

Κεφάλαιο 6 - Επιχειρηματικότητα και Management

Σύνοψη

Το κεφάλαιο αυτό έχει ως στόχο να προσπαθήσει να μας εισαγάγει στην ανάλυση των βασικών εννοιών που αφορούν τη διαχείριση και την οργάνωση (management) στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της επιχειρηματικότητας. Ιδιαίτερα θα προσπαθήσουμε να σας βοηθήσουμε να κατανοήσετε τα βασικά θέματα που αφορούν τη διαχείριση, τον σχεδιασμό, τη λειτουργία και την οργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και αποτελούν βασικούς παράγοντες για την ανάπτυξη, εξέλιξη και βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Όταν θα έχετε τελειώσει τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να

- γνωρίζετε τη σημασία και τα βασικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης και διοίκησης (management).
- καταλάβετε τη σημασία και τις επιπτώσεις της οργάνωσης και διοίκησης (management) για την επιχείρηση και την επιχειρηματική δραστηριότητα.
- κατανοήσετε τα βασικά σημεία, της αποτελεσματικής οργάνωσης και διαχείρισης της επιχείρησης.
- αντιληφθείτε τις μορφές, τα είδη της οργάνωσης και διοίκησης (management) που υπάρχουν και πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να υλοποιηθούν για την επίτευξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- καταγράψετε διάφορα βασικά θέματα που σχετίζονται με την οργάνωση και τη διοίκηση (management) και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
- κατανοήσετε την έννοια, σημασία και μορφές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.
- γνωρίσετε το πλαίσιο δράσης του στρατηγικού επιχειρησιακού σχεδιασμού, του προγραμματισμού και της λήψης των αποφάσεων.

Προαπαιτούμενη γνώση

Η προαπαιτούμενη γνώση αναφέρεται στην κάλυψη εισαγωγικών θεμάτων αναφορικά με τη διαχείριση και την οργάνωση (management) στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της επιχειρηματικότητας.

6.1. Εισαγωγή

Ο επιχειρηματίας είναι αυτός που γνωρίζει και υλοποιεί μια συγκεκριμένη ιδέα. Συνήθως, οι καινούργιες ιδέες, όσον αφορά τις παραγωγικές διαδικασίες ή νέα προϊόντα, ανακαλύπτονται από επιστήμονες και μετά από επίμονη και μακροχρόνια διαδικασία. Ο επιχειρηματίας, όμως, έχει την ιδιαίτερη ικανότητα να χρησιμοποιήσει την ιδέα κατά τρόπο που να αποφέρει σημαντικό οικονομικό όφελος. Ο επιχειρηματίας αποτελεί μέρος των ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιεί μια ιδιωτική επιχείρηση για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Οι πιο πολλοί επιχειρηματίες ξεκίνησαν με πολύ λίγο ατομικό κεφάλαιο και κατάφεραν να αναπτυχθούν. Ο επιχειρηματίας επιδιώκει πρώτα το ατομικό του συμφέρον και οι δραστηριότητές του μπορούν να αναπτυχθούν μόνο μέσα σ' ένα σύστημα αγοράς ή μεικτής οικονομίας. Επίσης είναι χρήσιμος και για το σύνολο της κοινωνίας. Η ανάπτυξη των επιχειρηματιών δεν είναι ανεξάρτητη από το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον. Η ενθάρρυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του πολιτισμού και της ανάπτυξης-ευημερίας μιας χώρας.

Η οργάνωση, η διαχείριση και το management αποτελούν τα βασικά εκείνα χαρακτηριστικά εργαλεία που συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της επιχειρηματικότητας. Για την οργάνωση, διαχείριση και το management σημαντικό ρόλο παίζουν η αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων και των συντελεστών, όπως για παράδειγμα το κεφάλαιο, οι εργαζόμενοι κ.λπ. Ένας από τους βασικούς στόχους της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι να χρησιμοποιήσει και να «ενώσει αρμονικά» τους βασικούς συντελεστές παραγωγής με σκοπό την επιτυχία της επιχειρηματικής και της παραγωγικής δραστηριότητας, έτσι ώστε να πετύχει ποιοτικό προϊόν, χαμηλού κόστους με προοπτικές υψηλού κέρδους (Κορρές & Λιαργκόβας, 2009).

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

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

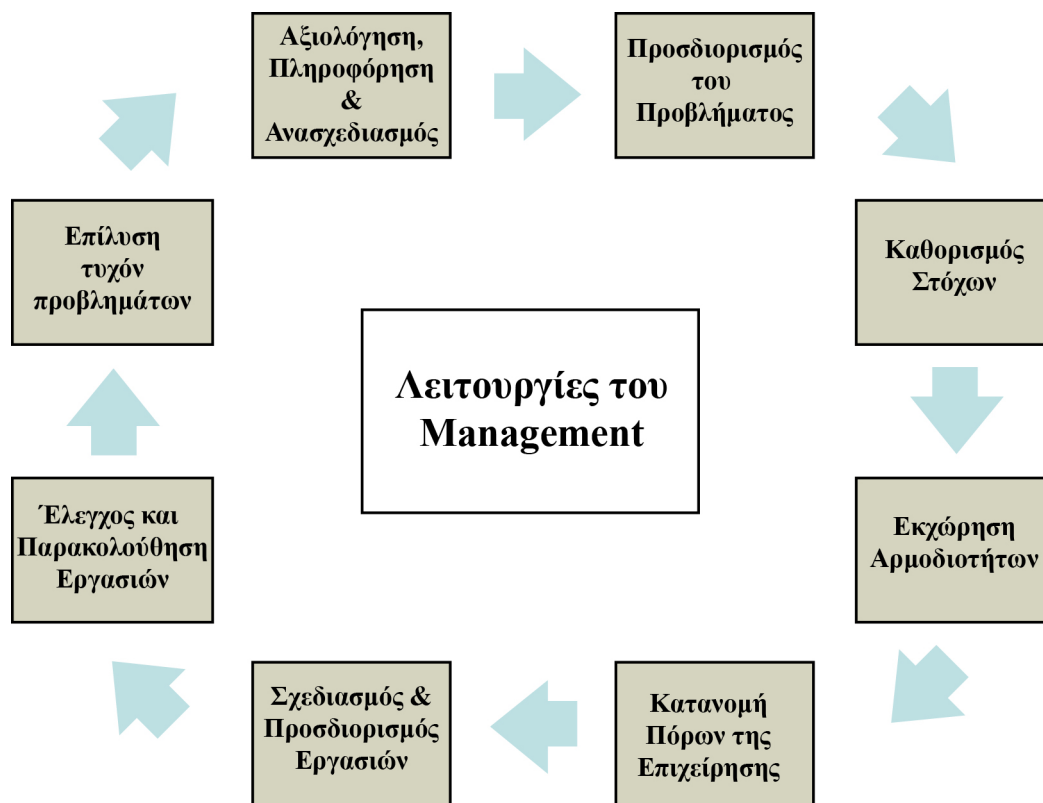
6.2. Οργάνωση και διοίκηση (management) και επιχειρηματικότητα: Έννοιες, χαρακτηριστικά και σημασία

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

Το management αφορά τόσο την επιχειρηματική και παραγωγική δραστηριότητα όσο και τα επιμέρους στάδια και διαδικασίες και μπορεί να οριστεί και να «ερμηνευτεί» κυρίως μέσα από τους ακόλουθους όρους (Καραγιάννης, Κορρές, & Ζαρίφης, 2001):

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

Ο όρος οργάνωση (management) μπορεί να θεωρηθεί ότι αντιστοιχεί στη διενέργεια της ανάπτυξης ενός συστηματικού τρόπου συνδυασμού των πόρων και συντελεστών της επιχείρησης (για παράδειγμα, των οικονομικών ανθρώπινων, τεχνολογικών, και φυσικών πόρων) που είναι ουσιαστικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο ορισμός του Management το 1979 σύμφωνα με τον Αμερικάνικο Σύνδεσμο είναι η αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης, αλλά και ο σωστός τρόπος συνεργασίας και συντονισμού μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, ο σύγχρονος ορισμός του Management αφορά τον τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία και επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Κορρές, Πολυχρονόπουλος κ.ά.). Το Διάγραμμα 1 παρουσιάζει τις βασικές λειτουργίες του σύγχρονου management.



Διάγραμμα 1: Βασικές Λειτουργίες Management

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Οργάνωση, διοίκηση, διαχείριση (management) είναι ο «ορθολογικός συντονισμός» των πόρων και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης για την επίτευξη ενός σαφούς κοινού αντικειμενικού σκοπού ή στόχου, όπως για παράδειγμα μέσω του καταμερισμού των πόρων, των ανθρώπων, των έργων και των λειτουργιών και, παραπέρα, μέσω της ιεράρχησης της εξουσίας και της ευθύνης. Με άλλα λόγια, ως οργάνωση, διοίκηση, διαχείριση (management) μπορούμε να ορίσουμε ένα σύνολο έμψυχων και άψυχων πόρων, διαρθρωμένων και διατεταγμένων κατά συγκεκριμένο διαχρονικά τρόπο, που επιδιώκει την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων σκοπών, που καθορίζονται από το περιβάλλον στο οποίο ανήκει η επιχείρηση (Κορρές & Λιαργκόβας, 2009).

