

Διοικητική Διάρθρωση Επιχειρήσεων

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΑΙ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Εισηγητής: ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ ΝΙΚΟΣ

Όνοματεπώνυμο: ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗ ΕΛΕΝΗ

Αριθμός Μητρώου: 3223

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2013

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εργασία παρουσιάζεται το θέμα της διοικητικής διάρθρωσης επιχειρήσεων. Η δομή της παρουσιάζεται σε τρία κεφάλαια, από έξι ενότητες στο καθένα. Στο πρώτο κεφάλαιο δίνονται βασικές έννοιες. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η διοίκηση/μάνατζμεντ και η διοικητική διάθρωση. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια μελέτη περίπτωσης σε τράπεζα.

Πιο αναλυτικά:

Στο πρώτο κεφάλαιο με τις βασικές έννοιες δίνεται ο ορισμός των, επιχειρήσεων ως οικονομικών μονάδων. Ακολουθεί η ιστορική εξέλιξη της οργανωτικής θεωρίας και τα αίτια δημιουργίας πολύπλοκων οργανώσεων. Παρουσιάζεται η κλασική και νεοκλασική θεωρία της οργάνωσης. Γίνεται αναφορά στη σύγχρονη οργανωτική θεωρία και τις οργανωσιακές αρχές. Έπειτα, περιγράφεται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Συνεχίζεται η ανάλυση των βασικών εννοιών με τον επιχειρηματία και την επιχειρηματική δραστηριότητα. Ειδική αναφορά στο πρόβλημα εντολέα-εντολοδόχου επεξηγεί τη διαδικασία ανάθεσης εξουσίας. Τέλος, η εργασιακή συμπεριφορά επεξηγεί με τη χρησιμοποίηση του ομαδικού δείκτη νοημοσύνης τον τρόπο λειτουργίας ατόμων και ομάδων σε ένα οργανωμένο διοικητικό περιβάλλον μιας σύγχρονης επιχείρησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο η ανάλυση ξεκινάει με το μάνατζμεντ, το οποίο χρησιμοποιείται ως ταυτόσημη έννοια με τη διοίκηση. Περιγράφονται αναλυτικά τα καθήκοντα των μάνατζερ. Γίνεται σύντομη αναφορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αναλυτική στις πολυεθνικές. Στο θέμα της διοίκησης αναφέρεται η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ως ένας σύγχρονος τρόπος διαχείρισης λειτουργιών. Αναφορικά με τα καθήκοντα των μάνατζερ δίνεται η οργάνωση καθώς αυτή αποτελεί τη γενική έννοια που περιλαμβάνει τη δομή και τη διοικητική διάρθρωση. Η οργανωτική πυραμίδα, τα συστήματα οργάνωσης και τα οργανογράμματα αποτελούν τη διάρθρωση της οργάνωσης με τα οργανογράμματα τη δομή της. Ακολουθεί η στρατηγική. Περιγράφονται τα είδη στρατηγικής καθώς και η σχέση στρατηγικής και οργανωτικής δομής. Έπειτα χρησιμοποιείται η συγκριτική προτυποποίηση ως μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης και αποτελεσματικότητας ενώ επιπλέον δίνονται οι κατηγορίες και τα μειονεκτήματά της. Οι στόχοι περιγράφονται μέσω της Οικονομικής θεωρίας και επομένως του κέρδους ή ζημίας. Γίνεται αναφορά στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους, καθώς αυτά δείχνουν ουσιαστικά τη διαδικασία δημιουργίας των στόχων. Τέλος, δίνεται η ελκυστικότητα της βιομηχανίας με γενικότερη αναφορά στον κλάδο της. Διευκρινίζεται ο όρος του κύκλου ζωής της βιομηχανίας και οι παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό ελκυστικότητας της βιομηχανίας.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται μια μελέτη της τράπεζας Alpha Bank. Αξιοποιήθηκαν στοιχεία από την ιστοσελίδα της τράπεζας και ειδικότερα την έκθεση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Έτσι, στη μελέτη αυτή παρουσιάζεται πρώτα η τράπεζα με βάση το προφίλ της. Ακολουθεί το οργανόγραμμα της τράπεζας χωρισμένο με βάση τους τομείς. Δίνεται ο έλεγχος ως βασικό καθήκον της διοίκησης. Ακόμη, παρουσιάζεται η στρατηγική της τράπεζας σε εταιρικό επίπεδο. Αναλυτική είναι η αναφορά στους στόχους και τα αποτελέσματα της τράπεζας. Τέλος, η ιδιαίτερη μνεία στον τραπεζικό κλάδο είναι αποτέλεσμα της εργασίας αυτής καθώς η διοικητική διάρθρωση δεν αφορά μόνο την τράπεζα αυτή καθαυτή αλλά και τον τραπεζικό κλάδο.

