



Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ : «Νέες μορφές διοίκησης επιχειρήσεων»

Καθηγητής : κ. Γατομάτης Παναγιώτης

Σπουδαστές : Γιάνναρος Μιχαήλ
Ευθυμιάδη Χρύσα

Εαρινό εξάμηνο 2002

LIBRARY 3435

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	1
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	5
1.1 Από την αρχαιότητα μέχρι το Μεσαίωνα.....	5
1.2 Από το Μεσαίωνα μέχρι τη βιομηχανική επανάσταση.....	6
1.3 Από τη Βιομηχανική Επανάσταση μέχρι σήμερα	6
2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	8
2.1 Εξωτερικοί παράγοντες	10
2.2 Εσωτερικοί παράγοντες.....	11
2.3 Μορφές οργάνωσης.....	12
2.3.1 Οργανόγραμμα.....	12
2.3.2 Εσωτερικό περιβάλλον.....	15
2.3.3 Συγκεντρωτική οργάνωση.....	17
2.3.4 Αποκεντρωτική οργάνωση.....	17
2.3.5 Τυπική οργάνωση	17
2.3.6 Άτυπη οργάνωση	21
2.3.7 Θεωρίες X & Ψ.....	23
2.3.7.1 Θεωρία X.....	23
2.3.7.2 Θεωρία Ψ.....	24
2.3.8 Κλασική θεωρία.....	25
3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	28
3.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	28
3.2 Ικανά στελέχη για τη διοίκηση των επιχειρήσεων	29
3.2.1 Βιογραφικά.....	30
3.2.2 Συνέντευξη	30
3.2.3 Τεστ.....	31
3.3 Διοίκηση μέσω στόχων	34
3.4 Η διαχείριση γνώσης στις επιχειρήσεις.....	39
3.5 Διοίκηση ολικής ποιότητας	45

3.6 Διοίκηση της «αλλαγής»	48
3.7 Διοίκηση με βάση τις συνθήκες και το περιβάλλον της επιχείρησης	51
3.8 Το management, οδηγός για τις επιχειρήσεις	53
3.9 Ηλεκτρονικό επιχειρείν	54
3.10 Οι σύμβουλοι	58
3.10.1 Οι σύμβουλοι στο e-business.....	59
3.10.2 Οι σύμβουλοι στη χρηματοδότηση επενδύσεων	62
4 ΕΡΕΥΝΑ	66
4.1 ΓΕΝΙΚΑ	66
4.2 Συμπεράσματα ερωτηματολογίου	73
5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	74
5.1 Γενικά συμπεράσματα	74
6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	77

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η πτυχιακή « Νέες μορφές διοίκησης επιχειρήσεων » δε θα είχε ποτέ γραφτεί χωρίς τη γενναιόδωρη και ένθερμη υποστήριξη του καθηγητή μας κ. Παναγιώτη Γατομάτη.

Σε καίρια σημεία τής εργασίας μας και όποτε εμείς χρειαζόμασταν τη βοήθειά του, πάντα ήταν εκεί και μας καθοδηγούσε με τις σωστές υποδείξεις και συμβουλές του.

Θα θέλαμε επίσης να ευχαριστήσουμε ολόψυχα τις παρακάτω επιχειρήσεις, οι οποίες με προθυμία μάς βοήθησαν, συμπληρώνοντας τα ερωτηματολόγια που τους δώσαμε.

- Κέντρο ψηφιακής επικοινωνίας Ε.Π.Ε. (Γούναρη 26) και προσωπικά τον κ. Ζάννη.
- Πλαίσιο (Αγ. Ανδρέου 120) και προσωπικά τον κ. Κουγιουμτζογλου.
- ALPHA ασφαλιστική (Φιλοπποίμενος 24) και προσωπικά τον κ. Μαρίνο.
- ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΩΝ Α.Ε (Αγ. Ανδρέου 134)
- ONE WAY (Μαιζώνος 159).
- COMPUTER PRACTICA (Ερμού 51).
- DATA RC (Μιχαλακοπούλου 60).



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πτυχιακή που ακολουθεί με θέμα « Νέες μορφές διοίκησης επιχειρήσεων » σκοπό έχει να αναλύσει αρχικά τις βασικές έννοιες της Οργάνωσης και της Διοίκησης. Έπειτα, στην προσπάθειά μας να προσαρμόσουμε το θέμα στα πρότυπα και τα δεδομένα της σημερινής σύγχρονης εποχής, παραθέτουμε μια σειρά νέων τρόπων διοίκησης, οι οποίοι κατά τη γνώμη μας θα μπορούσαν να βοηθήσουν σημαντικά τις νέες επιχειρήσεις.

Θέλοντας να διαπιστώσουμε κατά πόσο εφαρμόζονται στην πράξη αυτά που εμείς υιοθετούμε και προτείνουμε στην εργασία μας, συντάξαμε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο δώσαμε για συμπλήρωση σε ορισμένες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Τέλος, ευελπιστούμε η πτυχιακή μας να αποβεί χρήσιμη σε όσους τη διαβάσουν και θα ήμασταν πραγματικά ευτυχείς αν τελικά έχουμε καταφέρει να συμβάλλουμε με αυτή την εργασία, έστω και λίγο, στην επίλυση των σύγχρονων οικονομικών προβλημάτων της κοινωνίας μας .



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από την αρχαιότητα μέχρι τη σημερινή εποχή όλες οι ανθρώπινες ομάδες για να λειτουργήσουν σωστά, να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και να αποδώσουν, χρειάζονταν μία συγκροτημένη και δομημένη οργάνωση.

Από παλιά μέχρι σήμερα, τα άτομα με την πιο ανεπτυγμένη οργανωτική ικανότητα ηγούνταν της ομάδας, έτσι ώστε αυτή να επιτυγχάνει πιο εύκολα τις επιδιώξεις της. Τα άτομα αυτά ιεραρχούσαν τους στόχους και προγραμματίζαν τις δραστηριότητες της ομάδας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Βλέποντας ο άνθρωπος πως κάτι τέτοιο απέδιδε ιδιαίτερα και τον βοηθούσε στη ζωή του, άρχισε να δίνει ολοένα μεγαλύτερη βαρύτητα στην οργάνωση και να καταλαβαίνει ότι μόνο μέσω αυτής θα μπορέσει να προοδεύσει και να εξελιχθεί. Η ανάπτυξη της οργάνωσης, αλλά και της διοίκησης πέρασε μέσα από την εξέλιξη της ιστορίας του πολιτισμού. Ακόμα και στους πάπυρους της Αιγύπτου διαπιστώνεται η σημασία της οργάνωσης και της διοίκησης, καθώς και σε έγγραφα της αρχαίας Κίνας και της αρχαίας Ελλάδας.

Έπειτα, οι μικρές ανθρώπινες ομάδες αναπτύχθηκαν και έγιναν μεγάλες ανθρώπινες κοινωνίες. Ίσως η ανάγκη τού ανθρώπου για βελτίωση και το ένστικτό του, του έδειχναν πως αυτές οι κοινωνίες έπρεπε να καθοδηγούνται από κάποιους ικανούς που να έχουν σταθερές αξίες.

Με το πέρασμα του χρόνου η αξία της οργάνωσης και της διοίκησης είχε πια φανεί. Ο άνθρωπος είχε καταφέρει να δημιουργήσει πόλεις, κτίσματα, οργανισμούς και επιχειρήσεις και σιγά σιγά να οδηγηθεί στη σύγχρονη βιομηχανική εποχή που ζούμε σήμερα, φυσικά με την παράλληλη άνθιση των επιστημών.

Η ανάπτυξη και η επιτυχία μιας επιχείρησης στις μέρες μας εξαρτάται από την ύπαρξη σωστής διοίκησης, διότι αυτή βοηθάει στην αποτελεσματικότητα της ανθρώπινης προσπάθειας.

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει υποκατάστατο της διοίκησης.

Είναι πλέον γνωστό ότι ένα από τα κυριότερα προβλήματα της σύγχρονης επιχείρησης είναι η εξεύρεση και κυρίως η εφαρμογή του πιο κατάλληλου τρόπου διοίκησης. Ατενίζοντας κανείς το πρόσφατο παρελθόν, παρατηρεί μια σειρά από «πελαγωμένες» επιχειρήσεις, οι οποίες είχαν προβεί σε βεβιασμένες κινήσεις, κάνοντας έτσι συνεχώς λάθη. Τα λάθη αυτά αυξάνονταν ραγδαία, έχοντας έτσι σα συνέπεια οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις να αποσυρθούν από την αγορά και από τα οικονομικά δρώμενα, χωρίς καλά καλά να το συνειδητοποιήσουν.

Θέλοντας απεγνωσμένα οι σύγχρονες επιχειρήσεις να αποφύγουν τα λάθη του παρελθόντος, αλλά και να εφεύρουν τρόπους και μεθόδους που

θα τους εξασφάλιζαν θετικά αποτελέσματα και κέρδη σε σύντομο χρονικό διάστημα, ανακάλυψαν την απαρχή του προβλήματος, που δεν ήταν άλλη από τη διοίκηση.

Σαν αποτέλεσμα, δόθηκε με τον καιρό ολοένα και μεγαλύτερη βαρύτητα στη διοίκηση των επιχειρήσεων και δημιουργήθηκαν νέοι τρόποι και στρατηγικές, που όπως έδειξε ο χρόνος, βοήθησαν σημαντικά τις επιχειρήσεις αυτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

1.1 Από την αρχαιότητα μέχρι το Μεσαίωνα.

Οι πρώτες συλλογικές δραστηριότητες παρατηρούνται στη ζωή των πρωτόγονων κοινωνιών. Από τότε η πρόοδος υπήρξε αλματώδης. Παράδειγμα εφαρμογής κανόνων της σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων μας προσφέρουν αρχαίοι λαοί, όπως :

- Οι Κρήτες (καταμερισμός, εξειδίκευση εργασίας)
- Οι Βαβυλώνιοι (αμοιβή εργασίας)
- Οι Σίνες (κατανομή καθηκόντων, εποπτεία)
- Οι Αιγύπτιοι (επαγγελματική εκπαίδευση)
- Οι Ασσύριοι (κίνητρα παραγωγικότητας)
- Οι Ισραηλίτες (ορθολογική διοίκηση)
- Οι Έλληνες (πόλη - κράτος με βάση οικονομικές και οργανωτικές προϋποθέσεις)
- Οι Ρωμαίοι (οργάνωση - διοίκηση σε επίπεδο κράτους - κοινωνίας)

Με την πτώση της Ρώμης (9^{ος} αι. μ.Χ.) αναπτύσσεται ο φεουδαρχισμός και εξακολουθεί να δεσπόζει μέχρι σχεδόν τον 15^ο αιώνα.

Χαρακτηρίζεται από τον εξαγροτισμό της οικονομίας, τη συρρίκνωση των πόλεων και τις αυταρχικές σχέσεις ιδιοκτήτη - καλλιεργητή της γης.

1.2 Από το Μεσαίωνα μέχρι τη βιομηχανική επανάσταση

Μέσα στα πλαίσια της φεουδαρχικής οργάνωσης της κοινωνίας, η εφευρετικότητα του ανθρώπου αναδεικνύει τους πρώτους τεχνίτες και μικροεμπόρους. Οι ανάγκες που δημιουργούνται για συναλλαγή και επικοινωνία επισπεύδουν την πτώση τού φεουδαρχισμού και παρακινούν τους εργαζομένους σταδιακά στην αστική συγκέντρωση. Χαρακτηριστικό τής εποχής οι πρώτες «ενοποιημένες βιοτεχνίες» ή πιο γνωστά «συντεχνίες», που αποτελούν τον πρόδρομο της βιομηχανικής εποχής. Ο 18^{ος} αιώνας μένει ιστορικός κυρίως για τις ανακαλύψεις τής ατμομηχανής και του μηχανοκίνητου αργαλειού. Η παραγωγική διαδικασία επηρεάζεται σημαντικά, το μέγεθος των εργαστηρίων αυξάνεται, το κόστος των μέσων (εργαλείων κτλ.) μεγαλώνει και η σχέση του εργαζόμενου με την εργασία του διαφοροποιείται. Παράλληλα, δημιουργούνται πόλεις με αστική οργάνωση, που εξυπηρετεί τις ανάγκες της εποχής και ιδιαίτερα το εμπόριο. Καθώς οι απαιτήσεις για ανταγωνισμό αυξάνονται και τα μέσα περιέρχονται στην ιδιοκτησία αυτών που έχουν τα κεφάλαια, ο μικροτεχνίτης αναγκάζεται να μισθώνει την εργασία του. Έτσι, εμφανίζεται ο πρώτος «βιομηχανικός εργάτης», στα μέσα τού 18^{ου} αιώνα.

1.3 Από τη Βιομηχανική Επανάσταση μέχρι σήμερα

Οι φεουδαρχικές σχέσεις μεταξύ εργοδοτών - εργαζομένων διατηρούνται μέχρι τις αρχές τού 19^{ου} αιώνα. Εν τω μεταξύ όμως, το επίπεδο μόρφωσης και εξειδίκευσης των εργαζομένων αναπτύσσεται και διακρίνονται τάσεις ανεξαρτησίας από την εργοδοσία. Ο αγώνας είναι δύσκολος, αλλά οι κοινές εμπειρίες που με την επικοινωνία μεταφέρονται σε όλο τον κόσμο, ενισχύουν το ηθικό και τη συνειδητοποίηση της θέσης των εργαζομένων, οδηγούν δε σε έντονη αμφισβήτηση της εξουσίας τού εργοδότη και σε δυναμικές παρεμβάσεις τής εργατικής τάξης.

Η εξέγερση των εργαζομένων με αίτημα τη δίκαιη κατανομή τού πλούτου, τη βελτίωση της ζωής τους και τον έλεγχο των μέσων παραγωγής, επηρεάζει την οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων, με την εμφάνιση αφ' ενός της «τάξης των διευθυντών», που αντιπροσωπεύει την εξειδικευμένη γνώση, αφ' ετέρου των εργατικών ενώσεων που διεκδικούν και προστατεύουν τα δικαιώματα των εργαζομένων.

Σταθμό στην ταχεία ανάπτυξη των σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης μεγάλων επιχειρήσεων αποτελεί ο Α΄ Παγκόσμιος πόλεμος. Η ζήτηση των προϊόντων είναι μεγάλη και η φυσιογνωμία τού εργαζόμενου πληθυσμού δημιουργεί την ανάγκη για ανάπτυξη επιστημονικών μεθόδων αξιοποίησής του για αύξηση της παραγωγής.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ 2

2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κάτω από τον όρο Οργάνωση κατανοείται η σύνθεση στοιχείων σε ένα σύστημα με ορισμένες αρχές. Η ελληνική λέξη «όργανο» οδήγησε τις άλλες γλώσσες μέσω του λατινικού Organum στις λέξεις Organisation (Γερμανικά), Organisation (Αγγλικά) και Organizzazione (Ιταλικά) που αποδίδονται για την ελληνική οικονομική τερμηνολογία Οργάνωση.

Ο όρος αναφέρεται στην οργανική δομή, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη μία επιχείρηση, με μια συγκεκριμένη ομάδα στοιχείων, που εμφανίζονται σαν ένα συστηματικό σύνολο για έναν ειδικό σκοπό. Η οργάνωση είναι και ένας συνδυασμός ανθρώπων και μέσων για την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου στόχου.

Κύριο, βέβαια, χαρακτηριστικό για να υπάρξει οργάνωση είναι ο κοινός σκοπός. Από την άλλη πλευρά, η οργάνωση έχει καθολικό χαρακτήρα για την επιχείρηση και επεκτείνεται σε όλες τις ενέργειές της, ακόμα και μέχρι τη μελέτη των πλέον μικρών λεπτομερειών. Η έκταση και η μορφή της οργάνωσης της επιχείρησης εξαρτάται από τον επιδιωκόμενο σκοπό, όμως πάντα στόχο αποτελεί η τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση μέσα στην επιχείρηση. Ακόμα, στον επιχειρηματικό χώρο, με τη λέξη οργάνωση εννοούμε συνήθως την αναδιοργάνωση, διότι σπάνια μπορεί κανείς απευθείας να οργανώσει. Συνήθως αναδιοργανώνει κάτι που ήδη υφίσταται και υπάρχουν δεδομένα και δυνατότητες βελτίωσης.

α) Ο Σκοπός της οργάνωσης είναι η επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού της επιχείρησης. Ο κατ' εξοχήν στόχος της επιχείρησης, κατανέμεται σε μικρότερους στόχους, οι οποίοι αξιολογούνται και ιεραρχούνται βάσει της πολιτικής της επιχείρησης. Η πολιτική της επιχείρησης μεταφράζεται σε προγράμματα και σχέδια δράσης που συνδυάζονται και συντονίζονται με βάση τη στρατηγική που η επιχείρηση υιοθετεί.

β) Οι Αρχές τής οργάνωσης διακρίνονται σε Γενικές ή θεμελιώδεις και Ειδικές.

Γενικές :

- Η «οικονομική αρχή» ή «αρχή τής μικρότερης θυσίας».
- Η «αρχή τής μεγαλύτερης απόδοσης» που αποβλέπει στο μικρότερο κόστος παραγωγής κατά μονάδα αγαθού.
- Η «αρχή τής κοινωνικής ωφέλειας».

Ειδικές :

(αποβλέπουν στην αποτελεσματικότητα της οργανωτικής προσπάθειας)

- «Ενότητα σκοπού και συνέχεια στην πολιτική τής επιχείρησης».

Προϋποθέτει κοινή αποδοχή τού αντικειμενικού σκοπού και των κατευθύνσεων της επιχείρησης.
- «Ενότητα διοίκησης».

Κάθε εργαζόμενος έχει μόνο έναν προϊστάμενο.
- «Πεδίο επιρροής και ελέγχου».

Κάθε προϊστάμενος, ανάλογα με το είδος εργασίας και τα φυσικά όρια μέσα στα οποία αυτή διενεργείται, μπορεί να εποπτεύει ορισμένο μόνον αριθμό εργαζομένων.
- «Ομοιογένεια των εντολών».

Έχει σχέση με τον κατακόρυφο καταμερισμό των εργασιών, δηλαδή τη λειτουργική διάρθρωση με την οποία επιδιώκεται μείωση της προσπάθειας του εργαζομένου και γρήγορη προσαρμογή του στην εργασία, βάσει της ομοιομορφίας των καθηκόντων του.
- «Καταμερισμός της εργασίας».
- «Εξειδίκευση του προσωπικού».

Αποβλέπει στην εξασφάλιση ομοιογένειας εργασίας και δυνατότητας συντονισμού της, έτσι ώστε τα καθήκοντα να καλύπτουν πλήρη ημερήσια απασχόληση των εργαζομένων.
- «Ανάγκη για διοικητική διάρθρωση» ώστε να δημιουργούνται μικρές «πυραμίδες».
- «Ορθολογική διάρθρωση» για εξασφάλιση ισοδύναμης κατανομής εργασίας στα πλαίσια κάθε πυραμίδας.
- «Λειτουργικότητα» ώστε η διάρθρωση να βασίζεται στο ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και όχι στα άτομα που την εκτελούν.
- «Μεταβίβαση ευθύνης και εξουσίας ».

Η ευθύνη είναι αλληλένδετη με το σκοπό και προϋποθέτει αποδοχή του. Διακρίνεται σε ηθική και διοικητική, όπου το άτομο λογοδοτεί στο αμέσως ανώτερο κλιμάκιο ευθύνης και υφίσταται τον έλεγχο. Η διοικητική ευθύνη μεταβιβάζεται αλλά δεν εκχωρείται.

Ο αρχικός υπεύθυνος εξακολουθεί να είναι ο υπόλογος προς τα πάνω, μέχρι τέλους.

➤ «Αποκέντρωση».

Προϋποθέτει την παράλληλη μεταβίβαση διοικητικής ευθύνης και εξουσίας για άσκηση της.

➤ «Κατανομή αρμοδιοτήτων».

➤ «Διαρκής προσαρμογή και βελτίωση» ώστε να είναι δυνατόν να αξιοποιηθούν τα θετικά και άλλα ερεθίσματα του περιβάλλοντος.

Η οργάνωση μπορεί να αφορά :

1. Τα άτομα μιας μονάδας και τις σχέσεις τους με τη μονάδα και μεταξύ τους.
2. Τις μονάδες μιας οργάνωσης και τις σχέσεις τους με την ολότητα της οργάνωσης και μεταξύ τους.
3. Τα καθήκοντα που ανατίθενται σε άτομα και τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στα άτομα, τη συμβολή του ατόμου ή της ομάδας σε σχέση με τη συμβολή των ατόμων ή άλλων ομάδων.
4. Τις σχέσεις που υπαγορεύονται από το επίπεδο εξουσιοδότησης, όταν ο εξουσιοδότησης αυτός είναι μεγάλος (ενώ στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει τέτοιος περιορισμός, οι σχέσεις προσδιορίζονται ανάλογα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των προσώπων).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση είναι εξωτερικοί και εσωτερικοί.

2.1 Εξωτερικοί παράγοντες

Εδώ συντάσσονται οι διεθνείς καταστάσεις και συνθήκες, που επηρεάζονται από πολέμους ή περιόδους παγκόσμιας οικονομικής κρίσης ή ακόμα διεθνούς ανωμαλίας και συνεργασίας μεταξύ των κρατών.

Οι συνθήκες αυτές επηρεάζουν οπωσδήποτε άμεσα ή έμμεσα την οργάνωση των επιχειρήσεων, τόσο τον ιδιώτη επιχειρηματία, όσο και τον ανταγωνισμό. Επίσης, σημαντικό ρόλο συντελεί το επίπεδο της τεχνολογικής στάθμης και το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας, όπου υλοποιείται η επιχειρηματική δραστηριότητα.

Περαιτέρω, αναμφισβήτητη είναι η συμβολή τού βαθμού τής οικονομικής ανάπτυξης της χώρας στην οποία είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση, του υπάρχοντος ενεργειακού προβλήματος και των νόμων προστασίας τού περιβάλλοντος, ιδίως με τις σημερινές συνθήκες που επιβάλλουν την αυστηρή τήρηση όλων των κανόνων.

2.2 Εσωτερικοί παράγοντες

Υπάρχει η άποψη αλλά και η διαπίστωση, ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις εξ' αιτίας της έκτασης του μεγέθους τους, διαθέτουν περισσότερα οικονομικά μέσα και έχουν τη δυνατότητα χρησιμοποίησης υψηλού επιπέδου στελεχών, σαν πλέον εξειδικευμένο προσωπικό.

Με άλλα λόγια, τα πρόσωπα που απασχολούνται στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι θέσεις που κατέχουν, η κλιμάκωση εξουσίας και ευθύνης αλλά και η αλληλουχία των σχέσεων και ο συντονισμός δραστηριοτήτων τού επιχειρησιακού περιβάλλοντος, εντοπίζονται στο μέγεθος της επιχείρησης.

Ακόμα ένας σημαντικός εσωτερικός παράγοντας είναι η οικονομική μορφή τής επιχείρησης, αν δηλαδή πρόκειται περί μεμονωμένης επιχείρησης ή περί εταιρικής συνεργασίας. Πρέπει να επισημανθεί ότι μεταξύ των διαφόρων μορφών επιχειρήσεων, ανάλογα με το βαθμό αυτοτέλειάς τους ή της εταιρικής συνεργασίας τους, η πλέον αποτελεσματική σύμφωνα με τις σύγχρονες οικονομικές αντιλήψεις, είναι εκείνη με την οποία επιδιώκεται η αντίσταση στον αδιάλλακτο ανταγωνισμό και η προώθηση των κοινών οικονομικών συμφερόντων.

Η νομική μορφή της επιχείρησης αποτελεί και αυτή καθοριστικό παράγοντα και επηρεάζει τη μορφή και την έκταση της οργάνωσής της.

Εύκολα γίνεται αντιληπτό, ότι η μορφή της οργάνωσης της επιχείρησης επηρεάζεται άμεσα από την προσωπικότητα του επιχειρηματία ή μάνατζερ, δεδομένου ότι τα στοιχεία τής προσωπικότητάς του επιδρούν σε όλη τη δομή, τη λειτουργία και την εικόνα του οργανωτικού σχήματος κάθε επιχείρησης.

Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού ανάλογα με τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, γεγονός μεγάλης σημασίας. Δεν είναι μία απλή πρόσληψη, αλλά μία διαδικασία αποτίμησης πολλών καταστάσεων, από προβλέψεις, υπολογισμούς και εκτιμήσεις απόδοσης. Στο σημείο αυτό υπογραμμίζεται ιδιαίτερα ο βαθμός επίδρασης του ανθρώπινου παράγοντα στην όλη οργάνωση της επιχείρησης, έχοντας πάντα κατά νου ότι χωρίς την ενσυνείδητη και ενεργή συμμετοχή των στελεχών της και τη σύμπραξη των λοιπών εργαζομένων, καμιά οργανωτική προσπάθεια δε μπορεί να τελεσφορήσει. Ωστόσο, δεν υπάρχουν μόνο οι θεωρητικές τοποθετήσεις, αλλά οφείλει να συνειδητοποιηθεί η αναγκαιότητα αυτής της σύμπραξης στην προσπάθεια επιτυχημένης εφαρμογής των σύγχρονων οργανωτικών μεθόδων και συστημάτων.

Για την ύπαρξη μιας υγιούς, παραγωγικής και αποτελεσματικής οργανωτικής δομής, χρειάζεται η οργάνωση να πληρεί τα στοιχεία της καταλληλότητας, της ευελιξίας, της σταθερότητας, της ακεραιότητας και

τέλος της συνεχούς βελτίωσης και προσαρμογής στις εκάστοτε περιβαλλοντικές συνθήκες, μέσα στις οποίες κινείται κάθε σύγχρονη επιχείρηση.

2.3 Μορφές οργάνωσης

2.3.1 Οργανόγραμμα

Οργανόγραμμα ή χάρτης οργάνωσης είναι η σχηματική απεικόνιση της οργανικής διάρθρωσης της επιχείρησης. Ο χάρτης οργάνωσης παρουσιάζει σε μορφή γραφικής απεικόνισης τις κύριες λειτουργίες και τις γραμμές εξουσίας μιας οργάνωσης σε μία δεδομένη χρονική στιγμή. Αποτελεί την ανατομική εικόνα της επιχείρησης και δείχνει τη διάρθρωσή της σε τομείς, βαθμίδες και θέσεις.

Σκοπός της κατάρτισης του οργανογράμματος είναι αφ' ενός μεν η παρουσίαση της ανάγλυφης εικόνας της επιχείρησης και όλων των διαιρέσεων αυτής, αφ' ετέρου δε η κριτική της παρούσας οργανωτικής διάρθρωσης για την εξακρίβωση τυχόν ελαττωμάτων.

Ο όρος «οργανόγραμμα» μπορεί άνετα να χρησιμοποιηθεί για την οποιαδήποτε παράσταση των λειτουργιών ενός προγράμματος και της εσωτερικής σειράς αυτών των λειτουργιών, ιδιαίτερα στην ηλεκτρονική επεξεργασία πληροφοριών. Μπορεί ακόμα να χρησιμοποιηθεί για να παραστήσει άλλες σχέσεις, όπως π.χ. σαν κοινωνιόγραμμα (sociogram), που καταρτίζεται βάσει απαντήσεων του προσωπικού σε ερωτήματα σχετικά με τους επιθυμητούς ή μη προϊσταμένους του και συνεργάτες του ή σαν μετροσκόπιο (metroscope), που χρησιμοποιείται για την αναγωγή διαφόρων μονάδων μέτρησης αντικειμένων σε ενιαία μονάδα.

Τέλος, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παραστήσει τα λεγόμενα δυναμικά οργανογράμματα (dynamic organization charts ή flow charts) ή οργανογράμματα πορείας ή ροής διαδικασίας (flow process charts), τα οποία περιγράφουν το σύνολο των εκδηλούμενων σχέσεων των συντελεστών και των διαδοχικών σταδίων της παραγωγής. Δηλαδή, μέσω αυτών απεικονίζεται η νοητή σειρά και αλληλουχία διεξαγωγής κάθε πράξης των διαδοχικών φάσεων των επί μέρους σταδίων της προοδευτικής πορείας της παραγωγής. Συγχρόνως, στα δυναμικά οργανογράμματα προσδιορίζονται ο τύπος εκτέλεσης κάθε ανατιθέμενου έργου και ο χρόνος έναρξης και λήξης του.

Αναλύοντας και περιγράφοντας με τη βοήθεια του οργανογράμματος τη δομή μιας οργάνωσης, αποκαλύπτονται οι κρυφοί τομείς, αποσαφηνίζονται οι ασαφείς αρμοδιότητες και ενθαρρύνεται η

αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής διάρθρωσης. Αυτός είναι και ο λόγος που τα οργανογράμματα θεωρήθηκαν «θεμέλιο και επιστέγασμα» οποιασδήποτε οργανωτικής προσπάθειας.