Τα βασικά στοιχεία που αποτελούν την έννοια της οργάνωσης, διοίκησης και διαχείρισης (management) για μια επιχείρηση παρουσιάζονται στο ακόλουθο Διάγραμμα 2 και αφορούν τα εξής:

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



Διάγραμμα 2: Βασικά στοιχεία οργάνωσης

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Να σημειωθεί ότι σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και σε κάθε επιχείρηση δεν ακολουθείται η ίδια οργανωτική δραστηριότητα καθόσον:

- Η έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση.
- Οι αντικειμενικοί στόχοι και οι ανάγκες της κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι διαφορετικοί.
- Οι βασικοί πόροι, οι υποδομές, τα κεφάλαια, η διαθέσιμη τεχνολογία και οι εγκαταστάσεις, όπως και ο ανθρώπινος παράγοντας, διαφοροποιούνται σε κάθε επιχείρηση.

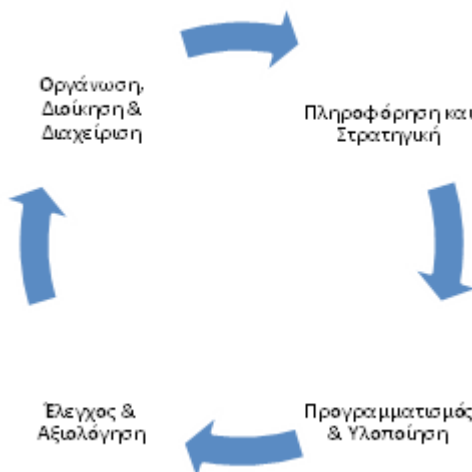
Οι βασικές προσεγγίσεις και οι σχολές που σχετίζονται με την οργάνωση και διαχείριση (management) της επιχείρησης έχουν ως εξής (Καραγιάννης, 1999):

- Παραδοσιακή προσέγγιση (Classical Approach): αποτελεί μια πρώτη βασική απόπειρα μελέτης της οργάνωσης, διαχείρισης και του management με επιστημονικό τρόπο. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η απόδοση και η αποτελεσματικότητα στην εργασία μπορούν να επιτευχθούν με ιδιαίτερο σωστό τρόπο που καθορίζεται με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, της εξειδικευμένης εργασίας και της γνώσης.
- Προσέγγιση συμπεριφοράς (Behaviour Approach): βασίζεται κυρίως στην αύξηση και στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, που μπορεί να γίνει με τη σωστή κατανομή έργου αλλά και με την παροχή κινήτρων.
- Επιστήμη του management (Management Science): βασίζεται στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με την αξιοποίηση των πόρων, της εξειδίκευσης και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- Προσέγγιση εξάρτησης (Contingency Approach): αποτελεί έναν από τους βασικούς τρόπους διοίκησης, διαχείρισης και management και βασίζεται κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό και στη διοίκηση (management) αναφορικά με τις εκάστοτε ανάγκες της επιχείρησης και της παραγωγικής διαδικασίας.

Τα βασικά βήματα της οργάνωσης και διοίκησης είναι:

- Information (πληροφόρηση): από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή τι μπορώ να κάνω και τι υπάρχει και μου ζητούν.
- Vision-Goal (όραμα): η στρατηγική, δηλαδή τι στόχους θέτω.
- Engineering (υλοποίηση): πραγματοποίηση των στόχων με την εφαρμογή διαφόρων τεχνασμάτων και μεθόδων.
- Re-engineering (αξιολόγηση): ο έλεγχος και ο ανασχεδιασμός με βάση τις νέες πληροφορίες.

Το Διάγραμμα 3 παρουσιάζει τις βασικές λειτουργίες του σύγχρονου management



Διάγραμμα 3: Βασικές Λειτουργίες Management

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Η οργάνωση, διοίκηση και διαχείριση (management) αποτελεί τον καθοριστικό και ιδιαίτερα εκείνον τον βασικό παράγοντα για την επιτυχία της επιχειρηματικής και παραγωγικής δραστηριότητας και την επιχειρηματικότητα. Η συμβολή της οργάνωσης, διοίκησης και διαχείρισης (management) έχει ως εξής (Πολυχρονόπουλος & Κορρές, 2005):

- Η οργάνωση χρειάζεται για την επίτευξη των στρατηγικών και αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.
- Η οργάνωση είναι μια διεργασία που γίνεται στο πλαίσιο του προγραμματισμού. Η ίδια δεν είναι αυτοσκοπός. Η κύρια λειτουργία του management που υποστηρίζει την οργάνωση είναι ο προγραμματισμός.

6.3. Στρατηγική, management και επιχειρηματικότητα: Έννοιες, χαρακτηριστικά

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

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

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

Όπως έχουμε αναφέρει, σε αντιστοιχία με τον στόχο που θέτει η επιχείρηση, αναπτύσσει ανάλογη στρατηγική. Δηλαδή, η στρατηγική που υιοθετεί και αναπτύσσει μια επιχείρηση συνήθως «ταυτίζεται» με τον στόχο και τον σκοπό που έχει θέσει και επιδιώκει να πετύχει η επιχείρηση. Με άλλα λόγια, η στρατηγική αποτελεί «δυναμική ενέργεια» η οποία θέλει ν' αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την αποτελεσματικότητα (Κορρές & Λιαργκόβας, 2009).

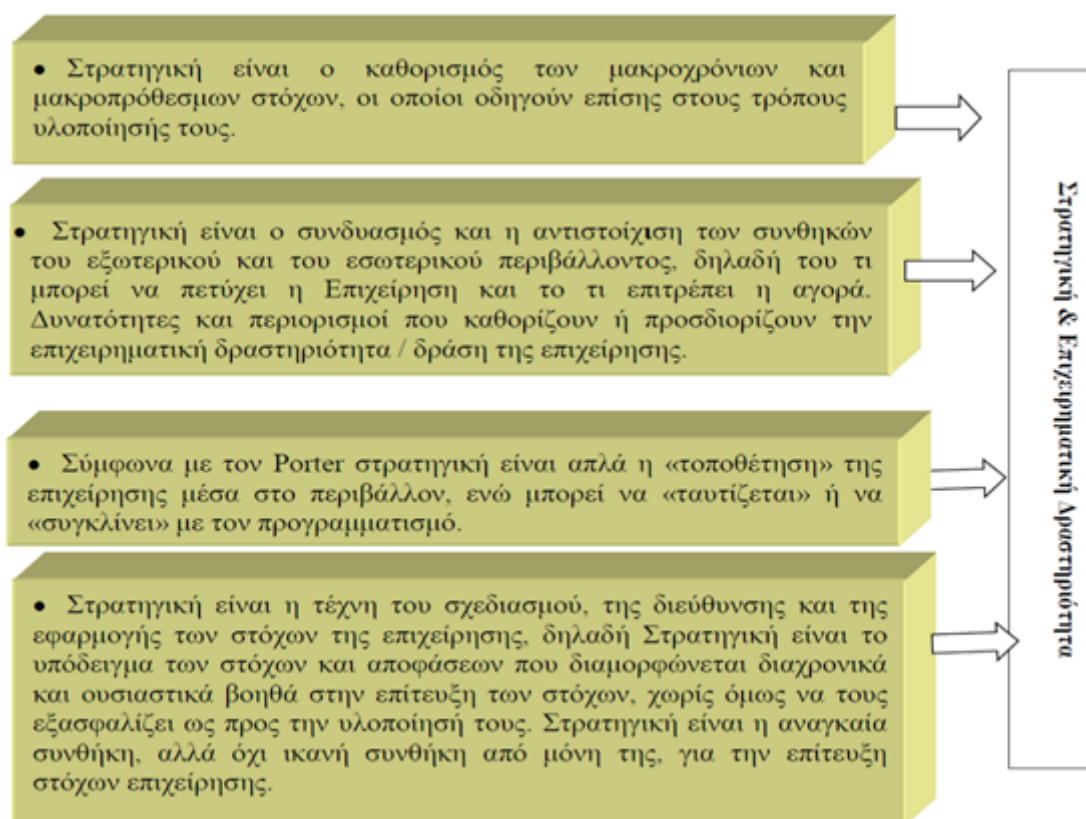
Με άλλα λόγια, ένας εναλλακτικός ορισμός της στρατηγικής αφορά την εναρμόνιση των εξωτερικών συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις εσωτερικές συνθήκες, δηλαδή με το εσωτερικό περιβάλλον, για επίτευξη των στόχων της επιχείρησης σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (συνήθως σε μακροπρόθεσμη βάση).

