφορά των άλλων. Το διευθυντικό στέλεχος από την άλλη πλευρά είναι το άτομο που κατέχει συγκεκριμένη θέση στην ιεραρχία και διοικεί, κάνοντας χρήση της εξουσίας που διαθέτει. Άρα το διευθυντικό στέλεχος δεν πρέπει να είναι και ηγέτης (Άγκος, 2010)..

Η εξέλιξη της σκέψης για τον καθορισμό της αποτελεσματικής ηγεσίας πέρασε από τέσσερα στάδια: η πρώτη προσέγγιση έδωσε έμφαση στην προσπάθεια προσδιορισμού των χαρακτηριστικών που πρέπει να

έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης. Ερευνητές όπως ο Ghiselli(1974) π.χ. υποστήριξαν ότι ορισμένα χαρακτηριστικά διαφοροποιούν τους αποτελεσματικούς ηγέτες. Σαν τέτοια θεωρήθηκαν η ευφυΐα, η ικανότητα εποπτείας, η προσωπικότητα, η επιθυμία αυτοεκπλήρωσης κ.α. Η δεύτερη προσέγγιση έδωσε έμφαση στις μορφές συμπεριφοράς των ηγετικών στελεχών. Οι μελετητές προσπάθησαν να διερευνήσουν πως συμπεριφέρεται ένα επιτυχημένο ηγετικό στέλεχος και όχι το τι είναι. Η ομαδοποίηση των ενεργειών των ηγετικών στελεχών δημιούργησε τρεις κατηγορίες ηγετικής συμπεριφοράς:

α) την αυταρχική ηγεσία

β)την ηγεσία υποστήριξης

γ)την ηγεσία που προσανατολίζεται στο έργο και την ηγεσία που προσανατολίζεται προς τους εργαζόμενους(Άγκος, 2010)..

Η τρίτη προσέγγιση αποτελεί την ενδεχόμενη προσέγγιση της ηγεσίας. Κατά την προσέγγιση αυτή δεν υπάρχει ένα και μοναδικό αποτελεσματικό είδος ηγεσίας. Η ηγετική συμπεριφορά που διαμορφώνεται είναι απόρροια πολλών παραγόντων. Οι συνθήκες του περιβάλλοντος είναι αυτές που πολλές φορές διαμορφώνουν το είδος της συμπεριφοράς που θα ακολουθήσει ο προϊστάμενος. Τα διοικητικά στελέχη διαφοροποιούν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με το πώς διαμορφώνονται οι συνθήκες, υιοθετώντας διαφορετικό είδος σε κάθε περίπτωση ή σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι εάν π.χ. ο χρόνος, μέσα στον οποίο πρέπει να εκτελεσθεί ένα έργο, δεν αφήνει περιθώρια για συζητήσεις, θα υιοθετηθεί μια πιο αυταρχική μορφή συμπεριφοράς, δεδομένου ότι επείγει η εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου ή θα εξουσιοδοτηθεί ένας υφιστάμενος να το χειρισθεί, εφόσον όμως υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα που είναι διατεθειμένα να αναλάβουν τις ευθύνες. Η τέταρτη προσέγγιση αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα. Οι έρευνες του W. Ouchi(2002) στις

ιαπωνικές επιχειρήσεις βοηθούν να κατανοήσουμε τις τεχνικές που οι επιχειρήσεις αυτές χρησιμοποιούν προκειμένου να είναι αποτελεσματικές. Εκεί η προσέγγιση γίνεται με αυτό που ο Ouchi αποκαλεί θεωρία Z. Η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, συμμετοχή στις αποφάσεις και δια βίου απασχόληση στην ίδια επιχείρηση. Οι συνθήκες αυτές διαμορφώνουν συγκεκριμένες αξίες που υιοθετήθηκαν από όλους τους εργαζομένους και περιλαμβάνουν και τους βασικούς μηχανισμούς ελέγχου. Είναι προφανές ότι η ηγετική συμπεριφορά των στελεχών βασίζεται σε αυτά τα πλαίσια.

Αντίστοιχα οι Peters και Waterman(1982) που διερεύνησαν τις αμερικάνικες επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι στη διαμόρφωση της ηγετικής συμπεριφοράς σημαντικό ρόλο παίζει η οργανωσιακή κουλτούρα. Η κουλτούρα μειώνει τη χρήση των οργανογραμμάτων και εγχειριδίων, γιατί οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πολύ καλά τι αναμένεται από αυτούς και πως πρέπει να ενεργήσουν για να είναι μέσα στα πλαίσια της φιλοσοφίας της επιχείρησης. Αυτό βέβαια έχει σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει διαμορφώσει συγκεκριμένη φιλοσοφία διοίκησης που την έχει κάνει γνωστή σε όλους τους εργαζομένους (Άγκος, 2010).

4.3 ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μια κουλτούρα για να αναπτυχθεί χρειάζονται πολλά χρόνια και οι υπάλληλοι δεσμεύονται από αυτή. Συμβάλει στην ανάδειξη των επιχειρήσεων και η αναδιοργάνωση της προωθεί τη διαφορετικότητα της. Επί πλέον υπάρχουν δυνάμεις οι οποίες συντηρούν μια δεδομένη κουλτούρα. Τέτοιες δυνάμεις είναι για παράδειγμα η αποστολή του οργανισμού, ο σχεδιασμός των φυσικών χώρων εργασίας, το ηγετικό

στυλ, τα κριτήρια προαγωγών, τα σύμβολα, οι ιστορίες κλπ. Ο χαρακτήρας της κουλτούρας εξάλλου αποτελεί για τον υπάλληλο το κριτήριο επιλογής του οργανισμού στο οποίο θέλει να εργαστεί γιατί αντιλαμβάνεται ότι οι αξίες που πιστεύει ταιριάζουν με αυτές του οργανισμού. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ο εργαζόμενος έχει την τάση να αντιδρά σε κάθε αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού. Αυτή η αλλαγή μπορεί μόνο να γίνει στην περίπτωση που λαμβάνει χώρα κάποιο γεγονός που απειλεί την ύπαρξη του οργανισμού.

Η αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας είναι εξαιρετικά δύσκολη και χρειάζεται αρκετός καιρός για να γίνει. Η αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να γίνει όταν υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες.

A) Μια σημαντική κρίση. Όταν συμβεί κάποιο σοβαρό γεγονός, όπως για παράδειγμα μια σπουδαία τεχνολογική εξέλιξη που δημιουργεί τριγμούς στον οργανισμό, τότε τίθεται υπό αμφισβήτηση και η υπάρχουσα κουλτούρα. Στην περίπτωση αυτή, ο νέος μάνατζερ υιοθετεί ένα σύνολο από αξίες κλειδιά για να αντιμετωπίσει την κρίση.

B) Μια νέα και μικρή επιχείρηση. Αυτή προστατεύει λιγότερο την κουλτούρα της. Ακόμα είναι ευκολότερο για το μάνατζμεντ να μεταφέρει τις νέες αξίες στα άτομα στην περίπτωση που ο οργανισμός είναι μικρός.

Γ) Μια μη ευρέως αποδεκτή κουλτούρα. Όσο ευρύτερα είναι αποδεκτή η κουλτούρα στον οργανισμό και όσο μεγαλύτερη είναι η αποδοχή των αξιών της από τα μέλη του τόσο δυσκολότερα γίνεται η αλλαγή της κουλτούρας. Αντίθετα μια μη ευρέως αποδεκτή κουλτούρα μπορεί να αλλάξει ευκολότερα

Για να επιτευχθεί με επιτυχία η αλλαγή της κουλτούρας πρέπει (Μπούραντας, 2006):

- ∅ ο ρόλος της συμπεριφοράς των μάνατζερ να αποτελεί πρότυπο για τους άλλους

- Ø να δημιουργηθούν νέες ιστορίες, σύμβολα, τυπικότητες και τελετές που αντικαταστήσουν τις παλιές

- Ø να επιλεγούν και να προωθηθούν υπάλληλοι που να αποδέχονται τις νέες αξίες

- Ø να αλλάξει το σύστημα αμοιβών για να ενθαρρυνθεί η αποδοχή των νέων αξιών και να δημιουργηθεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συμμετοχής των ατόμων στη λήψη των αποφάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5
Η ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
(RISK ANALYSIS)

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος της αβεβαιότητας έχει την δική του ξεχωριστή θέση στο πλέγμα της οικονομικής θεωρίας και τα τελευταία χρόνια η μέτρηση της έχει χρησιμοποιηθεί για μια σειρά οικονομικών μελετών και εφαρμογών. Η αβεβαιότητα μετράει όλα τα πλεονεκτήματα και κόστη στα επενδυτικά και παραγωγικά μοντέλα τα οποία είναι άγνωστα στο στάδιο των αποφάσεων. Η πρόσφατη σχετική θεωρητική βιβλιογραφία έχει αυξήσει σημαντικά την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η αβεβαιότητα επιδρά στις επενδύσεις με πολλά σημαντικά άρθρα και εργασίες και σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα. Παρόλα αυτά, η κατανόηση της επίδρασης της αβεβαιότητας στην παραγωγή και γενικότερα η σχέση των συγκεκριμένων δυο οικονομικών μεταβλητών παραμένει σχετικά ανεξερεύνητη.

5.2 Η ΣΧΕΣΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ-ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Η συμπεριφορά μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης που αντιμετωπίζει αβεβαιότητα ως προς τη ζήτηση. Η αβεβαιότητα εμφανίζεται ως αστάθεια στην τιμή του προϊόντος που παράγεται από την επιχείρηση και στην ανάλυση του δεν λαμβάνει υπόψη το κόστος προσαρμογής. Η υψηλότερη αβεβαιότητα ως προς την τιμή του

προϊόντος αυξάνει το κίνητρο για επένδυση δεδομένου ότι η συνάρτηση κέρδους της επιχείρησης είναι κυρτή (Μαματζάκης 2009).

Η συμπεριφορά της επιχείρησης ως προς τον κίνδυνο είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο. Η επίπτωση της αβεβαιότητας στην επένδυση είναι αρνητική όσο οι επιχειρήσεις αποστρέφονται τον κίνδυνο. (Driver,2002)

5.3 ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥΣ

Ο κίνδυνος είναι ως γνωστό μια από τις συνήθεις παραμέτρους της καθημερινής μας ζωής. Ο κίνδυνος επηρεάζει σχεδόν το σύνολο των δραστηριοτήτων των οικονομικών μονάδων. Υπάρχει σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις στις οποίες δεν είναι δυνατό να προβλέψουμε με βεβαιότητα το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας.

Κάθε επιχείρηση, οφείλει να πάρει θέση, και να χαράξει τη στρατηγική της. Είναι μοιραία αναγκασμένη να κάνει τις εκτιμήσεις της για το που θα πάει η οικονομία και ο κλάδος στον οποίο ανήκει και να πάρει δύσκολες αποφάσεις στρατηγικής, όπως:

- Ø να κάνει ή όχι επενδύσεις
- Ø να υιοθετήσει επιθετική ή αμυντική εμπορική πολιτική,
- Ø να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες προς εκμετάλλευση,
- Ø να παρακολουθήσει τι κάνουν οι ανταγωνιστές και ανάλογα να συντάξει τους στόχους και τους προϋπολογισμούς της.

Όταν όμως κυριαρχεί αβεβαιότητα, οι κίνδυνοι από εσφαλμένες εκτιμήσεις γίνονται μεγαλύτεροι και πολύ συχνά αβάστακτοι. Σε τέτοιες συνθήκες, όποια και να είναι η στρατηγική και οι στόχοι, ένα πράγμα

γίνεται το επίκεντρο της διοίκησης, και αυτό είναι: η διαχείριση των κινδύνων, με την ευρεία έννοια.