- ✓ Παρακάτω αναλύονται οι λόγοι χρησιμοποίησης των οργανογραμμάτων.
 - Δείχνουν τα οργανωτικά λάθη της επιχείρησης, αν υπάρχουν και μας καθοδηγούν να τα διορθώσουμε.
 - Παρουσιάζουν ανάγλυφη την εικόνα της επιχείρησης ή του οργανισμού, όπως π.χ. :
 - ☐ Τί επιδιώκει και πώς.
 - ☐ Τί κλάδους έχει αναπτύξει.
 - ☐ Πού κατασκευάζει τα προϊόντα (εργοστάσια).
 - ☐ Πώς τα παρασκευάζει (υπηρεσίες επιστημονικής & τεχνικής παρακολούθησης).
 - ☐ Πώς και πού τα διαθέτει (τμήματα, κέντρα, υποκαταστήματα, πρακτορεία).
 - ☐ Ποιοι είναι οι επικεφαλείς των σπουδαιότερων υπηρεσιών και εργασιών και μέχρι ποιο σημείο εκτείνουν την αρμοδιότητά τους.
 - Βοηθούν τα στελέχη να μπορέσουν να εντοπίσουν τις αρμοδιότητές τους και τις αρμοδιότητές των άλλων.
 - Επιτρέπουν την αποφυγή σύγχυσης για τη θέση κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση, γιατί βλέποντας το οργανόγραμμα κανείς, δε μπορεί να έχει αυταπάτες όσον αφορά τη θέση του, από άποψη αρμοδιοτήτων και ιεραρχίας.
 - Εξασφαλίζουν μία αβίαστη συνεργασία μεταξύ των στελεχών και μεταξύ στελεχών και υφισταμένων, γιατί δε δικαιολογούν σύγκρουση αρμοδιοτήτων, εφ' όσον οι γραμμές διοίκησης είναι ευδιάκριτες.
 - Λιγοστεύουν τις πιθανότητες να περιπλανηθούν οι οδηγίες, οι αλληλογραφία κ.τ.λ. διότι τα κανάλια διαβίβασης προς τα πάνω και προς τα κάτω ορίζονται καθαρά.
 - Βοηθούν τις υπηρεσίες, τα γραφεία και τα συνεργεία να αποφεύγουν τις άσκοπες επικαλύψεις και επαναλήψεις, γιατί καθένας γνωρίζει ότι για την εργασία που κάνει είναι μόνο αυτός υπεύθυνος.
 - Δείχνουν στον καθένα που έχει φιλοδοξίες να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχείρηση, τί πρέπει να κάνει και από πού θα περάσει για να φτάσει εκεί που θέλει.
 - Βοηθούν να αξιολογείται η εργασία και η ικανότητα των ανώτερων στελεχών, διότι οι χάρτες δείχνουν την έκταση τού τομέα δράσης τους και το ειδικό βάρος των καθηκόντων τους.
 - Βοηθούν στην ορθή αξιολόγηση των διαφόρων θέσεων, σε σχέση με τη διαχείριση των αμοιβών τού προσωπικού.

- Σε περιπτώσεις επέκτασης των εργασιών της επιχείρησης, παρέχουν ευκολίες οργάνωσης, με τρόπο τέτοιο ώστε να αποφεύγεται κάθε εμπειρική τακτοποίηση προβλημάτων, που θα έδιναν ίσως δυσβάστακτο βάρος σε ορισμένες μόνο μονάδες της επιχείρησης.
- Επιτρέπουν να γίνονται οι αλλαγές που επιβάλλονται, λόγω προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες περιβάλλοντος, προς τη σωστή κατεύθυνση.

Πρέπει να προστεθεί στα παραπάνω ότι το οργανόγραμμα αποτελεί μία βάση για την ανάπτυξη και διατύπωση των προδιαγραφών εργασίας και της συμμετοχής καθενός στους στόχους της οργάνωσης. Παρ' όλα αυτά, η «χαρτογράφηση» των λειτουργιών μιας οργάνωσης παρουσιάζει δυσκολίες και οδηγεί σε ανακρίβειες, για τους εξής λόγους :

1. Δε μπορούν από τη φύση τους να περιγραφούν σχηματικά οι ανθρώπινες σχέσεις που υπόκεινται σε συνεχείς μεταβολές, εξ' αιτίας μεταβολών τού γενικού περιβάλλοντος.
2. Δημιουργούνται προβλήματα κατανόησης, αφού οι λέξεις, τα σύμβολα, οι τίτλοι, οι γραμμές κ.τ.λ. έχουν για καθέναν διαφορετική σημασία.
3. Η ίδια η οργάνωση εξελίσσεται, αναπτύσσεται και μεταβάλλεται συνεχώς.
4. Συνεχώς οι περιοχές από τη φύση τους περιπλέκονται και επικαλύπτονται.

Υπάρχουν όμως κάποια πράγματα τα οποία δε φαίνονται από το οργανόγραμμα.

Συγκεκριμένα, το οργανόγραμμα δε δείχνει το βαθμό εξουσίας των διαφόρων ανθρώπων.

Παρουσιάζει τις σχέσεις προϊσταμένων - υφισταμένων και τις αναμενόμενες διαδικασίες εξουσιοδότησης, αλλά δε δίνει ενδείξεις για τις διαφορές στην εξουσία και στην επιρροή ανάμεσα σε δύο πρόσωπα που εμφανίζονται στον ίδιο χώρο τού οργανογράμματος.

Ένα δεύτερο πράγμα που δεν ορίζεται στο οργανόγραμμα, είναι η πραγματική διάκριση της γραμμής από το επιτελείο. Η γραμμή και το επιτελείο συνδέονται με σχέσεις εξουσίας. Η εξουσία του επιτελείου μπορεί να κλιμακωθεί από μία απλή συμβουλευτική σχέση, σε μία λειτουργική. Καθώς λοιπόν, το οργανόγραμμα δε δείχνει τυπικά ποιον τύπο εξουσίας έχει το επιτελείο στις διάφορες περιοχές, βλέποντάς το κανείς δε μπορεί να καταλάβει το πώς λειτουργεί στη πραγματικότητα η οργάνωση.

Επίσης, το οργανόγραμμα δε δείχνει όλες τις γραμμές επικοινωνίας.

Φαίνονται, βέβαια μερικά από τα κανάλια επαφών, αλλά αν η οργάνωση βασιζόταν μόνο στα κανάλια αυτά, δε θα υπήρχαν ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Τέλος, στο οργανόγραμμα δε διακρίνεται η άτυπη οργάνωση, δηλαδή όλες οι άτυπες σχέσεις, τα κανάλια επικοινωνίας και επιρροής ή τα κέντρα δύναμης που με τον καιρό αναπτύσσονται, καθώς τα πρόσωπα συναναστρέφονται μεταξύ τους.

2.3.2 Εσωτερικό περιβάλλον

Ένα από τα σπουδαιότερα στάδια του στρατηγικού προγραμματισμού είναι οι πόροι της επιχείρησης για την αναγνώριση των δυνατοτήτων ή αδυναμιών της, καθώς και για τον προσδιορισμό των στρατηγικών πλεονεκτημάτων – ικανοτήτων, που η επιχείρηση έχει σήμερα ή θα μπορούσε να αναπτύξει στο μέλλον. Με τον τρόπο αυτό θα είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ευκαιρίες ή να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις απειλές τού περιβάλλοντος.

Οι παράγοντες της επιχείρησης που τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εξετάσουν είναι :

- Μάρκετινγκ και Διανομή
- Παραγωγή
- Έρευνα και ανάπτυξη
- Επιτελικές ικανότητες και Προσωπικό
- Χρηματοοικονομική και λογιστική παράγοντες

Όλες οι επιχειρήσεις κάπου υστερούν και κάπου υπερτερούν. Οι μεγάλες έχουν χρηματοοικονομικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις μικρές, όμως υστερούν στο να είναι ευέλικτες και λιγότερο ικανές να εξυπηρετούν τα μικρά τμήματα της αγοράς. Είναι γεγονός ότι καμία επιχείρηση δεν είναι το ίδιο ισχυρή σε όλες τις λειτουργίες της. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ανακαλύψει πού είναι ισχυρή στο ανταγωνιστικό πεδίο για να πάρει αποφάσεις όχι μόνο για το βραχυπρόθεσμο, αλλά και για το μακροπρόθεσμο μέλλον. Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να είναι πλήρως ενημερωμένα για τις αδυναμίες της επιχείρησης για να μπορούν να δίνουν γρήγορες και αποτελεσματικές λύσεις σε τυχόν προβλήματα. Μια τυπική πορεία ελέγχου που θα βοηθούσε τα επιτελικά στελέχη να αναπτύξουν τις επιδεξιότητες τους και να χρησιμοποιήσουν τη στρατηγική κρίση κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, θα μπορούσε να συμπεριλάβει τους εξής παράγοντες :

α) Οργανωτική διάρθρωση :

Έχει σχέση με την οργάνωση μέσα στην επιχείρηση π.χ. αν υπάρχει οργανόγραμμα, αν έχουν καθοριστεί σαφώς οι σχέσεις εξουσίας και ευθύνης, αν συνεργάζονται αρμονικά όλες οι μονάδες και τα τμήματα της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της.

β) Ποσοτικό και Ποιοτικό Προσωπικό :

Αφορά όχι μόνο διευθυντικά στελέχη, αλλά και το εργατικό προσωπικό. Χρειάζεται να γίνεται γνωστό ποια είναι η ανώτατη διοίκηση, από πόσα άτομα αποτελείται, ποιες οι γνώσεις τους, οι ηλικίες τους, αν είναι συνεργάσιμη η διοίκηση ή αυταρχική. Όσον αφορά το εργατικό προσωπικό, πρέπει να γνωστοποιείται ο αριθμός αυτών, τα προσόντα και οι ικανότητές τους, η συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας αλλά και το ηθικό τους. Επίσης, το αν και κατά πόσο συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και μέχρι πού φτάνει αυτή η δικαιοδοσία τους, αν γίνεται η κατάλληλη εκπαίδευση αυτών μέσα στο χώρο εργασίας για το αντικείμενο της εργασίας τους.

γ) Χρηματοοικονομική θέση :

Μέσα από μια σειρά αριθμοδεικτών και μετά των υπολογισμό αυτών θα βγουν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες τής επιχείρησης, ενώ παράλληλα θα μπορεί να γίνει και μια σύγκριση με τους αντίστοιχους αριθμοδείκτες των κυριότερων ανταγωνιστών ή με το μέσο όρο της βιομηχανίας στην οποία ανήκει η επιχείρηση.

δ) Ανταγωνιστική θέση – Προϊόν :

Ο παράγοντας αυτός είναι από τους πιο σημαντικούς για κάθε επιχείρηση. Αφορά καθαρά την επιχείρηση και τί προϊόν προσφέρει. Συγκρίνεται η θέση της με αυτή των άλλων επιχειρήσεων, γίνεται άμεση σύγκριση της τιμής τού προϊόντος με τα άλλα τής αγοράς και λαμβάνεται υπ' όψιν η γνώμη των καταναλωτών για το προϊόν και κυρίως για την ποιότητα αυτού.

ε) Κατάσταση παραγωγικών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού :

Εδώ εξετάζεται η ποιότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού τόσο στην απόδοσή του, όσο και στο αν είναι ανταγωνιστικός. Δεν πρέπει να υπάρχουν μηχανήματα που μένουν αχρησιμοποίητα και βασική προϋπόθεση είναι τα καλά μηχανήματα να λειτουργούν, αφού αυτά είναι που θα δώσουν την καλή ποιότητα στο προϊόν.

στ) Μάρκετινγκ και Διανομή :

Μια καλή διαφήμιση σήμερα είναι το Α και το Ω για το προϊόν.

Πάντα πριν λανσαριστεί το προϊόν στην αγορά πρέπει οι καταναλωτές να το γνωρίσουν και αυτό γίνεται μέσα από τη διαφήμιση. Ο τρόπος διαφήμισης πρέπει να αποφασιστεί με βάση πολλές παραμέτρους, με κυριότερη παράμετρος το μέγεθος της αγοράς. Σε μια πολύ μεγάλη αγορά ο καλύτερος τρόπος διαφήμισης είναι η τηλεόραση και ο τύπος.

Σε μία μικρή όμως αγορά η διαφήμιση μπορεί να γίνει και με ενημερωτικά φυλλάδια.

Τέλος, καθοριστική είναι η διανομή του προϊόντος. Αν η επιχείρηση δεν είναι ικανή να καλύψει όλη την αγορά, τότε θα πρέπει να βρει εναλλακτικές μεθόδους ώστε να φτάνει το προϊόν της παντού.

2.3.3 Συγκεντρωτική οργάνωση

Γενικά μία οργανωτική δομή είναι συγκεντρωτική όταν τα κέντρα αποφάσεως έχουν τοποθετηθεί στα υψηλά επίπεδα ιεραρχίας, εξασφαλίζοντας ως πλεονέκτημα την ενότητα πολιτικής και τρόπων υλοποίησής της και ως μειονέκτημα τη διόγκωση των κεντρικών υπηρεσιών και την αύξηση του χρόνου μεταφοράς της πληροφορίας.

2.3.4 Αποκεντρωτική οργάνωση

Αποκεντρωτική είναι μία δομή όταν τα κλιμάκια εκτέλεσης που ανήκουν στις κατώτερες οργανωτικές μονάδες έχουν εξουσιοδοτηθεί να παίρνουν περιορισμένες αποφάσεις, εξασφαλίζοντας ως πλεονέκτημα την ευελιξία προσαρμογής στις συνθήκες που μεταβάλλονται και την ανακούφιση των κεντρικών υπηρεσιών και ως μειονέκτημα τους κινδύνους από λάθη τακτικής, γεγονός που οδηγεί στην ανάγκη μιας επαρκούς εκπαίδευσης και μιας συνεχούς πληροφόρησης των στελεχών.

Ακραίες περιπτώσεις με απόλυτη συγκέντρωση ή απόλυτη αποκέντρωση, δε φαίνεται να υπάρχουν. Οπότε, πρόκειται πάντα για μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης ή μεγάλο βαθμό αποκέντρωσης της εξουσίας. Είναι λάθος να υποθέσει κανείς ότι η συγκεντρωτική ή η αποκεντρωτική δομή είναι γενικά καλύτερη ή χειρότερη, διότι δεν υπάρχουν απόλυτες συνταγές που αποδίδουν έναν τέτοιο χαρακτηρισμό, ανεξαρτήτως τόπου και χρόνου.

2.3.5 Τυπική οργάνωση

Η δομή της τυπικής οργάνωσης μπορεί να θεωρηθεί σαν το σύνολο των τρόπων με τους οποίους υποδιαιρείται η εργασία με σαφείς προσδιορισμούς και μετά επιδιώκεται ο συντονισμός τους.

Συγκεκριμένα, με την τυπική οργάνωση επιδιώκεται η υποδιαίρεση της επιχείρησης σε υποσυστήματα διαφορετικών βαθμίδων και η ανάθεση σε

αυτά συγκεκριμένων λειτουργιών, έτσι ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων και των υποστόχων της οργάνωσης. Η διαδικασία αυτή έχει αναλυτικό χαρακτήρα και έγκειται στη διαφοροποίηση των επιμέρους ενεργειών (ειδίκευση) και στην ενοποίηση αυτών των υποσυστημάτων στο ενιαίο οργανικό σύνολο, ώστε να επιτυγχάνεται η συνολική δράση.

Η διαδικασία έχει ακόμα συνθετικό χαρακτήρα και έγκειται στην ολοκλήρωση της οργάνωσης μέσω διάφορων μηχανισμών συντονισμού. Όσον αφορά τη διαφοροποίηση των ενεργειών, αυτή επιτυγχάνεται με τη διαίρεση του συνόλου των εργασιών και με τη δημιουργία ειδικευμένων τμημάτων ή θέσεων σε όλο το φάσμα της οργάνωσης, με γνώμονα πάντα τη συνοχή και τη συνάφεια των εργασιών. Σύμφωνα με τη διαφοροποίηση των διοικητικών λειτουργιών, ανατίθενται κάποια υποσυστήματα διαφορετικών βαθμίδων, έχοντας σαν αποτέλεσμα την ύπαρξη ιεραρχικών βαθμίδων. Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η συγκέντρωση ή η αποκέντρωση εξουσίας.

Εδώ θα ήταν χρήσιμο να γίνει λόγος για τα κυριότερα είδη εξουσιών, που είναι η γραμμική και η επιτελική εξουσία.

Γραμμική είναι η εξουσία στην οποία εκτελούνται λειτουργίες γραμμής, οι οποίες διαθέτουν άμεση ευθύνη πραγματοποίησης των στόχων της επιχείρησης. Στη γραμμική εξουσία το στέλεχος λαμβάνει αποφάσεις, δίνει εντολές κατά μήκος όλης της κλίμακας εξουσίας και είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων που του έχουν ανατεθεί. Τέλος, η γραμμική εξουσία παρατηρείται στα τμήματα παραγωγής, πωλήσεων και χρηματοδότησης.

Επιτελική είναι η εξουσία που παρέχει δραστηριότητες συμβουλευτικές για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Στην επιτελική εξουσία το στέλεχος μπορεί να υποβάλλει προτάσεις, εισηγήσεις και να παρέχει συμβουλές στη γραμμική εξουσία, αλλά σε καμία περίπτωση δε μπορεί να δίνει εντολές, διότι η φύση της εξουσίας αυτής είναι καθαρά συμβουλευτική.

Οι δύο αυτές μορφές εξουσιών πρέπει να συνυπάρχουν και να αλληλοσυμπληρώνονται, κάτι τέτοιο όμως είναι εξαιρετικά δύσκολο στην πράξη, μιας και συχνά δημιουργούνται συγκρούσεις, οι οποίες οφείλονται :

Α) Στο ότι τα επιτελικά στελέχη είναι συνήθως άτομα νεότερα σε ηλικία από τα γραμμικά στελέχη, υψηλής κοινωνικής στάθμης με φιλοδοξίες και ανησυχίες.

Β) Στο ότι τα γραμμικά στελέχη διαθέτουν περισσότερη πείρα και δυσανασχετούν όταν παίρνουν εντολές, γιατί νομίζουν ότι εμφανίζονται οι αδυναμίες τους.

Γ) Στην προκατειλημμένη αντίληψη που έχει η μία ομάδα για την άλλη.

Δ) Στην άποψη των γραμμικών στελεχών, κατά την οποία τα επιτελικά εισέρχονται στο έργο τους.

Ε) Στην άποψη των γραμμικών στελεχών, κατά την οποία τα επιτελικά στελέχη δεν παρέχουν σωστές συμβουλές, οικειοποιούνται τις επιτυχίες των γραμμικών στελεχών και αδυνατούν να σχηματίσουν πλήρη εικόνα για μία κατάσταση.

ΣΤ) Στο ότι τα επιτελικά στελέχη κατηγορούν τα γραμμικά πως είναι ισχυρογνώμονα, συντηρητικά και απρόθυμα να υιοθετήσουν καινοτομίες και να μεταβιβάσουν στα επιτελικά στελέχη αρκετή εξουσία.

Για να ξεπεραστούν τα παραπάνω προβλήματα απαιτούνται υψηλές διοικητικές ικανότητες, χρειάζεται αυξημένη προσοχή πάνω στην εφαρμογή των αρχών της διοίκησης και ανάλογη εκπαίδευση του προσωπικού. Απαραίτητη, ωστόσο, είναι και η εφαρμογή των προϋποθέσεων αποτελεσματικής συνύπαρξης των δύο εξουσιών, οι οποίες συνοψίζονται στα ακόλουθα :

α) Η ανάγκη κατανοήσης των βασικών σχέσεων εξουσίας.

β) Η ανάγκη τα γραμμικά στελέχη να ασκούν τα επιτελικά.

γ) Η αρχή συνεχούς ενημέρωσης των επιτελικών στελεχών σε θέματα της αρμοδιότητάς τους.

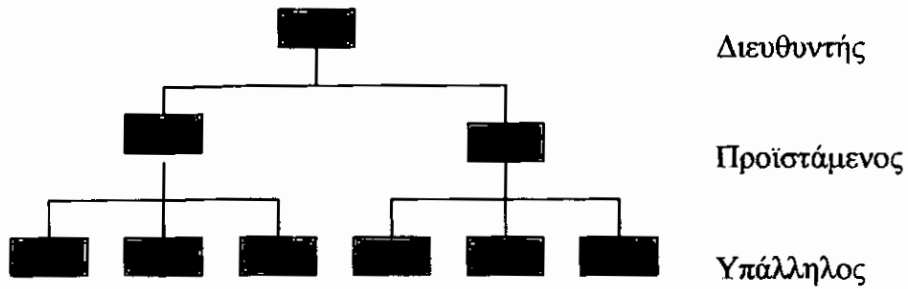
δ) Η ανάγκη επιβολής ολοκληρωμένων προτάσεων, οι οποίες πρέπει να χαρακτηρίζονται από πληρότητα και σαφήνεια.

Είναι γεγονός ότι ο οργανωτικός χώρος έχει να παρουσιάσει μία τέτοια ποικιλία διεργασιών και λειτουργιών, που θα ήταν σχεδόν αδύνατο να περιγραφούν.

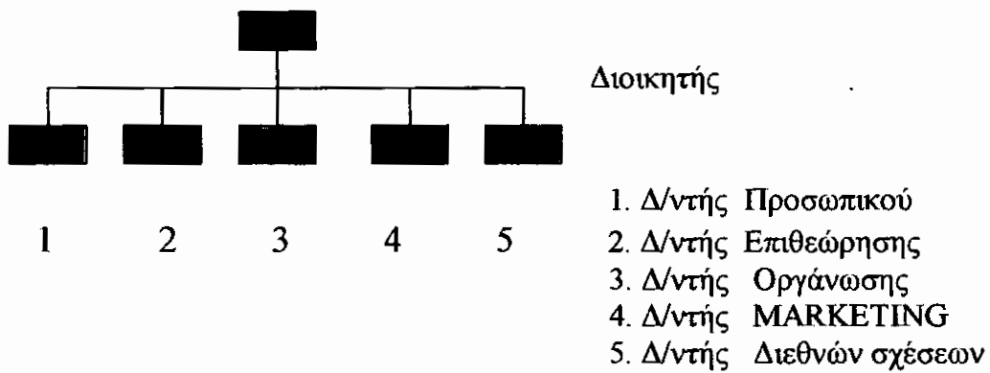
Η επίτευξη της ολοκλήρωσης της οργάνωσης προσδιορίζει ορισμένους συντονιστικούς μηχανισμούς, όπως την αμοιβαία διευθέτηση. Κατά αυτήν, τα άτομα συντονίζουν από μόνα τους τις εκτελούμενες από αυτά εργασίες, με βάση την αμοιβαία κατανόηση και συνεννόηση που διέπουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Η απευθείας επίβλεψη όμως θεωρείται απαραίτητη, αφού κάθε άτομο είναι υπεύθυνο για την εργασία των υπολοίπων.

Παρακάτω παρουσιάζονται σχηματικά οι μορφές της τυπικής οργάνωσης.

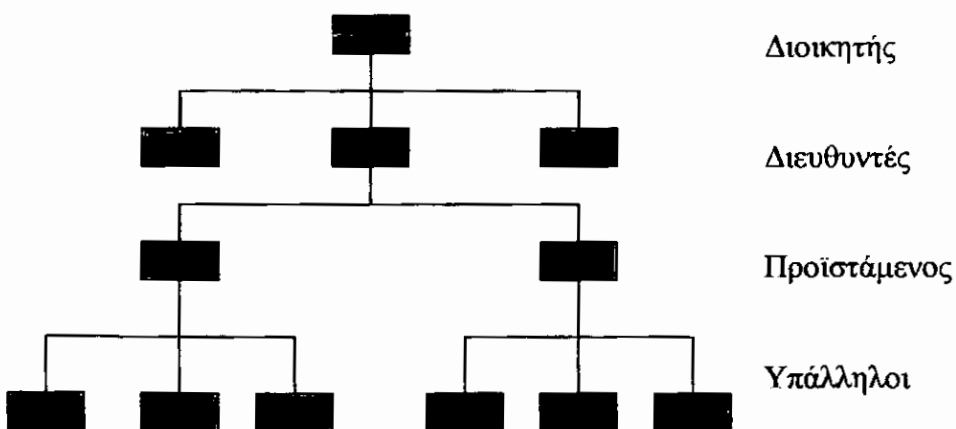
Οργάνωση γραμμής



Οργάνωση επιτελείου



Μεικτή οργάνωση



(σχήμα 1)

2.3.6 Άτυπη οργάνωση

Η άτυπη οργάνωση συναντάται στο χώρο τής επιχείρησης, δρα δε παράλληλα με την τυπική, τα κενά τής οποίας συμπληρώνει με την ύπαρξή της. Μέσα σε σημαντικές οργανώσεις τα μέλη καταναλώνουν ένα μεγάλο ποσοστό των προσπαθειών τους σε δραστηριότητες που δεν αξιοποιούν άμεσα τους στόχους τής τυπικής οργάνωσης. Ακόμα, ορισμένα άτομα αντιτίθενται στους στόχους τής οργάνωσης με την πολύ γνωστή μέθοδο των περιορισμών τής παραγωγής (standards), κατά την οποία οι εργαζόμενοι καθορίζουν τη μέγιστη ποσότητα παραγωγής κατά άτομο.

Η συμπεριφορά αυτή εντάσσεται σε κανονικά υποδείγματα, ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες και σε καμία περίπτωση δεν είναι τυχαία. Οφείλει να σημειωθεί ότι οι δραστηριότητες αυτές είναι σημαντικές για τους ανθρώπους που δρουν μέσα σε αυτήν και αποτελούν μέλη των άτυπων οργανώσεων. Η παράβαση των κανόνων τής άτυπης ομάδας από ένα άτομο, επιφέρει κοινωνικές ποινές, σε αντίθεση με την τυπική οργάνωση που επιβάλλει κυρίως υλικές ποινές.

Συμπερασματικά, αποδείχτηκε ότι το μεγαλύτερο μέρος τη συμπεριφοράς τού ατόμου είναι ελεγχόμενο, είτε από τους κανόνες της τυπικής, είτε της άτυπης οργάνωσης.

Η άτυπη οργάνωση είναι στην πραγματικότητα ένα σύνολο μικρών ομάδων αποτελούμενων από άτομα που δρουν στην επιχείρηση.

Οι ομάδες αυτές σχηματίζονται για να ικανοποιήσουν ανάγκες των μελών τους, με σημαντικότερη την ανάγκη ικανοποίησης του κοινωνικού αισθήματος. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι η άτυπη οργάνωση εμφανίζεται στα κατώτατα κλιμάκια της διοικητικής πυραμίδας, χωρίς όμως να αποκλείεται η ύπαρξη άτυπων ομάδων σε όλη τη διάρθρωση οργάνωσης, με στόχους που ποικίλλουν μεταξύ τους.

Το ουσιαστικότερο κίνητρο που ωθεί σε δράση την άτυπη ομάδα είναι η ύπαρξη κοινού στόχου, που δεν υλοποιείται από την τυπική οργάνωση ή υλοποιείται μέρος αυτού. Τα άτομα επιθυμώντας μέσω της πραγμάτωσης κοινού στόχου να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους ανάγκες, εντάσσονται στην άτυπη ομάδα. Εξάλλου, η επιθυμία τού ατόμου να συνταυτίζει τη δράση του με εκείνη των υπολοίπων ή να υποστηρίζει ένα συγκεκριμένο πρόσωπο ή την πολιτική που αυτό ακολουθεί, αποτελεί σημαντικό παράγοντα συμμετοχής του στην άτυπη ομάδα.

Εκτός όμως από την ύπαρξη κοινών στόχων, υφίσταται ένα σύνολο άλλων παραγόντων που εξαρτώνται ουσιαστικά από την ιδιαιτερότητα του ατόμου και που καθορίζουν τη συμμετοχή του στην άτυπη ομάδα. Χαρακτηριστικά, θα μπορούσαν να αναφερθούν η μόρφωση, η ηλικία, τα κοινά ενδιαφέροντα έξω από το χώρο της εργασίας, ο τόπος εργασίας, ο

τόπος διαμονής, οι κοινές εμπειρίες και τα κοινά προβλήματα. Είναι φανερό ότι οι στόχοι και οι επιδιώξεις των ομάδων υπόκεινται σε μία συνεχή αλλαγή από τη διοίκηση, που με τη σειρά της αναθεωρεί και αναπροσαρμόζει τη στάση της απέναντι στις νέες διαμορφωμένες συνθήκες.

Ένα φαινόμενο που χαρακτηρίζει την ύπαρξη της άτυπης οργάνωσης, είναι ο καθορισμός κανόνων συμπεριφοράς που επιδρούν πάνω στη δράση κάθε μονάδας της οργάνωσης αυτής. Οι κανόνες φαίνεται να ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τού ατόμου, όχι μόνο στις σχέσεις του με τη διοίκηση τυπικής οργάνωσης, αλλά και στις σχέσεις του με τα άλλα μέλη της άτυπης οργάνωσης. Οι κανόνες αυτοί δημιουργούνται με βάση τις αξίες που θεωρούνται σημαντικές από την ομάδα, αλλά και με βάση τους σκοπούς για τους οποίους υπάρχει η άτυπη οργάνωση. Επίσης, οι κοινές αυτές αξίες, μπορεί να μην προϋπήρχαν κατά δημιουργία της ομάδας, αλλά να δημιουργήθηκαν μέσα από τις λειτουργίες της. Με άλλα λόγια, οι αξίες μπορεί να αποτελούν παράγοντα που συντείνει στη δημιουργία της άτυπης οργάνωσης. Ένας από τους πιο συνηθισμένους κανόνες που θεσπίζει η άτυπη οργάνωση είναι οι περιορισμοί παραγωγής, δηλαδή το μέγιστο που επιτρέπεται να παράγει ένα άτομο. Αυτό το ποσό μπορεί συχνά να είναι αρκετά μικρότερο από την απόδοση που απαιτεί η διοίκηση της επιχείρησης. Όπως κάθε κανόνας ή νόμος, έτσι και αυτοί οι κανόνες έχουν τις αμοιβές για αυτούς που συμμορφώνονται, αλλά και τις ποινές για εκείνους που τους παραβιάζουν.

Ο κυριότερος σκοπός της άτυπης οργάνωσης είναι να προστατέψει τα μέλη της από τις ενέργειες ορισμένων ατόμων που διαφοροποιώντας τη συμπεριφορά τους από εκείνη που επιβάλλει η οργάνωση, έρχονται σε σύγκρουση με τους σκοπούς της. Για παράδειγμα, όταν ένα άτομο παράγει περισσότερο από ό,τι το μέσο άτομο της ομάδας, αυτό μπορεί να έχει πολλές άσχημες επιπτώσεις στα άλλα άτομα, όπως να αρχίσει η διοίκηση της επιχείρησης να πιέζει για αύξηση της παραγωγής ή να νιώθουν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι μειονεκτικά απέναντι σε εκείνον που ξεχωρίζει. Γενικότερα όμως, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η άτυπη οργάνωση προσπαθεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των ατόμων, έτσι ώστε να δοθεί στο σύνολο των μελών της η δυνατότητα ικανοποίησης των αναγκών για τις οποίες δημιούργησαν την οργάνωση.