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

Μπορούμε να συνοψίσουμε ότι τα βασικά χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής αφορούν:

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

Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να αναφέρουμε ότι το βασικό πλαίσιο της στρατηγικής περιλαμβάνει την εφαρμογή των στόχων της επιχείρησης και της επιχειρηματικής δράσης. Στο Διάγραμμα 4, παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικοί σύνδεσμοι-ορισμοί σχετικά με την έννοια και τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής.



Διάγραμμα 4: Βασικοί ορισμοί στρατηγικής

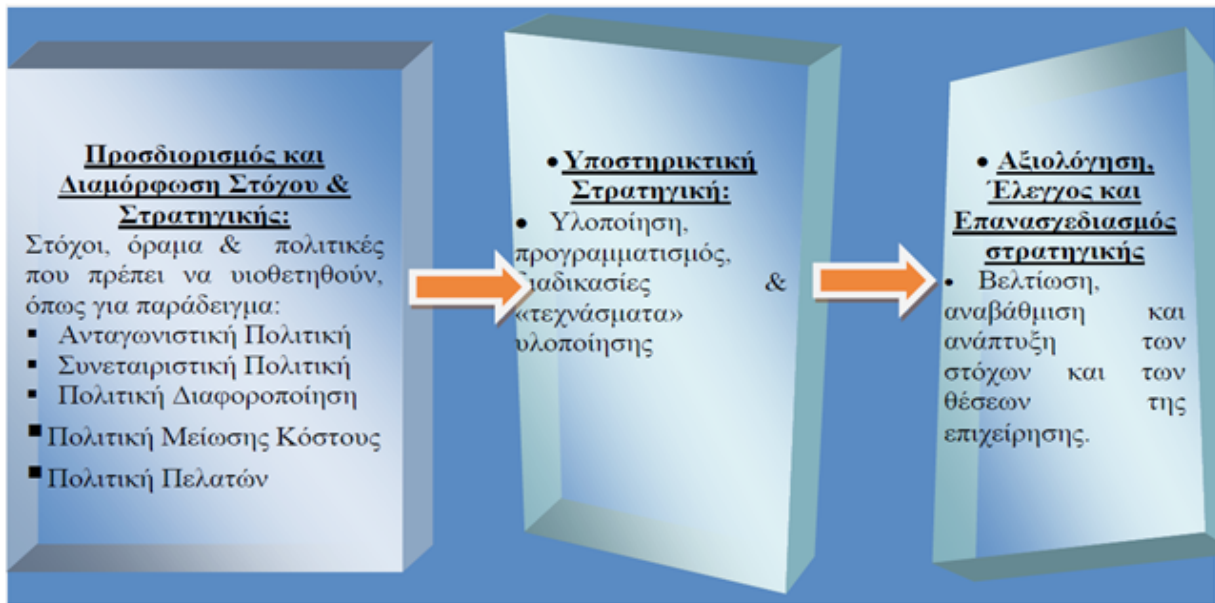
Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Παράδειγμα 1:

Ένα βασικό παράδειγμα στρατηγικής που μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην επιτυχία μιας επιχειρηματικής δράσης και της επιχείρησης. Ο βασικός μακροχρόνιος στόχος της επιχείρησης ΑΛΦΑ-ΩΜΕΓΑ είναι η εξέλιξη, η ανάπτυξη και η εδραίωση της επιχείρησης στην αγορά. Με βάση τους στόχους της επιχείρησης, η βασική στρατηγική θα πρέπει να περιλαμβάνει σχετικές δραστηριότητες και «τεχνάσματα» που θα μπορούν να υλοποιήσουν τους συγκεκριμένους στόχους της επιχείρησης.

Μια από τις σχετικές δραστηριότητες και τα «τεχνάσματα» είναι η στρατηγική να πετύχω την επίτευξη ενός μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, καθώς επίσης και η επίτευξη αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή της μεγιστοποίησης των κερδών και της ελαχιστοποίησης του κόστους, είναι η καλύτερη διαχείριση και κατανομή των χρηματοοικονομικών πόρων με την παραγωγή νέων καινοτόμων αλλά και ποιοτικών προϊόντων που θα μπορέσουν να εδραιώσουν την επιχείρηση στην αγορά και να συμβάλουν στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη της επιχείρησης. Τα βασικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 5 και αφορούν:

- Τη διαμόρφωση ενός στόχου.
- Την υλοποίηση του στόχου.
- Αξιολόγηση και έλεγχο του στόχου.

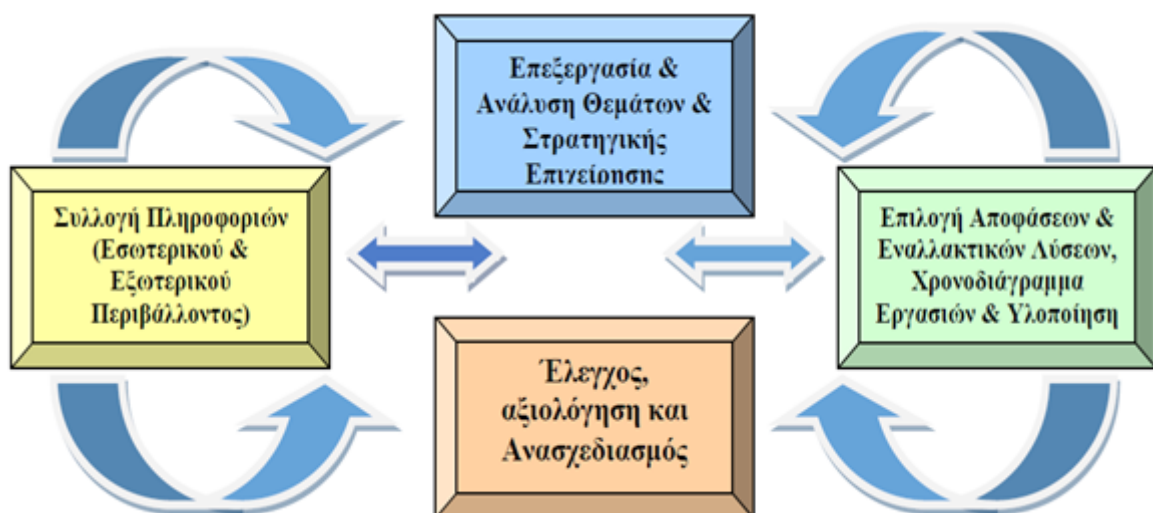


Διάγραμμα 5: Βασικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Περαιτέρω, τα βασικά στάδια-επίπεδα της στρατηγικής παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 6 και αφορούν:

- Τη συλλογή πληροφοριών τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Την επεξεργασία και την ανάλυση θεμάτων στρατηγικής και της πορείας της επιχείρησης.
- Την επιλογή εναλλακτικών λύσεων και σχετικών αποφάσεων.
- Το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των διαφόρων εργασιών.
- Την εφαρμογή και υλοποίηση των διαφόρων στόχων με την εισαγωγή διαφόρων μεθόδων και «τεχνασμάτων».
- Έλεγχο, αξιολόγηση και ανασχεδιασμό με βάση την αξιολόγηση, τις νέες πληροφορίες και τους στόχους της επιχείρησης.



Διάγραμμα 6: Βασικά στάδια της στρατηγικής

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Παράδειγμα 2:

Η στρατηγική αποτελεί έναν συνδυασμό όπου συνδέονται τα διάφορα στοιχεία της γνώσης και της πληροφόρησης με εκείνα τα στοιχεία της δημιουργίας και της έμπνευσης. Η σημασία της στρατηγικής είναι ιδιαίτερη τόσο για την επιχείρηση συνολικά όσο και για τα διάφορα τμήματα και τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Ένα βασικό στοιχείο αναφορικά με τη στρατηγική είναι ότι οι βασικές στρατηγικές αποφάσεις είναι δύο ειδών:

- οι βασικές ή κύριες, αυτές που αφορούν την επιχείρηση σ' ένα γενικό επίπεδο, και
- οι επιμέρους που αφορούν κάποιες δραστηριότητες και τμήματα της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, αναλύοντας το επιχειρησιακό περιβάλλον μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν πολλές επιμέρους στρατηγικές που αντιστοιχούν σε επιμέρους τμήματα, όπως για παράδειγμα η προώθηση, η διαφήμιση και οι πωλήσεις της επιχείρησης που στηρίζονται σε συγκεκριμένες στρατηγικές και αφορούν συγκεκριμένες δράσεις. Για παράδειγμα, ορισμένες από τις βασικές στρατηγικές της επιχείρησης είναι:

- Η στρατηγική στο τμήμα Marketing.
- Η στρατηγική στο τμήμα Πωλήσεων.
- Η στρατηγική στο τμήμα Προσωπικού και Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Η στρατηγική στο τμήμα Προμηθειών.
- Η στρατηγική στο τμήμα Παραγωγής.
- Η στρατηγική στο Χρηματοοικονομικό τμήμα.

