



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

«ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ»

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ:

ΒΟΥΡΔΑΝΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗΣ Α.Μ: 6385

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

ΒΙΣΒΑΡΔΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΠΑΤΡΑ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ	4
1.1. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ & ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ	4
1.2. ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ	6
1.3. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ.....	9
1.3.1 ΠΡΟΣΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΗ.....	9
1.3.2 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΣΤΙΚΗ.....	10
1.4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ	12
1.5 ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	14
1.6. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο ΘΕΜΑΤΙΚΑ ΠΕΔΙΑ & ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	20
2.1. Η ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ.....	20
2.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	22
2.3. ΈΝΝΟΙΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	30
2.3.1. ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ..	31
2.3.2. ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ	32
2.3.3. ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ	34
2.4. Η ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ	37
2.5. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	47
2.5.1. ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	50

2.5.2. ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ ΜΑΡΚΑΣ	52
2.5.3. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	54
2.6. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΙΣΧΥΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	65
3.1.ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ – ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ	65
3.2. ΟΡΙΣΜΟΙ.....	67
3.2.1. Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	68
3.2.2 Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΩΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	70
3.3. ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	74
4.1.ΦΑΣΗ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ	77
4.2.ΦΑΣΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ.....	83
4.3.ΦΑΣΗ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ	88
4.4.ΦΑΣΗ ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ	101
4.5.ΦΑΣΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΚΥΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	109
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	115
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	116

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε μία εποχή όπου η αγορά διαφοροποιείται συνεχώς, όπου οι ανάγκες των επιχειρήσεων αυξάνονται συνεχώς και γενικά υπάρχει μια συνεχής μετάταξη στα δεδομένα που ξέρει ο μέσος επιχειρηματίας, είναι ανάγκη να υπάρχει στο πλευρό της επιχείρησης ένας σύμβουλος. Συγκεκριμένα μία από τις επιστημονικές ειδικότητες που ασχολούνται με την επίλυση αυτών των προβλημάτων είναι η Συμβουλευτική. Ο κύριος στόχος της είναι η παροχή βοήθειας έτσι ώστε η εταιρεία που την δέχεται να μπορέσει να αντιμετωπίσει τα προβλήματα και τις δυσκολίες της, μέσω της κατανόησης της στρατηγικής, της αγοράς της και της συμπεριφοράς των υφισταμένων της.

Στη παρούσα μελέτη θα ασχοληθούμε με τη Διοικητική Συμβουλευτική (Management Consulting) και κατά πόσο οι επιδράσεις της, γενικότερα, και ειδικότερα στις επιχειρήσεις, μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση προβλημάτων επιχειρήσεων.

Στόχος αυτής της μελέτης δεν είναι μόνο να αποδείξουμε την σπουδαιότητα της Συμβουλευτικής, αλλά και να εστιάσουμε στις διάφορες προσεγγίσεις της προσπαθώντας να βρούμε εύφορο πεδίο για την εφαρμογή της σε κάθε πτυχή της καθημερινότητας μιας επιχείρησης.

Σκοπός: Να προσεγγιστούν όλα τα πεδία της Διοικητικής Συμβουλευτικής που αναφέρονται για να αναπτυχθεί το θέμα διεπιστημονικά καθώς χρειάζονται βασικές γνώσεις διοικητικής επιστήμης πλαισιωμένες με γνώσεις και ικανότητες διαχείρισης και χρήσης των σύγχρονων τεχνολογιών αλλά και με τις απαραίτητες διοικητικές και ηγετικές ικανότητες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ

1.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ & ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ

Η Διοικητική Συμβουλευτική (Management Consulting) αναφέρεται στην πρακτική της βοηθώντας τις εταιρίες να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους μέσα από την ανάλυση των υφιστάμενων προβλημάτων των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη των μελλοντικών σχεδίων. Η Διοικητική Συμβουλευτική μπορεί να περιλαμβάνει την αναγνώριση και την διασταύρωση των βέλτιστων πρακτικών, τεχνικές ανάλυσης, την διαχείριση αλλαγών και την καθοδήγηση δεξιοτήτων, εφαρμογές της τεχνολογίας, την ανάπτυξη στρατηγικής ή ακόμη και την απλή προοπτική του αουτσάιντερ.

Αν επιθυμούσαμε να δίνουμε ένα πιο γενικό ορισμό της Διοικητικής Συμβουλευτικής θα λέγαμε ότι είναι «η διαδικασία της αλληλεπίδρασης που ασκείται ανάμεσα στον Σύμβουλο και το/τα άτομα που απευθύνονται σ' αυτόν. Επεξεργάζεται τα προβλήματα που απασχολούν το/τα άτομα και διευκολύνει την επίλυσή τους. Η Συμβουλευτική χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση ή τη λύση συγκεκριμένων προβλημάτων: λήψη αποφάσεων, αντιμετώπιση κρίσεων, βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων, επίλυση συγκρούσεων και ανάπτυξη αυτογνωσίας, βασισμένης σε μια σχέση αποδοχής, σεβασμού και εμπιστοσύνης.»

Η προσέγγιση που εφαρμόζει ο κάθε Σύμβουλος βασίζεται στην ειδική επιστημονική και πρακτική του εκπαίδευση με την οποία αποκτά την εξειδίκευση του.

Οι σκοποί και οι στόχοι της Συμβουλευτικής σήμερα δεν έχουν μεγάλη απόκλιση των ανάλογων στο παρελθόν. Η δράση της και η εφαρμογή της λαμβάνει χώρα σε συνθήκες αναγκών και προβλημάτων, τα οποία βέβαια είναι ανάλογα με την εποχή.

Η διαφοροποίηση έγκειται στις δομές που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της εξέλιξης της και ακολουθούνται μέχρι σήμερα. Η Συμβουλευτική ξεκινά την εφαρμογή της από την έναρξη μιας επιχειρηματικής και διοικητικής δραστηριότητας, ώστε να τη καταστήσει ικανή και εφοδιασμένη για τις ανάγκες και τα προβλήματα της καθημερινότητας.

Παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε όλους της τομείς της ζωής της επιχείρησης. Εστιάζει σε προβλήματα όπως το μάρκετινγκ και η επικοινωνία, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων στην επιχείρηση, διαβούλευση τεχνολογίας των πληροφοριών, σ' οικονομικά ζητήματα κ.λ.π. Αυτός είναι και ο λόγος που όταν αναφερόμαστε στην συμβουλευτική μιλάμε για πολλά και διαφορετικά είδη.

Ο πρώτος διαχωρισμός που γίνεται, και ο οποίος είναι σχετικός με τη μεθοδολογία και τη διαδικασία, είναι ο διαχωρισμός μεταξύ ατομικής και ομαδικής συμβουλευτικής. Η ατομική συμβουλευτική πραγματοποιείται ανάμεσα στον σύμβουλο και ένα άτομο της επιχείρησης, για παράδειγμα έναν εργαζόμενο ή ένα προϊστάμενο.

Η ομαδική συμβουλευτική πραγματοποιείται ανάμεσα στον σύμβουλο και σε μία ομάδα δύο ή περισσότερων ανθρώπων με κοινά στοιχεία μεταξύ τους. Εμπεριέχει και την ατομική συμβουλευτική γιατί μέσω της ομάδας ο σκοπός παραμένει ο ίδιος.

Το είδος της βοήθειας που προσφέρεται μέσα από την συμβουλευτική διαδικασία, καθώς και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ανθρώπων που την δέχονται μας οδηγούν σε ένα δεύτερο διαχωρισμό ο οποίος είναι ο εξής:

α) εξελικτική συμβουλευτική. Στόχος της είναι να βοηθήσει τον άνθρωπο να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί στην επιχείρηση και την επιχείρηση στη κοινωνία μέσω της χρησιμοποίησης των βασικών εξελικτικών θεωριών. Αυτός είναι και ο λόγος που χρησιμοποιείται σε μικρές και νέες κυρίως επιχειρήσεις οι οποίες τώρα διαμορφώνονται. Η αρχή που ασπάζονται είναι ότι οι κανόνες που ισχύουν για την εξέλιξη των επιχειρήσεων επαναλαμβάνονται στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων.

Διευκολυντική συμβουλευτική. Στόχος της είναι να παρέχει βοήθεια στην αποσαφήνιση των στόχων και προτρέπει την επιχείρηση να ενεργεί υπεύθυνα βασισμένος στα προσωπικά του συμφέροντα.

Συμβουλευτική για την αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων. Στόχος της είναι να παρέχει βοήθεια σε επιχειρήσεις που βιώνουν κρίσιμες καταστάσεις.

Προληπτική συμβουλευτική. Στόχος της είναι να ενημερώσει και να πληροφορήσει επιχειρήσεις για προβλήματα που τυχόν θα τους εμφανιστούν.

Επαγγελματική συμβουλευτική. Στόχος της είναι η καθοδήγηση του ανθρώπου στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Εκπαιδευτική συμβουλευτική. Στόχος της είναι η εξέλιξη και η προσαρμογή του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας του..

Εργασιακή συμβουλευτική. Στόχος της είναι η παροχή βοήθειας στον άνθρωπο ώστε να είναι ικανός να λύσει τα προβλήματα που του παρουσιάζονται στην εργασία του.

Συμβουλευτική αποκατάστασης. Στόχος της είναι η παροχή βοήθειας σε άτομα που μειονεκτούν.

Διαπολιτιστική συμβουλευτική. Είναι η συμβουλευτική στην οποία οι εταιρείες μαθαίνουν το πώς να λειτουργούν σε ξένες αγορές.

Όλα αυτά πραγματώνονται μέσω της έρευνας και την εκτίμησης, προσαρμοσμένες πάντα στις διοικητικές και επιχειρησιακές ανάγκες που δημιουργεί η εκάστοτε εποχή.

1.2. ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ

Η Συμβουλευτική, μία επιστήμη που ασχολείται, κατά κύριο λόγο, με την επιχειρησιακή συμπεριφορά και λειτουργία, είναι κλάδος της διοίκησης. Οι πρώτες πληροφορίες για την εμφάνιση της προέρχονται από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα. Η πρώτη εταιρεία συμβούλων διαχείρισης ήταν η Arthur D. Little, η οποία ιδρύθηκε το 1886 από τον καθηγητή του MIT τον Arthur D. Little. Αν και η Arthur D. Little αργότερα έγινε μια γενική συμβουλών διαχείρισης εταιρία, αρχικά ειδικευόταν στην τεχνική έρευνα. Ακολούθησε η Booz & Company η οποία ιδρύθηκε από τον Edwin G. Booz απόφοιτος της Kellogg School of Management του Northwestern University, το 1914 ως μια εταιρία συμβούλων διοίκησης και η πρώτη που θα εξυπηρετούσε τις βιομηχανίες..

Σύμφωνα με τον Parsons F και στην αύξηση της ανάγκης για επαγγελματικό προσανατολισμό και ειδικότερα καθοδήγησης των εργαζομένων η αύξηση αυτής της

ανάγκης προήλθε από τη βιομηχανική επανάσταση. Λόγω του γεγονότος ότι πολλά νέα παιδιά βρισκόμενα μακριά από τη πατρίδα τους, καλούνταν να εργαστούν, οπότε χρειάζονταν τη καθοδήγηση ειδικών για να εγκλιματιστούν στις συνθήκες εργασίας και στις απαιτήσεις της αγοράς.

Ο Parsons F δημιούργησε μία τέτοια υπηρεσία στην Βοστώνη το 1908 για να βοηθήσει τους εργαζόμενους και ταυτοχρόνως εκπαιδευσε άτομα ώστε να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε αυτό το σκοπό αφού πίστευε στην παροχή υπηρεσιών από ειδικά εκπαιδευμένους σύμβουλους.

Ιδιαίτερα πρωτοποριακός για την εποχή του, υποστήριξε ότι για να αποδώσει σωστά η επαγγελματική ένταξη και ανάπτυξη πρέπει να έχει βάση και εξέλιξη, δηλαδή να ξεκινάει από την είσοδο του εργαζόμενου στην επιχείρηση για να ολοκληρωθεί σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, που το άτομο θα βρίσκεται στην εταιρεία, και αποσκοπούσε όχι μόνο στην επαγγελματική καταξίωση αλλά και στην συναισθηματική και πνευματική αγωγή. Για την επίτευξη αυτών των σκοπών χρησιμοποίησε την Συμβουλευτική ως την καταλληλότερη μέθοδο.

Στο κίνημα της ψυχικής ισορροπίας στο χώρο εργασίας. Το κίνημα αυτό, που δημιουργήθηκε επίσης το 1908, και ασχολήθηκε με ένα θέμα το οποίο είναι βασικός άξονας της Συμβουλευτικής μέχρι και σήμερα: τις συνθήκες εργασίας των εργαζόμενων.

Στο κίνημα που εστίασε στη μελέτη των ατομικών διαφορών. Το 1900 στη Γαλλία, ο Alfred Binet παρήγαγε μία κλίμακα η οποία αξιολογούσε τη δυναμική των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Αυτή η διαδικασία αναπτύχθηκε ιδιαίτερα μετά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο με την ανάπτυξη διάφορων και πιο ειδικευμένων κλιμάκων νοημοσύνης και διαφόρων τεστ. Παράλληλα με το Binet, είκοσι χρόνια αργότερα, ο James McKeen Cattell ανέπτυξε και αυτός μία κλίμακα αξιολόγησης των εργαζομένων.

Όλη αυτή η κίνηση γύρω από τους εργαζομένους θεωρείται ως θεμελιώδης για την Συμβουλευτική και οδήγησε διάφορους συμβούλους να υποστηρίξουν ότι οι κλίμακες αποτελούν βασικό κανόνα για την επαγγελματική συμβουλευτική.

Ο Rogers C.R υποστήριξε μέσω του βιβλίου του «Συμβουλευτική και ψυχολογία των επιχειρήσεων» ότι η συμβουλευτική μπορεί να πραγματοποιηθεί και από ανθρώπους που δεν είναι ανήκουν σε κάποιο χώρο απλά έχουν παραστάσεις από πολλές αγορές ενώ έχουν και μεγάλη εργασιακή εμπειρία. .

Με βάση την οικονομική και κοινωνική εξέλιξη της κοινωνίας, ειδικά στην Αμερική αυτές οι εξελίξεις έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της Συμβουλευτικής. Λόγω της οικονομικής κατάστασης που επικρατούσε, των πολέμων, των πληθυσμιακών μετακινήσεων αλλά και των επιστημονικών και τεχνολογικών εξελίξεων, η Συμβουλευτική εξελίχθηκε ανάλογα προς τις επιδράσεις αυτές.

Κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα η Συμβουλευτική δέχτηκε διάφορες επιδράσεις μέχρι να οροθετηθεί ως επιστήμη με την μορφή που έχει σήμερα. Τη δεκαετία του 40 έγιναν απόπειρες διαχωρισμού της από την κλινική συμβουλευτική τη ψυχολογία και την ψυχιατρική.

Αυτό όμως πραγματοποιήθηκε οριστικά στη δεκαετία του 50 όπου και τέθηκαν τα πρότυπα για την εκπαίδευση των ανθρώπων που ασχολούνταν επιστημονικά με αυτή. Δεν θα μπορούσε, σε αυτό το σημείο, να μην γίνει μία αναφορά σε ανθρώπους οι οποίοι με το έργο τους έθεσαν νέα δεδομένα στην Συμβουλευτική των επιχειρήσεων.

Η θεωρία της επαγγελματικής επιλογής του Ginzberg καθώς και οι εργασίες των Anne Roe, John Holland, Donald Super, David Tiedeman και Robert O Hara, John Krumboltz οδήγησαν την Συμβουλευτική από τον επαγγελματικό προσανατολισμό στον ευρύτερο άξονα που κινείται σήμερα..

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, μια σειρά από νέες εταιρείες παροχής συμβουλών διαχείρισης σχηματίστηκαν , κυρίως η Boston Consulting Group, που ιδρύθηκε το 1963, η οποία έφερε μια αυστηρή αναλυτική προσέγγιση για τη μελέτη της διαχείρισης και στρατηγικής. Οι εργασίες στο Boston Consulting Group, τη McKinsey, την Booz & Company, και το Harvard Business School, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 και του '70 αναπτύχθηκαν τα εργαλεία και τις προσεγγίσεις που θα καθορίζουν το νέο πεδίο της στρατηγικής διαχείρισης , ορίζοντας τις βάσεις για πολλές επιχειρήσεις από διαβούλευση που θα ακολουθήσουν. Το 1983, η επιρροή του Harvard Business School, σχετικά με τη βιομηχανία συνέχισε με την ίδρυση της Monitor Group από έξι καθηγητές.

1.3. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ

Όπως εξηγήσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι θεωρίες της Συμβουλευτικής αποτελούν ένα συνδυασμό θεωρίας και πράξης. Οι διάφορες θεωρίες που αναπτύχθηκαν πάνω στην Συμβουλευτική βασίζονται πάνω στην έρευνα και έχουν επιστημονική τεκμηρίωση.

1.3.1 ΠΡΟΣΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΗ

Κατά τον Carl Rogers, εμπνευστή αυτής της θεωρίας, σημαντικό ρόλο παίζει ο άνθρωπος και η σπουδαιότητα του για μια επιχείρηση. Το άτομο είναι μια μεγάλη και σημαντική δύναμη στην συμπεριφορά και αντιπροσωπεύει την ικανότητα της επιχείρησης να επιτύχει μέσα από αυτό.

Κινητήρια δύναμη της επιχείρησης αποτελεί η αυτό-πραγμάτωση. Είναι ένα σύστημα, σύμφωνα πάντα με τον Rogers, το οποίο κρατά τον άνθρωπο σε εγρήγορση για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και τον οδηγεί να κατατάσσει τις εμπειρίες του σε δύο είδη: στις χαρακτηριστικές του εαυτού του και στις μη χαρακτηριστικές του εαυτού του. Αυτές οι αντιλήψεις που ο άνθρωπος τις αναγνωρίζει και τις κατατάσσει στο πρώτο είδος αποτελούν για αυτόν την αυτό-αντίληψη του.

Όσο διαρκεί αυτή η κατάσταση αναγνώρισης, ο εργαζόμενος αναπτύσσει την ανάγκη για θετική εκτίμηση, δηλαδή για θετική αντιμετώπιση απέναντι σε κάποιο άλλο εργαζόμενο, που να εμπεριέχει τα στοιχεία που καθιστούν μία τέτοια αντιμετώπιση θετική, όπως φροντίδα, αγάπη, σεβασμός, ζεστασιά, ενδιαφέρον, κ.α. Αυτή η διαδικασία λειτουργεί αμφίδρομα αφού όταν αναγνωρίζεται η τάση ικανοποίησης της θετικής ανάγκης του άλλου, αναγνωρίζεται και η ανάγκη ικανοποίησης της δικής μας θετικής ανάγκης. Οι ανάγκες του άλλου εργαζόμενου λοιπόν, λειτουργούν ως μέσο κατανόησης των δικών μας αναγκών.

Για να μπορέσει ο εργαζόμενος μελλοντικά να εξελιχθεί σε ένα άτομο προσαρμοσμένο με το περιβάλλον της επιχείρησης, πρέπει να ικανοποιήσει όλες τις ανάγκες που χαρακτηρίζουν την προσωπικότητα του απαλλαγμένες όμως από διάφορες αξίες, που του επιβάλλονται.

Σκοπός λοιπόν της συγκεκριμένης θεωρίας της διοικητικής συμβουλευτικής, σύμφωνα με τον Rogers, είναι ο άνθρωπος να κατανοήσει τον εαυτό του και τη θέση

του στην επιχείρηση και να απαλλαγεί από τις επιρροές που ασκούνται πάνω του και τον κάνουν δυσλειτουργικό σε σχέση με τους άλλους.

Για να μπορέσει να γίνει αυτό, ο Rogers θέτει ως σκοπό την πλήρη αποσυναρμολόγηση και συναρμολόγηση εκ νέου του εαυτού. Η βασική προϋπόθεση αυτής της προσπάθειας είναι ο εργαζόμενος να νιώσει αποδεκτός και μετά από αυτή την αποδοχή να ξεκινήσει η διαδικασία της αλλαγής η οποία θα απελευθερώσει τον ασθενή και θα τον βοηθήσει να γίνει ένα άτομο τελείως λειτουργικό.

1.3.2 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΣΤΙΚΗ

Η συμπεριφοριστική θεωρία πρεσβεύει ότι η συμπεριφορά μαθαίνεται. Βαδίζοντας με γνώμονα την θεωρία του μεγάλου φιλόσοφου John Locke ότι ο εργαζόμενος όταν προσλαμβάνεται είναι άγραφο χαρτί, υποστηρίζει ότι σε συνδυασμό με την αντίδραση του στο περιβάλλον αναπτύσσεται και η διαμόρφωση της συμπεριφοράς και της προσωπικότητας του.

Το εξωτερικό περιβάλλον, οι άνθρωποι που το αποτελούν και το κατά πόσο είναι αποδεκτές οι θετικές και οι αρνητικές συνήθειες οι οποίες συνιστούν την ανθρώπινη προσωπικότητα καθορίζουν τι είναι σωστό και τι όχι.

1. Στη συντελεστική μάθηση. Εδώ επικρατεί το στοιχείο της αμοιβής. Αφού ο άνθρωπος αντιδράσει στο ερέθισμα δέχεται ένα ενισχυτικό στοιχείο ή ένα αποθαρρυντικό (αμοιβή ή τιμωρία) ώστε να την επαναλάβει ή όχι. Άρα η συμπεριφορά έγκειται από τις επιπτώσεις που δέχεται, θετικές ή αρνητικές, αφού είναι αναμενόμενες.
2. Στην μιμητική μάθηση ή κοινωνική μάθηση. Στην μάθηση δηλαδή που βασίζεται σε πραγματικά ή συμβολικά πρότυπα. Για να μπορέσει να επέλθει ένταξη σε αυτή την διαδικασία ο σύμβουλος πρέπει να είναι ικανός να :

✚ Αναγνωρίσει το πρόβλημα

✚ Να διατυπώσει τους συμβουλευτικούς στόχους

✚ Να επιλέξει και εφαρμόσει μία τεχνική για την επίτευξη του στόχου

✚ Να εκτιμήσει την επίτευξη του στόχου

✚ Να λήξει ή επανάληψη της συμβουλευτικής

Οι τεχνικές που ακολουθεί ο σύμβουλος για την επίλυση του προβλήματος σχετίζονται από πολλούς παράγοντες του. Μερικές όμως από τις πιο σημαντικές είναι:

1. Ενίσχυση. Οι ενισχύσεις χωρίζονται σε θετικές και αρνητικές. Θετικές θεωρούνται οι αμοιβές υλικές ή όχι. Αρνητικές θεωρούνται αυτές οι οποίες ελαττώνουν την πιθανότητα εμφάνισης άσχημης συμπεριφοράς. Διαφοροποιούνται όμως από την τιμωρία διότι η τιμωρία είναι ένα αρνητικό γεγονός και εμφανίζεται μετά την συμπεριφορά
2. Συστηματική απευαισθητοποίηση. Συσχετίζει μία αντίδραση που μαθαίνεται με ένα ερέθισμα φυσικό και ασυμβίβαστο με αυτή. Αν αυτές οι δύο καταστάσεις συνδυαστούν η πρώτη θα λειτουργήσει θεραπευτικά ως προς το δεύτερο.
3. Παρρησία ή διεκδικητική εκπαίδευση. Αφορά την εκπαίδευση που εμποδίζει το άτομο να αναπτύσσει άσχημη συμπεριφορά αφού θεωρεί ότι μόνο στον εαυτό του προκαλεί κακό.
4. Ψυχοκατακλυσμική θεραπεία. Είναι η συχνή επανάληψη του ερεθίσματος που προκαλεί επιπλοκές στην συμπεριφορά ώστε ο εργαζόμενος να το κατανοήσει και να το ξεπεράσει.

Αυτές είναι οι κύριες επιστημονικές θεωρίες που επηρέασαν και διαμόρφωσαν την εξέλιξη της Διοικητικής Συμβουλευτικής αλλά επίσης κατάφεραν να μελετήσουν, ερμηνεύσουν, προβλέψουν και θεραπεύσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα από επιστημονικά αξιώματα καθώς και πειραματικές διαδικασίες.

1.4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ

Ο στόχος της Συμβουλευτικής πρέπει να ορίζεται με γνώμονα τις ανάγκες και τα προβλήματα της συμβουλευμένης επιχείρησης και όχι του Συμβούλου ή κάποιου άλλου. Μπορούν να διαχωριστούν σε τρία είδη: άμεσοι, ενδιάμεσοι και τελικοί, χωρίς ο ένας να αποκλείει την σημασία του άλλου.

Κατά συνέπεια, βασικοί στόχοι της Συμβουλευτικής, χωρίς να αποκλείονται κάποιοι άλλοι αφού επισημάναμε ότι έχουν σημείο ορισμού τον συμβουλευμένο, είναι:

1. Η διευκόλυνση στη λήψη συνετών αποφάσεων, στο να βοηθήσει την εταιρεία να μάθει να πραγματοποιεί και να επιτυγχάνει συνετές επιλογές
2. Η διευκόλυνση της επιχείρησης να πετύχει σωστή προσαρμογή.
3. Η διευκόλυνση της επιχείρησης να επιτύχει τις απαραίτητες αλλαγές.
4. Η βοήθεια στην επιχείρηση να εξασφαλίσει τέτοιου βαθμού αυτογνωσία και τέτοιου βαθμού έλεγχο.

Εδώ θα καταγράψουμε τις δεξιότητες που απαιτούνται, τον ορισμό της καθεμίας και την λειτουργία της κατά τη συμβουλευτική διαδικασία, ως μία γενικότερη τεχνική, όπως τις εντοπίσαμε στο βιβλίο «Συμβουλευτική μέθοδος πρακτικής προσέγγισης»

1. Τύπος δεξιότητας: Συμπεριφορά προσεκτικής παρακολούθησης.
 - 1.1 Ορισμός: Πολιτισμικά-κοινωνικά αρμόζουσα λεκτική και μη-λεκτική συμπεριφορά κατά την συνέντευξη.
 - 1.2 Λειτουργία στη συνέντευξη: Δείχνει στον πελάτη ότι βρίσκεστε μαζί του και ότι πράγματι τον παρακολουθείτε προσεκτικά. Δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη ή το βοηθούμενο να μιλήσει πιο ελεύθερα.
2. Τύπος δεξιότητας: Ανοιχτή πρόσκληση για συζήτηση.
 - 2.1 Ορισμός: Ανοιχτές ερωτήσεις που αρχίζουν με «θα μπορούσατε, πως, τι και γιατί». Κλειστές ερωτήσεις που αρχίζουν με «είναι και κάνεις».

- 2.2 Λειτουργία στη συνέντευξη: Οι ανοικτές ερωτήσεις ενθαρρύνουν τους πελάτες να μιλήσουν περισσότερο και εναποθέτουν την ευθύνη στα χέρια του πελάτη. Οι κλειστές ερωτήσεις είναι χρήσιμες για τη συγκέντρωση συγκεκριμένων πληροφοριών.
3. Τύπος δεξιότητας: Διευκρίνιση- στοιχειώδης ενθάρρυνση-παράφραση.
- 3.1 Ορισμός: Οι ελάχιστες ενθαρρύνσεις είναι σύντομες απαντήσεις, όπως τα νεύματα του κεφαλιού, «χμ-χμμ...» και μεμονωμένες λέξεις ή φράσεις. Οι παραφράσεις ανατροφοδοτούν τον πελάτη με το ουσιαστικό νόημα όσων λέχθηκαν.
- 3.2 Λειτουργία στη συνέντευξη: Οι ελάχιστες ενθαρρύνσεις προτρέπουν για περισσότερη συζήτηση και η μονολεκτική απάντηση συχνά φέρνει μεγαλύτερη διαύγεια ως προς το νόημα. Η παράφραση παρέχει ένα «τσεκάρισμα», δηλαδή έναν έλεγχο για την ακρίβεια της προσεκτικής σας παρακολούθησης και μπορεί να βοηθήσει τον πελάτη να προχωρήσει σε ένα καινούργιο θέμα.
4. Τύπος δεξιότητας: Αντανάκλαση συναισθημάτων.
- 4.1 Ορισμός: Η αντανάκλαση συναισθημάτων ενδιαφέρεται να αναγνωρίσει και να ανατροφοδοτήσει τον πελάτη ή βοηθούμενο με την υποκειμενική συναισθηματική εμπειρία.
- 4.2 Λειτουργία στη συνέντευξη: Επιτρέπει στον πελάτη να κατανοήσει πληρέστερα τα συναισθηματικά στοιχεία των περιστάσεων.
5. Τύπος δεξιότητας: Περίληψη.
- 5.1 Ορισμός: Η ανατροφοδότηση του πελάτη με μεγαλύτερα τμήματα αυτών που λέχθηκαν μέσω της παράφρασης και της αντανάκλασης του συναισθήματος.
- 5.2 Λειτουργία στη συνέντευξη: Χρήσιμη για το άνοιγμα ή το κλείσιμο της συνέντευξης και της αποσαφήνισης του τι συνέβη κατά τη διάρκεια μερικών τμημάτων-κλειδιών στη συνέντευξη.
6. Τύπος δεξιότητας: Σύνθεση δεξιοτήτων.

- 6.1 Ορισμός: Το τελευταίο μέρος αυτού του προγράμματος ασχολείται με τη συγκέντρωση των διάφορων δεξιοτήτων σε μία ολοκληρωμένη συνέντευξη.
- 6.2 Λειτουργία στη συνέντευξη: Είναι δυνατόν να συμπληρωθεί μία πλήρης συνέντευξη χρησιμοποιώντας τις δεξιότητες προσεκτικής παρακολούθησης. Αποτελεσματική χρήση αυτών των δεξιοτήτων θα διευκολύνει την εξέλιξη του πελάτη.»

Η συμβουλευτική διαδικασία για να είναι λειτουργική πρέπει να ανταποκρίνεται σε κάποια δεδομένα. Το πρωταρχικό και κυριότερο είναι η επιλογή του στόχου, στο οποίο συγκλίνουν όλες οι θεωρίες, στην παροχή υποστήριξης ώστε να πραγματοποιηθούν πιο εύκολα κάποιες αλλαγές στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο στόχος της συμβουλευτικής μπορεί να είναι γενικός ή πιο συγκεκριμένος, και αυτό εξαρτάται από την θεωρία που ασπάζεται και ακολουθεί ο σύμβουλος, καθώς και από το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο συμβουλευμένος.

Ανάλογος με τη θεωρία που ακολουθείται είναι και ο προσδιορισμός του στόχου, όπως π.χ. συμπεριφοριστικές θεωρίες-διαφορετικοί στόχοι για κάθε επιχείρηση, επιχειρησιακές θεωρίες-ίδιοι στόχοι για όλες τις επιχειρήσεις. Ένα άλλο, εξίσου σημαντικό και σε πολλές περιπτώσεις σημαντικότερο, στοιχείο είναι η συμβουλευτική σχέση. Για να λειτουργήσει αυτή η σχέση, ανεξαρτήτως θεωριών, ο σύμβουλος πρέπει να δημιουργεί στον πελάτη ένα αίσθημα αποδοχής, ασφάλειας & εμπιστοσύνης ώστε να οδηγηθεί στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

1.5. ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η Διοικητική Συμβουλευτική (Management Consulting) έχει αυξηθεί γρήγορα, με ρυθμούς ανάπτυξης του κλάδου να υπερβαίνει το 20% στη δεκαετία του 1980 και του 1990. Ως υπηρεσία των επιχειρήσεων, η συμβουλευτική παραμένει κυκλική και συνδέεται με τις συνολικές οικονομικές συνθήκες.

Υπάρχουν τέσσερις βασικοί τύποι των διαβουλεύσεων με τις επιχειρήσεις:

1. Μεγάλες, διαφοροποιημένες εταιρίες που προσφέρουν μια σειρά υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών από διαβούλευση με την τεχνολογία, εκτός

από μια πρακτική διαβούλευση στρατηγικής. Μερικές πολύ μεγάλες εταιρίες παροχής υπηρεσιών πληροφορικής έχουν μετακινηθεί στην παροχή συμβουλών καθώς και στην ανάπτυξη στρατηγικής και πρακτικές.

2. Μεσαίου μεγέθους εταιρίες συμβούλων πληροφορικής , που συνδυάζουν το στυλ μπουτίκ με μερικούς από τους ίδιους μεγαλύτερους φορείς υπηρεσιών και τεχνολογιών που προσφέρουν στους πελάτες τους.

3. Μεγάλες εταιρίες διαχείρισης και στρατηγικής διαβούλευσης με τους ειδικούς που προσφέρουν κατά κύριο λόγο διαβούλευση με τη στρατηγική, αλλά δεν είναι εξειδικευμένη σε κανένα συγκεκριμένο κλάδο .

4. Επιχειρήσεις Boutique, συχνά πολύ μικρές, οι οποίες έχουν επικεντρωθεί στους τομείς της τεχνογνωσίας σε διαβούλευση με συγκεκριμένες βιομηχανίες, λειτουργικούς τομείς ή τεχνολογίες. Οι περισσότερες από αυτές τις εταιρίες ιδρύθηκαν από τους πιο διάσημους θεωρητικούς των επιχειρήσεων. Οι μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερο από 50 υπαλλήλους αναφέρονται συχνά ως επιχειρήσεις εξειδικευμένων συμβούλων. Αν έχουν μια μοναδική αντίληψη της αγοράς και αυτό με επιτυχία, που συχνά αναπτύσσονται έξω από το τμήμα αυτό πολύ γρήγορα ή αγοράζονται από μεγαλύτερους φορείς που συμμετέχουν στην τεχνογνωσία τους.

Ένα πέμπτο τύπου που αναδύεται είναι η εταιρία <<προμήθεια συμβουλευτική>>, που παρέχει συμβουλές για αγοραστές προμηθεύοντας επιλογές που σχετίζονται με ίδιας παραγωγής, ανάθεση, επιλογή προμηθευτή, καθώς και διαπραγματεύσεις για τη σύμβαση.

1.6. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ

Ο ορισμός του Συμβούλου σύμφωνα με το «Λεξικό των Επαγγελμάτων» είναι ο εξής: «Παρέχει ατομικές και ομαδικές καθοδηγητικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες σε βιομηχανίες, για να βοηθήσει τα άτομα να επιτύχουν πιο αποτελεσματική προσωπική, επαγγελματική εξέλιξη και επιτεύγματα. Συλλέγει στοιχεία για τον άνθρωπο χρησιμοποιώντας την συνέντευξη, το ιστορικό του και άλλες τεχνικές παρατήρησης. Επιλέγει, μοιράζει, βαθμολογεί και ερμηνεύει ψυχολογικές κλίμακες που έχουν

σχεδιαστεί για την εκτίμηση της νοημοσύνης, των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και των ενδιαφερόντων του ατόμου, εφαρμόζοντας τη γνώση της στατιστικής ανάλυσης.

Αξιολογεί τα δεδομένα για να αναγνωρίσει τα αίτια του προβλήματος και να αποφανθεί για τη σκοπιμότητα της συμβουλευτικής ή της παραπομπής σε άλλους ειδικούς. Διεξάγει συμβουλευτικές συνεντεύξεις για να βοηθήσει την επιχείρηση να αποκτήσει ενόραση, να ορίσει στόχους και να προγραμματίσει δραστηριότητες που να αντανακλούν τα ενδιαφέροντα, τις ικανότητες και τις ανάγκες του. Παρέχει επαγγελματική, εκπαιδευτική και άλλη πληροφόρηση για να βοηθήσει την επιχείρηση να σχηματίσει ρεαλιστικά εκπαιδευτικά και επαγγελματικά σχέδια.

Παρακολουθεί τα αποτελέσματα της συμβουλευτικής για να προσδιορίσει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της προσέγγισης που χρησιμοποιήθηκε. Μπορεί να εμπλακεί σε έρευνα και να αναπτύξει και να βελτιώσει διάφορες τεχνικές συμβουλευτικής και διάγνωσης».