SUMMARY

This essay makes an introduction in the topic of administrative structure in businesses. It is presented using three chapters. Each chapter includes six units. In first chapter someone will interfere with basic meanings. In second chapter, administration and management are analyzed. In third chapter there is a bank's case study.

In more detail:

First Chapter contains the basic meanings, from which derives the businesses' definition meaning economic units. Afterwards there is a historical analysis (evolution) of organizational theory giving the cause for creating multifunctional organizations. It is presented the classic and new-classic theory of organizing a business. There is also a report which gives more information about the modern organizational theory and principles. This chapter gives the description of the internal and external environment of businesses. The analysis of basic meanings focuses on businesspeople and business activity. An important point is the problem of commands between management and administration and the whole process giving authority. Finally, the workers' behavior gives clues and evidence in scientific methods such as the team's Intelligence Quality to determine how teams and individuals behave in an organized administrative environment of a modern business.

Second Chapter begins with an introduction of management like a meaning in theory which replaces the meaning of administration. There is an additional analysis of managers' duties. It is also given a short report for small businesses and a long one for multinational. Outsourcing is stressed being important for the modern way of functions' management. One of managers' duties is the business' organization which is the general meaning including the main body and the administrative structure of business. The organizational pyramid; the organizational systems and the organizational board of services form the organizational structure while this organizational board of services is in fact the main body of the organizational structure mentioned before. Another important matter is strategy. The description of kinds of strategy contributes to an effort of furthermore analysis between strategy and organizational main body referring to their relationship. Then benchmarking is used as a method evaluating efficiency and results whereas benchmarking is categorized mentioning disadvantages. Targets are described using the means of Economic Theory such as profit and economic damage. Their advantages and disadvantages basically indicate the process setting targets referring to the economic theory of profit. In the end of this chapter there is a connection between industries, their sector and administrative structure. The meaning of attractiveness of an industry is the key because during the life cycle of an industry attractiveness depends on factors connected with targets such as profit.

The third and last chapter of this essay presents a case study referring to the Greek bank called Alpha Bank. The elements that form this chapter derive from the bank's site. There was a helpful social responsibility report for information purposes. So, this essay includes these elements presenting the bank, in first place, based on it's profile. Then it was considered more practical to separate sectors meaning services which form the organizational board. Control is the basic duty of administration. In addition, strategy is presented as the heyday corporate level. Of

course, the other chapters of this essay lead the analysis to targets and results. Finally, it is described the relationship between the bank sector and the organizational structure indicating the steps a bank follows to organize services and they point the fact that services are not an independent chain like exactly the organizational structure.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΤΟ ΠΑΡΑΓΓΕΛΜΑ ΔΟΘΗΚΕ από τον καπετάνιο που στεκόταν στον πρυμόπυργο. Εκατόν εβδομήντα κωπηλάτες έσκυψαν απλώνοντας μπροστά τα μπράτσα με τα χέρια σφιγμένα στα κουπιά. Οι κάβοι λύθηκαν, τα κουπιά άγγιξαν τη θάλασσα και το μακρύ σκάφος όρμησε σαν θαλασσοπούλι που ελευθερώνεται από τα κύμματα. Γλίστρησε δυνατά αφήνοντας το μόλο με τον κόσμο να χαιρετάει σείοντας μαντίλια στους δικούς τους που έφευγαν για μακρινό ταξίδι. Καθώς τα πρόσωπα χάνονταν, τα άτομα γίνονταν ομάδα και η ομάδα συγκεχυμένο πλήθος...