Ιδιαίτερα σύμφωνα με τη θεωρία του Mintzberg, τη θεωρία των πέντε P, αναφορικά με τη γενική στρατηγική του Marketing, τα βασικά στοιχεία στρατηγικής της Παραγωγής και του Marketing είναι:

Γενική Στρατηγική Παραγωγής:

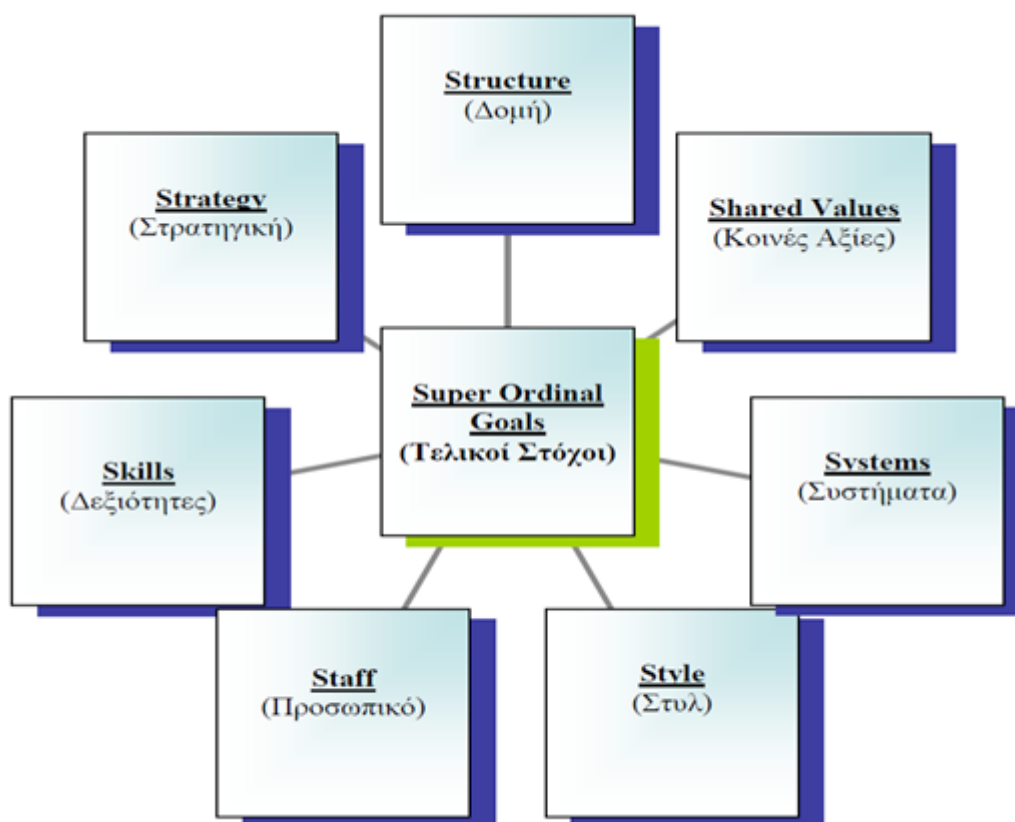
- Plan = σχέδιο
- Product = προϊόν
- Price = τιμή
- Place = Τοποθεσία /αγορά
- Promotion = προώθηση

Γενική Στρατηγική Marketing:

- Plan = Σχέδιο
- Play = Τέχνασμα
- Pattern = Υπόδειγμα
- Position = Τοποθέτηση
- Perspective = Προοπτικές

Περαιτέρω, η στρατηγική είναι εκείνη που παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο και μπορεί σε μεγάλο ποσοστό να διαμορφώσει το τελικό αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τη θεωρία των 7-S του Peters, υπάρχουν ορισμένα βασικά στοιχεία που επηρεάζουν και καθορίζουν το πλαίσιο ενός τελικού στόχου και αποτελέσματος. Όλα τα στοιχεία παρουσιάζονται στο ακόλουθο Διάγραμμα 7, συνδέονται μεταξύ τους, αλληλοεπηρεάζονται, επηρεάζουν και επιδρούν στον τελικό στόχο, ενώ δεν υπάρχει ιεραρχία σημαντικότητας και δεν υπάρχει κάποιο σημείο που να πρέπει υποχρεωτικά να ξεκινά πρώτο. Τα βασικά σημεία της θεωρίας των 7-S του Peters αφορούν:

- Δομή (structure)
- Στρατηγική (strategy)
- Συστήματα (systems)
- Δεξιότητες (skills)
- Στυλ (style)
- Προσωπικό (staff)
- Κοινές Αξίες (shared values)



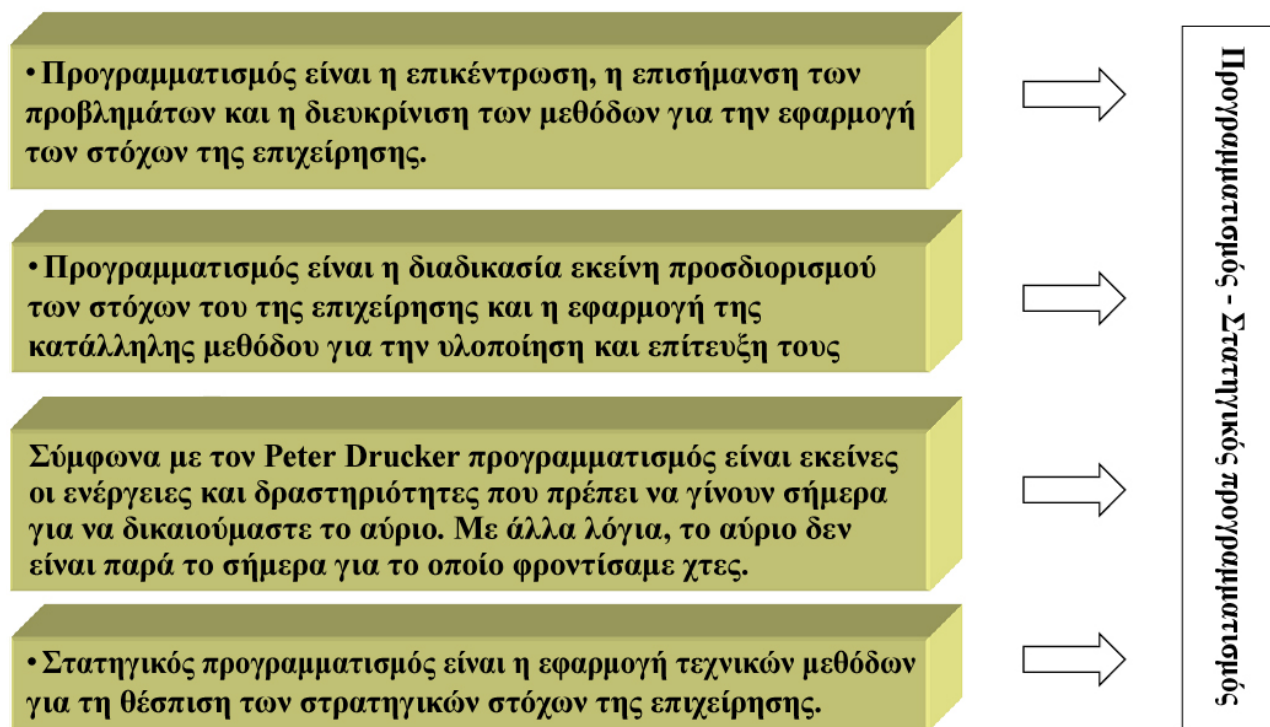
Διάγραμμα 7: Βασικά στοιχεία & χαρακτηριστικά ενός τελικού στόχου

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

6.4. Προγραμματισμός, management και επιχειρηματικότητα: Έννοιες, χαρακτηριστικά και σημασία

Όπως αναφέραμε, η στρατηγική διαφέρει και διαφοροποιείται από την έννοια του προγραμματισμού και του στρατηγικού προγραμματισμού. Στρατηγικός προγραμματισμός είναι εκείνος που προγραμματίζει και εφαρμόζει συγκεκριμένες στρατηγικές. Δεν δημιουργεί στρατηγικές. Δεν αποτελεί το όραμα ή τον στόχο. Στρατηγικός προγραμματισμός είναι το στάδιο που ακολουθεί τη στρατηγική και εφαρμόζει τους διάφορους στόχους (Καραγιάννης, Κορρές, & Ζαρίφης, 2001):

Ο στρατηγικός προγραμματισμός, είτε προγραμματισμός, «συνδέεται» με τη στρατηγική. Με άλλα λόγια Στρατηγικός προγραμματισμός είτε προγραμματισμός είναι το πλαίσιο από τις μεθόδους και τα «τεχνάσματα» για να μπορέσει κάποιος να πραγματοποιήσει τους στόχους, τις στρατηγικές, τους στόχους και τα οράματα της επιχείρησης. Δηλαδή, μετά τη συλλογή πληροφοριών, την επιλογή από τα διάφορα εναλλακτικά σενάρια, την αποσαφήνιση και τη διευκρίνιση των στόχων, επιλέγω το πλαίσιο του προγραμματισμού αναφορικά με τις διάφορες μεθόδους, τα «τεχνάσματα» σχετικά με την υλοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής. Στο Διάγραμμα 8 παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικοί ορισμοί σχετικά με τον προγραμματισμό και τον στρατηγικό προγραμματισμό (Κορρές & Λιαργκόβας 2009).