Παίρνοντας ως δεδομένο τον παραπάνω ορισμό ο σύμβουλος έχει πολλαπλό ρόλο ως προς τον συμβουλευμένο. Για να ενισχυθούν οι ιδιότητες του και να αποδώσει σωστά πρέπει να είναι σωστά καταρτισμένος και εκπαιδευμένος. Η εκπαίδευση του, πρέπει να έχει τους εξής στόχους:

1. Όσον αφορά στη συμβουλευτική θεωρία και πράξη:

α) στην απόκτηση γνώσεων των θεωριών και των τεχνικών που χρησιμοποιεί η συμβουλευτική στην ατομική ή την ομαδική συμβουλευτική

β) στην απόκτηση ικανότητας δημιουργίας μιας επικοινωνιακής συμβουλευτικής σχέσης

γ) στην απόκτηση ικανοτήτων χρησιμοποίησης διαφόρων διευκολυντικών δεξιοτήτων στη συνέντευξη: αποδοχή, σεβασμός για τις αξίες και τις ανάγκες του άλλου, αντικειμενικότητα, συναίσθηση κ.τ.λ.

δ) στην απόκτηση ικανότητας δημιουργίας προσωπικού μοντέλου συμβουλευτικής

ε) στην απόκτηση ικανότητας αναγνώρισης ατόμων που πρέπει να παραπέμπουν σε άλλους ειδικούς λόγω της φύσης της ανάγκης που αντιμετωπίζουν

και γενικά, στην απόκτηση όλων εκείνων των γνώσεων και ικανοτήτων που συνδέονται με την ψυχο-συμβουλευτική σχέση, διαδικασία και έκβαση.

2. Όσον αφορά στη μάθηση και στο συντονισμό των γνώσεων του:

α) στην καλή γνώση των αρχών και των όρων που διέπουν και διευκολύνουν τη μάθηση-άρα και καλή γνώση των θεωριών της μάθησης

β) στην απόκτηση ικανότητας έτσι ώστε να μπορεί να συνδέει τις αρχές της μάθησης με τα αδιάφορα στάδια της ανθρώπινης ανάπτυξης και εξέλιξης

γ) στην απόκτηση ικανότητας να μεταφέρει τις αρχές της μάθησης στην συμβουλευτική πράξη.

3. Όσον αφορά στην επαγγελματική εξέλιξη και τον προγραμματισμό:

α) στην απόκτηση γνώσεων των θεωριών επαγγελματικής εξέλιξης

β) στην απόκτηση γνώσεων των οικονομικών, κοινωνικών και ψυχολογικών στοιχείων της εργασίας

γ) στην απόκτηση ικανοτήτων για τη σωστή επαγγελματική καθοδήγηση του ανθρώπου και γενικά, στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων που συνδέονται με την επιτυχή επαγγελματική καθοδήγηση, προγραμματισμό και εξέλιξη.

4. Όσον αφορά στη διοίκηση (σχεδιασμός και ανάπτυξη προγράμματος συμβουλευτικής):

α) στην απόκτηση ικανοτήτων για την ανάπτυξη προγραμμάτων, διαδικασιών και πολιτικής

β) στην απόκτηση ικανοτήτων για την ανάπτυξη τρόπου αξιολόγησης

γ) στην απόκτηση οργανωτικών ικανοτήτων επίβλεψης

δ) στην απόκτηση ικανοτήτων για την ανάπτυξη και την εφαρμογή προγραμμάτων και γενικά, στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων που συνδέονται με την επιτυχή διοίκηση, όπου κι αν εφαρμόζεται αυτή.

4. Όσον αφορά στην έρευνα:

- α) στην απόκτηση γνώσεων της βασικής συμβουλευτικής ερευνητικής βιβλιογραφίας
 - β) στην απόκτηση ικανοτήτων και γνώσεων για τη διεξαγωγή ερευνών στο χώρο της συμβουλευτικής
 - γ) στην απόκτηση γνώσεων της συγκεκριμένης χρήσης και αξίας των διάφορων μεθόδων έρευνας
 - δ) στην απόκτηση γνώσεων των διάφορων ψυχομετρικών κλιμάκων και της ικανότητας χρησιμοποίησης, αξιολόγησης και ερμηνείας τους
- και γενικά, στην απόκτηση των γνώσεων και ικανοτήτων που διαθέτει κάθε καλός ερευνητής.

5. Όσον αφορά στην παραπομπή: στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για την αναγνώριση των ανθρώπων που χρειάζεται να παραπεμφθούν σε άλλες υπηρεσίες, ιδρύματα ή ειδικούς για να βοηθηθούν».

Ανεξαρτήτως από το είδος συμβουλευτικής με το οποίο ασχολείται, ο σύμβουλος πρέπει να έχει τα εξής προσωπικά χαρακτηριστικά:

1. Ενδιαφέρον να εργάζεται με ανθρώπους.
2. Ευφυΐα-δηλαδή, να διαθέτει τις απαραίτητες πνευματικές ιδιότητες που του επιτρέπουν να σκέπτεται λογικά και να επιλύει προβλήματα με τη λογική και την αντίληψη, αλλά και να ανακαλύπτει προβλήματα μέσω εύστοχων ερωτήσεων.
3. Αποδοχή του εαυτού του, έτσι ώστε να μη χρησιμοποιεί τους πελάτες του για να ικανοποιήσει ατομικές επιθυμίες και ανάγκες πέρα από τα όρια που του επιβάλλει το λειτούργημα του.
4. Η ανθρωπιά και η αξιοπρέπεια συνοδευμένη και από μια αίσθηση χιούμορ καθώς και η αναγνώριση των συναισθηματικών αποχρώσεων της προσωπικής του ζωής πρέπει να προέχουν στη συναισθηματική του ισορροπία. Η εξωτερική του εμφάνιση, επίσης, πρέπει να προσδίδει μία αποδοχή του εαυτού και του ρόλου του ως συμβούλου.

5. Πρέπει να έχει ένα προσωπικό σύστημα αξιών με το οποίο να δεσμεύεται αλλά και να κατανοεί και να αναγνωρίζει την επίδραση του στη συμβουλευτική του συμπεριφορά ειδικότερα, αλλά και γενικότερα στη συμπεριφορά του.
6. Πρέπει να έχει ανοχή σε ασαφείς, διφορούμενες καταστάσεις και να διαθέτει την ικανότητα να τις αντιμετωπίζει χωρίς να αποδιοργανώνεται η εργασία και η ζωή του. Με την ικανότητα αυτή συμβαδίζει και η ικανότητα να αναγνωρίζει πηγές αποστέρησης και να τις χειρίζεται επιτυχώς.
7. Πρέπει να γνωρίζει αρκετά την ανθρώπινη ψυχολογία ώστε να είναι εύκαμπτος, να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να χειρίζεται με τρόπο ψυχολογικό όλων των ειδών τις ανθρώπινες συμπεριφορές χωρίς να επιτρέπει στην εξουσία και στις κοινωνικές πιέσεις να επιβάλουν στον πελάτη του συμπεριφορά συμμόρφωσης. Πρέπει, δηλαδή, να αναγνωρίζει τους κινδύνους του δογματισμού.
8. Πρέπει να διαθέτει τα χαρακτηριστικά εκείνα της προσωπικότητας που θα του επιτρέψουν να εργαστεί με άτομα ποικίλων εθνικών, πολιτισμικών και θρησκευτικών προελεύσεων»

Με λίγα λόγια ο σύμβουλος επιχειρήσεων, αποτελεί ένα επάγγελμα σύγχρονο για δυναμικούς ανθρώπους, με διορατικότητα και πολύ καλή γνώση της αγοράς καθώς και των σύγχρονων προβλημάτων που απασχολούν τις επιχειρήσεις σε όλα τα επίπεδα της.

Ο σύμβουλος επιχειρήσεων παρακολουθεί, μελετά προσεκτικά, προβλέπει, εκτιμά, συνυπολογίζει και προτείνει τρόπους βελτίωσης ή ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων, σε ένα ευρύ πεδίο εφαρμογών που αφορούν τη σύγχρονη επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΘΕΜΑΤΙΚΑ ΠΕΔΙΑ & ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Όπως προαναφέραμε η Διοικητική Συμβουλευτική αναφέρεται γενικά για την παροχή των υπηρεσιών συμβούλων επιχειρήσεων , αλλά υπάρχουν πολλές ειδικότητες, όπως η διαβούλευση της τεχνολογίας των πληροφοριών, των ανθρωπίνων πόρων και πολλοί, εκ των οποίων συμπίπτουν και τα περισσότερα από τα οποία προσφέρονται από τις μεγάλες διαφοροποιημένες εταιρίες συμβούλων.

2.1. Η ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Ο ορισμός διαβούλευση τεχνολογίας των πληροφοριών προέρχεται από τον ορισμό της διαχείρισης της τεχνολογίας και είναι η πληροφορική διοίκηση που ασχολείται με την εξερεύνηση και κατανόηση ως ένα εταιρικό πόρο που καθορίζει την στρατηγική και τις επιχειρησιακές δυνατότητες της επιχείρησης για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προϊόντων και των υπηρεσιών για την μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη, την εταιρική της παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα.

Η διαβούλευση της τεχνολογίας των πληροφοριών (Information Technology Consulting) είναι ένα πεδίο που εστιάζει στην παροχή των συμβούλων προς τις επιχειρήσεις σχετικά με την καλύτερη δυνατή χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων τους. Εκτός, από την παροχή συμβούλων, οι σύμβουλοι πληροφορίας τεχνολογιών εφαρμόζουν σχέδιο για την ανάπτυξη και διαχείριση συστημάτων πληροφορικής για λογαριασμό άλλων επιχειρήσεων.

Η βιομηχανία διαβούλευσης τεχνολογίας των πληροφοριών μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα τριών επιπέδων:

- Επαγγελματικές υπηρεσίες, οι οποίες διατηρούν υψηλά ποσοστά επαγγελματικού εργατικού δυναμικού και διοίκησης.

- Στελέχωση των επιχειρήσεων, οι οποίες θέτουν οι τεχνολόγοι με τις επιχειρήσεις σε προσωρινή βάση, συνήθως σε απάντηση για τις απουσίες των εργαζομένων, προσωρινές ελλείψεις δεξιοτήτων και τεχνικών έργων.
- Ανεξάρτητους συμβούλους, οι οποίοι λειτουργούν ως υπάλληλοι των επιχειρήσεων, είτε ως ανεξάρτητους εργολάβους στη δική τους.

(Υπάρχει μια σχετικά ασαφής γραμμή μεταξύ των διαχειριστικών συμβούλων και παροχής συμβούλων τεχνολογίας πληροφοριών. Υπάρχουν μερικές φορές επικαλύψεις μεταξύ των δύο τομέων, αλλά οι παροχής σύμβουλοι τεχνολογίας πληροφοριών έχουν συχνά βαθμούς στην επιστήμη των υπολογιστών, ηλεκτρονικών ειδών, τεχνολογίας, ή τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών, ενώ οι σύμβουλοι διαχείρισης έχουν συχνά βαθμούς σε λογιστικά, οικονομικά, τη χρηματοδότηση, τη βιομηχανική μηχανική ή μια εξειδίκευση στη διοίκηση επιχειρήσεων.)

Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί από τους διάφορους συγγραφείς για την επιχείρηση. Ειδικότερα όπως αναφέρει ο Γεωργιάδης η επιχείρηση είναι ένα σύνολο μέσων κάθε φύσης, κεφαλαίων, ενσωμάτων και ασωμάτων αγαθών, τα οποία τίθενται σε ενέργεια από μια ομάδα ανθρώπων, για την επίτευξη ορισμένου σκοπού. Με άλλα λόγια η επιχείρηση είναι ένα σύνολο συντελεστών παραγωγής που συγκεντρώνονται κάτω από την εξουσία κάποιου ατόμου στοχεύοντας στην επίτευξη χρηματικού εισοδήματος δια της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών.

Επίσης επιχείρηση για πολλούς είναι η εκείνη η οικονομική μονάδα, που λειτουργεί, μέσα υπό την κεφαλαιοκρατική αγορά και τον κίνδυνο που απορρέει από αυτή, την αυτοτελή και υπεύθυνη οργάνωση παραγωγικών και διαχείριση συναλλαγών με τις οποίες τελικά επιδιώκει την πραγματοποίηση του μέγιστου δυνατού κέρδους. Το κέρδος αυτό κατά κανόνα, πρέπει να υπερβαίνει την αντίστοιχη αμοιβή για την αντιμισθία της διοικητικής ή εκτελεστικής εργασίας.

Ανεξάρτητα από τους ορισμούς που έχουν δοθεί για την επιχείρηση από τους διάφορους συγγραφείς, γίνεται σχεδόν καθολικά αποδεκτό ότι τα κύρια χαρακτηριστικά της επιχείρησης είναι τα ακόλουθα:

Η επιχείρηση είναι μια οικονομική μονάδα που απαιτεί οπωσδήποτε μόνιμο συνδυασμό συντελεστών παραγωγής. Η επιχείρηση είναι οικονομικά αυτοτελής, νομικά αυτόνομη, διοικητικά αυθύπαρκτη και οικονομικά ποριστική. Η επιχείρηση παράγει για άγνωστο καταναλωτικό κοινό. Η επιχείρηση γεννήθηκε και δρα μέσα σε ένα κοινωνικόοικονομικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από την αποτίμηση σε χρήμα και αυτών ακόμη των χρηματοοικονομικά ασταθών παραγόντων και γενικά την κερδοσκοπία.

2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Αν δε ξέρεις που πηγαίνεις το οποιοδήποτε μονοπάτι θα σ' οδηγήσει εκεί. Αυτή η ρήση περιγράφει τη σημασία του σχεδιασμού σε μια επιχείρηση, αν η τελευταία επιζητά την επιτυχία. Η βάση της επιτυχίας για μια επιχείρηση είναι η υλοποίηση των στόχων της, η οποία θ' ακολουθείται από την ανάπτυξη στρατηγικών που θα τη βοηθήσουν να επιτύχει τους στόχους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να οργανώσουν τους στόχους τους αλλά και τους σκοπούς που έχουν οριοθετήσει μέσα στην αγορά. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος ειδικά στις νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις. Μπορεί να αναγνωριστεί και να οριοθετηθεί ως ο σχεδιασμός στο «χαρτί» μιας επιχείρησης, προτού αυτή κάνει κάποια κίνηση ή μπει γενικότερα σε λειτουργία. Ανεξάρτητα από το μέγεθος ή το στάδιο της εκπαίδευσης, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να χρησιμοποιούν στρατηγικά σχέδια προκειμένου να βελτιώσουν την εσωτερική τους λειτουργία αλλά και να επιτύχουν τους οικονομικούς τους στόχους.

Το πρώτο και βασικό ερώτημα σε σχέση με το στρατηγικό σχεδιασμό αναφέρεται στο ποιος μέσα σε μια επιχείρηση θα το γράψει, ποιος θα το αναπτύξει, ποιος θα του δώσει μια ουσιαστική μορφή, στηριζόμενες σε συγκεκριμένα και ουσιαστικά στοιχεία. Η απάντηση αναφέρεται παρακάτω.

Συγκεκριμένα:

1. Επιχειρηματίες νέο-ιδρυθέντων επιχειρήσεων.

2. Νέοι επιχειρηματίες οι οποίοι θέλουν να υπολογίσουν το οικονομικό μέγεθος της επένδυσής τους.
3. Υπάρχουσες και υπό λειτουργία επιχειρήσεις, οι οποίες μπορεί να θέλουν να κοστολογήσουν κάποια νέα δράση, να οριοθετήσουν την επέκτασή τους εντός και εκτός συνόρων δράσεις τους κ.λ.π.
4. Οποιοσδήποτε επιχειρηματίας ο οποίος θέλει να αναπτύξει επιτυχημένα την επιχείρησή του.

Η σημασία και το βασικό πλεονέκτημα του επιχειρηματικού σχεδιασμού είναι ότι μπορεί να αναγνωρίσει τη δυναμική μιας επιχείρησης και τη δυνατότητα επέκτασής της σε υπάρχουσες και νέες αγορές. Πολλοί επιχειρηματίες δε κατανοούν τη σημασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού, όσοι όμως προβαίνουν σ' αυτόν λειτουργούν εκ του ασφαλούς έχοντας τη δυνατότητα να υλοποιήσουν τους στόχους τους οποίους οριοθέτησαν.

Έχοντας σα στόχο στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο να οριοθετήσουμε και να καταγράψουμε τα πλεονεκτήματα και τη χρησιμότητα του στρατηγικού σχεδιασμού, μελετήσαμε τις απόψεις διαφόρων θεωρητικών και συνοπτικά καταλήξαμε στα ακόλουθα:

1. Σύμφωνα με τον O' Connor το 1998, ο στρατηγικός σχεδιασμός μέσα από τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιεί βοηθά μια επιχείρηση να αναγνωρίσει προβλήματα τα οποία πρόκειται πιθανά να αντιμετωπίσει και να αναπτύξει συγκεκριμένο πλάνο αντιμετώπισης αυτών.
2. Σύμφωνα με τους Crawford και Lucas το 1992 ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά να επικοινωνηθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης στο εσωτερικό της και να αφομοιωθούν από το προσωπικό της αλλά και από όλους τους εμπλεκόμενους όπως προμηθευτές, πελάτες, διανομείς κ.λ.π. Συνεχίζοντας οι δυο συγγραφείς αναφέρουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δίνει το πλεονέκτημα στο ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης, ν' αναγνωρίσει τις πιθανότητες επιτυχίας των στόχων που έχει βάλει αλλά και τις κινήσεις βελτίωσης των τελευταίων ώστε να επιτευχθούν. Τέλος οι δύο συγγραφείς ως τελικό συμπέρασμα της μελέτης τους αναφέρουν, ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός

δε πρέπει απλά να εφαρμόζεται στις αρχές ενός project αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια του. Η συνεχή εφαρμογή θα φέρει την επιτυχία.

3. Σύμφωνα με τον Arkebauer το 1995, το καλά σχεδιασμένο στρατηγικό πλάνο μπορεί να επιφέρει την ανάπτυξη σε μια επιχείρηση ακόμα και αν η τελευταία βρίσκεται σε ύφεση. Ο ίδιος συγγραφέας έδωσε και κάποια στοιχεία σε σχέση με τη μορφή του λέγοντας ότι πρέπει να έχει περίπου ένα μέγεθος 40 σελίδων και ότι χρονικά χρειάζεται 6 μήνες με ένα χρόνο να υλοποιηθεί και να είναι έτοιμο για να εφαρμοστεί.

4. Σύμφωνα με το Hodges το 1997, το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά σε πολλά σημεία ένα επιχειρηματία είτε αν αυτά αναφέρονται σε εσωτερικές είτε σε εξωτερικές ανάγκες μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα:

- Δίνει τη δυνατότητα να επιτευχθεί εξωτερική χρηματοδότηση της επιχείρησης, είτε κρατική είτε μέσω τραπεζικού δανεισμού, είτε μέσω ενίσχυσης από χρηματοδότες.

- Δίνει τη δυνατότητα μελέτης του ανταγωνισμού, του εξωτερικού περιβάλλοντος, των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων, της ανάδειξης των ευκαιριών και των απειλών κ.λ.π.

- Δίνει τη δυνατότητα αξιολόγησης μιας επιχειρηματικής δράσης.

- Δίνει τη δυνατότητα αναγνώρισης του κόστους μιας επένδυσης αλλά και τη χρονική διάρκεια απόσβεσης της.

5. Σύμφωνα με τους Orser et al το 2000 Το πλεονέκτημα ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι η σίγουρη επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, αλλά η δυναμική που δίνει στη τελευταία ν' αποφύγει το όποιο πιθανό μελλοντικό πρόβλημα.

Με βάση τις παραπάνω απόψεις καταλήγουμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο σκέψης και κατεύθυνσης. Ουσιαστικά αποτελεί το φάρο για τον επιχειρηματία που ως καπετάνιο προσπαθεί να οδηγήσει το καράβι ανάμεσα στις «ξέρες» της αγοράς. Πέρα όμως από φάρος είναι και χάρτης, ένας χάρτης που βοηθά και πάλι τον επιχειρηματία να χαρτογραφήσει την αγορά και να επιλέξει τους

καλύτερους δρόμους αλλά και τα κατάλληλα εργαλεία προκειμένου να κινηθεί με επιτυχία προς το προορισμό του που είναι η υλοποίηση των στόχων του.

Όπως είδαμε στη προηγούμενη ενότητα η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου έχει πολλά και ουσιαστικά πλεονεκτήματα. Στη συγκεκριμένη ενότητα θα αναλύσουμε τη δομή του δίνοντας σχετικές λεπτομέρειες για κάθε ένα από τα μέρη τα οποία το αποτελούν. Η δομή που παραθέτουμε παρακάτω βασίστηκε στο άρθρο του Hormozi A et al(2002), Business Plan for new or small businesses: paving the path, Managing Decision 40/8, pp. 755-763, όμως πέρα από το συγκεκριμένο συγγραφέα παραθέτουμε ανά ενότητα απόψεις και άλλων συγγραφέων, σε σχέση με το περιεχόμενο της κάθε ενότητας. Συγκεκριμένα οι ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου είναι οι ακόλουθες:

1. Πίνακας Περιεχομένων: Ο πίνακας περιεχομένων δίνει τη δυνατότητα στον αναγνώστη του επιχειρηματικού σχεδίου να βρει αυτόματα συγκεκριμένα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου, τα οποία τον ενδιαφέρουν. Όλα τα επιχειρηματικά σχέδια πρέπει να έχουν αριθμημένες σελίδες, οπότε στα περιεχόμενα να εμφανίζονται κάθε ενότητα σε ποιο σημείο του πονήματος βρίσκεται. Τα περιεχόμενα πρέπει να εμφανίζονται με τη μορφή ενότητων και υποενοτήτων. Συγχρόνως πριν από το πίνακα πρέπει να προηγείται ένα εξώφυλλο, το οποίο θα αναφέρεται στο όνομα του συγγραφέα του σχεδίου, στην εταιρία που αναφέρεται, στην ημερομηνία συγγραφής του κ.λ.π. Είναι βασικό για τους αναγνώστες που μπορεί να είναι ένας κρατικός εμπειρογνώμων, ένας επενδυτής, μιας τράπεζα κ.λ.π να βρίσκουν αυτό που θέλουν άμεσα μέσα στο επιχειρηματικό πλάνο.

2. Περίληψη: Η περίληψη είναι η πρώτη βασική ενότητα του σχεδίου. Η περίληψη αποτελεί μια συνοπτική εικόνα όλου του σχεδίου και χρησιμοποιείται ως μια συνοπτική εικόνα όλου του επιχειρηματικού πονήματος. Η περίληψη είναι περίπου 2 με 3 σελίδες και πρέπει ουσιαστικά να προδιαθέτει θετικά τον αναγνώστη να συνεχίσει την ανάγνωση και του κυρίως σχεδίου. Οι επενδυτές κυρίως διαβάζουν τη περίληψη και αν δεν τους κεντρίσει το ενδιαφέρον δε συνεχίζουν με την ανάγνωση όλου του σχεδίου. Σύμφωνα με τον Brown το 1996 ο στόχος της περίληψης είναι να προδιαθέσει τον αναγνώστη να διαβάσει όλο το σχέδιο. Η συγκεκριμένη ενότητα προσφέρεται για τη καταγραφή των θεμάτων που θα αναγνώσουν οι αναγνώστες του

σχεδίου στα παραρτήματα του. Τα τμήματα του σχεδίου αναλύουν διεξοδικά τα θέματα τα οποία διαπραγματεύεται η περίληψη.

3. Οι ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου: Ο βασικός κορμός του επιχειρηματικού σχεδίου αποτελείται από τρεις βασικές υποενότητες. Συγκεκριμένα:

■ Προκαταρκτικό στάδιο: Εδώ δίνονται προκαταρκτικά στοιχεία για την εταιρία και γενικά για τη παρουσία που έχει στην ευρύτερη αγορά.

■ Επιχειρηματικό στάδιο: Εδώ δίνονται πληροφορίες για την αγορά, συμπεριλαμβανομένων στοιχείων και τάσεων, δίνονται στοιχεία για το χαρτοφυλάκιο προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρίας, για το επίπεδο ανάπτυξης της, για το διοικητικό της περιβάλλον (το προσωπικό, το οργανόγραμμα, τη διοικητική της δομή κ.λ.π), για τη στρατηγική μάρκετινγκ την οποία ακολουθεί. Το στάδιο αυτό παρουσιάζει λεπτομερώς την εταιρία

■ Τελικό στάδιο: Εδώ παρουσιάζονται τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της εταιρίας ενώ δίνονται και τα τελικά παραρτήματα στα οποία υπάρχουν επιπρόσθετες πληροφορίες σε σχέση με το πώς η επιχείρηση λειτουργεί.

Οι βασικές ενότητες του επιχειρηματικού πλάνου αναλύονται ως εξής:

1. Βιομηχανία: Στο πρώτο τμήμα της επιχειρησιακής ενότητας δίνονται πληροφορίες σε σχέση με τη βιομηχανία και την επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Sahlman W.A το 1997 οι πληροφορίες που διερευνούν οι επενδυτές από τη συγκεκριμένη ενότητα αναφέρονται στο μέγεθος της βιομηχανίας και της δυνατότητες που έχει να υποδεχτεί και να απορροφήσει τα προϊόντα/ υπηρεσίες της εταιρίας. Συγχρόνως ενδιαφέρονται να μάθουν τη δυναμική της βιομηχανίας, τους ρυθμούς ανάπτυξης της και γενικά το πόσο θελκτική είναι γενικότερα για τον επιχειρησιακό κόσμο. Οι επενδυτές ενδιαφέρονται για μεγάλες και γρήγορα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες, επειδή είναι ευκολότερο για αυτούς να επενδύσουν σε μια εταιρία η οποία έχει τη δυνατότητα να σπάσει τον υπάρχον ανταγωνισμό μιας βιομηχανίας βρίσκοντας κενό σ' αυτήν. Οι οικονομολόγοι θεωρούν ενδιαφέρουσα μια βιομηχανία με οικονομική δυναμική και με δυνατότητες υψηλής κερδοφορίας για τις εμπλεκόμενες για αυτήν επιχειρήσεις. Οι αρνητικές πληροφορίες για την βιομηχανία δε πρέπει να αποκρύβονται, διότι αυτό θ' αποτελέσει εφόσον

αναγνωριστεί αρνητικό δεδομένο για το επιχειρηματικό πλάνο. Η ανάλυση της βιομηχανίας μπορεί να δώσει δεδομένα για τη μελλοντική ανάπτυξη μιας επιχείρησης στην υπάρχουσα ή σε νέες αγορές, μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία αποτελεί κίνητρο για επένδυση σε μια επιχείρηση ακόμα και αν η τελευταία δεν είναι αρκετά ισχυρή.

2. Η επιχείρηση: Μετά την ανάλυση της αγοράς, το επιχειρησιακό πλάνο προχωρά στην ανάλυση της επιχείρησης. Αυτή η ενότητα πρέπει να ξεκινά με το όραμα της επιχείρησης ή με την αποστολή της τελευταίας. Η αποστολή της επιχείρησης θα πρέπει να αναπτύσσεται μέσα σε δυο με τρεις γραμμές, περιγράφοντας το τύπο και το σκοπό της επιχείρησης. Μια ξεκάθαρη αποστολή δίνει και μια εικόνα ξεκάθαρων στόχων για την επιχείρηση. Μια εστιασμένη επιχείρηση έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας στην αγορά. Στη συγκεκριμένη ενότητα συμπεριλαμβάνονται ακόμα οι στόχοι της επιχείρησης, οι οποίοι μπορεί να αναφέρονται στην εξαγορά μιας άλλης επιχείρησης, στο ξεκίνημα μιας νέας δράσης, στην επέκταση των υπαρχουσών δραστηριοτήτων κ.λ.π. Τέλος γίνεται αναφορά στο χρονικό πλαίσιο επίτευξης των στόχων και στη νομική της μορφή.

3. Προϊόντα ή υπηρεσίες: Στο επόμενο στάδιο γίνεται ανάλυση σε βάθος του χαρτοφυλακίου προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό πρέπει να δίνονται με σαφήνεια περιγραφές για το κάθε προϊόν ή υπηρεσία που προωθεί η επιχείρηση. Στη περίπτωση που τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες αναφέρονται στις σύγχρονες τεχνολογίες θα πρέπει μέσα από το επιχειρηματικό σχέδιο να δίνονται με απλά λόγια αναλυτικές περιγραφές, οπότε ο ενδιαφερόμενος αναγνώστης να κατανοεί το τι προσφέρει η συγκεκριμένη επιχείρηση. Αυτό που παίζει σημαίνουσα σημασία είναι το κατά πόσο το προϊόν και η υπηρεσία είναι καινοτόμο/α και κατά πόσο δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Για παράδειγμα η IBM, έγινε γνωστή από τη παροχή ανταλλακτικών και εξειδικευμένων υποστηρικτικών υπηρεσιών σε πολύ χαμηλές τιμές, σε σχέση πάντα με τον ανταγωνισμό. Λόγω της ευελιξίας της αγοράς τα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησης θα πρέπει να παρουσιάζονται ευέλικτα/ες, δυναμικά/ες και να δίνουν το περιθώριο στην επιχείρηση να επιβιώσει σε κάποια επικείμενη αλλαγή της αγοράς. Το ερώτημα των επενδυτών το οποίο πρέπει ν' απαντηθεί από τη συγκεκριμένη ενότητα είναι αν τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης μπορούν να επιτύχουν στην αγορά στην οποία η τελευταία δραστηριοποιείται ή θέλει να δραστηριοποιηθεί.

4. Τιμή: Η τιμή είναι άλλη μια ξεχωριστή υποενότητα στο επιχειρηματικό μέρος του σχεδίου. Συγκεκριμένα το ενδιαφέρον εδώ εστιάζεται στο ύψος του κόστους του προϊόντος ή της υπηρεσίας και πως αυτό θα γίνει αποδεκτό από την αγορά. Οι επενδυτές ενδιαφέρονται για ευκαιρίες εισόδου σε αγορές με δελεαστικές και ανταγωνιστικές τιμές. Οι επενδυτές ενδιαφέρονται για προϊόντα ή υπηρεσίες με χαμηλό κόστος παραγωγής αλλά και με υψηλή αγοραστική αξία την οποία μάλιστα οι πελάτες προτίθενται να τη πληρώσουν. Βέβαια η παραπάνω σχέση δεν αποτελεί και αυτοσκοπό αποδοχής ως δελεαστικού ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Το σημαντικό τμήμα σε σχέση με τη τιμή, είναι η τιμολογιακή στρατηγική που προτίθεται να ακολουθήσει η επιχείρηση και πως αυτή λειτουργεί έναντι του ανταγωνισμού. Συγκεκριμένα τα σχέδια τα οποία αναφέρονται σε υψηλή ποιότητα αλλά σε χαμηλότερη τιμή από τον ανταγωνισμό είναι μη εφικτά και μη αποδεκτά.

5. Αγορά: Στο τμήμα της αγορά γίνεται μια εκτενής ανάλυση των ανταγωνιστών αλλά και των πελατών. Χρησιμοποιούνται μοντέλα ανάλυσης των συμμετεχόντων στην αγορά όπως των αγοραστών, των προμηθευτών, των υποκατάστατων και συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών κ.λ.π. Βασικά ερωτήματα στο συγκεκριμένο τμήμα είναι ποιοι είναι οι πελάτες, ποια είναι τα τμήματα εστίασης για την επιχείρηση στην αγορά κ.λ.π. Το επιχειρηματικό σχέδιο σε σχέση με την αγορά θα πρέπει να κάνει αναφορές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών, στα ανταγωνιστικά προϊόντα και που στοχεύουν, στους μετόχους κ.λ.π. Σε σχέση με το ανταγωνισμό θα πρέπει να γίνεται αναφορά στα οικονομικά τους στοιχεία, στα μερίδια που έχουν στην αγορά, στο τρόπο με τον οποίο καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών.

6. Πλάνο Μάρκετινγκ: Αφού έχουν διευκρινιστεί τα στοιχεία σε σχέση με το προϊόν, τη τιμή, τον ανταγωνισμό, τους πελάτες είναι αναγκαίο αυτά να περαστούν μέσα σ' ένα αναλυτικό σχέδιο μάρκετινγκ για την επιχείρηση. Αναλυτικά τα στοιχεία του πλάνου μάρκετινγκ αναφέρονται στο σχεδιασμό των ακολούθων:

- Τιμή, προώθηση και κανάλια διανομής των αγαθών και των υπηρεσιών προκειμένου να ικανοποιηθούν οι πελάτες άρα και οι στόχοι της επιχείρησης. Ένα πλάνο μάρκετινγκ θα εξηγήσει στον αναγνώστη πως το επιχειρηματικό σχέδιο θα προσελκύσει τους πελάτες και θα εστιάσει σωστά στην αγορά.

■ Στοιχεία σε σχέση με τη διαφήμιση και τα μέσα προσέλκυσης πελατών.
Παρουσίαση μέσω διαπαιδαγώγησης των πελατών.

7. Διοικητικό τμήμα: Ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι η παρουσίαση της διοικητικής ομάδας. Πολλοί επενδυτές αν δεν πιστεύουν στη διοικητική ομάδα μιας επιχείρησης, αδιαφορούν για τα λοιπά στοιχεία της. Πολλοί πιστεύουν ότι μια καλή διοικητική ομάδα μπορεί να επιλύσει κάθε πρόβλημα και να κάνει κερδοφόρα ακόμα και μια επιχείρηση με ελάχιστες προοπτικές.

8. Οικονομικά στοιχεία: Η παρουσίαση των οικονομικών στοιχείων, σ' ένα εκτενές επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητα. Τα οικονομικά στοιχεία δείχνουν τη δυναμική της επιχείρησης, τις προοπτικές της, τη δυναμική σε κεφάλαιο κίνησης κ.λ.π. Τυπικά ένα 5ετές πλάνο είναι απαραίτητο να παρουσιάζεται σε κάθε επιχειρησιακό σχέδιο. Η παρουσίαση γίνεται ανά μήνα για το πρώτο έτος, ανά τέσσερις μήνες το δεύτερο και τρίτο, ετήσια πρόβλεψη για το τέταρτο και πέμπτο χρόνο. Η οικονομική πρόβλεψη βασίζεται στην πρόβλεψη με βάση τις τιμές των προϊόντων, το κόστος παραγωγής κ.λ.π.

9. Εισόδημα Επιχείρησης: Εδώ το επιχειρηματικό σχέδιο παρουσιάζει τα προβλεπόμενα καθαρά κέρδη ανά έτος για την επιχείρηση. Για να υπολογιστεί, το καθαρό κέρδος θα πρέπει να αφαιρεθούν τα κόστη και τα έξοδα από τα έσοδα. Το προβλεπόμενο εισόδημα μπορεί να χαρακτηρίσει μια επιχειρηματική δράση ως πιθανός προσοδοφόρα ή όχι.

10. Ισολογισμός: Στο τελευταίο αυτό μέρος, το πλάνο παρουσιάζει αναλυτικά όλα τα προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Πολλοί από τους βοηθητικούς πίνακες παραθέτονται στα παραρτήματα, στα οποία δίνονται και άλλα σχετικά με την επιχείρηση στοιχεία, τα οποία είναι δευτερεύοντα και δε χρειάζεται να παρουσιαστούν στη κυρίως μελέτη.

2.3 ΈΝΝΟΙΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Η συγχώνευση και εξαγορά των εταιριών αποτελεί την συμπαγέστερη μορφή συγκεντρώσεως των επιχειρήσεων. Με την συγχώνευση και την εξαγορά μια ή περισσότερες εταιρίες παύουν να υπάρχουν ως αυτοτελή νομικά πρόσωπα και η περιουσία τους μεταβιβάζεται είτε σε μια νεοϊδρυόμενη είτε σε μια υπάρχουσα εταιρία. Με την συγχώνευση των εταιριών επέρχεται η νομική ένωση αυτών έτσι ώστε αντί να υπάρχουν δύο ή περισσότερα νομικά πρόσωπα, να υπάρχει εφεξής μόνο ένα, στο οποίο ενώνονται τα περιουσιακά στοιχεία των εξαφανιζόμενων νομικών προσώπων.