Απόσπασμα από τον Πυθέα των Ανέμων
Μυθιστόρημα
Μεγαλοκονόμος Μάνος

Κάθε οργανισμός έχει κάποιον ξεχωριστό και μοναδικό λόγο ύπαρξης. Αυτή η μοναδικότητα μπορεί να αντανakλάται σε μια εταιρική αποστολή. Ο τελικός στόχος είναι να επιτευχθεί ένα αίσθημα αποστολής από όλες τις ομάδες των ενδιαφερομένων μέσα στην επιχείρηση. Να «αγκαλιάσουν» όλοι την αποστολή ως κάτι σαφές, κατανοητό, που δίνει νόημα και ουσία στην καθημερινή διοικητική πρακτική. Μόνο κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις μπορεί η εταιρική αποστολή να γίνει μια αποτελεσματική τεχνική στρατηγικής.

Η διάρθρωση απαιτεί σύστημα και σχέδιο. Η κλασική θεωρία χρησιμοποιεί δύο βασικές δομές, τη γραμμική και την επιτελική. Η γραμμική είναι η γνωστή ιεραρχική «πυραμίδα», ενώ η επιτελική περιλαμβάνει συνήθως δραστηριότητες που θεωρούνται βοηθητικές και συμβουλευτικές για τη γραμμική διάρθρωση.

Η γενική γνώμη είναι ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά ματαιώνει και τα πιο προσεγμένα οργανωτικά προγράμματα και ανατρέπει τις λογικές σχέσεις που στηρίζονται στην κλασική διάρθρωση. Η νεοκλασική μελέτη στηρίζεται στις προστριβές που φαίνονται να υπάρχουν στις οργανώσεις ανάμεσα σε άτομα που εκτελούν διαφορετικά καθήκοντα.

Συμπεραίνουμε ότι μεταξύ στρατηγικής και οργανωτικής δομής υπάρχει μια σχέση έντονης αλληλεξάρτησης. Είναι και οι δύο έννοιες πολύ σημαντικές για τη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα, καθώς από αυτές εξαρτάται η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Αν οποιαδήποτε από αυτές λειτουργήσει μεμονωμένα τότε θα υπάρξει πρόβλημα συντονισμού. Το ίδιο θα συμβεί αν και οι δύο δεν αναπτυχθούν ταυτόχρονα. Είναι φανερό λοιπόν η ανάγκη για αλληλεξάρτηση και συντονισμό στρατηγικής και δομής καθώς και για συνεχή αναθεώρησή τους από το σύνολο του οργανισμού και όχι μόνο από την ανώτατη διοίκηση.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	5
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	8
1.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	8
1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ.....	9
1.2.1.Αίτια Δημιουργίας των Πολύπλοκων Οργανώσεων	13
1.2.2.Η Κλασική και η Νεοκλασική Οργανωτική Θεωρία.....	14
1.2.3.Η Σύγχρονη Οργανωτική Θεωρία	18
1.2.4.Οργανωσιακές Αρχές	20
1.3.ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	23
1.3.1.Εσωτερικό Επιχειρηματικό Περιβάλλον	23
1.3.2.Εξωτερικό Επιχειρηματικό Περιβάλλον	25
1.4.ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.....	27
1.5.ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΕΝΤΟΛΕΑ-ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟΥ	28
1.6.ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	32
2.1.ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	32
2.1.1.Καθήκοντα των Μάνατζερ.....	32
2.1.2.Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	32
2.1.3.Διοίκηση σε ένα Διεθνές Περιβάλλον.....	33
2.1.4.Εξωτερίκευση Δραστηριοτήτων (Outsourcing).....	38
2.2.ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	39
2.2.1.Οργανωτική Πυραμίδα	40
2.2.2.Συστήματα Οργάνωσης.....	41
2.2.3.Οργανογράμματα	42
2.3.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	45
2.3.1.Είδη Στρατηγικής.....	46
2.3.2.Σχέση Στρατηγικής και Οργανωτικής Δομής	47
2.4.ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ (BENCHMARKING)	54
2.4.1.Κατηγορίες	55
2.4.2.Μειονεκτήματα.....	55
2.5.ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	56