Διάγραμμα 8: Βασικοί ορισμοί προγραμματισμού

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Ο προγραμματισμός αποτελεί, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το τρίτο στάδιο του management (Κορρές & Λιαργκόβας, 2009):

- Πρώτο στάδιο: η πληροφόρηση (information). Η ανάλυση του περιβάλλοντος, δηλαδή η αποτύπωση του τι υπάρχει και τι πρέπει να γίνει.
- Δεύτερο στάδιο: η στρατηγική (strategy-vision, goal). Τι μπορώ να πετύχω, να ακολουθήσω και ποιες επιπτώσεις.
- Τρίτο στάδιο: ο προγραμματισμός (engineering). Η εφαρμογή και υλοποίηση στόχων (στρατηγικής).
- Τέταρτο στάδιο: ο ρεανασχεδιασμός (re-engineering). Δηλαδή, ο έλεγχος, η αξιολόγηση και ο ανασχεδιασμός.

Ο προγραμματισμός συνδέεται με τη λήψη των αποφάσεων. Η λήψη των αποφάσεων είναι η λειτουργία εκείνη που εμπεριέχεται σαν μικρότερη διαδικασία στον προγραμματισμό και «συνδέει» μεταξύ τους τις υπόλοιπες λειτουργίες, καθόσον «κινεί» τον μηχανισμό της διοίκησης. Η λήψη αποφάσεων καθορίζει τις ενέργειες εκείνες που πρέπει να γίνουν και καλύπτει τα ακόλουθα στάδια (Κορρές & Λιαργκόβας, 2009):

- Το στάδιο της διάγνωσης του προβλήματος.
- Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων με την ανάλυση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων, ώστε να επιλεγεί εκείνη η λύση που πλεονεκτεί.

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

- Τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη παίρνουν τις βασικές στρατηγικές αποφάσεις. Αυτές είναι οι βασικές αποφάσεις που προσδιορίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους ολόκληρου της επιχείρησης και λαμβάνονται από το ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο ενός οργανισμού καθόσον επηρεάζουν ολόκληρη την επιχείρηση.
- Τα μεσαία στελέχη συμμετέχουν μέσα από την πληροφόρηση και λαμβάνουν τις διαχειριστικές αποφάσεις. Αυτές λαμβάνονται σε κατώτερο επίπεδο που είναι το επίπεδο των μεσαίων στελεχών, δηλαδή οι διευθυντές, και συνήθως αφορούν τη διαδικασία ή την τακτική υλοποίηση των στρατηγικών στόχων που καθορίστηκαν από την ανώτερη διοίκηση.
- Τα κατώτερα στελέχη συμμετέχουν στο έργο της επίβλεψης και λαμβάνουν τις λειτουργικές αποφάσεις. Οι λειτουργικές αποφάσεις λαμβάνονται από το κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας μέσα στην επιχείρηση και αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες.

Παράδειγμα 3:

Η υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των επιχειρηματικών σχεδίων γίνεται με βάση δύο κύριους άξονες: (α) τους στόχους που αρχικά έχουν τεθεί και (β) την υλοποίηση και εφαρμογή που ακολουθεί χρονικά τη στρατηγική. Ο Henry L. Gantt συνέβαλε σημαντικά στις περιοχές του προγραμματισμού και του ελέγχου των βημάτων υλοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων διαχρονικά και προσδιόρισε το καλούμενο Διάγραμμα του Gantt· είναι ένας πίνακας όπου τα αναγκαία βήματα και οι επιχειρηματικές δραστηριότητες κατά την παραγωγή εμφανίζονται στον κάθετο άξονα, ενώ η χρονική τους σειρά στον οριζόντιο άξονα. Έτσι, προγραμματίζεται όλη η επιχειρηματική δραστηριότητα και η παραγωγική διαδικασία και εντοπίζονται έγκαιρα τα πιθανά προβλήματα, οι καθυστερήσεις και οι δυσλειτουργίες που είναι κρίσιμες για την υλοποίηση των επιχειρηματικών σχεδίων, ώστε να μπορέσουν να διορθωθούν και να επαναπρογραμματιστούν.

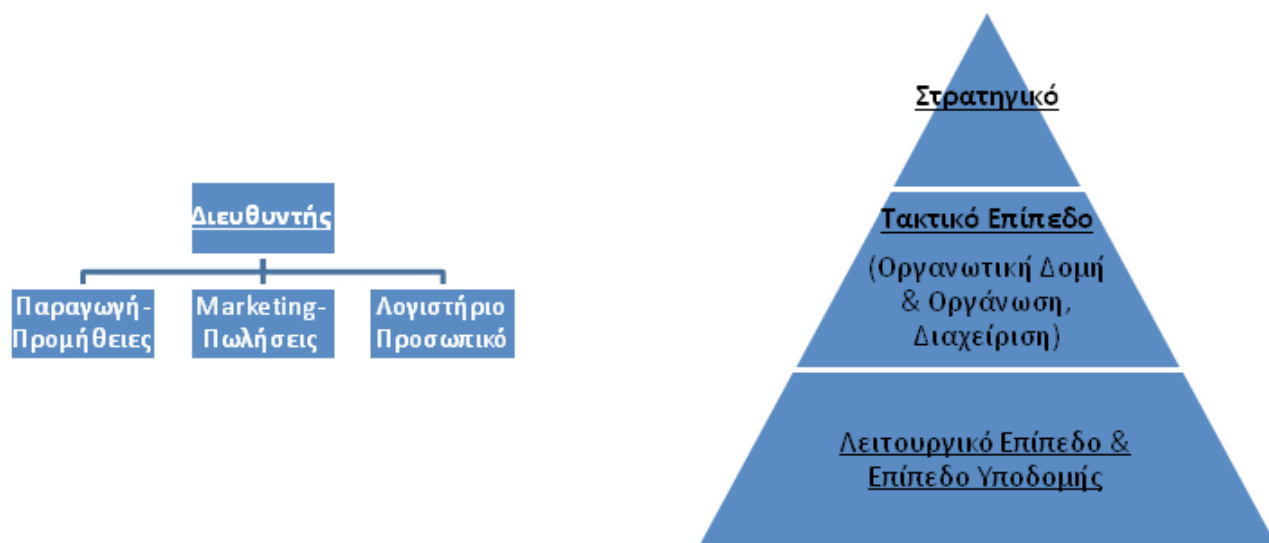
Διάγραμμα 8: Διάγραμμα Gantt Υλοποίησης Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων										
Έτη	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Έρευνα Αγοράς, Συλλογή Πληροφοριών & Ανάλυση Περιβάλλοντος (Εσωτ. & Εξωτ.)	X	X								
Δημιουργία Επιχείρησης		X	X							
Οριοθέτηση Στόχων & Επιχειρηματικής Στρατηγικής για τη Παραγωγή Προϊόντων			X	X						
Προγραμματισμός: Υλοποίηση & Εφαρμογή Στρατηγικών Στόχων				X	X					
Έλεγχος, Αξιολόγηση για την Εξέλιξη, Ανάπτυξη της Επιχείρησης					X	X				
Επανασχεδιασμός-Ανασχεδιασμός							X	X		
Υλοποίηση Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων & Στόχων για την Ανάπτυξη Ανταγωνιστικότητας, Ανάπτυξη Νέων Αγορών της Επιχείρησης								X	X	X