Η επιχείρηση πρέπει ενσυνείδητα να γνωρίζει ποια στοιχήματα εμπεριέχει η στρατηγική της, τι μπορεί να πάει στραβά, ποιες οι επιπτώσεις και το κόστος, πως να παρακολουθεί αυτά και πώς να τα αντισταθμίζει. Και όλες οι αποφάσεις της **Διοίκησης** πρέπει να λαμβάνονται αφού πρώτα αξιολογηθούν οι κίνδυνοι που εμπεριέχουν.

Ειδικά στα θέματα παρακολούθησης των κινδύνων, η Πληροφόρηση προς τη διοίκηση είναι πρωταρχικής σημασίας και πρέπει απαραίτητα να είναι πλήρης, λεπτομερής, έγκαιρη και αξιόπιστη.

Το αβέβαιο περιβάλλον δεν σημαίνει απαραίτητα ότι επιδρά αρνητικά σε όλους τους κλάδους και όλες τις επιχειρήσεις. Για κάθε πεδίο επιχειρηματικής δραστηριότητας, η αβεβαιότητα είναι δυνατό να επιφέρει μελλοντικά κινδύνους αλλά και ευκαιρίες.

Ακριβώς επειδή το μέλλον είναι απρόβλεπτο, ωφελημένοι θα είναι εκείνοι που έχουν λάβει τα μέτρα τους έτσι ώστε όταν παρουσιαστούν οι ευκαιρίες να είναι σε θέση να τις αρπάξουν.

5.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να είναι κατανοητή. Συμβάλλει τα μέγιστα στην ανάδειξη της διαφορετικότητας των επιχειρήσεως καθώς και στο να βγει αλώβητες από τις δυσοίωνες συγκύριες της αβεβαιότητας. Την λέξη «στρατηγική» την αντιλαμβάνονται πολλοί με διαφορετική έννοια.

Στην πραγματικότητα είναι η απάντηση σε τρεις μονολεκτικές ερωτήσεις – **Τι, Ποιους και Πώς**. Δηλαδή: Τι προϊόντα πουλάμε, σε Ποιους πελάτες απευθυνόμαστε, και Πως το κάνουμε αυτό για να πετύχουμε.

Στο «Πώς» περιλαμβάνονται πολλά θέματα όπως τιμολογιακή πολιτική, διαφοροποίηση (ως προς ποιότητα, εξυπηρέτηση, ταχύτητα, ασφάλεια, εμπιστοσύνη, συνέπεια κλπ), τεχνολογία, στρατηγικές συνεργασίες, το **outsourcing**, και πολλά άλλα.

Μέσα από αυτή την περιγραφή πρέπει να γίνεται σαφές το πως ξεχωρίζει η επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της στα μάτια των πελατών, τι τους κάνει να θέλουν να συνεχίσουν να αγοράζουν από την επιχείρηση, και τι σταματά άλλους ανταγωνιστές.

5.5 ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Έχοντας χαράξει την στρατηγική, η διαφαινόμενη αβεβαιότητα κάνει ποιο έντονη την ανάγκη εντοπισμού των κινδύνων που διατρέχει μια επιχείρηση. Υπάρχουν μερικές αυτονόητες κατηγορίες κινδύνων όπως:

- ❖ **Αυτός της Αγοράς** (η οικονομία, ο κλάδος, οι ανταγωνιστές),
- ❖ **Λειτουργικοί κίνδυνοι** (όπως η συνέχεια της παραγωγικής διαδικασίας, οι εγκαταστάσεις, το ανθρώπινο δυναμικό, εξάρτηση σε λίγους μεγάλους πελάτες ή προμηθευτές, ασφαλιστικές καλύψεις, ασφάλεια των μηχανογραφικών συστημάτων κ.λπ.),
- ❖ **Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι** (το ύψος του δανεισμού και η εξυπηρέτησή του σε περίπτωση μη επίτευξης του στόχου των πωλήσεων, διακυμάνσεις στα επιτόκια, διακυμάνσεις στο συνάλλαγμα που διαμορφώνουν το κόστος εισαγωγών ή την ελκυστικότητα των εξαγωγών μας στο εξωτερικό ευνοώντας κάποιους ανταγωνιστές στην ντόπια ή διεθνή αγορά).

- ⊗ Μην ξεχνάμε το **θεσμικό ή νομοθετικό πλαίσιο** ως πηγή κινδύνου, καθώς ο νομοθέτης στην Ελλάδα είναι υπερδραστήριος κατά παράδοση. Η συνεχής παραγωγή και υιοθέτηση Κοινοτικών νόμων και ρυθμίσεων, μέχρι και περιβαλλοντικές υποχρεώσεις βιομηχανικών μονάδων, χρήζει μόνιμης παρακολούθησης.
- ⊗ Εναπόκειται στην κάθε επιχείρηση, με τη βοήθεια των συμβούλων της, να εντοπίσει, μετρήσει, ιεραρχήσει και όπου είναι εφικτό να αντισταθμίσει, τους κινδύνους που αντιμετωπίζει κατά την επιδίωξη των δικών της στόχων.

5.6 ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Τα μεγαλύτερα όπλα για να αντιμετωπιστεί η αβεβαιότητα είναι οι στέρεες βάσεις που αντέχουν σε τυχόν κραδασμούς, και η ευελιξία που επιτρέπει ευκινησία και προσαρμογή στις απρόβλεπτα μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Οι γερές βάσεις είναι κάτι που κτίζεται διαχρονικά και συσσωρεύεται, όπως για παράδειγμα η ισχυρή θέση στην αγορά και η ισχυρή κεφαλαιακή βάση. Πρέπει να δοθεί έμφαση στο θέμα της ευελιξίας.

Μία επιχείρηση μπορεί να μειώσει τα έξοδά της σε περίπτωση μείωσης των πωλήσεών της ή είναι εγκλωβισμένη σε υψηλά και ανελαστικά έξοδα λειτουργίας.

Οι μακροχρόνιες δεσμεύσεις καλύτερα να αποφεύγονται σε καιρούς αβεβαιότητας. Αντίθετα, είναι προτιμητέες οι λύσεις που υλοποιούνται σταδιακά και εφόσον οι προσδοκίες επαληθεύονται, ενώ σε αντίθετη περίπτωση να επιτρέπουν αναβολή ή απεγκλωβισμό, έστω και εάν στοιχίζουν περισσότερο διαχρονικά.

Το πρόσθετο κόστος μιας ευέλικτης λύσης είναι σαν το «ασφάλιστρο» και δίδει το δικαίωμα στην επιχείρηση να αποφασίσει όπως την συμφέρει στο μέλλον. Η ελευθερία των κινήσεων είναι αυτή που της επιτρέπει να αντιδράσει αμυντικά ή επιθετικά ανάλογα με τις συνθήκες.

5.7 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Η χρηματοδότηση της επιχείρησης που είναι η κινητήριος δύναμη ανάδειξης της (μεμονωμένη επιχείρηση, ιδιωτικού δικαίου, κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα, που δραστηριοποιείται νόμιμα στην Ελληνική Επικράτεια) να συνάδει απόλυτα με την στρατηγική της και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει. Ως κανόνας, η χρηματοδότηση πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων, να είναι και εκείνη ευέλικτη ώστε να προσαρμοστεί ανάλογα με τις εξελίξεις, και να είναι γνωστό εκ των προτέρων εάν κάποιο δικό της στοιχείο προσθέτει νέους κινδύνους και ποιους.

Καταρχάς, το ύψος του δανεισμού πρέπει να μπορεί άνετα να εξυπηρετηθεί από τις λειτουργικές ταμειακές ροές ακόμη και στο απαισιόδοξο σενάριο του επιχειρηματικού σχεδίου όχι μόνον ως προς τις πωλήσεις αλλά και ως προς την επιβράδυνση στην είσπραξη των απαιτήσεων.

Το ύψος των ιδίων κεφαλαίων εξαρτάται από τη ένταση των παγίων στοιχείων, αλλά και τους λειτουργικούς και ανταγωνιστικούς κινδύνους του κλάδου. Τα πάγια και άλλες μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις, στο βαθμό που δεν καλύπτονται από τα ίδια κεφάλαια, πρέπει να χρηματοδοτούνται με μακροπρόθεσμα δάνεια.

Ως προς τα επιτόκια, η αναμενόμενη αύξηση των επιτοκίων εγείρει το δίλημμα: **κυμαινόμενο ή σταθερό επιτόκιο;** Πόση αύξηση στα

επιτόκια μπορεί να αντέξει η επιχείρηση, και πόση εάν συμπέσει και με μείωση στα έσοδά της;

Είναι σίγουρο ότι για αρκετές επιχειρήσεις θα ήταν φρόνιμο ένα μέρος των δανείων τους να μετατραπούν από κυμαινόμενο σε σταθερό επιτόκιο το οποίο, αν και υψηλότερο οριακά από το κυμαινόμενο, εντούτοις εξασφαλίζει βεβαιότητα σε αυτή την αστάθμητη παράμετρο. Τέλος, υπογραμμίζονται η αξιοποίηση και τα οφέλη που παρέχονται από τα διάφορα επιδοτούμενα προγράμματα, όπως εκείνα του Αναπτυξιακού Νόμου και των Κοινοτικών κονδυλίων για επενδύσεις (Atella 2003).

5.8 ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Την αρνητική ή έντονα αρνητική επίδραση της κρίσης στη συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων, αλλά και την εκτίμησή τους ότι τα δύσκολα δεν έχουν περάσει, καταγράφει έρευνα του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) που πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2009 για τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης. Βασικοί στόχοι της μελέτης ήταν η καταγραφή των μέχρι τώρα επιδράσεων της κρίσης, των προβλέψεων των επιχειρήσεων για τους προσεχείς μήνες και των τρόπων αντίδρασής τους στις προκλήσεις της κρίσης.

Αρνητική επίδραση στις επιχειρήσεις

Όπως προκύπτει από την έρευνα του IOBE το 77% των επιχειρήσεων του δείγματος διατυπώνουν αρνητικές εκτιμήσεις για τη μέχρι στιγμής επίδραση της κρίσης, ενώ το 85% κρίνει ότι τα δύσκολα δεν έχουν περάσει, προβλέποντας περαιτέρω επιδείνωση των οικονομικών συνθηκών το επόμενο 12μηνο. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των επιχειρήσεων, το ποσοστό απώλειας εσόδων το επόμενο

δωδεκάμηνο εξαιτίας της κρίσης αναμένεται να προσεγγίσει το 5,5%. Ειδικότερα, οι απώλειες εκτιμώνται σε 3,3% στη Βιομηχανία (Μεταποίηση), σε 6,4% στις Υπηρεσίες, σε 10% στο Λιανικό Εμπόριο και σε 18% στις κατασκευές.

Σε όλους τους υπό εξέταση τομείς δραστηριότητας, τα κέρδη αναμένεται να υποχωρήσουν περισσότερο από τις πωλήσεις, με αποτέλεσμα να εκτιμάται ότι θα σημειωθεί αποκλιμάκωση των περιθωρίων κέρδους.

Στο σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος, τα κέρδη αναμένεται ότι θα μειωθούν κατά 13%, στη Βιομηχανία κατά 7,7%, στις Υπηρεσίες κατά 33,5%, στο Λιανικό Εμπόριο κατά 17% και στις Κατασκευές κατά 23,8%. Περισσότερο αρνητική εικόνα παρουσιάζουν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη Βιομηχανία και το Εμπόριο (80% των επιχειρήσεων) ενώ δυσμενέστερες εκτιμήσεις διατυπώνουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Εμπορία και Επισκευή Αυτοκινήτων-Πώληση Καυσίμων (92% των επιχειρήσεων). Αντίθετα, ανθεκτικότερες στην κρίση εμφανίζονται οι επιχειρήσεις στους κλάδους της Ιδιωτικής Υγείας και Ιδιωτικής Εκπαίδευσης.