Η άτυπη οργάνωση σαν πηγή πληροφοριών, βοηθά τα άτομα να επικοινωνούν πιο γρήγορα μεταξύ τους. Κάτι τέτοιο διαφαίνεται και στην καθημερινή μας ζωή. Όταν μία πληροφορία διεισδύσει σε μία ομάδα, σε πολύ λίγο χρόνο την έχουν μάθει και τα υπόλοιπα μέλη της. Αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι τα άτομα αυτά έχουν τα ίδια ενδιαφέροντα, τις ίδιες εμπειρίες, το ίδιο λεξιλόγιο, στοιχεία που τους επιτρέπουν να επικοινωνούν εύκολα μεταξύ τους. Η επικοινωνία ή η ανάγκη για πληροφόρηση γύρω από τον κόσμο είναι πιθανόν μία από τις βασικές

αιτίες ύπαρξης της ομάδας. Το άτομο μέσα από την ομάδα παίρνει πληροφορίες τέτοιες, που αν δεν ήταν μέλος της δε θα τις έπαιρνε.

Οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τις άτυπες ομάδες είναι :

- α) Κοινά ενδιαφέροντα
- β) Ομοιότητα και τοποθεσία της εργασίας
- γ) Ανάγκη για εκπολιτιστικές διεκδικήσεις
- δ) Ανάγκη για πληροφορίες από την επιχείρηση
- ε) Κοινές αντιλήψεις και κοινά χαρακτηριστικά
- στ) Ανάγκη για συναναστροφή
- ζ) Εξειδίκευση
- η) Ψυχολογικοί λόγοι
- θ) Ανάγκη «φυγής» από το εργασιακό περιβάλλον

Σε αυτό το σημείο, οφείλει να αναφερθεί ότι η επιχείρηση θα πρέπει να θέσει ως σκοπό της να ελέγξει τις άτυπες ομάδες ενσωματώνοντάς τις στις διαδικασίες της ίδιας της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα καταφέρει να ελέγξει τις πληροφορίες που εισρέουν στις άτυπες ομάδες, καθώς και τις αντιδράσεις των μελών τους.

Υπάρχουν δύο βασικές παράμετροι όσον αφορά την πληροφόρηση: η μεγάλη ταχύτητα διάδοσης και η συχνή διαστρέβλωση των πληροφοριών. Διότι οι πληροφορίες μεταβιβάζονται σε μερικά άτομα που με τη σειρά τους τις μεταβιβάζουν σε άλλες ομάδες, ακολουθώντας έτσι η μετάδοση των πληροφοριών μορφή γεωμετρικής προόδου, ενώ παράλληλα διαστρεβλώνονται μιας και αυτό εξαρτάται από την υποκειμενικότητα κάθε ατόμου.

2.3.7 Θεωρίες X & Ψ

Ο DOUGLAS MC GREGOR μελέτησε κατά κύριο λόγο τους παράγοντες υποκίνησης και τη συμπεριφορά τού ατόμου μέσα στην επιχείρηση. Ανέπτυξε τις θεωρίες X και Ψ, η επίδραση των οποίων υπήρξε πολύ μεγάλη στους μεταγενέστερους. Τα κύρια σημεία των θεωριών του είναι :

2.3.7.1 Θεωρία X

Σύμφωνα με τη θεωρία X, η εργασία αποτελεί αναγκαίο κακό, κατάρρα, θα έλεγε κανείς, που συνοδεύει τον άνθρωπο από την εμφάνισή του στον κόσμο και από την οποία δε μπορεί να ξεφύγει. Από την απαισιόδοξη αυτή αξιολόγηση της εργασίας, προκύπτουν ορισμένα συμπεράσματα, όπως το ότι η εργασία είναι δυσάρεστη δραστηριότητα, προκαλεί άγχος και συντελείται μόνο και μόνο διότι κάθε άνθρωπος πρέπει να εργαστεί

για να επιβιώσει. Ο μέσος άνθρωπος αποφεύγει τις ευθύνες, έχει μικρές φιλοδοξίες, προτιμά να τον διοικούν οι άλλοι και πάνω απ' όλα επιθυμεί ασφάλεια.

Απαραίτητο στοιχείο τής οργάνωσης αυτής είναι η εξουσία με την έννοια του δικαιώματος να διοικεί κανείς τους άλλους. Τίθεται, βέβαια, εδώ το ερώτημα ποια είναι η βάση αυτού του δικαιώματος και ποιες μεθόδους δικαιούται να χρησιμοποιεί εκείνος που το ασκεί. Επίσης, η οργανωτική δομή πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να διευκολύνεται η άμεση άσκηση της εξουσίας σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης και η ανώτατη δυνατή αποδοτικότητα κατά τη διενέργεια της εργασίας. Τέλος, το άτομο μεταβάλλεται σε παραγωγική «μηχανή» ή «εργατικό χέρι», έκφραση που είναι πολύ χαρακτηριστική στην προκειμένη περίπτωση.

2.3.7.2 Θεωρία Ψ

Σύμφωνα με τη θεωρία Ψ, η συστράτευση φυσικής και νοητικής προσπάθειας κατά τη διάρκεια της εργασίας είναι τόσο ομαλή και κανονική, όσο και η ανάπαυση. Από αυτό προκύπτει ότι ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τής τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα που κατευθύνουν την προσπάθεια προς την υλοποίηση των οργανωτικών στόχων. Κάθε άνθρωπος αυτοκατευθύνεται και αυτοελέγχεται, καθώς κινείται προς τους παραπάνω στόχους. Η υλοποίηση συναρτάται λειτουργικά με όλων των ειδών τις αμοιβές που προέρχονται, είτε από την επίτευξή τους, είτε από την ικανοποίηση του «εγώ». Ο μέσος άνθρωπος μαθαίνει κάτω από ειδικές συνθήκες, όχι μόνο να δέχεται αλλά και να αναζητά ευθύνες. Οι τάσεις προς αποφυγή ευθυνών, η έλλειψη φιλοδοξιών και η έμφαση στο θέμα τής ασφάλειας είναι θέμα πείρας και δεν αποτελούν έμφυτα ανθρώπινα χαρακτηριστικά. Η φαντασία, η ευρηματικότητα και η δημιουργικότητα είναι ευρέως κατανοημένες στον πληθυσμό και στα πλαίσια της σύγχρονης βιομηχανικής κοινωνίας, οι δε νοητικές ικανότητες του μέσου ανθρώπου αξιοποιούνται μόνο εν μέρει. Περαιτέρω, η θεωρία Ψ συναρτάται με τις αντιλήψεις περί ανθρωπίνων σχέσεων και στην πράξη εφαρμόζεται μόνο αν γίνει αποδεκτή. Υπάρχει αποκέντρωση, δεδομένου ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται σε κάθε επίπεδο της οργάνωσης και τις βασικές μονάδες οργάνωσης αποτελούν ομάδες και όχι μεμονωμένα άτομα.

Όπως είναι γνωστό, όλες οι θεωρίες δεν ανταποκρίνονται απόλυτα στην πραγματικότητα. Περιέχουν γενικεύσεις που αφήνουν άλυτα πολλά επιμέρους προβλήματα. Αν προέχει η θεωρία X ή Ψ, αυτό εξαρτάται από τη φύση τής οργάνωσης, το μέγεθός της και την προσωπικότητα και ιδιοσυγκρασία των ατόμων που την απαρτίζουν.

Όσο μεγαλώνει η οργάνωση, τόσο αυξάνεται ο αριθμός τού εργατικού δυναμικού που τη συνθέτει και τόσο η εξουσία ασκείται κατά τρόπο πλέον αυταρχικό. Εάν η επίτευξη των στόχων τής οργάνωσης προϋποθέτει αλληλεξάρτηση και επιβάλλει συνεργασία μεταξύ των μελών, τότε οι τυπικές διαδικασίες χαλαρώνουν και η οργάνωση γίνεται άτυπη και συμμετοχική.

Τέλος, η εφαρμογή τής θεωρίας Χ ή Ψ εξαρτάται από τις μέχρι τώρα συνήθειες και γενικά από την κοινωνική συγκρότηση και το διοικητικό επίπεδο των ατόμων που συνθέτουν την οργάνωση.

2.3.8 Κλασική θεωρία

Αν θελήσει κανείς να προσδιορίσει την έννοια της κλασικής θεωρίας, οφείλει να αναφερθεί στις βασικές της αρχές, οι σημαντικότερες εκ των οποίων είναι :

Α . Η αρχή περί οργάνωσης είναι η έννοια της εξουσίας, που ονομάζεται και αρχή της κλιμάκωσης της εξουσίας. Ο ισχυρισμός είναι ότι η εξουσία και η υπευθυνότητα πρέπει να ρέουν απ' ευθείας χωρίς παρεκκλίσεις, διαμέσου τής οργάνωσης, από την κορυφή μέχρι το χαμηλότερο επίπεδό τής. Αυτή η γενική αρχή γίνεται και σήμερα ευρέως αποδεκτή από τους θεωρητικούς τής οργάνωσης.

Β . Η σαφής προέλευση της εντολής, δηλαδή το να παίρνει κάθε υφιστάμενος εντολές από έναν και μόνο προϊστάμενο.

Γ . Ο καταμερισμός της εργασίας που σημαίνει ότι χωρίζεται η εργασία σε επιμέρους απλά έργα. Με τον τρόπο αυτό, ο υφιστάμενος γίνεται περισσότερο αποτελεσματικός στην εκτέλεση της εργασίας. Τα αδιάφορα έργα ομαδοποιούνται και σχηματίζουν μία ολοκληρωμένη εργασία, που έπειτα σχηματίζει μεγάλες μονάδες, τα λεγόμενα τμήματα. Παρ' όλο που τα κριτήρια για τον καταμερισμό τής εργασίας δεν είναι πάντοτε τα ίδια, εν τούτοις η διαίρεση της εργασίας και τα τμήματα είναι αναγκαία.

Δ . Η αρχή σύμφωνα με την οποία το πεδίο ελέγχου δηλώνει πως το στέλεχος μπορεί να ελέγχει αποτελεσματικά έναν περιορισμένο αριθμό υφισταμένων.

Ε . Η αρχή που υποστηρίζει ότι εξουσία είναι η δύναμη του στελέχους, μέσω της οποίας μπορεί να διεκπεραιώσει ένα έργο, ενώ η ευθύνη περιλαμβάνεται στην έννοια της ανάθεσης και δε μεταβιβάζεται.

Πολλές φορές μπορεί να χρειαστεί η επιχείρηση να προβεί στον ανασχεδιασμό της οργάνωσης που έχει επιλέξει. Σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει οπωσδήποτε να λάβει υπ' όψιν της τα παρακάτω σημεία :

▲ Αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η επιχείρηση πριν ξεκινήσει για το σχεδιασμό, πρέπει να έχει συμφωνήσει στις περιοχές χρήσιμων αποτελεσμάτων. Με άλλα λόγια, πρέπει να έχει αποσαφηνίσει τις απόψεις της για το τί θεωρεί αποτελεσματικό και τί όχι.

▲ Προκατάληψη εναντίον τής γραφειοκρατίας.

Πρέπει η επιχείρηση να αποβάλει το αντιγραφειοκρατικό σύμπλεγμα που δημιούργησε η νεοκλασική σχολή τής ανθρώπινης συμπεριφοράς. Εύκολα καταδικάζει κανείς τη γραφειοκρατία, μιας και η οργάνωση αποτελεί ένα ανοιχτό σύστημα που δέχεται συνεχώς επιδράσεις από το περιβάλλον και προσαρμόζεται σε αυτό. Η αυστηρή προσήλωση στο κατεστημένο, η απόλυτη προτυποποίηση, η εφαρμογή των τυπικών κανόνων για χάρη τού συστήματος και όχι για χάρη τού αποτελέσματος, αποτελούν αναμφισβήτητα χαρακτηριστικά τής γραφειοκρατίας. Μεγάλο μέρος από τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα τις μεγάλες, χαρακτηρίζονται από τη γραφειοκρατική τους διάρθρωση ή τουλάχιστον βασικά σημεία τής οργάνωσής τους σχεδιάστηκαν σύμφωνα με την κλασική θεωρία.

▲ Περιγραφή καθηκόντων.

Η επιχείρηση πρέπει να περιγράψει τα καθήκοντα των στελεχών της και όσων εργάζονται σε μία ορισμένη θέση στα πλαίσια της οργάνωσης.

▲ Ανάγκη τμηματοποίησης.

Η τμηματοποίηση της εργασίας ιδιαίτερα όσον αφορά οργανώσεις που διατηρούν σημαντικούς κλάδους διαφορετικών προϊόντων και υπηρεσιών ή απευθύνονται σε διαφορετικές αγορές, αποτελεί μία σοφή ενέργεια.

▲ Ανάγκη ανανεώσεως.

Ξεκινώντας κανείς από το Μάρκετινγκ που ενδιαφέρεται για τη συνεχή ανανέωση και προσαρμογή των προϊόντων ή υπηρεσιών στις μεταβαλλόμενες ανάγκες τής αγοράς και φτάνοντας στις πιο σύγχρονες θεωρίες διοίκησης, θα διαπιστώσει τη μόνιμη παρουσία τού πνεύματος της ανανέωσης .

Τα προβλήματα που θέτει η νέα οργάνωση είναι αφ' ενός μεν τεχνικής, αφ' ετέρου δε ψυχολογικής φύσεως. Με άλλα λόγια, πρέπει η νέα μέθοδος από τη μία μεριά να γίνει κατανοητή και να δοκιμαστεί χωρίς να αναστατώσει την παλιά και από την άλλη να εκτεθεί σε κριτική από τους ενδιαφερόμενους, οι οποίοι χρειάζεται να πειστούν, όσο είναι δυνατόν, για τα πλεονεκτήματά της και να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των μειονεκτημάτων της.

Οι προσπάθειες που γίνονται προς την κατεύθυνση της δοκιμαστικής εφαρμογής ή της μελέτης των πιθανών προβλημάτων, έχουν δύο τάσεις : την προκοστολόγηση των λύσεων και την προσομοίωση .

Όσον αφορά την προκοστολόγηση, παρ' ότι είναι επιθυμητή, γίνεται αμέσως αντιληπτό ότι οι διοικητικές διαδικασίες γενικά, οι ποιοτικές εργασίες των στελεχών, η λήψη αποφάσεων νέας μορφής και η ενημέρωση με μεθόδους στις οποίες δεν είναι συνηθισμένη η οργάνωση, δεν είναι δυνατόν να υπολογιστούν εύκολα σε χρόνο και κόστος. Όταν μεταβάλλει κανείς τη ροή των πληροφοριών, δεν είναι εκ των προτέρων γνωστό τί εμπόδια θα συναντήσει και τί κινδύνους δημιουργεί.

Για την προσομοίωση έχουν σχεδιαστεί και εφαρμοστεί διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να λειτουργήσει «υπό κλίμακα», ως μορφή παιχνιδιού η νέα οργάνωση. Οι τρόποι αυτοί πολλές φορές προβλέπουν τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, ενώ άλλοτε μπορούν να εφαρμοστούν με τεχνικές ανοιχτών συζητήσεων.

Τέλος, πρέπει να παρατηρηθεί, ότι όσο καλή και αν είναι η νέα οργάνωση θα υπάρχουν πάντοτε θιασώτες και νοσταλγοί της παλιάς. Για αυτό το λόγο, χρειάζονται να γίνονται συνεχώς αγώνες από την πλευρά της επιχείρησης για να πειστούν όσο το δυνατόν περισσότεροι για την ορθότητα των απόψεών της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η διοίκηση μπορεί να ορισθεί σαν η διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης μέσα στην επιχείρηση του κατάλληλου κλίματος, ώστε μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της επάνδρωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου τα άτομα που συνεργάζονται συντονισμένα να συμβάλλουν αποτελεσματικά στον καθορισμό και στην πραγματοποίηση των τιθέμενων στόχων με την χρησιμοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και των λοιπών οικονομικών πόρων. Ο «manager» ορίζεται σαν το υπεύθυνο μέλος τής διοίκησης μέσα στην επιχείρηση. Οι αρχές διοίκησης μπορούν να ορισθούν σαν οι θεμελιώδεις προτάσεις ή αλήθειες, οι οποίες αποτελούν τον οδηγό δράσης της διοίκησης.

Τα αίτια που επέβαλλαν τις θεμελιώδεις αυτές προτάσεις είναι :

Υ Κατανόηση της «φύσης» τής διοίκησης.

Η έλλειψη μιας θεωρίας τής διοίκησης καθιστά δύσκολη την ανάλυση και την κατανόηση του έργου τής διοίκησης καθώς επίσης και την εκπαίδευση των managers. Σε αυτό, όμως μπορεί να βοηθήσει η ύπαρξη των αρχών τής διοίκησης.

Υ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας τής διοίκησης.

Η ανάπτυξη και η χρήση δοκιμασμένων αρχών διοίκησης συμβάλλει αναπόφευκτα στην βελτίωση τής αποτελεσματικότητας τής διοίκησης. Επειδή ο manager μπορεί να ενεργεί αποτελεσματικά στην επίλυση των επιχειρηματικών προβλημάτων βοηθούμενος από τις αρχές τής διοίκησης, χωρίς να προσφεύγει στην έρευνα ή την προσπάθεια.

Δηλαδή οι λύσεις των συγκεκριμένων προβλημάτων απλοποιούνται με τη χρήση των αρχών της διοίκησης.

Υ Βελτίωση της έρευνας της διοίκησης.

Είναι ήδη γνωστό ότι οι υποθέσεις μπορούν να τύχουν παραπέρα έρευνας και η έρευνα επίσης μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός πλαισίου θεωρίας ή να διευρύνει τον ορίζοντα της γνώσης. Τα τελευταία 20 χρόνια το ενδιαφέρον των managers για τις αρχές της διοίκησης και η πολύ μεγάλη ανάγκη της δοκιμασμένης γνώσης σχετικά με την επιχείρηση, συνέβαλλαν στην βελτίωση της έρευνας της διοίκησης. Αυτή στη συνέχεια βοήθησε στη βελτίωση της εφαρμογής της διοίκησης.

Υ Βελτίωση του κοινωνικού επιπέδου.

Η ανάπτυξη των αρχών της διοίκησης συντελεί στην βελτίωση της αποτελεσματικότητά της, δηλαδή στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της χρήσης τού ανθρώπινου παράγοντα και των λοιπών οικονομικών πόρων, αλλά η αύξηση αυτή επιδρά αναμφισβήτητα στο οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο μιας χώρας π.χ. οι χώρες υψηλού επιπέδου διαβίωσης χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό γνώσης και ειδίκευσης στην διοίκηση των επιχειρήσεων.

3.2 Ικανά στελέχη για τη διοίκηση των επιχειρήσεων

Όλοι όσοι ασχολούνται με την οικονομία, τις επιχειρήσεις και το management συμφωνούν ότι η διαφορά μεταξύ μιας επιτυχημένης και μιας αποτυχημένης επιχείρησης είναι η ποιότητα των στελεχών. Εκείνο όμως που δεν έχει συνειδητοποιηθεί πλήρως είναι το τεράστιο κόστος που συνεπάγεται η συχνή εναλλαγή στελεχών για κάθε επιχείρηση. Πέρα από το κόστος επιλογής και εκπαίδευσης κάθε στελέχους, υπάρχει και το κρυφό κόστος καθυστερήσεως projects, λανσαρίσματος νέων προϊόντων, ανοίγματος νέων αγορών κ.τ.λ..

Τα βήματα που ακολουθούνται για την επιλογή στελεχών, συνοψίζονται στα εξής :

- Ο υπεύθυνος της εταιρείας που θα προβεί στην πρόσληψη του υπό αναζήτηση στελέχους θα πρέπει να καταλάβει απόλυτα το κλίμα, τις αξίες και το όραμα της εταιρείας. Στη συνέχεια γίνεται η καταγραφή των απαιτήσεων της εργασίας στην αρμόδια διεύθυνση που θα υπαχθεί το στέλεχος και της θέσης συγκεκριμένα. Ακολουθεί η καταγραφή των απαραίτητων προδιαγραφών των ιδανικών υποψηφίων, όπου δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ανάλυση του γνωστικού αντικείμενου, αλλά και στα προσωπικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων.

- Διαμόρφωση του οικονομικού πακέτου τής θέσης, βάσει συνθηκών αγοράς και πολιτικής τής εταιρείας. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στο μίγμα μεταξύ πάγιου μισθού και αναλογικών αμοιβών (ποσοστά πωλήσεως, πριμ, bonus κ.τ.λ.).
- Επιλογή μεθόδου εξεύρεσης ανάλογα με την υπό κάλυψη θέση. Συνήθως οι υποψήφιοι για υψηλές θέσεις εντοπίζονται μέσω αναζήτησης.

Μερικές από τις μεθόδους που διαθέτει μία επιχείρηση και οι οποίες θα τη βοηθήσουν να κάνει μία κατά το δυνατόν αντικειμενική και επιτυχημένη επιλογή είναι :

3.2.1 Βιογραφικά

Ο έλεγχος συστάσεων των υποψηφίων είναι πολύ σχολαστικός και προσεκτικός. Οι επιχειρήσεις ελέγχουν τις συστάσεις των υποψηφίων από όλες τις προηγούμενες εργασίες τους, αλλά και από ευρύτερους χώρους για να μην αδικηθεί ο υποψήφιος, αλλά και για να μην υπερτιμηθούν οι αρετές του. Τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον υποψήφιο όπως την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις (στη περίπτωση αυτή ζητούνται και άλλες πληροφορίες σχετικά με την προηγούμενη εργασία του), τα ενδιαφέροντά του κ.τ.λ.. Τα βιογραφικά αυτά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς. Μας βοηθούν να δούμε την ικανότητα έκφρασης του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, την ικανότητά του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Όλα αυτά είναι πολύ χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο τής επιχείρησης. Τελευταία γίνεται πολύ χρήση της μεθόδου αυτής για την επιλογή προσωπικού. Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ορισμένων βιογραφικών στοιχείων και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις.

Έτσι, τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με επιτυχία σε ηγετικές θέσεις είναι η υψηλή επίδοση στις σπουδές, η ενασχόληση με ένα τουλάχιστον ανταγωνιστικό άθλημα, η εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα κ.τ.λ.. Αντίθετα σε ορισμένες εργασίες που ασχολούνται με την πώληση, άτομα με μια μέση επίδοση στις σπουδές έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

3.2.2 Συνέντευξη

Η σωστή συνέντευξη είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για την επιτυχημένη επιλογή. Η συνέντευξη πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένη και να

περιλαμβάνει ένα μέρος απόλυτα δομημένο (structured interview) και ένα ελεύθερο, όπου διαπιστώνονται ο χαρακτήρας και οι διαπροσωπικές ικανότητες του υποψηφίου. Η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα να παρουσιαστεί το άτομο ολοκληρωμένο και να αξιολογηθεί άμεσα η συμπεριφορά του. Δίνεται η ευκαιρία μιας αμφίδρομης επικοινωνίας. Αυτός που διενεργεί τη συνέντευξη μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερα σχετικά με τα ενδιαφέροντα, τις απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψηφίου. Ο υποψήφιος έχει τη δυνατότητα να συζητήσει για την επιχείρηση γενικά και ειδικότερα για τη συγκεκριμένη εργασία για την οποία ενδιαφέρεται. Η συνέντευξη αν γίνει σωστά από πεπειραμένο άτομο προσφέρει μιαν αξιόπιστη εικόνα τού υποψηφίου. Όσο προετοιμασμένος και αν είναι ο υποψήφιος για να προσφέρει την καλύτερη δυνατή εικόνα, ένας πεπειραμένος συνομιλητής μπορεί να μαζέψει πολύτιμες πληροφορίες για τα θέματα που τον ενδιαφέρουν (π.χ. γιατί ο υποψήφιος έλκεται από ορισμένες εργασίες και απωθείται από άλλες, ποια επίδραση είχε πάνω του το περιβάλλον μέσα στο οποίο έζησε, αν έχει τάση για δραστηριοποίηση των ικανοτήτων του, ποια η ικανότητά του στο να αντιμετωπίζει διάφορες δύσκολες καταστάσεις, ποια η ικανότητά του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, ποια η στάση του απέναντι στις διάφορες αξίες). Η συνέντευξη είναι ένα πολύ ευέλικτο όργανο. Δίνει τη δυνατότητα σ' αυτόν που τη διεξάγει να ελιχθεί και να αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες ενός υποψηφίου όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητά του. Επειδή όμως η επιτυχία της εξαρτάται αποκλειστικά από το άτομο που τη διενεργεί, είναι δυνατόν να υπεισέλθει σφάλμα εκτίμησης και να οδηγηθεί σε εσφαλμένα τελείως συμπεράσματα. Για την επίτευξη αντικειμενικής κρίσης, πρέπει διαφορετικά πρόσωπα να συζητούν με τον ίδιο υποψήφιο, ώστε να υπάρξει μια αντιπαραβολή και στο τέλος μια πιο αντιπροσωπευτική εικόνα για τον υποψήφιο. Είναι επίσης σκόπιμο να εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι η κατευθυνόμενη συνέντευξη, η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει ερωτήσεις όμοιες για όλους τους υποψηφίους πράγμα που επιτρέπει τις συγκρίσεις.

3.2.3 ΤΕΣΤ

Πέραν της αξιολόγησης της ευφυΐας, της επαγγελματικής σταδιοδρομίας και των εξειδικευμένων γνώσεων πάνω στο αντικείμενο της θέσης, η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης τού υποψηφίου, αποφεύγοντας έτσι το συνηθισμένο λάθος που θέλει την πρόσληψη να γίνεται με βάση την εμπειρία και την απόλυση με βάση την προσωπικότητα.

Τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» μπορούμε περιληπτικά να τον ορίσουμε σαν την ικανότητα να αναγνωρίζονται τα συναισθήματα των συναδέρφων, να ελέγχονται, να δημιουργούνται κίνητρα για την ομάδα και να χτίζονται αληθινές και στέρεες σχέσεις. Άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν ακόμα ανεπτυγμένη την ικανότητα για ειλικρινή αυτοκριτική και καλοπροαίρετη κριτική προς τους συναδέρφους τους. Μερικές φορές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεστ νοημοσύνης και προσωπικότητας. Τα τεστ αποσκοπούν να διευρύνουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου οι οποίες δεν είναι δυνατό να φανούν με τις άλλες μεθόδους. Η μέθοδος των τεστ αναπτύχθηκε στην προσπάθεια να βρεθούν περισσότερα αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη, καθώς και για χρήση στις περιπτώσεις που είναι υποψήφιοι για προαγωγή ή μετάθεση. Ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι ότι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και ταλέντα που δεν μπορούν να αποκαλυφθούν μέσα από τη συνέντευξη ή από τη δήλωση του υποψηφίου μέσα από μια απλή αίτηση σχετικά με τη μόρφωση και την πείρα του.

Έτσι επιδιώκεται στην τελική απόφαση να αποκλειστεί η πιθανότητα της προκατάληψης από μέρους τού προϊσταμένου ή αυτού που παίρνει τη συνέντευξη. Μερικά από τα τεστ που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι :

☞ Τα τεστ ικανότητας ή κλίσης, τα οποία μετράνε τη λανθάνουσα ή πραγματική ικανότητα για να κάνει το άτομο κάτι. Είναι δύο ειδών :

- Τεστ νοημοσύνης ή γενικής πνευματικής ικανότητας, που μετρούν την κατανόηση του προφορικού λόγου, την ευγλωττία, τη μνήμη, τους συλλογισμούς, την αντίληψη αριθμών, την ταχύτητα αντίληψης και την αντίληψη του χώρου.

- Ειδικά τεστ ικανότητας, που μετρούν τη δυνατότητα του ατόμου να μάθει ένα ειδικό τύπο εργασίας .

☞ Τα τεστ απόδοσης, που είναι τα πιο απλά τεστ, σύμφωνα με τα οποία ο υποψήφιος καλείται να επιδείξει την ικανότητα να φέρει εις πέρας την εργασία.

☞ Τα τεστ ενδιαφέροντος για επαγγέλματα, που είναι ερωτηματολόγια σχετικά με το τί αρέσει και τί δεν αρέσει στους ανθρώπους σχετικά με επαγγέλματα, hobbies και ψυχαγωγικές ενέργειες.

☞ Τα τεστ καταστάσεων, που αξιολογούν το άτομο σε μία κατάσταση όπως η πραγματική, με υποχρέωση να λύσει προβλήματα ενός πραγματικού έργου.

☞ Τα τεστ προσωπικότητας, τα οποία επιδιώκουν να διαπιστώσουν την υποκίνηση του ατόμου, την προσαρμογή του στις πιεστικές συνθήκες της καθημερινής ζωής και την ικανότητά του για διαπροσωπικές σχέσεις.

Μια νέα εναλλακτική μέθοδος για τη πρόσληψη ικανών στελεχών για τις επιχειρήσεις είναι αυτή που εφαρμόζει η εταιρεία BOYDEN, η οποία είναι η πρώτη εταιρεία επιλογής στελεχών διοίκησης στον κόσμο και ιδρύθηκε στις Η.Π.Α. το 1946. Σήμερα υπάρχουν 70 γραφεία της σε 41 σημαντικές χώρες του κόσμου, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που ακολούθησαν αργότερα τη μεθοδολογία της, όσον αφορά την επιλογή διοικητικών στελεχών .

Συγκεκριμένα, σε κάθε έρευνα που διεξάγεται από τις επιχειρήσεις, οι υποψήφιοι αξιολογούνται σε πέντε βασικούς τομείς, οι οποίοι αφορούν τις ικανότητές τους. Οι πέντε αυτοί τομείς έχουν σχέση με τη δυνατότητα του στελέχους να χειρίζεται προβλήματα, τη ικανότητα επικοινωνίας, τα κίνητρά του, τις διαπροσωπικές του σχέσεις και τις διοικητικές του ικανότητες.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά το επίπεδο επίλυσης προβλημάτων, αξιολογείται η δυνατότητα του υποψηφίου να αναλύει και να αντιλαμβάνεται τις διαστάσεις ενός προβλήματος και η ευθυκρισία του σε κρίσιμες αποφάσεις που έχει χρειαστεί να πάρει.