Πηγή: *Ίδια επεξεργασία*

- Περαιτέρω, η υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των επιχειρηματικών σχεδίων διευκολύνεται μέσα από τον σχεδιασμό, την κατανομή και την οργάνωση των δραστηριοτήτων που πραγματοποιείται από τα οργανογράμματα (organizational charts). Τα οργανογράμματα είναι διαγραμματικές απεικονίσεις ποσοτικών δεδομένων και οργανωτικών διαρθρώσεων. Δηλαδή, παρουσιάζουν διαγραμματικά τη διάρθρωση-δομή, τις διασυνδέσεις και τις ενέργειες που γίνονται μέσα στην επιχείρηση. Οποιαδήποτε οργανωτική κατάσταση πρέπει να μπορεί να αποδοθεί σχηματικά και να απεικονιστεί σε διάγραμμα. Τα οργανογράμματα χρησιμεύουν ως αφετηρία του οργανωτικού ελέγχου της επιχείρησης, και αποτελούν αναγκαία και βασική προϋπόθεση για τον έλεγχο και τη διάρθρωση τυχόν σφαλμάτων, τη μελέτη τροποποιήσεων και τη γενικότερη αναδιοργάνωση. Οι σκοποί τους οποίους εξυπηρετούν τα οργανογράμματα είναι οι εξής (Πολυχρονόπουλος & Κορρές, 2005): Προσδιορισμός της ιεραρχίας και της διάρθρωσης της επιχειρησιακής διοίκησης και της οργανωτικής δομής της επιχείρησης.
- Προσδιορισμός των διαφόρων τομέων και τμημάτων.
- Σαφής απεικόνιση των γραμμών μεταβίβασης εξουσίας, της έκτασης του πεδίου αρμοδιότητας και ευθύνης των διαφόρων τμημάτων και της επιχειρησιακής διοίκησης.
- Καθορισμός της διαδρομής των φάσεων των διαφόρων διαδικασιών και συστημάτων που εφαρμόζονται στην επιχείρηση.

Τα οργανωτικά διαγράμματα διακρίνονται σε στατικά (που αφορούν μια ορισμένη χρονική στιγμή), δυναμικά (που αφορούν εκείνα που εξελίσσονται κατά τη ροή του χρόνου), αναλυτικά (που αναλύουν καταστάσεις και δραστηριότητες) και συνθετικά (που αφορούν τη σύνθεση ή τον συνδυασμό διαφόρων καταστάσεων).

Έστω η ακόλουθη διαγραμματική παρουσίαση από μια επιχείρηση που επεκτείνεται σε διάφορες χώρες. Το Διάγραμμα-δένδρο 9 παρουσιάζει τη γεωγραφική δομή (diagram-tree for a geographic matrix) για μια επιχείρηση.



Διάγραμμα 9: Οργανόγραμμα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

6.5. Επιχειρηματική δραστηριότητα και σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον

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

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

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

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει σε προηγούμενο κεφάλαιο, το περιβάλλον διακρίνεται ως εξής (Κορρές, & Λιαγκόβας 2009):

- Στο εσωτερικό περιβάλλον που αποτελούν οι πόροι, οι παραγωγικοί συντελεστές, οι ικανότητες και αξίες της επιχείρησης.
- Στο εξωτερικό περιβάλλον το οποίο αποτελούν οι οικονομικοί παράγοντες όπου περιλαμβάνουν το οικονομικό σύστημα, οι τεχνολογικοί παράγοντες που περιλαμβάνουν την εφαρμογή νέων τρόπων μετατροπής των παραγωγικών συντελεστών σε αγαθά, οι θεσμικοί και πολιτικοί παράγοντες και, τέλος, οι κοινωνικοί παράγοντες που αποτελούν το γενικό κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύσσει την δραστηριότητά της.

Το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο μπορεί να αναλυθεί σε μικρο- και μακροπεριβάλλον.

Μακροπεριβάλλον: Με τον όρο μακροπεριβάλλον εννοούμε το εύρος όλης της οικονομικής δραστηριότητας, της κοινωνίας, του κράτους, τον παρεμβατισμό και γενικά όλα τα διεθνή γεγονότα. Το μακροπεριβάλλον μπορεί να αναλυθεί με βάση την ανάλυση P.E.S.T. (Political Economy Social Technological). Πιο συγκεκριμένα οι παράγοντες που επηρεάζουν το μακροπεριβάλλον είναι:

- Πολιτικοί παράγοντες (*Political*): Αυτοί οι παράγοντες αφορούν τους πολιτικούς νόμους, όπως για παράδειγμα νομοθεσία για περιβάλλον, αγορά, μονοπώλια, τους νόμους για ανταγωνισμό, την κυβερνητική πολιτική & σταθερότητα.
- Οικονομικοί παράγοντες (*Economic*): Πρόκειται για παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με τις οικονομικές συνθήκες που δημιουργούνται από τη φορολογία, από επιδοτήσεις, από δάνεια, από μισθούς, από τον πληθωρισμό, από τα ισχύοντα επιτόκια, από την προσφορά του χρήματος, το κόστος εργασίας, την απασχόληση κ.λπ.
- Κοινωνικοί παράγοντες (*Social*): Αναφερόμαστε σε πολιτισμικούς και κοινωνικούς παράγοντες όπως η θέση της γυναίκας, τα ανθρώπινα δικαιώματα, ο σεβασμός του φυσικού περιβάλλοντος, η εξειδίκευση, η διανομή του εισοδήματος, ο καταναλωτισμός, ο συνδικαλισμός κ.ά.
- Τεχνολογικοί παράγοντες (*Technology*): Πρόκειται για τις νέες τεχνολογίες και εφαρμογές, όπως για παράδειγμα τη δημιουργία ενός νέου λογισμικού (software), την έρευνα & ανάπτυξη, την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών σε νέα προϊόντα, τη βελτίωση ποιότητας & παραγωγικότητας, την προστασία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, κ.λπ.

Μικροπεριβάλλον: Με τον όρο μικροπεριβάλλον αναφερόμαστε στην αγορά, στον κλάδο-ανταγωνισμό όπου μετέχει η επιχείρηση.

Να σημειωθεί ότι ορισμένοι από τους βασικούς ρυθμιστικούς παράγοντες για το Μικροπεριβάλλον είναι:

- Οι οικονομίες κλίμακας, δηλαδή η συσχέτιση μακροχρόνιου κόστους με τον όγκο παραγωγής.
- Η διαφοροποίηση του προϊόντος.
- Τα σύγχρονα «κανάλια» διανομής προϊόντων & μάρκετινγκ.
- Τα τυχόν εμπόδια εισόδου στην αγορά και η αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων.
- Η υποκατάσταση προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των καταναλωτών.

6.6. Σημασία και αποτελεσματικότητα της οργάνωσης

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

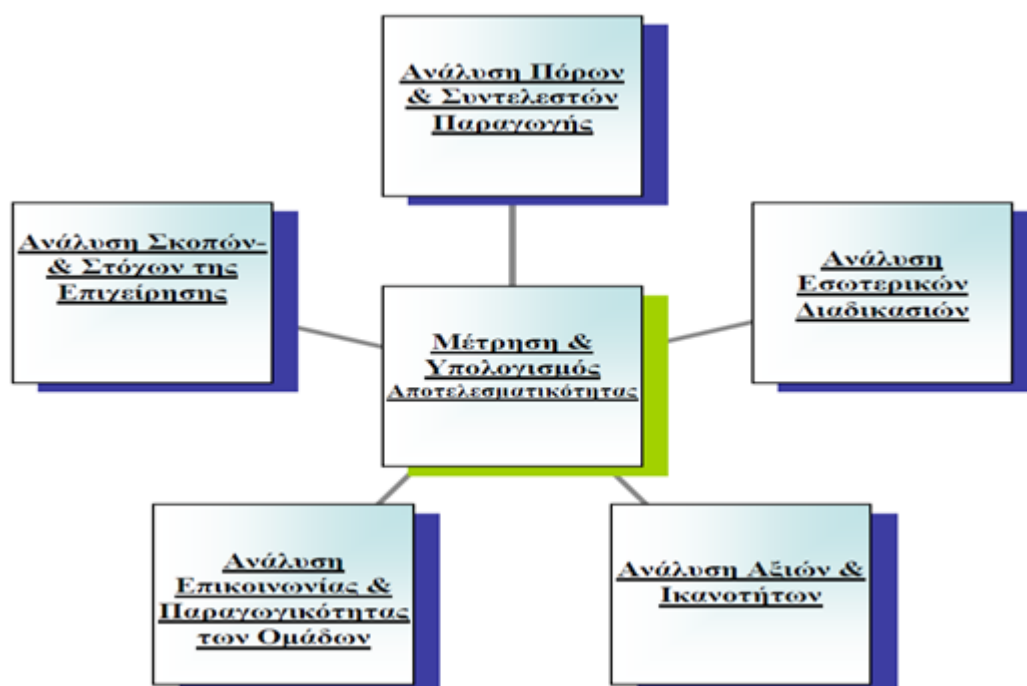
- Η σωστή οργάνωση των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί και αναπτύσσει επιχειρηματικές δραστηριότητες, για παράδειγμα με την αύξηση της απασχόλησης, την προστασία του περιβάλλοντος, την ποιοτική κατανάλωση.
- Ο εκσυγχρονισμός και η αναβάθμιση του εσωτερικού περιβάλλοντος, και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας.
- Η οργάνωση των επιχειρήσεων συμβάλλει στη σωστή αξιοποίηση των πόρων, στη διαμόρφωση του πλαισίου του ανταγωνισμού, στην ανάπτυξη της αγοράς και στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.
- Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η οργάνωση των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλει στην αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και κερδοφορία της επιχείρησης και επίσης περαιτέρω να συμβάλει στο κοινωνικό όφελος και στην «κοινωνική ανταπόκριση» μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Το επιχειρησιακό πλαίσιο που αφορά την οργάνωση και τη διαχείριση θέτει διάφορους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους σε αντιστοιχία με τους σκοπούς και τους άξονες της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αποτελούν βασική και απαραίτητη προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα, ανάπτυξη, εξέλιξη και επέκταση της επιχείρησης. Επίσης ένα από τα βασικά ζητήματα είναι ο υπολογισμός του βαθμού της επίτευξης των στόχων της οργάνωσης. Πιο συγκεκριμένα, έχουν αναπτυχθεί δύο βασικές σχετικές έννοιες (Κορρές & Λιαργκόβας, 2009):