Το παραπάνω αποτέλεσμα μπορούσε να επέλθει και στην περίπτωση που οι υπάρχουσες εταιρίες «διαλυθούν», η περιουσία τους «εκκαθαριστεί» και διανεμηθεί στους μετόχους και οι οποίοι στην συνέχεια την εισφέρουν στην νέα εταιρία ή σε μια υπάρχουσα εταιρία, η οποία αυξάνει τα κεφάλαια της, ακολουθώντας την νόμιμη διαδικασία.

Η διάλυση και εκκαθάριση των εταιριών όμως, απαιτεί χρόνο και έξοδα, λόγω της φορολογίας που συνοδεύει την διανομή στους μετόχους της περιουσίας της διαλυμένης εταιρίας και της εκ νέου εισφοράς αυτής στην απορροφούσα ή την νέα εταιρία, κυρίως όταν μεταξύ των περιουσιακών στοιχείων των εταιριών περιλαμβάνονται και ακίνητα, τα οποία θα πρέπει να πωληθούν και μεταγενέστερα να αγοραστούν εκ νέου. Έτσι οι συναλλαγές αξίωσαν με μια πράξη, την μεταβίβαση της περιουσία μιας ή περισσότερων εταιριών, σε μια νεοϊδρυόμενη εταιρία ή την απορρόφηση της από μια υπάρχουσα εταιρία και μάλιστα χωρίς φορολογικές ή άλλες επιβαρύνσεις.

Την παραπάνω αξίωση των συναλλαγών ευνόησε η νομοθεσία πολλών χωρών, οι οποίες δίνουν την δυνατότητα στις εταιρίες, με μια ενιαία πράξη, να επιτυγχάνουν την ένωση των περιουσιών τους, χωρίς να απαιτείται διάλυση και εκκαθάριση αυτών και επιπλέον χωρίς να υποβάλλονται σε φόρους και τέλη που συνεπάγεται η εκκαθάριση και διανομή του προϊόντος εκκαθαρίσεις στους μετόχους και η επανεισφορά αυτού στην νέα ή την απορροφούσα εταιρία.

2.3.1 ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα κυριότερα κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις σε συγκέντρωση με εξαγορά ή συγχώνευση είναι τα ακόλουθα:

Το κίνητρο της ορθολογικής οργανώσεως και επεκτάσεως των επιχειρήσεων: οι συγχωνευόμενες επιχειρήσεις ενδεχομένως να προσδοκούν την επέκταση των δραστηριοτήτων τους με την είσοδο σε νέες εγχώριες ή διεθνείς αγορές, νέες πηγές εφοδιασμού πρώτων και λοιπών υλών και νέους δρόμους διαθέσεως των προϊόντων τους. Η κατάκτηση νέων αγορών είναι δυνατό να αποβλέπει στην μείωση του κόστους παραγωγής, με την κατανομή των γενικών εξόδων σε μεγαλύτερο όγκο παραγωγής. Είναι ακόμη δυνατό, οι συγχωνευμένες επιχειρήσεις να επιδιώκουν την διαφοροποίηση τους δηλαδή την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους σε κερδοφόρες κατηγορίες προϊόντων ή την καθετοποίηση του παραγωγικού κυκλώματος τους. Εξάλλου η απορρόφηση μιας επιχειρήσεως από μια ευδοκίμως λειτουργούσα επιχείρηση παρέχει στην απορροφούμενη επιχείρηση επιτυχή διοίκηση, έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό, τακτικούς προμηθευτές, σύγχρονες εγκαταστάσεις παραγωγής και κανάλια διανομής των προϊόντων της.

Η διοίκηση της απορροφούσας επιχειρήσεως από την άλλη πλευρά μπορεί να σχεδιάζει την δραστηριότητα της με βάση την προϊστορία της απορροφούμενης επιχειρήσεως χωρίς ιδιαίτερους κινδύνους, αφού η συγχώνευση δεν δημιουργεί πρόσθετο ανταγωνισμό, όπως συμβαίνει με την κατασκευή νέων παραγωγικών εγκαταστάσεων, οι οποίες να ανταγωνίζονται την παραγωγή των παλαιών εγκαταστάσεων. Σημειώνεται ακόμη ότι πολλές συγχωνεύσεις επιχειρήσεων πραγματοποιούνται προκειμένου οι συγχωνευόμενες εταιρίες να καρπωθούν φορολογικά οφέλη, όπως για παράδειγμα τον υπολογισμό των αποσβέσεων πάνω στην τρέχουσα αξία των παγίων στοιχείων. Παρά τα παραπάνω τα προφανή πλεονεκτήματα, η συγχώνευση δυνατό να αποδειχθεί ότι δεν είναι πάντοτε ο προσφορότερος δρόμος για την επέκταση των επιχειρήσεων. Η γρήγορη εξάπλωση των επιχειρήσεων, που επιτυγχάνεται με την συγχώνευση τους, μπορεί να οδηγήσει σε ανεπαρκή διοίκηση αυτών και μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία της διατήρησης μιας ικανοποιητικής χρηματοοικονομικής θέσεως των συνασπισμένων επιχειρήσεων κυρίως σε περιόδους οικονομικής φύσεως.

Το αμυντικό κίνητρο: η εξαγοράζουσα επιχείρηση επιδιώκει να ισχυροποιήσει την θέση της στην αγορά, έτσι ώστε να αποθαρρύνει μια πιθανή εξαγορά αυτής από κάποια άλλη ανταγωνίστρια εταιρία.

Το επιθετικό κίνητρο: Η επιχείρηση προβαίνει σε εξαγορά μιας άλλης επιχειρήσεως πριν αυτή καταστεί ανταγωνίστρια της και έτσι αποφεύγει την ισχυροποίηση της ανταγωνίστριας στην αγορά.

Το κερδοσκοπικό κίνητρο: Μια επιχείρηση εξαγοράζει μια άλλη, με σκοπό να ανεβάσει την αξία της, προκειμένου, μετά την παρέλευση μιας χρονικής περιόδου να την πωλήσει σε τρίτους.

2.3.2. ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

Οι παραδοσιακοί τρόποι με τους οποίους λαμβάνουν χώρα οι διάφοροι συνδυασμοί επιχειρήσεων είναι:

Συγχώνευση: Είναι η απορρόφηση από μια επιχείρηση των στοιχείων ενεργητικού και παθητικού μιας άλλης επιχείρησης. Συνεπώς η απορροφούμενη επιχείρηση παύει να υπάρχει σαν νομική οντότητα. Οι μέτοχοι της εξαγοραζόμενης επιχείρησης πληρώνονται είτε με μετρητά είτε με αξιόγραφα της αγοράζουσας επιχείρησης. Αυτή η μορφή επιχειρηματικού συνδυασμού απαιτεί συμφωνία των μετόχων και των δύο επιχειρήσεων. Η διοίκηση έχει την δύναμη να αρνηθεί μια πρόταση για συγχώνευση πριν η πρόταση υποβληθεί στους μετόχους προς συζήτηση.

Ενοποίηση: Είναι ο συνδυασμός δυο ξεχωριστών επιχειρήσεων σε μια νέα επιχείρηση με ξεχωριστή νομική υπόσταση. Σε αυτήν την περίπτωση και οι δύο επιχειρήσεις παύουν να υπάρχουν, και τα διοικητικά στελέχη διατηρούν μια ευχέρεια να αρνηθούν την πρόταση ενοποίησης

Απόκτηση στοιχείων ενεργητικού: Μια επιχείρηση αγοράζει συγκεκριμένα στοιχεία ενεργητικού από μια άλλη επιχείρηση

Απόκτηση μετοχών: Η αγοράζουσα επιχείρηση επενδύει σε μετοχές της αγοραζόμενης επιχείρησης, συνήθως δια μέσου χρηματιστηρίου

Εξαγορά δια δημόσιας προσφοράς: Η αγοράζουσα εταιρία απευθύνει δημοσίως πρόσκληση να αγοράσει ένα μέρος από τις κοινές μετοχές της αγοραζόμενης επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη ή και πριν από αυτή ημερομηνία. Αυτή η προσφορά τίθενται σε ορισμένους περιορισμούς, οι μέτοχοι που προσφέρουν τις μετοχές τους πληρώνονται σε χρήμα ή σε αξιόγραφα της αγοράζουσας εταιρίας. Σε αντίθεση με τις συγχωνεύσεις και τις ενοποιήσεις οι εξαγορές δια δημόσιας προσφοράς δεν απαιτούν γενική συνέλευση των μετοχών προς έγκριση. Οι μέτοχοι που αποδέχονται τους όρους της πρόσκλησης απλά προσφέρουν τις μετοχές τους. Επιπλέον δεν απαιτείται συγκατάθεση των διοικητικών στελεχών. Όμως η συνεργασία της διοίκησης κατά κανόνα συντελεί στην επιτυχή περάτωση της εξαγοράς. Ανάλογα με την τοποθέτηση της διοίκησης απέναντι στην πρόταση εξαγοράς, οι εξαγορές δια δημόσιας προσφοράς, χωρίζονται σε φιλικές εξαγορές και σε εχθρικές. Στις φιλικές εξαγορές, η διοίκηση της αγοραζόμενης επιχείρησης συνεργάζεται με την διοίκηση της αγοράζουσας εταιρίας για την ολοκλήρωση της εξαγοράς. Στις εχθρικές εξαγορές η διοίκηση δεν εγκρίνει την προταθείσα εξαγορά και καταφεύγει σε αρκετές αμυντικές τακτικές.

Οι παραπάνω τρόποι εξαγορών και συγχωνεύσεων έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό. Δεν επηρεάζουν την μορφή επιχειρηματικής οργάνωσης. Όμως η τελευταία δεκαετία συνοδεύτηκε από ένα νέο τύπο επιχειρηματικών συγχωνεύσεων γνωστό σαν μετατροπέας σε επιχειρήσεις κλειστού τύπου. Αυτές οι συγχωνεύσεις βασικά μετατρέπουν μια εταιρία σε κλειστού τύπου. Οι συγχωνεύσεις αυτές διευκολύνονται με υψηλό τραπεζικό δανεισμό και διακρίνονται στις ακόλουθες μορφές:

Εξαγορές δια δανεισμού: Είναι η εξαγορά όλων των μετοχών ή των περιουσιακών στοιχείων μιας εταιρίας εισηγμένης στο χρηματιστήριο, από μια μικρή ομάδα επενδυτών δια μέσου μιας συναλλαγής που χρηματοδοτείται κυρίως μέσω δανεισμού. Οι επενδυτές συνήθως υποστηρίζονται χρηματοδοτικά από επιχειρήσεις που εξειδικεύονται στις εξαγορές ή από επενδυτικές τράπεζες που διακανονίζουν τέτοιες συναλλαγές. Μετά την εξαγορά η αγοραζόμενη επιχείρηση συνήθως λειτουργεί σαν επιχείρηση κλειστού τύπου. Αυτές οι εξαγορές οδηγούν σε υψηλό δανεισμό.

Εξαγορές από διοικητικά στελέχη: Μερικές εξαγορές ξεκινούν με την πρωτοβουλία μιας ομάδας διοικητικών στελεχών που εξαγοράζουν τμήμα των μετοχών της νέας

επιχείρησης. Τα υπόλοιπα χρήματα καταβάλλονται από επενδυτικές τράπεζες υπό την μορφή είτε μετοχικού κεφαλαίου είτε δανείων.

Εξαγορά εταιρικών μονάδων: Μια ειδική μορφή εξαγοράς από διοικητικά στελέχη είναι η εξαγορά μιας επιχειρηματικής μονάδας όπου οι αγοραστές, συνήθως καθοδηγούνται από ένα διευθυντικό στέλεχος της μητρικής εταιρίας και αγοράζουν μια θυγατρική εταιρίας της μητρικής επιχείρησης. Οι αγοραστές καταβάλλουν μέρος τους κεφαλαίου ενώ τα υπόλοιπα κεφάλαια αντλούνται από επενδυτικές τράπεζες υπό την μορφή μετοχικού και δανειακού κεφαλαίου.

Αντίστροφές εξαγορές: Μερικές από τις επιχειρήσεις ή μονάδες μετατρέπονται σε επιχειρήσεις κλειστού τύπου και επανέρχονται στο χρηματιστήριο.

2.3.3 ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

Οι συγχωνεύσεις διακρίνονται επίσης σε τρεις διαφορετικές μορφές. Ανάλογα με τον βαθμό συγγένειας ανάμεσα στις αγορές και τα προϊόντα της αγοράζουσας και της αγοραζόμενης επιχείρησης. Οι συγχωνεύσεις χωρίζονται σε οριζόντιες, κάθετες και σε ανομοιογενείς.

α) Οριζόντια συγχώνευση: είναι η ένωση δύο επιχειρήσεων που παράγουν τα ίδια προϊόντα και τα πωλούν στις ίδιες αγορές π.χ. η συνένωση δύο αεροπορικών εταιρειών.

β) Κάθετη συγχώνευση: είναι η ένωση δύο επιχειρήσεων που είχαν μια πιθανή σχέση μεταξύ π.χ. αγοραστή πωλητή, πριν από την συγχώνευση. Συνήθως μια επιχείρηση εξαγοράζει έναν κύριο προμηθευτή της ή διανομέα της.

γ) Ανομοιογενείς συγχωνεύσεις: Πρόκειται για ενώσεις επιχειρήσεων που είτε παράγουν διαφορετικά προϊόντα είτε πωλούν τα προϊόντα τους σε ξεχωριστές αγορές. Η πρώτη κατηγορία είναι γνωστή σαν ανομοιογενείς συγχωνεύσεις επέκτασης προϊόντων, ενώ η δεύτερη είναι γνωστή σαν ανομοιογενείς συγχωνεύσεις επέκτασης προϊόντων αγορών. Τέλος η συνένωση δύο επιχειρήσεων που είναι ουσιαστικά μη σχετιζόμενες είναι γνωστή σαν καθαρή ανομοιογενής συγχώνευση.

Οι συγχωνεύσεις αποτελούν επενδυτικές αποφάσεις από την αγοράζουσα εταιρεία. Τα προσδοκώμενα θετικά αποτελέσματα από μια συγχώνευση πηγάζουν από τις αυξημένες εισροές που δημιουργούνται από τον συνδυασμό των προηγούμενα ανεξάρτητων επιχειρήσεων ή από την επίτευξη ολικού ελέγχου των λειτουργιών των εξαγοραζόμενων εταιρειών. Το συνολικό κόστος της παραπάνω επενδυτικής απόφασης ισούται με το κόστος έρευνας και διαπραγμάτευσης καθώς και με το συνολικό χρηματικό ποσό πληρωμής (ή με το ισοδύναμο χρηματικό ποσό των μετοχών που εκδίδονται) στους μετόχους της εξαγοραζόμενης εταιρείας. Η καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ) αυτής της επένδυσης αντιπροσωπεύει το προσδοκώμενο χρηματικό κέρδος των μετόχων της αγοράζουσας εταιρείας. Εφόσον οι επενδυτές προσδοκούν ότι η ΚΠΑ θα είναι θετική, θα υπάρξει μία αύξηση της τιμής της μετοχής της αγοράζουσας εταιρείας.

Το χρηματικό κέρδος της εξαγοραζόμενης επιχείρησης είναι η διαφορά μεταξύ της χρηματικής αξίας που εισπράττουν οι μέτοχοι της για τις μετοχές που μεταβιβάζουν στην αγοράζουσα εταιρεία και της αξίας των μετοχών (της εξαγοραζόμενης εταιρείας) που προσδιορίζεται από την παρούσα αξία των προσδοκώμενων μελλοντικών καθαρών χρηματικών ροών υπό το καθεστώς της διοίκησης και παραγωγής πριν από την συγχώνευση. Το άθροισμα των χρηματικών κερδών και των δύο επιχειρήσεων (αγοράζουσας-εξαγοραζόμενης) αντανakλούν την προσδοκώμενη αξία της συγχώνευσης. Το μοίρασμα του προηγούμενα αναφερθέντος συνολικού κέρδους (καθώς και η επίδραση στους μετόχους των δύο εταιρειών) θα εξαρτηθεί από την αξία που θα εισπράξουν οι μέτοχοι της εξαγοραζόμενης εταιρείας. Αυτό με την σειρά του εξαρτάται από το πόσο ανταγωνιστική είναι η αγορά συγχωνεύσεων.

Γενικά, υπάρχουν δύο ειδών θεωρίες περί τις συγχωνεύσεις-εξαγορές. Οι θεωρίες που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία αναφέρουν ότι η διοίκηση των αγοράζουσων επιχειρήσεων δεν προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την αξία της επιχείρησης –οι συγχωνεύσεις γίνονται με βάση την μεγιστοποίηση των πωλήσεων ή των περιουσιακών στοιχείων ή την δημιουργία ενός μεγάλου ομίλου. Συγχωνεύσεις αυτού του τύπου δεν έχουν οικονομικά κέρδη, και έχοντας σαν δεδομένο τα κόστη διαπραγμάτευσης και τα πιθανά προβλήματα συντονισμού λόγω της επέκτασης του επιχειρηματικού ομίλου, είναι πιθανό να υπάρχουν οικονομικές ζημιές. Σαν αποτέλεσμα, ένα πιθανό θετικό κέρδος της εξαγοραζόμενης εταιρείας θα

αντισταθμιστεί από μια οικονομική ζημία της αγοράζουσας εταιρείας. Με βάση την παραπάνω θεωρία καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το επενδυτικό κοινό προσδοκά θετική έκτακτη απόδοση των μετοχών της εξαγοραζόμενης εταιρείας κατά την περίοδο της πρώτης ανακοίνωσης στον τύπο της συγχώνευσης ή κατά τη περίοδο της ημερομηνίας της πραγματικής επίτευξης της συγχώνευσης. Αντίθετα για τις αγοράζουσες εταιρείες, το επενδυτικό κοινό προσδοκά αρνητικές έκτακτες αποδόσεις κατά την προαναφερθείσα περίοδο. Η θεωρία της μεγιστοποίησης του μεγέθους είναι πιο πιθανό να ισχύει για αγοράζουσες εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε conglomerate mergers και έχουν ενεργά προγράμματα συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Η δεύτερη κατηγορία θεωριών περί συγχωνεύσεων αναφέρεται στην προσπάθεια μεγιστοποίησης της αξίας κατά την οποία οποιαδήποτε συγχώνευση θα πρέπει να ικανοποιεί τα ίδια κριτήρια που εφαρμόζονται για την λήψη άλλων επενδυτικών αποφάσεων.

Θα πρέπει δηλαδή να υπάρχει ένα θετικό οικονομικό κέρδος από την συγχώνευση και με βάση την ανταγωνιστικότητα της αγοράς συγχωνεύσεων, ένα ποσοστό του οικονομικού κέρδους θα μεταβιβαστεί στους μετόχους της εξαγοραζόμενης εταιρείας. Ανεξάρτητα από τον βαθμό ανταγωνιστικότητας, η αγοράζουσα εταιρεία θα πρέπει να επιτυγχάνει ένα μέσο ποσοστό απόδοσης.

Υπάρχουν πάρα πολλά κίνητρα συγχωνεύσεων που είναι σύμφωνα με τον στόχο της μεγιστοποίησης της αξίας. Η πρώτη τάξη κινήτρων αποτελείται από τα χρηματοοικονομικά κίνητρα. Ένα επιχείρημα αναφέρει ότι μια συγχώνευση επιτρέπει την καλύτερη εκμετάλλευση διαθέσιμων χρηματικών πόρων που ανήκουν είτε στην αγοράζουσα είτε στην εξαγοραζόμενη εταιρεία. Ένα άλλο επιχείρημα είναι ότι η διασπορά κινδύνου που επιτυγχάνεται από μια συγχώνευση μειώνει την πιθανότητα χρεοκοπίας και κατά συνέπεια αυξάνει την δανειοληπτική ικανότητα της νέας οικονομικής οντότητας. Όλες οι παραπάνω επιδράσεις θα αυξήσουν την αγοραία αξία της οικονομικής οντότητας μετά την συγχώνευση σε σχέση με το άθροισμα των επιμέρους αγοραίων αξιών των δύο επιχειρήσεων πριν από την συγχώνευση.

Ένα άλλο οικονομικό κίνητρο είναι η συνέργια με την οποία οι προσδοκώμενες χρηματικές ροές μετά την συγχώνευση είναι μεγαλύτερες από το άθροισμα των ανεξάρτητων χρηματικών ροών των δύο εταιρειών πριν από την συγχώνευση.

Αυτά τα κέρδη μπορούν να προκύψουν από οικονομίες κλίμακας, από μείωση κόστους, από συνδυασμό συμπληρωματικών παραγωγικών πόρων και από διαφορετική διοικητική αποδοτικότητα. Ένα άλλο οικονομικό κίνητρο είναι η προσπάθεια της διοίκησης της αγοράζουσας εταιρείας να εκμεταλλευτεί υπάρχουσες ασυμμετρίες στη πληροφόρηση του επενδυτικού κοινού. Αυτό σημαίνει ότι η αγοράζουσα εταιρεία έχει πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία που πρόκειται να εξαγοράσει, οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες στο ευρύ επενδυτικό κοινό και οι οποίες δεν αντανακλώνται στην τιμή της μετοχής της εταιρείας ‘στόχος’.

Η τελευταία ομάδα οικονομικών κινήτρων βασίζεται στην προσπάθεια της αγοράζουσας εταιρείας (επενδυτής) να αποκτήσει έλεγχο της εταιρείας-στόχου.

Στην πιο γενική της μορφή, η εταιρεία-επενδυτής επιθυμεί τον έλεγχο ώστε να αντικαταστήσει την μη αποτελεσματική διοίκηση της εταιρείας-στόχου ή να εξαναγκάσει την υπάρχουσα διοίκηση να ακολουθήσει μία στρατηγική μεγιστοποίησης κερδών

2.4. Η ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ

Η συγκεκριμένη ενότητα της εργασίας θα προσπαθήσει να προσδιορίσει την επιχειρηματική ισχύς των επιχειρήσεων, θα θέσει δηλαδή τα δεδομένα μέσω των οποίων μια επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει μια ισχυρή και ανεξάρτητη μονάδα μέσα στην αγορά. Δυστυχώς δεν υπάρχει μια μονοσήμαντη απάντηση, για πολλούς η ισχύς μιας επιχείρησης εκφράζεται μέσα από τη θέση της στην αγορά αλλά και από το αν έχει επιτύχει κάποιο συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη υπάρχουν πολλοί οι οποίοι βλέπουν την ισχύς ως αποτέλεσμα ενός καλοσχεδιασμένου προγράμματος πάνω στο οποίο μπορεί να βασιστεί η εταιρεία, προκειμένου να επιτύχει τους μελλοντικούς της στόχους.

Σύμφωνα με τους **Johnson and Scholes το 1999** και βασιζόμενοι πάντα στη λογική ότι, η επιχειρησιακή ισχύς σημαίνει σωστό marketing αλλά και συγκεκριμένη στρατηγική κατεύθυνση, καταγράψαμε τον παρακάτω ορισμό:

«Η Επιχειρηματική ισχύς υιοθετείτε: μέσα από τη στρατηγική κατεύθυνση η οποία δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, αλλά και μέσω της διάταξης

των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων».

Τα κύρια χαρακτηριστικά της επιχειρησιακής ισχύς είναι:

1. Η Δυναμική της επιχείρησης, να μπορεί δηλαδή λόγω της ισχύς της να προσαρμοστεί στο οποιοδήποτε μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
2. Η Δυναμική της επιχείρησης μέσα από την διάταξη των πόρων. Οι οποίοι μπορούν να την οδηγήσουν και σε ένα μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
3. Η Δυναμική της επιχείρησης η οποία χαρακτηρίζει και χαρακτηρίζεται από το εύρος των εσωτερικών διαδικασιών.

Η έννοια της επιχειρηματικής ισχύς σίγουρα καθορίζεται από το εξωτερικό και από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Προκειμένου λοιπόν να την προσδιορίσουμε αλλά και να εμβαθύνουμε σε αυτήν θα πρέπει, από την μια να αναλύσουμε πως μέσω αυτής η επιχείρηση μπορεί να «νικήσει» το ίδιο το περιβάλλον από το οποίο περιβάλλεται, αλλά και από την άλλη πώς μπορεί να βρει στο εσωτερικό της μέσω των πόρων τη δύναμη να αποκτήσει στο μέλλον συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο σίγουρα θα της δώσει περισσότερη δύναμη μέσα στην αγορά που δραστηριοποιείται. Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να πούμε τα εξής:

Με βάση το εξωτερικό περιβάλλον μπορούμε να πούμε ότι, προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να επιδείξει την επικείμενη ισχύ της θα πρέπει να προσπαθεί να προσαρμόζετε συνεχώς στο macro περιβάλλον όπου και την περιβάλλει. Ωστόσο πρόσφατα παραδείγματα έχουν καταδείξει ότι οι επιχειρήσεις που δεν συνδέουν την ισχύ τους με συγκεκριμένες περιοχές τους, είναι σίγουρο ότι αδυνατούν και να την καταδείξουν αλλά και να την επιβάλουν. Προκειμένου λοιπόν να προσδιορίσουμε την έννοια της επιχειρηματικής ισχύς θα πρέπει να την συνδυάσουμε:

1. Με θέματα management: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αναγνωρίζει τις περιβαλλοντικές τάσεις που είναι δυνατόν να την επηρεάσουν και μέσω της ισχύς της

αναπτύσσει τις κατάλληλες άμυνες για να τις αντιμετωπίσει. Όταν λέμε μέσω της ισχύς της εννοούμε:

- Μέσω της κουλτούρας της.
- Τα ίδια κεφάλαια.
- Το εργατικό δυναμικό.
- Τα κανάλια διανομής.
- Τη σχέση της με το περιβάλλον.
- Τις διαδικασίες που ακολουθεί. κ.λ.π

2. Με θέματα επιχειρησιακής δραστηριότητας: Η επιχειρησιακή δραστηριότητα αναφέρετε στο κατά πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί την δύναμη της προκειμένου να επηρεάσει προς όφελος της π.χ τις κυβερνητικές ρυθμίσεις αλλά και γενικά οικονομικά και πολιτικά συμφέροντα.

Από την άλλη με βάση το εσωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει δύναμη από τους πόρους από τους οποίου και αποτελείται. Η θεωρία των πόρων έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν ότι η έννοια της ισχύς, δεν ταυτίζεται μόνο με την προσαρμογή της επιχείρησης σε ένα εξελισσόμενο περιβάλλον αλλά στηρίζεται και στην εσωτερική διαχείριση των πόρων της επιχείρησης.

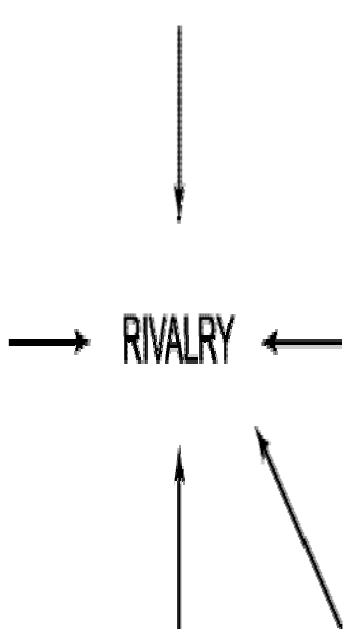
Η διαφοροποίηση μιας επιχείρησης στηρίζεται στην ισχύ την οποία παίρνει μέσα από τη σωστή διαχείριση των πόρων της αλλά και από τις ικανότητες που έχει. Συγχρόνως εάν είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορούν να οδηγήσουν σε επιχειρηματική ισχύ της επιχείρησης μέσα στην αγορά έναντι του ανταγωνισμού.

Προκειμένου όμως να γίνουμε ποιο ακριβείς σε σχέση με την έννοια της επιχειρηματικής ισχύς αλλά και το πως αυτή μπορεί να αποκτηθεί και να διατηρηθεί, θα χρειαστεί να αναλύσουμε περισσότερο τη φύση του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το μοντέλο του Porter (5-Forces model) προσδιορίζει ακριβώς όλες τις δυνάμεις τις οποίες βρίσκει αντιμέτωπες η επιχείρηση στην προσπάθεια της να ασκήσει επιρροή μέσω της ισχύς της στο εξωτερικό περιβάλλον. Συγχρόνως όσο πιο ισχυρή είναι μια επιχείρηση τόσο καλύτερα μπορεί να αντιμετωπίσει τις συγκεκριμένες δυνάμεις.

Συγκεκριμένα λοιπόν ο Michael Porter ανέπτυξε την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος ώστε να γίνει ο κατάλληλος σχεδιασμός της στρατηγικής. Οι **De Wit και Meyer (2001:344)** αναφέρουν ότι 'ο ανταγωνισμός είναι ο πυρήνας της επιτυχίας ή της αποτυχίας των εταιριών.' Επίσης αναφέρουν ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον θα επηρεάσει και την ισχύ της επιχείρησης.

Το παρακάτω σχήμα δείχνει το υπόδειγμα ανάλυσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

	<p>ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΟ ΜΕ ΑΓΟΡΕΣ</p>	
<p>ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΝΕΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥΣ ΑΠΟΛΥΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ ΣΤΑ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΑΓΚΗ ΣΕ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ ΑΥΞΗΜΕΝΑ ΚΟΣΤΗ ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΣΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΣΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ</p>		<p>ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΕΣ ΤΙΜΕΣ</p>
	<p>ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ</p>	<p>ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΟΔΟΥ ΣΤΑΝΤΑΡ ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ</p>

ΣΧΗΜΑ 1: ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER

ΠΗΓΗ: PORTER (1985)

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων γίνεται ως εξής:

- **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.** Στην αγορά υπάρχουν πολλοί νομικοί περιορισμοί που κάνουν δύσκολη την είσοδο μία νέας επιχείρησης. Το κόστος της εισαγωγής είναι πολύ μεγάλο αφού θα πρέπει να έχει εξασφαλιστεί ένα μεγάλο κεφάλαιο εγγύησης. Επίσης για να μπει δυναμικά μία νέα επιχείρηση σε κάποια αγορά αλλά και για να αποκτήσει ισχύ θα πρέπει να έχει μεγάλη διαφοροποίηση στα προϊόντα της και μικρά κόστη προώθησης. Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η είσοδος ενός νέου ανταγωνιστή και η προσπάθεια του να αποκτήσει επιχειρηματική ισχύ στην αγορά που επέλεξε να δραστηριοποιηθεί είναι πολύ δύσκολη.
- **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.** Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό κόστος του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές επηρεάζουν σημαντικά την αγορά και οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτήν είναι δύσκολο να αποκτήσουν επιχειρηματική ισχύ. Από την άλλη όσο περισσότερο ισχυρές είναι οι εταιρείες τόσο καλύτερη αντιμετώπιση έχουν από τους προμηθευτές.
- **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.** Οι αγοραστές παίζουν μεγάλο ρόλο. Οι αγοραστές, ανάλογα με τις ανάγκες τους, αγοράζουν ένα προϊόν ή υπηρεσία ανάλογα με την τιμή και την επιπρόσθετη αξία που έχει. Σε πολλές αγορές η διαφοροποίηση στα προϊόντα είναι μικρή και αυτό αυξάνει ακόμα περισσότερο την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Από την άλλη υπάρχουν κλάδοι με λίγες εταιρείες, που ασκούν κάποια μορφή μονοπωλίου. Στην πρώτη περίπτωση η έννοια της επιχειρηματικής ισχύς είναι περιορισμένη και δύσκολα εφαρμόσιμη, ενώ στη δεύτερη περίπτωση όλες οι επιχειρήσεις αναλόγως των ικανοτήτων τους ασκούν και περισσότερο πίεση στο καταναλωτή.
- **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.** Στην περίπτωση των υποκατάστατων μπορούμε να πούμε, ότι αποτελούν έμμεσους ανταγωνιστές οι οποίοι λειτουργούν μέσα στην αγορά και μειώνουν την επιχειρηματική ισχύς των υπολοίπων επιχειρήσεων.
- **Ένταση του ανταγωνισμού.** Ο ανταγωνισμός σε κάθε κλάδο είναι οξύς. Ουσιαστικά σε αυτό το σημείο μπορούμε να δούμε ακριβώς την έννοια της

επιχειρηματικής ισχύς. Από την ανάλυση φαίνεται ότι ο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά, δεν αφήνει πολλά περιθώρια για μια επιχείρηση να αυξήσει την ισχύ της .

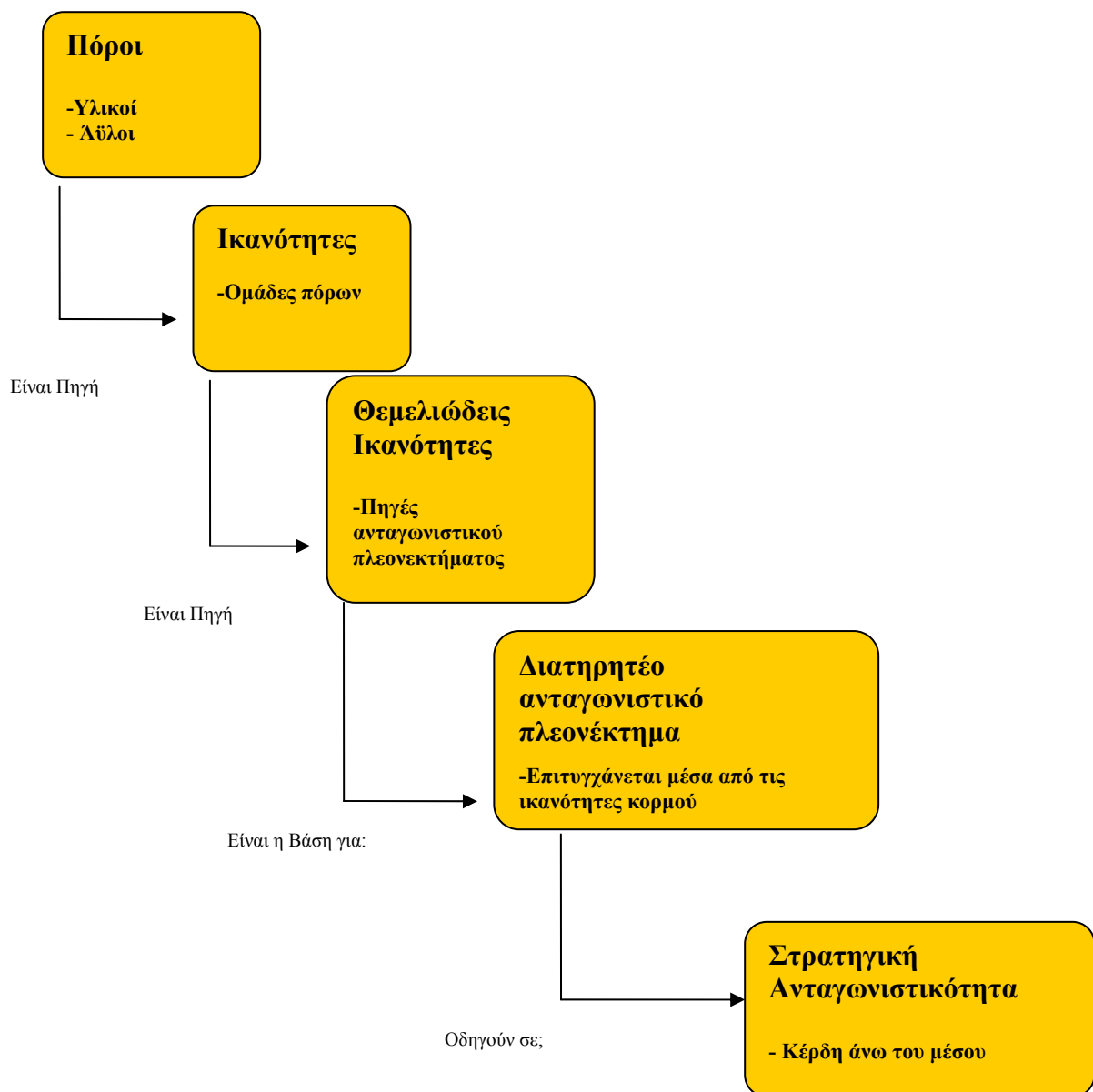
Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η παρουσία νέων προμηθευτών στην αγορά σε συνδυασμό με τις επικείμενες αλλαγές στο πολιτικό περιβάλλον (είσοδος νέων εταιρειών) αναγκάζουν την επιχείρηση να επιδιώκει να αποκτήσει δύναμη προκειμένου να αντέξει τις εξωτερικές πιέσεις και από την άλλη για να μπορέσει να έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους αγοραστές και τους προμηθευτές.