Η ικανότητα καλής και εποικοδομητικής επικοινωνίας είναι επίσης πολύ σημαντική και αξιολογείται με βάση την ικανότητα διαλόγου και συνεννόησης του υποψηφίου, καθώς και με βάση την ικανότητα παρουσίασης σε ομάδες ανθρώπων.

Περαιτέρω, εξετάζονται τα κίνητρα του υποψηφίου, δηλαδή η διάθεσή του να παίρνει πρωτοβουλίες, η ενεργητικότητά του, η αντίδρασή του στην πίεση, η δέσμευση στην καλή επίδοση και φυσικά ο προσανατολισμός του προς την επίτευξη των στόχων τής επιχείρησης.

Οι σχέσεις τού υποψηφίου με το υπόλοιπο εργασιακό περιβάλλον είναι αναμφισβήτητα εξίσου σημαντικές μιας και αξιολογούνται οι ηγετικές ικανότητές του, η ευαισθησία του στις ανάγκες των συνεργατών του και η δυνατότητα επιρροής του σε σημαντικά θέματα.

Οι διοικητικές ικανότητες εξετάζονται βάσει των δυνατοτήτων τού υποψηφίου να σχεδιάζει και να οργανώνει αποτελεσματικά προγράμματα και τμήματα, καθώς και να αναθέτει εργασίες καθορίζοντας τα καθήκοντα των υφισταμένων του.

Από τη στιγμή που θα βρεθεί το κατάλληλο υψηλόβαθμο στέλεχος, η διατήρησή του στην επιχείρηση είναι ένα δύσκολο έργο, αφού προϋποθέτει τη μακροπρόθεσμη και σωστή διατήρηση των ισορροπιών μεταξύ της εταιρείας και του στελέχους. Τα στελέχη παραμένουν σε μία θέση αν αυτή τους εμπνέει και συμβαδίζει με τα ενδιαφέροντά τους και τις φιλοδοξίες τους. Η πρόκληση σε συνδυασμό με το δυναμισμό και την

καλή επικοινωνία, συνθέτουν ένα ιδιαίτερα θετικό κλίμα, το οποίο ευνοεί την παραμονή των στελεχών στην επιχείρηση.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται πια ότι δε μπορούν να εφησυχάζουν τα στελέχη τους προσφέροντάς τους μόνο οικονομικά οφέλη. Οι νέοι ικανοί επαγγελματίες έχουν ανήσυχο πνεύμα και αναζητούν περισσότερα πράγματα από ένα καλό οικονομικό πακέτο. Για παράδειγμα, η δυνατότητα εργασίας για κάποιο διάστημα στο εξωτερικό ή η συμμετοχή στο διοικητικό συμβούλιο, είναι δύο τρόποι αναγνώρισης και σημασίας τού στελέχους και εξασφάλισης της δέσμευσής του απέναντι στην εταιρεία. Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που είναι πάντα ανοιχτές στις ιδέες των στελεχών τους και τα υποστηρίζουν σε κάθε ενδεχόμενη εξέλιξη μέσω της δουλειάς τους.

3.3 Διοίκηση μέσω στόχων

Η διοίκηση με στόχους ή αποτέλεσμα (management by objectives -MBO) αποτελεί ένα σύστημα που τις τελευταίες δεκαετίες κυριάρχησε στη διοικητική σκέψη και πρακτική. Πολυάριθμες επιχειρήσεις των βιομηχανικά ανεπτυγμένων χωρών ανέπτυξαν και εφάρμοσαν το εν λόγω σύστημα με θετικά σε γενικές γραμμές αποτελέσματα. Τα σημαντικά στοιχεία του συστήματος είναι από τη μια η διοικητική φιλοσοφία που το διακρίνει και από την άλλη η διαδικασία καθορισμού των στόχων που προτείνει.

Η φιλοσοφία τού συστήματος της διοίκησης με στόχους συνίσταται συνοπτικά σε δύο βασικές αρχές. Πρώτον, η διοίκηση για να φθάσει σε επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει να θέσει στο κάθε τμήμα ή ομάδα και άτομο συγκεκριμένους στόχους και να ελέγχει με βάση αυτούς, έτσι ώστε το κάθε στέλεχος ή εργαζόμενος να έχει σαφή γνώση και αντίληψη για αυτό ακριβώς που η επιχείρηση προσδοκεί από αυτόν και με βάση το οποίο θα τον αξιολογήσει. Δεύτερον, βασική αρχή τής διοίκησης με στόχους είναι η ουσιαστική συμμετοχή τού κάθε ατόμου ή ομάδας στον καθορισμό των στόχων τους έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συναίνεση, η παρακίνηση και η δέσμευση τους για την αποτελεσματική υλοποίησή τους.

Σε ό,τι αφορά τη διαδικασία καθορισμού στόχων υπάρχουν διάφορες παραλλαγές. Τα βασικά βήματα που αποτελούν τον κορμό τής διαδικασίας τής διοίκησης με στόχους είναι τα παρακάτω (βλ. σχήμα 2):

α) Η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τους γενικούς ή συνολικούς στόχους της επιχείρησης ή οργανισμού.

β) Με βάση την κατάλληλη οργανωτική δομή, οι γενικοί στόχοι επιμερίζονται για να καθοριστούν οι στόχοι των διάφορων τμημάτων την

ευθύνη των οποίων ασφαλώς έχουν τα διοικητικά στελέχη που προϊστανται στο κάθε τμήμα.

γ) Ο προϊστάμενος του τμήματος ή της ομάδας επιμερίζει τους στόχους τού τμήματός του σε επιμέρους, έτσι ώστε να καθορίσει για κάθε υφιστάμενό του -μέλος της ομάδας- συγκεκριμένο στόχο τον οποίο και προτείνει, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις δυνατότητες και τα ενδιαφέροντα του κάθε ατόμου. Συγχρόνως ο κάθε υφιστάμενος έχοντας λάβει τη σχετική ενημέρωση και κατανοήσει τους γενικούς στόχους τής επιχείρησης και του τμήματος στο οποίο ανήκει, διαμορφώνει συγκεκριμένους στόχους για τον εαυτό του και τους προτείνει στον προϊστάμενό του.

δ) Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν ειλικρινά και καλόπιστα τους προτεινόμενους στόχους και καταλήγουν σε μία συμφωνία οριστικών και συγκεκριμένων στόχων που αναλαμβάνει να υλοποιήσει ο υφιστάμενος σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αυτοί οι οριστικοί πλέον στόχοι των υφισταμένων μπορεί πολλές φορές να οδηγήσουν στην αναθεώρηση των κατ' αρχήν γενικών στόχων τής επιχείρησης και των τμημάτων που η ανώτατη διοίκηση όρισε χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων.

ε) Ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο από κοινού παρακολουθούν σε τακτά χρονικά διαστήματα την πρόοδο της υλοποίησης των στόχων, αναλύουν της εξέλιξη των δεδομένων και αν χρειασθεί λαμβάνουν διαρθρωτικά μέτρα, αναθεωρούν τους στόχους ή ο προϊστάμενος συμβουλεύει και βοηθά τον υφιστάμενο.

Εκτός των παραπάνω, ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο κάνουν την τελική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του δεύτερου, τα συγκρίνουν με το στόχο, εντοπίζουν τις αποκλίσεις και τα αίτια αυτών και η διαδικασία αρχίζει από την αρχή.

Αυτό που είναι σημαντικό και πρέπει να υπογραμμισθεί στην παραπάνω διαδικασία, είναι ότι ο καθορισμός των στόχων γίνεται μέσα από μια κυκλική ή αμφίδρομη διαδικασία. Δηλαδή η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τους κατ' αρχήν γενικούς στόχους τής επιχείρησης, όμως η σύνθεση των επιμέρους στόχων τού κάθε στελέχους και εργαζομένου που τίθενται μέσω της συμμετοχικής διαδικασίας μπορεί να επαναπροσδιορίσει τους γενικούς στόχους τής επιχείρησης ή των τμημάτων της. Έτσι, ναι μεν η διαδικασία καθορισμού των στόχων αρχίζει λογικά από πάνω, τελικά όμως οι οριστικοί στόχοι διαμορφώνονται μέσω της συμμετοχής όλων των επιπέδων. Έτσι δίδεται και απάντηση στο ερώτημα που συχνά τίθεται, αν πρώτα πρέπει να τίθενται οι στόχοι τού κάθε ατόμου ή η θέση εργασίας και η σύνθεση αυτών να δίνει τους στόχους των τμημάτων και της επιχείρησης ή αν πρώτα πρέπει η ανώτατη διοίκηση να θέτει τους στόχους τής επιχείρησης από τους οποίους προκύπτουν οι στόχοι των τμημάτων των ομάδων και των ατόμων. Ασφαλώς, η ανάπτυξη ενός συστήματος διοίκησης με στόχους στην πράξη δεν είναι απλή υπόθεση

όπως ίσως δίνει την εντύπωση η προηγούμενη παρουσίαση των βασικών βημάτων αυτής. Είναι πολλά τα τεχνικά ζητήματα που τίθενται τόσο στον καθορισμό των στόχων σε κάθε επίπεδο όσο και στη συμμετοχή, την επικοινωνία και τις σχέσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων. Βέβαια όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω σαν αρχές καθορισμού των στόχων ισχύουν για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης με στόχους.

Η διοίκηση με στόχους παρουσιάζει κάποια πλεονεκτήματα αλλά και εμπόδια.

Ήδη έχουν δοθεί τα βασικά πλεονεκτήματα του καθορισμού στόχων στην επιχείρηση και για κάθε εργαζόμενο. Ασφαλώς όταν ο καθορισμός στόχων λαμβάνει μια συστηματική μορφή με συνέχεια και συνέπεια συνδυάζεται με την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων, τα πλεονεκτήματα είναι ακόμα περισσότερα και λύνονται βασικά προβλήματα της διοικητικής πρακτικής.

* Αποσαφηνίζονται καλύτερα οι οργανωτικές δομές, οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες.

* Επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός .

* Οι εργαζόμενοι από τη μια κατανοούν καλύτερα τα καθήκοντα τους και τα αποτελέσματα τα οποία θα πρέπει να φτάσουν και από την άλλη έχουν καλύτερο ηθικό και διάθεση να καταβάλλουν προσπάθειες, αφού συμμετέχουν ουσιαστικά στον καθορισμό των στόχων.

* Γίνονται περισσότερο αποτελεσματικές οι υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες όπως ο έλεγχος, η καθοδήγηση, ο προγραμματισμός, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η αμοιβή του προσωπικού, κ.τ.λ.. Αναμφισβήτητα όμως σε καμιά περίπτωση η διοίκηση με στόχους δεν θα πρέπει να θεωρηθεί πανάκεια που αντιμετωπίζει επιτυχώς όλα τα προβλήματα διοίκησης. Διότι αν δεν συνδυαστεί με αποτελεσματική ηγεσία, παρακίνηση, επικοινωνία, οργανωτικό κλίμα και κουλτούρα, οργάνωση, έλεγχο, προγραμματισμό, συστήματα αμοιβών, εκπαίδευση, ανάπτυξη ομάδων και σωστή λήψη αποφάσεων, δε θα μπορέσει να λύσει σχεδόν κανένα πρόβλημα. Σε πολλές περιπτώσεις που έγινε προσπάθεια εφαρμογής ενός συστήματος διοίκησης με στόχους δεν επιτεύχθηκαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα ή ακόμα υπήρξαν και αρνητικά αποτελέσματα. Τα βασικά εμπόδια που προκαλούν συνήθως την αποτυχία τής διοίκησης με στόχους όπως προκύπτουν από τις μέχρι τώρα εμπειρικές έρευνες, είναι τα παρακάτω :

* Έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση. Όταν το σύστημα διοίκησης με στόχους δεν έχει τη θερμή υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης είναι πολύ δύσκολο να επιτύχει. Αυτό σημαίνει ότι στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή του συστήματος απαιτείται η ενεργή συμμετοχή τής ανώτατης διοίκησης.

* Έλλειψη κατανόησης του συστήματος. Όταν τα στελέχη και οι υφιστάμενοί τους δεν κατανοήσουν τη φιλοσοφία, τη διαδικασία, τις τεχνικές και τα πλεονεκτήματα του συστήματος της διοίκησης με στόχους μέσω μιας αποτελεσματικής εκπαίδευσης, τότε είναι δύσκολο να αποκτήσουν τη διάθεση και τη δυνατότητα να το εφαρμόσουν αποτελεσματικά.

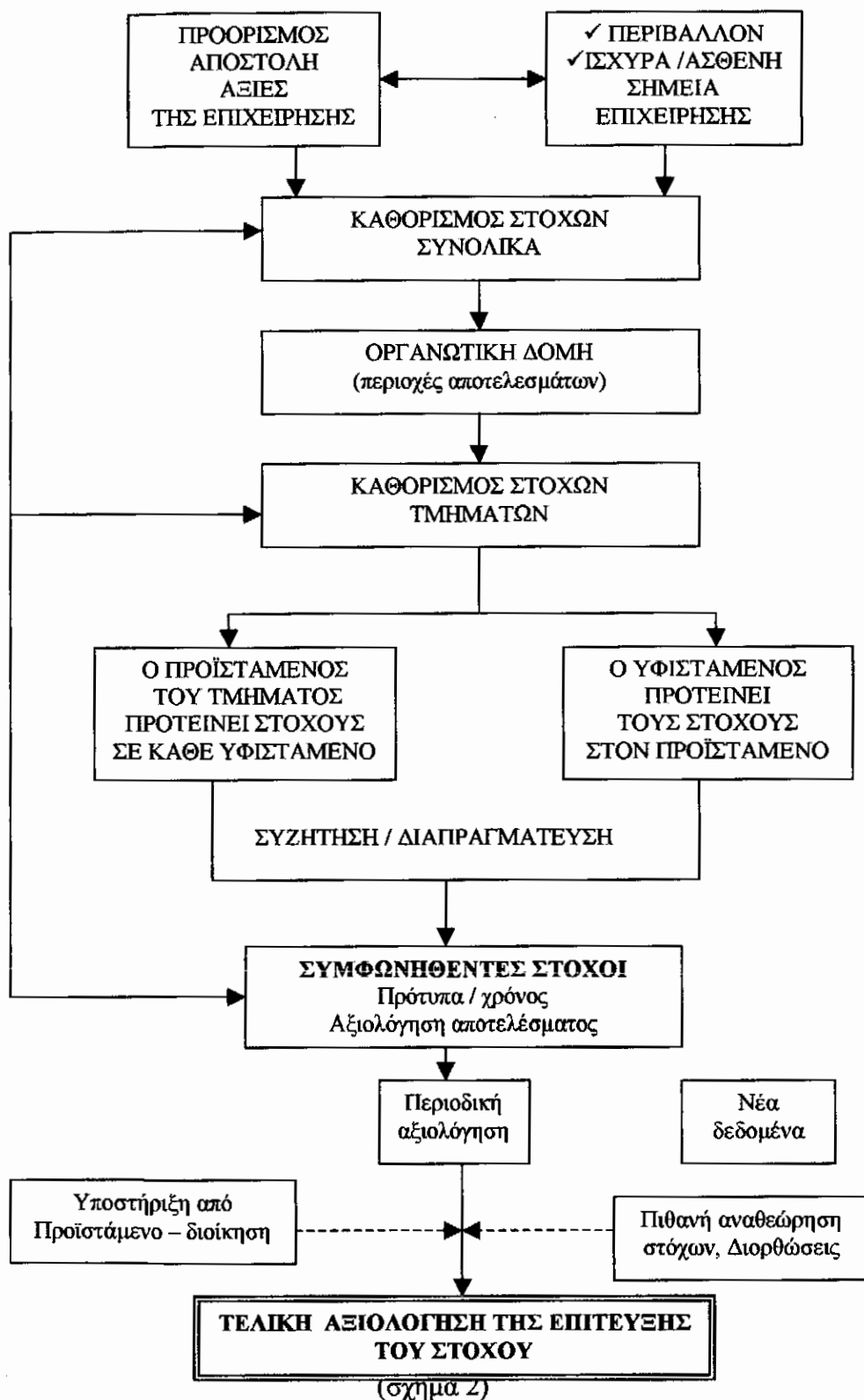
* Κακώς καθορισμένοι στόχοι. Όταν οι στόχοι δεν καθορίζονται σωστά, τότε το σύστημα δεν αποδίδει. Ένας στόχος για να παίζει το ρόλο για τον οποίο καθορίζεται πρέπει να διακρίνεται από τις αρχές που προαναφέρθηκαν, δηλαδή να είναι συγκεκριμένος, αποδεκτός, εφικτός και αισιόδοξος.

* Κακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων. Όταν οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι κακές, τότε η διοίκηση με στόχους δεν αποδίδει γιατί προϋποθέτει την ειλικρινή συνεργασία και το καλό κλίμα μεταξύ αυτών.

* Αντίδραση των στελεχών. Πολλές φορές οι προϊστάμενοι αισθάνονται ότι με τη διοίκηση με στόχους χάνουν ένα μέρος της εξουσίας τους ή σπαταλούν χρόνο ή γενικά δεν πείθονται για τη χρησιμότητα του συστήματος. Τότε η αποδοχή και η προσπάθεια εφαρμογής τού συστήματος είναι υποκριτική και οδηγείται σε αποτυχία.

* Μη σύνδεση των στόχων με τις αμοιβές. Ο βαθμός επίτευξης των στόχων πρέπει να συνδέεται με το σύστημα αμοιβών και κινήτρων τής επιχείρησης. Αν αυτή η σύνδεση δεν υπάρχει, η προσπάθεια των εργαζομένων για την επίτευξη υψηλών στόχων θα είναι τυχαία.

* Όγκος εγγράφων. Πολλές φορές τα στελέχη εφαρμόζοντας το σύστημα διοίκησης με στόχους δίνουν μεγάλη έμφαση στις γραπτές διατυπώσεις ακόμη και της κάθε λεπτομέρειας που συνδέεται με αυτό. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται και διακινείται ένας τεράστιος όγκος εγγράφων στην επιχείρηση που κάνει το σύστημα ιδιαίτερα δαπανηρό και επίπονο.



3.4 Η διαχείριση γνώσης στις επιχειρήσεις

Στη αυγή του 21^{ου} αιώνα εισερχόμαστε σε μία εποχή, όπου οι παραδοσιακοί πυλώνες οικονομικής δύναμης, το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες, η τεχνολογία δεν αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας για μία επιχείρηση. Το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται πλέον από την ικανότητά της να αξιοποιεί τον πιο πολύτιμο πόρο της, που δεν είναι άλλος από την επιχειρηματική γνώση. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει τόσο από τον τρόπο εσωτερικής οργάνωσης της σύγχρονης επιχείρησης, όσο και από τους μηχανισμούς και τις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές, ακόμα και με τους ανταγωνιστές της. Οι επιχειρήσεις εκτίθενται σήμερα σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς και επηρεάζεται από τεχνολογικές, πολιτικές και επιστημονικές αλλαγές. Οι αγορές αλλάζουν και ο διεθνής ανταγωνισμός εντείνεται. Οι πελάτες γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικοί σε θέματα που αφορούν την ποιότητα, την ευελιξία και την ταχύτητα. Οι ανταγωνιστικές απειλές αναπτύσσονται καθημερινά, ενώ η αναγνώριση και η εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών αποτελούν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας.

Η εποχή όπου οι κανόνες ήταν σταθεροί, η ιεραρχία δομημένη, οι ανταγωνιστές γνωστοί, οι πελάτες πιστοί και το μέλλον προβλέψιμο, έχει περάσει εδώ και πολύ καιρό. Η απαίτηση για την επιχείρηση του 21^{ου} αιώνα είναι διπλή, διότι πρέπει να προσαρμόσει το εσωτερικό της περιβάλλον για να αντιμετωπίσει αυτές τις συνθήκες, αλλά και να διαμορφώσει νέες σχέσεις βασισμένες στην αμοιβαία εμπιστοσύνη με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές της. Οι ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της εταιρείας, οι δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, οι βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, οι πατέντες, η γνώση που έχει συσσωρεύσει η επιχείρηση για την αγορά και τους πελάτες της και η γνώση για τους ανταγωνιστές της, αποτελούν τον πλέον πολύτιμο πόρο της. Αυτό το γνωστικό ενεργητικό της επιχείρησης είναι το μόνο συγκριτικό της πλεονέκτημα.

Μέχρι πρόσφατα, πολλές επιχειρήσεις λειτουργούσαν επιτυχώς βασισμένες στην ατομική γνώση μερικών βασικών στελεχών τους. Παρ' ότι η εξατομικευμένη γνώση είναι μέγιστης αξίας και αναντικατάστατη, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί την πλήρη αξιοποίηση της συλλογικής επιχειρηματικής γνώσης του συνόλου μιας εταιρείας.

Η επιχειρηματική γνώση βρίσκεται ενσωματωμένη τόσο στις δεξιότητες των στελεχών της εταιρείας, όσο και στα συστήματα που χρησιμοποιεί στα δίκτυα (είτε άτυπα, είτε τυπικά) μεταξύ των στελεχών και στις επιχειρηματικές λειτουργίες.

Συνεπώς, η πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση είναι να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης της επιχειρηματικής γνώσης, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και να περιορίσει τις ελλείψεις του γνωστικού της ενεργητικού.

Ο όρος «διαχείριση γνώσης» χρησιμοποιείται πολλές φορές με ασάφεια, για να περιγράψει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών πρακτικών και προσεγγίσεων, που αφορούν τη δημιουργία, την επεξεργασία και τη διάχυση γνώσης και τεχνογνωσίας. Πολλοί θεωρητικοί αναλυτές του management θεωρούν ότι η φράση «διαχείριση γνώσης» αποτελεί σχήμα οξύμωρο, στο βαθμό που είναι εξαιρετικά δύσκολη, αν όχι αδύνατη, η εφαρμογή τεχνικών και συστημάτων διοίκησης σε κάτι που δεν είναι χειροπιαστό και βρίσκεται κυρίως στη γνώση που έχουν οι άνθρωποι.

Ο στόχος όμως της σύγχρονης αντιμετώπισης για τη διαχείριση της γνώσης, δεν είναι η έμφαση σε μεθόδους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά η δημιουργία εκείνου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα διευκολύνει και θα υποστηρίξει με συστηματικό τρόπο τις διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης, με τελικό σκοπό τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας.

Σχετικός είναι και ο ορισμός που έχει διατυπωθεί από το πανευρωπαϊκό consortium εταιρειών Know-net, σύμφωνα με τον οποίο η διαχείριση γνώσης είναι μία νέα διοικητική πρακτική που αφορά τη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση και χρήση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της οργανωτικής αποδοτικότητας, τη βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας.

Η διαχείριση γνώσης σηματοδοτεί μία νέα, οριστική αντιμετώπιση του κεντρικού ρόλου της επιχειρηματικής γνώσης στον τρόπο εργασίας της σύγχρονης επιχείρησης. Ας σημειωθεί ότι παρ' ότι οι βασικές αρχές της διαχείρισης γνώσης δεν είναι καινούργιες, οι σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις στους κλάδους της πληροφορικής και των επικοινωνιών επιτρέπουν τη σαφέστερη οριοθέτηση της διαχείρισης γνώσης.

Επίσης, χαρακτηριστικό είναι το μοντέλο διαχείρισης γνώσης που έχει αναπτυχθεί από το Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας των Η.Π.Α. Στο μοντέλο αυτό προσδιορίζονται τέσσερις καταλυτικοί παράγοντες για την επιτυχή διαχείριση γνώσης. Αυτοί είναι η ηγεσία, η επιχειρηματική κουλτούρα, το σύστημα μέτρησης της απόδοσης και η τεχνολογία.

Όπως σε κάθε ενέργεια που σχετίζεται με τις αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, έτσι και στη διαχείριση γνώσης είναι απαραίτητο να καθοδηγείται και να υποστηρίζεται από την ηγεσία της επιχείρησης. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να δημιουργεί το κλίμα εκείνο που θα ενθαρρύνει τη διάχυση της γνώσης, όπου το προσωπικό αισθάνεται ασφαλές ώστε να συνεισφέρει στο γνωστικό ενεργητικό, αλλά και όπου τέτοιες συνεισφορές αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.

Η επιχειρηματική κουλτούρα είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή διαχείριση γνώσης. Η επιχειρηματική κουλτούρα ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων και απαιτεί εργαζόμενους που αισθάνονται ασφαλείς και που έχουν επίγνωση ότι η συμμετοχή τους σε λειτουργίες διαχείρισης γνώσης είναι σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι των καθηκόντων τους. Ανθρώπους που επωφελούνται άμεσα από την επιχειρησιακή γνώση που συλλέγεται και που νιώθουν τόσο οι ίδιοι, όσο και οι συνάδερφοί τους, την έννοια της κυριότητας και της ιδιοκτησίας γνώσεων που αποβαίνουν χρήσιμες στο σύνολο.

Η μέτρηση της απόδοσης του προγράμματος διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης είναι σημαντική, τόσο για την αποτίμηση της σχετικής επένδυσης, όσο και για την επίδειξη σε όλους τους εμπλεκόμενους ότι οι προσπάθειές τους έχουν αποτέλεσμα στη δημιουργία καλού κλίματος. Διάφορα συστήματα μέτρησης του γνωστικού ενεργητικού και απόδοσης επένδυσης, έχουν αναπτυχθεί παγκοσμίως και χρησιμοποιούνται σήμερα από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων.

Το ίδιο σημαντικά είναι εν τούτοις τα λιγότερα απτά στοιχεία που καταγράφουν ανέκδοτες αποδείξεις των οφελών που προκύπτουν από τη διαχείριση γνώσης, όπως για παράδειγμα την αύξηση της καινοτομίας.

Η ισορροπία μεταξύ του τεχνολογικού και του ανθρώπινου παράγοντα στη διαχείριση γνώσης, είναι ένα σημείο έντονης διαμάχης, εξ' αιτίας κυρίως του διαφορετικού προσανατολισμού και παρελθόντος αυτών που έχουν διαδραματίσει ρόλο στη διαμόρφωση της νέας διοικητικής πρακτικής. Είναι κοινά παραδεκτό, ότι ο ρόλος της πληροφορικής και της τεχνολογίας γενικότερα είναι κρίσιμος για την αποτελεσματική υποστήριξη της διαχείρισης γνώσης. Η τεχνολογία από μόνη της δεν αποτελεί τη λύση, αλλά και χωρίς αυτήν η διαχείριση γνώσης είναι καταδικασμένη να μείνει μία θεωρία χωρίς πρακτικές διεξόδους.

Αμέτρητα είναι τα παραδείγματα εταιρειών που ανέπτυξαν επιτυχημένα προγράμματα συστηματικής διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης, σε διαφορετικούς τομείς οικονομικής δραστηριότητας .

- *Χημική βιομηχανία :*

Η Buckman Laboratories ήταν μία από τις πρώτες εταιρείες που ανέπτυξαν προγράμματα διαχείρισης γνώσης, ως μέσο αύξησης της ταχύτητας καινοτομίας και βελτίωσης της υποστήριξης των πελατών. Μία από τις πλέον σημαντικές πρωτοβουλίες είναι το Knetix, ένα διασυνδεδεμένο σύστημα βάσεων γνώσης, το οποίο είναι παγκοσμίως διαθέσιμο σε όλους τους συνεργάτες της εταιρείας.

- *Εταιρείες υψηλής τεχνολογίας :*

Η Hewlett Packard έχει υλοποιήσει ένα μεγάλο αριθμό προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης, που στόχο έχουν να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά

πλεονεκτήματα της εταιρείας. Τα τυπικά προβλήματα που αντιμετωπίζει σχετίζονται με την παροχή γνώσης για τα προϊόντα της στους χιλιάδες συνεργάτες ανά τον κόσμο. Η βελτίωση της διάχυσης γνώσης για την Hewlett Packard έχει οδηγήσει στη δραστική μείωση του χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων.

- *Ασφαλιστικός & Χρηματοπιστωτικός τομέας :*

Η σουηδική Skandia είναι πρωτοπόρος στην ανάπτυξη εννοιών, όπως «πνευματικό κεφάλαιο» ως μετρήσιμο μέγεθος. Η Skandia έχει αναπτύξει και χρησιμοποιεί τεχνικές καινοτομίες τού συνυπολογισμού τού πνευματικού κεφαλαίου στον ισολογισμό τής εταιρείας.

- *Φαρμακευτικός τομέας :*

Η Glaxo Wellcome και άλλες εταιρείες χρησιμοποιούν τεχνικές διαχείρισης γνώσης κυρίως στα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων.

- *Ενέργεια :*

Εταιρείες όπως η BP-Amoco κάνουν πράξη τη διαχείριση γνώσης για να διασφαλίσουν ότι οι ικανότητες και οι γνώσεις έμπειρων στελεχών τους χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις της παγκοσμίως. Στην περίπτωση της BP-Amoco δίνεται έμφαση στη βελτίωση της επικοινωνίας τής πρόσβασης σε τεχνογνωσία, όταν και όπου χρειάζεται ανά τον κόσμο.

- *Εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων :*

Οι εταιρείες αυτές ήταν από τις πρώτες που αντιλήφθηκαν ότι η κερδοφορία τους βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά σε ό,τι γνωρίζουν. Τέτοιες εταιρείες έχουν αναπτύξει παγκόσμια συστήματα βέλτιστων πρακτικών (best practices) και διοχετεύουν την κατάλληλη γνώση όπου και όταν απαιτείται.

Η διαμόρφωση και υλοποίηση ενός προγράμματος διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης απαιτεί μία σύνθετη και ολοκληρωμένη προσέγγιση, που πρέπει να εστιάζεται στο γνωστικό ενεργητικό τής επιχείρησης και να διαμορφώνει το κατάλληλο πλέγμα στρατηγικής, οργάνωσης, λειτουργιών και συστημάτων που θα διασφαλίσουν την πλήρη αξιοποίησή του.