Εκ των βασικών συμπερασμάτων της μελέτης του IOBE είναι η θετική σχέση μεγέθους επιχειρήσεων και αρνητικής επίδρασης της κρίσης, τόσο για τις εκτιμήσεις όσο και για τις προβλέψεις. Οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (50-249 άτομα) εμφανίζονται περισσότερο αρνητικές (σε ποσοστό 81%) αναφορικά με τις επιδράσεις της κρίσης ενώ, ηπιότερη είναι η εικόνα στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, μέχρι 9 άτομα (71% οι αρνητικές εκτιμήσεις).

Ανθεκτικότερες εμφανίζονται και οι μεγάλες επιχειρήσεις, με προσωπικό άνω των 250 ατόμων, με τις αρνητικές εκτιμήσεις να ανέρχονται στο 72,5%.

Απαισιοδοξία για το μέλλον - Δυσμενέστερες είναι οι προβλέψεις για το επόμενο διάστημα

Το 85% των επιχειρήσεων προβλέπει ότι η επίδραση της κρίσης το επόμενο 12μηνο θα είναι αρνητική ή πολύ αρνητική. Αναμένεται περαιτέρω επιδείνωση των συνθηκών λειτουργίας των επιχειρήσεων, ενώ Βιομηχανία και Εμπόριο είναι οι κλάδοι που διατυπώνουν τις πιο δυσοίωνες προβλέψεις για το μέλλον. Ηπιότερη είναι η εικόνα για τους Ενδιάμεσους Χρηματοπιστωτικούς Οργανισμούς και τον Κλάδο των Ασφαλειών (67% αρνητικές εκτιμήσεις). Λιγότερο απαισιόδοξες εμφανίζονται οι πολύ μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις ενώ οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις εξακολουθούν να διατυπώνουν περισσότερο δυσοίωνες προβλέψεις. Περίπου οι μισές επιχειρήσεις αναμένουν έως 20% πτώση το επόμενο 12μηνο σε κύκλο εργασιών και κέρδη, ενώ 2 στις 5 επιχειρήσεις κρίνουν ότι τα κέρδη τους θα μειωθούν πάνω από 20%. Όμως καταγράφεται και ένα 18% που αναμένει άνοδο πωλήσεων. Δυσίμος αποτυπώνεται στις επενδύσεις καθώς 3 στις 10 επιχειρήσεις δηλώνουν ότι θα μειώσουν τις επενδύσεις πάνω από 30% αλλά 1 στις 4 θα προβεί σε αύξηση.

Χρηματοδότηση και κρίση

Κύριο συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι η κρίση δεν έχει επηρεάσει τη χρηματοδότηση από τις τράπεζες για 2 στις 5 επιχειρήσεις. Έντονα αρνητική αξιολόγηση εντοπίζεται στον κλάδο των Κατασκευών όπου το 70% των επιχειρήσεων κρίνει ότι η κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά τη χρηματοδότηση. Δυο στις τρεις επιχειρήσεις (64%)

εντοπίζουν το βασικότερο πρόβλημα χρηματοδότησης στον περιορισμό της ρευστότητας των πελατών/προμηθευτών. Το 42,3% των επιχειρήσεων εντοπίζουν ως βασικότερο πρόβλημα το υψηλότερο κόστος δανεισμού, το 37,9% την άρνηση των τραπεζών να εγκρίνουν νέα δάνεια και το 28,1% τον περιορισμό της ρευστότητας υφιστάμενων γραμμών χρηματοδότησης.

Τρόποι αντίδρασης

Ο πλέον πιθανός τρόπος αντίδρασης σύμφωνα με το 93% των επιχειρήσεων είναι η περικοπή στο κόστος λειτουργίας. Ακολουθεί ο περιορισμός των περιθωρίων κέρδους με 86%, η μείωση τιμών με 73% και η μείωση παραγωγής / δραστηριότητας με 67%. Σύμφωνα με τις επιχειρήσεις η περιστολή του κόστους επιτυγχάνεται κυρίως μέσω στασιμότητας - συγκρατημένων αυξήσεων των τακτικών αποδοχών αλλά και μείωση του αριθμού απασχολούμενων. Σε μεγαλύτερο κίνδυνο βρίσκονται οι θέσεις ανειδίκευτης εργασίας, αλλά κατά περίπτωση και ειδικευμένης. Συγκεκριμένα το 49% των επιχειρήσεων κυρίως σε Βιομηχανία, Εμπόριο και μικρές επιχειρήσεις ανέφεραν ότι θα προχωρήσουν σε μείωση ειδικευμένων απασχολούμενων ενώ το 59% των επιχειρήσεων θα προσχωρήσει σε μείωση του αριθμού ανειδίκευτων εργατών.

Η κρίση και οι προοπτικές για τις επιχειρήσεις με βάση τη διεθνή εμπειρία

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσίασε η McKinsey & Company στην Αθήνα το 2009, στο ίδρυμα οικονομικών & βιομηχανικών ερευνών (IOBE) και δημοσιεύτηκε με δελτίο τύπου από το ίδρυμα η κρίση έχει ήδη γίνει αισθητή στα αποτελέσματα των Ελληνικών επιχειρήσεων, καθώς μετά από μια περίοδο ισχυρής ανάπτυξης ο κύκλος

εργασιών των εισηγμένων το 1ο τρίμηνο του 2009 έχει ήδη παρουσιάσει κάμψη σε σχέση με το 1ο τρίμηνο του 2008.

Βέβαια, η κρίση εκτυλίσσεται μέχρι στιγμής πιο ήπια στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες (π.χ. η σχετική επιβράδυνση της οικονομίας της Ευρωζώνης σε σχέση με την Ελλάδα είναι υψηλότερη κατά ~50 μονάδες βάσης για την περίοδο 2006-2008 και κατά ~100 μονάδες βάσης για την περίοδο 2008-2009), αν και οι δομικές αδυναμίες της Ελληνικής οικονομίας (ανταγωνιστικότητα, δημοσιονομικό έλλειμμα) θέτουν περιορισμούς στην τόνωση της ανάπτυξης. Οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν όμως να πετύχουν ακόμα καλύτερα αποτελέσματα ακολουθώντας το παράδειγμα εταιριών του εξωτερικού.

Όπως παρατηρείται σήμερα, αλλά και με βάση την εμπειρία από προηγούμενες κρίσεις, η ύφεση δεν είναι ανάγκη να είναι μόνο μια εποχή αμυντικών κινήσεων και εστίασης στο λειτουργικό επίπεδο, αλλά και ευκαιρία σημαντικών κινήσεων και εκμετάλλευσης ασυνεχειών σε στρατηγικό επίπεδο.

Σε λειτουργικό επίπεδο, η προσαρμογή σε συνθήκες μειούμενης ζήτησης γίνεται χρησιμοποιώντας όλα τα διαθέσιμα μέσα ταυτόχρονα, τόσο σε επίπεδο μείωσης δαπανών ενίσχυσης της ρευστότητας, όσο και σε επίπεδο τιμολόγησης και προϊόντικών στρατηγικών.

Σύμφωνα πάλι με τα στοιχεία της McKinsey & Company, η συστηματική εφαρμογή των μέτρων αυτών μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο σε βραχυπρόθεσμη βελτίωση ρευστότητας, αλλά και σε μεσοπρόθεσμη σημαντική εξοικονόμηση λειτουργικών δαπανών. Παράλληλα όμως, σε στρατηγικό επίπεδο, η κρίση θα δημιουργήσει ασυνέχειες (και συνεπώς σημαντικές ευκαιρίες) σε πολλά μέτωπα, όπως αλλαγές στη συμπεριφορά

των καταναλωτών, στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο ρυθμιστικό καθεστώς, αλλά και στη δυνατότητα αξιοποίησης ανθρώπινων πόρων.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες - με διασφαλισμένο το παρόν τους - θα έχουν τη διορατικότητα, την τόλμη και τα κεφάλαια να τις εκμεταλλευτούν όχι μόνο θα επιβιώσουν, αλλά και θα εξέλθουν ισχυρότερες από την κρίση. (<http://www.capital.gr/>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΑΣΥΜΜΕΤΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6.1 ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΥΠΟ ΑΣΥΜΜΕΤΡΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

Η νεοκλασική θεωρία της επένδυσης που αναπτύσσεται από τον Jorgenson (1963) και τους Hall και Jorgenson (1967) υποστηρίζει ότι το πρόβλημα βελτιστοποίησης μιας επιχείρησης θα μπορούσε να λυθεί χωρίς αναφορά στους χρηματοοικονομικούς παράγοντες προσδιορίζοντας το κόστος χρήσης του κεφαλαίου και της οριακής παραγωγικότητας του ως μοναδικούς καθοριστικούς παράγοντες της επένδυσης. Σε έναν κόσμο χωρίς τριβές (δηλ. συμμετρική πληροφόρηση, απουσία φόρων και κόστους συναλλαγών) οι αποφάσεις επένδυσης θα εξαρτιόνταν απλώς από το εάν το εν λόγω επενδυτικό σχέδιο είχε θετική καθαρή παρούσα αξία, και επομένως θα μπορούσε να χρηματοδοτηθεί από οποιοδήποτε συνδυασμό εσωτερικών ή εξωτερικών κεφαλαίων.

Αντίθετα, η υπόθεση έλλειψης συσχέτισης αποτυγχάνει όταν η αγορά κεφαλαίου είναι ατελής και οφείλεται στην ασυμμετρική πληροφόρηση όπου οι αιτούντες το δάνειο (εν δυνάμει οφειλέτες) κατέχουν ανώτερη πληροφόρηση σε σύγκριση με τους εν δυνάμει χορηγούντες το δάνειο. Αυτή η ασυμμετρία μεταξύ των δανειστών και των οφειλετών παράγει μια ισορροπία που χαρακτηρίζεται από τον πιστωτικό περιορισμό[12]. Η περαιτέρω έρευνα έδειξε ότι χωρίς πλήρως εγγυημένα δάνεια, το προφίλ του ισολογισμού της επιχείρησης χρησιμοποιείται ως σήμα για τη δανειοληπτική της ικανότητα, και επιπλέον η τέλεια υποκαταστασιμότητα των εξωτερικά και εσωτερικά παραγόμενων κεφαλαίων παύει να ισχύει.