Με βάση τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι για να πετύχει μία επιχείρηση να έχει δύναμη στην αγορά, θα πρέπει να προσαρμόσει την στρατηγική της στο εξωτερικό περιβάλλον της το οποίο δημιουργεί ευκαιρίες αλλά και απειλές για τις επιχειρήσεις. Οι Johnson and Scholes (1997) σημειώνουν ότι ‘δεν φτάνει μόνο να προσαρμοστεί η επιχείρηση στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά θα πρέπει να αναπτύξει και την ανάλογη στρατηγική ικανότητα για να τις εφαρμόσει’. Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς η ικανότητα που δίνει στην επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει ισχύ βασίζεται σε τρεις παράγοντες:

- Στους πόρους που διαθέτει ο οργανισμός
- Στις θεμελιώδες ικανότητες
- Και τέλος στην ισορροπία των πόρων, των δραστηριοτήτων και των στρατηγικών μονάδων της επιχείρησης.

Οι θεμελιώδες ικανότητες θα πρέπει να ταιριάζουν με τις ανάγκες που δημιουργούνται από το εξωτερικό περιβάλλον. Το μοντέλο των πόρων και δεξιοτήτων (resource – based view). Το παρακάτω σχήμα δείχνει σχηματικά το μοντέλο

ΣΧΗΜΑ 2: ΠΟΡΟΙ & ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΣΧΥ ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ (2002:99)



Όπως προκύπτει από την θεωρία , υπάρχουν πολλοί διαθέσιμοι πόροι που θα πρέπει να γίνει σωστή αξιοποίηση τους έτσι ώστε να αποκτήσει η επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά άρα και ισχύ.

Οι πόροι αναλύονται, βάση του μοντέλου του **Παπαδάκη (2002:98)**, ως εξής:

Υλικοί πόροι

- ✚ **Χρηματοοικονομικοί πόροι.** Η επιχείρηση πρέπει να έχει ενεργά αποθεματικά στην αγορά. Συγχρόνως θα πρέπει να έχει την ικανότητα να δημιουργήσει δικά

της κεφάλαια. Η στήριξη μίας επιχείρησης σε ίδια κεφάλαια της δίνει τη δυνατότητα να αυξήσει αλλά και να διατηρήσει την ισχύ στη αγορά και ειδικά σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

- ✚ **Φυσικοί πόροι.** Η τοποθέτηση μιας επιχείρησης αλλά και η πρόσβαση της σε πρώτες ύλες μπορούν να την οδηγήσουν σε επιχειρηματική ισχύ σε σχέση με το ανταγωνισμό.
- ✚ **Ανθρώπινοι πόροι.** Το προσωπικό πρέπει να έχει τέτοια χαρακτηριστικά ώστε να βοηθούν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της.
- ✚ **Οργανωτική δομή.** Η δομή της επιχείρησης πρέπει να ενισχύει αλλά και να στηρίζει την ισχύ της κάθε επιχείρησης

Αύλοι πόροι

- ✚ **Τεχνολογικοί πόροι.** Η εποχή η οποία διανύουμε χαρακτηρίζεται από συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας . Μια επιχείρηση αν θέλει να έχει ισχύ στον κλάδο της θα πρέπει να επενδύει συνεχώς στην τεχνολογία.
- ✚ **Πόροι καινοτομίας.** Η καινοτομία αποτελεί τη βάση αλλά και το έναυσμα για να μπορέσει μια επιχείρηση μικρή η μεγάλη να αποκτήσει ισχύ σε σχέση με το ανταγωνισμό.
- ✚ **Φήμη.** Η φήμη βασίζεται στην αξιοπιστία των προγραμμάτων της επιχείρησης, στο προσωπικό της και στις στρατηγικές συμμαχίες της με άλλους οργανισμούς. Επίσης η καλή φήμη προϋποθέτει συνεργασία της επιχείρησης με προμηθευτές πελάτες κ.λ.π με σκοπό την απόκτηση της επιχειρηματικής ισχύς. Το brand name αποτελεί εργαλείο πάνω στο οποίο μπορεί να βασιστεί η επιχείρηση προκειμένου να ισχυροποιήσει τη θέση της στη αγορά.
- ✚ Οι πόροι βέβαια δεν φτάνουν από μόνοι τους για να χαραχθεί μία επιτυχημένη στρατηγική. Θα πρέπει αν συνδυάσει τους πόρους της για να δημιουργήσει κάποιες ικανότητες. Οι **Stalk et al. (1992 :58)** αναφέρονται στις ικανότητες ‘ως την ικανότητα που έχουν οι επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν ένα συνδυασμό δραστηριοτήτων’. Ο **Παπαδάκης (2002:99)** τις χωρίζει σε οριακές ικανότητες, οι οποίες είναι οι ικανότητες τις οποίες ‘είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε

μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν' και στις θεμελιώδεις ικανότητες που είναι 'ικανότητες που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν.

Έτσι οι οριακές ικανότητες είναι οι εξής:

- ✚ Το εκτεταμένο δίκτυο.
- ✚ Η πληροφόρηση των πελατών μέσα από το διαδύκτιο
- ✚ Τα προγράμματα TQM και CRM για την ανάπτυξη της επιχείρησης και την ενδυνάμωση των σχέσεων με τους πελάτες της

Οι οριακές ικανότητες της επιχείρησης είναι μία σειρά πρακτικών που είναι συνήθης και από τους ανταγωνιστές. Έτσι μένει να δοθούν οι θεμελιώδεις ικανότητες που είναι και η πηγή του επιχειρηματικής ισχύος.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι οι εξής:

- ✚ Δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτό βοηθάει στην ενίσχυση της επιχειρηματικής ισχύς, διότι όταν το προσωπικό είναι καταρτισμένο μπορεί και να στηρίζει καλύτερα την επιχείρηση.
- ✚ Η δημιουργία ενοποιημένων προγραμμάτων .
- ✚ Η δημιουργία φιλικού κλίματος στους εργαζόμενους που μεταφέρεται και στους πελάτες της επιχείρησης.
- ✚ Δημιουργία ευέλικτης δομής και συστήματα αποκέντρωσης εξουσίας τα οποία να δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να κινείται γρήγορα σε σχέση με τις αποφάσεις
- ✚ Οι συνεργασίες δίνουν ισχύ στους δύο συμβαλλόμενους.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να είναι μοναδικά ανταγωνιστικές, να δίνουν αξία στον καταναλωτή και να δίνουν το δικαίωμα στην εταιρεία να μπορεί να μπει σε νέες αγορές αλλά και να αποκτήσει ισχύς.

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι:

- ✚ Η έννοια της επιχειρηματικής ισχύς καθορίζεται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- ✚ Η επιχειρηματική ισχύς στηρίζεται στην θεωρία των πόρων, συγκεκριμένα η καλή χρήση των πόρων της επιχείρησης σίγουρα θα δώσει ισχύ στην επιχείρηση.
- ✚ Η επιχειρηματική ισχύς στηρίζεται στην κουλτούρα και το management της επιχείρησης αυτά είναι που βοηθούν την επιχείρηση να την αποκτήσει.
- ✚ Ο σωστός συνδυασμός των εσωτερικών και εξωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης την βοηθούν να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα άρα και ισχύ στην αγορά.

2.5 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Έχοντας προσδιορίσει την έννοια της επιχειρηματικής ισχύς, και το πώς αυτή επηρεάζεται από το ευρύτερο macro και micro περιβάλλον της επιχείρησης. Θα προσπαθήσουμε τώρα να αναλύσουμε τους παράγοντες που συνθέτουν την επιχειρηματική ισχύ των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον **Τζωρτζάκη (2002: 146)** για να αποκτήσει μια επιχείρηση στρατηγική ισχύ θα πρέπει να σχεδιάσει ένα αποτελεσματικό στρατηγικό πρόγραμμα το οποίο θα πρέπει να ταυτίζεται με τους στόχους και τα μέσα που διαθέτει. Αυτό μπορεί να συμβεί μόνο αν εντοπιστούν ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που διαφαίνονται κατά τον προγραμματισμό.

Οι παράγοντες λοιπόν που συνθέτουν την μήτρα S.W.O.T. συνθέτουν και την επιχειρηματική ισχύ των επιχειρήσεων. Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο εφαρμογής της η μήτρα S.W.O.T μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς:

- ✚ Για τον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχειρησιακής μονάδας η οποία και της δίνει ισχύ στην αγορά.
- ✚ Για την αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης, και πώς αυτά αξιολογούνται προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για την σωστή τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά.

ΣΧΗΜΑ 3: ΜΗΤΡΑ S.W.O.T ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ (2002: 146)

ΤΙ ΕΙΝΑΙ	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΚΑΛΕΣ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ (S)	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O)
ΚΑΚΕΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W)	ΑΠΕΙΛΕΣ(T)

Κατά τη διάρκεια του στρατηγικού προγραμματισμού γίνονται κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές . Αυτές οι επιλογές γίνονται με βάση το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και έχουν σαν στόχο την ενίσχυση της θέσης της στην αγορά.

Στην συγκεκριμένη διαδικασία είναι αρκετά σημαντικό να στηριχτούμε στους συγκεκριμένους παράγοντες διότι μέσω αυτών θα προσδιορίσουμε το πώς βρισκόμαστε και το που θέλουμε να πάμε. Αυτή η διαδικασία βοηθά στην αναγνώριση για την επιχείρηση σημείων στα οποία μπορεί να στηριχτεί ή πρέπει να αποφύγει προκειμένου να αποκτήσει επιχειρησιακή αξία. Για να χρησιμοποιήσουμε αποτελεσματικά τη μέθοδο θα πρέπει να ακολουθήσουμε συγκεκριμένους κανόνες όπως:

1. Την εστίαση: Η ανάλυση των τεσσάρων παραγόντων είναι λάθος να χρησιμοποιηθεί για το σύνολο του οργανισμού. Αντιθέτως θα πρέπει να εφαρμόζεται μόνο σε κάποιο κομμάτι του οργανισμού προκειμένου να οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα. Οπότε για να προσδιορίσουμε τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα ισχυροποιήσει τη θέση της και θα πρέπει να εφαρμόσουμε το μοντέλο για καθεμία από τις κρίσιμες περιοχές που αποτελούν όλες μαζί το σύνολο της επιχείρησης.
2. Συλλογικό όραμα: Η ανάλυση του μοντέλου θα πρέπει πάντα να γίνεται σε συλλογικό επίπεδο, προκειμένου να καταλήξει η επιχείρηση σε ασφαλή συμπεράσματα

3. Προσανατολισμός προς τους πελάτες: Προκειμένου η επιχείρηση να ισχυροποιήσει τη θέση της θα πρέπει μέσω των στελεχών της, να προσπαθήσει να αντλήσει πληροφορίες από τους πελάτες προκειμένου να αξιολογήσει καλύτερα στο που θα πρέπει χρησιμοποιηθεί το μοντέλο.

4. Αντικειμενική ανάλυση περιβάλλοντος: Προκειμένου η επιχείρηση να ισχυροποιήσει την θέση της στην αγορά, θα πρέπει να αξιολογήσει τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές που έρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Βασικό είναι να τονίσουμε ότι για να μπορέσουν να εφαρμοστούν αυτά θα πρέπει να αναφέρονται αυστηρά στο εξωτερικό περιβάλλον.

ΣΧΗΜΑ 3: ΜΗΤΡΑ S.W.O.T (PIERCY 1991)

ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΣΥΝΔΥΑΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΚΑΛΕΣ ΚΑΚΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΑΠΕΙΛΕΣ

Με βάση το παραπάνω σχήμα, η ανάλυση της μήτρας S.W.O.T, οδήγησε στο συμπέρασμα ότι πρέπει να χρησιμοποιούνται δύο βασικές στρατηγικές αυτές είναι:

Συνδυαστικές στρατηγικές: Στη συγκεκριμένη γίνεται η αξιολόγηση των 4 παραγόντων ξεχωριστά και έπειτα συνδυαστικά ανά δύο καταλήγουμε σε ασφαλή συμπεράσματα που θα βοηθήσουν να ισχυροποιήσουμε τη θέση μας στην αγορά.

Στρατηγικές μετατροπής: Μέσω αυτής της στρατηγικής η επιχείρηση προκειμένου και πάλι να ισχυροποιήσει τη θέση της ακολουθεί μια πολιτική μετατροπής των απειλών σε ευκαιριών και των αδυναμιών σε πλεονεκτήματα. Μέσω αυτής της πολιτικής, η επιχείρηση έχει την ικανότητα πολύ σύντομα να ισχυροποιήσει τη θέση της και να αποκτήσει επιχειρηματική ισχύ.

Συγχρόνως με βάση το S.W.O.T analysis η επιχείρηση διερευνά ποια είναι τα δυνατά της σημεία, που εντοπίζονται και το ίδιο κάνει και με τα πιο αδύναμα. Μέσω αυτού του μοντέλου η επιχείρηση ανακαλύπτει που πρέπει να συνεχίσει να δουλεύει όπως δούλευε και που πρέπει να δώσει μεγαλύτερη βαρύτητα.

Προχωρώντας στην ανάλυση των παραγόντων που συνθέτουν την επιχειρηματική ισχύ, θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε και άλλες μεταβλητές όπως:

- ✚ Κερδοφορία της επιχείρησης (π.χ. αύξηση των πωλήσεων, αύξηση της τιμής της μετοχής, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς).
- ✚ Brand preference (προτίμηση από τον κόσμο έναντι του ανταγωνισμού).
- ✚ Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (ποιότητα, καινοτομία, καλή εξυπηρέτηση).

2.5.1 ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η κερδοφορία εξασφαλίζει σε μια επιχείρηση ισχύ στην αγορά. Όταν λέμε κερδοφορία εννοούμε χρηματοοικονομική λειτουργία, αύξηση των πωλήσεων, αύξηση της μετοχής κ.λ.π. Τα χρηματικά κεφάλαια βοηθούν την επιχείρηση σε κάθε συναλλαγής της. Συγχρόνως την βοηθούν να διατηρήσει ένα συγκεκριμένο προφίλ απέναντι στους πελάτες της.

Προκειμένου όμως να γίνουμε πιο ακριβείς μπορούμε να πούμε ότι προκειμένου μια επιχείρηση να αποκτήσει επιχειρηματική ισχύ σε σχέση με τον ανταγωνισμό, θα πρέπει να ενισχύσει την επιχειρηματικότητα της. Συγκεκριμένα θα πρέπει να ευαισθητοποιηθεί σε σχέση με τις ανάγκες των αγοραστών της, να προσπαθήσει να πάρει μερίδιο από τις μικρότερες εταιρείες του κλάδου αλλά και να σταθεροποιήσει και να αυξήσει την τιμή της μετοχής της.

Η κερδοφορία σε μια επιχείρηση δε προδιαγράφει και το μέλλον της. Από την άλλη όμως μας προδιαγράφει το παρόν της, δηλαδή ότι έχει ήδη καταφέρει μέσα από την ισχύ που την διακατέχει. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς αλλά και των πωλήσεων, μας δείχνουν μια πλήρη εικόνα του ανταγωνισμού αλλά και το βαθμό ισχύς που ασκεί η επιχείρηση στους ανταγωνιστές της.

Η αύξηση των πωλήσεων αλλά και η αύξηση του μεριδίου αγοράς μπορεί να προέλθει μέσα από την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών, τα οποία θα δώσουν την δυνατότητα στην επιχείρηση να ασκήσει επιρροή στην ευρύτερη αγορά. Η επιχείρηση για να μπορέσει να πετύχει το σκοπό της θα πρέπει να διεξάγει συνεχή έρευνες οι οποίες θα της δώσουν στοιχεία για:

1. Τον ανταγωνισμό.
2. Τα μερίδια αγοράς.
3. Το εξωτερικό περιβάλλον (κυρίως το οικονομικό – προκειμένου να διασφαλίσει την τιμή της μετοχής της).
4. Τις πωλήσεις.

Η κερδοφορία στην επιχείρηση είναι ουσιαστικά οι απαιτούμενοι χρηματικοί πόροι, τα ρευστά διαθέσιμα που διαθέτει η επιχείρηση και τα διανέμει στρατηγικά σε εκπαίδευση, προώθηση, διαφήμιση και καινοτομία. Όλες οι παραπάνω δραστηριότητες ενδυναμώνουν την επιχείρηση και της δίνουν ισχύ σε σχέση με τον ανταγωνισμό μέσα στην αγορά.

Πρέπει ακόμα να τονίσουμε ότι η κερδοφορία σε μια επιχείρηση έρχεται μέσα από την διαδικασία διαχείρισης και πρόβλεψης των αναγκών του πελάτη αλλά και την ικανότητα της επιχείρησης να τις ικανοποιήσει.

Τέλος η κερδοφορία προέρχεται μέσα από την εκμετάλλευση των θετικών οικονομικών κλίμακας, την μείωση του κόστους παραγωγής, την ικανοποιητική απόδοση των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης, την ισχυροποίηση και αύξηση των πωλήσεων. Όλα τα παραπάνω δημιουργούν μια ισχυρή εικόνα ευρωστίας της επιχείρησης στην αγορά δηλαδή προς τις τράπεζες, τους πιστωτές και τους πελάτες.

2.5.2 ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ ΜΑΡΚΑΣ

Μάρκα μπορεί να είναι μια λέξη, ένα όνομα, ένας όρος, ένας αριθμός, ένα σύμβολο ή ένας συνδυασμός όλων αυτών. Όταν ένα προϊόν είναι επώνυμο, δίνει περισσότερες δυνατότητες και οφέλη τόσο στους παραγωγούς-πωλητές, όσο και στους αγοραστές. Για την πρώτη κατηγορία τα οφέλη είναι τα εξής:

1. Γίνεται δυνατή η προβολή αυτού του προϊόντος, αλλά και έμμεσα της επιχείρησης που το παράγει, άρα και των υπολοίπων προϊόντων της επιχείρησης παλιών και νέων.
2. Πετυχαίνεται η διαφοροποίηση του προϊόντος από τα υποκατάστατα.
3. Δημιουργείται η επιθυμία για επαναλαμβανόμενες αγορές.
4. Διευκολύνεται η δημιουργία αγοραστών που είναι πιστοί στη μάρκα.
5. Δικαιολογείται ευκολότερα η υψηλή τιμή του προϊόντος.

Από την άλλη για τους αγοραστές τα οφέλη είναι τα ακόλουθα:

1. Διευκόλυνση αναζήτησης.
2. Αξιολόγηση ποιότητας, ευκολότερη επιλογή.
3. Ψυχολογική ικανοποίηση ότι αγόρασαν ένα προϊόν μάρκα που συμβολίζει τη προβολή και τη διάκριση.
4. Τους απαλλάσσει από τη σύγκριση.

Η σωστή σηματοποίηση των προϊόντων προσδίδει επιχειρηματική ισχύ στην επιχείρηση. Συγκεκριμένα η επιχείρηση μπορεί να σηματοποιήσει με τρεις τρόπους:

1. Ατομική σηματοποίηση (κάθε προϊόν δικό του σήμα).
2. Οικογενειακή σηματοποίηση.
3. Γενικά σηματοποίηση (όλη η γκάμα προϊόντων σηματοποιείται με το ίδιο σήμα).

Η κάθε μια από τις συγκεκριμένες στρατηγικές αν εφαρμοστεί σωστά προσδίδει ισχύ έναντι του ανταγωνισμού. Τα σημεία από τα οποία ευεργετείται η επιχείρηση με βάση τη σηματοποίηση που θα ακολουθήσει είναι τα εξής:

1. Η σηματοποίηση δίνει ισχυρά πλεονεκτήματα στον πωλητή για την επικοινωνία που θα έχει με τον πελάτη.
2. Η σηματοποίηση δίνει κύρος- συγχρόνως από πολλούς θεωρείται ως σημείο εστίασης αλλά και διαφοροποίησης για την επιχείρηση.
3. Η σηματοποίηση δίνει δυνατότητα αύξησης των τιμών σε μια επιχείρηση.
4. Η σηματοποίηση ισχυροποιεί την επωνυμία της επιχείρησης στην αγορά.

Η επιχειρηματική ισχύς για μια επιχείρηση σε σχέση με την μάρκα, δεν πηγάζει από την πληροφόρηση αλλά από τη διαδικασία παρακίνησης του ατόμου να ενεργήσει αλλά και να επιδιώξει την αγορά συγκεκριμένου προϊόντος. Αυτή η διαδικασία ισχυροποιεί την θέση της εταιρείας ως προς τους λιανοπωλητές αλλά και τους διαμεσολαβητές.

Η προτίμηση μιας μάρκας έρχεται μέσα από το ισχυρό promotional mix που χρησιμοποιεί μια εταιρεία. Συγκεκριμένα από την διαδικασία της προσωπικής πώλησης και της διαφήμισης. Ο συνδυασμός αυτών των δύο λειτουργιών αν γίνει με τον προβλεπόμενο τρόπο θα αποδώσει καρπούς για την επιχείρηση.

Με τη βοήθεια του παρακάτω πίνακα δείχνουμε τη σχέση πώλησης και διαφήμισης και πως αυτή προσδίδει brand preference άρα και ισχύ στην αγορά για δυο διαφορετικές εταιρείες .

Εταιρεία A

	Περισσότερη Διαφήμιση	Περισσότεροι Πωλητές	
Εταιρεία B	Περισσότερη Διαφήμιση	Η ισχύ της επιχείρησης αυξάνεται με γοργούς ρυθμούς αύξηση με αύξηση μεριδίου.	Η ισχύς της A μεγαλώνει σε σχέση με τη B.
	Περισσότεροι Πωλητές	Η ισχύς της B μεγαλώνει σε σχέση με τη A.	Μειώνεται η ισχύς και των δύο λόγω του κόστους του προσωπικού.

Πηγή: Dennis Adhock (2000), *Marketing Principles*, Pitman Publishing

Με βάση τα παραπάνω βλέπουμε ότι η προτίμηση της μάρκας ενισχύεται περισσότερο όταν συνδυαστούν σωστά η διαφήμιση με τις προσωπικές πωλήσεις. Ο συγκεκριμένος συνδυασμός δίνει ισχύ σε μια εταιρεία σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

2.5.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ο μόνιμος στόχος της στρατηγικής μάρκετινγκ μιας επιχείρησης είναι η ανεύρεση του άριστου μίγματος προϊόντων το οποίο και θα δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση είναι καθ'όλα δυναμικό και αλλάζει συνεχώς, για αυτό το λόγο η στρατηγική marketing πρέπει να προσαρμόζεται αναλόγως και άμεσα.

Τέσσερις είναι οι στρατηγικές marketing από τις οποίες μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η επιχείρηση:

1. Διείδυση αγοράς.
2. Ανάπτυξη αγοράς.

3. Ανάπτυξη προϊόντος.
4. Διαφοροποίηση προϊόντος.

Η διείσδυση αγοράς βοηθάει την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τα προϊόντα που ήδη παράγει και να κερδίσει από αυτά την αύξηση των πωλήσεων. Η επερχόμενη αύξηση των πωλήσεων θα της δώσει ισχύ σε σχέση με τον ανταγωνισμό αλλά και τα απαιτούμενα κεφάλαια για να επενδύσει σε επιπρόσθετους τομείς που θα την κάνουν πιο ανταγωνιστική στη συνείδηση του καταναλωτή.

Η ανάπτυξη αγοράς, βοηθάει την επιχείρηση να αποφύγει τον κορεσμό. Συγκεκριμένα μια επιχείρηση με το ίδιο προϊόν και την ίδια τεχνογνωσία προσπαθεί να κατακτήσει μια καινούργια αγορά. Αυτή η στρατηγική ενδείκνυται όταν η παρούσα αγορά έχει κορεσθεί και δεν έχει να προσφέρει τίποτα διαφορετικό στην εταιρεία. Η εταιρεία μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής αυξάνει την ισχύ της αλλά και αποκτάει προβάδισμα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αφού βρίσκεται ένα βήμα μπροστά σε πωλήσεις και σε αλλαγή πολιτικής.

Η ανάπτυξη προϊόντος η οποία στηρίζεται στις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης, δίνουν τη δυνατότητα να αναπροσδιοριστεί το προϊόν χωρίς να χρειαστεί η επιχείρηση να μεταβεί σε νέα αγορά. Μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής ισχυροποιείται η θέση της επιχείρησης στην αγορά της αφού έχει να προσφέρει καινούργια πράγματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

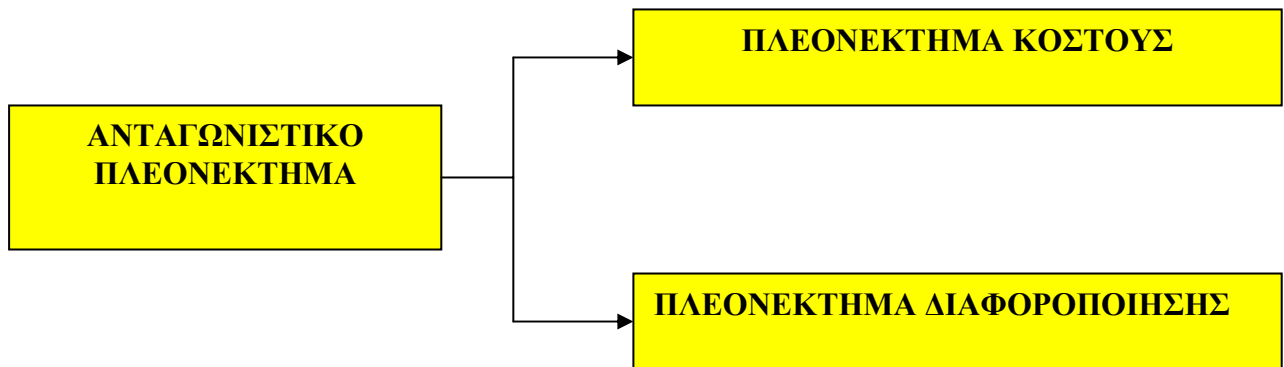
Τέλος η διαφοροποίηση η οποία γίνεται είτε με κάθετη ολοκλήρωση σε προηγούμενα σχέδια είτε σε επόμενα, είτε με οριζόντια ολοκλήρωση, προσδίδει στην εταιρεία τις εξής δυνατότητες:

- Η επιχείρηση ενισχύεται επεκτείνοντας τις δραστηριότητες της στην παραγωγή του προϊόντος. Αυτό της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα άρα και ισχύ στην αγορά. Π.χ outsourcing strategy
- Η επιχείρηση ενισχύεται επεκτείνοντας τις δραστηριότητες της στην πώληση και στη διανομή του προϊόντος. Αυτό της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα άρα και ισχύ στην αγορά. Π.χ εξαγορά, συγχώνευση κ.λ.π

➤ Τέλος η οριζόντια δίνει μεγάλη ισχύ στην επιχείρηση η οποία εξαγοράζει επιχειρήσεις με παρόμοιες δραστηριότητες. Με τις εξαγορές οργανώνεται καλύτερα, οπότε γίνεται δυνατή η εκμετάλλευση περισσότερων θετικών οικονομιών κλίμακας.

Οι παραπάνω στρατηγικές προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, της προσδίδουν δηλαδή τη δυνατότητα να διαφοροποιηθεί αλλά και να επεκταθεί γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό. Οι συγκεκριμένες στρατηγικές βοηθούν την επιχείρηση να καινοτομήσει αλλά και να αποκτήσει επιχειρηματική ισχύ στην αγορά.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και την ενίσχυση της στρατηγικής μπορούμε να τη δούμε και μέσα από το σχήμα του Porter.



Στη περίπτωση του πλεονεκτήματος κόστους, η επιχείρηση μειώνει τα κόστη της και με αυτό τον τρόπο καταφέρνει να βγει με πιο ανταγωνιστική τιμή στην αγορά πράγμα που της δίνει επιχειρησιακή ισχύ. Στην περίπτωση της ηγεσίας κόστους μπορεί και να εστιάσει σε ένα τμήμα της μέσω του οποίου μπορεί να αποκτήσει ισχύ στην αγορά της.

Στη δεύτερη περίπτωση η επιχείρηση επιλέγει να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό, με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει όχι μόνο να πουλήσει διαφορετικό προϊόν από τον ανταγωνισμό, αλλά και να αυξήσει τις τιμές της, και σε αυτή την περίπτωση η εταιρεία μπορεί να εστιάσει τη διαφοροποίησή της σε ένα τμήμα της επιχείρησης και όχι στο σύνολο της προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

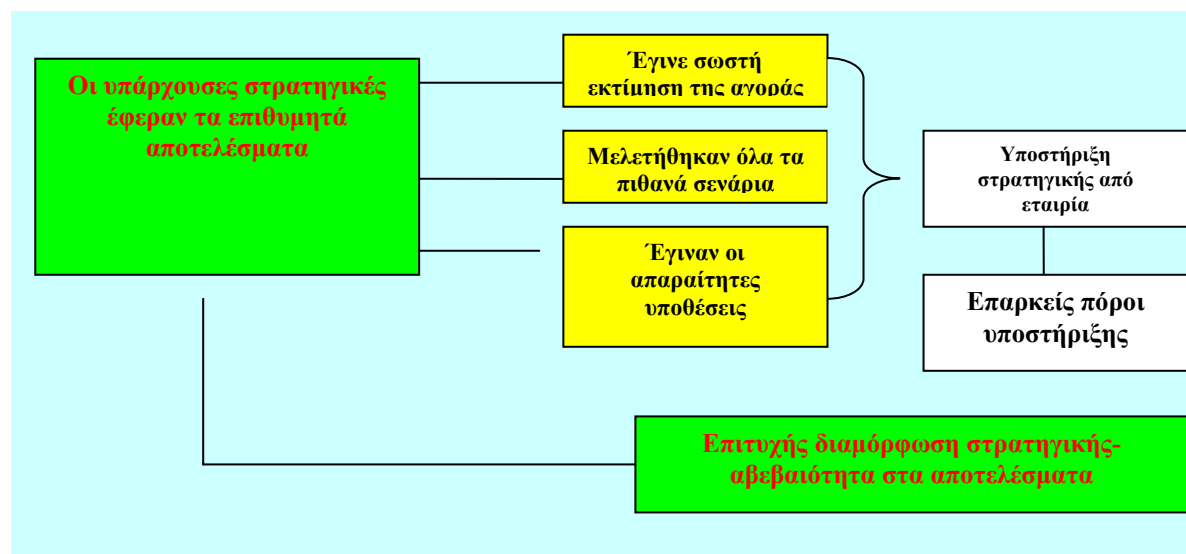
Κλείνοντας θα πρέπει να τονίσουμε ότι μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει επιχειρηματική ισχύ μέσα από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο διαθέτει, αν και μόνο αν είναι ευέλικτη στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

2.6 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΙΣΧΥΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στην ενότητα αυτή θα χρησιμοποιήσουμε τρία μοντέλα το πρώτο μοντέλο στηρίζεται στο σχήμα του **Scmidt (1988)** το δεύτερο στην ανάλυση των **Richard Rumelt (1980)** και **Steiner and Miner(1997)** και τέλος το τρίτο μοντέλο στο σχήμα του **Robert S. Kaplan (1992)**. Μέσω αυτών των τριών μοντέλων θα αξιολογήσουμε δύο πράγματα: πρώτον την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών μιας επιχείρησης, προκειμένου να δούμε το κατά πόσο μπορεί η επιχείρηση να βασιστεί σε αυτές για να αποκτήσει επιχειρηματική ισχύ. Δεύτερον θα μετρήσουμε την ίδια την επιχειρηματική ισχύς.

Θα ξεκινήσουμε με τη θεωρία του Schmidt η θεωρία αυτή θα μας δώσει τη δυνατότητα να αξιολογήσουμε κατά πόσο η επιχείρηση μπορεί να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών που χρησιμοποιεί προκειμένου να αποκτήσει μέσω αυτών επιχειρηματική ισχύς (Βλέπε σχήμα 4).

ΣΧΗΜΑ 4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ SCMIDT (1988)



Το παραπάνω σχήμα μας δείχνει ότι προκειμένου μια επιχείρηση να φτάσει σε επιχειρηματική ισχύ, θα πρέπει να ακολουθεί σωστή στρατηγική. Κάθε επιχείρηση έχει το περιθώριο να αξιολογήσει τη στρατηγική της, με βάση το παραπάνω σχήμα βλέπουμε ότι η επιχείρηση δεν φτάνει απλά να καθορίσει μια στρατηγική στην πραγματικότητα πρέπει συνεχώς να μελετάει και άλλα πιθανά σενάρια, να στηρίζει

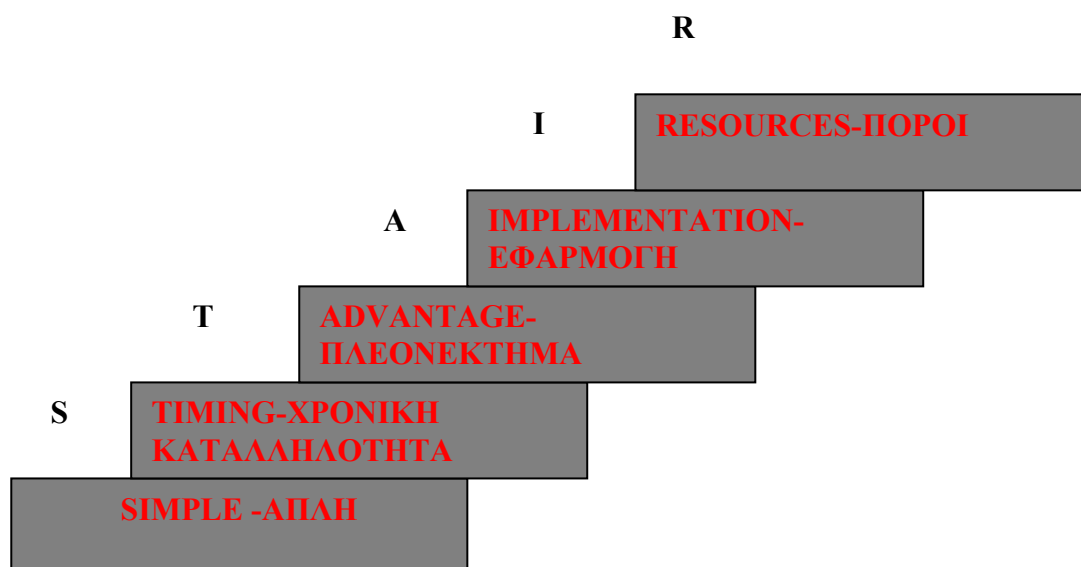
την στρατηγική της με εσωτερικούς πόρους, και γενικά να προσπαθεί να μειώσει την αβεβαιότητα.

Από την άλλη με βάση τον Richard Rumelt μπορούμε να αξιολογήσουμε τη στρατηγική βασιζόμενοι σε 5 μεταβλητές, οι οποίες αν ισχύουν μπορούν να δώσουν επιχειρηματική ισχύ στην επιχείρηση.

- ✚ Συνέπεια: Η στρατηγική μιας εταιρείας πρέπει να ταυτίζεται με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της, αλλά και με τους αρχικούς στόχους και την πολιτική της.
- ✚ Συμφωνία-Ταύτιση: Η στρατηγική μιας εταιρείας πρέπει είναι ευέλικτη και μπορεί να ανταποκριθεί με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.
- ✚ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η στρατηγική μιας εταιρεία πρέπει να δίνει το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.
- ✚ Εφικτότητα: Η στρατηγική μιας εταιρείας πρέπει να της δίνει το περιθώριο να μην εξαντλεί τους πόρους της πράγμα που θα της δημιουργούσε άλυτα προβλήματα.
- ✚ Η Συμφωνία και το Πλεονέκτημα: Οι εσωτερικές εκτιμήσεις της εταιρείας πρέπει πάντοτε να είναι βασισμένες σε έρευνα

Τέλος με βάση τους Steiner and Miner προκειμένου η εταιρεία να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη στρατηγική που θα της δώσει επιχειρηματική ισχύ, θα πρέπει να υπολογίσει αν καλύπτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

ΣΧΗΜΑ 5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ STEINER AND MINER(1997) (1988)



Η στρατηγική της εταιρείας θα πρέπει να ακολουθεί απόλυτα τα παραπάνω βήματα δηλαδή:

- ✚ Η στρατηγική που θα ακολουθεί θα πρέπει να είναι απλή πράγμα που θα της δίνει τη δυνατότητα όλες οι σχέσεις της με τους πελάτες ή τους προμηθευτές της να χαρακτηρίζονται από την απλότητα και την αμεσότητα. Αυτό θα της δώσει οντότητα στην αγορά και επιχειρηματική ισχύ.
- ✚ Η εταιρεία πρέπει να είναι πάντα συνεπής στους χρόνους της.
- ✚ Η εταιρεία πρέπει να έχει πλεονεκτήματα πάνω στα οποία θα στηριχτεί η επιχειρηματική της πορεία.
- ✚ Η εταιρεία πρέπει να έχει την ικανότητα να εφαρμόσει την στρατηγική της αλλά και οτιδήποτε άλλο θεωρήσει σημαντικό για την ανάπτυξη της.
- ✚ Η εταιρεία πρέπει να έχει επάρκεια και καταλληλότητα των πόρων.