Η διαχείριση γνώσης δεν έχει νόημα αυτή καθ' αυτή. Η συστηματική ευθυγράμμιση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τους στόχους τής διαχείρισης γνώσης, αποτελεί βασικότατο παράγοντα επιτυχίας.

Η οριοθέτηση των περιοχών επέμβασης και ο σαφής προσδιορισμός των αναμενόμενων ωφελειών, είναι ζωτικά συστατικά στοιχεία για να καταλήξει οποιαδήποτε προσπάθεια σε απτά αποτελέσματα.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να διαμορφώσουν συνεκτικές στρατηγικές διαχείρισης γνώσης, που είναι συνεπείς με τους στόχους ανάπτυξης των προϊόντων και υπηρεσιών τους, τους επιθυμητούς στόχους διεξόδου σε νέες αγορές και τις χρηματοοικονομικές τους επιδιώξεις.

Μ' άλλα λόγια, πρέπει να σχεδιάσουν μία συγκεκριμένη στρατηγική για ένα ζήτημα που είναι από τη φύση του στρατηγικής σημασίας.

Κρίσιμη είναι επίσης, η διαφανής ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων διαχείρισης της γνώσης στις επιχειρηματικές λειτουργίες, όπως π.χ. η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κ.τ.λ..

Η οργάνωση των δραστηριοτήτων διαχείρισης της γνώσης και η ρητή ανάθεση των σχετικών αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων, έχει οδηγήσει στον καθορισμό νέων οργανωτικών ρόλων. Πολλές εταιρείες έχουν δημιουργήσει νέες θέσεις (π.χ. Chief Knowledge Officers, Knowledge Managers) που έχουν στόχο την υποστήριξη και προώθηση της συλλογής, επεξεργασίας και διάχυσης της γνώσης. Από την άλλη πλευρά, πολλές εταιρείες αναδιατυπώνουν τα συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών, με στόχο να ενισχύσουν μία επιχειρηματική κουλτούρα που θα ενθαρρύνει την ενεργή συμβολή των στελεχών τους στην εξάπλωση της επιχειρηματικής γνώσης, θα προάγει τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και ομαδικής εργασίας και θα επικρατεί στη καινοτομία.

Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών είναι καταλυτικός για τη διαχείριση της γνώσης. Τα νέα συστήματα, όπως τα Intranets, οι τεχνολογίες διαχείρισης εγγραφών και ροών, τα συστήματα συνεργασίας, οι έξυπνοι πράκτορες, οι αποθήκες δεδομένων, τα εργαλεία συγχρονισμένης επικοινωνίας και ανταλλαγής μηνυμάτων και τα enterprise information portals αποτελούν ζωτικό επιτρεπτικό παράγοντα. Τα συστήματα αυτά είναι χρήσιμα σε διάφορες λειτουργίες διαχείρισης γνώσης, όπως στην υποστήριξη της συνεργασίας σε εικονικές ομάδες, στην ανάλυση δεδομένων από προηγούμενες δοσοληψίες των πελατών και στη εύρεση των κατάλληλων στελεχών στη βάση δεδομένων της εταιρείας .

Η διασύνδεση της γνώσης γίνεται σε τέσσερα επίπεδα : το ατομικό επίπεδο, το επίπεδο της ομάδας εργασίας, το επίπεδο της επιχείρησης ή του οργανισμού και το επίπεδο μεταξύ πολλών επιχειρήσεων.

Το ατομικό επίπεδο αναφέρεται στη ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων και στη ανάπτυξη της εμπειρίας και της ειδικότητας των στελεχών της επιχείρησης.

Το επίπεδο της ομάδας εργασίας και το επίπεδο της επιχείρησης ή του οργανισμού αναφέρονται στα εσωτερικά δίκτυα γνώσης. Τα δίκτυα γνώσης ποικίλουν από άτυπες κοινότητες ανθρώπων με κοινά ενδιαφέροντα ή αντικείμενα εργασίας, μέχρι εδραιωμένα οργανωτικά σχήματα που δημιουργούνται γύρω από τις βασικές γνωστικές περιοχές του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση τα δίκτυα γνώσης είναι σημαντική πηγή δημιουργίας καινούργιας γνώσης και η λειτουργία τους πρέπει να ενισχυθεί στα πλαίσια ενός έργου διαχείρισης γνώσης.

Το επίπεδο των δια-εταιρικών δικτύων αναφέρεται στις σχέσεις που αναπτύσσει ο κάθε οργανισμός με το εξωτερικό του περιβάλλον, τα δίκτυα προστιθέμενης αξίας (value-added networks), όπου ο κάθε κόμβος εστιάζεται στις βασικές ικανότητές του, καθώς και στην εξωτερική διασύνδεση και πρόσβαση του οργανισμού σε αξιοποιήσιμη γνώση που προέρχεται από συνεργάτες, πελάτες κ.τ.λ..

Πολλές εταιρείες, με πρώτη την Onum, διακρίνουν δύο φάσεις ανάπτυξης της αγοράς στα θέματα διαχείρισης γνώσης.

Η πρώτη φάση ανάπτυξης (από το 1997 μέχρι σήμερα) χαρακτηρίστηκε από υπερβολή και σύγχυση. Αρκετές εταιρείες πειραματίστηκαν σε πιλοτική βάση με νέες τεχνολογίες, ενώ οι πιο συντηρητικές εστιάστηκαν είτε σε μη τεχνικά θέματα, είτε στην ανάπτυξη βασικών υποδομών πληροφορικής, όπως τα εταιρικά Intranets. Η διαχείριση γνώσης τώρα εισέρχεται σε μία νέα φάση, που χαρακτηρίζεται με τη σειρά της από δύο κατευθύνσεις.

Η πρώτη κατεύθυνση υιοθετείται κυρίως από τις πρωτοπόρες στο χώρο εταιρείες που αρχίζουν να αναπτύσσουν εφαρμογές και δομές σε μεγαλύτερη κλίμακα, καθώς και να εφαρμόζουν εξειδικευμένες τεχνολογίες και τεχνικές διαχείρισης της γνώσης.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της επέκτασης ενός επιτυχημένου πιλοτικού προγράμματος σε ευρεία κλίμακα, είναι η εξέλιξη του προγράμματος διαχείρισης γνώσης της τράπεζας UBS, που δημιουργήθηκε από τη συγχώνευση της Union Bank of Switzerland και της Swiss Bank Corporation. Η UBS αναπτύσσει σε συνεργασία με την Planet A.E. μεθόδους και συστήματα εικονικής διοίκησης ομάδων εργασίας (virtual team management) για τις λειτουργίες διαχείρισης του ρίσκου των δανείων της.

Η δεύτερη κατεύθυνση αφορά κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες στα πλαίσια ανάπτυξης της τεχνολογικής τους υποδομής διαμορφώνουν προγράμματα διαχείρισης γνώσης.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας είναι η αγγλική εταιρεία εκτιμητών ακινήτων περιουσίας NAI Gooch Webster.

Η NAI Gooch Webster, της οποίας το σύνολο του προσωπικού είναι περίπου 250 στελέχη σε οχτώ γραφεία, με τη βοήθεια της Planet A.E. έχει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα που εστιάζεται στη διαμόρφωση επιχειρηματικής κουλτούρας, στην ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας και στην εδραίωση διαδικασιών διαχείρισης της γνώσης.

3.5 Διοίκηση ολικής ποιότητας

Η ποιότητα εκφράζεται με διάφορους ορισμούς, όπως «Ποιότητα είναι να ανταποκρίνεσαι ή ακόμα να ξεπερνάς τις προοπτικές τού πελάτη». Ένας άλλος ορισμός είναι «Το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που αναφέρονται στη δυνατότητα να ικανοποιούν μια εκφρασμένα ή συναγόμενη ανάγκη τού πελάτη».

Στο λεξικό ορίζεται ως «Η εσωτερική υπόσταση ενός πράγματος, το ποιόν, το σύνολο των ιδιοτήτων που χαρακτηρίζουν ένα εμπόρευμα από τα ομοειδή του».

Ο Grosby το 1979 είχε δώσει τον εξής ορισμό: «Η ποιότητα δεν είναι μόνο δωρεάν, είναι πραγματικά κερδοφόρα. Κάθε κέρμα που δεν ξοδεύεται για να γίνουν λάθη, γίνεται κέρδος».

Επειδή όλα τα οικονομικά συστήματα στοχεύουν τελικά στην ικανοποίηση του καταναλωτή, η ποιότητα ορίζεται ως «Ο βαθμός κατά τον οποίον κάποιο προϊόν ικανοποιεί τις απαιτήσεις τού πελάτη».

Η έννοια της «Ολικής ποιότητας» είναι πιο πλατιά και καλύπτει κάθε στάδιο και λειτουργία, σε όλα τα επίπεδα, κάθε οικονομικού οργανισμού τού δημόσιου και ιδιωτικού τομέα .

Μπορεί δε να προσδιοριστεί ως εξής: «Είναι η νοοτροπία και η πραγματοποίηση ύψιστης ποιότητας σε όλα τα στάδια του προϊόντος και υπηρεσίας, που σημαίνει την αλληλεξάρτηση των λειτουργιών τού σχεδιασμού, παραγωγής, συντήρησης, λογιστηρίου, marketing, πωλήσεων και μεταπωλητικής εξυπηρέτησης του προϊόντος ή υπηρεσίας».

Η ολική ποιότητα σημαίνει πολύ περισσότερα από την παραγωγή ενός προϊόντος που θα καλύπτει τις ανάγκες τού καταναλωτή. Σημαίνει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στην επιχείρηση, το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, την τάξη, οργάνωση και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, τη φροντίδα και προστασία τού περιβάλλοντος, τη φροντίδα για την αποφυγή σπατάλης στη χρήση υλικών και ενέργειας, τη συνεχή καινοτομία και ανανέωση, τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση, αλλά και με τους πελάτες, προμηθευτές, τη συμβολή τής επιχείρησης στο κοινωνικό και οικονομικό της περιβάλλον.

Σημαίνει ποιότητα ζωής, η οποία όμως είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα, τον εκσυγχρονισμό και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) δεν είναι μία συγκεκριμένη μέθοδος ή τεχνική, πρόκειται για μια φιλοσοφία, νοοτροπία, εμμονή για ποιότητα που πρέπει να χαρακτηρίζει όλα τα μέλη του οργανισμού και να διέπει κάθε λειτουργία.

Αποτελεί δε εξέλιξη των ποιοτικών συστημάτων, τα οποία έχουν περάσει από τέσσερις αλληλένδετες βασικές φάσεις :

A. Τη συνολική επιθεώρηση (inspection), στην οποία βασιζόταν ο παραγωγός πριν από κάθε πώληση των προϊόντων του.

B. Τον έλεγχο της ποιότητας επί της παραγωγής (quality control).

Γ. Τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων (quality improvement) όπου για πρώτη φορά στατιστικές μέθοδοι ελέγχου ποιότητας των μέσων παραγωγής βοηθούσαν στον εντοπισμό και την εξάλειψη των αιτιών για τυχόν ελαττώματα .

Δ. Την ποιότητα μέσω σχεδιασμού (quality by design) στο στάδιο σχεδιασμού και ανάπτυξης του προϊόντος και των μέσων παραγωγής του. Ο σημερινός ανταγωνισμός της παγκόσμιας αγοράς επιβάλλει τη σταθεροποίηση των μέσων παραγωγής και την επίτευξη υψηλής ποιότητας πριν ακόμα αρχίσει η μαζική παραγωγή τού προϊόντος.

Τα θεμελιώδη και ισοδύναμης σημασίας αξιώματα της διοίκησης της ποιότητας μπορούν να συνοψιστούν ως εξής :

- Δέσμευση για ποιότητα
- Καινοτομία
- Εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων και σύγχρονων διαδικασιών διοίκησης
- Επικοινωνία και ομαδικό πνεύμα

Η δέσμευση της διοίκησης για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών εκλαμβάνεται σαν μια αυτόνομη αναγκαιότητα αλλά συνήθως δύσκολα επιτυγχάνεται. Για πολλές επιχειρήσεις, ίσως απαιτείται ένας ολικός μετασχηματισμός τού μέχρι τώρα υπάρχοντα τρόπου διοίκησης (διαδικασίες παραγωγής, προμήθειας, σχεδιασμού ελέγχου πωλήσεων, εκπαίδευση προσωπικού).

Για την επιβίωση της σημερινής επιχείρησης απαιτείται μελέτη νέων προϊόντων, υπηρεσιών, μεθόδων παραγωγής και γενικότερα η εφαρμογή καινοτομιών πρέπει να αποτελούν στόχο κάθε οργανισμού που σκοπεύει να προσαρμοστεί στις ανταγωνιστικές συνθήκες. Η εφαρμογή των επιστημονικών μεθόδων είναι ο προσφορότερος τρόπος επίτευξης της ποιοτικής βελτίωσης. Η πλειοψηφία των επιστημονικών μεθόδων είναι εφαρμόσιμη τόσο στη βιομηχανία, όσο και στις υπηρεσίες. Οι μέθοδοι αυτές, εκτός από το ότι παρέχουν μια κοινή γλώσσα για ολόκληρη την επιχείρηση, βοηθούν και στον καταμερισμό των ευθυνών. Η στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων οδηγούν στην αναγνώριση, την πρόβλεψη και διόρθωση των αποκλίσεων και συντελούν στην ορθολογική λήψη αποφάσεων.

Ο ρόλος τού τομέα ολικής ποιότητας θα πρέπει να είναι ο συντονισμός, η εκπαίδευση και η υποστήριξη των επιστημονικών εργαλείων ποιότητας

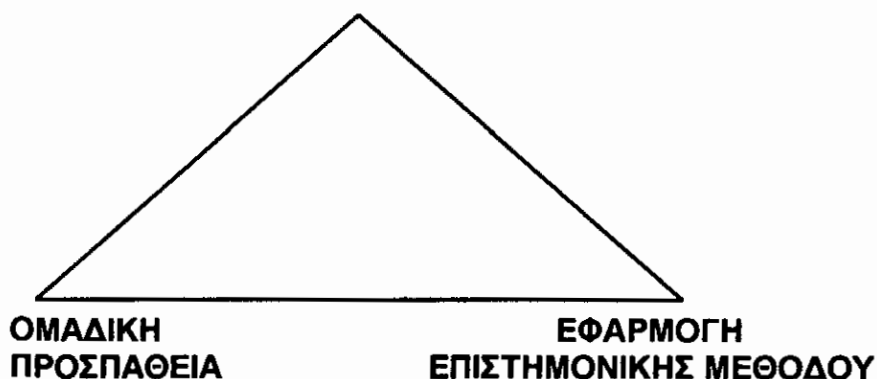
στο σύνολο της επιχείρησης. Η στρατηγική τής πρόβλεψης είναι η βάση της φιλοσοφίας μιας επιχείρησης που στοχεύει σε υψηλή αποδοτικότητα. Η πρόληψη απαιτεί και πρόβλεψη, την οποία μπορούν να προσφέρουν οι στατιστικές τεχνικές για τον καθορισμό τής τρέχουσας παραγωγικής διαδικασίας και της ποιοτικής στοχοθεσίας.

Η δέσμευση της διοίκησης για βελτίωση της ποιότητας θα παραμείνει χωρίς αποτέλεσμα αν δεν παρακινηθεί κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό. Διότι η ολική ποιότητα δε σχετίζεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία ή με ένα τμήμα τής επιχείρησης ή με τα καθήκοντα ενός συγκεκριμένου διευθυντή ποιότητας. Αφορά τους πάντες μέσα στην επιχείρηση και απαιτεί μια νέα συμπεριφορά και ένα νέο δίκτυο ανθρώπινων σχέσεων. Είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί σε όλο το προσωπικό τής εταιρείας το αίσθημα ότι λειτουργούν για την επίτευξη κοινών στόχων και προσδοκιών. Η επίτευξη ενός πραγματικά ομαδικού πνεύματος προϋποθέτει την απουσία δυσπιστίας, μυστικότητας, ανταγωνιστικών συναισθημάτων, ατομικισμού και απομόνωσης.

Η εμπλοκή όλων των φορέων σε μια κοινή αναζήτηση της ποιότητας θα διασφαλίσει ότι όλες οι αλληλεξαρτώμενες διεργασίες μπορούν να λειτουργήσουν με τη μέγιστη απόδοση, αποβλέποντας στην κοινή εξέλιξη. Κλίμα ανανέωσης και ανάπτυξης μπορεί να δημιουργηθεί όταν η διοίκηση μεταβάλλει ανάλογα το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης. Μόνο τότε η τεράστια δυναμικότητα των ανθρώπινων πόρων απελευθερώνεται προς όφελος τόσο του ατόμου, όσο και της επιχείρησης.

**ΒΑΣΙΚΟ ΤΡΙΠΤΥΧΟ
ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ



(σχήμα 3)

3.6 Διοίκηση της «αλλαγής»

Η δυναμική του περιβάλλοντος προκαλεί μεταβολές που επηρεάζουν τις κλασικές δομές, μεθόδους και τεχνικές διοίκησης, τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα και τη διαμόρφωση της σύγχρονης επιχείρησης. Είναι κατανοητό ότι οι αλλαγές αυτές μολονότι αναγνωρίζονται ως αναγκαίες, δημιουργούν αντιστάσεις και αντιδράσεις, τις οποίες η επιχείρηση μέσω των στελεχών της έχει υποχρέωση να απαλείψει.

Οφείλει να γίνεται ο καθορισμός τού προβλήματος και ο σχεδιασμός για τις προοπτικές ανάπτυξης της επιχείρησης.

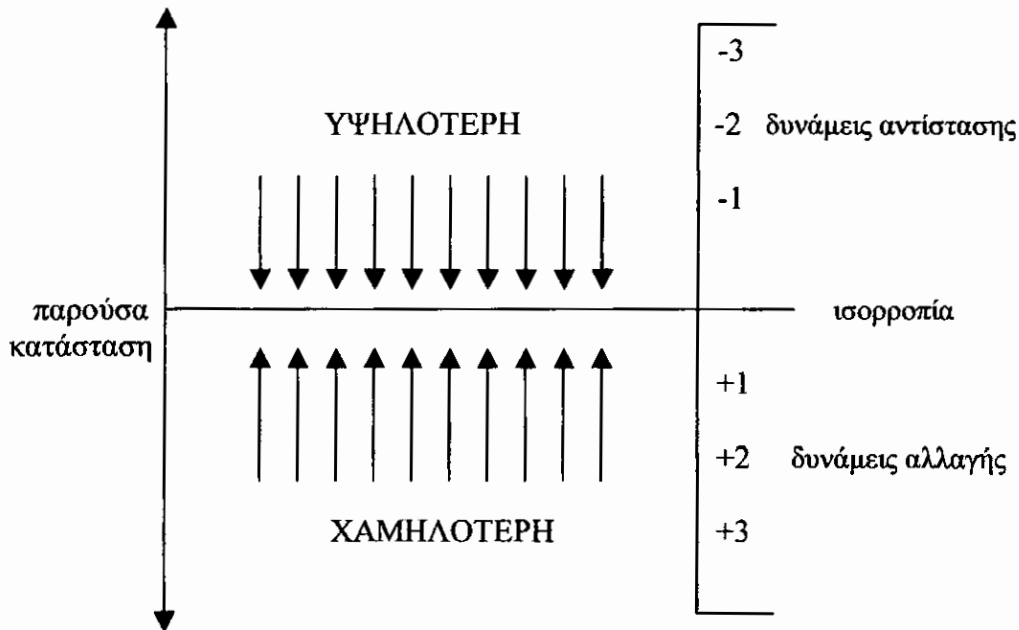
Το στέλεχος με τις διαγνωστικές ικανότητες που καλλιεργεί, οφείλει να απαντήσει σε μία σειρά από λογικά ερωτήματα που απορρέουν από την ανάλυση των απαιτήσεων του στενού και ευρύτερου περιβάλλοντος της επιχείρησης. Μερικά από αυτά τα ερωτήματα είναι :

- ο Τί πράγματι συμβαίνει σήμερα σε μία συγκεκριμένη περίπτωση.
- ο Τί μπορεί να συμβεί στο μέλλον αν δεν προβεί η επιχείρηση σε μεταβολές.
- ο Τί θα ήθελαν οι εργαζόμενοι να συμβεί .
- ο Ποια είναι τα εμπόδια στην πορεία από το πραγματικό στο ιδανικό.
- ο Με ποιο τρόπο μπορεί η «αλλαγή» να εισαχθεί, εφ' όσον και όπου αυτή κριθεί αναγκαία, μετά την ανάλυση των πληροφοριών που συλλέχθηκαν.
- ο Πώς μπορεί καλύτερα να γίνει αποδεκτή από την ομάδα εργασίας και από την επιχείρηση στο σύνολό της.
- ο Ποια από τα στοιχεία τού περιβάλλοντος τείνουν στην προσαρμογή και ποια στην αντίδραση και γιατί.

Όταν η επιχείρηση φτάσει στο στάδιο εφαρμογής τής «αλλαγής» χρειάζεται να επισημανθούν οι δυνατές εναλλακτικές λύσεις (οι οποίες πρέπει να είναι πάνω από δύο) και οι κατάλληλες επιμέρους στρατηγικές, με στόχο τον περιορισμό τής διάστασης μεταξύ πραγματικού και επιθυμητού.

Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί συγκλίνουν στην ανάλυση του Kurt Lewin για το πεδίο δυνάμεων / πιέσεων. Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, σε κάθε κατάσταση δυνάμεις αλλαγής συνυπάρχουν με δυνάμεις αντίδρασης. Η ισορροπία υπάρχει ή επιτυγχάνεται όταν οι δυνάμεις αυτές είναι ισοδύναμες. Κάθε διαφοροποίηση αλλάζει το συσχετισμό των δυνάμεων και δημιουργεί ανάγκη για διοικητική παρέμβαση.

Σχηματικά η θεωρία απεικονίζεται ως εξής :



(σχήμα 4)

Στην περίπτωση που οι δυνάμεις «αλλαγής» είναι εντονότερες, η πορεία προς την αλλαγή θα πραγματοποιηθεί με προσπάθεια συμπίεσης και αποδυνάμωσης των δυνάμεων αντίστασης.

Στην αντίθετη περίπτωση και ανάλογα πάντα με τη σημασία που αποδίδεται στην ανάγκη για μεταβολή της παρούσας κατάστασης, οι επιλογές μπορεί να είναι :

1. Εγκατάλειψη της προσπάθειας .
2. Συντήρηση των δυνάμεων αλλαγής και βαθμιαία αποδυνάμωση των δυνάμεων αντίστασης (χρονοβόρα διαδικασία).
3. Συντήρηση και ενίσχυση των δυνάμεων αλλαγής και παράλληλη προσπάθεια μεταστροφής των δυνάμεων αντίστασης, εφ' όσον οι διαφορές δεν είναι μεγάλες.

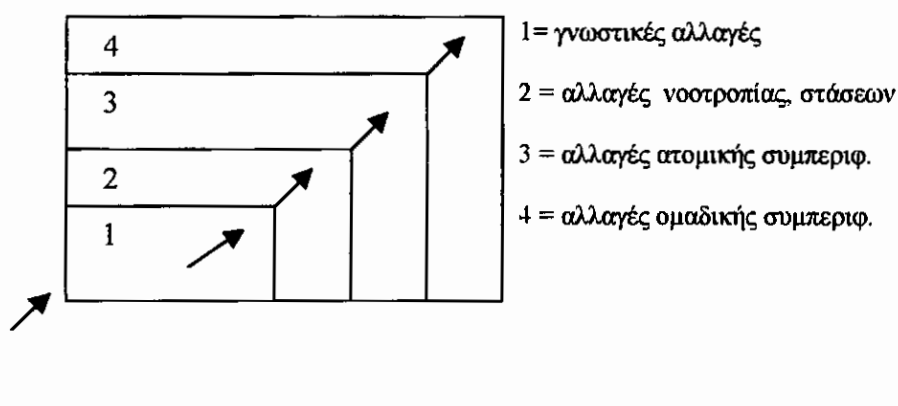
Κάθε προσπάθεια αλλαγής γίνεται σε επίπεδα που αφορούν :

- Γνωστικές αλλαγές.
- Αλλαγές νοοτροπίας ,στάσεων των ανθρώπων.
- Αλλαγές ατομικής συμπεριφοράς.
- Αλλαγές στη συμπεριφορά των ομάδων και στην απόδοση της επιχείρησης.

Η διαδικασία που θα ακολουθηθεί μπορεί να είναι :

A . Συμμετοχική πορεία προς την αλλαγή.

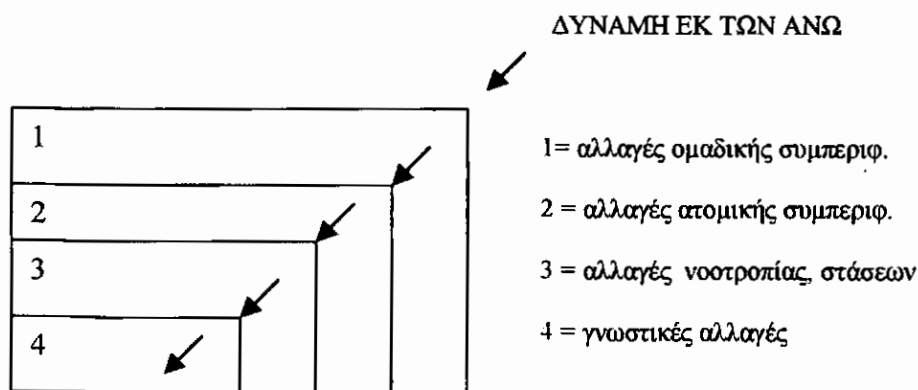
Εδώ το άτομο και η ομάδα καλούνται να συμπράξουν στην επιλογή και το σχεδιασμό νέων μεθόδων και πρακτικών για την επίτευξη των στόχων της αλλαγής. Προϋπόθεση αυτού είναι η κοινή αποδοχή τού ζητούμενου. Στη συνέχεια συμφωνούνται οι απαιτούμενες ενέργειες και συμπεριφορές και τα άτομα αναλαμβάνουν τη μεταλαμπάδευση εμπειριών και γνώσεων στους άλλους. Σχηματικά απεικονίζεται ως εξής :



(σχήμα 5)

B . Κατευθυνόμενη πορεία προς την αλλαγή.

Στην περίπτωση αυτή η αλλαγή επιβάλλεται από τη διοίκηση της επιχείρησης ή από εξωγενείς παράγοντες, όπως η πολιτεία και η νομοθεσία. Σχηματικά απεικονίζεται ως εξής :



(σχήμα 6)

Η επιτυχία κάθε διαδικασίας εξαρτάται από παράγοντες όπως το είδος και η έκταση της επιχειρούμενης αλλαγής, ο τύπος των εργαζομένων, η μορφή της επιχείρησης, της διοίκησης και των προϊόντων.

Δεν υπάρχει απόδειξη για την υπεροχή της μιας από τις δύο. Εκείνο που είναι γενικά αποδεκτό, είναι ότι κάθε προσπάθεια αλλαγής είναι δύσκολη και επίπονη και χρειάζεται ιδιαίτερα σχολαστική και πλήρης ανάλυση και διάγνωση της παρούσας κατάστασης σε σχέση με το στόχο που επιδιώκεται.

Η δυναμικότητα της επιχείρησης για να επιβιώσει στην αγορά δημιουργεί την ανάγκη για ευελιξία στη λήψη αποφάσεων και στο σχεδιασμό, με αποτέλεσμα να γίνεται γρήγορη αλλαγή στο περιβάλλον της επιχείρησης, γεγονός που συνεπάγεται ανάλογη ταχεία λήψη αποφάσεων.

3.7 Διοίκηση με βάση τις συνθήκες και το περιβάλλον της επιχείρησης

Η σύγκλιση των θεωριών που κατά καιρούς διατυπώθηκαν έθεσαν τις βάσεις για μια σύγχρονη προσέγγιση του προβλήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση. Απομονώνοντας τέσσερις σημαντικούς παράγοντες, η αναγνώριση και ο κατάλληλος συνδυασμός των οποίων μπορεί να δώσει την καταλληλότερη διοίκηση για κάθε επιχείρηση, σε κάποια ορισμένη χρονική περίοδο. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής :

α) Ο ηγέτης / στέλεχος. Τα στυλ διοίκησης που ασκεί, τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, το σύστημα αξιών του, η αντίληψη για την αυτοεικόνα του και για τη συμβολή των συνεργατών του, ο βαθμός ελέγχου, καθοδήγησης και επείγοντος που αισθάνεται σε σχέση με τη διεκπεραίωση της εργασίας, καθώς και ο βαθμός εσωτερικής του έντασης η ηλικία και το φύλο του, συντελούν στη διαμόρφωση διοικητικής πρακτικής.

β) Οι εργαζόμενοι / υφιστάμενοι – συνεργάτες. Η διαμόρφωση της διοικητικής πρακτικής που τους αφορά επηρεάζεται ισοδύναμα από τους παρακάτω παράγοντες :

- Το στυλ της διοίκησης που προτιμούν.
- Τις συνθήκες και το αντικείμενο εργασίας τους.
- Την αντίληψη που έχουν για την αυτοεικόνα και επάρκειά τους.
- Το ψυχολογικό συμβόλαιο με τη συγκεκριμένη ομάδα εργασίας στην οποία μετέχουν.
- Το ενδιαφέρον τους και ο βαθμός σπουδαιότητας που αποδίδουν

στην ολοκλήρωση του έργου.

- Την προηγούμενη εμπειρία τους.
- Το βαθμό ανοχής τους στην ασάφεια και την πίεση.
- Τη μορφωτική τους υποδομή, το πολιτιστικό τους επίπεδο κ.τ.λ..