6.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ Ι: ΗΛΙΚΙΑ

Η ηλικία της επιχείρησης αναμένεται να σχετίζεται με τον βαθμό ασυμμετριών στην πληροφόρηση. Παραδείγματος χάριν, η μακροζωία μπορεί να υπονοήσει μια έμφυτη δυνατότητα επιβίωσης της επιχείρησης, η οποία θα ήταν δηλωτική της ποιότητας και επομένως θα μείωνε την ασυμμετρική πληροφόρηση. Επιπλέον, η δυνατότητα να αξιολογηθεί η πιστοληπτική ικανότητα των σχετικά νέων επιχειρήσεων είναι μειωμένη λόγω της έλλειψης ιστορικού που θα οδηγούσε αναπόφευκτα τους πιθανούς δανειστές να απαιτήσουν ένα ασφάλιστρο ή να αρνηθούν την πίστωση. Η επίδραση της ηλικίας έχει ερευνηθεί σε διάφορες εμπειρικές μελέτες. Ο Mueller (1972) έχει δείξει ότι οι νέες, δυναμικές επιχειρήσεις με ελκυστικές ευκαιρίες επένδυσης εξαρτώνται περισσότερο από την εξωτερική χρηματοδότηση, ενώ οι παλαιές επιχειρήσεις εξαρτώνται κατά ένα μεγάλο μέρος από την εσωτερική χρηματοδότηση. Οι Oliner και Rudebusch (1992) στην μελέτη τους : “Sources of the Financing Hierarchy for Business Investment” για τις εισηγμένες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ διαπιστώνουν ότι η επένδυση συσχετίζεται περισσότερο με τις ταμειακές ροές για τις επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν σχετικά αυστηρότερες ασυμμετρίες πληροφόρησης και στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτές οι επιχειρήσεις τείνουν να είναι νέες ηλικιακά. Επιπλέον, ο Schaller (1993) εστιάζοντας στη συμπεριφορά επένδυσης των Καναδικών επιχειρήσεων παραθέτει στοιχεία που προτείνουν ότι οι δαπάνες επένδυσης των νέων επιχειρήσεων επηρεάζονται περισσότερο από τη ρευστότητα από ότι αυτή των παλαιότερων επιχειρήσεων. Αυτό είναι συμβατό με τις ατέλειες της αγοράς κεφαλαίου στο βαθμό που η ηλικία συσχετίζεται με την ασυμμετρία πληροφόρησης. Οι Carpenter και

Rondi (2000), διαπίστωσαν ότι η επένδυση των νέων επιχειρήσεων εμφανίζεται να είναι πιο ευαίσθητη στις διακυμάνσεις της εσωτερικής χρηματοδότησης από τις ώριμες επιχειρήσεις. Τέλος, οι Beck *et.al.*, (2003), επιβεβαιώνουν τη χρησιμότητα της ηλικίας για την *a priori* ταξινόμηση των χρηματοδοτικών περιορισμών, δεδομένου ότι οι παλαιότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν λιγότερα χρηματοδοτικά εμπόδια.

6.2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ II: ΜΕΓΕΘΟΣ

Το μέγεθος έχει χρησιμοποιηθεί ως εναλλακτικό χαρακτηριστικό από διάφορες θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες που μπορεί να έχει μια πιθανή σχέση αναφορικά με τις αποφάσεις επένδυσης παρουσία των ασυμμετρικών πληροφοριών. Οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι πιθανότερο να πάσχουν από ιδιοσυγκρατικό κίνδυνο και, εφ' όσον το μέγεθος συσχετίζεται θετικά με την ηλικία, οι επιχειρήσεις είναι λιγότερο πιθανό να έχουν αναγνωρισιμότητα στην αγορά κεφαλαίου που βοηθά τους επενδυτές να διακρίνουν τις «καλές» από τις «κακές» επιχειρήσεις. Εκτός αυτού, οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν λιγότερες εγγυήσεις (collateral) από τις μεγαλύτερες, σχετικά με τα στοιχεία του παθητικού τους, και το μοναδιαίο κόστος πτώχευσης μειώνεται μονοτονικά με το μέγεθος. Η σημασία του μεγέθους έχει αναφερθεί από τον Gertler (1988) που υποστήριξε ότι οι βασισμένοι σε πληροφορίες χρηματοοικονομικοί περιορισμοί είναι πιθανότερο να ασκούν μεγαλύτερη επίδραση στις μικρές επιχειρήσεις από ότι στις μεγάλες, εν μέρει επειδή οι μεγάλες επιχειρήσεις τείνουν να είναι περισσότερο «ώριμες» και να έχουν σταθερές σχέσεις με τους χρηματοδότες τους. Οι Carpenter *et. al.*, (1994), διαπιστώνουν ότι η επίδραση της εσωτερικής

χρηματοδότησης στην επένδυση υπό την μορφή αποθεμάτων είναι μεγαλύτερη για τις μικρότερες επιχειρήσεις αν και η εσωτερική χρηματοδότηση παραμένει σημαντικός παράγοντας για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Οι Hu and Schiantarelli (1994), *ceteris paribus*, έδειξαν ότι το μέγεθος συσχετίζεται θετικά με την πιθανότητα οι εισηγμένες επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν χρηματοοικονομικούς περιορισμούς. Οι Calem και Rizzo (1995) εστιάζουν στη βιομηχανία νοσοκομείων στις ΗΠΑ και δείχνουν ότι η ρευστότητα σχετίζεται ασθενώς με την επένδυση για τα μεγάλα, μέλη ομίλου νοσοκομείων, ενώ το αντίθετο συμβαίνει για τα μικρά ανεξάρτητα νοσοκομεία. Οι Gilchrist και Himmelberg (1998) δείχνουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις, με πιθανώς μεγαλύτερο κόστος πρόσβασης σε εξωτερικά κεφάλαια, είναι πιο ευαίσθητες σε διαταράξεις της ρευστότητας από ότι οι μεγάλες. Οι Carpenter and Rondi (2000), αφού πρώτα ελέγχουν για την ηλικία, διαπιστώνουν ότι το μέγεθος εμφανίζεται επίσης να είναι ένας σημαντικός παράγοντας στον καθορισμό της δριμύτητας των χρηματοδοτικών περιορισμών. Οι μικρές επιχειρήσεις εμφανίζονται να αντιμετωπίζουν σχετικά μεγάλα εμπόδια στη χρησιμοποίηση εξωτερικής χρηματοδότησης για την επένδυση. Οι Audretsch και Elston (2002), υποστηρίζουν την υπόθεση ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις στη Γερμανία, τείνουν να βρίσκονται σε μειονεκτική θέση σχετικά με τις μεγαλύτερες, από την άποψη της πρόσβασης στο εξωτερικό κεφάλαιο.

Αντίθετα, οι Devereux και Schiantarelli (1990) αναφέρουν ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι πιο ευαίσθητες από τις μικρές στις διακυμάνσεις των ταμειακών ροών χρησιμοποιώντας ένα δείγμα σχετικά μεγάλων εισηγμένων εταιρειών. Οι Oliner και Rudebusch (1992) αναφέρουν επίσης ότι το μέγεθος έχει ασήμαντη επίδραση στις ευαισθησίες των ταμειακών ροών επένδυσης. Επίσης, ο Vogt (1994) για ένα δείγμα μεταποιητικών επιχειρήσεων των ΗΠΑ διαπιστώνουν ότι η

ευαισθησία είναι μεγαλύτερη για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στο μεγαλύτερο πεμπτημόριο (quintile) έναντι του μικρότερου πεμπτημορίου. Επιπλέον, οι Athey και Laumas (1994) σημειώνουν ότι οι μεγάλες Ινδικές επιχειρήσεις είναι πιο ευαίσθητες στις ταμειακές ροές από τις μικρές αποδίδοντας αυτό το αποτέλεσμα στις κυβερνητικές πολιτικές πίστωσης για την ενίσχυση των μικρών επιχειρήσεων. Τέλος, οι Kadarakkam *et. al.* (1998) διαχωρίζοντας τις επιχειρήσεις σε τρεις κατηγορίες μεγέθους, τονίζουν ότι η ευαισθησία των ταμειακών ροών-επένδυσης είναι γενικά υψηλότερη στην μεγαλύτερη ομάδα μεγέθους και μικρότερη για τη μικρότερη ομάδα μεγέθους.

6.2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΙΙΙ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΧΛΕΥΣΗ

Η αυξανόμενη δανειακή επιβάρυνση δείχνει τα υψηλότερα ποσοστά χρέους και τις ενδεχομένως μεγαλύτερες υποχρεώσεις εξυπηρέτησης χρέους, τα οποία θα οδηγούσαν σε μια υψηλότερη ευαισθησία στα εσωτερικά κεφάλαια λόγω είτε μιας ανικανότητας να δανειστούν περαιτέρω, είτε μιας απροθυμίας να το κάνουν (*selfdiscipline effect*). Προηγούμενα συμπεράσματα έχουν υποστηρίξει ότι η επένδυση είναι πιο ευαίσθητη στις ταμειακές ροές για τις επιχειρήσεις με υψηλή δανειακή επιβάρυνση από ότι με χαμηλή.

Ο αντίκτυπος της χρηματοοικονομικής μόχλευσης (δανειακής επιβάρυνσης) στην απόφαση επένδυσης μιας επιχείρησης είναι ένα θέμα μέγιστου ενδιαφέροντος μεταξύ των ακαδημαϊκών. Υπό το θεώρημα έλλειψης συσχέτισης (*irrelevance theorem*) των Modigliani και Miller (1958), η δανειακή επιβάρυνση και η επένδυση πρέπει να είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Εάν μια επιχείρηση είχε κερδοφόρες ευκαιρίες

επένδυσης, θα μπορούσε να λάβει τη χρηματοδότηση ανεξάρτητα από την κατάσταση των ισολογισμών της. Ο Myers (1977) τόνισε ότι σε ακραίες περιπτώσεις όπου ο κίνδυνος πτώχευσης λόγω υψηλού χρέους μιας επιχείρησης μπορεί να είναι αρκετά μεγάλος προκειμένου να την αποτρέψει να αυξήσει τα κεφάλαια για να χρηματοδοτήσει σχέδια με θετική καθαρή παρούσα αξία (NPV) επειδή οι αποδόσεις από μια τέτοια επένδυση μπορούν να δεσμευθούν από τους πιστωτές (debt-holders). Ο Jensen (1986) και ο Stulz (1990) επίσης προβλέπουν μια αρνητική σχέση μεταξύ της δανειακής επιβάρυνσης και της επένδυσης αλλά υπογραμμίζουν ότι αυτό μπορεί να είναι ευεργετικό για τους μετόχους των εταιρειών με χαμηλή ανάπτυξη επειδή το χρέος περιορίζει τη διευθυντική επιφυλακτικότητα στις ελεύθερες ροές μετρητών (free cash flow). Σύμφωνα και με τις δύο απόψεις οι Lang *et. al.* (1996) παρουσιάζουν μια αρνητική σχέση μεταξύ της δανειακής επιβάρυνσης και της επένδυσης, αλλά μόνο για τις επιχειρήσεις με ασθενέστερα σύνολα επενδυτικών ευκαιριών, π.χ. με Tobin's q μικρότερο της μονάδας. Από την άλλη, οι McConnell και Servaes (1995) δείχνουν ότι η εταιρική αξία συσχετίζεται αρνητικά με την δανειακή επιβάρυνση για τις επιχειρήσεις με ισχυρά σύνολα επενδυτικών ευκαιριών (υψηλό Tobin's q), και θετικά με την δανειακή επιβάρυνση για τις επιχειρήσεις με ασθενή σύνολα επενδυτικών ευκαιριών (χαμηλό Tobin's q). Επιπλέον, οι Denis και Denis (1993) αναφέρουν σημαντική μείωση των δαπανών επενδύσεων μετά από μια αύξηση στη δανειακή επιβάρυνση. Τέλος οι Aivazian *et. al.* (2003), ακολουθώντας τους Lang *et. al.* (1996), δείχνουν ότι το δανειακό βάρος ασκεί σημαντική αρνητική επίδραση στην επένδυση για τις Καναδικές επιχειρήσεις και επιπλέον αυτή η επίδραση επιτείνεται για τις επιχειρήσεις με ασθενές σύνολο επενδυτικών ευκαιριών.

Τέλος, ο Whited (1992) δείχνει ότι η επένδυση είναι πιο ευαίσθητη στις ταμειακές ροές για τις επιχειρήσεις με υψηλό δανειακό φόρτο απ' ό,τι στις επιχειρήσεις με χαμηλό φόρτο. Ο Cantor (1990), δείχνει ότι η επένδυση είναι πιο ευαίσθητη στις αποδοχές για τις επιχειρήσεις υψηλής δανειακής επιβάρυνσης.