Αυτό που πρέπει να τονίσουμε είναι ότι μπορεί μεν να παρουσιάζει μια εταιρεία μια επάρκεια σε όλους τους παραπάνω τομείς αλλά παρόλα αυτά η στρατηγική της να μην την έχει δώσει ακόμα επιχειρηματική ισχύς στην αγορά ή σε τμήμα της αγοράς,

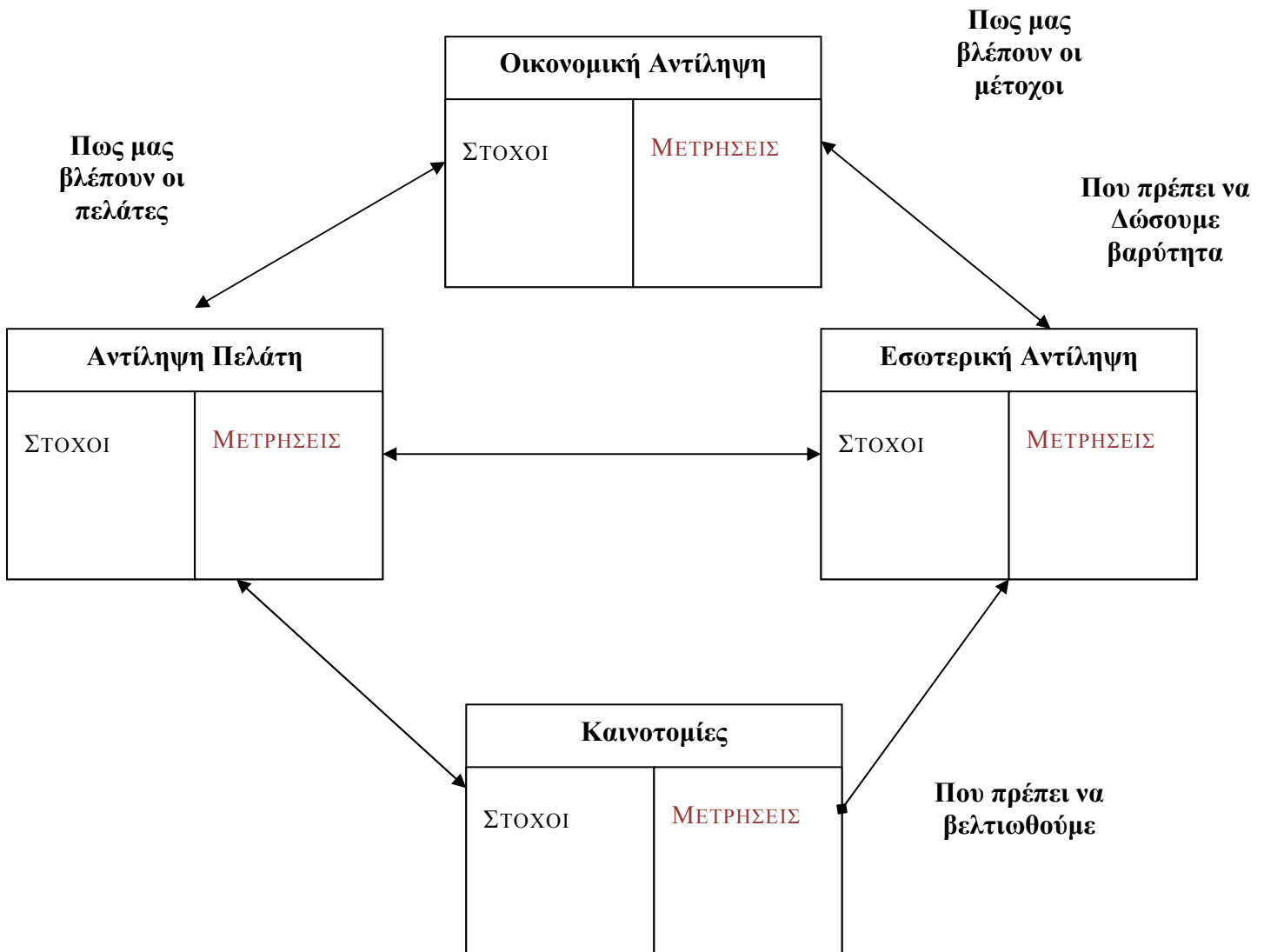
αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική της κάπου έχει πρόβλημα άρα και πρέπει να βελτιωθεί.

Για να έχουμε πιο ολοκληρωμένη εικόνα θα κάνουμε και μια μέτρηση της ίδιας της επιχειρηματικής ισχύς της επιχείρησης, προκειμένου να δούμε ποιο ξεκάθαρα το πώς σχετίζεται με την οργάνωση της επιχείρησης

Η μέτρηση βασίζεται στο μοντέλο του Kaplan (1992) και έχει σαν στόχο του να μετρήσει την επιχειρηματική ισχύς μέσα από τέσσερις μεταβλητές. Συγκεκριμένα (Βλέπε Σχήμα 6):

1. Πως την αντιλαμβάνονται οι πελάτες (Αντίληψη Πελατών).
2. Πως την αντιλαμβάνονται στο εσωτερικό της επιχείρησης (Αντίληψη στο εσωτερικό της επιχείρησης).
3. Πως θα βελτιωθεί (Ερευνα).
4. Πως την αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι (Οικονομική Αντίληψη)

ΣΧΗΜΑ 6 THE BALANCED LINKS PERFORMANCE MEASURES KAPLAN (1992)



Με βάση το παραπάνω σχήμα η επιχείρηση μετράει την επιχειρηματική της ισχύ, με βάση τα χαρακτηριστικά της κάθε κατηγορίας από τις 4 του σχήματος. Συγκεκριμένα:

Για να μπορέσει στην σημερινή αγορά μια επιχείρηση να έχει επιχειρηματική αξία θα πρέπει να έχει το σεβασμό και την εκτίμηση των πελατών. Συγκεκριμένα οι διοικούντες, δίνουν μεγάλη σημασία στο πελάτη και τους ενδιαφέρει η άποψη του. Με βάση την παραπάνω θεωρία οι πελάτες μοιράζονται με βάση τις διαφορετικές επιθυμίες τους σε 4 κατηγορίες: αυτοί που ενδιαφέρονται για την ποιότητα, την υπηρεσία και τέλος παρουσίαση και κόστος. Με βάση τον παραπάνω πίνακα στα

measures, η εταιρεία περνάει πιθανούς τρόπους μέσω των οποίων θα επιτύγχανε κάποιους στόχους της οι οποίοι αν πραγματοποιηθούν με βάση τα measures που θα έβαζε θα ικανοποιούσε και τους πελάτες της.

Το ίδιο ισχύει και για τους μετόχους, πάλι η εταιρεία βάζει δεδομένα για επίτευξη στόχων και αν τα πετύχει αυτομάτως θα ικανοποιήσει και τους μετόχους. Σε σχέση με τις άλλες δύο κατηγορίες τα πράγματα αλλάζουν λίγο δηλαδή οι επίτευξη των στόχων έχουν να κάνουν μόνο με το εσωτερικό της επιχείρησης. Συγκεκριμένα στο κομμάτι της καινοτομίας, η επιχείρηση βάζει στόχο της να αναπτυχθεί τεχνολογικά οπότε να μπορέσει να στηρίξει σε αυτό και την επιχειρηματική ισχύ της. Τέλος οι τελευταίες μετρήσεις έχουν σαν στόχο τους την εσωτερική δομή της επιχείρησης.

Τέλος αν παρατηρήσουμε το σχήμα θα δούμε ότι οι σχέσεις μεταξύ των τεσσάρων διαφορετικών περιοχών επικοινωνούν με αμφίδρομα βελάκια. Πράγμα που σημαίνει ότι είναι άμεσα συνυφασμένα μεταξύ τους και ότι το ένα επηρεάζει το άλλο. Αυτή η καινούργια μορφή μέτρησης βοηθάει την επιχείρηση να αποκτήσει ή να διατηρήσει την επιχειρησιακής της ισχύ μέσα από μετρήσεις σε δεδομένα όπως:

1. Σχέσης πελάτη προμηθευτή.
2. Παγκόσμιες σχέσεις.
3. Βελτίωση οργανωτικής δομής.
4. Έρευνα και ανάπτυξη. κ.λ.π

Όλα τα παραπάνω μοντέλα βοηθούν την επιχείρηση να προσδιορίσει τη θέση της να κάνει βελτιώσεις αλλά και να αποκτήσει επιχειρηματική οντότητα στην εγχώρια και παγκόσμια αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ – ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

Οι πρωτοβουλίες να εμπλακούν οι εργαζόμενοι στην λήψη αποφάσεων στις οργανώσεις είναι τόσο παλαιές όσο και η βιομηχανική δημοκρατία (Industrial Democracy), και μπορούν να επισημανθούν πίσω στον περασμένο αιώνα, και τόσο πρόσφατες όσο το χτίσιμο ομάδων, η συμμετοχή και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η πιο πρόσφατη παραλλαγή σε αυτό το θέμα έχει αποκαλεστεί "ενδυνάμωση υπαλλήλων".

Πρέπει να τονιστεί, πάντως, ότι στην βιβλιογραφία για την ενδυνάμωση είναι πολλοί οι συγγραφείς οι οποίοι αντιμετωπίζουν την ενδυνάμωση σαν ένα εξ ολοκλήρου νέο προϊόν της εποχής και παραβλέπουν το ιστορικό της πλαίσιο. Ωστόσο, θα μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι αν και η ενδυνάμωση με την σύγχρονη μορφή της απεικονίζει τις πρόσφατες εξελίξεις, η βάση και οι ιδέες που κρύβονται κάτω από αυτήν έχουν πολύ βαθύτερες ρίζες.

Κατά τον Wilkinson η ενδυνάμωση μπορεί να ειπωθεί από πολλές απόψεις ως η "απόρριψη του παραδοσιακού κλασσικού πρότυπου διοίκησης το οποίο ήταν συνδεδεμένο με τον Taylor και τον Ford, όπου τυποποιημένα προϊόντα κατασκευάζονταν μέσω των οικονομιών κλίμακας και του καταμερισμού εργασίας, και οι εργαζόμενοι πραγματοποιούσαν επιμέρους και επαναλαμβανόμενες εργασίες".

Ο Wilkinson, συνεχίζοντας, υποστηρίζει ότι έχουν χρησιμοποιηθεί δύο μεγάλες κατηγορίες επιχειρημάτων για να δικαιολογήσουν τη χρησιμοποίηση της ενδυνάμωσης. Πιο συγκεκριμένα: Ο δημοκρατικός ανθρωπισμός (democratic humanism) που θεωρείται συνήθως ως απάντηση στις υπερβολές της επιστημονικής διαχείρισης και τα προβλήματα της αλλοτρίωσης. Η άποψη αυτή για την ανθρώπινη φύση μπορεί να φανεί στην εργασία του McGregor και των Θεωριών του X και Y. Η θεωρία X υποθέτει ότι στους εργαζόμενους δεν αρέσει η εργασία τους και αποφεύγουν την ευθύνη και παρακινούνται καθαρά από την οικονομική ανταμοιβή, ενώ η θεωρία Y παίρνει μια θετικότερη άποψη της ανθρώπινης φύσης, υποθέτοντας

ότι οι υπάλληλοι θα προτιμούσαν να ασκούν αυτό - έλεγχο και να συμβάλουν στην οργάνωση έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για αυτό-πραγμάτωση.

Οι παραπάνω υποθέσεις απεικονίστηκαν επίσης στην εργασία ψυχολόγων ανθρωπιστών όπως ο Maslow με το μοντέλο της ιεράρχησης των αναγκών και επίσης στη θεωρία για την υποκίνηση του Herzberg. Η συμμετοχή θα ικανοποιούσε τις ανθρώπινες ανάγκες ανάπτυξης της αυτό - πραγμάτωσης και της εκπλήρωσης και μέσω αυτού του μηχανισμού θα επέφερε αύξηση της υποκίνησης και της απόδοσης.

Υπάρχει, επίσης, και η οικονομική θεώρηση για την ενδυνάμωση που είναι ουσιαστικά πραγματική. Υποτίθεται, κατ' αρχήν, ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να συμβάλουν στην οργανωτική επιτυχία και δεδομένου ότι είναι πιο κοντά στην κατάσταση της εργασίας είναι σε θέση να προτείνουν βελτιώσεις, τις οποίες η διοίκηση δεν θα μπορούσε να προτείνει λόγω της θέσης της στην ιεραρχία.

Η ενδυνάμωση επίσης θα αύξανε την ικανοποίηση από την εργασία και θα μείωνε την αποχώρηση, καθώς οι εργαζόμενοι θα αισθάνονταν περισσότερο δεσμευμένοι με τους στόχους του οργανισμού. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι θέτονται σε διαδικασία ενδυνάμωσης μειώνεται η ανάγκη ύπαρξης σύνθετων και πραγματικά δυσλειτουργικών συστημάτων ελέγχου και με αυτό τον τρόπο αυξάνεται και η αποδοτικότητα.

Στη δεκαετία του 1980, συνεχίζει ο Wilkinson, το νέο εύκαμπτο παράδειγμα οργάνωσης ενίσχυσε τέτοια επιχειρήματα. Η κίνηση προς τα προσαρμοσμένα προϊόντα με την εύκαμπτη ειδίκευση και τις πιο επίπεδες και πιο αδύνατες δομές θεωρήθηκε ως νέα διαδρομή στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυτό σήμανε την εστίαση στην εργατική δύναμη ως πόρο και όχι μόνο ένα κόστος.

Επιπλέον, οι εργασίες θεωρήθηκαν, όμως, πολύ πιο σύνθετες απ' ότι στις ημέρες της επιστημονικής διαχείρισης και άλλαξαν πολύ πιο γρήγορα. Θεωρήθηκε, όμως, ζωτικής σημασίας να επιτύχει τη μεγαλύτερη ευελιξία μέσω της χρήσης των ανθρώπων. Παρά την προσπάθεια να ελεγχθούν οι υπάλληλοι, πρέπει να τους δοθεί η διακριτικότητα για να παρέχουν την καλύτερη υπηρεσία και να επιτύχουν υψηλότερα πρότυπα της εργασίας.

Αυτό το επιχείρημα υπογράμμισε την ανάγκη για γρηγορότερες αποφάσεις σε μια μεταβαλλόμενη αγορά, με τους υπαλλήλους πιο κοντά στον πελάτη και το προϊόν προκειμένου να λαμβάνουν αποφάσεις για τα σχετικά ζητήματα. Όλες αυτές οι θεωρίες μοιράζονται μια κοινή υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι είναι ένας αναξιοποίητος πόρος με τη γνώση και την εμπειρία και το ενδιαφέρον τους να αναμιχθούν που μπορούν να απελευθερωθεί από τους εργοδότες που παρέχουν τις ευκαιρίες και τις δομές για τη συμμετοχή τους.

Επίσης, υποτίθεται ότι η συμμετοχική λήψη απόφασης είναι πιθανόν να οδηγήσει στην ικανοποίηση από την εργασία και σε καλύτερες ποιοτικές αποφάσεις και ότι τα οφέλη αφορούν τόσο στους εργοδότες (αυξανόμενη αποδοτικότητα) όσο και στους εργαζόμενους (ικανοποίηση από την εργασία).

Η εμφάνιση της ενδυνάμωσης με την σύγχρονη μορφή της προέκυψε μόλις στο τέλος της δεκαετίας του 1980. Κάποιοι θεωρητικοί μάλιστα πιστεύουν ότι τα θεμέλια του σύγχρονου κινήματος προς την ενδυνάμωση τέθηκαν με το βιβλίο bestseller των Peters και Waterman "In Search of Excellence", που δημοσιεύθηκε το 1982. Ένα κεντρικό μήνυμα του βιβλίου ήταν ότι υπάρχει η ανάγκη απομάκρυνσης από τα σκληρά ορθολογιστικά πρότυπα που φτιάχτηκαν από λογιστές και μηχανικούς και υιοθέτησης ενός απλούστερου και περισσότερο διαισθητικού στυλ διοίκησης.

Η παραγωγικότητα μέσω των ανθρώπων και η αυτονομία και το επιχειρηματικό πνεύμα συνοψίζουν τη νέα φιλοσοφία, η οποία όταν συνδυάζεται με την άποψη ότι "ο πελάτης είναι ο βασιλιάς" παρέχει το πλαίσιο της σύγχρονης ιδέας της ενδυνάμωσης. Το μήνυμα ήταν ότι οι επιτυχείς οργανώσεις εστίαζαν στη διοίκηση της κουλτούρας.

Μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1980, η επιχειρηματική σκέψη είχε γοητευτεί από την λογική των νέων τρόπων διοίκησης. Υποστηρίχτηκε ότι οι αγορές ήταν τώρα περισσότερο ανταγωνιστικές (στην πραγματικότητα ταραχώδεις και χαοτικές), εν μέρει εξ αιτίας της παγκοσμιοποίησης του ανταγωνισμού και της φιλελευθεροποίησης από τις κυβερνήσεις, με αποτέλεσμα οι πελάτες να γίνονται πιο απαιτητικοί, από την άποψη της επιλογής, της ποιότητας, του σχεδίου και της υπηρεσίας.

Κατά συνέπεια, η έμφαση πέρασε από τη χρησιμοποίηση των οικονομιών κλίμακας σε πιο εύκαμπτες και καινοτόμες οργανώσεις. Αυτή η μετατόπιση αναφέρθηκε

ποικιλοτρόπως ως μετά - Φορντισμός, εύκαμπτη ειδίκευση και αδύνατη παραγωγή. Στο νέο διοικητικό πρότυπο δόθηκε έμφαση από συγγραφείς όπως ο Drucker και ο Kanter, οι οποίοι μιλάνε για από - γραφειοκρατικοποίηση (τέλος της ιεραρχίας και των καθοδηγητικών κανόνων), διοικητική αποκέντρωση και χρησιμοποίηση project based ομάδων ως μέρος μιας κίνησης προς μια νέα, βασισμένη στη γνώση, οργάνωση.

Η νέα προσέγγιση είχε επιπτώσεις στη διοίκηση των ανθρώπων και οι εργοδότες ωθήθηκαν να απομακρυνθούν από μια προσέγγιση που ήταν βασισμένη στη συμμόρφωση, στην ιεραρχική αρχή και την περιορισμένη συμμετοχή υπαλλήλων, σε μια προσέγγιση με μεγαλύτερη έμφαση στις υψηλές σχέσεις εμπιστοσύνης, ομαδική εργασία και ενδυνάμωση, με αναζήτηση για δέσμευση των υπαλλήλων και χρησιμοποίηση της πείρας του εργατικού δυναμικού.

Η δημοτικότητα αυτής της πρόσφατης προσέγγισης έφτασε στο απόγειο της τη δεκαετία του 1990 και οδήγησε μερικούς συγγραφείς να τη χαιρετήσουν ως "εποχή ενδυνάμωσης", καθώς οι επιχειρήσεις εμφανίστηκαν να παίρνουν σημαντικά, αισθητά μέτρα προς την απελευθέρωση «των δημιουργικών και καινοτόμων ενεργειών των υπαλλήλων ωφελώντας τους μετόχους μέσω βελτιώσεων στην κατώτατη γραμμή, τους πελάτες μέσω της αξίας και της υπηρεσίας, τους προμηθευτές μέσω αποτελεσματικότερων συμφωνιών συνεργασίας και τους υπαλλήλους μέσω μιας υψηλότερης ποιότητας εργασιακής ζωής».

3.2. ΟΡΙΣΜΟΙ

Στον αγώνα για επιβίωση σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις αναζητούν καινοτόμους τρόπους να ενισχύσουν το δημιουργικό δυναμικό των εργαζομένων τους. Η ενδυνάμωση αποτελεί μια από τις περισσότερο υποσχόμενες, αλλά και λιγότερο κατανοητές έννοιες στον τομέα των επιχειρήσεων μέχρι σήμερα.

Πριν προχωρήσει η ανάλυση του θέματος, λοιπόν, θα πρέπει να δοθούν κάποιοι βασικοί ορισμοί προκειμένου να γίνει απόλυτα κατανοητό και σαφές τι σημαίνει ενδυνάμωση και τι περιλαμβάνει αυτή η έννοια. Οι ορισμοί της ενδυνάμωσης ποικίλουν καθώς η δημοτικότητα της έννοιας είναι μεγάλη. Το γεγονός ότι η έννοια είναι πολυδιάστατη κάνει εξαιρετικά δύσκολη την υιοθέτηση ενός ορισμού που θα την περιγράφει και συνήθως οι περισσότεροι από αυτούς είναι ασαφείς και αόριστοι.

Από το 1990, ο αριθμός άρθρων σχετικά με τη "ενδυνάμωση υπαλλήλων" ως βασικό πρωταγωνιστή είναι εκρηκτικός. Αυτό συμβαίνει, εν μέρει, επειδή ο όρος μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για να περιγράψει την ατομική πτυχή της έννοιας, όσο και την πτυχή του οργανισμού. Πολλοί ορισμοί για την έννοια που έγινε τόσο δημοφιλής επιχειρούνται ιδιαίτερα την δεκαετία του 1990.

Ο όρος ενδυνάμωση, αν και αρκετά σύγχρονος, συνδέεται με παραδοσιακές έννοιες του μάνατζμεντ. Μερικές από αυτές είναι η ανάθεση καθηκόντων – μεταβίβαση εξουσίας (delegation), η συμμετοχή των εργαζομένων (involvement), η δέσμευση αυτών (commitment) και η υποκίνηση αυτών (motivation). Αν και οι ανωτέρω έννοιες συνδέονται με αυτήν της ενδυνάμωσης δεν μπορεί να υποστηριχτεί ότι ταυτίζονται με αυτήν.

Η έννοια της ενδυνάμωσης μπορεί να εξεταστεί από δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες:

- **Η Ενδυνάμωση ως Διαδικασία:** αποτελεί ένα συνδυασμό ενεργειών μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η υψηλότερη δυνατή ικανοποίησή τους στην εργασία.
- **Η Ενδυνάμωση ως κατάσταση – αποτέλεσμα:** αφορά το πώς αισθάνονται και πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι.

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της έννοιας της ενδυνάμωσης και η προσπάθεια ορισμού αυτής από διάφορους ερευνητές είναι πολλές και για τις δύο κατηγορίες – προσεγγίσεις της έννοιας. Πιο συγκεκριμένα:

3.2.1. Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Ενδυνάμωση μπορεί να θεωρηθεί οποιαδήποτε διαδικασία από την οποία ο έλεγχος των ανθρώπων, είτε συλλογικός είτε μεμονωμένος, πάνω στις ζωές τους αυξάνεται. Η ενδυνάμωση μπορεί να γίνει αποδεκτή, ως μια αύξηση στην επιρροή και τον έλεγχο μέσω της απόκτησης γνώσης και δεξιοτήτων.

Η ενδυνάμωση αποτελεί την διαδικασία με την οποία δίδεται στο προσωπικό πραγματική εξουσία πάνω στην εργασία προκειμένου να επιτύχει συνεχή βελτίωση και ικανοποίηση από την εργασία σε μια οργανωτική απόδοση για καλύτερα ποιοτικά προϊόντα και εξυπηρέτηση πελατών, προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική.

Σύμφωνα με τον Brymer, ενδυνάμωση είναι η διαδικασία με την οποία δίνεται στο προσωπικό μεγαλύτερη εξουσία ή δύναμη να αποκεντρώσει την διαδικασία λήψη απόφασης, χωρίς αναφορά στα πιο υψηλά επίπεδα και για τα οποία το καθιστά υπεύθυνο, ενώ οι διευθυντές δίνουν περισσότερη διακριτικότητα και αυτονομία στο προσωπικό για την επαφή του με τον πελάτη.

Κατά τους Blanchard, Carlos και Randolph, η ενδυνάμωση αποτελεί «μια τεχνολογία αιχμής η οποία παρέχει το στρατηγικό πλεονέκτημα που αναζητούν οι επιχειρήσεις και την ευκαιρία που επιθυμούν οι εργαζόμενοι. Είναι το μέσο για να αρχίσουν τα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν σαν μέτοχοι της εταιρίας στον καθορισμό της επιτυχίας ή της αποτυχίας της».

Επιπλέον, καθορίζουν την ενδυνάμωση ως την διαδικασία με την οποία έχεις την ελευθερία να ενεργήσεις, αλλά έχεις και την ευθύνη για τα αποτελέσματα. Θεωρούν ότι αυτή η ελευθερία μπορεί να επιτευχθεί από την ηγεσία με το μοίρασμα της πληροφόρησης με όλους, την δημιουργία αυτονομίας μέσω της σκιαγράφησης ορίων και την αντικατάσταση των ιεραρχιών με αυτοδιοικούμενες ομάδες.

Συνεχίζοντας, κατά τον Vecchio, ενδυνάμωση είναι ένα σύνολο υποκινητικών τεχνικών που έχουν ως σκοπό να βελτιώσουν την απόδοση υπαλλήλων μέσω των αυξανόμενων επιπέδων συμμετοχής υπαλλήλων και αυτό – προσδιορισμού.

Ο Gandz γράφει πως «ενδυνάμωση σημαίνει ότι η διοίκηση παραχωρεί το δικαίωμα της λήψης αποφάσεων ή έγκρισης στους υπαλλήλους όπου, παραδοσιακά, τέτοιο δικαίωμα ήταν ένα διοικητικό προνόμιο». Ο Malone όταν αναφέρεται στην ενδυνάμωση, εννοεί την «ανάθεση των αρμοδιοτήτων που επιτρέπει στους ανθρώπους στα χαμηλότερα οργανωτικά στρώματα να λάβουν αποφάσεις και εν τούτοις η ενδυνάμωση σημαίνει περισσότερα από απλά ανάθεση». Οι Bowen και Lawler αναφέρουν ότι: «ορίζουμε την ενδυνάμωση σαν το μοίρασμα με τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής τεσσάρων οργανωτικών συστατικών: πληροφόρηση για την απόδοση της οργάνωσης, γνώση που επιτρέπει στους υπαλλήλους να καταλάβουν και να συμβάλουν στην οργανωτική απόδοση». Ενώ τα άλλα δύο συστατικά που οι Bowen και Lawler αναφέρουν είναι, «οι ανταμοιβές βασισμένες στην απόδοση της οργάνωσης και η δύναμη να λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν την οργανωτική κατεύθυνση και την απόδοση». Σε ένα πιο πρόσφατο άρθρο, οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι, «η έρευνα προτείνει ότι η ενδυνάμωση υπάρχει όταν οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές που διανέμουν τη δύναμη, τις πληροφορίες, τη γνώση και τις ανταμοιβές σε όλη την οργάνωση». Οι Bowen & Lawler συνεχίζουν λέγοντας ότι, «εάν οποιοδήποτε από τα τέσσερα στοιχεία είναι μηδέν, τίποτα δεν συμβαίνει να ανακαταλείψει αυτό το συστατικό, και η ενδυνάμωση θα είναι μηδέν».

Οι Conger και Kanungo, από την άλλη πλευρά, είδαν την ενδυνάμωση σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, ως το σύνολο των απαραίτητων προϋποθέσεων για ουσιαστική υποκίνηση. Οι Conger και Kanungo αναφέρουν, επίσης, στην βιβλιογραφική τους επισκόπηση ότι, «οι μελετητές έχουν υποθέσει ότι η ενδυνάμωση είναι η διαδικασία από την οποία ένας ηγέτης ή ένας διευθυντής μοιράζεται τη δύναμή του με τους υφισταμένους. Η δύναμη, σε αυτό το πλαίσιο, ερμηνεύεται ως κατοχή της επίσημης εξουσίας ή του ελέγχου πάνω στους πόρους της οργάνωσης. Αυτός ο τρόπος της μεταχείρισης της έννοιας της ενδυνάμωσης, από μια προοπτική διοικητικής πρακτικής είναι τόσο κοινός που συχνά η συμμετοχή υπαλλήλων εξισώνεται απλά με την ενδυνάμωση». Ωστόσο, σημειώνουν ότι, «πιστεύουμε ότι αυτή η προσέγγιση έχει σοβαρά ελαττώματα». Έτσι, οι συγγραφείς προτιμούν να στηρίξουν αυτόν τον ορισμό: «ενδυνάμωση είναι μια διαδικασία εμπλουτισμού των συναισθημάτων της αυτό-αποτελεσματικότητας στα μέλη της οργάνωσης μέσω του προσδιορισμού των όρων που υποθάλλουν την αδυναμία και μέσω της αφαίρεσής τους μέσω των

επίσημων οργανωτικών πρακτικών και των άτυπων τεχνικών παροχής αποτελεσματικής πληροφόρησης». Στο σημείο αυτό υπονοούνται οι νέοι ρόλοι για τους διευθυντές και τους επιβλέποντες, που αφορούν, την εξάλειψη των καταστάσεων που ενθαρρύνουν την αδυναμία και παροχή της ανατροφοδότησης για την απόδοση, ή αλλιώς mentoring. Προκειμένου να υποκινηθούν οι υπάλληλοι ώστε να τεθούν σε διαδικασία ενδυνάμωσης και να εμπλακούν στα προγράμματα επιχειρησιακής βελτίωσης, πρέπει να δοθεί η δύναμη, η γνώση, οι πληροφορίες, και οι ανταμοιβές που είναι σχετικές με την απόδοση της επιχείρησης σε όλους τους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα.

3.2.2 Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΩΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Η Spreitzer αναφέρει ότι: «η ψυχολογική ενδυνάμωση ορίζεται ως ένα υποκινούμενο κατασκευάσμα που φανερώνεται σε τέσσερα πεδία: έννοια, ικανότητα, αυτό εξουσία και αντίκτυπος. Τα τέσσερα πεδία μαζί απεικονίζουν έναν ενεργό, παρά έναν παθητικό, προσανατολισμό προς έναν ρόλο εργασίας». Η Spreitzer συνεχίζει σημειώνοντας ότι: «οι τέσσερις διαστάσεις υποστηρίζεται ότι συνδυάζονται προσθετικά για να δημιουργήσουν το συνολικό προϊόν της ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Με άλλα λόγια, η έλλειψη οποιασδήποτε διάστασης θα ξεφουσκώσει, αν και δεν θα εξαφανίσει πλήρως, τον συνολικό βαθμό της αίσθησης ενδυνάμωσης». Οι Vogt και Murrel καθορίζουν την ενδυνάμωση ως «την ανάπτυξη των δικαιωμάτων απόφασης των ανθρώπων στις οργανώσεις και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους μέσω της ομαδικής εργασίας, της κατάρτισης, της διανομής και της συνεργασίας».

Ένας ακόμη ορισμός έρχεται αυτή τη φορά από τον Block, ο οποίος περιγράφει την ενδυνάμωση ως κατάσταση του μυαλού, καθώς επίσης και ως αποτέλεσμα της θέσης, των πολιτικών, και των πρακτικών. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι «το να νιώθεις ενδυναμωμένος σημαίνει πολλά πράγματα. Αισθανόμαστε ότι η επιβίωσή μας είναι στα χέρια μας. Έχουμε έναν ελλοχεύοντα σκοπό και δεσμευόμαστε στην επίτευξη εκείνου του σκοπού, τώρα». Ο Caudron αντιλαμβάνεται την ενδυνάμωση, «όταν οι υπάλληλοι εξουσιάζουν, κατέχουν τις εργασίες τους, όταν είναι σε θέση να αξιολογήσουν και να επηρεάσουν τη ατομική τους επιτυχία, καθώς επίσης και την επιτυχία των τμημάτων τους και των επιχειρήσεών τους». Οι Quinn & Spreitzer, αναφέρουν, «η ενδυνάμωση πρέπει να καθοριστεί από την άποψη των θεμελιωδών

πεποιθήσεων και των προσωπικών προσανατολισμών. Οι ενδυναμωμένοι άνθρωποι έχουν την αίσθηση της αυτοδιάθεσης, έχουν την αίσθηση της σημασίας, έχουν την αίσθηση της ικανότητας και την αίσθηση του αντίκτυπου».

Καταλήγοντας, αναφέρονται οι ορισμοί και κάποιων θεωρητικών, οι οποίοι βλέπουν την έννοια της ενδυνάμωσης μέσα από την σκοπιά της ομαδικής εργασίας. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι Rothstein και Gorden, οι οποίοι καθορίζουν την ενδυνάμωση ως εξής: «Ενδυνάμωση είναι μια πράξη δόμησης ανάπτυξης και αύξησης της δύναμης, μέσω της συνεργασίας, της διανομής και της εργασίας με άλλους». Με άλλα λόγια, ενδυνάμωση σημαίνει: «Διοίκηση των οργανώσεων με συνεργασία, όπου οι εργαζόμενοι έχουν φωνή».

3.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Human Resource Management) είναι η στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση για τη διαχείριση των πιο πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων μίας οργάνωσης, είναι οι άνθρωποι που εργάζονται εκεί που ατομικά και συλλογικά συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι όροι «διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων» και «ανθρώπινοι πόροι» έχουν αντικατασταθεί σε μεγάλο βαθμό από τον όρο «διαχείριση προσωπικού».

Το πεδίο αυτό έχει την θετική άποψη των εργαζομένων με την παραδοχή ότι όλοι επιθυμούν να συμβάλουν στην επιχείρηση παραγωγικά και ότι τα κύρια εμπόδια για την προσπάθειά τους είναι η έλλειψη γνώσεων, η ανεπαρκής εκπαίδευση και οι αποτυχίες της διαδικασίας. Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων θεωρείται από τους επαγγελματίες του τομέα ως μια πιο καινοτόμος άποψη της διαχείρισης του χώρου εργασίας από την παραδοσιακή προσέγγιση. Θεωρείται επίσης από πολλούς πώς έχει σημαντικό ρόλο στη μείωση του κινδύνου εντός των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον J. Hillis Miller η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων αφορά τις αποφάσεις και τις δράσεις που αφορούν τη διαχείριση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και που συνδέονται με την εφαρμογή των στρατηγικών κατευθύνσεων για τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει αρκετές διαδικασίες. Όλες μαζί λειτουργούν για την επίτευξη των στόχων. Αυτές οι διαδικασίες μπορούν να εκτελούνται σε ένα τμήμα ανθρώπινων πόρων, αλλά ορισμένα καθήκοντα μπορούν να ανατεθούν σε εξωτερικούς φορείς ή άλλες υπηρεσίες.