γ) Το έργο. Το είδος εργασίας, η δραστηριότητα της επιχείρησης, οι στόχοι τους οποίους επιδιώκει, η τεχνολογία που εμπλέκεται, η μορφή διεκπεραίωσης της εργασίας (γραφειοκρατική, ερευνητική κ.α.), ο διαθέσιμος χρόνος, ο βαθμός συνθετότητας και επίδρασης τυχόν σφαλμάτων στο αποτέλεσμα, καθορίζουν με τις δικές τους απαιτήσεις την κατάλληλη διοικητική πρακτική.

δ) Το περιβάλλον. Εδώ αναφέρεται το περιβάλλον της επιχείρησης και τα στοιχεία που το συνθέτουν: δομή και τεχνολογία, ποικιλία έργων (προϊόντων /υπηρεσιών), κανόνες παραγωγικότητας, προσωπικότητα του στελέχους, δύναμη που του παρέχει η θέση οι σχέσεις του με την ομάδα, η ποικιλία των μελών της εργασιακής ομάδας κ.ά..

Το περιβάλλον παίζει αποφασιστικό ρόλο στην ακολουθούμενη διοικητική πρακτική. Οι παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω συνδυάζονται μεταξύ τους και δημιουργούν το τρισδιάστατο μοντέλο της σύγχρονης αντίληψης για τη διοίκηση, το οποίο για να είναι αποτελεσματικό ενεργοποιεί τους παράγοντες και στις τρεις διαστάσεις του, δηλαδή:

- i) τη συμπεριφορά του στελέχους με προσανατολισμό στη διεκπεραίωση της εργασίας.
- ii) τη συμπεριφορά του στελέχους με προσανατολισμό στον εργαζόμενο και τις καλές ανθρώπινες σχέσεις.
- iii) την αποτελεσματικότητα του στελέχους, όπως αυτή προκύπτει από την αλληλεπίδραση μεταξύ ηγετικού στυλ και συνθηκών τού περιβάλλοντος.

Ένα πρόσθετο σημαντικό κριτήριο εφαρμογής τού μοντέλου είναι η ωριμότητα των εργαζομένων. Η ωριμότητα καθορίζεται από την ικανότητα κάποιου να θέτει υψηλούς αλλά εφικτούς εργασιακούς στόχους και να έχει προθυμία και ικανότητα να αναλαμβάνει ευθύνες. Επίσης από τη μορφωτική υποδομή ή και την πείρα τού ατόμου ή της ομάδας εργασίας, τα οποία διευκολύνουν την καλή εκτέλεση του έργου, κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Όταν η ωριμότητα των εργαζομένων αναπτύσσεται, ο ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί συμπεριφορά όλο και περισσότερο προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις. Όταν η ωριμότητα ξεπεράσει ένα ιδεατό μεσαίο επίπεδο και έχει ανοδική πορεία, ο ηγέτης είναι σκόπιμο να αποστασιοποιηθεί και από τους δύο άξονες συμπεριφοράς. Όταν η ωριμότητα φθάσει σε υψηλά επίπεδα τόσο ως προς τη σχέση εργαζομένων με το έργο, όσο και στην ανθρώπινη

ψυχολογική της διάσταση, ο ηγέτης δε χρειάζεται να παρέχει ούτε καν την ηθική και συναισθηματική του υποστήριξη. Ο ρόλος του πρεσβευτή προς και από τη διοίκηση αρκεί, εφ' όσον έχει δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης για την επάρκεια και αποτελεσματικότητα της ομάδας.

3.8 Το management, οδηγός για τις επιχειρήσεις

Συχνά αντιμετωπίζεται η ερώτηση για το πότε μία εταιρεία είναι καλή. Μία εταιρεία είναι καλή όταν είναι ευχάριστο να δουλεύει κανείς σε αυτήν, όταν είναι υγιής, κερδοφόρα, όταν έχει προοπτικές για το μέλλον και πάνω από όλα όταν έχει καλό management. Πρόσφατα η εταιρεία Gallup διεξήγαγε μία έρευνα, η οποία βασίστηκε σε συνεντεύξεις από 80.000 managers και από 1.000.000 εργαζομένους, με σκοπό τον εντοπισμό των συντελεστών που επηρεάζουν την κερδοφορία, την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργασιακές ομάδες που ανήκαν στις 25 καλύτερες, είχαν ταυτόχρονα καλύτερο management έναντι των υπολοίπων. Με λίγα λόγια αποδείχτηκε ότι οι «καλές» εταιρείες οφείλουν την επιτυχία τους σε «καλούς» managers και είναι γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δε φεύγουν από μία εταιρεία, αλλά από έναν manager.

Όπως σε όλον τον κόσμο, έτσι και στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στους «καλούς» managers. Είναι ενδεικτικό ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις αμείβουν υψηλά τους managers τους και σίγουρα αυτό αποτελεί μία σεβαστή επένδυση ως το σημαντικότερο ποσοστό του κόστους μισθοδοσίας, ένα κόστος που κατά μέσο όρο είναι το 15% του τζίρου της επιχείρησης.

Σε πολλές επιχειρήσεις ήδη έχει ξεκινήσει μια νέα πρωτοποριακή υπηρεσία, η οποία ονομάζεται *Center of People Assessment and Development (CPAD)* και έχει στόχο να παρέχει υπηρεσίες αξιολόγησης και ανάπτυξης των στελεχών, με όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά και αξιόπιστα εργαλεία. Μέσω του CPAD η εκάστοτε επιχείρηση και στέλεχος γνωρίζουν τα εξής :

- Πώς συγκρίνεται συνολικά το management team της επιχείρησης με την υπόλοιπη αγορά.
- Πώς συγκρίνεται το κάθε στέλεχος σε σχέση με το τωρινό ιεραρχικό του επίπεδο, αλλά και με το επόμενο.
- Σε ποιους χώρους πρέπει να αναπτυχθεί το συγκεκριμένο στέλεχος και ποια συγκεκριμένα εκπαιδευση χρειάζεται για να εξελιχθεί στη καριέρα του.

Συχνά μια επιχείρηση μπορεί να πιστεύει ότι γνωρίζει πολύ καλά ποιοι είναι οι άνθρωποι της και τί ικανότητες έχουν. Υπάρχει η πιθανότητα μία τέτοια εκτίμηση να είναι 100% σωστή. Η ειδοποιός διαφορά, είναι ότι μέσω του CPAD εξετάζονται οι δυνατότητες ενός στελέχους, αποκαλύπτονται στοιχεία που ενδεχομένως δεν είχαν μέχρι τώρα αξιοποιηθεί, εντοπίζονται τα δυνατά χαρακτηριστικά ενός στελέχους και πώς συγκεκριμένα μπορούν να αξιοποιηθούν. Κατά κάποιον τρόπο γίνεται μία εκτίμηση της πραγματικής αξίας του στελεχειακού δυναμικού μιας εταιρείας και μάλιστα όλα τα παραπάνω εκφράζονται και ποσοτικά μέσω ποσοστών, έτσι ώστε τα στοιχεία που προκύπτουν από μία εταιρεία να είναι συγκρίσιμα και ενδοεπιχειρησιακά και διεπιχειρησιακά μέσα στην αγορά. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, διότι όπως και σε κάθε περίπτωση επένδυσης, κάποιος πρέπει να ξέρει από πού ξεκινάει, έτσι ώστε να μπορεί να αξιολογήσει τα αποτελέσματα της επένδυσης.

Υπάρχει περίπτωση η παραπάνω προσέγγιση να ακούγεται κάπως «ψυχρή» ή πολύ «οικονομική» μιας και μιλάμε για ανθρώπους, για το CPAD όμως υπευθυνότητα είναι να προσφέρει στα στελέχη τη δυνατότητα μιας αντικειμενικής και εις βάθος αξιολόγησης ικανοτήτων.

3.9 Ηλεκτρονικό επιχειρείν

Όταν μία σειρά δυναμικών τεχνολογιών εξάπτει τη φαντασία των ηγετών του επιχειρηματικού κόσμου, των επενδυτών, των τεχνικών, των ειδικών και του ευρύτερου κοινού, τότε είναι προφανές ότι ένα σημαντικό γεγονός προετοιμάζεται. Εάν επιπρόσθετα, ο χώρος χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, τα εγχειρήματα των επιχειρήσεων του χώρου προσελκύουν τα φώτα της δημοσιότητας και επιβραβεύονται από τα διεθνή χρηματιστήρια προτού αποδώσουν απτά οφέλη, τότε πρόκειται για μία εξαιρετικά τεταμένη κατάσταση. Το σύνολο των χαρακτηριστικών αυτών αναφέρονται φυσικά στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, που δεν είναι άλλο από το διαδίκτυο και τη διαρκώς αυξανόμενη σειρά δυνατοτήτων που προσφέρει.

Η ταχύτητα με την οποία το ηλεκτρονικό επιχειρείν εισβάλλει καθημερινά στις επιχειρήσεις, αφήνει ελάχιστο χρόνο για σκέψη, αν όχι για δράση, απειλώντας έτσι τους βραδυπορούντες να βρεθούν εκτός επιχειρηματικής αρένας. Παρ' ότι σήμερα σχεδόν όλες οι λειτουργίες των επιχειρήσεων θα κληθούν να μετατραπούν σε ηλεκτρονικές, δεν είναι παρά ελάχιστες οι επιχειρήσεις που έχουν πλήρως συνειδητοποιήσει τον αντίκτυπο του ηλεκτρονικού επιχειρείν στον τρόπο επιχειρηματικής λειτουργίας.

Για πολλούς η διαφοροποίηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν από το ευρύτερα γνωστό ηλεκτρονικό εμπόριο, παραμένει ασαφής.

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν ενσωματώνει το σύνολο των λειτουργιών που έχουν συνδεθεί με τον όρο ηλεκτρονικό εμπόριο, συνδέοντάς τες με εξωτερικά κανάλια που ξεπερνούν τα σύνορα του οργανισμού και ακόμα συμπεριλαμβάνει κάθε άποψη της στρατηγικής και των επιχειρηματικών λειτουργιών τής επιχείρησης.

Σε αντίθεση με το ηλεκτρονικό εμπόριο, το ηλεκτρονικό επιχειρείν σχετίζεται λιγότερο με την τεχνολογία και περισσότερο με λειτουργικά ζητήματα της επιχείρησης. Η ουσία τού ηλεκτρονικού επιχειρείν εντοπίζεται στη δυνατότητα που παρέχει στις επιχειρήσεις να λειτουργήσουν διαφορετικά, προσφέροντάς τους μία σειρά εναλλακτικών λύσεων, προκειμένου να επιβιώσουν, να ανταγωνιστούν και να επιτύχουν. Ως επιστέγασμα της αναγνώρισης των δυνατοτήτων του, το ηλεκτρονικό επιχειρείν αναδείχθηκε από μισούς ευρωπαίους διευθύνοντες συμβούλους που είχαν συμμετάσχει στην έρευνα «Inside the Mind of the CEO», ως το ζήτημα με τη σημαντικότερη επίδραση στον τρόπο διεξαγωγής τής επιχειρηματικής δράσης για τα προσεχή πέντε έτη. Η έρευνα διεξήχθη από την Pricewaterhouse Coopers και το World Economic Forum 2000 στη διάσκεψη που πραγματοποιήθηκε στο Νταβός τής Ελβετίας και τα αποτελέσματά της αποτέλεσαν κέντρο έντονου ενδιαφέροντος.

Αναφερόμενοι στις καταλυτικές αλλαγές που μπορεί να επιφέρει στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, το ηλεκτρονικό επιχειρείν χαρακτηρίστηκε από τους διευθύνοντες συμβούλους ως μία «επανάσταση έτοιμη να ξεσπάσει». Ο χαρακτηρισμός αυτός δε μπορεί παρά να θεωρηθεί εύστοχος, αν αναλογιστεί κανείς ότι πέρα από την αύξηση του τζίρου που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της τεχνολογίας, η ελάττωση των χρόνων και κόστους παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών, η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών και η δυνατότητα αύξησης του μεριδίου αγοράς τής επιχείρησης, είναι ορισμένα μόνο από τα οφέλη που προσφέρει. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι οι δυναμικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ πελατών και προμηθευτών επιτρέπουν αφ' ενός την αξιοποίηση της γνώσης και αφ' ετέρου την ανάπτυξη και εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών, κατά τρόπο ταχύτερο, αποδοτικότερο και οικονομικότερο. Τέλος, καθώς η ηλεκτρονική επιχείρηση επεκτείνεται σε όλο το πεδίο δραστηριότητας της εταιρείας, συνενώνοντας παραγωγούς, διανομείς και πελάτες, δημιουργείται η υποδομή κυκλικών συναλλαγών. Επομένως, θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι με ένα πάτημα του κουμπιού, ολόκληρη η αλυσίδα θα δραστηριοποιείται.

Η αλήθεια είναι ότι παρ' όλη την αίσθηση του επείγοντος, πολλές είναι οι επιχειρήσεις που διστάζουν να εφαρμόσουν μία στρατηγική ηλεκτρονικού επιχειρείν, με την πεποίθηση ότι έχουν την πολυτέλεια του χρόνου. Είναι όμως γεγονός ότι όταν θα αποτελέσει κοινό τόπο, θα είναι πλέον αργά, όχι απλά για την υιοθέτηση στρατηγικής ηλεκτρονικού

επιχειρείν, αλλά και για τη συνέχιση της δραστηριότητάς τους. Άλλωστε, η μεγαλύτερη πρόκληση που θα αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις δεν είναι η απλή δραστηριοποίησή τους, αλλά η ανάπτυξη και η εφαρμογή σωστής στρατηγικής, που περιγράφεται στα παρακάτω βήματα :

1. *Ανάθεση* . Σε αρχικό στάδιο επιβάλλεται η ανάθεση του ρόλου τού υποστηρικτή τού ηλεκτρονικού επιχειρείν σε ανώτερο στέλεχος του οργανισμού και με πολυετή εμπειρία στη συγκεκριμένη εταιρεία, ούτως ώστε να αντιλαμβάνεται σφαιρικά τον τρόπο και το περιβάλλον λειτουργίας του. Κύρια μέριμνά του θα αποτελεί το να φέρει το ηλεκτρονικό επιχειρείν στις αίθουσες συνεδριάσεων, καθιστώντας το ως ένα στρατηγικό θέμα. Ακόμα, θα υποστηρίζει ότι πρόκειται για ένα ζήτημα που θα επηρεάσει άμεσα τις λειτουργίες των πωλήσεων, του marketing, της εξυπηρέτησης πελατών, των προμηθειών, τις εσωτερικές λειτουργίες, τα χρηματοοικονομικά και λογιστικά θέματα, τα πληροφορικά συστήματα και τέλος το σύνολο των ανθρώπων τού οργανισμού.
2. *Αξιολόγηση*. Πριν προχωρήσει κάποιος οργανισμός στην ανάπτυξη ολοκληρωμένης στρατηγικής, θα πρέπει να έχει πλήρως αντιληφθεί, τόσο τις τρέχουσες εξελίξεις και τον αντίκτυπό τους στους κλάδους που δραστηριοποιείται ο οργανισμός, όσο και τις ευκαιρίες που διανοίγονται. Μόνο τότε ο οργανισμός θα είναι σε θέση να αναπτύξει το συγκεκριμένο όραμα και τους στόχους τής στρατηγικής τού ηλεκτρονικού επιχειρείν, στρατηγική η οποία επιβάλλεται να συμβαδίζει με την εταιρική στρατηγική και που θα εξασφαλίσει στην εταιρεία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
3. *Παράδειγμα*. Σε αυτό το στάδιο ένα από επιχειρηματικό παράδειγμα που θα λειτουργήσει ως case study θεωρείται απαραίτητο. Διαθέτοντας ένα όραμα και μία στρατηγική, το παράδειγμα μίας επιχείρησης που έχει ήδη εφαρμόσει επιτυχώς το ηλεκτρονικό επιχειρείν, θα λειτουργήσει ως οδηγός, προσφέροντας τόση στήριξη στην εξασφάλιση των οικονομικών και μη πόρων, όση και η εικόνα των εφικτών επιχειρηματικών ωφελημάτων που συνεπάγεται το ηλεκτρονικό επιχειρείν.
4. *Σχέδιο δράσης*. Έχοντας αναπτύξει τη στρατηγική τού ηλεκτρονικού επιχειρείν σε θεωρητικό επίπεδο, ο δρόμος για την εφαρμογή του απαιτεί ένα σχέδιο δράσης, το οποίο αποτελείται από τα παρακάτω στάδια :
 - ❖ *Εξασφάλιση περιουσίας*. Ο οργανισμός βασίζεται σε περιορισμένα κανάλια ηλεκτρονικού επιχειρείν για την αποδοτική διάδοση των

μηνυμάτων. Κανάλια όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι μηχανισμοί αναζήτησης (browsers) και οι κοινές βάσεις δεδομένων. Το ρίσκο που διατρέχει η επιχείρηση από τη συγκεκριμένη επένδυση είναι χαμηλό, όπως άλλωστε και τα τελικά οφέλη. Πρώτη μέριμνα πρέπει επίσης να αποτελέσουν τα θέματα της ασφάλειας, εμπιστευτικότητας και προστασίας των προσωπικών δεδομένων, ιδιαίτερα για εταιρείες που συγκεντρώνουν πληροφορίες για τους πελάτες τους. Το στάδιο αυτό είναι απαραίτητο, καθώς προσφέρει στον οργανισμό τη δυνατότητα πειραματισμού, το χρόνο για αρχική εκμάθηση και εξοικείωση και τη δυνατότητα εξασφάλισης της δέσμευσης των ανθρώπων του για την περαιτέρω ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν.

- ❖ *Ολοκλήρωση.* Ο οργανισμός παρέχει πρόσβαση στους πελάτες του στις υπάρχουσες εσωτερικές πληροφορίες και συγκεκριμένα σε δεδομένα σχετικά με τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, τις τιμές, τα τεχνικά χαρακτηριστικά προϊόντων και γενικότερες πληροφορίες που κρίνονται απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων.
- ❖ *Μετασχηματισμός.* Έχοντας εγκαταστήσει κάποιος οργανισμός τις απαραίτητες δομές τού ηλεκτρονικού επιχειρείν, μπορεί στη συνέχεια να προχωρήσει σε δομικές αλλαγές, εστιάζοντας στον διαχωρισμό των κύριων και δευτερευόντων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν παρέχει τη δυνατότητα σε κάθε οργανισμό να αναδιοργανώσει τις δραστηριότητές του, διατηρώντας μόνο εκείνες που διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην ανταγωνιστική του θέση και αναθέτοντας τις δευτερεύουσες δραστηριότητές του σε τρίτους (outsourcing).
- ❖ *Σύγκλιση.* Με την πάροδο του χρόνου, οι χώροι δραστηριοποίησης του οργανισμού σε διακλαδικό επίπεδο θα ενσωματωθούν και θα λάβουν τη μορφή δικτύων μεταξύ οργανισμών και αγορών. Τα δίκτυα αυτά θα αποτελέσουν το νέο πελατοκεντρικό μοντέλο επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το δυναμικό αυτό μοντέλο θα είναι σε θέση να δημιουργείται είτε για έναν μοναδικό πελάτη, είτε για μία συγκεκριμένη περίπτωση. Με τον τρόπο αυτόν, τα οφέλη είναι διημερή, καθώς οι πελάτες διευκολύνονται στις συναλλαγές τους και αποκτούν άπειρες δυνατότητες επιλογής, ενώ ο οργανισμός επωφελείται από τη θέση που κατέχει στο προεκταμένο διακλαδικό αυτό δίκτυο. Στο στάδιο αυτό, κύρια μέριμνα αποτελεί η διατήρηση των σχέσεων του οργανισμού, της φήμης του και της μοναδικότητας της αξίας που προσφέρει στους πελάτες του.

Έχοντας παραθέσει τις βασικές στρατηγικές γραμμές που επιβάλλεται να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις ώστε να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του νέου αυτού μοντέλου επιχειρηματικής λειτουργίας, θα μπορούσε κανείς εύλογα να συμπεράνει το μέλλον της ηλεκτρονικής επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Καθώς η ταχύτητα των εξελίξεων αυξάνεται, οι επιχειρήσεις θα συνειδητοποιήσουν ότι η επιτυχία προϋποθέτει ένα πρωτοφανές μείγμα ικανοτήτων και εμπειριών. Ενώ το ηλεκτρονικό επιχειρείν συγχέει τις διαχωριστικές γραμμές μεταξύ των επιχειρήσεων και συνενώνει τις λειτουργίες τους σε διακλαδικό επίπεδο, νέες ευκαιρίες παρουσιάζονται. Έτσι, οι οργανισμοί θα μπορέσουν να ανακαλύψουν νέους τρόπους να συνεργάζονται και να επωφελούνται του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

Μακροπρόθεσμα, ο ανταγωνισμός θα υφίσταται σε επίπεδο δυναμικών δικτύων συνεργασιών, αντί μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις που θα ευδοκιμήσουν θα είναι εκείνες που θα επιτύχουν την ενοποίηση της ζήτησης με τα δίκτυα συνεργασίας τους, ούτως ώστε η πληροφόρηση να είναι κοινή και να μεταδίδεται άμεσα προς όλους τους συνεργάτες τους.

Η φυσική κατάληξη θα είναι ο σχηματισμός μίας αυτόνομης επιχείρησης, η οποία θα είναι σε θέση να εισάγει τα συστήματα και τις διαδικασίες της σε οποιαδήποτε νέα αγορά με εξαιρετικά χαμηλό κόστος. Η επιχείρηση δε θα χρειάζεται να συνάψει εξ' αρχής νέες εμπορικές συνεργασίες, νέες επιχειρηματικές διαδικασίες και ενοποιήσεις συστημάτων με νέους προμηθευτές ή συνεργάτες. Πολλά από τα παραδοσιακά εμπόδια εισόδου σε αγορές και κλάδους θα καταρριφθούν. Τελικά και ιδανικά, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να επικεντρωθεί στη βέλτιστη διαχείριση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

3.10 Οι σύμβουλοι

Οι σύμβουλοι από τη φύση του επαγγέλματός τους καλούνται να δίνουν απαντήσεις σε ερωτήματα και να λύνουν προβλήματα που απασχολούν γενικά τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς, αλλά και άλλους ενδιαφερόμενους, με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας, την αύξηση της οικονομικής απόδοσης και τη βελτίωση της οργάνωσης και της διοίκησης.

Από το τέλος του προηγούμενου αιώνα που εμφανίστηκαν οι σύμβουλοι, οι συνθήκες της αγοράς έχουν αλλάξει ριζικά, με αποτέλεσμα τα σημερινά προβλήματα να είναι εντελώς διαφορετικά από ό,τι στο παρελθόν.

3.10.1 Οι σύμβουλοι στο e-business

Σήμερα φαίνεται πως τα πάντα κινούνται γύρω από το Internet, το οποίο έχει μπει στο καθημερινό μας λεξιλόγιο. Αν και δεν έχει μπει κατ' ανάγκη στην καθημερινή μας ζωή, εν τούτοις τα προβλήματα που καλούνται να λύσουν σήμερα οι σύμβουλοι φέρνουν όλο και περισσότερο τη σφραγίδα του. Αν παρακολουθήσει κανείς προσεκτικά την εξάπλωση του Internet, θα διαπιστώσει μία δυσαρμονία ανάμεσα στις προσδοκίες που η τεχνολογία γεννά για το Internet και τις εφαρμογές του από τη μία μεριά, και την οικονομική πραγματικότητα από την άλλη, η οποία αντανακλάται σε ορισμένους βασικούς δείκτες, όπως η κεφαλαιοποίηση των εταιρειών Internet. Έτσι, χωρίς κέρδη οι περισσότερες, διαπραγματεύονται σε πολλαπλάσια της λογιστικής αξίας πολλές τάξεις μεγέθους πάνω από τον αντίστοιχο λόγο άλλων εταιρειών. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της εταιρείας Amazon της οποίας ενώ οι ζημιές το δεύτερο εξάμηνο του 1999 ξεπέρασαν τα 300.000.000 δολάρια, την ίδια περίοδο η λογιστική της αξία κυμάνθηκε μεταξύ 20 και 35 δις δολαρίων. Είναι φανερό λοιπόν ότι οι επενδυτές εκτιμούν ότι η αξία βρίσκεται στο μέλλον του Internet και όχι στα σημερινά έσοδα, με συνέπεια η απόδοση των μετοχών να μη στηρίζεται από θετικές χρηματοροές.

Οι επενδυτικές αυτές υπερβολές δεν επιτρέπουν να λειτουργήσει αποτελεσματικά η βασική οικονομική θεωρία της εξέλιξης που κατευθύνει τους πόρους στις πιο αποτελεσματικές χρήσεις. Η βασική πεποίθηση των επενδυτών ότι οτιδήποτε σχετίζεται με το Internet είναι καλό, θολώνει το τοπίο. Δεδομένου ότι οι περισσότερες από τις εφαρμογές οδηγούνται από την εξελισσόμενη τεχνολογία και όχι από την αγορά, είναι φανερό ότι δε θα γεννήσουν όλες πραγματική οικονομική αξία. Την επενδυτική ευφορία θα διαδεχτεί η σκληρή οικονομική πραγματικότητα που θα μετρά τα αποτελέσματα απέναντι στις προσδοκίες και η οποία θα επιβεβαιώσει ορισμένες μόνο και θα δώσει τη χαριστική βολή σε πολλές από αυτές τις επενδύσεις.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι μία καινούργια οικονομική πραγματικότητα γεννιέται. Οι εκτιμώμενοι ρυθμοί ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι εκρηκτικοί. Έτσι, από 20 δις δολάρια που ήταν η αξία των ηλεκτρονικών συναλλαγών των τελικών καταναλωτών στις Η.Π.Α. το 1999, εκτιμάται ότι το 2004 θα έχουν ξεπεράσει τα 180 δις δολάρια.

Παρ' όλα αυτά, το μέλλον αυτής της αγοράς δεν είναι σαφώς καθορισμένο, με αποτέλεσμα να ανακύπτει μία σειρά ερωτημάτων σχετικά με την τελική μορφή που θα πάρει αυτή η πραγματικότητα, όπως το από πού θα προέρθουν τα κέρδη, ποια θα είναι η συμπεριφορά του καταναλωτή στο νέο περιβάλλον, ποιο θα είναι το νέο επιχειρηματικό

μοντέλο που θα ανταποκρίνεται με επιτυχία στις νέες απαιτήσεις και ποιες θα είναι οι θεσμικές αλλαγές που θα χρειαστούν. Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα δεν είναι εύκολες και πολύ περισσότερο δεν είναι προφανείς. Οι σύμβουλοι είναι εκείνοι που καλούνται να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο στην απάντησή τους.

Για να προσδιοριστεί αυτός ο ρόλος με σαφήνεια, είναι απαραίτητο να κατανοηθούν πρώτα τα γνωρίσματα της νέας αγοράς και των οικονομιών που τη χαρακτηρίζουν και τη διέπουν. Το σημερινό ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον αποκτά νέα χαρακτηριστικά, όπως είναι η παγκοσμιοποίηση, η δυνατότητα συνεχούς επικοινωνίας σε 24ωρη βάση και η συνεχής μεταβολή. Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι αποστάσεις και τα σύνορα παύουν να παίζουν τον ίδιο ρόλο όπως στο παρελθόν και η επικοινωνία μεταξύ των παικτών της αγοράς διευρύνεται και αποκτά αμεσότητα. Ταυτόχρονα, ο όγκος των πληροφοριών στις οποίες υπάρχει ελεύθερη πρόσβαση αυξάνεται δραματικά και το τοπίο αλλάζει με ρυθμούς που πολλές φορές είναι δύσκολο να παρακολουθήσει κανείς.

Η συνεχής αυτή αλλαγή χαρακτηρίζεται από μία δυναμική της οποίας η πολυπλοκότητα είναι δύσκολο να κατανοηθεί. Νέοι παίκτες, άγνωστοι προηγουμένως, εμφανίζονται στην εικόνα και παίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο παζλ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό του «πλοηγού» (navigator), που με μία «μηχανή» αναζήτησης επιτρέπει τη πρόσβαση σε πολλούς προμηθευτές και σε πληροφορίες πολλών προϊόντων. Η νέα δυναμική αδυνατίζει τις παραδοσιακές σχέσεις μεταξύ πελατών από τη μία πλευρά και προμηθευτών / προϊόντων από την άλλη, ενώ ταυτόχρονα διευρύνεται συνεχώς η δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων.

Όλες αυτές οι αλλαγές σε σχέση με τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας της αγοράς, είναι αναπόφευκτο να επιφέρουν και αντίστοιχες επιπτώσεις στα οικονομικά του e-business. Η εμπλοκή των νέων παικτών, αλλά και η ευρύτατη διάδοση και χρήση της τεχνολογίας στη διαδικασία πραγματοποίησης των συναλλαγών, διαφοροποιούν και διαμορφώνουν μία νέα οικονομική πραγματικότητα. Το ζητούμενο εδώ είναι κατά πόσο αυτή η διαδικασία υλοποιείται με τον πλέον οικονομικό τρόπο και κατά συνέπεια, κατά πόσο η τεχνολογία συνεισφέρει πράγματι στη μείωση του κόστους και άρα στην αύξηση της αξίας.

Από την πλευρά του πελάτη / καταναλωτή τα στοιχεία κόστους που επηρεάζονται από τη νέα τεχνολογία, αφορούν τη διαδικασία αναζήτησης και επιλογής αγαθών ή υπηρεσιών, καθώς επίσης και τη διαδικασία παραγγελίας και υλοποίησης της συναλλαγής.

Από την πλευρά του προμηθευτή, οι αντίστοιχες περιοχές επηρεασμού του κόστους αφορούν τη διαδικασία διαχείρισης της παραγγελίας, την υλοποίηση της συναλλαγής και την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Είναι φανερό ότι οποιαδήποτε μείωση του κόστους σε ένα από τα δύο άκρα αυτής της αλυσίδας αυξάνει την αξία του αντίστοιχου παίκτη, χωρίς υποχρεωτικά να βελτιώνει τη θέση ή να προσθέτει αξία στον άλλο παίκτη. Για να αξιοποιηθούν τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η νέα τεχνολογία και να επιτευχθεί η μείωση του κόστους των ηλεκτρονικών συναλλαγών που όλοι ευαγγελίζονται, θα χρειαστεί να αναδειχτεί η οικονομική αξία που βρίσκεται στη διαδικασία αναζήτησης και υλοποίησης των συναλλαγών με τη βοήθεια της τεχνολογίας, αλλά και στις διαδικασίες ανάπτυξης και παραγωγής των προϊόντων και υπηρεσιών.