6.2.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ IV: ΜΕΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η συμπεριφορά της επιχείρησης αναφορικά με την καταβολή μερισμάτων μπορεί να συνδεθεί με την πιθανότητα των χρηματοοικονομικών περιορισμών. Υπάρχουν δύο κύριοι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορεί να καταβάλουν χαμηλά μερίσματα: ο πρώτος είναι ότι διατηρούν όλα τα χαμηλού κόστους εσωτερικά κεφάλαια προκειμένου να χρηματοδοτηθούν τα προγράμματα επένδυσής τους και το δεύτερο, είναι ότι δεν έχουν αρκετό ή κανένα εισόδημα να διανείμουν στους μετόχους. Και τα δύο σενάρια υπογραμμίζουν ότι μια χαμηλή διανομή των καθαρών κερδών δηλώνει μια χρηματοοικονομικά περιορισμένη επιχείρηση. Διάφορες μελέτες έχουν ομαδοποιήσει τις επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας το ποσοστό των καταβληθέντων μερισμάτων ως προσεγγιστική μεταβλητή της δριμύτητας των χρηματοδοτικών περιορισμών. Στην πρώτη μελέτη αυτού του ζητήματος οι Fazzari, S., Hubbard, R., and B. Petersen, (1988) με τίτλο “Financing Constraints and Corporate Investment”, υποστηρίζουν ότι η καταβολή των μερισμάτων είναι ένας αξιόπιστος δείκτης του εάν μια επιχείρηση έχει διαθεσιμότητα εσωτερικών κεφαλαίων για να επενδύσει σε πιθανά σχέδια. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις με χαμηλές καταβολές μερισμάτων λογίζονται ως χρηματοοικονομικά περιορισμένες, ενώ αντίθετα οι επιχειρήσεις με υψηλές πληρωμές προσδιορίζονται ως λιγότερο περιορισμένες. Οι Gertler M., and R. Hubbard, (1988). Στην

μελέτη τους “Financial Factors in Business Fluctuations” για τις επιχειρήσεις στις ΗΠΑ διαπιστώνουν ότι η πάγια επένδυση για τις επιχειρήσεις υψηλής παρακράτησης κερδών είναι πιο ευαίσθητη στις διακυμάνσεις ταμειακών ροών κατά την περίοδο υφέσεων. Επιπλέον, οι Oliner και Rudebusch (1989) υποστηρίζουν ένα γενικότερο σημείο, δηλαδή ότι μια υψηλή αναλογία παρακράτησης είναι περισσότερο ένα σήμα ότι μια επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει τους περιορισμούς ρευστότητας. Η επένδυση από τις επιχειρήσεις με υψηλές αναλογίες παρακράτησης θα αναμενόταν να είναι πιο ευαίσθητη στις ταμειακές ροές κάτω από αυτήν την υπόθεση. Ακόμη, οι Fazzari και Petersen (1993) ακολουθώντας τους Fazzari, *et al.* (1988), χωρίζουν το δείγμα τους σε επιχειρήσεις με μηδενικό μέρισμα, οι οποίες είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίσουν τους δεσμευτικούς χρηματοοικονομικούς περιορισμούς και στις επιχειρήσεις με θετικό μέρισμα οι οποίες χρησιμοποιούν το κεφάλαιο κίνησης ως μια πρόσθετη πηγή ρευστότητας που πρέπει να χρησιμοποιηθεί ώστε να ομαλοποιήσει την πάγια επένδυση ύστερα από διαταράξεις ταμειακών ροών. Διαπιστώνουν ότι το κεφάλαιο κίνησης συσχετίζεται σημαντικά και αρνητικά με την πάγια επένδυση για τις Αμερικανικές επιχειρήσεις που πληρώνουν χαμηλό μέρισμα. Οι Bond και Meghir (1994) σημειώνουν ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να περιορίζονται χρηματοοικονομικά σε μερικές περιόδους και όχι σε άλλες, και ότι το τρέχον μέρισμα ή η έκδοση νέων μετοχών θα δήλωνε σε ποιο οικονομικό καθεστώς η επιχείρηση είναι αυτήν την περίοδο. Βρίσκουν λοιπόν ότι η υπερβολική ευαισθησία στις χρηματοοικονομικές μεταβλητές συγκεντρώνεται στις περιόδους που πληρώνουν ασυνήθιστα χαμηλά μερίσματα ή δεν εκδίδουν καμία νέα μετοχή. Οι Hubbard, *et al.* (1995) ελέγχουν το χωρίς τριβές νεοκλασικό υπόδειγμα που υποθέτει τέλειες αγορές κεφαλαίου το οποίο απορρίπτεται εύκολα για τις επιχειρήσεις με χαμηλό ποσοστό πληρωμής μερισμάτων.

Αν και όλες οι ανωτέρω μελέτες έχουν εξηγήσει τη θετική σχέση μεταξύ της επένδυσης και των ταμειακών ροών ως ενδείξεις για την ύπαρξη των χρηματοοικονομικών περιορισμών, οι Kaplan και Zingales (1997) αμφισβητούν την έννοια ότι αυτή η σχέση είναι ισχυρότερη για τις επιχειρήσεις που θεωρούνται ότι έχουν μικρότερη πρόσβαση στις εξωτερικές αγορές κεφαλαίου βασισμένες σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Οι Kaplan και Zingales (1997) επέκριναν τη θεμελιώδη υπόθεση “Do Financing Constraints Explain why Investment is Correlated with Cash Flow?” ότι δηλαδή οι ευαισθησίες των ταμειακών ροών επένδυσης αυξάνουν μονοτονικά με το βαθμό χρηματοδοτικών περιορισμών λόγω του ότι δεν υπάρχει κανένα ευρέως αποδεκτό θεωρητικό υπόδειγμα που θα στήριζε αυτήν την σχέση. Έδειξαν περαιτέρω μέσα στο υποσύνολο των επιχειρήσεων με χαμηλό ποσοστό καταβολής μερισμάτων ότι οι λιγότερο περιορισμένες επιχειρήσεις είχαν την υψηλότερη κατ' εκτίμηση ευαισθησία. Υπάρχουν διάφορα προβλήματα με αυτήν την κριτική. Κατ' αρχάς, το θεωρητικό υπόδειγμα που κατασκευάζουν, αν και παρέχει μια μαθηματική διατύπωση της συμπεριφοράς των ευαισθησιών των ταμειακών ροών και της επένδυσης, αυτό δεν παρέχει οποιαδήποτε οικονομική διαίσθηση για την σχέση που προσπαθεί να καθιερώσει. Συγκεκριμένα, είναι δύσκολο να αποδοθεί μια οικονομική ερμηνεία στην τρίτη και υψηλότερου βαθμού παραγωγούς των συναρτήσεων παραγωγής και κόστους. Δεύτερον, ο Hubbard (1998) επισημαίνει ότι η ανάλυση των Kaplan και Zingales (1997) αγνοεί το ενδεχόμενο των δυναμικών χρηματοδοτικών περιορισμών, καθώς επίσης και το ότι το χρησιμοποιούμενο δείγμα στερείται ικανοποιητικής ετερογένειας για να προσδιορίσει τις σημαντικές διαφορές στα δείγματά τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

7.1 ΤΑ ΝΕΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Σε ένα πολιτισμικό παγκόσμιο περιβάλλον, ο σεβασμός της διαφορετικότητας των ατόμων στην εργασία είναι βασική έκφραση της υπεύθυνης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Στο πλαίσιο αυτό η ισότητα όλων στην απασχόληση, εκπαίδευση και επαγγελματική εξέλιξη, αποτελεί βασική προτεραιότητα σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο.

Η αντιμετώπιση του θέματος της προώθησης της διαφορετικότητας στους χώρους εργασίας είναι ένας σύνθετος και δύσκολος επιχειρηματικός στόχος στο σημερινό εξαιρετικά δυναμικό περιβάλλον. Η καταπολέμηση της ανισότητας θεωρείται κρίσιμος παράγοντας όχι μόνο στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας αλλά και στην επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής.

Η πολιτισμική διαφορετικότητα μπορεί να υπάρξει σε κάθε επιχείρηση ακόμη και στην χώρα της μητρικής. Όσο αναφορά τις επιχειρησιακές μονάδες στις άλλες χώρες, η σχέση τους με την πολιτισμικότητα της κάθε επιχείρησης είναι δεδομένη και απαιτείται να προσεγγισθεί αποτελεσματικά. Στις πολυεθνικές επιχειρήσεις έχει μεγαλύτερη πολυπλοκότητα, αφού στο εσωτερικό του οργανισμού συναντώνται πολιτισμικές διαφορετικότητες μεταξύ μητρικής και θυγατρικών επιχειρήσεων.

Η δραστηριοποίηση πολλών επιχειρήσεων σε ξένες αγορές καθίσταται αναγκαία για την επιβίωση – ανάπτυξή τους και η εμπλοκή τους σε πολιτισμικό περιβάλλον αναπόφευκτη. Έτσι αναπόφευκτη καθίσταται και η ανάγκη αποτελεσματικής διαχείρισης της πολιτισμικότητας. Βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική διαχείριση πολιτισμικού περιβάλλοντος είναι:

- ⊗ Η ύπαρξη εταιρικής κουλτούρας
- ⊗ Επιχειρησιακή στρατηγική
- ⊗ Ορισμός των αξιών της επιχείρησης
- ⊗ Πλαίσιο δράσης της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης.

Τα μέσα για την κατανόηση των προϋποθέσεων και της συνεπούς υπηρετήσής τους είναι:

- ⊗ Προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων
- ⊗ Προγράμματα ένταξης των εργαζομένων
- ⊗ Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης / και οι προβλεπόμενες αμοιβές
- ⊗ Σχεδιασμός καριέρας
- ⊗ Συνεχής εκπαίδευση

Η επιτυχημένη αφομοίωση στην εταιρική κουλτούρα των πολιτισμικών διαφορετικοτήτων, την εμπλουτίζει και την διευρύνει και την μετατρέπει σε πολιτισμική κουλτούρα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ευκολότερη και επιτυχέστερη διεύρυνση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων σε ξένες αγορές.

Οι επιχειρήσεις με πολιτισμική κουλτούρα σέβονται τις τοπικές ιδιαιτερότητες, τις αξίες και τα έθιμα, ακολουθούν τις τοπικές πρακτικές, εφ' όσον βέβαια αυτές δεν συγκρούονται με τις αξίες τους και το πλαίσιο

δράσης της καθημερινής λειτουργίας τους, αξιοποιούν τοπικά κέντρα αριστείας και γενικότερα επιδιώκουν να κατανοήσουν τις πολιτισμικές διαφορετικότητες και από μειονέκτημα να τις μετατρέψουν σε πλεονέκτημα.

7.2 ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ δραστηριοποιείται σε μία περιοχή όπου υπάρχουν τρεις τουλάχιστον πολιτισμικές διαφορετικότητες, η ελληνική, η μουσουλμανική και αυτή που δέχεται επιρροές και από τις δυο εθνότητες. Αυτό το περιβάλλον, σε συνδυασμό με τον πολύ αργό μετασχηματισμό μιας κλειστής, αγροτικής κατά κύριο λόγο κοινωνίας, αποτέλεσαν εμπόδια στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Γρήγορα έγινε συνείδηση ότι αυτή η διαφορετικότητα μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα και έτσι η διοίκηση της επιχείρησης ενέταξε στη στρατηγική της την αξιοποίηση της πολιτισμικής διαφορετικότητας. Η ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ, τα πέντε πρώτα χρόνια της λειτουργίας της, όπως κάθε νέα επιχείρηση, είχε σαν στόχο της την επιβίωση και ανάπτυξή της και σαν πυλώνες της γι' αυτό είχε την καθετοποίηση και την ποιότητα.