- Η έννοια της αποτελεσματικότητας, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση επιτυγχάνει τους στόχους.
- Η έννοια της αποδοτικότητας, που αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία της οργάνωσης και εκφράζει το κόστος για την επίτευξη του αποτελέσματος.

Οι έννοιες αυτές είναι στενά συνδεδεμένες, αφού η απόδοση αποτελεί στοιχείο της αποτελεσματικότητας, ενώ μια οργάνωση που είναι αποδοτική δεν είναι ανάγκη να είναι και αποτελεσματική και το αντίστροφο. Για την οργάνωση μεγαλύτερο ενδιαφέρον έχει η αποτελεσματικότητα, παρά η απόδοση. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας όμως παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες και γι' αυτό υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις, όπως παρουσιάζεται και στο Διάγραμμα 10. Πιο συγκεκριμένα:

- Ανάλυση των πόρων & συντελεστών παραγωγής: Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η αποτελεσματικότητα εκφράζεται μέσα από την ικανότητά της να εκμεταλλευθεί ή να αξιοποιήσει το εσωτερικό περιβάλλον της για να μπορέσει να αξιοποιήσει τους υπάρχοντες πόρους.
- Ανάλυση των εσωτερικών διαδικασιών. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, προσπαθεί να μετρήσει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης μέσω της αποδοτικότητας των εσωτερικών διαδικασιών και επιδόσεων δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην αξιοποίηση των διαφόρων μελών.
- Ανάλυση των στόχων. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, ο υπολογισμός της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης λαμβάνει κυρίως υπόψη ως κριτήριο τον βαθμό που έχουν επιτευχθεί οι διάφοροι επιχειρηματικοί στόχοι.
- Ανάλυση επικοινωνίας & παραγωγικότητας των ομάδων. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, ο υπολογισμός της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης λαμβάνει ως βασικό κριτήριο τον βαθμό επικοινωνίας, συντονισμού και παραγωγικότητας των διαφόρων επιχειρηματικών ομάδων.
- Ανάλυση αξιών και ικανοτήτων. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η αποτελεσματικότητα κάθε οργάνωσης εκτιμάται με κριτήρια που εκφράζουν την έμφαση που δίνει η οργάνωση στην αξιοποίηση των ικανοτήτων και στο σύστημα αξιών που τη χαρακτηρίζει.



Διάγραμμα 10: Βασικοί παράγοντες για τον υπολογισμό της αποτελεσματικότητας

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Όπως αναφέραμε, τα βασικότερα σημεία για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης είναι:

- Η σωστή κατανομή και η αξιοποίηση των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης.
- Η σωστή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

Μεταξύ των βασικών μειονεκτημάτων και λαθών της οργάνωσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι τα εξής (Πολυχρονόπουλος & Κορρές, 2005):

- Έλλειψη κατάλληλου προγραμματισμού: Εφόσον έχουν προσδιοριστεί οι κατάλληλοι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης, πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο πλαίσιο υλοποίησης και εφαρμογής των επιχειρηματικών στόχων. Δεν μπορεί να υπάρξει καλή οργάνωση εάν δεν προηγηθεί καλός προγραμματισμός.
- Έλλειψη σαφήνειας οργανογράμματος και οργανωτικών σχέσεων. Η ασάφεια στις οργανωτικές σχέσεις και στο οργανόγραμμα συντελεί στην αναποτελεσματικότητα της οργάνωσης της επιχείρησης.
- Αποτυχία επικοινωνίας και συντονισμού. Η ασάφεια και η αποτυχία επικοινωνίας μεταξύ των μελών και των κλιμακίων της επιχείρησης οδηγεί σε καθυστερήσεις, μείωση αποδοτικότητας και στην αναποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

- Σύγκριση μεταξύ πληροφοριών και επιχειρηματικών στόχων. Η ανάλυση περιβάλλοντος και η συλλογή και αξιοποίηση των σωστών πληροφοριών αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η δυσαρμονία μεταξύ της αξιολόγησης και της αξιοποίησης των σωστών πληροφοριών και του προσδιορισμού των ορθολογικών επιχειρηματικών στόχων οδηγεί στην αναποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

6.7. Επίλογος

Η κάθε οργάνωση θέτει στόχους που από τη μια πλευρά αποτελούν τον λόγο δημιουργίας της και από την άλλη την απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωσή της και ακόμη παραπέρα την ανάπτυξη, εξέλιξη και επέκταση και επικράτησή της. Συνεπώς τίθεται το ζήτημα της μέτρησης του βαθμού της επίτευξης των στόχων της οργάνωσης. Πάνω σ' αυτό το ζήτημα έχουν αναπτυχθεί δύο έννοιες:

- Η έννοια της αποτελεσματικότητας.
- Η έννοια της αποδοτικότητας.

Οι κυριότερες αδυναμίες της οργάνωσης είναι:

- Οι πιθανές επικαλύψεις και μη καλή επικοινωνία, όταν δεν έχουν οριστεί με σαφήνεια οι αρμοδιότητες κάθε υπηρεσίας μέσα στη μονάδα.
- Η ανάθεση πολλών διαφορετικών αντικειμένων σε ένα τμήμα όπου δεν έχει εφαρμοστεί σωστά η αρχή του καταμερισμού του έργου. Η κακή εφαρμογή της αρχής της ενότητας της εντολής οδηγεί στο ότι ο υφιστάμενος δεν γνωρίζει ποιος είναι ο προϊστάμενος στον οποίο οφείλει να λογοδοτεί και να παίρνει εντολές.

Περιβάλλον είναι ο εσωτερικός και εξωτερικός εκείνος χώρος όπου δραστηριοποιείται και αναπτύσσει δράση η επιχείρηση. Το περιβάλλον διακρίνεται σε:

- Εσωτερικό περιβάλλον,
- Εξωτερικό περιβάλλον.

Εσωτερικό περιβάλλον είναι οι παράγοντες μέσα σ' έναν οργανισμό που απαρτίζουν τους πόρους του – κατά κύριο λόγο, οικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί. Το Management «ταυτίζεται» με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα τα εξής:

- Οργάνωση,
- Διοίκηση,
- Διαχείριση,
- Επικοινωνία – Κατανομή,
- Σχεδιασμό και Προγραμματισμό.

Εξωτερικό περιβάλλον είναι οι παράγοντες έξω από έναν οργανισμό που όμως τον επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Αυτοί οι παράγοντες είναι, κατά κύριο λόγο, οικονομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το μακροπεριβάλλον και το μικροπεριβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, με τον όρο μακροπεριβάλλον καλύπτουμε το εύρος όλης της οικονομικής δραστηριότητας, της κοινωνίας, του κράτους, τον παρεμβατισμό και γενικά όλα τα διεθνή γεγονότα. Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να καλύπτει αυτό που λέμε P.E.S.T., δηλαδή Political Economy Social Technological. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το μακρο-περιβάλλον είναι οι εξής:

- Πολιτικοί παράγοντες (*Political*): Αυτοί οι παράγοντες αφορούν τους πολιτικούς νόμους, όπως απαγορεύσεις, αποφάσεις, πολιτικές αλλαγές, το πολιτικό-νομικό πλαίσιο (νομοθεσία για περιβάλλον, αγορά, μονοπώλια), τη φορολογία, τα διάφορα ειδικά κίνητρα, τους εθνικούς και διεθνείς κανονισμούς εξωτερικού εμπορίου, τους νόμους για ανταγωνισμό (εμπορικό δίκαιο), την κυβερνητική πολιτική και σταθερότητα.
- Οικονομικοί παράγοντες (*Economic*): Πρόκειται για παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με τις οικονομικές συνθήκες που δημιουργούνται από τη φορολογία, από επιδοτήσεις, από δάνεια, από μισθούς, από τον πληθωρισμό, από τα ισχύοντα επιτόκια, από την προσφορά του χρήματος, το κόστος εργασίας, την απασχόληση / ανεργία κ.ά.
- Κοινωνικοί παράγοντες (*Social*): Αναφερόμαστε σε πολιτισμικούς και κοινωνικούς παράγοντες όπως η θέση της γυναίκας, τα ανθρώπινα δικαιώματα, ο σεβασμός του φυσικού περιβάλλοντος, η εξειδίκευση, η διανομή του εισοδήματος, ο καταναλωτισμός, ο συνδικαλισμός κ.ά. Γενικά το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον αναφέρεται στον τρόπο ζωής των ανθρώπων, όπως για παράδειγμα

ο καταναλωτισμός, διαθέσεις καταναλωτών, κ.ά., στην αύξηση του πληθυσμού, στην κατανομή πληθυσμού, στη μετακίνηση πληθυσμού, στη θέση της γυναίκας κ.λπ.