2.5.1.Πλεονεκτήματα	57
2.5.2.Μειονεκτήματα	58
2.6.ΚΛΑΔΟΣ-ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	59
2.6.1.Ο Κύκλος Ζωής	60
2.6.2.Παράγοντες για την Εκτίμηση του Βαθμού Ελκυστικότητας.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	66
3.1.ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	67
3.2.ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	69
3.3.ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.....	77
3.4.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	78
3.5.ΣΤΟΧΟΙ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	81
3.6.ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	88
3.6.1 Φορείς που Δραστηριοποιούνται στο Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα	88
3.6.2. Τραπεζικά Καταστήματα και Εναλλακτικά Δίκτυα Διανομής Χρηματοπιστωτικών Προϊόντων και Υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, την Ευρωζώνη και την Ελλάδα.	92
3.6.3. Μετοχολόγιο των Εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών Εμπορικών Τραπεζών	94
3.6.4. Χρηματιστηριακές Εξελίξεις	94
3.6.5. Κεφαλαιοποίηση Ελληνικών Τραπεζών	95
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	96
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	99
Τ Ε Λ Ο Σ	100

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται σε βασικές έννοιες όπως αυτή της επιχείρησης. Η έννοια της επιχείρησης είναι βασική καθώς είναι μέρος του οικονομικού συστήματος της αγοράς.

«...Η επιχείρηση...», κατά τον Κανελλόπουλο, Χ. (1994, σελ.88), «...είναι η βασική λειτουργική μονάδα της ελεύθερης αγοράς και αποτελείται από τα άτομα (ή ανθρώπινους πόρους) και τους άλλους παραγωγικούς πόρους που χρειάζονται για την υλοποίηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων ή λειτουργιών...». Το μάνατζμεντ ή η διοίκηση (ή διευθυντικά στελέχη) της επιχείρησης οργανώνει και διευθύνει τις λειτουργίες αυτές, για την παραγωγή και διανομή στην αγορά αγαθών ή υπηρεσιών με την αντίστοιχη ροή χρήματος, ως απόδειξη ικανοποίησης των πελατών. Επομένως, η **χρηματοδότηση**, η **παραγωγή** και η **εμπορία του προϊόντος** αποτελούν τις τρεις κύριες επιχειρησιακές δραστηριότητες. Οι επιχειρήσεις μπορεί να διαφέρουν μεταξύ τους, αλλά παρόλα αυτά έχουν τα παρακάτω κοινά σημεία:

- I. Έχουν σαν κινητήρια δύναμη το κέρδος
- II. Εντοπίζουν επιχειρηματικές ευκαιρίες
- III. Αξιοποιούν επιχειρηματικούς πόρους
- IV. Παράγουν προϊόντα που μεγιστοποιούν το «κέρδος» των πελατών
- V. Αναλαμβάνουν τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων

Ακολουθεί ο ορισμός των οικονομικών μονάδων σε συνάρτηση με τη δομή και ο διαχωρισμός τους ανάλογα με το σκοπό, το φορέα και τη νομική μορφή. Διαχωρισμός ο οποίος εξυπηρετεί τους σκοπούς/δραστηριότητες των επιχειρήσεων και διευκολύνει την αναγνώριση και διάκριση μεταξύ τους.

1.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο, Χ. (1994, σελ.99), «...Οικονομική Μονάδα είναι ένα σύνολο ανθρώπων που χρησιμοποιώντας υλικούς και άυλους πόρους και αναπτύσσοντας σχέσεις υπό μια συντονιστική ηγεσία επιδιώκουν από κοινού την επίτευξη τεθέντων σκοπών με βάση την «οικονομική αρχή»...».

Βασική προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη περισσότερων ανθρώπων οι οποίοι θα επιδιώξουν από κοινού την επίτευξη των σκοπών, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο αριθμός αυτών των ατόμων.

Η ηγεσία συντονίζει και κατευθύνει τις δραστηριότητές των ανθρώπων αυτών. Έχει εξουσία μέρος της οποίας μπορεί να μεταβιβάζει και σε άλλα άτομα. Κατά αυτόν τον τρόπο, δημιουργούνται σχέσεις ιεραρχικές και εργασιακής αλληλεξάρτησης. «...**Το κάθε άτομο αναλαμβάνει κάποιο ρόλο και κάποια καθήκοντα και τελικά δημιουργείται κάποια «δομή»...**».