Στην εισήγηση για την παρουσίαση της εταιρίας έγιναν αναφορές σχετικές με το εθνικό ανθρώπινο δυναμικό, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, την απουσία βιομηχανικής παράδοσης, τις παράλληλες γεωργικές ασχολίες του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και αναφορές στα χαρακτηριστικά τους, στα χαρακτηριστικά των εξωτερικών συνεργατών – κτηνοτρόφων προμηθευτών της ΕΒΡΟΦΑΡΜΑΣ κ.α.

7.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Ο ΤΙΤΑΝΑΣ, ελληνική πολυεθνική επιχείρηση τα τελευταία δεκαπέντε (15) χρόνια, με ζωή που ξεπερνά τον ένα αιώνα, συνειδητά εφαρμόζει στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες δράσης της επιχείρησης σε πολιτισμικό περιβάλλον.

Θέτει σαν προϋποθέσεις τη γνώση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, την κατανόηση και τη συμμετοχή στην επιχειρησιακή στρατηγική καθώς και τη συμμετοχή στη διευθυντική ομάδα.

Περιοχές στις οποίες εστιάζει τις ενέργειές της είναι η δημιουργία εταιρικής κουλτούρας που να στηρίζει την επιχειρησιακή στρατηγική, ο ορισμός των εταιρικών αξιών που οριοθετούν το πλαίσιο λειτουργίας και η δημιουργία πολιτικών που υποβοηθούν την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Τα προηγούμενα συνοδεύει με έρευνες για να κατανοεί τις αντιλήψεις που διαμορφώνονται.

Ο τρόπος λειτουργίας του ΤΙΤΑΝΑ δίνεται με απλές, ουσιαστικές και κατανοητές έννοιες, οι οποίες αναφέρονται στις αξίες της επιχείρησης και στις αναγκαίες εταιρικές και ηγετικές δεξιότητες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρίας.

Ο κώδικας δεοντολογίας στοχεύει στην οριοθέτηση της καθημερινής λειτουργίας και συμπεριφοράς, στις αρχές και τις αξίες της επιχείρησης και περαιτέρω λαμβάνει υπόψη του τους μετόχους, τους πελάτες, τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες καθώς και το κοινωνικό σύνολο.

Τέλος διατυπώνει με σαφήνεια και απλότητα τον κυρίαρχο στόχο της εταιρίας και έτσι κάθε εργαζόμενος / στέλεχος μπορεί να τον υπηρετεί με όλες του τις δυνάμεις.

7.4 ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ.

Οι συγκρούσεις μεταξύ των λαών, οι διαφορές των οποίων πέρα από εθνολογικές είναι και θρησκευτικές και κοινωνικές, δεν εμπόδισαν τους λαούς να έχουν μια οικονομική ενιαιότητα όταν ζούσαν υπό ενιαία διοίκηση, όπως συνέβαινε στα χρόνια της Βυζαντινής και της Οθωμανικής αυτοκρατορίας.

Με την ένταξη των χωρών της Βαλκανικής στην ΕΕ, θα δημιουργηθεί εκ νέου αυτός ο ενιαίος γεωγραφικός και οικονομικός χώρος. Παρά του ότι δεν φαίνεται να υπάρχουν πλέον μεγάλες επιχειρηματικές ευκαιρίες, εν τούτοις μπορεί να θεωρηθεί ότι ο χώρος προσφέρεται για πεδίο δράσης των ελληνικών επιχειρήσεων που επιθυμούν και επιδιώκουν την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Το ελληνικό επιχειρηματικό κεφάλαιο αντιμετωπίζεται με λιγότερη καχυποψία από ανάλογες προσπάθειες επιχειρήσεων από μεγαλύτερες χώρες.

7.5 Η ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ. Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΗΣ ALUMIL A.E.

Η ALUMIL, όμιλος με εκρηκτική ανάπτυξη, από την ίδρυσή της είχε στρατηγική της τον εξαγωγικό προσανατολισμό και γενικότερα αυτό της διεθνούς επιχείρησης.

Αυτός ο εξωστρεφής προσανατολισμός της, την βοήθησε να γίνει ο μεγαλύτερος όμιλος διέλασης προφίλ αλουμινίου στην ΝΑ Ευρώπη και ένας μεταξύ των τριών μεγαλύτερων προμηθευτών συστημάτων προφίλ για αρχιτεκτονική χρήση στην Ευρώπη, με παραγωγική δραστηριότητα σε έξι χώρες και εμπορική παρουσία σε περισσότερες από 30 χώρες.

Από τους 1800 εργαζόμενους στην ALUMIL, το 45% απασχολείται στις επιχειρήσεις του ομίλου του εξωτερικού. Η πολιτισμικότητα είναι λοιπόν μία πραγματικότητα για την ALUMIL, που μάλιστα φαίνεται να την χειρίζεται αποτελεσματικά. Ο σεβασμός των διάφορων τοπικών ιδιαιτεροτήτων, των πρακτικών, των αξιών και των εθίμων, την αξιοποίηση μάνατζερ με διεθνή και πολιτισμική εμπειρία, τη δημιουργία εταιρικής κουλτούρας καθώς και τη συνεχή εκπαίδευση και την οργανωσιακή μάθηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Αναλύεται περαιτέρω η πολιτισμικότητα ως επιχειρησιακό πλεονέκτημα στους άξονες:

- Ø Της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Ø Του δυναμισμού και ευκολίας στην είσοδο σε νέες αγορές.
- Ø Μετατροπή turn-key τοπικών προϊόντων σε παγκόσμια συστήματα.
- Ø Μεταφορά τεχνογνωσίας και αξιοποίηση κέντρων αριστείας.
- Ø Μοναδική εταιρική κουλτούρα. (<http://www.csrhellas.org/portal/>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

8.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

Αναδιοργάνωση είναι το σύνολο των αλλαγών που σχεδιάζονται και υλοποιούνται σε μια επιχείρηση, ώστε αυτή να λειτουργεί αποδοτικότερα, προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων για αυτή. Η ανάγκη για αναδιοργάνωση μπορεί να προκύψει από πολλές αιτίες:

- ∅ Αν η κερδοφορία της επιχείρησης είναι αρνητική ή δεν είναι ικανοποιητική για τους μετόχους.
- ∅ Αν είναι σαφές ότι πολλά τμήματα της επιχείρησης δεν λειτουργούν ικανοποιητικά ή υστερούν σε απόδοση έναντι άλλων.
- ∅ Σε περίπτωση συνεχόμενων ετών ανάπτυξης, για να μην επέλθει διοικητική δυσλειτουργία.
- ∅ Σε περίπτωση ύφεσης της οικονομίας οπότε η εταιρεία πρέπει να προετοιμαστεί για μείωση τιμών και όγκου πωλήσεων και συνεπώς μείωση κερδοφορίας.

Για οποιοδήποτε όμως λόγο και αν αποφασιστεί η ανάγκη σχεδιασμού και υλοποίησης ενός προγράμματος αναδιοργάνωσης, υπάρχουν συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν και ενδιάμεσοι στόχοι που πρέπει να τεθούν.

Ορισμένα χαρακτηριστικά βήματα ενός προγράμματος αναδιοργάνωσης είναι:

- ∅ Η διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking).
Αφορά τη σύγκριση των επιδόσεων μιας επιχείρησης, στη

βάση μιας σειράς μετρήσιμων παραμέτρων στρατηγικής σημασίας (=δείκτες απόδοσης), ως προς μια άλλη (ή άλλες) επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν βέλτιστες αποδόσεις, στην ίδια σειρά παραμέτρων.

- Ø Η δημιουργία δεικτών μέτρησης της απόδοσης και θέσπιση στόχων για την εταιρία, το κάθε τμήμα και το κάθε στέλεχος ξεχωριστά.
- Ø Ο επανασχεδιασμός όλων των διαδικασιών της εταιρίας (business process reengineering) έτσι ώστε αυτές να απλοποιηθούν, μειώνοντας το κόστος για της εταιρία και αυξάνοντας την ικανοποίηση του πελάτη.
- Ø Η μείωση των επιπέδων απόφασης στην εταιρία, έτσι ώστε οι περισσότερες αποφάσεις, για τα καθημερινά λειτουργικά θέματα, να παίρνονται από τους εργαζόμενους που εκτελούν τις διάφορες εργασίες, στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους.
- Ø Η εκπαίδευση του προσωπικού στις μεθόδους μείωσης κόστους, βελτίωσης της απόδοσης αλλά και στην ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων ανάπτυξης.

Οι στόχοι των προγραμμάτων αναδιοργάνωσης είναι φιλόδοξοι και δύσκολοι ως προς την επίτευξή τους. Αυτό όμως είναι απαραίτητο, για να προκύψει μια ουσιαστική βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και όχι μόνο πρόσκαιρες ωφέλειες. Οι κυριότεροι στόχοι ενός έργου αναδιοργάνωσης είναι:

- Ø Γρήγορη βελτίωση των ταμειακών ροών, όπως μείωση κόστους παραγωγής, μείωση κόστους αποθήκευσης και διακίνησης των προϊόντων, κατάργηση διαδικασιών και εργασιών που δεν προσδίδουν αξία στο προϊόν.
- Ø Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών.

- ⊗ Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών.
- ⊗ Βελτίωση ταχύτητας ανάπτυξης νέων προϊόντων, εξάπλωσης σε νέες αγορές και εφαρμογής επιχειρηματικών σχεδίων.
- ⊗ Ανάπτυξη νέων διαδικασιών λειτουργίας.
- ⊗ Αλλαγή του οργανογράμματος, ώστε να είναι λιτό χωρίς πολλά επίπεδα απόφασης.
- ⊗ Ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης της εταιρίας, των τμημάτων και των στελεχών, με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί.

Πρέπει να αναγνωρίσουμε όμως ότι η αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης, σαν κάθε μεγάλη αλλαγή, είναι αρκετά πολύπλοκη και δύσκολη στη διαχείρισή της.

Συμπεριλαμβάνει αλλαγές στο οργανόγραμμα της εταιρίας, στην κουλτούρα της, στα συστήματα αναφοράς και ελέγχου. Όλα αυτά πρέπει να γίνουν, έτσι ώστε να ικανοποιείται η νέα στρατηγική που έχει υιοθετηθεί. Τα κυριότερα προβλήματα που καταγράφονται κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων αναδιοργάνωσης είναι:

- ⊗ Ελλιπής κατανόηση του εύρους του έργου και του μεγέθους της αλλαγής.
- ⊗ Ελλιπής επικοινωνία του οράματος και των στόχων της διοίκησης.
- ⊗ Έλλειψη συνεργασίας του προσωπικού στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου.
- ⊗ Έλλειψη βασικών γνώσεων των στελεχών σε θέματα διαχείρισης μεγάλων αλλαγών και ανεπαρκής εκπαίδευσή τους.
- ⊗ Ελαστικότητα από τη διοίκηση όταν δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι ή δεν τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα.

- ⊖ Υπερβολικά γρήγορος ή αρκετά αργός ρυθμός αλλαγών.
- ⊖ Επικέντρωση μόνο στη μείωση κόστους και προσωπικού και όχι στην αναπτυξιακή προοπτική του προγράμματος. Αυτό αποθαρρύνει τα στελέχη και το προσωπικό της επιχείρησης.

8.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι στρατηγικές επιχειρησιακής αναδιοργάνωσης, καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα, από τις πιο σύνθετες και σφαιρικές δραστηριότητες έως τις επιμέρους και απλές λειτουργίες . Στη συνέχεια, παρουσιάζονται και αναπτύσσονται οι κυριότερες από αυτές. Καταρχήν, θα πρέπει να γίνει μια κατηγοριοποίηση σε ένα υψηλό επίπεδο όλων των μετασχηματισμών που λαμβάνουν χώρα σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Kallio, Sarinen and Tinnila (2002), οι μετασχηματισμοί αυτοί μπορεί να έχουν είτε μια σφαιρική στρατηγική διάσταση, είτε μια λειτουργική διάσταση. Αντίστοιχη διάκριση, μπορεί να γίνει με ακόλουθες έννοιες: αλλαγή της επιχείρησης στο σύνολο της, ή έστω σε μεγάλο βαθμό και αλλαγή λειτουργικών διαδικασιών.