Οι διαδικασίες αυτές είναι οι εξής:

- Workforce σχεδιασμό
- Προσλήψεις (μερικές φορές χωρίζονται σε προσέλκυση και επιλογή)
- Δεξιότητες διαχείρισης
- Προσωπικό διοίκησης
- Αποζημίωση σε μισθούς
- Διαχείριση χρόνου
- Μισθοδοσία
- Υπάλληλος διοίκησης
- Προσωπικό κόστος σχεδιασμού
- Αξιολόγηση επιδόσεων

Στόχος του ανθρώπου για τη διαχείριση των πόρων, είναι να μεγιστοποιήσει την απόδοση της επένδυσης από το ανθρώπινο κεφάλαιο του οργανισμού και την ελαχιστοποίηση των χρηματοοικονομικών κινδύνων. Είναι ευθύνη, της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, σε ένα εταιρικό πλαίσιο για τη διεξαγωγή αυτών των δραστηριοτήτων σε ένα αποτελεσματικό, νομικό, δίκαιο και συνεπή τρόπο. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εξυπηρετεί αυτές τις βασικές λειτουργίες:

1. Προσλήψεις και επιλογή
2. Απόλυση
3. Βιομηχανική και Εργασιακή Σχέση
4. Τήρηση βιβλίων όλων των προσωπικών δεδομένων
5. Συνολικές Αποδοχές
6. Εμπιστευτικές συμβουλές σε πελάτες εσωτερικού »σε σχέση με τα προβλήματα στο χώρο εργασίας
7. Ανάπτυξη εξέλιξης της σταδιοδρομίας

8. Ικανότητα Χαρτογράφησης (είναι μια διαδικασία την οποία ένα άτομο χρησιμοποιεί για να εντοπίσει και να περιγράψει τις αρμοδιότητες που είναι πιο κατάλληλες για την επιτυχία σε μια εργασιακή κατάσταση ή ένα εργασιακό ρόλο)
9. Αξιολόγηση απόδοσης

Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων προέκυψε εξαιτίας ότι οι ανάγκες των πελατών έχουν γίνει πιο πολύπλοκες και εξειδικευμένες, διευρύνοντας το χάσμα μεταξύ των αναγκών των ανθρωπίνων πόρων και των ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού. Για τον λόγο αυτό δημιουργήθηκαν εταιρίες συμβούλων διαβούλευσης ανθρωπίνων πόρων. Παρόλο που η πολύπλευρη φύση των επιχειρήσεων προκαλεί μερικές φορές υπερκάλυψη στη διαχείριση σε διαβούλευση με τις βιομηχανίες (π.χ., όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους, τη γενική διαχείριση, και την τεχνολογία των πληροφοριών), τα βασικά πεδία που έχουν σχέση με την διαβούλευση των ανθρωπίνων πόρων είναι τα εξής:

- Ανθρώπινο κεφάλαιο, συμπεριλαμβανομένης την αμοιβή των εργαζομένων, επιβραβεύει τα προγράμματα παροχής κινήτρων, το ταλέντο, την απόκτηση και τη διαχείριση
- Υγεία & οφέλη. βέλτιστη σχέδια για την υγεία των εργαζομένων
- Συγχωνεύσεις , εξετάζοντας εάν ταιριάζουν σε όλη την κουλτούρα, το είδος εργασίας, το κόστος των συναλλαγών, κλπ. της επιχείρησης
Επικοινωνία , συμπεριλαμβάνοντας τις στάσεις, την ικανοποίηση, την δέσμευση, και άλλες συμπεριφορές των εργαζομένων
- Συνταξιοδότηση
- Outsourcing

Οι υπηρεσίες αυτές μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν νομική συμβουλευτική, την εφαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού των τεχνολογιών για τη διευκόλυνση της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Το Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management Plan) περιγράφει πώς θα δομούνται και θα εκτελούνται ο εντοπισμός, η ποιοτική και ποσοτική ανάλυση, ο σχεδιασμός της αντιμετώπισης, η παρακολούθηση και ο έλεγχος κινδύνων κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου.

Θεωρητικά, για κάθε κίνδυνο που εντοπίζεται κατά τη διάρκεια ζωής του έργου είναι αναγκαία η τυποποιημένη διαχείριση του σύμφωνα με το σχέδιο διαχείρισης κινδύνων. Χωρίς την ύπαρξη τυποποιημένου σχεδίου διαχείρισης κινδύνων, ο στόχος της υλοποίησης μίας λύσης «στα πλαίσια των περιορισμών χρόνου, κόστους και ποιότητας» μπορεί να τίθεται σε κίνδυνο.

Σε αυτό το κεφάλαιο λοιπόν θα επιχειρηθεί να δοθεί μια μέθοδος για την διαχείριση του κινδύνου σε διάφορα έργα. Αρχικά θα παρουσιαστούν οι φάσεις που ακολουθούνται κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της μεθόδου με πολύ συνοπτικό τρόπο. Θα ακολουθήσει το σχεδιάγραμμα της διαδικασίας στο οποίο φαίνονται και τα σημεία στα οποία η μέθοδος κάνει παύση για αναθεώρηση και επιστροφή σε προηγούμενη περιοχή για διευκρινίσεις, αν κριθεί αυτό χρήσιμο. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι φάσεις αναλυτικά. Μια Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνου (ΔΔΚ) μπορεί να χωριστεί σε φάσεις ως εξής:

1) Φάση Καθορισμού

Σκοπός της είναι η παγίωση σχετικών υπαρκτών πληροφοριών για το έργο και η συμπλήρωση κενών που πιθανόν να υπάρχουν.

2) Φάση Εστίασης

Σκοπός της είναι η επέκταση των γνώσεων και η παροχή στρατηγικού σχεδίου για την Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνου και ο σχεδιασμός της ΔΔΚ σε επιχειρησιακό επίπεδο.

3) Φάση Αναγνώρισης

Σκοπός της είναι η αναγνώριση του από που μπορεί να προκύψει κίνδυνος, πως μπορούμε να τον αντιμετωπίσουμε και τι μπορεί να γίνει λάθος σε αυτή μας την αντιμετώπιση.

4) Φάση Συγκρότησης

Σκοπός της είναι ο έλεγχος των υποθέσεων για τις σχέσεις μεταξύ των κινδύνων.

5) Φάση Ανάθεσης Κυριότητας

Σκοπός της είναι ο καταμερισμός της κυριότητας και της διαχείρισης των κινδύνων και των αντιδράσεων μεταξύ πελάτη και λοιπών συμβαλλομένων. Καταμερισμός καθενός από τους κινδύνους του πελάτη και μια πρώτη προσέγγιση του θέματος των συμβάσεων.

6) Φάση Εκτίμησης

Σκοπός της είναι η αναγνώριση περιοχών σημαντικής αβεβαιότητας και πιθανής σημαντικής αβεβαιότητας

Δίνεται η βάση για την κατανόηση του ποιους από τους κινδύνους και τις αντιδράσεις θεωρούμε σημαντικά. Υπολογίζεται η πιθανότητα και η επίδραση στο σενάριο σε νούμερα.

7) Φάση Αξιολόγησης

Σκοπός είναι η σύνθεση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της φάσης Εκτίμησης.

Γίνεται διάγνωση όλων των σημαντικών δυσκολιών και συγκριτική διαχείριση των επιπτώσεων κάθε αντίδρασης σε αυτές τις δυσκολίες, με διατιθέμενη λίστα κινδύνων με σειρά προτεραιότητας ή σύγκριση μεταξύ του βασικού σχεδίου και πιθανών σχεδίων με πιθανές δυσκολίες και αναθεωρήσεις.

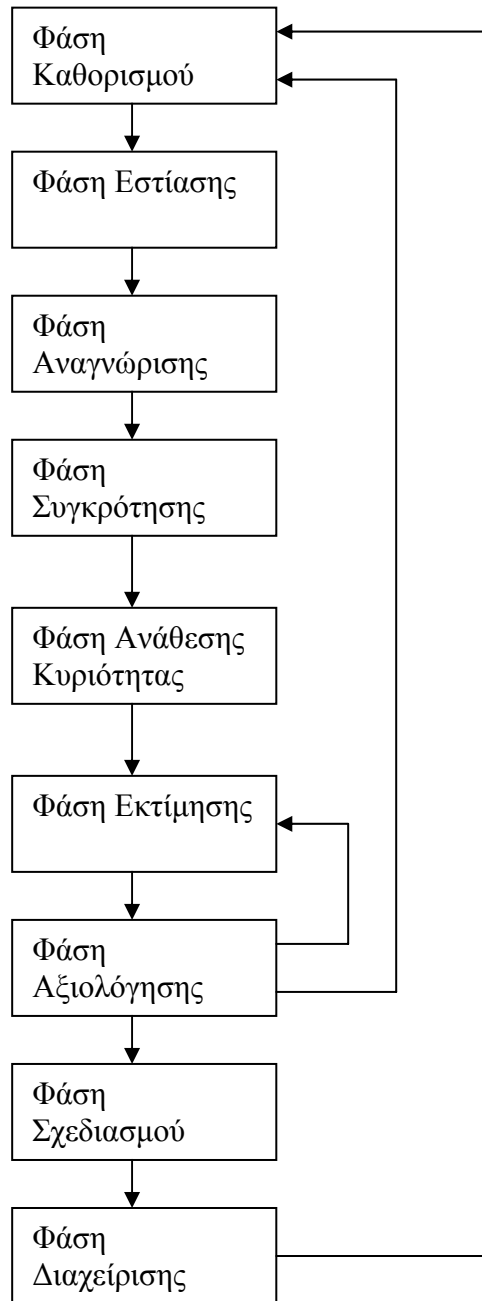
8) Φάση Σχεδιασμού

Αναπτύσσεται το σχέδιο του έργου έτοιμο για εκτέλεση και Διαχείριση.

9) Φάση Διαχείρισης

Διάγνωση για το αν υπάρχει ανάγκη επιστροφής σε προηγούμενο στάδιο.

Σχηματικά η Διαδικασία Διαχείρισης του Κινδύνου έχει την παρακάτω μορφή.



4.1.ΦΑΣΗ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ

Η φάση Καθορισμού είναι η πρώτη φάση της Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνου (σε συντομογραφία ΔΔΚ) και έχει σχέση με τη διευκρίνιση και επεξήγηση των στοιχείων του έργου. Σε γενικές γραμμές, η φάση αυτή δεν θα έπρεπε να είναι απαραίτητη καθώς τα περισσότερα από τα στοιχεία της είναι αυτονόητα, παρ' όλ' αυτά όμως πρόκειται για πολύ σημαντική διαδικασία καθώς αποτελεί τη βάση για όλα όσα ακολουθούν. Σκοπός της είναι να παγιωθεί σε κατάλληλη μορφή όλη η σχετική υπάρχουσα πληροφόρηση για το έργο που διευθύνει η ΔΔΚ- π.χ. οι αντικειμενικοί σκοποί να είναι εμφανώς δεδηλωμένοι, το εύρος του έργου (συμπεριλαμβάνοντας το εύρος και το χρονοδιάγραμμα) και η στρατηγική πρέπει να είναι οροθετημένα, να δειχτεί ένας απλός χάρτης των δραστηριοτήτων, να διευκρινιστούν οι συνέπειες της χρήσης των δεδομένων πόρων και χρόνου

Τα διατιθέμενα από την φάση Καθορισμού περιγράφονται στο κεφάλαιο των εργαλείων. Όποια κι αν είναι η μορφή τους, μια περιεκτική και ολοκληρωμένη φάση Καθορισμού μπορεί να διαφωτίσει όλες τις όψεις του έργου που διευθύνει η ΔΔΚ με τρόπο αποδεκτό από όλους.

Από την φάση Καθορισμού όπως αυτή ορίστηκε παραπάνω πρέπει να γίνονται φανερά:

- α) τα συμβαλλόμενα μέρη του έργου
- β) οι στόχοι του έργου
- γ) ο σχεδιασμός του έργου
- δ) τα σχέδια δραστηριότητας του έργου
- ε) το σχέδιο επικοινωνίας
- στ) οι πόροι του έργου
- ζ) ο συγχρονισμός του έργου

➤ **ΤΑ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ**

Η ταυτότητα, η φύση και οι σχέσεις μεταξύ των βασικών φορέων σε ένα έργο, είναι ένα βασικό ζήτημα για τη Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνου. Οι φορείς αυτοί που συναντώνται στην συνέχεια και σαν συμβαλλόμενα μέρη ή συμμετοχοί, έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά:

- Έχουν κάποιο συμφέρον, αξίωση, μερίδιο ή γενικότερο ενδιαφέρον είτε για την εκτέλεση είτε για τα αποτελέσματα του έργου.
- Μπορούν να έχουν άμεση ανάμιξη με το έργο ή έμμεση κατά την εκτέλεσή του ή την τελειοποίησή του.
- Έχουν την δύναμη να επηρεάσουν την απόδοση του έργου.
- Μπορούν να επηρεαστούν θετικά ή αρνητικά από ενέργειες που γίνονται στο έργο ή για το έργο.
- Μπορούν να είναι ιδιώτες, ιδρύματα, ομάδες και οργανώσεις.

Υπάρχουν πολλά άτομα ή οργανώσεις που μπορούν να έχουν συμφέροντα σε ένα έργο και πολλοί από αυτούς μπορούν να διαφέρουν πολύ μεταξύ των έργων.

Οι κοινοί σημαντικοί συμμετοχοί περιγράφονται στον πίνακα 1:

Κατηγορία Συμμέτοχων	Συμμέτοχοι
Ανώτατη Διαχείριση	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση οργάνωσης του έργου • Επενδυτές, υπεύθυνοι για την ανάπτυξη • Ιδιοκτήτης έργου, χορηγοί
Διευθυντής έργου	<ul style="list-style-type: none"> • Διευθυντής έργου
Ομάδα έργου και άλλοι συμμετέχοντες	<ul style="list-style-type: none"> • Διευθυντές-Τεχνικοί διευθυντές • Τεχνικοί συντελεστές (Σχεδιαστές, κατασκευαστές, προμηθευτές, πωλητές)
Πελάτες/ χρήστες	<ul style="list-style-type: none"> • Όποιος χρησιμοποιήσει το τελικό προϊόν
Κοινωνικοί συμμετοχοί	<ul style="list-style-type: none"> • Μέλη της κοινωνίας, ειδικές ομάδες • Θρησκευτικοί ηγέτες • Πολιτικές ομάδες • Κοινωνικές και εθνικές ομάδες
Παρασιτικοί συμμετέχοντες	<ul style="list-style-type: none"> • Οπορτουμιστές • Ακτιβιστές • Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

Πίνακας 1: Κοινοί συμμετοχοί

Ουσιαστικά, ένας παραδοτέος της Φάσης Καθορισμού είναι ένας περιεκτικός κατάλογος όλων των φορέων που μπορούν να αποδειχθούν κρίσιμοι για το έργο. Σκοπός είναι να παρασχεθούν ικανοποιητικές λεπτομέρειες για τα επόμενα βήματα και ικανοποιητικές συνοπτικές πληροφορίες που θα βοηθήσουν σε επόμενη αναγνώριση των κινδύνων που μπορεί να παραχθούν από τους συμμετέχοντες στο έργο.

➤ **ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ**

Μια βασική πτυχή της ΔΔΚ ενός έργου αξιολογεί τις επιπτώσεις των στόχων του έργου και των σχετικών κριτηρίων απόδοσης, δηλαδή το εάν αυτά καθορίζονται καλά ή όχι. Οποιοσδήποτε αλλαγές στους στόχους και τα κριτήρια απόδοσης σε

οποιοδήποτε στάδιο του κύκλου ζωής του έργου πρέπει να αξιολογηθούν προσεκτικά για επιπτώσεις από κινδύνους.

Είναι σημαντικό να υπάρχει μια σαφής αντίληψη των επικρατούντων στόχων του έργου στον προγραμματισμό της ΔΔΚ, επειδή η δομή και η μορφή των στόχων του έργου θα καθοδηγήσουν τη δομή και τη μορφή της ΔΔΚ. Αυτή η αξιολόγηση πρέπει να εξετάσει τη φύση των στόχων, την αντίστοιχη σπουδαιότητά τους και πώς αυτοί θα μετρηθούν.

Είναι σημαντικό να είναι σαφής η πλήρης σειρά των σχετικών κριτηρίων απόδοσης τα οποία μπορούν να αφορούν τόσο την εταιρική προοπτική όσο και την προοπτική ενός ιδιαίτερου έργου. Μπορεί να είναι σωστό να εξεταστεί η σχετική σημασία των κριτηρίων στα πλαίσια του έργου σαν σύνολο, όμως τα διαφορετικά μέρη του έργου μπορούν να έχουν διαφορετικές προτεραιότητες από το σύνολο. Είναι χρήσιμο λοιπόν, να εξεταστούν αυτές οι προτεραιότητες και οι επακόλουθοι κίνδυνοι και στις δύο αυτές περιπτώσεις, σε μια αναλυτική δομή που καταγράφει τους διαφορετικούς στόχους και τις σχετικές δραστηριότητες.

Μια περαιτέρω διαδικασία είναι το πώς θα πρέπει να μετρηθούν οι στόχοι. Εάν ο χρονικός κίνδυνος είναι η βασική ανησυχία, η επιλογή κατάλληλου μέτρου είναι σχετικά απλή, αλλά μερικά σημαντικά ζητήματα χρειάζονται περισσότερη εξέταση.

Εάν λοιπόν, η σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων και των στόχων γίνεται ρητή στην έναρξη και γίνει επίσης κατανοητό το πώς αυτοί θα μετρηθούν, η Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνου γίνεται αποδοτικότερη και πιο αποτελεσματική.

➤ ***Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ***

Η αναθεώρηση του σχεδιασμού ενός έργου είναι ένα σημαντικό μέρος της φάσης Καθορισμού που αγνοείται συχνά, με ιδιαίτερο κόστος.

Ένα ιδιαίτερα εκτιμημένο χαρακτηριστικό γνώρισμα των επιτυχών εκθέσεων διαχείρισης κινδύνου είναι συχνά μια προσεκτικά επεξεργασμένη περίληψη των ζητημάτων σχεδιασμού του έργου. Συνήθως το υλικό επιλέγεται από τις εκθέσεις σχεδιασμού που προετοιμάζονται από την ομάδα έργου ως τμήμα της κανονικής διαδικασίας έργου. Σε τέτοιες περιπτώσεις η προστιθέμενη αξία των εκθέσεων

διαχείρισης κινδύνου συνδυάζει τις εκθέσεις σε μια ενσωματωμένη μορφή προσιτή σε όλο το προσωπικό του έργου. Μερικές φορές αυτή η διαδικασία ολοκλήρωσης αποκαλύπτει την ελλείπουσα λεπτομέρεια και περιστασιακά αποκαλύπτει σημαντικές ρωγμές.

➤ **ΤΑ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ**

Ο χωρισμός των συστατικών ενός έργου σε κατά τομέα δραστηριότητες επιτρέπει το χωρισμό των πηγών κινδύνου που είναι κατά ένα μεγάλο μέρος διαφορετικές, ανεξάρτητες, κάτω από την ευθύνη διαφορετικών ανθρώπων, υποκείμενες σε διαφορετικές αντιδράσεις και άλλα. Δεν χρειάζεται η λεπτομερής διαχείριση κινδύνου αυτών των δραστηριοτήτων μέχρι να αντιμετωπιστεί ο κίνδυνος που συνδέεται με τις σχέσεις μεταξύ αυτών των δραστηριοτήτων.

Βέβαια δεν είναι σωστό να υποτεθεί ότι οι κίνδυνοι που συνδέονται με τις διαφορετικές δραστηριότητες είναι ανεξάρτητοι ή αποσυνδεδεμένοι.

Η βασική μέθοδος είναι το να διατηρηθούν τα πράγματα όσο το δυνατόν απλούστερα. Μια δραστηριότητα, πρέπει να χωριστεί σε πιο λεπτομερείς δραστηριότητες μόνο εάν φαίνεται ότι αυτό είναι χρήσιμο.

Μια άλλη μέθοδος είναι το να μην χωρίζονται οι δραστηριότητες που περιλαμβάνουν σύνθετες αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους.

Η πειθαρχία που απαιτείται σε αποφάσεις να κρατηθεί κάτι σε όσο πιο απλή μορφή γίνεται δεν είναι πάντα εύκολη και τα ζητήματα που συνδέονται με το πού θα οριοθετηθούν οι δραστηριότητες είναι σύνθετα. Η σχετική πείρα είναι μια τέχνη περισσότερο παρά μια επιστήμη και απαιτεί πρακτική που περιλαμβάνει μέσα της και λάθη.

➤ **ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ**

Ένα σχέδιο επικοινωνιών χρειάζεται για να καταγράψει τον τρόπο που θα διαδοθούν και θα διανεμηθούν, σε όλους τους συμμετόχους στο έργο ή στο πρόγραμμα διαχείρισης του κινδύνου, όλες οι πληροφορίες που θα προκύψουν κατά τη διάρκεια της ενασχόλησής τους με αυτό. Ένας δεύτερος στόχος του σχεδίου επικοινωνίας είναι να προσδιορίσει τα μέσα και τη συχνότητα της επικοινωνίας μεταξύ των

διαφορετικών συμβαλλόμενων μερών και να καθιερώσει και να διαχειριστεί τις τρέχουσες επικοινωνίες σε όλο το πρόγραμμα ή το έργο.

➤ ***ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ***

Μια αναθεώρηση των απαιτήσεων των πόρων που υπονοούνται από τα σχέδια δραστηριότητας πρέπει να είναι μέρος της φάσης Καθορισμού επειδή μια προφανής πηγή κινδύνου είναι βασικοί πόροι που δεν είναι διαθέσιμοι όταν απαιτείται. Εάν μια Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνου δεν ήταν σε ισχύ εξαρχής του προγράμματος, ο προσδιορισμός των απαιτήσεων των πόρων είναι συνήθως μέρος μιας διαδικασίας που παρέχει τους προϋπολογισμούς βασικών δαπανών. Αυτή η διαδικασία μπορεί να είναι κάπως χωριστή από το σχέδιο και τις διαδικασίες προγραμματισμού της δραστηριότητας, οι οποίες μπορούν να προχωρήσουν παράλληλα ως ένα ορισμένο βαθμό.

➤ ***Ο ΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ***

Είναι πολύ σημαντικό να κατασκευαστεί ένα απλό διάγραμμα προτεραιότητας για να απεικονίσει σαφώς τις προτεραιότητες μεταξύ των δραστηριοτήτων που επιλέγονται για την απεικόνιση των σχεδίων δραστηριότητας του έργου.

Είναι επίσης σημαντικό να κατασκευαστεί ένα χωριστό αλλά άμεσα σχετικό διάγραμμα Gantt για να απεικονίσει τον συγχρονισμό.

Δεν είναι εύκολο να γίνει διαχωρισμός μεταξύ των θεμάτων που αφορούν τον σχεδιασμό, τους πόρους και τον συγχρονισμό του έργου.

Εντούτοις, είναι χρήσιμο να διακριθούν για λόγους σταθεροποίησης, επειδή αντιμετωπίζονται συχνά χωριστά στον προγραμματισμό ενός έργου. Όταν ξεκινά μία ΔΔΚ μπορούν να μην είναι ορατές όλες οι βλέψεις για το έργο, οι οποίες μπορεί και να αργήσουν να διευκρινιστούν, παρ' όλ' αυτά να εξελίσσονται σημαντικές πλευρές της φάσης Καθορισμού. Έτσι η εξέλιξη της φάσης προχωράει όσο αυτό είναι δυνατόν πριν μεταπηδήσει σε επόμενη φάση. Όσο μεγαλύτερο ποσοστό της πρώτης φάσης παραμένει ατελής τόσο μικρότερη απόδοση και αποτελεσματικότητα θα έχουν οι επόμενες φάσεις.

4.2 ΦΑΣΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Όλες οι Διαδικασίες Διαχείρισης Κινδύνου έχουν από μία φάση εστίασης. Σκοπός της είναι να διαχωρίσει το εύρος γνώσεων της ΔΔΚ και την στρατηγική της από τον στρατηγικό σχεδιασμό του έργου, καθώς και να σχεδιάσει μια ΔΔΚ σε λειτουργικό επίπεδο σαν ξεχωριστό έργο. Για παράδειγμα αν μία ΔΔΚ, χρησιμοποιείται για να ελέγξει την βιωσιμότητα ενός νέου έργου, θα χρειαστεί μία απλή ποιοτικά προσέγγιση. Αν όμως μία ΔΔΚ χρειάζεται για την αποτίμηση ενός προϋπολογισμού ή μίας προσφοράς, θα χρειαστεί πλήρης προσέγγιση. Οι διαφορές των δύο αυτών προσεγγίσεων θα αφορούν την μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε καθώς και των μέσων που απαιτήθηκαν.

Απαιτούμενα κεφάλαια για ολοκλήρωση της φάσης αυτής είναι:

1.το εύρος γνώσεων της διαδικασίας:Διευκρινίζεται το ποιος κάνει την διαχείριση και για ποιόν, για ποιόν λόγο γίνεται η ΔΔΚ και ποιες είναι οι γνώσεις από σχετικούς κινδύνους. Καταλήγει σε ένα «στρατηγικό» σχέδιο για τη Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνου. Ένα στρατηγικό σχέδιο είναι χρήσιμο για δύο λόγους. Κατ' αρχάς, εξασφαλίζει ότι η διαχείριση γνωρίζει τους περιορισμούς της (ενδεχομένως) στην εξέταση άλλων μερών του κύκλου ζωής του έργου (PLC), ο οποίος μπορεί να επιτρέψει την περαιτέρω διαχείριση κινδύνου. Δεύτερον, βοηθά να καθορίσει την κατάλληλη δομή και το επίπεδο λεπτομέρειας στην διαχείριση κινδύνου.

2.ο σχεδιασμός της διαδικασίας:Διευθύνονται θέματα όπως, ποιοι πόροι και σε ποιο πλαίσιο χρόνου θα χρησιμοποιηθούν, ποια μοντέλα, ποιες τεχνικές, τι λογισμικό θα χρειαστεί. Τέλος σχεδιάζεται η ΔΔΚ ώστε να γίνει λειτουργική.

Όπως με τη φάση καθορισμού, έτσι κι εδώ, αξίζει να δοθεί ιδιαίτερη μνεία στους τομείς από τους οποίους εξαρτάται η φάση Εστίασης όπως:

- α) τα συμβαλλόμενα μέρη της διαδικασίας
- β) τους στόχους της διαδικασίας
- γ) την συνολική εκτίμηση κινδύνου ως βάση του σχεδίου διαδικασίας
- δ) την αξιολόγηση του πεδίου της διαδικασίας

ε) την επιλογή μιας προσέγγισης της διαδικασίας

στ) τον καθορισμό των πόρων της διαδικασίας

ζ) τον καθορισμό του συγχρονισμού της διαδικασίας

η) την αξιολόγηση του σχεδίου της διαδικασίας

➤ **ΤΑ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Το πρώτο βήμα στη φάση Εστίασης εξετάζει τη διαδικασία προσδιορισμού των συμβαλλόμενων μερών, δηλαδή το ποιος θα αναλάβει την διαχείριση κινδύνου και για ποιόν. Προσδιορίζονται όλα τα ενδιαφερόμενα συμβαλλόμενα μέρη μέσα και έξω από το πρόγραμμα Διαχείρισης του Κινδύνου. Μπορεί επίσης να συμπεριλάβει και άτομα ή ομάδες ατόμων που βρίσκονται έξω από την οργάνωση του πελάτη.

Τα στοιχεία που προκύπτουν συγκεντρώνονται στον χάρτη συμμετόχων.

Οι βασικοί φορείς είναι γενικά:

1. τα ανώτερα στελέχη, για να εξουσιοδοτήσουν τη διαδικασία και να εξασφαλίσουν το ότι η προσπάθεια διαχείρισης κινδύνου απεικονίζει τις ανάγκες και τις ανησυχίες τους
2. όλοι οι άλλοι σχετικοί διευθυντές, για να την κάνουν μέρος της συνολικής διαδικασίας διαχείρισης και να εξασφαλίσουν ότι αυτή υπηρετεί ολόκληρη την διαδικασία διαχείρισης του έργου
3. όλοι οι σχετικοί τεχνικοί εμπειρογνώμονες, για να εξασφαλίσουν το ότι η διαδικασία αντεπεξέρχεται στην εμπειρία τους ώστε να μπορούν να επικοινωνήσουν με τους χειριστές της Διαδικασίας
4. ένας αναλυτής κινδύνου ή μια ομάδα διαχείρισης κινδύνου, για να παρέχει τις δεξιότητες απόκτησης, μοντελοποίησης, σχεδιασμού, υπολογισμού και διδασκαλίας ώστε να φτάνουν τα σχετικά μηνύματα σε όλα τα άλλα μέλη του οργανισμού και να επιτρέπεται στη Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνου να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί με σωστό τρόπο και χωρίς ανακρίβειες.

Η σχέση μεταξύ της ομάδας ανάλυσης κινδύνου και άλλων φορέων χρειάζεται πρόωρο και σαφή καθορισμό, σε κάθε έργο, έτσι ώστε να υπάρχει η απαραίτητη συνεργασία και να προχωρήσει η Διαδικασία.

➤ ***ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ***

Έμπειροι αναλυτές κινδύνου δίνουν μεγάλη αξία στην σαφήνεια που πρέπει να υπάρχει σχετικά με τους σκοπούς για τους οποίους αναλαμβάνεται μια Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνου. Ρητή εκτίμηση του γιατί πραγματοποιείται η ΔΔΚ βοηθά να διευκρινίσει περαιτέρω το πεδίο της. Ειδικότερα, μια συνειδητοποίηση των σκοπών και του πεδίου της ΔΔΚ μπορούν να προσδιορίσουν την αναγκαία ή επιθυμητή ποσότητα της διαδικασίας.

➤ ***ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ***

Πολλοί αναλυτές κινδύνου προτιμούν να αναλάβουν μια, περιορισμένης έκτασης αλλά συνολική, εκτίμηση των εταιρικών κινδύνων που έχουν επιπτώσεις στο έργο τους, ακόμα κι αν η οργάνωση-πελάτης επιλέγει να αγνοήσει εντελώς τέτοια ζητήματα. Λαμβάνοντας υπόψη την ουσιαστική φύση και τον κεντρικό ρόλο τέτοιων «εταιρικών» κινδύνων, αυτή είναι μια λογική θέση για να αρχίσει η εκτίμηση των κινδύνων.

Μια συνολική προσέγγιση μπορεί να αρχίσει με μια ευρεία κατηγοριοποίηση των κινδύνων η οποία μπορεί έπειτα να αποσυντεθεί σταδιακά σε μια ιεράρχηση των συστατικών κινδύνων. Αυτό βοηθά στο να προσδιοριστούν περιοχές εξάρτησης μεταξύ των κινδύνων και μπορεί να προσδιορίσει περαιτέρω κινδύνους.

➤ ***ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΕΔΙΟΥ***

Η Αξιολόγηση του πεδίου της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου είναι ο επόμενος συγκεκριμένος στόχος, όπου παρέχεται μια κατάλληλη θέση για να γίνει μια στάση και να εξεταστεί ο κίνδυνος του έργου μέχρι εκείνη τη στιγμή.

Η παύση του έργου μπορεί να είναι μια δυνατότητα εάν αξιολογώντας το έργο και το σχετικό σχέδιο διαχείρισης κινδύνου, τεθούν σοβαρά ερωτηματικά.

Εντούτοις, η αντίδραση σε αυτές τις ερωτήσεις γίνεται κεντρική στους στόχους της ΔΔΚ, απαιτώντας την περαιτέρω ανάπτυξη των στρατηγικών και λειτουργικών σχεδίων της διαδικασίας. Απλούστερα, η αξιολόγηση μπορεί να προσδιορίσει ένα ενιαίο πιθανό φραγμό στην διαδικασία, το πεδίο και ο προγραμματισμός των στόχων διαδικασίας μπορεί να εξετάσουν πόσο καλύτερα να αξιολογηθεί ο βαθμός στον οποίο αυτός ο φραγμός μπορεί να αναθεωρηθεί, να αφαιρεθεί, να επιλυθεί ή να διαλυθεί. Αυτός ο στόχος αξιολόγησης μπορεί να μειωθεί στο να αποφασίσει εάν αξίζει μια διοικητική διαδικασία κινδύνου, ή εάν είναι καλύτερο να παρουσιαστεί ολόκληρο το έργο σε μια στάση χωρίς περαιτέρω εργασία.

➤ **ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ**

Το βήμα αυτό της φάσης εστίασης περιλαμβάνει την εξέταση του πώς πρόκειται να πραγματοποιηθεί η προσπάθεια διαχείρισης του κινδύνου, εξετάζοντας πρώτα μια προσέγγιση της διαδικασίας που επεκτείνεται έπειτα στο σχετικό σχέδιο της διαδικασίας.

Ο προγραμματισμός για τη Διαδικασία Διαχείρισης του Κινδύνου αρχίζει με την επιλογή ενός κατάλληλου προτύπου ή ενός συνόλου προτύπων. Ένα «πρότυπο» σε αυτό το πλαίσιο είναι η σκόπιμη απλοποίηση της πραγματικότητας που χρησιμοποιείται για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση. Τα περισσότερα πρότυπα ενδιαφέροντος έχουν μαθηματική μορφή, αλλά ιδιαίτερου ενδιαφέροντος είναι η γραφική μορφή τους, η οποία είναι ευκολότερα κατανοητή.

Είναι παραδεκτό από πολλούς αναλυτές κινδύνου ότι δεν υπάρχει κάποιο πρότυπο που να θεωρείται το καλύτερο για όλους τους σκοπούς μιας ΔΔΚ ενός έργου. Ακόμη και σε μια οργάνωση με τις καθιερωμένες ΔΔΚ σε ισχύ, οι αποφάσεις πρέπει να ληφθούν, συνειδητά και τακτικά, για το ποια πρότυπα θα χρησιμοποιηθούν.

➤ **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Όσο απαραίτητοι είναι οι πόροι για το έργο, τόσο επίσης απαιτούνται πόροι για την αποτελεσματική ανάλυση κινδύνου. Βραχυπρόθεσμα μπορούν να υπάρξουν συγκεκριμένοι περιορισμοί στο κόστος και το χρόνο, επιβαλλόμενοι ίσως από το αρχικό έργο. Τα ερωτήματα που αφορούν τους πόρους είναι πιθανό να περιστραφούν γύρω από τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού,

συμπεριλαμβανομένης της διαθεσιμότητας του βασικού προσωπικού του έργου και τη διαθεσιμότητα των εγκαταστάσεων επεξεργασίας των πληροφοριών.

➤ **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ**

Ο χρόνος που θα χρειαστεί για μια ΔΔΚ εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως: τον διαθέσιμο χρόνο, την έκταση της ανάλυσης ή άλλους περιορισμούς.

Έξι μήνες ή περισσότερο μπορούν να είναι μια κατάλληλη διάρκεια για μερικές αρχικές, λεπτομερείς αναλύσεις κινδύνου ενός σημαντικού έργου αλλά και έξι ώρες μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολύ αποτελεσματικά εάν το θέμα του διαθέσιμου χρόνου εξετάζεται αποτελεσματικά σε σχέση με άλλη διαδικασία. Ακόμη και λεπτά μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμα για μικρά έργα.

➤ **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Η αξιολόγηση του σχεδίου της διαδικασίας είναι το τελικό βήμα μέσα στη φάση εστίασης. Αυτό παρέχει μια κατάλληλη θέση για να γίνει παύση και εξέταση των κινδύνων που συνδέονται με την εκτέλεση της ανάλυσης κινδύνου.

Μια δυνατότητα είναι να κινηθεί άμεσα προς την επόμενη φάση, φάση Αναγνώρισης της ΔΔΚ. Μια άλλη δυνατότητα είναι να πραγματοποιηθεί άλλο ένα πέρασμα μέσω της φάσης Εστίασης, παίρνοντας τα επιλεγμένα βήματα ανάλογα με την περίπτωση. Η παύση της ΔΔΚ είναι μια τρίτη δυνατότητα.

Υπάρχουν λόγοι για παύση της Διαδικασίας Διαχείρισης του Κινδύνου σε αυτή τη φάση, όπως το να αποκαλυφθεί περισσότερος κίνδυνος από τις επιθυμίες των πελατών. Υπάρχουν επίσης λόγοι για τοποθέτηση ολόκληρης της διαδικασίας στην αναμονή, όπως το να μην μπορεί να γίνει τίποτα προς το παρόν για τους βασικούς κινδύνους επειδή είναι πέρα από τον έλεγχο της οργάνωσης. Να σημειωθεί ότι «η στάση» δεν υπονοεί «την εγκατάλειψη».