Οπότε, οι επιχειρήσεις θα χρειαστούν να αλλάξουν την εσωτερική τους διοίκηση και τεχνολογία, ώστε να ανταποκριθούν με το ελάχιστο δυνατό κόστος λειτουργίας στις απαιτήσεις της νέας αγοράς και του ανταγωνισμού. Το κύριο χαρακτηριστικό της νέας αγοράς θα είναι ο πολύ μεγάλος βαθμός αλληλεξάρτησης που θα αναπτυχθεί μεταξύ των νέων επιχειρηματικών δομών, γεγονός που αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας και συνεπώς σε μείωση του κόστους.

Σε στρατηγικό επίπεδο, για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις, θα χρειαστεί να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη και διαχείριση της δυναμικότητας παραγωγής, στην ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών και στη διαχείριση του ονόματος (brand).

Σε επίπεδο λειτουργίας, μεγάλες αλλαγές αναμένεται να προκύψουν στην αλυσίδα ανεφοδιασμού και στη σχέση με τους πελάτες. Η νέα τεχνολογία παρέχει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί η σχέση πελάτη-προμηθευτή σε πολύ μεγάλο βαθμό λεπτομέρειας, γεγονός που οδηγεί στη δυνατότητα πολύ μεγάλης διαφοροποίησης μεταξύ πελατών. Έτσι, αναμένεται να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαχείριση αυτής της σχέσης.

Λαμβάνοντας κανείς υπ' όψιν τα παραπάνω, θα αναρωτηθεί ποιος είναι ο ρόλος των συμβούλων μέσα σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και ποιες είναι οι υπηρεσίες που θα χρειαστεί να προσφέρουν. Κατ' αρχήν, οι σύμβουλοι θα χρειαστεί να αντιληφθούν, να αναλύσουν και να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον και τη δυναμική του. Ο προσδιορισμός των πραγματικών αναγκών των πελατών και η έγκαιρη ανταπόκριση σε αυτές, αποτελεί ίσως τον ακρογωνιαίο λίθο της συνεισφοράς των συμβούλων στο e-business. Η ικανότητα των συμβούλων να διαχειριστούν πολύπλοκα και μεγάλου μεγέθους προβλήματα, σε συνδυασμό με την ανάγκη προσαρμογής σε συνθήκες μεγάλων και ταχύτατων αλλαγών του οικονομικού περιβάλλοντος, θα αποτελέσει μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις.

Οι ανάγκες των επιχειρήσεων για την επίλυση προβλημάτων με την προσαρμογή της νέας τεχνολογίας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες,

με σκοπό την προσθήκη αξίας, θα αποτελέσει ένα νέο πεδίο δράσης των συμβούλων.

Τέλος, η ικανότητα των συμβούλων να γεννούν νέες ιδέες με εμπορική αξία, θα αποτελέσει τη βάση για τον πρωτοποριακό τρόπο λύσης προβλημάτων των επιχειρήσεων σε απάντηση των ανταγωνιστικών πιέσεων της νέας αγοράς.

Για να μπορέσουν οι σύμβουλοι να ανταποκριθούν με επιτυχία σε αυτό το ρόλο, θα χρειαστεί να καταβάλλουν μεγάλη και σημαντική προσπάθεια. Συγκεκριμένα, θα απαιτηθεί να επενδύσουν πολύ περισσότερο από το παρελθόν, σε ανθρώπινους πόρους και σε τεχνολογία ενώ παράλληλα θα χρειαστεί να αναπτύξουν διαρκώς τη γνώση, ώστε να παρακολουθούν από πολύ κοντά την τεχνολογική εξέλιξη.

3.10.2 Οι σύμβουλοι στη χρηματοδότηση επενδύσεων

Οι σύμβουλοι επιχειρήσεων έχουν καθοριστικό ρόλο στην ενεργοποίηση των αναπτυξιακών προγραμμάτων, καθώς εμπλέκονται τόσο στην κατάστρωση, όσο και στην υλοποίηση και παρακολούθησή τους. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις τού ιδιωτικού, αλλά και φορείς τού δημόσιου τομέα χρησιμοποιούν και θα χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο στο μέλλον τις υπηρεσίες εξωτερικού συμβούλου.

Στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται σημαντικές αλλαγές μέσω τής υλοποίησης, τόσο μεγάλων έργων, όσο και πλήθους μικρότερων επενδύσεων σε όλους τους τομείς.

Στο πλαίσιο του προγράμματος σύγκλισης, η Ελλάδα απορροφά μεγάλα κονδύλια από την Ευρωπαϊκή Ένωση για τη χρηματοδότηση μεγάλων έργων και την επίτευξη οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης και συνοχής. Μέσω των Κοινοτικών Πλαισίων Στήριξης (Κ.Π.Σ.), εισρέουν σημαντικότερα κονδύλια χρηματοδοτήσεων για οργανισμούς και επιχειρήσεις και πραγματοποιούνται μεγάλα έργα στη χώρα, με πόρους των Διαρθρωτικών Ταμείων (Γεωργικό, Περιφερειακό και Κοινωνικό), καθώς και της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων.

Οι σύμβουλοι επιχειρήσεων εμπλέκονται σε όλα τα στάδια των αναπτυξιακών προγραμμάτων και έργων. Ο ρόλος τους έχει ιδιαίτερη σημασία στην αναγνώριση, ανάλυση και κατανομή των κινδύνων σε όλη τη διάρκεια των έργων, όπως π.χ. στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων στις φάσεις πραγματοποίησης του έργου.

Τα τελευταία χρόνια, ο ρόλος των συμβούλων είναι πολύ βασικός στην αξιολόγηση εναλλακτικών τρόπων χρηματοδότησης των δημοσίων έργων

μέσω τής κινητοποίησης πόρων τού ιδιωτικού τομέα, διαμορφώνοντας τις καλύτερες συνθήκες για τη χρηματοδότησή τους μέσω τής αγοράς.

Θα πρέπει ακόμα να αναφερθεί η σημαντική εμπειρία των συμβούλων στην υλοποίηση και αξιολόγηση μεγάλων προγραμμάτων, όπως τα Επιχειρησιακά Προγράμματα Βιομηχανίας, τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα κ.ά..

Ο ρόλος των συμβούλων επιχειρήσεων στην παροχή χρηματοδοτικών συμβουλών προς τις επιχειρήσεις συνεχώς επεκτείνεται. Σημαντικό μέρος των υπηρεσιών που παρέχουν σήμερα οι σύμβουλοι στις επιχειρήσεις, αφορά την εξεύρεση πόρων και τη χρησιμοποίηση νέων χρηματοδοτικών θεσμών και εργαλείων. Είναι πλέον σαφές στην αγορά ότι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων είναι απαραίτητοι σε όλους τους τομείς δραστηριότητας των επιχειρήσεων, λόγω της μεγάλης εμπειρίας και των εξειδικευμένων γνώσεων για την παροχή ολοκληρωμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Ο έμπειρος σύμβουλος εξετάζει την υπάρχουσα κατάσταση, τις δομές και τις ανάγκες τής εταιρείας, προκειμένου να γίνει η επιλογή τής κατάλληλης στρατηγικής. Μέρος του έργου των συμβούλων είναι η κατάστρωση επιχειρηματικών σχεδίων δράσης, καθώς και η σύνταξη μελετών σκοπιμότητας για τα προτεινόμενα επενδυτικά σχέδια. Σημαντική βαρύτητα δίνεται στις μελέτες αναδιοργάνωσης και ανάπτυξης επιχειρήσεων, καθώς και στην ανάλυση των πιθανών κινδύνων για τα επενδυτικά σχήματα. Σήμερα, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αποφεύγουν τη δέσμευση ιδίων κεφαλαίων για την πραγματοποίηση των επενδυτικών τους σχεδίων και προσφεύγουν στη χρήση εξωτερικών πόρων, οι οποίοι κρίνονται πιο συμφέροντες. Οι πολλαπλές δυνατότητες χρηματοδότησης για όλες τις επιχειρήσεις, ακόμα και τις μικρότερες, περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την άντληση κεφαλαίων μέσω τού τραπεζικού τομέα με τη μορφή δανείων, την εύρεση κεφαλαίων μέσω νέων χρηματοδοτικών θεσμών και εργαλείων, όπως venture capital, holding companies, leasing, factoring κ.ά. και την άντληση επιχορηγήσεων από εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα. Επίσης, σημαντικό μέσο χρηματοδότησης επενδύσεων και άντλησης κεφαλαίων είναι το χρηματιστήριο, με την έκδοση κοινών ή προνομιούχων μετοχών. Ωστόσο, αυτό ισχύει μόνο για επιχειρήσεις που έχουν εισαχθεί ή πρόκειται να εισαχθούν στο χρηματιστήριο και για κάποιες μεγάλες επιχειρήσεις. Για κάθε μία από τις παραπάνω δυνατότητες άντλησης κεφαλαίων, ο σύμβουλος θα πρέπει να επιλέξει τον καταλληλότερο τρόπο χρηματοδότησης, προσαρμοσμένο στις εκάστοτε ανάγκες των επιχειρήσεων.

Στην περίπτωση επιλογής του τραπεζικού δανεισμού για την κάλυψη των χρηματοδοτικών αναγκών της επιχείρησης, ο σύμβουλος έρχεται σε επαφή με τον τραπεζικό τομέα και αναζητεί το βέλτιστο τρόπο σύναψης δανείου για την επιχείρηση, αυτόν δηλαδή που παρουσιάζει τους

καλύτερους όρους και το χαμηλότερο επιτόκιο. Επίσης, εξετάζονται οι εκάστοτε απαιτήσεις των τραπεζών ως προς την παροχή εξασφαλίσεων και εγγυήσεων. Σε αυτό το σημείο, οφείλει να σημειωθεί ότι το επιτόκιο των δανείων που χορηγούνται αποτελεί αντικείμενο διαπραγματεύσεως μεταξύ της τράπεζας και του φορέα επένδυσης, καθώς εξαρτάται από το νόμισμα στο οποίο θα συναφθεί το δάνειο, το ποσό τού δανείου, το είδος τής επένδυσης κ.τ.λ.. Σε κάθε περίπτωση η έγκριση του δανείου απαιτεί εκτίμηση της βιωσιμότητας της επένδυσης, με βάση ειδική οικονομοτεχνική μελέτη που εκπονείται για το σκοπό αυτό από το σύμβουλο για λογαριασμό τής επιχείρησης.

Σε αντίθεση με ό,τι ίσχυε μέχρι πρόσφατα, τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί πλήθος χρηματοδοτικών εργαλείων για την άντληση κεφαλαίων. Χαρακτηριστικό των χρηματοδοτικών θεσμών, είναι ότι μπορούν να καλύψουν ένα ευρύ φάσμα αναγκών διαφορετικών επιχειρήσεων.

Ο θεσμός του *venture capital* για παράδειγμα, παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες αντιμετωπίζουν δυσκολία εξεύρεσης κεφαλαίων, καθώς τους επιτρέπει να πραγματοποιήσουν τις απαραίτητες επενδύσεις, χωρίς να καταφύγουν σε υπερβολικό δανεισμό. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις αυτές προβαίνουν σε μία επένδυση πάνω σε νεοσύστατες ιδιωτικής κατοχής εταιρείες. Οι επενδύσεις μέσω τού *venture capital* πραγματοποιούνται από διάφορων ειδών οργανισμούς και σκοπό έχουν να διευκολύνουν την ανάπτυξη μικρών εταιρειών, οι οποίες δεν είναι ακόμα έτοιμες να μπουν στο χρηματιστήριο.

Αντίστοιχα, σε κάποιες επιχειρήσεις παρουσιάζει πλεονέκτημα η ίδρυση εταιρειών συμμετοχής (*holding companies*) δηλαδή εταιρείες που έχουν στην ιδιοκτησία τους μετοχές άλλων εταιρειών, χωρίς όμως το έργο τους να είναι παραγωγικό ή η χρήση χρηματοδοτικών εργαλείων, όπως η χρηματοδοτική μίσθωση (*leasing*). Τέλος, άλλη σύγχρονη μέθοδος χρηματοδότησης είναι το *factoring*, που αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για τις μικρομεσαίες εξαγωγικές επιχειρήσεις, αφού δίνει δυναμική λύση σε βασικά προβλήματα, όπως η ανεπαρκής ρευστότητα και ο έλεγχος της φερεγγυότητας των αγοραστών.

Ο ρόλος τού συμβούλου είναι και σε αυτήν την περίπτωση πολύ σημαντικός και χρήσιμος, καθώς έχοντας πολύ καλή γνώση τόσο όλων των χρηματοοικονομικών εργαλείων και θεσμών, όσο και της ίδιας τής επιχείρησης, ο σύμβουλος καλείται να αξιολογήσει τις εναλλακτικές πηγές εύρεσης κεφαλαίων και να προτείνει τη βέλτιστη μέθοδο χρηματοδότησης.

Μεταξύ των πολλαπλών επιλογών χρηματοδότησης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι ενισχύσεις μέσω των αναπτυξιακών νόμων και

ειδικότερα οι επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις παραγωγικών επενδύσεων των επιχειρήσεων.

Σε εθνικό επίπεδο, στα πλαίσια του αναπτυξιακού νόμου 2601/98, παρέχονται ενισχύσεις για τις ιδιωτικές επενδύσεις. Ωστόσο, η υπαγωγή επενδυτικών σχεδίων στις διατάξεις του αναπτυξιακού νόμου, απαιτεί γνώση όλων των δυνατοτήτων που σήμερα προσφέρονται, αλλά και σύνταξη και υποβολή μελετών σκοπιμότητας, στις οποίες γίνεται σαφής προσδιορισμός των ωφελειών που αναμένεται να προκύψουν από την πραγματοποίηση των εκάστοτε επενδύσεων.

Επίσης, στο πλαίσιο των πολιτικών της ευρωπαϊκής ένωσης και μέσω των κοινοτικών πλαισίων στήριξης, παρέχονται ενισχύσεις επιχειρηματικής δράσης και εφαρμόζονται πλήθος λειτουργικών προγραμμάτων, όπως τα προγράμματα για μικρομεσαίες μεταποιητικές επιχειρήσεις.

Οι σύμβουλοι επιχειρήσεων εμπλέκονται σε όλα τα στάδια σχεδιασμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επενδυτικών ευκαιριών και είναι πλέον αρμόδιοι για να καθοδηγήσουν μία επιχείρηση στην αναζήτηση και την επιλογή της κατάλληλης δέσμης κινήτρων.

Συμπερασματικά, οι υπηρεσίες που παρέχουν οι έμπειροι και εξειδικευμένοι σύμβουλοι επιχειρήσεων είναι και θα είναι πολύ σημαντικές, τόσο για το δημόσιο, όσο και για τον ιδιωτικό τομέα.



4 ΕΡΕΥΝΑ

4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Έχει λεχθεί ότι η θεωρία χάνει την αξία της και την αξιοπιστία της αν δεν αποδειχτεί στην πράξη. Υιοθετώντας και εμείς την παραπάνω άποψη και προκειμένου να τεκμηριώσουμε με στοιχεία την πτυχιακή μας, κρίναμε αναγκαίο να συντάξουμε ένα ερωτηματολόγιο. Με αυτόν τον τρόπο διαπιστώσαμε κατά πόσο όλα όσα προαναφέραμε και αναλύσαμε ισχύουν σήμερα στην Ελλάδα και στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Τα ερωτήματα τέθηκαν σε στελέχη που κατέχουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία και στη λήψη αποφάσεων μέσα στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Στην έρευνά μας μας βοήθησαν 7 επιχειρήσεις, απαντώντας στις ερωτήσεις μας, οι οποίες προέρχονται από την ανάλυση των Νέων μορφών διοίκησης επιχειρήσεων.

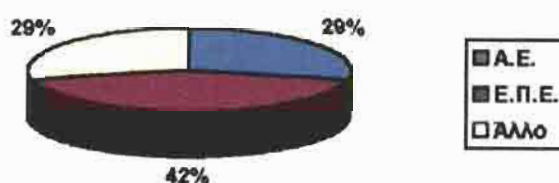
Η πολύτιμη συμβολή τους μάς οδήγησε σε ορισμένα συμπεράσματα για τις ελληνικές επιχειρήσεις, τα οποία παρουσιάζονται με ακρίβεια στη συνέχεια.

Τα διαγράμματα πίτας που ακολουθούν συντελούν στην κατανόηση της έρευνάς μας.

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΩΝ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΙΤΑΣ

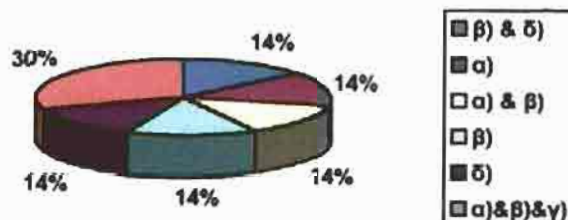
1) Σε ποια νομική μορφή ανήκει η επιχείρησή σας ;

- α) Α.Ε.
- β) Ο.Ε.
- γ) Ε.Ε.
- δ) Ε.Π.Ε.
- ε) Άλλο



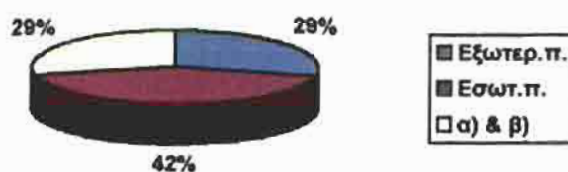
2) Για την πρόσληψη προσωπικού, ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείτε;

- α) Βιογραφικά σημειώματα
- β) Συνεντεύξεις
- γ) Τεστ
- δ) Άλλο



3) Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας και σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας επηρεάζουν περισσότερο την οργάνωση της επιχείρησής σας ;

- α) Εξωτερικοί παράγοντες
- β) Εσωτερικοί παράγοντες
- γ) Άλλο



4) Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας και σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας επηρεάζουν περισσότερο τη διοίκηση της επιχείρησής σας ;

- α) Εξωτερικοί παράγοντες
- β) Εσωτερικοί παράγοντες
- γ) Άλλο



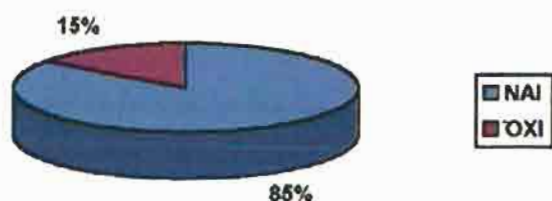
5) Όταν πρόκειται για τη λήψη κάποιας απόφασης η οποία αφορά τη διοίκηση της επιχείρησής σας , ενημερώνεται το προσωπικό για το θέμα ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ



6) Χρησιμοποιείτε οργανογράμματα για την εξακρίβωση τυχόν ελαττωμάτων στην οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησής σας ;

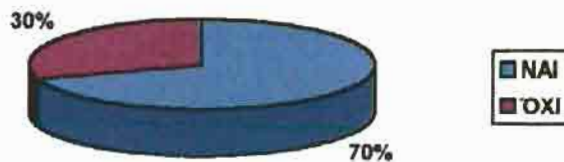
- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ



7) Έχει λεχθεί ότι οι καλές επιχειρήσεις οφείλουν την επιτυχία τους στους καλούς managers και ότι οι εργαζόμενοι δε φεύγουν από μία επιχείρηση, αλλά από έναν manager.

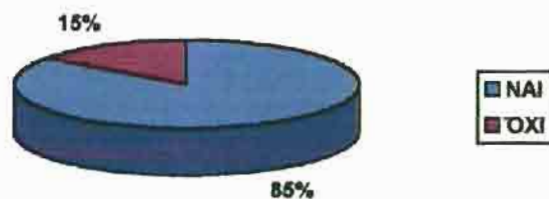
Συμφωνείτε εσείς με την παραπάνω άποψη ;

- α) ΝΑΙ
β) ΟΧΙ



8) Στην επιχείρησή σας κάνετε διαχείριση της επιχειρηματικής γνώσης ;

- α) ΝΑΙ
β) ΟΧΙ



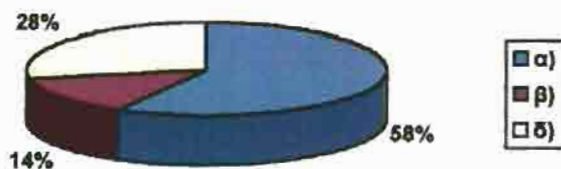
9) Έχετε υπ' όψιν σας παραδείγματα άλλων επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την παραπάνω τεχνική με επιτυχία ;

- α) ΝΑΙ
β) ΟΧΙ



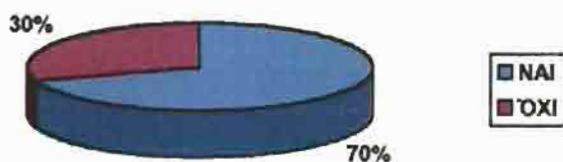
10) Κατά πόσο το «ηλεκτρονικό επιχειρείν» και η χρήση του διαδικτύου βοηθά την επιχείρησή σας ;

- α) Πάρα πολύ
- β) Πολύ
- γ) Αρκετά
- δ) Λίγο
- ε) Καθόλου



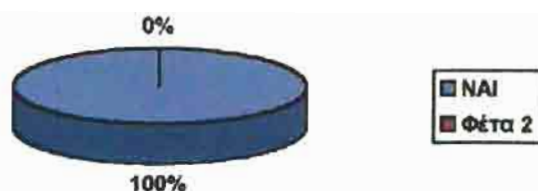
11) Η επιχείρησή σας πραγματοποιεί επιχειρηματικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ



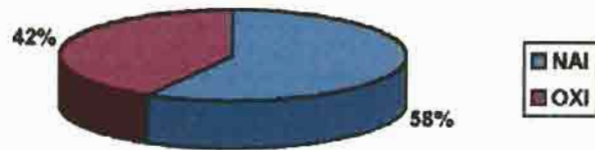
12) Πιστεύετε ότι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά μία επιχείρηση σε μία κρίσιμη για αυτήν κατάσταση ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ



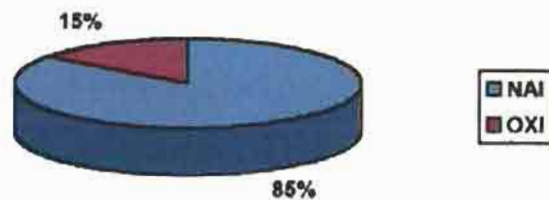
13) Η δική σας επιχείρηση δέχεται υποδείξεις από συμβούλους επιχειρήσεων ;

- α) ΝΑΙ
β) ΟΧΙ



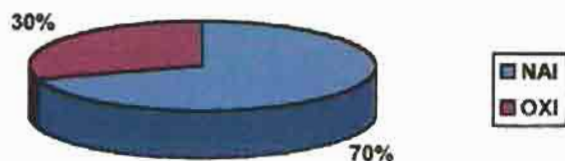
14) Η επιχείρησή σας παρακολουθεί τα δρώμενα παρεμφερών επιχειρήσεων του εξωτερικού ;

- α) ΝΑΙ
β) ΟΧΙ



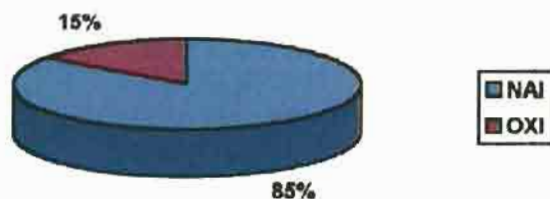
15) Έχετε παρατηρήσει ανταγωνιστικά συναισθήματα ή συναισθήματα ατομικισμού και μυστικότητας στο προσωπικό της επιχείρησής σας, τα οποία δυσχεραίνουν τη λειτουργία της ;

- α) ΝΑΙ
β) ΟΧΙ



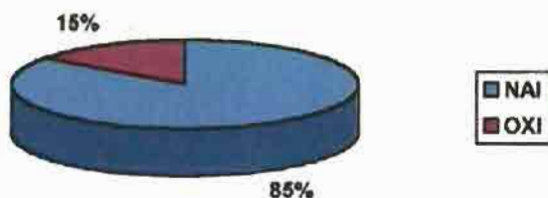
16) Η επιχείρησή σας δίνει βαρύτητα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) ;

- α) ΝΑΙ
β) ΟΧΙ



17) Σύμφωνα με την εμπειρία σας στον επιχειρηματικό χρόνο, πιστεύετε ότι η Ελλάδα χωλαίνει σε θέματα διοίκησης μεγάλων επιχειρήσεων ;

- α) ΝΑΙ
β) ΟΧΙ



4.2 Συμπεράσματα ερωτηματολογίου

Κρίνοντας κανείς τα παραπάνω καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην πρόσληψη προσωπικού, για αυτό και πολλές χρησιμοποιούν παραπάνω από μία μεθόδους επιλογής κατάλληλου προσωπικού.

Οι εσωτερικοί παράγοντες είναι αυτοί που επηρεάζουν περισσότερο μία επιχείρηση τόσο στην οργάνωση, όσο και στη διοίκησή της. Για το λόγο αυτό, οφείλουν οι επιχειρήσεις να δείχνουν προσοχή στους συγκεκριμένους παράγοντες. Η καλή λειτουργία μιας εταιρείας δηλαδή, ξεκινάει μέσα από αυτήν.

Δυστυχώς, μόνο το 58% των επιχειρήσεων ενημερώνουν το προσωπικό τους για τις αποφάσεις που παίρνουν, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα και σύγχυση στους εργαζομένους. Απόδειξη αυτού είναι το ότι το τρομακτικά μεγάλο ποσοστό του 70% των επιχειρήσεων έχουν παρατηρήσει ανταγωνιστικά συναισθήματα και συναισθήματα μυστικότητας στο προσωπικό τους.

Η χρησιμότητα των οργανογραμμάτων και της διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης φαίνεται καθαρά από τη συγκεκριμένη έρευνα, μιας και το 85% των επιχειρήσεων τα επικαλείται.

Όσον αφορά το διαδίκτυο και τη χρήση των Η/Υ, οι περισσότερες επιχειρήσεις κρίνουν πάρα πολύ χρήσιμη τη χρησιμοποίηση του «ηλεκτρονικού επιχειρείν» και πραγματοποιούν συναλλαγές μέσω διαδικτύου.

Αξιοσημείωτη είναι η απόλυτη συμφωνία των επιχειρήσεων, της τάξεως του 100%, στο ότι οι σύμβουλοι μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά μία επιχείρηση σε μία κρίσιμη κατάσταση και για αυτό αρκετές είναι εκείνες που τους συμβουλεύονται.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί την επιτυχία των ξένων και ίσως πολλές από αυτές τις έχουν ως πρότυπα, γεγονός που διαπιστώνεται από το ότι το 85% των επιχειρήσεων παρακολουθεί τα δρώμενα και τη εξέλιξη άλλων στο εξωτερικό. Αυτό το ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό δείχνει ακόμα ότι η Ελλάδα έχει αρχίσει να γίνεται ανταγωνιστική απέναντι στις ξένες χώρες. Όμως, παρ' όλα αυτά οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν πολύ δρόμο ακόμα μπροστά τους για να φτάσουν σε πραγματικά καλά επίπεδα, αφού το 85% αυτών υποστηρίζει ότι η Ελλάδα χωλαίνει σε θέματα διοίκησης μεγάλων επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Γενικά συμπεράσματα

Οι ελληνικές επιχειρήσεις αν ακολουθήσουν τη διεθνή τάση που υπάρχει, σύμφωνα με την οποία η διοίκηση απολαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό της αποτελεσματικότητας και της μακροχρόνιας βιωσιμότητας στο μέλλον, τότε είναι σίγουρο ότι θα έχουν εμφανώς βελτιωμένα αποτελέσματα.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν όλες τις παραμέτρους που οδηγούν στη σημαντική και ορθολογική χρησιμοποίηση της διοίκησης σε κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τη νομική της μορφή, θα δοθεί σύντομα σε ολόένα και περισσότερες επιχειρήσεις και στην Ελλάδα να επιτύχουν τους στόχους τους.

Χώρες όπως η Γερμανία, η Γαλλία και η Αγγλία εφαρμόζουν εδώ και πολλά χρόνια τις μεθόδους διοίκησης, ενώ παράλληλα δε διστάζουν να δοκιμάσουν οποιαδήποτε καινοτομία στη διοίκηση, η οποία έπειτα από σωστό προγραμματισμό από έμπειρο προσωπικό και μελέτες, θα τους αποφέρει κέρδος.

Είναι γεγονός ότι η ελληνική επιχείρηση μπορεί και πρέπει να επιζήσει στην πρόκληση της Ενωμένης Ευρώπης, στην οποία ανήκει η χώρα μας.

Σήμερα και στην Ελλάδα η επιχειρησιακή φιλοσοφία δηλώνει ότι το κλειδί της επιτυχίας έγκειται στη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια να προμηθεύεται ο καταναλωτής ό,τι ακριβώς αυτός επιθυμεί. Για να δημιουργήσει κέρδος μία επιχείρηση πρέπει να ικανοποιήσει τον καταναλωτή, αλλά πριν προσπαθήσει να τον ικανοποιήσει, χρειάζεται να τον κατανοήσει.

Είναι καιρός πλέον για τους Έλληνες επιχειρηματίες, πριν να είναι πολύ αργά, να διώξουν το πέπλο τής άγνοιας και να ενημερωθούν για ό,τι αφορά τις νέες μορφές διοίκησης γενικότερα, αλλά και για τις μορφές εκείνες που αφορούν τη δική τους επιχείρηση. Και τούτο διότι μία επιτυχημένη συνταγή διοίκησης που ισχύει για μία επιχείρηση, δε μπορεί να ισχύει και σε μία άλλη. Το ενδιαφέρον για ενημέρωση στα θέματα διοίκησης πρέπει να αρχίσει από τους ίδιους τους επιχειρηματίες, γιατί και η εφαρμογή τους θα αρχίσει από τους ίδιους.