Η συντονιστική ηγεσία είναι απαραίτητη και στη δομή για να επιτευχθεί κάποιος ή κάποιοι σκοποί «από κοινού». Αυτό σημαίνει πως πρέπει η δραστηριότητα όλων να κατευθύνεται και να τείνει προς την επίτευξη των σκοπών. Αξίζει να σημειωθεί πως καθένας συμβάλλει ενσυνείδητα με τη δραστηριότητά του και σε συνεργασία με τους άλλους στην πραγματοποίηση των σκοπών αυτών.

Απαραίτητη είναι η ανάλωση υλικών πόρων (υλικά, καύσιμα, εργαλεία, μηχανήματα, χρήματα κ.λπ.) και η αξιοποίηση άυλων πόρων (πληροφορίες, τεχνικές γνώσεις, φήμη και πελατεία κ.λπ.).

Συμπερασματικά, όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες και πολύ περισσότερο κάθε συλλογική δραστηριότητα οποιασδήποτε Οικονομικής Μονάδας θα πρέπει να διέπεται από τη γνωστή «οικονομική αρχή». Θα πρέπει επομένως να γίνεται με οικονομικότητα και να λαμβάνεται ειδική μέριμνα για αυτό.

1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

Στο βιβλίο του ο Κανελλόπουλος, Χ. (1991, σελ.16), αναφέρεται στην οργανωτική θεωρία. Η «οργανωτική θεωρία» αποτελεί το σύνολο των γνώσεων και συμπερασμάτων από την βιωματική κυρίως εμπειρία του ανθρώπου όσον αφορά τη διάρθρωση και λειτουργία οργανώσεων (ή οικονομικών μονάδων). Η οργανωτική θεωρία δεν είναι «προσιτή» χωρίς την έννοια του **ορθολογισμού**. Πιο αναλυτικά, ο ορθολογισμός εκτείνεται σε ολόκληρη την οικονομία και μεσολαβεί για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας. Συνεπώς, ο ορθολογισμός ταυτίζεται με την εφαρμογή της βασικής οικονομικής αρχής και θέτει την «τεχνική» στην υπηρεσία της οικονομίας. **«...Η έννοια του ορθολογισμού σχετίζεται με την κατανομή των μέσων που βρίσκονται σε στενότητα και αποβλέπει στην άριστη δυνατή επιτυχία των τεθέντων σκοπών...»**. Ο ορθολογισμός πρακτικά εμφανίζεται με την εφαρμογή της οικονομικής αρχής. Συγκεκριμένα, αυτή αποτελεί τον απαραίτητο οδηγό κάθε ορθολογικά οργανωμένης προσπάθειας και αποτελεί τη σκόπιμη διευθέτηση των ενεργειών κάθε οικονομικής προσπάθειας. Ο ορθολογισμός, γενικά, δίνει κατευθυντήριες οδηγίες σε όσους σχεδιάζουν και διοικούν οργανώσεις. Ανεξάρτητα από τη φύση και το μέγεθος των οργανώσεων, επιδρά ευνοϊκά στη ζωή και επομένως στο βιοτικό επίπεδο των ανθρώπων (ποιότητα ζωής). Εργαλεία αποτελούν, συνοπτικά, σε πρακτική βάση, η μείωση της τιμής, η αύξηση της ποσότητας και η βελτίωση της ποιότητας των αγαθών.

Ο ορθολογισμός πλέον έχει μια ιδιαίτερη έννοια. Αφορά την οργάνωση της διαχείρισης των πόρων με την εφαρμογή της επιστήμης, της τεχνολογίας και της οικονομικής. Όποτε χρειαστεί να αντιμετωπιστεί μια κατάσταση, η οποία απαιτεί την ελαχιστοποίηση των θυσιών για κάποιο σκοπό, εφαρμόζεται ο ορθολογισμός, συνεπώς η οικονομικότητα (ή η εφαρμογή της οικονομικής αρχής, με την επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος με τις μικρότερες θυσίες).