Η ανάληψη της διαχείρισης κινδύνου μιας επιχείρησης είναι ένα υψηλού κινδύνου έργο, ειδικά εάν είναι στόχος η ενσωμάτωση αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνου στην οργάνωση όπως και στο εν λόγω έργο. Συχνά η ομάδα σχεδιασμού του έργου παρέχει ένα περιβάλλον υψηλού κινδύνου για την ανάλυση κινδύνου επειδή,

παραδείγματος χάριν, η διαχείριση του έργου, ή μέλη κάποιας ομάδας του έργου είναι αναποτελεσματικά:

1. δεν εξοικειώνονται με τις αποτελεσματικές διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου του έργου
2. εξοικειώνονται με ακατάλληλες διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου
3. έχουν διαφορετική κουλτούρα
4. προέρχονται από ανταγωνιστικές οργανώσεις ή τμήματα.

Στο μεγαλύτερο μέρος της, η φάση Εστίασης μπορεί να συγκλίνει με την φάση Καθορισμού. Παρόλα αυτά, όσο ενημερώνεται η ΔΔΚ, η φάση Εστίασης μπορεί να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα.

4.3 ΦΑΣΗ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ

Η φάση Αναγνώρισης είναι πολύ σημαντική στην εξέλιξη της Διαδικασίας Διαχείρισης του Κινδύνου ενός έργου. Σε γενικές γραμμές ασχολείται:

1. με το από πού προέρχεται ο κίνδυνος, χρειαζόμενοι τις ανεπιθύμητες συνέπειες του που έχουν δοκιμαστεί, καθώς και τους μηχανισμούς που βρίσκονται στην βάση αυτών των συνεπειών.
2. τι αντίδραση μπορεί να υπάρξει σε αυτόν.
3. τι μπορεί να πάει στραβά με την εν λόγω αντίδραση, το οποίο χαρακτηρίζεται ως δευτερεύων κίνδυνος.

Οι ΔΔΚ, συνήθως, δίνουν έμφαση στο να εντοπίσουν τις πηγές του κινδύνου στην αρχή της διαδικασίας. Μερικές ΔΔΚ συγκεντρώνονται στον αντίκτυπο ή τα αποτελέσματα των πηγών κινδύνου αφήνοντας τις ρίζες των πηγών για αργότερα, αφήνοντας και για αργότερα τις σχετικές αντιδράσεις.

Παρόλα αυτά πρέπει να εντοπιστεί και να υποτεθεί τουλάχιστον μία αντίδραση σε κίνδυνο, ακόμα και αν αυτή είναι η αναβολή λήψης απόφασης και αποδοχή του

κινδύνου, ώστε να εκτιμηθεί ο αντίκτυπος του κινδύνου κατά την πρώτη επανάληψη της διαδικασίας. Οι ΔΔΚ είναι επαναληπτικές διαδικασίες με συχνές διακλαδώσεις σε προηγούμενα στάδια.

Τα διατιθέμενα από την φάση Αναγνώρισης, μεταξύ άλλων που παρουσιάζονται στο κεφάλαιο των εργαλείων, μπορεί να περιλαμβάνουν και μία λίστα ή μητρώο κινδύνων, δείχνοντας τουλάχιστον μία ληφθείσα αντίδραση η οποία μπορεί να είναι και η μη αντίδραση. Τα άμεσα παραδοτέα μπορούν να περιέχουν μία προκαταρκτική εκτίμηση διάφορων αντιδράσεων που αφορούν κάθε κίνδυνο, αλλά μια πιο λεπτομερής λίστα μπορεί να καθυστερήσει. Το πιο σημαντικό από τα διατιθέμενα θα αφορά την ευκολονόητη επεξήγηση των απειλών και των ευκαιριών που αντιμετωπίζει το έργο, όπου οι ευκαιρίες θα αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο με τις απειλές.

➤ **ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Είναι εύκολα κατανοητό ότι μπορούν να διαχειριστούν μόνο όσοι κίνδυνοι έχουν αναγνωριστεί. Επομένως όσο πιο περιεκτική είναι η αναγνώριση των κινδύνων τόσο περισσότερο βοηθά στην Διαδικασία Διαχείρισης του κινδύνου. Ένας καλός τρόπος για να εξασφαλιστεί ότι έχουν αναγνωριστεί όλοι οι κίνδυνοι που αφορούν το έργο είναι ο έλεγχος των κινδύνων από καταλόγους για κινδύνους που έχουν αναγνωριστεί σε αντίστοιχες περιπτώσεις. Οι παρακάτω κατηγορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν αφετηρία της αναγνώρισης του κινδύνου:

1. Κίνδυνοι υποδομής

Αφορούν τις υποδομές για το έργο όπως τα συστήματα μεταφορών για το προσωπικό, τα συστήματα παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, τους προμηθευτές, τις επιχειρησιακές σχέσεις με συνεργάτες, την εξάρτηση από το διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κ.τ.λ.

2. Οικονομικοί

Σχετικοί με τους οικονομικούς παράγοντες όπως τα επιτόκια, την συναλλαγματική ισοτιμία, τον πληθωρισμό κ.τ.λ.

3. Νομικοί και ρυθμιστικοί

Σχετικοί με τους νόμους και τους κανονισμούς συμμορφούμενοι με τους οποίους μπορεί να μειωθούν κάποιοι κίνδυνοι (π.χ. – υγεία και ασφάλεια στον εργασιακό νόμο)

4. Περιβαλλοντικοί

Σχετικοί με ζητήματα όπως η κατανάλωση καυσίμων, η ρύπανση κ.τ.λ.

5. Πολιτικοί

Σχετίζονται με τους πιθανούς πολιτικούς περιορισμούς όπως η αλλαγή κυβέρνησης

6. Αγοράς

Σχετικοί με ζητήματα όπως ο ανταγωνισμός και ο ανεφοδιασμός των αγαθών

7. Φυσικές καταστροφές

Σχετικοί με ζητήματα όπως η πυρκαγιά, η πλημμύρα, ο σεισμός κ.τ.λ.

8. Δημοσιονομικοί

Αφορούν τη διαθεσιμότητα των πόρων ή την κατανομή τους

9. Απάτη ή κλοπή

Σχετικοί με τη μη παραγωγική απώλεια πόρων

10. Ασφάλειας

Σχετίζονται με πιθανούς τομείς απώλειας στους οποίους μπορούν να ασφαλιστούν ενάντια

11, Κύριας επένδυσης

Σχετικοί με τη λήψη των σωστών αποφάσεων επένδυσης

12. Ευθύνης

Σχετικοί με το δικαίωμα να μηνύσει ή να μηνυθεί σε ορισμένες περιστάσεις

13. Πολιτικής

Αφορούν την καταλληλότητα και την ποιότητα των πολιτικών αποφάσεων

14. Λειτουργικοί

Σχετίζονται με τις διαδικασίες που υιοθετούνται για να επιτύχουν οι ιδιαίτεροι στόχοι

15. Πληροφορίας

Σχετίζονται με την επάρκεια των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται για

λήψη αποφάσεων

16. Φήμης

Σχετικοί με τη δημόσια φήμη της οργάνωσης και επακόλουθα αποτελέσματα

17. Μεταβίβασης κινδύνου

Αφορούν τους κινδύνους που μπορούν να μεταφερθούν ή στη μεταφορά των κινδύνων με ακατάλληλο κόστος

18. Τεχνολογικοί

Σχετίζονται με τη χρήση της τεχνολογίας για επίτευξη των στόχων

19. Έργου

Σχετικοί με τις διαδικασίες προγραμματισμού και διαχείρισης του έργου

20 Καινοτομίας

Σχετικοί με την εκμετάλλευση ευκαιριών για να αποκομισθεί κέρδος

21. Προσωπικού

Αφορούν τη διαθεσιμότητα και τη διατήρηση του κατάλληλου προσωπικού

22. Υγείας και ασφάλειας

Σχετικοί με την ευημερία των ανθρώπων

➤ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μια μικρή ομαδοποίηση των περιοχών κινδύνου που χαρακτηρίζουν ένα έργο και το περιβάλλον στο οποίο συμβαίνουν οι κίνδυνοι είναι η παρακάτω στην οποία οι κίνδυνοι χωρίζονται σε τρεις ομάδες ως εξής:

1. Περιοχή κινδύνων Διαχείρισης – πρόκειται για μια ομάδα κινδύνων που χαρακτηρίζουν την οργάνωση στην οποία ανήκει το έργο. Σε αυτούς περιλαμβάνονται θέματα που αφορούν κινδύνους κατά την διαχείριση του έργου, την διαχείριση του συστήματος και της οργάνωσης. Περιλαμβάνεται η κατάσταση της οργάνωσης (π.χ. αν έχει πολλαπλά έργα ή όχι), τους πόρους της, την φιλοσοφία του προσωπικού, τις οργανωτικές της τάσεις, την οικονομική της κατάσταση και τον τύπο επικοινωνίας και διαχείρισης.

2. Περιοχή εξωτερικών κινδύνων – πρόκειται για μια ομάδα κινδύνων που δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο της οργάνωσης στην οποία ανήκει το έργο. Η περιοχή εξωτερικών κινδύνων περιλαμβάνει τις ενέργειες εξωτερικών παραγόντων (π.χ. πελατών, άλλων συμμετόχων, προμηθευτών, ανταγωνιστών, κ.τ.λ.), κλιματικών φαινομένων, δημογραφικών, αγοράς υλικών και οικονομικής ανάπτυξης.

3. Περιοχή τεχνολογικών κινδύνων – πρόκειται για έμφυτους κινδύνους στην τεχνολογία και στις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται στο έργο. Οι τεχνολογικοί κίνδυνοι είναι αυτοί που ενσωματώνονται στις ικανότητες, στις υποστηρικτικές τεχνολογίες και στις διαδικασίες του περιβάλλοντος ανάπτυξης και λειτουργίας. Περιλαμβάνονται οι εφαρμοσμένες τεχνολογίες, η ώθηση της τεχνολογίας πέρα από κάποια όρια, το πόσο καλά έχει καθοριστεί το έργο σε σχέση με την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, την επάρκεια της τεχνολογίας για το έργο κ.τ.λ.

Περισσότερες εξηγήσεις γι αυτόν τον διαχωρισμό θα δοθούν σε επόμενο κεφάλαιο.

➤ **Η ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ ΜΕ ΑΛΛΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Η διαχείριση κινδύνου του έργου που είναι κατά ένα μεγάλο μέρος εστιασμένη στον χρόνο και τον κίνδυνο από άλλες δραστηριότητες παραμελεί κινδύνους που συνδέονται με άλλους τομείς εξίσου σημαντικούς όπως είναι οι:

Κίνδυνοι που συνδέονται με άλλα συμβαλλόμενα μέρη

Παραπάνω παρουσιάστηκε η σημασία των σαφών περιγραφών όλων των ενδιαφερόμενων συμβαλλόμενων μερών κατά τη διάρκεια της φάσης Καθορισμού με έναν τρόπο που θα βοηθούσε να καταστήσει τον προσδιορισμό των σχετικών κινδύνων αποτελεσματικό στη φάση Αναγνώρισης. Το ζήτημα εδώ είναι να επιτευχθεί μια αποτελεσματική διαδικασία προσδιορισμού του κινδύνου που χρησιμοποιεί τον προγενέστερο προσδιορισμό των σχετικών συμβαλλόμενων μερών.

Σημαντικός κίνδυνος βρίσκεται στην ενημέρωση όλων των συνεργατών ενός έργου για θέματα που αφορούν αλλαγές στον σχεδιασμό του έργου. Εάν δεν κρατιούνται όλοι ενήμεροι για την πιθανή ανάγκη τέτοιων αλλαγών, μπορεί να προκληθούν ασυνεννοησίες, αντεγκλήσεις και γενικά κρίση η οποία θα προσθέσει κόστος στις αλλαγές ή θα αποβάλλει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία.

Ένα μεγάλο μέρος της αβεβαιότητας στη διαχείριση του έργου οφείλεται στους πράκτορες που διορίζονται από τον πελάτη, όπως οι ανάδοχοι και οι υπεργολάβοι. Ο πελάτης μπορεί να μην είναι σε θέση να στηριχθεί σε έναν πράκτορα που δεν εκτελεί εντολές κατά τις επιθυμίες του για λόγους σχετικούς με τη φύση της εργασίας και του κινήτρου του πράκτορα, τις δυνατότητές του και την κατανόηση της εργασίας. Θεωρητικά, πρέπει να είναι δυνατό για τον πελάτη να μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες της ικανοποιητικής απόδοσης από τον πράκτορα με προσεκτική επιλογή ενός κατάλληλου πράκτορα, προσεκτικό έλεγχο των δραστηριοτήτων του και την εξασφάλιση του ότι ο πράκτορας έχει τα κατάλληλα κίνητρα. Η έλλειψη γνώσης εκ μέρους του πελάτη και η παρουσία αβεβαιότητας μπορούν να καταστήσουν αυτά τα πράγματα δύσκολα να επιτευχθούν.

Κίνδυνοι που συνδέονται με το σχεδιασμό του έργου

Πολλοί από τους σημαντικούς κινδύνους που συνδέονται με ένα έργο αφορούν το συγκεκριμένο φυσικό χαρακτήρα του έργου και του σχεδίου του.

Η σχέση μπορεί να είναι άμεση και προφανής ή έμμεση και γι αυτό αγνοημένη. Παραδείγματος χάριν, η αποφυγή ενός κινδύνου που συνδέεται με την φύση του έργου μπορεί να παραγάγει έναν διαφορετικό κίνδυνο από τον αρχικό.

Οι αλλαγές στο σχεδιασμό ενός έργου επίσης, είναι συχνά μια σημαντική απειλή. Εντούτοις, το πάγωμα του σχεδίου δεν είναι πάντα η σωστή επιλογή. Πολλά καταναλωτικά προϊόντα μπορούν να απαιτήσουν αναπροσαρμογές σχεδίου κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης και της παραγωγής τους για να παραμείνουν κερδοφόρα. Η πρόγνωση αυτών των αναγκών για αλλαγές μπορεί να είναι η λύση για ένα επιτυχές σχέδιο, καθώς επίσης και η λύση σε ένα επιτυχές έργο γενικότερα. Η προσοχή στις διαδικασίες για έλεγχο των αλλαγών είναι κεντρική σε οποιοδήποτε έργο και η αποτελεσματική αναμονή των αλλαγών αυτών είναι μέρος της Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνου.

Κίνδυνοι που συνδέονται με τους πόρους του έργου

Η σημασία της διαχείρισης κινδύνου που περιλαμβάνει τους πόρους του έργου, είναι προφανής. Η έλλειψη των σωστών πόρων στη σωστή θέση στο σωστό χρόνο δεν είναι απλά μια πηγή κινδύνου αλλά κύριο μέρος στη διαχείριση του έργου.

Δεν τίθεται ζήτημα πόρων αν όλοι οι πόροι που απαιτούνται είναι εύκολα διαθέσιμοι, στην απαραίτητη ποσότητα, στους απαραίτητους χρόνους.

Κίνδυνοι που συνδέονται με το συγχρονισμό του έργου

Όπως και ο σχεδιασμός έτσι και ο συγχρονισμός μπορεί να είναι μια σημαντική αρχική πηγή κινδύνου η οποία μπορεί να παραγάγει σημαντικές δευτερογενείς επιδράσεις. Ακόμα κι αν δεν περιλαμβάνεται κανένα πρωτογενές ή δευτερογενές ζήτημα αντίκτυπου κινδύνου, η διάρκεια του έργου είναι μια οικονομική επιλογή που χρειάζεται πολλή προσοχή.

➤ **ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕ ΕΝΑ ΒΑΣΙΚΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ**

Είναι σημαντικό για τη φάση Αναγνώρισης να δοθεί μια απλή προσέγγιση στο ποιους είναι οι βασικοί κίνδυνοι καθώς και οι αρχικοί κίνδυνοι.

Οι βασικοί κίνδυνοι είναι οι κίνδυνοι που έρχονται αντιμέτωποι με το σημαντικότερο ή κεντρικό κριτήριο απόδοσης ενός έργου.

Οι αρχικοί κίνδυνοι είναι κίνδυνοι που συνδέονται με τα βασικά σχέδια ή άλλες βασικές πτυχές του έργου, σε αντίθεση με τους δευτεροβάθμιους κινδύνους που συνδέονται με τις αντιδράσεις στους αρχικούς κινδύνους.

➤ **ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕ ΑΛΛΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ**

Υπάρχουν διάφορα προβλήματα που συνδέονται με τον καθορισμό του κινδύνου σε σχέση με την απόδοση. Ένα πρόβλημα είναι η πολυδιάστατη φύση της απόδοσης ενός έργου. Σε μερικές περιπτώσεις, η μέτρηση της απόδοσης και της επιτυχίας μπορούν να δοθούν σε πολύ απλή μορφή, στις περισσότερες όμως δεν γίνεται αυτό. Συνήθως, οι στόχοι ενός έργου αντιμετωπίζονται από την άποψη του κόστους, του χρόνου ή της ποιότητας, διαστάσεις που μπορούν σχετικά εύκολα να μετρηθούν και να γίνει αντιληπτή η απόδοση του έργου. Αν όμως κάποιος από τους στόχους αυτούς διαιρείται σε τομείς, κάθε τομέας θα διατρέξει κάποιον κίνδυνο σε διαφορετικό βαθμό ο οποίος μπορεί να μην μετριέται τόσο εύκολα. Παρόλα αυτά οι παραλλαγές είναι δυνατές και μετρήσιμες, και ως εκ τούτου ο κίνδυνος υπάρχει και για αυτά τα κριτήρια απόδοσης.

Σε αυτό το βήμα μπορούν να εξεταστούν επίσης προβλήματα που έχουν να κάνουν με άλλα κριτήρια που δεν ποσολογούνται εύκολα και μπορεί να αντιμετωπιστούν ως απαραβίαστοι περιορισμοί από την διαχείριση του έργου. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην παραμέληση του κινδύνου που εξαρτάται από αυτά, ακόμα κι αν αποτελούν σημαντικά κριτήρια απόδοσης.

Ένα άλλο πρόβλημα, που προκύπτει από τον καθορισμό του κινδύνου από την άποψη της αβεβαιότητας απόδοσης, είναι ότι τα διαφορετικά συμβαλλόμενα μέρη που συμμετέχουν σε ένα έργο είναι πιθανό να έχουν διαφορετικούς στόχους απόδοσης ή τουλάχιστον διαφορετικές προτεραιότητες και αντιλήψεις για τους στόχους

απόδοσης. Η πολλαπλότητα των συμβαλλόμενων μερών αυξάνει τη σημασία αυτού του ζητήματος και αυτό είναι ένας σημαντικός λόγος για να δοθεί μεγάλη σημασία στα συμβαλλόμενα μέρη της φάσης Καθορισμού.

Ακόμα κι αν ενδιαφέρεται μόνο ένα συμβαλλόμενο μέρος, είναι πολύ σημαντικό να καθοριστούν οι στόχοι, εγγράφως, και οι σχετικές προτεραιότητές τους. Συχνά, διαφορετικά μέρη της ίδιας οργάνωσης έχουν διαφορετικούς στόχους. Εάν οι διαφορές είναι πολύ σημαντικές, μπορεί να είναι κατάλληλο το να μεταχειριστούν τα διαφορετικά μέρη της οργάνωσης σαν χωριστοί συνεργάτες. Οι στο ελάχιστο συμφωνηθείσες προτεραιότητες από την άποψη του χρόνου, του κόστους και της απόδοσης είναι ουσιαστικές.

➤ **ΑΡΧΙΚΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ**

Το επόμενο βήμα περιλαμβάνει την διερεύνηση και ταξινόμηση των αντιδράσεων για κάθε αναγνωρισμένη πηγή κινδύνου. Πολύ συχνά ο προσδιορισμός μιας πιθανής αντίδρασης σε μια ιδιαίτερη πηγή κινδύνου είναι κάτι απλό. Μόλις προσδιοριστεί ένας κίνδυνος είναι συχνά προφανές το πώς κάποιος θα μπορούσε να αποκριθεί σε αυτόν. Εντούτοις, η ευκολότερα προσδιορισμένη πιθανή αντίδραση μπορεί να μην είναι η αποτελεσματικότερη ή η αποδοτικότερη απέναντι στον κίνδυνο και άλλες αντιδράσεις να αξίζουν περισσότερο. Όπου οι πηγές κινδύνου είναι ιδιαίτερα σημαντικές, μπορεί να είναι σημαντική μια συστηματική εξέταση μιας σειράς πιθανών αντιδράσεων. Υπάρχουν εννέα τύποι αντιδράσεων που μπορούν να εξεταστούν, όπως φαίνεται στον πίνακα 1.

Πίνακας Γενικοί τύποι αντιδράσεων

Τύπος Αντίδρασης	Μέθοδος χειρισμού της αβεβαιότητας
Τροποποίηση των στόχων	Μείωση ή αύξηση των στόχων απόδοσης, ανταλλαγές μεταξύ πολλαπλών στόχων
Αποφυγή	Σχεδιασμός αποφυγής εντοπισμένων πηγών αβεβαιότητας
Πρόληψη	Αλλαγή της πιθανότητας περιστατικού
Μετριασμός	Τροποποίηση του αντίκτυπου μιας πηγής αβεβαιότητας
Ανάπτυξη εναλλακτικών σχεδίων	Παραμερισμός πόρων για παροχή δυνατότητας αντίδρασης
Άφεση ανοικτών ενδεχομένων	Καθυστέρηση επιλογών και δεσμεύσεων, εκλογή πιο ευπροσάρμοστων επιλογών
Καταγραφή	Συλλογή και αναπροσαρμογή στοιχείων για πιθανότητες περιστατικού, προσδοκώμενες επιδράσεις και πρόσθετους κινδύνους
Αποδοχή	Αποδοχή της έκθεσης σε κίνδυνο χωρίς καμία άλλη κίνηση
Αγνόηση	Αγνόηση της πιθανότητας έκθεσης σε κίνδυνο, μη ανάληψη δράσης για αναγνώριση ή διαχείριση του κινδύνου

Μια βασική επιλογή αντίδρασης είναι το να τροποποιηθούν οι στόχοι. Ορισμένοι στόχοι εκτέλεσης μπορεί να χαλαρώσουν κατά τη διάρκεια ενός έργου εάν γίνονται αξεπέραστες οι δυσκολίες στην εκπλήρωση των αρχικών στόχων ή επαναξιολογείται η αξία της επίτευξης των αρχικών στόχων. Θέτοντας διαφορετικά επίπεδα κόστους, οι στόχοι χρόνου ή ποιότητας μπορούν να έχουν ποικίλα αποτελέσματα στην επίτευξη

άλλων στόχων. Αυτά τα αποτελέσματα εξαρτώνται από ποικίλους περιστασιακούς παράγοντες όπως την φύση του έργου και την συμπεριφορά των αναδόχων και των επαγγελματιών που απασχολούνται.

Μια δεύτερη αντίδραση, η αποφυγή, είναι συχνά μια εφικτή και επιθυμητή αντίδραση στους προσδιορισμένους κινδύνους. Εντούτοις, οι στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου που διατυπώνονται ως επιλογές αποφυγής μπορούν στην πράξη να λειτουργήσουν ως επιλογές πρόληψης ή μετριασμού.

Αποφυγή του κινδύνου μπορεί να υπάρξει και με την μορφή της μεταφοράς μιας ή περισσότερων πηγών κινδύνου από ένα συμβαλλόμενο μέρος σε ένα άλλο. Εντούτοις, οι κίνδυνοι δεν μπορούν να αποβληθούν για το συμβαλλόμενο μέρος που μεταφέρει τον κίνδυνο εκτός αν το συμβαλλόμενο μέρος που λαμβάνει τον κίνδυνο χρησιμοποιεί κατάλληλη στρατηγική διαχείρισης κινδύνου. Οι συνέπειες μπορεί να περιλαμβάνουν δευτεροβάθμιους κινδύνους που αφορούν το συμβαλλόμενο μέρος που σκέφτηκε να μεταφέρει τον κίνδυνο. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα σε συμβατικές σχέσεις, συχνά με τις βαθιές επιπτώσεις στη διαχείριση κινδύνου και την απόδοση έργου.

Μια τρίτη επιλογή αντίδρασης είναι η πρόληψη. Αυτός είναι ένας πολύ κοινός τύπος αντίδρασης που έχει χαρακτηριστικό του την πρόθεση μείωσης της πιθανότητας δυσμενούς εμφάνισης γεγονότων.

Μια τέταρτη επιλογή αντίδρασης είναι ο μετριασμός. Αυτός περιλαμβάνει την τροποποίηση του πιθανού αντίκτυπου μιας πηγής αβεβαιότητας στην απόδοση του έργου. Περιλαμβάνει τη μείωση των δυσμενών επιδράσεων, παραδείγματος χάριν μειώνοντας τις πιθανές να προκληθούν καθυστερήσεις εάν εμφανιζόταν ένα ιδιαίτερο γεγονός. Εντούτοις, ο μετριασμός μπορεί επίσης να περιλάβει την τροποποίηση των πιθανών επιδράσεων με την αλλαγή της φύσης τους, ίσως με το μετασχηματισμό ενός αντίκτυπου σε ένα κριτήριο απόδοσης σε έναν αντίκτυπο σε ένα άλλο κριτήριο. Παραδείγματος χάριν, εάν εμφανιστεί ένα γεγονός που θα καθυστερήσει το έργο, μπορεί να είναι δυνατό να αντιμετωπιστεί αυτό, με την πρόσθετη πληρωμή για εργασία υπερωριών ή άλλους πρόσθετους πόρους.

Ένας πέμπτος τύπος επιλογής αντίδρασης είναι το να αναπτυχθούν τα εναλλακτικά σχέδια. Αυτό περιλαμβάνει την αποδοχή των κινδύνων με παράλληλη δέσμευση

πόρων που θα παρέχουν μια ικανότητα αντίδρασης ώστε να αντιμετωπιστούν οι επιδράσεις, εάν αυτές συμβούν. Κατά συνέπεια ο διευθυντής έργου μπορεί να αποταμιεύσει για περίπτωση ανάγκης κάποιους φυσικούς πόρους όπως χρόνο ή χρήμα.

Ένας έκτος τύπος αντίδρασης είναι το να κρατηθούν οι επιλογές ανοικτές. Αυτό περιλαμβάνει τη σκόπιμη καθυστέρηση των επιλογών, τον περιορισμό της πρόωρης υποχρέωσης και διερεύνηση διαφορετικών στρατηγικών για το έργο που θα αποδώσουν κατά αποδεκτό τρόπο υπό ποικίλες πιθανές μελλοντικές καταστάσεις .

Η Καταγραφή, έβδομος τύπος αντίδρασης, υπονοεί μια προθυμία να αναληφθεί πιο ενεργός διαχείριση κινδύνου σε κάποιο σημείο, αλλά τα κριτήρια για την ενεργό διοικητική επέμβαση δεν μπορούν να αρθρωθούν σαφώς. Η καθυστέρηση της διαχείρισης κινδύνου είναι πάντα μια επιλογή. Η αβεβαιότητα μπορεί να μειωθεί (ή να αυξηθεί), οι κίνδυνοι μπορούν να αλλάξουν και η ανάγκη για τη σε πραγματικό χρόνο επίλυση προβλήματος μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί. Η υιοθέτηση αυτής της αντίδρασης οφείλει να περιλάβει τη συνειδητή αξιολόγηση των πιθανών δαπανών και των κερδών από την καθυστέρηση πιο ενεργών αντιδράσεων.

Η αποδοχή, με την αναγνώριση της έκθεσης σε κίνδυνο, αλλά χωρίς την περαιτέρω δράση για να ρυθμιστεί ή να ελεγχθεί ο κίνδυνος, είναι ένας όγδοος τύπος αντίδρασης.

Υπό μια σημαντική πρακτική έννοια η τελική επιλογή αντίδρασης είναι η άγνοια του ότι ο κίνδυνος υπάρχει. Αυτό είναι μια λογική επιλογή σε περιπτώσεις όπου τέτοιοι κίνδυνοι μπορούν να εξεταστούν αποτελεσματικά και αποδοτικά όταν και όπως προκύπτουν. Έχει προφανείς κινδύνους σε άλλες περιπτώσεις. Η αγνόηση είναι μια επιλογή εάν δεν ακολουθείται καμία από τις άλλες επιλογές.

Σε ένα πρώτο πέρασμα τουλάχιστον μια αντίδραση πρέπει να προσδιοριστεί για κάθε διευκρινισμένο αρχικό κίνδυνο, διότι ο αντίκτυπος ενός κινδύνου δεν μπορεί να εξεταστεί χωρίς κάποια υποτιθέμενη αντίδραση. Αυτή η αρχική αντίδραση μπορεί να είναι απλά η αποδοχή του κινδύνου, αλλά μια τέτοια αντίδραση μπορεί να μην είναι εφικτή και θα πρέπει να προσδιοριστεί μια πιο ενεργός αντίδραση.

➤ **ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ**

Οι πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές αντιδράσεις στον κίνδυνο δίνονται όταν ακολουθούν κάποια κριτήρια που έχουν αποδειχθεί σωστά κατά την εκτέλεσή τους. Συγκεκριμένα οι αντιδράσεις πρέπει να είναι:

1. *Κατάλληλες* – πρέπει να είναι καθορισμένο το σωστό επίπεδο αντίδρασης βασισμένο στο μέγεθος του κινδύνου. Αυτό μπορεί να ποικίλλει από αντιδράσεις κρίσης όπου το έργο δεν μπορεί να συνεχιστεί χωρίς την διευθέτηση του κινδύνου, έως την αντίδραση αγνόησης για μικρούς κινδύνους. Είναι σημαντικό το να μην διατίθεται υπερβολικός χρόνος και προσπάθεια για την ανάπτυξη, ακατάλληλων τελικά, αντιδράσεων σε κινδύνους μικρής σημασίας όπως και το να μην διατίθεται πολύ λίγος χρόνος για αντίδραση σε βασικούς κινδύνους.

2. *Προσιτές* – πρέπει να είναι καθορισμένη η αποδοτικότητα των αντιδράσεων, ώστε ο χρόνος, η προσπάθεια και τα χρήματα που θα διατεθούν στην διευθέτηση του κινδύνου να μην ξεπεράσουν τον αρχικό προϋπολογισμό ή τον βαθμό έκθεσης σε κίνδυνο. Κάθε αντίδραση θα μπορούσε να έχει και συγκεκριμένο προϋπολογισμό.

3. *Δραστικές* – θα μπορούσε να καθοριστεί ένας ορίζοντας δράσης, ώστε να καθοριστεί ο χρόνος μέσα στον οποίο πρέπει να ολοκληρωθούν οι αντιδράσεις στον κίνδυνο. Κάποιοι κίνδυνοι απαιτούν άμεση δράση, ενώ κάποιοι άλλοι μπορούν να καθυστερηθούν για αργότερα.

4. *Εφικτές* – δεν υπάρχει λόγος να ασχοληθεί κάποιος με αντιδράσεις που δεν είναι εφικτές στην πραγματικότητα είτε για τεχνικούς λόγους είτε για λόγους ανικανότητας.

5. *Αξιολογημένες* – Η αποδοτικότητα μιας αντίδρασης καθορίζεται καλύτερα αν γίνει μια αξιολόγηση του μεγέθους του κινδύνου υποθέτοντας ότι έχει εφαρμοστεί επιτυχώς η προτεινόμενη αντίδραση πριν αυτό γίνει πράξη.

6. *Συμφωνηθείσες* – Πρέπει να ληφθεί η συναίνεση και η δέσμευση των συμμετόχων πριν συμφωνηθούν οι αντιδράσεις.

7. *Διατιθέμενες & αποδεκτές* – Κάθε αντίδραση πρέπει να ανήκει σε κάποιον και να έχει αποδεχτεί ώστε να γίνει βέβαιο ότι υπάρχει υπευθυνότητα για την εφαρμογή της.

Κάθε προτεινόμενη αντίδραση πρέπει να εξεταστεί ενάντια σε αυτά τα επτά κριτήρια προτού να γίνει αποδεκτή.

➤ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ

Το τελευταίο βήμα που συνδέεται με τη φάση Αναγνώρισης περιλαμβάνει να προσδιορίσει τους δευτεροβάθμιους κινδύνους και τις αντιδράσεις ανάλογα με την περίπτωση καθώς και να καταγράψει το τι περιλαμβάνεται. Όποτε εφαρμόζεται μια αντίδραση στον κίνδυνο, αναπόφευκτα αλλάζει το προφίλ του έργου ως προς τον κίνδυνο. Μια αντίδραση σχεδιάζεται για να βελτιώσει την κατάσταση, όμως αυτό δεν μπορεί να υποθεθεί. Πολλές φορές η εφαρμογή μιας αντίδρασης μπορεί να εισαγάγει περισσότερο κίνδυνο από αυτόν που απομακρύνει.

Οι κίνδυνοι που ανακύπτουν σαν απευθείας αποτέλεσμα της εφαρμογής μιας αντίδρασης ονομάζονται δευτερεύοντες κίνδυνοι. Για αντιδράσεις σε βασικούς κινδύνους του έργου πρέπει να αναγνωρίζονται και οι ευθέως εξαρτώμενοι από αυτούς δευτεροβάθμιοι κίνδυνοι και να αξιολογούνται σαν πρωτοβάθμιοι κίνδυνοι. Θα πρέπει να αποφασιστεί αν με αυτούς βελτιώνεται η κατάσταση απέναντι στον κίνδυνο. Για παράδειγμα, αν η αντίδραση X χρησιμοποιείται ενάντια στον κίνδυνο A και οι επιπτώσεις του A υποβιβάζονται σε α, θα πρέπει $\alpha+B < A$, αν υποθεθεί ότι B είναι ο δευτεροβάθμιος κίνδυνος που προκύπτει από τον X.

Ο βαθμός στον οποίο αξίζει να αναγνωριστούν και να καταγραφούν και οι τριτοβάθμιοι και περαιτέρω επακόλουθοι κίνδυνοι και αντιδράσεις είναι ένα θέμα κρίσης, απαραίτητως εξαρτώμενο από ποικίλα ζητήματα. Για άλλη μια φορά, το βασικό σημείο βρίσκεται στην μη παράβλεψη οποιωνδήποτε σημαντικών ζητημάτων.

4.4 ΦΑΣΗ ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ

Όλες οι προηγούμενες φάσεις στη Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνου (ΔΔΚ) έχουν κάποια δομή στον τρόπο που αναπτύσσονται. Η φάση Συγκρότησης ασχολείται με την αναθεώρηση και την επέκταση της δόμησης που έχει γίνει σε προηγούμενες φάσεις. Στόχος της είναι να γίνει κατανοητή η σημασία προσδιορισμού διαφορετικών αντιδράσεων για τους διαφορετικούς κινδύνους, να ερευνηθούν λεπτομερέστερα οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων του έργου, των κινδύνων και των

αντιδράσεων, και να εξεταστούν οι υποθέσεις που έχουν γίνει στα προηγούμενα βήματα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην τελειοποίηση των υπαρχόντων αντιδράσεων και να προτρέψει την ανάπτυξη νέων, αποτελεσματικότερων. Μπορεί επίσης να οδηγήσει σε νέα πρότυπα ή αναλύσεις.

Η Συγκρότηση περιλαμβάνει τρία κεφάλαια:

1.τη βελτίωση της κατηγορίας: περιλαμβάνει την επανεξέταση και ανάπτυξη, όπου είναι δυνατόν, των υπαρχόντων κατηγοριών. Μπορεί δηλαδή να καθοριστεί μία καινούρια αντίδραση από την βελτίωση, π.χ. μέσω προσθήκης νέων στοιχείων, μίας προγενέστερης αντίδρασης.

2.την εξερεύνηση των αλληλεπιδράσεων: περιλαμβάνει την επανεξέταση και εξερεύνηση πιθανών αλληλεξαρτήσεων ή συνδέσμων μεταξύ ενεργειών, κινδύνων και αντιδράσεων, καθώς και την αναζήτηση των αιτιών για αυτές τις αλληλεξαρτήσεις.

3. την κατάταξη των κινδύνων: περιλαμβάνει πιθανές αναθεωρήσεις της προτεραιότητας των σχέσεων των δραστηριοτήτων του έργου που ορίζονται στην φάση Καθορισμού. Η κατάταξη των κινδύνων χρειάζεται και για άλλους σκοπούς, περιλαμβάνοντας προτεραιότητες για τον σχεδιασμό του έργου και της διαδικασίας, καθώς και για λόγους παρουσίασης. Επιπρόσθετα, αυτό το βήμα περιλαμβάνει και την ανάπτυξη λίστας με σειρά προτεραιότητας των αντιδράσεων λαμβάνοντας υπόψη τους αντίκτυπους, περιλαμβάνοντας και τους δευτερεύοντες κινδύνους.