Ένα ιδιαίτερα γνωστό παράδειγμα της πρώτης κατηγορίας, είναι η περίπτωση της αεροπορικής βιομηχανίας, όπου οι τεχνολογίες πληροφόρησης παρείχαν την δυνατότητα για κρατήσεις θέσεων, μετασχηματίζοντας έτσι όχι μόνο όλη τη δομή της εν' λόγω βιομηχανίας αλλά και εκείνης των τουριστικών πρακτορείων.

Το πέρασμα από την μια κατηγορία στην άλλη σημαίνει ότι από τις στρατηγικές, σφαιρικές και πιο σύνθετες αλλαγές, περνάμε σε λειτουργικές επιμέρους και πιο απλές.

8.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η στρατηγική αναδιοργάνωση, είναι δυνατόν με την σειρά της, να ομαδοποιηθεί ως εξής:

A) Σε εκείνη την αμιγώς στρατηγικού χαρακτήρα, όπου παρατηρείται μετασχηματισμός ολόκληρης της επιχείρησης- ακόμη και του κλάδου της και B) Σε εκείνη που αλλάζει μερικώς μια επιχείρηση, στο πλαίσιο της δόμησης και αναδόμησης διαδικασιών της.

Στην πρώτη περίπτωση, των αμιγώς στρατηγικών αλλαγών, μια επιχείρηση ή περισσότερες από τον ίδιο κλάδο, ανασχεδιάζουν τις δραστηριότητες τους, ή υιοθετούν νέες επιχειρηματικές και λειτουργικές στρατηγικές, με στόχο την προσφορά νέων αγαθών και υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, χρησιμοποιούν διάφορα κανάλια διανομής για να ικανοποιήσουν επιλεγμένα τμήματα πελατείας. Σημαντικό στοιχείο για την εξασφάλιση της επιτυχίας, είναι να υπάρχει ορθή αντιστοιχία ανάμεσα στους επιδιωκόμενους στρατηγικούς στόχους και στα χρησιμοποιούμενα μέσα και διαδικασίες.

Στην πράξη, παρατηρείται συχνά οι στόχοι να είναι αρκετά ευρείς και φιλόδοξοι, ενώ τα εφαρμοζόμενα σχέδια να είναι πιο περιορισμένου εύρους, με συνέπεια στις αλλαγές που επιτυγχάνονται να είναι περισσότερο αποσπασματικές και να κινούνται σε ένα χαμηλό επίπεδο, πολύ κατώτερο του αναμενόμενου. Άρα, η επιλογή και εφαρμογή του ορθού σε εύρος και ένταση «χαρτοφυλακίου» διαδικασιών, θεωρείται καθοριστικής σημασίας. Αρκετές φορές, πραγματοποιούνται αλλαγές μόνο σε οργανωτικές δομές και διαδικασίες, ακριβώς επειδή οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στην υλοποίηση των στρατηγικών. Οι παράγοντες που ωθούν στην υλοποίηση αμιγώς στρατηγικών αλλαγών, είναι κατά κανόνα ανεξέλεγκτοι και

απρόβλεπτοι για την επιχείρηση, επειδή προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον, γι' αυτό και αποκτούν συνήθως κλαδικές προεκτάσεις. Τέτοιου είδους εξωτερικοί παράγοντες, είναι οι δυσμενής οικονομική συγκυρία, οι νέοι θεσμοί, οι τεχνολογικές αλλαγές και οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις πελατών και προμηθευτών.

Στη δεύτερη επίπτωση, οι αλλαγές είναι σαφώς ηπιότερες και επικεντρώνονται στο επίπεδο της επιχείρησης. Εδώ, η διαδικασία μετασχηματισμού, είναι περισσότερο εξελικτική παρά ριζοσπαστική-επαναστατική. Μέσα από την διαφοροποίηση υφισταμένων διαδικασιών και δομών, όπως των δικτύων διανομής (ολοκλήρωση ή τεμαχισμό τους π.χ. διαχωρισμός παραγγελιάς προϊόντων —παράδοσης προϊόντων), επιδιώκεται η διαφοροποίηση υφισταμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Δίχως όμως να θίγεται η βασική παραγωγική «γκάμα» της επιχείρησης. Ενδεικτικά, ως μια πιθανή διαφοροποίηση προϊόντων, μπορεί να χαρακτηριστεί εκείνη ανάμεσα σε τυποποιημένα προϊόντα και σε αγαθά εξατομικευμένων αναγκών. Οι λόγοι που προκαλούν τις αλλαγές αυτές, βρίσκονται πρώτιστα στο εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον (όπως η χαμηλή ποιότητα και το υψηλό κόστος), αντικατοπτρίζονται βέβαια στο χαμηλό βαθμό ικανοποίησης των πελατών και σε απώλεια μεριδίων αγοράς.

8.2.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η λειτουργική αναδιοργάνωση, μπορεί να διακριθεί σε 3 κατηγορίες:

Στον ανασχεδιασμό λειτουργικών διαδικασιών.

Στην αυτοματοποίηση λειτουργικών διαδικασιών.

Στην αναθεώρηση υποδομών πληροφόρησης.

Η **πρώτη περίπτωση**, είναι η πιο επίκαιρη και διαδεδομένη, και αποσκοπεί στον σχεδιασμό λειτουργιών. Βασικό κίνητρο, είναι η "χαμηλή επίδοση των διαδικασιών όπως υψηλό κόστος, χαμηλή ποιότητα και χαμηλά επίπεδα εξυπηρέτησης, εξαιτίας της μη αποδοτικής σύνθεσης των ωρών εργασίας, των δομικών δυσμορφιών, λειτουργικών προβλημάτων. Εδώ, ο ανασχεδιασμός των λειτουργιών, επιτυγχάνεται μέσω της κατάργησης περιττών δραστηριοτήτων, χρήσης τεχνολογιών πληροφόρησης και της υιοθέτησης μεθόδων, όπως διαχείρισης συνολικών ροών και μεταβολής εργασιακών ροών. Η στρατηγική αυτή, προτιμάται από επιχειρήσεις που έχουν χαμηλές επιδόσεις.

Η **δεύτερη περίπτωση**, αφορά στην αυτοματοποίηση των λειτουργιών. Ουσιαστικά, πρόκειται για την πιο κοινή και παραδοσιακή περίπτωση χρήσης τεχνολογιών πληροφόρησης, μέσω της υποκατάστασης χειρονακτικής εργασίας με τεχνολογίες αυτού του τύπου. Η αυτοματοποίηση συνήθως προκαλείται είτε λόγω της ανεπάρκειας των ενδοεπιχειρησιακών συστημάτων πληροφόρησης, είτε εξαιτίας της στρεβλής σύνθεσης αυτοματοποιημένων και χειρονακτικών διαδικασιών.

Η **τρίτη περίπτωση**, στοχεύει στην αναθεώρηση και αναβάθμιση των υποδομών πληροφόρησης της επιχείρησης, η οποία υλοποιείται πρωταρχικά μέσω της βελτίωσης των τεχνικών υποδομών. Η στρατηγική αυτή εφαρμόστηκε μέχρι σήμερα, ως επί το πλείστον σε παραδοσιακές βιομηχανικές επιχειρήσεις που εμφανίζουν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης. Εδώ, άμεση προτεραιότητα δεν έχει ο ανασχεδιασμός διαδικασιών, αλλά η οποιαδήποτε ανασύνταξη ή ο οποιοσδήποτε ανασχεδιασμός λειτουργιών.

Συμπερασματικά, θα πρέπει να γίνουν δύο ειδών διακρίσεις κατά την επιλογή μιας στρατηγικής αναδιοργάνωσης:

Η **πρώτη διάκριση**, απαντά σε ποιο επίπεδο θα υλοποιηθεί η αναδιοργάνωση. Στο στρατηγικό ή στο λειτουργικό; Ο ανασχεδιασμός των λειτουργικών διαδικασιών, θεωρήθηκε ότι επέφερε σημαντικές βελτιώσεις στις επιδόσεις και στη λειτουργικότητα των επιχειρήσεων όπως και στη μείωση των καθυστερήσεων στον ενδοεταιρικό καταμερισμό εργασίας.

Η **δεύτερη διάκριση**, απαντά στην αντιστοιχία ανάμεσα στα μέσα και τους επιδιωκόμενους στόχους της αναδιοργάνωσης. Κρίσιμη παράμετρος ενός σχεδίου αναδιοργάνωσης, είναι η κατάλληλη αντιστοίχιση του επιδιωκόμενου σκοπού με το χρησιμοποιούμενο «χαρτοφυλάκιο» μέσων και διαδικασιών.

8.3 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ανεξάρτητα με το ποια είναι η αιτία και η μορφή της αναδιοργάνωσης, είναι βέβαιο ότι η εφαρμογή της εν λόγω στρατηγικής, θα έχει άμεσο αντίκτυπο στη δομή οργάνωσης της επιχείρησης. Ποια είναι όμως η ακριβή σχέση ανάμεσα στη στρατηγική και στην οργανωτική δομή; Αυτό που κατά κανόνα συμβαίνει, είναι ότι η δομή, είναι το μέσο με το οποίο υλοποιούνται οι στρατηγικοί στόχοι της επιχειρηματικής ανάπτυξης και αναδιοργάνωσης. Είναι προφανές, ότι η εκάστοτε μορφή αναδιοργάνωσης, προϋποθέτει και απαιτεί την αντίστοιχη δική της οργανωτική διάρθρωση.

A) Παραδοσιακό οργανωτικό μοντέλο.

Το μοντέλο αυτό, αντιστοιχεί περισσότερο σε μια κλασική επιχειρηματική στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης. Όταν μια επιχείρηση που είναι τμηματοποιημένη κατά τον παραδοσιακό τρόπο, αυξάνει τις πωλήσεις της, είναι δυνατόν ακόμη και τότε να υπάρξουν επιδράσεις και αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης της. Η επέκταση των πωλήσεων, επιβάλλει την ίδρυση καταστημάτων πώλησης στις νέες περιοχές και την ανάλογη ανάπτυξη της διοικητικής ιεραρχίας στο αρμόδιο τμήμα. Το τελικό αποτέλεσμα, θα είναι η σφαιρική ανάπτυξη και διόγκωση της «πυραμίδας».

B) Μοντέλο οργάνωσης με βάση το προϊόν.

Οι στρατηγικές διαφοροποίησης των υφισταμένων προϊόντων αλλά και εκείνες της ανάπτυξης σύγχρονων καινοτομικών αγαθών, οδήγησαν σε μια ευρεία ποικιλία προϊόντων, η διαχείριση των οποίων δημιούργησε σοβαρά προβλήματα δυσλειτουργίας του παραδοσιακού μοντέλου. Τα προβλήματα αυτά, πίεσαν για την εισαγωγή νέων μορφών οργάνωσης και διοίκησης, με συνέπεια να λάβει χώρα η τμηματοποίηση κατά προϊόν. Στη συγκεκριμένη μορφή οργάνωσης, το κάθε τμήμα είναι από μόνο του, υπεύθυνο για την υλοποίηση του συνόλου των απαραίτητων λειτουργιών παραγωγής και διανομής ενός προϊόντος ή μιας ολόκληρης κατηγορίας ομοειδών αγαθών.

Γ) Μοντέλο οργάνωσης με βάση τη γεωγραφική θέση.