Σε διάστημα μιας γενιάς, τόσο οι ίδιοι οι επιχειρηματίες, όσο και τα στελέχη κάθε βαθμίδας είναι πολύ πιο εκπαιδευμένοι στο αντικείμενό τους. Επιπλέον, η τάση για εκχώρηση ουσιαστικών αρμοδιοτήτων σε επαγγελματικά στελέχη, τα τελευταία 30 χρόνια έχει μετασηματίσει τον τρόπο διοίκησης των περισσότερων ελληνικών επιχειρήσεων. Οι εξελίξεις αυτές είναι ιδιαίτερα κρίσιμες σήμερα, γιατί οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να είναι ανταγωνιστικές στο διεθνή στίβο και αρκετές από αυτές δεν έχουν πολλά να ζηλέψουν από τις ξένες που ανταγωνίζονται.

Οι σύγχρονες εξελίξεις στη βιομηχανία οδηγούν σε ανάγκες προσανατολισμού σε νέες μορφές δραστηριοποίησης.

Ακόμα, χρειάζονται υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών σε σύντομο χρόνο, με τρόπο που να επιτρέπει στην επιχείρηση την άμεση δρομολόγηση των αλλαγών που απαιτούνται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συγκεκριμένα, οι σύμβουλοι των επιχειρήσεων, το ηλεκτρονικό επιχειρείν, η διαχείριση γνώσης και οι υπόλοιπες μέθοδοι που αναλύθηκαν παραπάνω, αν υλοποιηθούν ορθά και προσεκτικά από τις επιχειρήσεις, θα έχουν ως άμεση και πιο βασική συνέπεια τη μείωση του κόστους. Διότι οι επιχειρήσεις σήμερα, συχνά αυξάνουν το κόστος τους με τη συνεχή εναλλαγή προσωπικού, το οποίο βιαστικά επέλεξαν χωρίς να έχουν προηγουμένως βεβαιωθεί ότι ήταν κατάλληλο για τις υπηρεσίες για τις οποίες προσελήφθη.

Η μείωση του κόστους με τη σειρά της, θα έχει ως αποτέλεσμα να επενδυθούν κεφάλαια σε άλλους τομείς και κλάδους τής επιχείρησης, αναμφισβήτητα πιο κερδοφόρους.

Περαιτέρω, μέσω της διαλλακτικότητας των στελεχών τής διοίκησης και των υπόλοιπων μονάδων τής επιχείρησης, θα επιτευχθεί μία άριστη σχέση επικοινωνίας και επαφής τής επιχείρησης με τους πελάτες και τους προμηθευτές της, υπολογίζοντας πάντα τις ανάγκες τους και τις απαιτήσεις τους. Αυτό θα οδηγήσει την επιχείρηση στην κατάκτηση μιας ακλόνητα ισχυρής θέσης στην εγχώρια ή ακόμα και στη διεθνή αγορά.

Βασική προϋπόθεση, όμως, για να επιτευχθούν τα παραπάνω, είναι να αντιληφθούν όλες οι επιχειρήσεις τη μεγάλη αναγκαιότητα και το μικρό περιθώριο αναβολής που απαιτεί η στρατηγική αυτή. Έπειτα, έχοντας

οριοθετήσει την εσωτερική της διοίκηση και τους στόχους της, θα δημιουργήσει πρόσφορο έδαφος για την εφαρμογή του τρόπου διοίκησης που ταιριάζει στο βεληνεκές της.

Υπάρχουν στη χώρα μας πολλά και ικανά στελέχη διοίκησης, τα οποία δυστυχώς μένουν αναξιοποίητα, ενώ θα μπορούσαν αν αξιοποιούνταν σωστά, να απογειώσουν την ελληνική επιχείρηση.

Με την καθολική γνώση στα θέματα διοίκησης θα σταματήσει η συρρίκνωση της ελληνικής επιχείρησης. Οι Έλληνες επιχειρηματίες θα καταφέρνουν να δίνουν λύσεις στα οποιαδήποτε προβλήματα τους, αφού θα διευθύνουν κερδοφόρες επιχειρήσεις. Οι δε ελληνική επιχείρηση γενικότερα, θα πάρει επάξια τη θέση που της ανήκει μέσα στη μεγάλη ευρωπαϊκή αγορά.

Συμπληρωματικά, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι η χρήση της νέας τεχνολογίας θα έχει ως αποτέλεσμα τα μικρά ευέλικτα σχήματα να εξελίσσονται σε ευέλικτες εταιρείες, έχοντας τη δυνατότητα διοίκησης εξ αποστάσεως.

Σαν επιστέγασμα, οφείλει να αναφερθεί ότι όταν η επιχείρηση καταφέρει να επιτύχει τα επιθυμητά για αυτήν αποτελέσματα, δε θα πρέπει να καθησυχαστεί και να δείξει στασιμότητα, αλλά αντίθετα θα πρέπει να συνεχίσει τις προσπάθειες για μία συνεχή βελτίωση και τούτο διότι στην ανταγωνιστική οικονομία που υπάρχει στις μέρες μας, παντού και πάντα παραμονεύουν επιχειρήσεις και πρόσωπα που εύκολα και γρήγορα εκμεταλλεύονται ένα ενδεχόμενο λάθος, όσο μικρό ή μεγάλο και αν είναι αυτό.

6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων
Λογοθέτης Λιαρμακόπουλος
Αθήνα 1997
- Αρχές Μάρκετινγκ – Η ελληνική προσέγγιση
Κώστας Τζωρτζάκης
Αλεξία Τζωρτζάκη
Αθήνα 1996
- Δελτίο διοίκησης επιχειρήσεων
- Διοίκηση & Εποπτεία προσωπικού
Σπύρος Ζευγαρίδης
Γεώργιος Σταματιάδης
Αθήνα 1997
- Μάνατζμεντ – Οργανωτική θεωρία & Συμπεριφορά
Δημήτριος Μπουραντάς
- Οργάνωση επιχειρήσεων
Σπύρος Ζευγαρίδης
Στυλιανή Ξηροτύρη – Κουφίδου
Θεσσαλονίκη 1993
- Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων
Μαρία Παυτά – Καπετάνιου
Στέφανος Καραγιάννης
Αθήνα 1997
- Περιοδικό «Συμβουλευέιν» (τεύχος Απριλίου 2002)
- Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων
Πέτρος Κιόχος
Γεώργιος Παπανικολάου
Αθήνα 1999
- Προώθηση πωλήσεων & direct Marketing
Δημήτριος Παζιμάδης
- Στοιχεία εμπορικού δικαίου
Αντωνία Πουλάκου – Ευθυμιάτου
Αθήνα – Κομοτηνή 1996
- Σύμβουλοι επιχειρήσεων
(ένθετο εφημερίδας «ΗΜΕΡΗΣΙΑ»)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Σε ποια νομική μορφή ανήκει η επιχείρησή σας ;

- α) Α.Ε.
- β) Ο.Ε.
- γ) Ε.Ε.
- δ) Ε.Π.Ε.
- ε) Άλλο



ΚΕΝΤΡΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ Ε.Π.Ε.
ΕΜΠΟΡΙΟ - ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ
ΓΟΥΝΑΡΗ 26 Τ.Κ. 26221 - ΠΑΤΡΑ
ΤΗΛ. (061) 322.177 FAX: 322.171
Α.Φ.Μ. 095622093 Β' Δ.Ο.Υ. ΠΑΤΡΩΝ

 Κ. Ζάρτου

2) Για την πρόσληψη προσωπικού, ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείτε;

- α) Βιογραφικά σημειώματα
- β) Συνεντεύξεις
- γ) Τεστ
- δ) Άλλο

3) Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας και σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας επηρεάζουν περισσότερο την οργάνωση της επιχείρησής σας ;

- α) Εξωτερικοί παράγοντες
- β) Εσωτερικοί παράγοντες
- γ) Άλλο

4) Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας και σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας επηρεάζουν περισσότερο τη διοίκηση της επιχείρησής σας ;

- α) Εξωτερικοί παράγοντες
- β) Εσωτερικοί παράγοντες
- γ) Άλλο

5) Όταν πρόκειται για τη λήψη κάποιας απόφασης η οποία αφορά τη διοίκηση της επιχείρησής σας , ενημερώνεται το προσωπικό για το θέμα ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

6) Χρησιμοποιείτε οργανογράμματα για την εξακρίβωση τυχόν ελαττωμάτων στην οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησής σας ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

7) Έχει λεχθεί ότι οι καλές επιχειρήσεις οφείλουν την επιτυχία τους στους καλούς managers και ότι οι εργαζόμενοι δε φεύγουν από μία επιχείρηση, αλλά από έναν manager.

Συμφωνείτε εσείς με την παραπάνω άποψη ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

8) Στην επιχείρησή σας κάνετε διαχείριση της επιχειρηματικής γνώσης ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

9) Έχετε υπ' όψιν σας παραδείγματα άλλων επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την παραπάνω τεχνική με επιτυχία ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

10) Κατά πόσο το «ηλεκτρονικό επιχειρείν» και η χρήση του διαδικτύου βοηθά την επιχείρησή σας ;

- α) Πάρα πολύ
- β) Πολύ
- γ) Αρκετά
- δ) Λίγο
- ε) Καθόλου

11) Η επιχείρησή σας πραγματοποιεί επιχειρηματικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

12) Πιστεύετε ότι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά μία επιχείρηση σε μία κρίσιμη για αυτήν κατάσταση ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

13) Η δική σας επιχείρηση δέχεται υποδείξεις από συμβούλους επιχειρήσεων ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

14) Η επιχείρησή σας παρακολουθεί τα δρώμενα παρεμφερών επιχειρήσεων του εξωτερικού ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

15) Έχετε παρατηρήσει ανταγωνιστικά συναισθήματα ή συναισθήματα ατομικισμού και μυστικότητας στο προσωπικό της επιχείρησής σας , τα οποία δυσχεραίνουν τη λειτουργία της ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

16) Η επιχείρησή σας δίνει βαρύτητα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

17) Σύμφωνα με την εμπειρία σας στον επιχειρηματικό χρόνο , πιστεύετε ότι η Ελλάδα χωλαίνει σε θέματα διοίκησης μεγάλων επιχειρήσεων ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓ

ηλαιο COMPUTERS A.E.E

ΑΓ. ΑΝΔΡΕΑΣ 170 16521 ΠΑΤΡΑ
ΤΗΛ 0671240700 FAX 0671223170
e-mail: kougioumtzoglou@ηλαιο.gr

1) Σε ποια νομική μορφή ανήκει η επιχείρησή σ

- α) Α.Ε.
- β) Ο.Ε.
- γ) Ε.Ε.
- δ) Ε.Π.Ε.
- ε) Άλλο

2) Για την πρόσληψη προσωπικού, ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείτε;

- α) Βιογραφικά σημειώματα
- β) Συνεντεύξεις
- γ) Τεστ
- δ) Άλλο

3) Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας και σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας επηρεάζουν περισσότερο την οργάνωση της επιχείρησής σας ;

- α) Εξωτερικοί παράγοντες
- β) Εσωτερικοί παράγοντες
- γ) Άλλο

4) Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας και σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας επηρεάζουν περισσότερο τη διοίκηση της επιχείρησής σας ;

- α) Εξωτερικοί παράγοντες
- β) Εσωτερικοί παράγοντες
- γ) Άλλο

5) Όταν πρόκειται για τη λήψη κάποιας απόφασης η οποία αφορά τη διοίκηση της επιχείρησής σας , ενημερώνεται το προσωπικό για το θέμα ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

6) Χρησιμοποιείτε οργανογράμματα για την εξακρίβωση τυχόν ελαττωμάτων στην οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησής σας ;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

7) Έχει λεχθεί ότι οι καλές επιχειρήσεις οφείλουν την επιτυχία τους στους καλούς managers και ότι οι εργαζόμενοι δε φεύγουν από μία επιχείρηση, αλλά από έναν manager.

Συμφωνείτε εσείς με την παραπάνω άποψη ;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

8) Στην επιχείρησή σας κάνετε διαχείριση της επιχειρηματικής γνώσης ;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

9) Έχετε υπ' όψιν σας παραδείγματα άλλων επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την παραπάνω τεχνική με επιτυχία ;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

10) Κατά πόσο το «ηλεκτρονικό επιχειρείν» και η χρήση του διαδικτύου βοηθά την επιχείρησή σας ;

α) Πάρα πολύ

β) Πολύ

γ) Αρκετά

δ) Λίγο

ε) Καθόλου

11) Η επιχείρησή σας πραγματοποιεί επιχειρηματικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου ;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

12) Πιστεύετε ότι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά μία επιχείρηση σε μία κρίσιμη για αυτήν κατάσταση ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

13) Η δική σας επιχείρηση δέχεται υποδείξεις από συμβούλους επιχειρήσεων ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

14) Η επιχείρησή σας παρακολουθεί τα δρώμενα παρεμφερών επιχειρήσεων του εξωτερικού ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

15) Έχετε παρατηρήσει ανταγωνιστικά συναισθήματα ή συναισθήματα ατομικισμού και μυστικότητας στο προσωπικό της επιχείρησής σας , τα οποία δυσχεραίνουν τη λειτουργία της ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

16) Η επιχείρησή σας δίνει βαρύτητα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

17) Σύμφωνα με την εμπειρία σας στον επιχειρηματικό χρόνο , πιστεύετε ότι η Ελλάδα χωλαίνει σε θέματα διοίκησης μεγάλων επιχειρήσεων ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ



ΠΛΑΙΣΙΟ - COMPUTERS Α.Ε.Β.Ε.
ΑΓ. ΑΝΔΡΕΟΥ 120 - 20221 ΠΑΤΡΑ
ΤΗΛ. 061 - 240700 FAX: 061 - 223800
Α.Φ.Μ. 094222211 - Δ.Ο.Υ. ΘΑΛΕΣ ΑΡΧΑΝΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Σε ποια νομική μορφή ανήκει η επιχείρησή σας ;

- α) Α.Ε.
- β) Ο.Ε.
- γ) Ε.Ε.
- δ) Ε.Π.Ε.
- ε) Άλλο

2) Για την πρόσληψη προσωπικού, ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείτε;

- α) Βιογραφικά σημειώματα
- β) Συνεντεύξεις
- γ) Τεστ
- δ) Άλλο

3) Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας και σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας επηρεάζουν περισσότερο την οργάνωση της επιχείρησής σας ;

- α) Εξωτερικοί παράγοντες
- β) Εσωτερικοί παράγοντες
- γ) Άλλο

4) Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας και σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας επηρεάζουν περισσότερο τη διοίκηση της επιχείρησής σας ;

- α) Εξωτερικοί παράγοντες
- β) Εσωτερικοί παράγοντες
- γ) Άλλο

5) Όταν πρόκειται για τη λήψη κάποιας απόφασης η οποία αφορά τη διοίκηση της επιχείρησής σας , ενημερώνεται το προσωπικό για το θέμα ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

6) Χρησιμοποιείτε οργανογράμματα για την εξακρίβωση τυχόν ελαττωμάτων στην οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησής σας ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

7) Έχει λεχθεί ότι οι καλές επιχειρήσεις οφείλουν την επιτυχία τους στους καλούς managers και ότι οι εργαζόμενοι δε φεύγουν από μία επιχείρηση, αλλά από έναν manager.

Συμφωνείτε εσείς με την παραπάνω άποψη ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

8) Στην επιχείρησή σας κάνετε διαχείριση της επιχειρηματικής γνώσης ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

9) Έχετε υπ' όψιν σας παραδείγματα άλλων επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την παραπάνω τεχνική με επιτυχία ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

10) Κατά πόσο το «ηλεκτρονικό επιχειρείν» και η χρήση του διαδικτύου βοηθά την επιχείρησή σας ;

- α) Πάρα πολύ
- β) Πολύ
- γ) Αρκετά
- δ) Λίγο
- ε) Καθόλου

11) Η επιχείρησή σας πραγματοποιεί επιχειρηματικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

12) Πιστεύετε ότι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά μία επιχείρηση σε μία κρίσιμη για αυτήν κατάσταση ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

13) Η δική σας επιχείρηση δέχεται υποδείξεις από συμβούλους επιχειρήσεων ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

14) Η επιχείρησή σας παρακολουθεί τα δρώμενα παρεμφερών επιχειρήσεων του εξωτερικού ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

15) Έχετε παρατηρήσει ανταγωνιστικά συναισθήματα ή συναισθήματα ατομικισμού και μυστικότητας στο προσωπικό της επιχείρησής σας , τα οποία δυσχεραίνουν τη λειτουργία της ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

16) Η επιχείρησή σας δίνει βαρύτητα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

17) Σύμφωνα με την εμπειρία σας στον επιχειρηματικό χρόνο , πιστεύετε ότι η Ελλάδα χωλαίνει σε θέματα διοίκησης μεγάλων επιχειρήσεων ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

ΣΠΥΡΟΣ ΜΑΡΙΝΟΣ
AGENCY MANAGER

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Σε ποια νομική μορφή ανήκει η επιχείρησή σας ;

- α) Α.Ε.
- β) Ο.Ε.
- γ) Ε.Ε.
- δ) Ε.Π.Ε.
- ε) Άλλο

2) Για την πρόσληψη προσωπικού, ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείτε;

- α) Βιογραφικά σημειώματα
- β) Συνεντεύξεις
- γ) Τεστ
- δ) Άλλο

3) Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας και σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας επηρεάζουν περισσότερο την οργάνωση της επιχείρησής σας ;

- α) Εξωτερικοί παράγοντες
- β) Εσωτερικοί παράγοντες
- γ) Άλλο

4) Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας και σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας επηρεάζουν περισσότερο τη διοίκηση της επιχείρησής σας ;

- α) Εξωτερικοί παράγοντες
- β) Εσωτερικοί παράγοντες
- γ) Άλλο

5) Όταν πρόκειται για τη λήψη κάποιας απόφασης η οποία αφορά τη διοίκηση της επιχείρησής σας , ενημερώνεται το προσωπικό για το θέμα ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

6) Χρησιμοποιείτε οργανογράμματα για την εξακρίβωση τυχόν ελαττωμάτων στην οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησής σας ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

7) Έχει λεχθεί ότι οι καλές επιχειρήσεις οφείλουν την επιτυχία τους στους καλούς managers και ότι οι εργαζόμενοι δε φεύγουν από μία επιχείρηση , αλλά από έναν manager.

Συμφωνείτε εσείς με την παραπάνω άποψη ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

8) Στην επιχείρησή σας κάνετε διαχείριση της επιχειρηματικής γνώσης ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

9) Έχετε υπ' όψιν σας παραδείγματα άλλων επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την παραπάνω τεχνική με επιτυχία ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

10) Κατά πόσο το «ηλεκτρονικό επιχειρείν» και η χρήση του διαδικτύου βοηθά την επιχείρησή σας ;

- α) Πάρα πολύ
- β) Πολύ
- γ) Αρκετά
- δ) Λίγο
- ε) Καθόλου

11) Η επιχείρησή σας πραγματοποιεί επιχειρηματικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

12) Πιστεύετε ότι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά μία επιχείρηση σε μία κρίσιμη για αυτήν κατάσταση ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

13) Η δική σας επιχείρηση δέχεται υποδείξεις από συμβούλους επιχειρήσεων ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

14) Η επιχείρησή σας παρακολουθεί τα δρώμενα παρεμφερών επιχειρήσεων του εξωτερικού ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

15) Έχετε παρατηρήσει ανταγωνιστικά συναισθήματα ή συναισθήματα ατομικισμού και μυστικότητας στο προσωπικό της επιχείρησής σας , τα οποία δυσχεραίνουν τη λειτουργία της ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

16) Η επιχείρησή σας δίνει βαρύτητα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

17) Σύμφωνα με την εμπειρία σας στον επιχειρηματικό χρόνο , πιστεύετε ότι η Ελλάδα χωλαίνει σε θέματα διοίκησης μεγάλων επιχειρήσεων ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

"ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΩΝ"
"ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ &
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΕΜΠΟΡΙΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ"
ΑΓ. ΑΝΔΡΕΟΥ 134 / 262 22 - ΠΑΤΡΑ
ΑΜΑΕ 47426/22/Β/00/47
Α.Φ.Μ. 095204866 Π.Δ.Ο.Υ. ΠΑΤΡΩΝ
ΤΗΛ. (061) 340.474 / FAX: (061) 272.425

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΤ/ΕΠ/14...
Δ.Ο.Μ. 094600370 ΔΟΥ ΦΑΕΕ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΗΛ: (061)623488-623477 FAX: (061)623464

1) Σε ποια νομική μορφή ανήκει η επιχείρησή σας ;

- α) Α.Ε.
- β) Ο.Ε.
- γ) Ε.Ε.
- δ) Ε.Π.Ε.
- ε) Άλλο

2) Για την πρόσληψη προσωπικού, ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείτε;

- α) Βιογραφικά σημειώματα
- β) Συνεντεύξεις
- γ) Τεστ
- δ) Άλλο

3) Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας και σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας επηρεάζουν περισσότερο την οργάνωση της επιχείρησής σας ;

- α) Εξωτερικοί παράγοντες
- β) Εσωτερικοί παράγοντες
- γ) Άλλο

4) Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας και σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας επηρεάζουν περισσότερο τη διοίκηση της επιχείρησής σας ;

- α) Εξωτερικοί παράγοντες
- β) Εσωτερικοί παράγοντες
- γ) Άλλο

5) Όταν πρόκειται για τη λήψη κάποιας απόφασης η οποία αφορά τη διοίκηση της επιχείρησής σας , ενημερώνεται το προσωπικό για το θέμα ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

6) Χρησιμοποιείτε οργανογράμματα για την εξακρίβωση τυχόν ελαττωμάτων στην οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησής σας ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

7) Έχει λεχθεί ότι οι καλές επιχειρήσεις οφείλουν την επιτυχία τους στους καλούς managers και ότι οι εργαζόμενοι δε φεύγουν από μία επιχείρηση, αλλά από έναν manager.

Συμφωνείτε εσείς με την παραπάνω άποψη ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

8) Στην επιχείρησή σας κάνετε διαχείριση της επιχειρηματικής γνώσης ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

9) Έχετε υπ' όψιν σας παραδείγματα άλλων επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την παραπάνω τεχνική με επιτυχία ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

10) Κατά πόσο το «ηλεκτρονικό επιχειρείν» και η χρήση του διαδικτύου βοηθά την επιχείρησή σας ;

- α) Πάρα πολύ
- β) Πολύ
- γ) Αρκετά
- δ) Λίγο
- ε) Καθόλου

11) Η επιχείρησή σας πραγματοποιεί επιχειρηματικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

12) Πιστεύετε ότι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά μία επιχείρηση σε μία κρίσιμη για αυτήν κατάσταση ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

13) Η δική σας επιχείρηση δέχεται υποδείξεις από συμβούλους επιχειρήσεων ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

14) Η επιχείρησή σας παρακολουθεί τα δρώμενα παρεμφερών επιχειρήσεων του εξωτερικού ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

15) Έχετε παρατηρήσει ανταγωνιστικά συναισθήματα ή συναισθήματα ατομικισμού και μυστικότητας στο προσωπικό της επιχείρησής σας , τα οποία δυσχεραίνουν τη λειτουργία της ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

16) Η επιχείρησή σας δίνει βαρύτητα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

17) Σύμφωνα με την εμπειρία σας στον επιχειρηματικό χρόνο , πιστεύετε ότι η Ελλάδα χωλαίνει σε θέματα διοίκησης μεγάλων επιχειρήσεων ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



1) Σε ποια νομική μορφή ανήκει η επιχείρησή σας ;

- α) Α.Ε.
- β) Ο.Ε.
- γ) Ε.Ε.
- δ) Ε.Π.Ε.
- ε) Άλλο

2) Για την πρόσληψη προσωπικού, ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείτε;

- α) Βιογραφικά σημειώματα
- β) Συνεντεύξεις
- γ) Τεστ
- δ) Άλλο

3) Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας και σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας επηρεάζουν περισσότερο την οργάνωση της επιχείρησής σας ;

- α) Εξωτερικοί παράγοντες 70%
- β) Εσωτερικοί παράγοντες 30%
- γ) Άλλο

4) Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας και σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας επηρεάζουν περισσότερο τη διοίκηση της επιχείρησής σας ;

- α) Εξωτερικοί παράγοντες
- β) Εσωτερικοί παράγοντες
- γ) Άλλο

5) Όταν πρόκειται για τη λήψη κάποιας απόφασης η οποία αφορά τη διοίκηση της επιχείρησής σας , ενημερώνεται το προσωπικό για το θέμα ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

6) Χρησιμοποιείτε οργανογράμματα για την εξακρίβωση τυχόν ελαττωμάτων στην οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησής σας ;

- α) NAI
- β) OXI

7) Έχει λεχθεί ότι οι καλές επιχειρήσεις οφείλουν την επιτυχία τους στους καλούς managers και ότι οι εργαζόμενοι δε φεύγουν από μία επιχείρηση, αλλά από έναν manager.

Συμφωνείτε εσείς με την παραπάνω άποψη ;

- α) NAI
- β) OXI

8) Στην επιχείρησή σας κάνετε διαχείριση της επιχειρηματικής γνώσης ;

- α) NAI
- β) OXI

9) Έχετε υπ' όψιν σας παραδείγματα άλλων επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την παραπάνω τεχνική με επιτυχία ;

- α) NAI
- β) OXI

10) Κατά πόσο το «ηλεκτρονικό επιχειρείν» και η χρήση του διαδικτύου βοηθά την επιχείρησή σας ;

- α) Πάρα πολύ
- β) Πολύ
- γ) Αρκετά
- δ) Λίγο
- ε) Καθόλου

11) Η επιχείρησή σας πραγματοποιεί επιχειρηματικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου ;

- α) NAI
- β) OXI

12) Πιστεύετε ότι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά μία επιχείρηση σε μία κρίσιμη για αυτήν κατάσταση ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

13) Η δική σας επιχείρηση δέχεται υποδείξεις από συμβούλους επιχειρήσεων ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

14) Η επιχείρησή σας παρακολουθεί τα δρώμενα παρεμφερών επιχειρήσεων του εξωτερικού ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

15) Έχετε παρατηρήσει ανταγωνιστικά συναισθήματα ή συναισθήματα ατομικισμού και μυστικότητας στο προσωπικό της επιχείρησής σας , τα οποία δυσχεραίνουν τη λειτουργία της ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

16) Η επιχείρησή σας δίνει βαρύτητα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

17) Σύμφωνα με την εμπειρία σας στον επιχειρηματικό χρόνο , πιστεύετε ότι η Ελλάδα χωλαίνει σε θέματα διοίκησης μεγάλων επιχειρήσεων ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

ΝΑΙ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Σε ποια νομική μορφή ανήκει η επιχείρησή σας ;

- α) Α.Ε.
- β) Ο.Ε.
- γ) Ε.Ε.
- δ) Ε.Π.Ε.
- ε) Άλλο

2) Για την πρόσληψη προσωπικού, ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείτε;

- α) Βιογραφικά σημειώματα
- β) Συνεντεύξεις
- γ) Τεστ
- δ) Άλλο

3) Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας και σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας επηρεάζουν περισσότερο την οργάνωση της επιχείρησής σας ;

- α) Εξωτερικοί παράγοντες
- β) Εσωτερικοί παράγοντες
- γ) Άλλο

4) Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας και σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας επηρεάζουν περισσότερο τη διοίκηση της επιχείρησής σας ;

- α) Εξωτερικοί παράγοντες
- β) Εσωτερικοί παράγοντες
- γ) Άλλο

5) Όταν πρόκειται για τη λήψη κάποιας απόφασης η οποία αφορά τη διοίκηση της επιχείρησής σας , ενημερώνεται το προσωπικό για το θέμα ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

6) Χρησιμοποιείτε οργανογράμματα για την εξακρίβωση τυχόν ελαττωμάτων στην οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησής σας ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

7) Έχει λεχθεί ότι οι καλές επιχειρήσεις οφείλουν την επιτυχία τους στους καλούς managers και ότι οι εργαζόμενοι δε φεύγουν από μία επιχείρηση, αλλά από έναν manager.

Συμφωνείτε εσείς με την παραπάνω άποψη ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

8) Στην επιχείρησή σας κάνετε διαχείριση της επιχειρηματικής γνώσης ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

9) Έχετε υπ' όψιν σας παραδείγματα άλλων επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την παραπάνω τεχνική με επιτυχία ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

10) Κατά πόσο το «ηλεκτρονικό επιχειρείν» και η χρήση του διαδικτύου βοηθά την επιχείρησή σας ;

- α) Πάρα πολύ
- β) Πολύ
- γ) Αρκετά
- δ) Λίγο
- ε) Καθόλου

11) Η επιχείρησή σας πραγματοποιεί επιχειρηματικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

12) Πιστεύετε ότι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά μία επιχείρηση σε μία κρίσιμη για αυτήν κατάσταση ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

13) Η δική σας επιχείρηση δέχεται υποδείξεις από συμβούλους επιχειρήσεων ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

14) Η επιχείρησή σας παρακολουθεί τα δρώμενα παρεμφερών επιχειρήσεων του εξωτερικού ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

15) Έχετε παρατηρήσει ανταγωνιστικά συναισθήματα ή συναισθήματα ατομικισμού και μυστικότητας στο προσωπικό της επιχείρησής σας , τα οποία δυσχεραίνουν τη λειτουργία της ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

16) Η επιχείρησή σας δίνει βαρύτητα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

17) Σύμφωνα με την εμπειρία σας στον επιχειρηματικό χρόνο , πιστεύετε ότι η Ελλάδα χωλαίνει σε θέματα διοίκησης μεγάλων επιχειρήσεων ;

- α) ΝΑΙ
 β) ΟΧΙ