Τα έγγραφα που μπορούν να προκύψουν από την φάση Συγκρότησης μπορούν να είναι σχέδια, γραφήματα, καθώς και μοντέλα, όπου χρειάζεται, ώστε να απεικονιστούν με απλό τρόπο όλες οι βασικές συσχετίσεις.

Η μοντελοποίηση είναι μια ανάλυση σε βάθος των κινδύνων και των αντιδράσεων σε αυτούς χρησιμοποιώντας εννοιολογικά ή μαθηματικά μοντέλα, για να αντιπροσωπεύσει την πραγματικότητα.

Το πρώτο βήμα είναι να διατυπωθεί το πρόβλημα, έτσι ώστε να διευκρινιστεί ο σκοπός και οι πιθανοί περιορισμοί αυτού του σταδίου. Κατόπιν γίνεται ανάλυση για να αποφασιστεί ποιο μοντέλο θα αναπτυχθεί, ποιοι θα είναι οι κίνδυνοι που θα περιληφθούν και ποιοι αυτοί που θα αποκλειστούν από το μοντέλο. Τα μοντέλα αυτά

μπορούν να είναι τόσο απλά όσο ένας πίνακας που συνοψίζει τις δραστηριότητες, τους κινδύνους, τις αντιδράσεις και τις κύριες αλληλεπιδράσεις. Μπορούν όμως να είναι και πολύ σύνθετα δυναμικά μοντέλα εξομοίωσης που περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες του έργου, τους κινδύνους, τις αντιδράσεις, τις επιπτώσεις και τις σχέσεις μεταξύ τους.

Η κατασκευή μοντέλων μπορεί να περιλάβει μια επεξήγηση για το πώς συσχετίζονται μεταξύ τους οι δραστηριότητες του έργου, οι δραστηριότητες και οι κύριοι κίνδυνοι, οι κύριοι κίνδυνοι και οι αντιδράσεις, οι κύριες αντιδράσεις και οι δευτερεύοντες κίνδυνοι, οι δευτερεύοντες κίνδυνοι και αντιδράσεις, οι κίνδυνοι και οι επιπτώσεις και τέλος οι αντιδράσεις και οι επιπτώσεις τους.

Επιπλέον χρειάζεται να καθοριστούν οι σχέσεις μεταξύ κινδύνων και μεταξύ αντιδράσεων.

Συσχετίσεις κινδύνων

Οι κίνδυνοι είναι αμετάβλητα συνδεδεμένοι με άλλους κινδύνους, έχουν αμοιβαίες επιπτώσεις, εμποδίζουν και προάγουν ο ένας τον άλλο. Στην πραγματικότητα είναι σπάνιο να βρεθεί κάποιος αυτόνομος κίνδυνος. Έτσι, ενώ οι κίνδυνοι αναγνωρίζονται και αντιμετωπίζονται σαν αυτόνομοι, τα έργα υπόκεινται σε πολλούς κινδύνους που θα έπρεπε, σύμφωνα με πολλούς αναλυτές, να αντιμετωπίζονται ομαδικά σαν ένα σενάριο κινδύνου. Επιπλέον, ενώ τα αποτελέσματα σύνθεσης των αλληλένδετων κινδύνων είναι σημαντικά, σπάνια αναγνωρίζονται παρόλο που ο συνολικός αντίκτυπος μιας ομάδας κινδύνων είναι μεγαλύτερος από το άθροισμα των αντίκτυπων των μεμονωμένων κινδύνων. Η ανάγκη να εξεταστούν αυτές οι σχέσεις αποκτά μεγαλύτερη σημασία δεδομένου ότι οι εξαρτήσεις μεταξύ των κινδύνων είναι πιθανό να επιδεινωθούν στο μέλλον, όσο το έργο γίνεται πιο σύνθετο και χρονικά περιορισμένο.

Η εξέταση των κινδύνων σαν μεμονωμένους και απομονωμένους έχει περιορισμούς καθώς η διαδοχική προσοχή στους κινδύνους ενός έργου μπορεί να είναι μια πραγματική προσέγγιση, αλλά μπορεί να μην είναι πολύ αποδοτική εάν υπάρχουν σημαντικές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των πηγών κινδύνων και των σχετικών αντίκτυπων. Το κέρδος της μελέτης των συνδέσεων μεταξύ των κινδύνων είναι το ότι γίνονται πιθανές οι αποφάσεις για τον κίνδυνο από την άποψη της λεπτομερούς

κατανόησης των σχέσεων μεταξύ των κινδύνων. Εντούτοις, η εξέταση των συνδέσεων μεταξύ των κινδύνων δεν είναι εύκολη. Η εξάρτηση κινδύνου θεωρείται ως μια από τις δυσκολότερες περιοχές που μπορεί κάποιος να χειριστεί στη διαχείριση κινδύνου. Τα περισσότερα κείμενα εκφράζουν την εξάρτηση μεταξύ των κινδύνων από την άποψη των ποσοστών, ιδιαίτερα οι βασισμένες σε πιθανότητες ποσοτικές μέθοδοι ανάλυσης κινδύνου, όπως η προσομοίωση Monte Carlo.

Τα βασικά σχέδια των σχέσεων κινδύνου είναι:

- **Ανεξάρτητοι κίνδυνοι** - Τα χαρακτηριστικά του κινδύνου - πιθανότητα του περιστατικού και μέγεθος του αντίκτυπου - δεν επηρεάζονται από οποιουδήποτε άλλους κινδύνους και επίσης ο κίνδυνος δεν συμβάλλει στην ανάπτυξη άλλων κινδύνων.
- **Εξαρτώμενοι κίνδυνοι** – Η εμφάνιση του κινδύνου B1 (και B2, B3, κ.λ.π.) εξαρτάται από τον κίνδυνο A. Αν ο κίνδυνος A (π.χ. κακοκαιρία) εμφανιστεί, μπορεί να προκαλέσει την εμφάνιση του κινδύνου B1 (π.χ. μείωση της παραγωγικότητας) και του B2 (π.χ. διακοπή εφοδιασμού) και του B3 (π.χ. χαμηλή ποιότητα)
- **Παράλληλοι κίνδυνοι** - Ένας ή περισσότεροι κίνδυνοι (A1, A2, κ.ο.κ.) εμφανίζονται μαζί για να έχουν επιπτώσεις σε έναν ή περισσότερους κίνδυνους (B1, B2, κ.ο.κ.) π.χ. αν υπάρχουν τρεις κίνδυνοι - κακοκαιρία (A1), έλλειψη υλικών (A2), ακατάλληλες εγκαταστάσεις (A3). Μόλις εμφανιστούν ένας ή περισσότεροι από αυτούς, είναι πιθανό να εμφανιστεί μια καθυστέρηση στο έργο (B1)
- **Κίνδυνοι σειράς** - Μόνο εάν περισσότεροι από ένας κίνδυνοι εμφανιστούν από κοινού (A1, A2, κ.ο.κ.) θα συμβεί ένας η περισσότεροι από τους κινδύνους (B1, B2, κ.ο.κ.).

➤ **ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ**

Κατά την διευκρίνιση των ορίων του έργου, είναι συχνά χρήσιμο να αναγνωριστούν οι κυρίαρχες δραστηριότητες, που μερικές φορές συνδέονται με τους κυρίαρχους κινδύνους. Μπορεί να είναι πολύ σημαντικό να αναγνωριστούν τέτοιες κυρίαρχες

δραστηριότητες τυπικά, προκειμένου να εξασφαλιστεί το ότι γίνονται βασικά πράγματα για να αποφευχθούν οι προφανείς κίνδυνοι.

Στόχος αυτού του βήματος είναι να δοθεί μια τεκμηριωμένη δομή για τις δραστηριότητες που να απεικονίζει τις αλληλεπιδράσεις με όλες τις άλλες πτυχές της ανάλυσης. Μερικές από τις αλληλεπιδράσεις θα διευκρινιστούν αργότερα στη φάση συγκρότησης, ως τμήμα της επαναληπτικής φύσης αυτής της φάσης. Ένα λογικό πρώτο βήμα είναι να συγκεντρωθούν μαζί όλες οι αλληλεπιδράσεις και τα αποτελέσματά τους που προσδιορίστηκαν νωρίτερα στη ΔΔΚ.

➤ **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ**

Σε αυτή τη φάση θα αναπτυχθούν οι αντιδράσεις. Τρεις πτυχές της διαδικασίας αξίζουν:

1. ο διαχωρισμός μεταξύ συγκεκριμένων και γενικών αντιδράσεων
2. η τακτοποίηση των συγκεκριμένων και γενικών αντιδράσεων
3. η επαλήθευση για άλλες συνδέσεις.

Διαχωρισμός μεταξύ συγκεκριμένων και γενικών αντιδράσεων

Μερικές αντιδράσεις είναι συγκεκριμένες σε ιδιαίτερους κινδύνους. Άλλες αντιδράσεις μπορούν να προσδιοριστούν στα πλαίσια ενός ιδιαίτερου κινδύνου, αλλά χρησιμεύουν και ως γενικές αντιδράσεις υπό την έννοια ότι προσφέρουν μια λύση σε ένα ευρύ φάσμα κινδύνων. Αυτό το βήμα περιλαμβάνει μια προσεκτική και συστηματική αναζήτηση όλων των γενικών αντιδράσεων.

Τακτοποίηση των συγκεκριμένων και γενικών αντιδράσεων

Είναι χρήσιμο να προσδιοριστεί μια προκαταρκτική κατάταξη των αντιδράσεων σε μια προτιμημένη ακολουθία έχοντας σαν πρώτη επιλογή την αποτελεσματικότερη αντίδραση. Η τακτοποίηση των αντιδράσεων μπορεί να απαιτηθεί για κάθε σύνολο συγκεκριμένων αντιδράσεων που συνδέονται με τους ιδιαίτερους κινδύνους και για κάθε σύνολο γενικών αντιδράσεων που συνδέονται με τις ιδιαίτερες δραστηριότητες.

Επαλήθευση για άλλες συνδέσεις

Συχνά η αντίδραση σε μια πηγή κινδύνου προσκρούει σε σημαντικό βαθμό σε άλλες πτυχές του έργου. Ένας από τους λόγους που πολλά σημαντικά έργα μπορεί να βρεθούν σε δύσκολη κατάσταση, είναι η αποτυχία να εξεταστούν οι επιδράσεις που μπορεί να έχει η καθυστέρηση σε μια δραστηριότητα για την ακολουθία των δραστηριοτήτων.

Σε αυτή τη φάση στην ανάλυση μπορεί να είναι χρήσιμο να αρχίσει μια συστηματική αναζήτηση όλων των συνδέσεων που συνδέονται με όλες τις προσδιορισμένες αντιδράσεις που είναι πιθανό να εφαρμοστούν, χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση επαλήθευσης.

Ένα προϊόν αυτών των αναζητήσεων θα είναι η προσθήκη ενός γενικού κινδύνου όπως η καθυστέρηση των προηγούμενων δραστηριοτήτων για τις περισσότερες από αυτές. Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ρητά αυτός ο κίνδυνος, ειδικά για τις τελευταίες δραστηριότητες μιας γενικής ακολουθίας έργου, όταν οι καθυστερήσεις μπορούν να είναι ένα θέμα μηνών ή ακόμα και ετών, με πιθανές επιπτώσεις μεγάλης σπουδαιότητας.

➤ ΕΞΕΤΑΣΗ ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΕΩΝ

Αυτό το βήμα περιλαμβάνει την επαναξιολόγηση όλων των συγκεκριμένων και κύριων κινδύνων, λαμβάνοντας υπόψη τις προτιμημένες αντιδράσεις και τους δευτεροβάθμιους κινδύνους. Η βασική προσέγγιση είναι να εξεταστεί κάθε κίνδυνος σε σχέση με έναν άλλον κίνδυνο, αντίδραση ή βασική δραστηριότητα και να αναγνωριστεί η μεταξύ τους σύνδεση. Στα πλαίσια των αντιδράσεων σε άλλους κινδύνους και βασικές δραστηριότητες, ένας χρήσιμος συμπληρωματικός έλεγχος είναι το αν θα μπορούσε αυτός ο κίνδυνος να αναγείρει προβλήματα σε αυτήν την αντίδραση ή την βασική δραστηριότητα.

Εξασφαλίζοντας το ότι οποιοσδήποτε κύριος κίνδυνος έχει προσδιοριστεί σαν ένας κύριος κίνδυνος είναι μια ουσιαστική αφετηρία, συγκρίσιμη και συνδεδεμένη με την αναζήτηση των κυρίαρχων δραστηριοτήτων και παρόμοια με την αναζήτηση των γενικών αντιδράσεων.

➤ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΚΥΡΙΩΝ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΝΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί η σχετική σημασία των διαφορετικών πηγών αβεβαιότητας ώστε να συνεχιστεί η προσπάθεια διαχείρισης του κινδύνου.

Ειδικότερα μπορεί να είναι χρήσιμο, σε αυτή τη φάση, να προσδιοριστούν τυπικά μερικοί κίνδυνοι ως δευτερεύοντες, να αποβληθούν περαιτέρω από την εκτίμηση (εάν ο αντίκτυπός τους είναι αμελητέος), ή να συγκεντρωθούν σε μια κατηγορία κινδύνων που αντιμετωπίζονται συλλογικά, που αφήνει ένα σχετικά μικρό υπόλοιπο, των κινδύνων που αντιμετωπίζονται χωριστά, που είναι εξ ορισμού όλοι οι σημαντικοί κίνδυνοι.

Οι βασικές μέθοδοι για τη συλλογική/ χωριστή επεξεργασία είναι:

1. να τοποθετηθούν όλοι οι κίνδυνοι υψηλού αντίκτυπου σε χωριστή κατηγορία εάν οι αντιδράσεις τους είναι μοναδικές και να θεωρήσει τους κινδύνους υψηλού αντίκτυπου με κοινή αντίδραση ως ενιαίο κίνδυνο
2. να τοποθετηθούν όλοι οι κίνδυνοι χαμηλού αντίκτυπου με παρόμοιες ή κοινές αντιδράσεις στη συλλογική κατηγορία
3. να εξεταστούν όλες οι ενδιάμεσες περιπτώσεις ανάλογα με τη μεμονωμένη αξία τους, από την άποψη της αξίας των ιδεών που αναμένονται από τη χωριστή επεξεργασία εναντίον του κόστους/ της προσπάθειας/ του χρόνου που απαιτούνται.

Η στατιστική εξάρτηση είναι ένα από τα ζητήματα που μπορούν να καταστήσουν τις κρίσεις τις σχετικές με την τρίτη κατηγορία σύνθετες.

Υπάρχει μια φυσική τάση να παραλειφθούν μερικοί κίνδυνοι στη φάση Αναγνώρισης επειδή θεωρούνται αμέσως δευτερεύουσας αξίας. Η αξία του να μην γίνει αυτό και να αφεθούν τέτοιες κρίσεις για αυτό το στάδιο, βρίσκεται στο να εξασφαλιστεί ότι:

1. υπάρχει μια πλήρης διαδρομή ελέγχου, για να προστατεύσει τις οργανώσεις από την εμφάνιση τέτοιων κινδύνων
2. τα δευτερεύοντα προβλήματα που δεν έχουν μια αποτελεσματική αντίδραση είναι λιγότερο πιθανό να αγνοηθούν

3. πριν από οποιαδήποτε προσπάθεια εκτίμησης, δίνεται στους κινδύνους μια αποτελεσματική και αποδοτική δομή εκτίμησης, με τη χωριστή επεξεργασία των κινδύνων που αξίζουν τη χωριστή επεξεργασία, και τη συλλογική επεξεργασία εκείνοι που δεν την αξίζουν

4. η φύση των κινδύνων που αντιμετωπίζονται συλλογικά διευκρινίζεται, με μια πλούσια σειρά των παραδειγμάτων που καθιστά την υποτίμηση της επίδρασης τέτοιων κινδύνων λιγότερο πιθανή.

Μια κοινή εναλλακτική λύση για την διάκριση μεταξύ δευτερευόντων και σημαντικών κινδύνων και την ποσοτική αξιολόγηση του κινδύνου είναι η χρήση των διαγραμμάτων μήτρων αντίκτυπου πιθανότητας, που εμφανίζονται σε επόμενο κεφάλαιο.

➤ **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Η χρήση μιας σειράς διαγραμμάτων είναι συμφέρουσα σε όλη τη φάση Συγκρότησης για να τεκμηριώσουν και να βοηθήσουν να αναπτυχθούν ιδέες στη διαδικασία δόμησης. Τα διαγράμματα αυτά θα παρουσιαστούν σε επόμενο κεφάλαιο επιγραμματικά όμως αναφερόμενα είναι:

- Δέντρα ελαττωμάτων και δέντρα γεγονότος
- Διαγράμματα επιρροής
- Διαγράμματα κινδύνων/ αντιδράσεων

➤ **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ**

Η χρήση εννοιολογικών ή μαθηματικών μοντέλων για αναπαράσταση της πραγματικότητας είναι μια κοινή μέθοδος στην ανάλυση του κινδύνου. Μιας και είναι πρακτικά αδύνατη η κατασκευή του τέλει μοντέλου, του μοντέλου δηλαδή που μιμείται την πραγματικότητα σε κάθε λεπτομέρεια, πάντα θα υπάρχουν περιορισμοί στην χρήση καθενός από τα υπάρχοντα.

Ξέροντας αυτό και παίρνοντας προφυλάξεις κατά την χρήση του μοντέλου ώστε αυτό να είναι έγκυρο για την συγκεκριμένη κατάσταση που χρησιμοποιείται, μειώνεται η αβεβαιότητα που μπορεί να προκληθεί από λάθος μοντέλο. Παρόλα αυτά, μπορεί να μην υπάρχει μοντέλο για κάποια συγκεκριμένη κατάσταση ή μπορεί να μην είναι γνωστό ποιο μοντέλο να χρησιμοποιηθεί για να αποκομιστεί το καλύτερο αποτέλεσμα. Σε τέτοιες περιπτώσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλά μοντέλα παράλληλα ώστε να συγκριθούν τα αποτελέσματά τους και να ενισχυθεί έτσι η αξιοπιστία τους.

Η χρήση μοντέλων εισαγάγει υποκειμενικότητα στην ανάλυση εφόσον επιλέγονται σύμφωνα με την πεποίθηση των αναλυτών ότι αντιπροσωπεύουν με τον καλύτερο τρόπο την πραγματικότητα.

4.5 ΦΑΣΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΚΥΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Σε γενικές γραμμές, το να βεβαιωθεί ότι κάθε κίνδυνος έχει έναν κύριο υπεύθυνο και έναν διαχειριστή, αναγνωρίζεται από πολλούς αναλυτές κινδύνου ως βασική, τυποποιημένη πρακτική για τη διαχείριση κινδύνου. Στην πράξη, αυτό δεν επιτυγχάνεται συχνά. Ένας λόγος για αυτό είναι η αποτυχία να προσδιοριστούν οι κίνδυνοι νωρίς στον κύκλο ζωής του έργου κάτι που αποδεικνύεται αργότερα σαν μια σοβαρή πηγή δυσκολιών. Άλλη μια αποτυχία είναι το να προσδιοριστούν οι σχέσεις μεταξύ των κινδύνων που αποδεικνύεται μια σοβαρή πηγή δυσκολίας. Αυτές είναι αποτυχίες των προηγούμενων φάσεων στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου. Εντούτοις, ακόμα κι αν οι κίνδυνοι προσδιορίζονται κατάλληλα και εκτιμώνται οι συνδέσεις μεταξύ τους, η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των κινδύνων απαιτεί την κατάλληλη και αποτελεσματική κατανομή των κινδύνων σε εκείνα τα συμβαλλόμενα μέρη που συμμετέχουν σε ένα έργο.

Οι αποτυχίες της διαχείρισης κινδύνου που συνδέονται με την ιδιοκτησία και την κατανομή των κινδύνων τείνουν να προκύψουν επειδή αυτή η δραστηριότητα δεν αναγνωρίζεται ρητά ή δεν δίνεται η απαιτούμενη προσοχή. Η ρητή επεξεργασία της φάσης αυτής μπορεί να έχει τόσο μεγάλη σημασία που αυτή η φάση μπορεί να αξίζει ως ένα αυτοτελές έργο.

Όλες οι ΔΔΚ έχουν από μία φάση Ανάθεσης Κυριότητας με τρεις σκοπούς:

1. να διαχωριστούν οι κίνδυνοι και οι αντιδράσεις που προτίθεται να διαχειριστεί ο πελάτης, από αυτούς που δεν θέλει να διαχειριστεί ο πελάτης

2. να καταμεριστούν οι ευθύνες για τους κινδύνους και τις αντιδράσεις που προτίθεται να αναλάβει ο πελάτης

3. να εγκριθεί ο καταμερισμός της κυριότητας ή της διαχείρισης που ελέγχεται από τον εργολάβο ή τρίτα μέρη.

Το πρώτο από αυτά πρέπει να επιτευχθεί πριν προχωρήσει η ΔΔΚ σε επόμενη φάση.

Τα διατιθέμενα από αυτήν την φάση θα είναι η κυριότητα και ο καταμερισμός της ευθύνης διαχείρισης.

Η φάση Ανάθεσης Κυριότητας περιλαμβάνει τα παρακάτω κεφάλαια στη δομή της.

➤ **ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ**

Το πρώτο βήμα περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των συμβαλλόμενων μερών που θα μπορούσαν να είναι κύριοι κάποιου σχετικού με το έργο κινδύνου. Μια προφανής αφετηρία είναι ο κατάλογος βασικών φορέων που προσδιορίζονται στη φάση Καθορισμού. Αυτός ο κατάλογος περιλαμβάνει τους πράκτορες του πελάτη όπως οι ανάδοχοι και οι υπεργολάβοι, και άλλων συμμετοχών όπως οι Αρχές κάποιου κράτους και οι οργανισμοί του, οι ανταγωνιστές και οι πελάτες. Είναι επίσης σημαντικό να προσδιοριστούν οι πιθανές ομάδες και τα άτομα του πελάτη, οι ανάδοχοι, οι υπεργολάβοι και τρίτοι, όπως οι ασφαλιστές.

Όλα αυτά τα συμβαλλόμενα μέρη δεν θα κατέχουν οπωσδήποτε κάποιον κίνδυνο, αν και οι πιθανοί ιδιοκτήτες του κινδύνου δεν χρειάζονται να περιοριστούν στον πελάτη και τους πράκτορες του πελάτη.

➤ **ΔΙΕΥΚΡΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

Από την μεριά του πελάτη, ο βασικός λόγος για να ασχοληθεί κάποιος με το ποιος θα είναι κύριος και για ποιον κίνδυνο είναι κάτι που μπορεί να επηρεάσει το πώς θα χειριστούν οι κίνδυνοι και το εάν αυτοί ρυθμίζονται προς το συμφέρον του πελάτη. Αυτό προτείνει ότι ένας πελάτης πρέπει να εξετάσει σοβαρά ποιος θα είναι κύριος

των διάφορων κινδύνων του έργου και να πάρει αποφάσεις για το πώς πρέπει να διατεθούν οι κίνδυνοι στα διάφορα συμβαλλόμενα μέρη.

Η κατανομή του κινδύνου εμφανίζεται εκεί όπου περισσότερα από ένα συμβαλλόμενα μέρη είναι αρμόδια για την εκτέλεση ενός έργου. Ακριβώς όπως διατίθενται οι ρόλοι και οι ευθύνες στα ενδιαφερόμενα μέρη, έτσι διατίθενται και οι κίνδυνοι που συνδέονται με το έργο. Εντούτοις, η κατανομή του κινδύνου μπορεί να πραγματοποιηθεί εξ ορισμού και να μην χρειαστεί να είναι ρητή, σκόπιμη ή αρθρωμένη με σαφήνεια.

Η κατανομή κινδύνου είναι μια πολύ σημαντική πτυχή της ιδιοκτησίας επειδή μπορεί να επηρεάσει έντονα το κίνητρο των συμβαλλόμενων μερών και τον βαθμό στον οποίο αξιολογείται και ρυθμίζεται ο κίνδυνος από κάθε συμβαλλόμενο μέρος. Στο μέτρο που καθένα από τα συμβαλλόμενα μέρη αντιλαμβάνονται τους κινδύνους διαφορετικά και έχουν διαφορετικές δυνατότητες και κίνητρα να διαχειριστούν τον κίνδυνο, θα είναι διαφορετική και η προσέγγισή τους στη διαχείριση κινδύνου. Ειδικότερα, οποιοδήποτε συμβαλλόμενο μέρος είναι πιθανό να προσπαθήσει να διαχειριστεί τον κίνδυνο πρώτιστα για το όφελός του, ίσως εις βάρος άλλων συμβαλλόμενων μερών.

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου απαιτεί να υπάρχει:

1. μια σαφής προδιαγραφή των απαραίτητων δραστηριοτήτων και των σχετικών κινδύνων
2. μια σαφής αντίληψη για τους κινδύνους που μπορεί να ανεχτεί κάθε συμβαλλόμενο μέρος
3. ικανότητα και εμπειρία για να διαχειριστεί τους κινδύνους
4. επαρκές κίνητρο για να διαχειριστεί τους κινδύνους.

Η λογική για τη διάθεση του κινδύνου μεταξύ του πελάτη και άλλων συμβαλλόμενων μερών οφείλει να βασιστεί στο να ικανοποιήσει αυτούς τους όρους όσο το δυνατόν περισσότερο. Η αποτυχία να ικανοποιηθεί καθένας αυτών των όρων, παραδείγματος χάριν από την ακατάλληλη κατανομή του κινδύνου ή της αποτυχίας να επιτραπούν οι

επαρκείς οικονομικές ανταμοιβές για να φέρει έναν κίνδυνο, είναι πολύ πιθανό να επιφέρει προστιθέμενους κινδύνους στον πελάτη.

➤ **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ, ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**

Ο σχεδιασμός των συμβάσεων περιλαμβάνει την εξέταση του πώς πρόκειται να εφαρμοστεί η ανάθεση της κυριότητας, από την άποψη των επίσημων και άτυπων συμβάσεων, εξετάζοντας πρώτα μια προσέγγιση των συμβάσεων, για να επεκταθεί κατόπιν στον σχεδιασμό τους.

Η προσέγγιση των συμβάσεων εξαρτάται ιδιαίτερα από τα συμβαλλόμενα μέρη που συμμετέχουν στο έργο και τον τρόπο με τον οποίο έχουν διαιρεθεί και διανεμηθεί οι στόχοι έργου μεταξύ αυτών των συμβαλλόμενων μερών. Παραδείγματος χάριν, η καινοτομία και η τεχνική φύση ενός κατασκευαστικού έργου μπορούν να επιτρέψουν την πρόσληψη από τον πελάτη, ενός αρχιτέκτονα, ενός μηχανικού, ενός επιβλέποντα, ενός κύριου αναδόχου και ποικίλων υπεργολάβων. Η παρουσία αυτών των συμβαλλόμενων μερών κάνει εύκολη και σαφή την κατανομή των κινδύνων στα συμβαλλόμενα μέρη.

Παρόλα αυτά θα ήταν πολύ απλούστερη η στρατηγική κατανομή κινδύνου για έναν πελάτη που επιλέγει μια σύμβαση για να προμηθευτεί ένα έτοιμο κτήριο, όπου ο πελάτης πρέπει να εξετάσει μόνο έναν κύριο ανάδοχο.

Η επιλογή των όρων των συμβάσεων σε ένα πλαίσιο φάσης Ανάθεσης Κυριότητας μπορεί να συνδεθεί με τις λεπτομέρειες των συμβάσεων, συμπεριλαμβανομένων των προϋπολογισμών, των αμοιβών και των ποινικών ρητρών, τις λειτουργικές λεπτομέρειες που κάνουν τις εσωτερικές ή εξωτερικές συμβάσεις χρήσιμες. Η σύμβαση μπορεί να προσδιορίσει και να διαθέσει ορισμένους κινδύνους έργου ρητά, αλλά, πολύ συχνά, ιδιαίτεροι κίνδυνοι δεν προσδιορίζονται και η κατανομή των κινδύνων είναι υπονοούμενη στη φύση και το μέγεθος των όρων πληρωμής των συμβάσεων.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι συνέπειες τέτοιας κατανομής δεν μπορούν να εκτιμηθούν πλήρως και ειδικότερα, ο τρόπος με τον οποίο πρόκειται να ρυθμιστεί ο κίνδυνος μπορεί να είναι ασαφής.

Ένας σημαντικός λόγος για μια συνολική εκτίμηση κινδύνου του πλαισίου έργου στη φάση Εστίασης είναι να καθοριστεί το που βρίσκονται τα όρια των ευθυνών του διευθυντή του έργου για τον σχετικό με το έργο κίνδυνο. Αυτό περιλαμβάνει την απόφαση ποιοι κίνδυνοι είναι "εσωτερικοί" στο έργο και επομένως είναι ευθύνη του διευθυντή έργου να τους διαχειριστεί και ποιοι κίνδυνοι είναι "εξωτερικοί" στο έργο και επομένως είναι κίνδυνοι που δεν αναμένεται να διαχειριστεί ο διευθυντής του έργου.

Με τον ορισμό «κύριος υπεύθυνος» ενός κινδύνου υπονοείται η ευθύνη για τη διαχείριση εκείνου του κινδύνου καθώς επίσης και η ευθύνη για τις συνέπειές του. Εντούτοις, σε ορισμένες περιστάσεις μπορεί να είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ της ευθύνης για έναν κίνδυνο και της ευθύνης για τις συνέπειες του κινδύνου. Ειδικότερα μπορεί να είναι επιθυμητό να διατεθούν αυτές οι ευθύνες σε διαφορετικά συμβαλλόμενα μέρη, αναγνωρίζοντας ότι το συμβαλλόμενο μέρος που είναι το πιο ικανό να διαχειριστεί έναν κίνδυνο μπορεί να μην είναι το πιο ικανό για να αντέξει τις συνέπειες εκείνου του κινδύνου. Κατά συνέπεια, ενώ ένα συμβαλλόμενο μέρος, ίσως ένας ανάδοχος, μπορεί να τοποθετηθεί καλύτερα για να διαχειριστεί μια πηγή κινδύνου, μπορεί να μην είναι αρμόζον ή επιθυμητό για εκείνο να φέρει όλο τον σχετικό οικονομικό κίνδυνο.

Εκτός από μια απλή διάκριση ευθυνών μεταξύ των επιπέδων διαχείρισης του έργου και προσωπικού, μερικές οργανώσεις κινούνται προς τη διάκριση μεταξύ των κινδύνων που κατέχει ο διευθυντής, κινδύνους που κατέχουν κάποιοι στο τέλος συγκεκριμένων πτυχών του έργου και κινδύνους που κατέχουν διάφορα ενδιάμεσα διοικητικά επίπεδα, στα πλαίσια των προϋπολογισμών ελέγχου. Οι προϋπολογισμοί ελέγχου και οι σχετικές κατανομές κινδύνου σε μια ιεραρχική δομή αντιπροσωπεύουν ένα σύνολο συμφωνιών, οι οποίες μπορούν να αντιμετωπισθούν ως "συμβάσεις" εδώ. Οι εξωτερικές συμβάσεις και οι υπεργολαβίες με άλλες οργανώσεις επεκτείνουν αυτήν την δομή. Είναι σημαντικό να καθοριστεί και σε μερικές περιπτώσεις να σχεδιαστεί, αυτή η δομή.

Το πότε πρέπει να μεταφερθεί η ευθύνη είναι ένα σημαντικό ερώτημα με διάφορα σχετικά ζητήματα που χρειάζονται την πρόωρη εκτίμηση. Όπου οι κίνδυνοι του έργου βρίσκονται σε εξέλιξη, η απάντηση αυτής της ερώτησης μπορεί ουσιαστικά να αλλάξει την κατανομή του κινδύνου μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών. Τα προφανή

παραδείγματα περιλαμβάνουν το μήκος των εξουσιοδοτήσεων, ή τον προσδιορισμό των ημερομηνιών παράδοσης.

Τέτοια ζητήματα δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν λεπτομερώς έως ότου έχουν εξεταστεί περιεκτικά τα προηγούμενα βήματα σε αυτήν την φάση. Εντούτοις, η αποτυχία να εξεταστούν αρκετά νωρίς στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις έργου και ρυθμίσεις συμβάσεων που δεν είναι αποδοτικές απέναντι στον κίνδυνο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από το σύνολο της παρούσας εργασίας διαπιστώνουμε ότι η διοικητική συμβουλευτική καθορίζει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης εφόσον την επηρεάζει σε όλα της τα επίπεδα.

Οι σύμβουλοι επιχειρήσεων (μερικές φορές αποκαλούμενοι και σύμβουλοι στρατηγικής ανάπτυξης) αναφέρονται στην πρακτική της βοήθειας των επιχειρήσεων για να βελτιωθεί η απόδοση τους μέσω της ανάλυσης των υπάρχοντων επιχειρησιακών προβλημάτων και στην ανάπτυξη των μελλοντικών τους σχεδίων, καθώς επίσης και στις εταιρίες που ειδικεύονται σε αυτό το είδος της διαβούλευσης.

Η διοικητική συμβουλευτική μπορεί να περιλάβει τον προσδιορισμό και τη διασταύρωση των καλύτερων διοικητικών πρακτικών, των αναλυτικών τεχνικών, των δεξιοτήτων διαχείρισης αλλαγής και προγύμνασης, των εφαρμογών τεχνολογίας, της ανάπτυξης στρατηγικής ή ακόμα και του απλού πλεονεκτήματος της προοπτικής ενός τρίτου, πιο αντικειμενικού παρατηρητή. Οι διοικητικοί σύμβουλοι φέρνουν γενικά τα επίσημα πλαίσια ή τις μεθοδολογίες ούτως ώστε να προσδιορίσουν τα προβλήματα μιας επιχείρησης ή να προτείνουν τους αποτελεσματικότερους ή αποδοτικότερους τρόπους πραγματοποίησης των επιχειρησιακών στόχων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. A.E.Ivey, N.B.Gluckstern, M.Bradford Ivey «Συμβουλευτική μέθοδος πρακτικής προσέγγισης», μτφ. Μ.Μαλικιώση-Λοϊζου, Έ έκδοση, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1996, σελ.14-15
2. Blanchard, K., Carlos, J., Randolph, A. (2000): Τα 3 κλειδιά της Ενδυνάμωσης, Αλκυών, Αθήνα.
3. Γεωργιάδης, 1973, «Οικονομική των Επιχειρήσεων», Αθήνα
4. Γεώργιος Αυλωνίτης (1987), Καθορισμός επιτυχίας ή αποτυχίας ενός νέου προϊόντος, ΕΕΔΕ
5. Δημητρόπουλος Ε.,(2003)Συμβουλευτική και Συμβουλευτική Ψυχολογία, Εκδόσεις Γρηγόρη, σελ.29-30.
6. Κώστας Τζωρτζάκης (2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili
7. Μαρία Μαλικιώση-Λοϊζου «Η Συμβουλευτική Ψυχολογία στην Εκπαίδευση», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2001
8. Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
9. Πέτρος Γ. Μάλλιαρης (1990), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Σταμούλης
10. Σακέλλη, Ε., «Συγχωνεύσεις – Διασπάσεις – Εξαγορές – Μετατροπές Εταιριών και εκτίμηση αξίας επιχειρήσεως», Εκδ. ΒΡΥΚΟΥΣ
11. Τραυλός Ν., «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές Επιχειρήσεων», Οικονομικό Δελτίο Εμπορικής Τράπεζας 1991.
12. Χρήστος Γ. Φλώρος (1993),Διοικητική των Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική
13. http://en.wikipedia.org/.../Management_consulting
14. www.publicprocurementguides.treasury.gov.cy/risk_management.htm -
15. <http://office.microsoft.com/el-gr/project/CH010686901032.aspx>

16. *en.wikipedia.org/.../SWOT_analysis*
17. www.marketingteacher.com/.../lesson_swot.htm
18. http://wikipedia.qwika.com/en2el/Management_consulting
19. http://el.wikipedia.org/wiki/Διοικηση_και_Διαχειριση_Εργου
20. www.americanexpress.com/smallbusiness/resources/starting/biz_plan