Ο σκοπός καθορίζει το σύστημα ορθολογισμού που θα εφαρμοστεί. Ένα θεολογικό σύστημα, για παράδειγμα, θα μας υποδείξει τον καλύτερο δρόμο εάν ο σκοπός είναι η σωτηρία της ψυχής. Η παραγωγικότητα αποτελεί σήμερα βασικό σκοπό της κοινωνίας. Η παραγωγή απαιτεί ανθρώπινους, οικονομικούς, υλικούς και τεχνολογικούς πόρους και επομένως ο ορθολογισμός στηρίζεται σε αυτούς. Θεωρητικά, η τεχνική και η οικονομική έχουν τεράστιες διαφορές. Υπάρχει, όμως, ένας κοινός σκοπός: η επίτευξη των στόχων και σκοπών με τα ελάχιστα δυνατά μέσα, επομένως η οικονομικότητα.

Η Ανάπτυξη της Οργανωτικής Θεωρίας στην Ευρώπη (σελ.20)

«...Ο πρώτος που πραγματεύτηκε τον τεχνικό ορθολογισμό με συστηματικό τρόπο ήταν ο MAX WEBER (1864-1920), που πίστευε ότι ο ορθολογισμός απαιτεί τη δημιουργία ενός συστήματος διοίκησης βασιζόμενου επί της κατανομής εργασίας και επί του συντονισμού...».

Α) Η «Γραφειοκρατία» και ο «ιδανικός τύπος» του WEBER (σελ.20-22)

Ο Weber πίστευε πως οι προηγούμενες οργανωτικές μορφές ήταν εφαρμόσιμες στη φεουδαρχική ή την αγροτική κοινωνία. Τεχνικά, πίστευε πως η τότε σύγχρονη κοινωνία χρειαζόταν τη «Γραφειοκρατία». **Γραφειοκρατία εννοείται η διοίκηση μέσω γραφείων.** «...Το σύστημά του αυτό αποτελεί και τη μεγαλύτερη συμβολή του στην οργανωτική θεωρία...».

Προϋπόθεση αποτελούσαν κάποια βασικά στοιχεία της οργάνωσης τα οποία μπορούσαν να βρεθούν σε όλες τις οργανώσεις (κρατικές ή ιδιωτικές), και συνοψίζονται ως εξής:

1. Μεγάλος αριθμός απασχολουμένων
2. Πλειοψηφία ανειδίκευτων ή μισοειδικευμένων απασχολουμένων
3. Σχετικά απλή τεχνολογία μαζικής παραγωγής (παραγωγική διαδικασία)
4. Σχετικά απλό προϊόν (εμπορία και διάθεση)

Οι πιο πολλές οργανώσεις στον καιρό του Weber είχαν αυτά τα χαρακτηριστικά. Ήταν φανερό ότι η Γραφειοκρατία, σα τεχνική μέθοδος (οργανωτική ανάλυση), είχε ευρεία εφαρμογή.

Κατά τον Weber, πέντε κύρια χαρακτηριστικά ξεχώριζαν τις οργανώσεις από τις παλιές. Η κατανομή της εργασίας, η συγκέντρωση της εξουσίας, το ορθολογικό πρόγραμμα διεύθυνσης προσωπικού, οι κανονισμοί και τα έγγραφα στοιχεία. Βάσει αυτών των χαρακτηριστικών, «...ο Weber κατάρτισε ένα αναλυτικό **μοντέλο πρότυπο των οικονομικών μονάδων**, που το αποκάλεσε **«ιδανικό τύπο»**...».

Η σκοπιμότητα του Weber ήταν να μπορεί κανείς να συγκρίνει την πραγματική επίδοση με ένα «ιδανικό» μοντέλο. Έτσι, θα μπορούσε να οδηγηθεί κάποιος στην εξακρίβωση και εξέταση των αποκλίσεων ανάμεσα στην πραγματική και στην «ιδανική» επίδοση. Έτσι, με αυτή τη μέθοδο μελέτης των οργανώσεων, εξακριβώνονται οι ενέργειες που χρειάζονται διόρθωση και φυσικά αν οι αποκλίσεις σε οποιοδήποτε τομέα είναι μεγάλες. Ο «ιδανικός τύπος» ήταν ουσιαστικά ένα όργανο ανάλυσης. Ο επικεφαλής μπορούσε να προσανατολίζει, με αυτόν τον τρόπο, τις οικονομικές μονάδες προς τον ορθολογισμό.