Όσο προχωρούσε η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, τόσο αυξανόταν η ανάγκη για άμεση οργανωτική υποστήριξη των επιχειρηματικών λειτουργιών στις μεγάλες περιοχές του πλανήτη. Έτσι,

στα οργανογράμματα των μεγάλων επιχειρήσεων, αποτυπώθηκε η διάκριση σε αγορές εσωτερικού - εξωτερικού, με τις τελευταίες να κατανέμονται σε επιμέρους γεωγραφικές περιοχές, ανάλογα που προσδιορίζονταν κάθε φορά χωροταξικά το κέντρο βάρους των διεθνοποιημένων εργασιών.

Δ) Μοντέλο αποδόμησης της διοικητικής ιεραρχίας.

Η μαζική είσοδος και χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαμόρφωσε νέους όρους και συνθήκες στην οργάνωση και διοίκηση, επιτυγχάνοντας τελικά τον πλήρη μετασχηματισμό τους. Οι ηλεκτρονικές διασυνδέσεις τύπου on-line, αποδέσμευσαν την επιχείρηση από την παράμετρο του χώρου, και προσέφεραν την δυνατότητα οι επιμέρους διαδικασίες από την παραγωγή μέχρι τη διανομή να είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες, αλλά ταυτόχρονα συνδεδεμένες σε ένα δίκτυο. Το δίκτυο αυτό, ουσιαστικά υποκατέστησε το παραδοσιακό οργανωτικό μοντέλο της διοικητικής «πυραμίδας». Η διοικητική πυραμίδα, προϊόν του κλασσικού εργοστασιακού συστήματος, συρρικνώθηκε και τη θέση της δαπανηρής ιεραρχικής δομής, πήρε ένα μονοεπίπεδο σχήμα συνεργαζομένων επιχειρήσεων. Η κάθε μια μονάδα εξειδικεύεται και αναλαμβάνει την αποκλειστική λειτουργία ενός τμήματος. Η ηλεκτρονική διασύνδεση, ενημερώνει διαρκώς τις συνεργαζόμενες μονάδες για όλα τα ζητήματα, καθιστώντας ταυτόχρονα δυνατή τη γρήγορη επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους.

Ανεξάρτητα πάντως από το είδος της στρατηγικής αναδιοργάνωσης που θα εφαρμοστεί, στο εσωτερικό περιβάλλον της

επιχείρησης καταγράφονται αξιολογες οργανωτικές μεταβολές οι οποίες θα μπορούσαν να συστηματοποιηθούν ως εξής:

1. Προσθήκη ή κατάργηση διευθύνσεων με αντίστοιχη αύξηση ή μείωση του προσωπικού που υπηρετεί εκεί.
2. Ίδρυση νέων τμημάτων που αντικαθιστούν τα υφιστάμενα.
3. Προσθήκη ή κατάργηση βαθμίδων της διοικητικής ιεραρχίας. Ειδικότερα, με την κατάργηση βαθμίδων περνάμε σε πιο επίπεδα οργανωτικά σχήματα και το επιχειρηματικό σύστημα αποκτά μεγαλύτερη ευελιξία μέσω του καλύτερου συντονισμού και ελέγχου.
4. Μετάταξη τμημάτων με συνέπεια την αλλαγή των σχέσεων εξάρτησης τους με τα υπόλοιπα τμήματα.

Ανακατανομή των διαδικασιών στη λήψη των αποφάσεων. Η συγκεκριμένη οργανωτική μεταβολή εκφράζεται με την μορφή της αποκέντρωσης ή της εκ νέου συγκέντρωσης εργασιών από την κεντρική διοίκηση.

8.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Πλεονεκτήματα της αναδιοργάνωσης είναι:

1. Η μείωση **του κόστους**. Επιτυγχάνεται ως ακολούθως:
 - Ø με την αφαίρεση ή εξάλειψη των μη αναγκαίων καθηκόντων και εργασιών κατά την παραγωγική διαδικασία,
 - Ø με την μείωση της προσπάθειας που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί η εργασία (π.χ. με προμήθεια νέου εξοπλισμού),
 - Ø με την αποτελεσματικότερη μέθοδο πραγματοποίησης των καθηκόντων η εργασιών,

∅ με την βελτίωση διαδικασιών προμηθειών και πωλήσεων.

2. **Η βελτίωση της ποιότητας.** Η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται:

- ∅ με τη μείωση των λαθών κατά την παραγωγική διαδικασία,
- ∅ με σχεδιασμό και προσφοράς νέων βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών,
- ∅ με την εφαρμογή και αυστηρή τήρηση προδιαγραφών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

3. **Η μείωση του χρόνου.** Επιτυγχάνεται:

- ∅ με την ταχύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες,
- ∅ με την ταχύτερη λήψη αποφάσεων,
- ∅ με αποδοτικότερες διαδικασίες,
- ∅ με την μείωση του χρόνου αναμονής μεταξύ των τμημάτων.
- ∅ με βελτιωμένες συνθήκες εργασίας,
- ∅ με την τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας,
- ∅ με την δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης.

8.5 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η αναδιοργάνωση όμως μειονεκτεί στα παρακάτω:

- ⊘ Ελλιπής κατανόηση του εύρους του έργου και του μεγέθους της αλλαγής.
- ⊘ Ελλιπής επικοινωνία του οράματος και των στόχων της διοίκησης.
- ⊘ Έλλειψη συνεργασίας του προσωπικού στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου.
- ⊘ Έλλειψη βασικών γνώσεων των στελεχών σε θέματα διαχείρισης αλλαγών.
- ⊘ Ελαστικότητα από τη διοίκηση όταν δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι.
- ⊘ Υπερβολικά γρήγορος ρυθμός αλλαγών.
- ⊘ Επικέντρωση μόνο στη μείωση του κόστους και προσωπικού και όχι στην αναπτυξιακή προοπτική του προγράμματος.

8.6 ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Οι στόχοι της αναδιοργάνωσης είναι οι παρακάτω:

- 1) Γρήγορη βελτίωση των ταμειακών ροών, όπως μείωση κόστους παραγωγής, μείωση κόστους αποθήκευσης και διακίνησης των προϊόντων, κατάργηση διαδικασιών και εργασιών που δεν προσδίδουν αξία στο προϊόν.
- 2) Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων.
- 3) Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών.
- 4) Βελτίωση ταχύτητας ανάπτυξης νέων προϊόντων, εξάπλωσης σε νέες αγορές και εφαρμογής επιχειρηματικών σχεδίων.
- 5) Ανάπτυξη νέων διαδικασιών λειτουργίας.
- 6) Αλλαγή του οργανογράμματος, ώστε να είναι λιτό χωρίς πολλά επίπεδα απόφασης.

7) Ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης της εταιρίας, των τμημάτων και των στελεχών, με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι ταχύτατοι ρυθμοί της καθημερινότητας είναι καταλυτικοί. Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν άμεση προσαρμοστικότητα και να προβάλουν τη δυναμικότητα και τη διαφορετικότητα τους ώστε να μπορέσουν να είναι ανταγωνιστικές μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον του εμπορίου και γενικά της οικονομίας.

Η επιχείρηση οφείλει να διαχειριστεί αποτελεσματικά τη πολιτισμική της διαφορετικότητα αφού μέσα από την παγκοσμιοποιημένη αγορά επέρχονται συχνά μεγάλες πολιτισμικές αλλαγές

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να σέβονται τις τοπικές ιδιαιτερότητες, και τα τοπικά λαογραφικά στοιχεία εφ' όσον βέβαια αυτές δεν συγκρούονται με τις αξίες τους και το πλαίσιο δράσης της καθημερινής λειτουργίας τους, αξιοποιούν τοπικά κέντρα αριστείας και γενικότερα επιδιώκουν να κατανοήσουν τις πολιτισμικές διαφορετικότητες και από μειονέκτημα να τις μετατρέψουν σε πλεονέκτημα.

Η διαφοροποίηση των οικονομικών και λοιπών μεγεθών των επιχειρήσεων φέρνει την ασυμμετρία και την πολυπλοκότητα σαν κυριότεροι παράγοντες που πρέπει οι επιχειρήσεις να λάβουν άμεσα υπόψη στη λειτουργία τους.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη πολιτισμική τους διαφορετικότητα σαν ένα μέσο που θα τις βοηθήσει να προβληθούν και χρησιμοποιώντας τη σωστά να αυξήσουν τα κέρδη τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adizes I., 1988, Corporate Lifecycles-How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It, Prentice Hall, Paramus,

Bond, S., and C. Meghir, (1994). "Dynamic Investment Models and the Firm's Financial Policy", Review of Economic Studies

Cantor, R.,(1990). "Effects of Leverage on Corporate Investment and Hiring Decisions", Federal Reserve Bank of New York, Quarterly Review (Summer), 31-41. Capital, and Investment", Quarterly Journal of Economics

Γεωργόπουλος Α., 2004, *Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παπαζήση

D. Lock, Ν.Σαρρής, Μάνατζμεντ και μάρκετινγκ πωλήσεων, Έλλην Αθήνα, 2007

Δασκάλου Γεώργιος, Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων, Σύγχρονη εκδοτική, 1999

Greenwald, B., Stiglitz, J., and A. Weiss, (1984). "Information Imperfections and Macroeconomic Fluctuations", American Economic Review,

Gertler, M., (1992). "Financial Capacity and Output Fluctuations in an Economy with Multiperiod Financial Relationships", Review of Economic Studies

Ζαβλανός Μύρων, 1999, Οργανωτική συμπεριφορά, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Ζευγαρίδης Σ. - Ευροτήρη-Κουφίδου Σ, "Οργάνωση επιχειρήσεων"
Ζευγαρίδης Σ. - Ευροτήρη-Κουφίδου Σ, Αθήνα 1992

Kotter J. P., 2001, *Ηγέτης στις Αλλαγές, Business Management - 7*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Κόντης Γ., "Επιχειρησιακές επικοινωνίες" Κόντης Γ., Αθήνα 1996

Kotler, Philip, Η δυναμική του μάρκετινγκ, Kotler, Philip, Γκιούρδας Μ.

Μαγκλιβέρας Δ., "Ψυχολογία επιχειρήσεων" Μαγκλιβέρας Δ., Αθήνα 1987

Μάλλιαρης Αναστάσιος, Αρτίκης Θεόδωρος, Οικονομική της Αβεβαιότητας, Σταμούλης 1992

Μανίκας Δ. Βασίλης, 2005, Change Management, Ο κόσμος αλλάζει! Εμείς; Προώθηση των αλλαγών στον κόσμο των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Αρεταίος. Αθήνα.

Μπουράντας Δημήτριος, Εταιρική κουλτούρα και κλίμα, Executive MBA Mm.Sc Human Resources Management, Οικονομικό πανεπιστήμιο Αθηνών, 2008

Παπούλιας Δημήτριος, Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών, Καστανιώτη 2002

Ράπτης Μιχάλης- Βακαλιός Θανάσης, 1990, Κουλτούρα και τεχνολογία, Εκδόσεις Πράξις, Αθήνα.

Stiglitz, J., and Weiss A., (1981). "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", *American Economic Review*,

Schiantarelli, F., (1996). "Financial Constraints and Investment: Methodological Issues and International Evidence", *Oxford Review of Economic Policy*

Συνέδριο, Νοέμβριος 2009 - Πολυπολιτισμικές Επιχειρήσεις και Διαφορετικότητα

Townsend, R., (1979) “Optimal Contracts and Competitive Markets with Costly State Verification”, *Journal of Economic Theory*,

ΠΗΓΕΣ ΙΝΤΕΡΝΕΤ

www.ox.ac.uk

www.aueb.gr

www.e-businessforum.gr

www.capital.gr

www.csrhellas.org