- Τεχνολογικοί παράγοντες (*Technology*): Πρόκειται για τα διάφορα τεχνολογικά επιτεύγματα, π.χ. η δημιουργία ενός νέου software, οι κρατικές δαπάνες που γίνονται για έρευνα και ανάπτυξη, νέες τεχνολογίες – νέα προϊόντα, οι ιδιωτικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, τα νέα προϊόντα, η μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας από εξωτερικό, η βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας, η προστασία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και η αύξηση ρυθμού δήλωσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας.

Με τον όρο μικροπεριβάλλον αναφερόμαστε στην αγορά, τον κλάδο όπου μετέχει ο τύπος της επιχείρησης, στον ανταγωνισμό και γενικά στις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Ιωαννίδης, Σ. (2001). Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα. Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση.
- Καραγιάννης, Α.Δ. (1999). Επιχειρηματικότητα και Οικονομία: Μελέτες. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.
- Καραγιάννης, Α., Κορρές, Γ., Ζαρίφης Α. (2001). Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη. Αθήνα: εκδόσεις ΟΕΔΒ.
- Κορρές, Γ., Λιαργκόβας Π. (2009). Οικονομική των Επιχειρήσεων: Θεωρία, Εφαρμογές και Ασκήσεις. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλης.
- Πολυχρονόπουλος, Γ., Κορρές Γ. (2005). Βασικές Αρχές Οικονομίας και Διοίκησης. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλης.

Κριτήρια αξιολόγησης

Κριτήριο αξιολόγησης 1

Συμπληρώστε την ακόλουθη πρόταση επιλέγοντας τις αντίστοιχες-κατάλληλες λέξεις:

Αποτελεσματική είναι η οργάνωση της επιχείρησης όταν αξιοποιεί κατά τον προσφορότερο τρόπο τ..... με συνέπεια να αυξάνει τ..... του καθενός χωριστά (δηλαδή την παραγωγικότητα της φύσης της εργασίας και του κεφαλαίου) και τελικά την αποτελεσματικότητα όλης της επιχείρησης, ως παραγωγικότητα, οικονομικότητα και αποδοτικότητά της.

- (α) τις εξαγωγές
- (β) τις εισαγωγές
- (γ) το εμπορικό ισοζύγιο
- (δ) το επιχειρηματικό πνεύμα
- (ε) τις διαθέσιμες επενδύσεις
- (στ) την οικονομική διαχείριση
- (ζ) το εξωτερικό περιβάλλον
- (η) τους διαθέσιμους συντελεστές παραγωγής (φύση, εργασία, κεφάλαιο)
- (θ) το εξωτερικό περιβάλλον
- (ι) το κέρδος
- (κ) τη παραγωγικότητα
- (λ) την αποτελεσματικότητα
- (μ) την αποδοτικότητα

Απάντηση/Λύση

Η επιλογή των αντίστοιχων-κατάλληλων λέξεων είναι:

- (η) τους διαθέσιμους συντελεστές παραγωγής (φύση, εργασία, κεφάλαιο) και
- (λ) την αποτελεσματικότητα

Δηλαδή: Αποτελεσματική είναι η οργάνωση της επιχείρησης όταν αξιοποιεί κατά τον προσφορότερο τρόπο τους διαθέσιμους συντελεστές της παραγωγής (φύση, εργασία, κεφάλαιο) με συνέπεια να αυξάνει την αποτελεσματικότητα του καθενός χωριστά (δηλαδή την παραγωγικότητα της φύσης, της εργασίας και του κεφαλαίου) και τελικά την αποτελεσματικότητα όλης της επιχείρησης, ως παραγωγικότητα, οικονομικότητα και αποδοτικότητά της.

Κριτήριο αξιολόγησης 2

Ποιες από τις ακόλουθες μορφές-κατηγορίες αποτελούν τον βασικό διαχωρισμό του περιβάλλοντος της επιχείρησης που αναφέρονται και αναλύονται στα περισσότερα συγγράμματα;

- (α) Εξωτερικό περιβάλλον
- (β) Φυσικό περιβάλλον
- (γ) Ιδανικό περιβάλλον
- (δ) Τεχνικό περιβάλλον
- (ε) Εσωτερικό περιβάλλον

Απάντηση/Λύση

Οι βασικότερες μορφές-κατηγορίες του περιβάλλοντος της επιχείρησης αναφέρονται σε:

- (α) Εξωτερικό περιβάλλον και
- (ε) Εσωτερικό περιβάλλον.

Κριτήριο αξιολόγησης 3

Πώς μπορεί να αξιοποιηθεί από μια επιχείρηση η έννοια του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος;

Απάντηση/Λύση

Ο Manager θα πρέπει να διερευνήσει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, έτσι ώστε η επιχείρηση να έχει ακόμη μεγαλύτερα κέρδη μεσομακροπρόθεσμα.

Ιδιαίτερα, ο Manager θα πρέπει να διερευνήσει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ώστε να πετύχει:

- Καλύτερη επικοινωνία, οργάνωση και διοίκηση.
- Καλύτερη κατανομή πόρων και παραγωγικότητα.
- Καλύτερη αξιοποίηση και εκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Καλύτερη συμμετοχικότητα και συνεργατικότητα, κ.λπ.

Αλλά επίσης ο Manager θα πρέπει να διερευνήσει το Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης, ώστε να πετύχει:

- Καλύτερη προμήθεια των πρώτων υλών,
- Καλύτερη ποσοτική και ποιοτική παραγωγή προϊόντων,
- Καλύτερη διακίνηση των προϊόντων,
- Καλύτερη συνεργασία με τις άλλες επιχειρήσεις και αποφυγή του πολέμου μεταξύ τους, κλπ.
- Έτσι, διαμορφώνοντας το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό Περιβάλλον της επιχείρησης, θα πετύχει:
- Ελαχιστοποίηση κόστους (οικονομίες κλίμακας).
- Μεγιστοποίηση κέρδους (αποδόσεις κλίμακας).

=====

Με αυτά η επιχείρηση θα πετύχει:

- Ευελιξία και παραγωγικότητα της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης.
- Ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα της επιχείρησης.
- Κερδοφορία της επιχείρησης.
- Βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Κριτήριο αξιολόγησης 4

Ποια είναι τα βασικά λάθη στο πλαίσιο οργάνωσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων;

Απάντηση/Λύση

Μεταξύ των βασικών μειονεκτημάτων και λαθών της οργάνωσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι:

- Έλλειψη κατάλληλου προγραμματισμού: Εφόσον έχουν προσδιοριστεί οι κατάλληλοι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης, πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο πλαίσιο υλοποίησης και εφαρμογής των επιχειρηματικών στόχων. Δεν μπορεί να υπάρξει καλή οργάνωση εάν δεν προηγηθεί καλός προγραμματισμός.
- Έλλειψη σαφήνειας οργανογράμματος και οργανωτικών σχέσεων. Η ασάφεια στις οργανωτικές σχέσεις και στο οργανόγραμμα συντελεί στην αναποτελεσματικότητα της οργάνωσης της επιχείρησης.

- Αποτυχία επικοινωνίας και συντονισμού. Η ασάφεια και η αποτυχία επικοινωνίας μεταξύ των μελών και των κλιμακίων της επιχείρησης οδηγεί σε καθυστερήσεις, μείωση αποδοτικότητας και στην αναποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Σύγκρουση μεταξύ πληροφοριών και επιχειρηματικών στόχων. Η ανάλυση περιβάλλοντος και η συλλογή και αξιοποίηση των σωστών πληροφοριών αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η δυσαρμονία μεταξύ της αξιολόγησης και της αξιοποίησης των σωστών πληροφοριών και του προσδιορισμού των ορθολογικών επιχειρηματικών στόχων οδηγεί στην αναποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.