Σύμφωνα με τον Weber η γραφειοκρατία ήταν το πιο ορθολογικό σύστημα που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί. Ο Weber είχε λάβει υπόψιν του ότι η γραφειοκρατία μπορούσε να απανθρωπίσει την εργασία, αλλά πίστευε πως ήταν η πλέον κατάλληλη οργανωτική θεωρία.

Β) Οι «Λειτουργίες» του Fayol (σελ.22)

Ο HENRI FAYOL (1841-1925) ξεκίνησε από μεταλλειολόγος μηχανικός. Έκανε μια καταπληκτική καριέρα στη Γαλλική βιομηχανία. Το 1916, σε ηλικία 75 ετών, έγραψε το βιβλίο «Βιομηχανική και Γερμανική Διοίκηση», όπου εξέθετε μια διοικητική θεωρία. Αυτή ήταν το επιστέγασμα της πολύχρονης εμπειρίας του. Αν ο Fayol μείνει στην ιστορία αυτό θα το χρωστάει στη θεωρία του για τη **«...Λειτουργική υποδιαίρεση των διοικητικών δραστηριοτήτων στα στοιχεία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διοίκησης, του συντονισμού και του ελέγχου...»**. Σχεδόν όλα τα σύγχρονα βιβλία Διοικητικής βασίζονται σε αυτήν την υποδιαίρεση διοικητικών δραστηριοτήτων ή σε κάποια μικρή παραλλαγή.

Γ)Οι τεχνικές του Urwick (σελ.22-23)

Στα έργα του «Η οργάνωση σαν τεχνικό πρόβλημα» και «Η λειτουργία της διοίκησης», ο LYNDALE URWICK, ασπάσθηκε πολλά στοιχεία από την κλασική θεωρία του Weber και του Fayol. Επιμένει στον ορθολογισμό και την επίδοση. Επίσης τονίζει τα τρία θεμελιακά στοιχεία δηλαδή τη γραφειοκρατία, την εξειδίκευση και τον συντονισμό. Καταλήγει στην ορθολογική κατανομή της εργασίας με τη διαβεβαίωση ότι οι γενικές αρχές της κλασικής οργανωτικής θεωρίας είναι γενικής ισχύος. «...Στην κλασική θεωρία πρόσθεσε μόνο την ανάλυση σχετικά με την έκταση της εποπτείας και τα περί των **γραμμικών-επιτελικών σχέσεων...**». Η πεμπτουσία των έργων του συνοψίζεται στην επίκλησή του για **βελτιωμένες τεχνικές εφαρμογές** (ορθολογικές αρχές της οργάνωσης) **από τις προοδευτικές επιχειρήσεις**.

Η Ανάπτυξη της Οργανωτικής Θεωρίας στην Αμερική (σελ.23)

Γύρω στα 1900, σημειώθηκε μια αξιόλογη κίνηση στην Αμερική με την ηγεσία του FREDERICK W.TAYLOR. Ο Taylor δεν ήταν θεωρητικός της οργάνωσης. Οι ιδέες του αντικατόπτριζαν την ανάγκη που είχε η Αμερική για νέα ηγετικά στελέχη με την ικανότητα να αντιμετωπίσουν συγκεκριμένα προβλήματα. Παραδείγματα αποτελούσαν η αυξανόμενη συνθετότητα της τεχνολογίας και η δραστηριοποίηση (παρακίνηση) του εργαζομένου.

Α)Η κίνηση της «Επιστημονικής Διοίκησης» (σελ. 23)

Οι πρωτοπόροι της «επιστημονικής διοίκησης» (ο F.Taylor, ο Frank και η Lillian Gilbreth, ο Henry Ford, ο Henry Gantt και ο Harrington Emerson) προσπαθούσαν να λύσουν ένα γρίφο: Πώς μια κοινωνία αυξάνει τη βιομηχανική παραγωγικότητα και συγχρόνως η διοίκηση των επιχειρήσεων μέσα σε αυτή αυξάνει το επίπεδο παρακίνησης (δραστηριοποίησης) των εργαζομένων;

«...Οραματίζονταν μια κοινωνία, όπου όλοι οι εργαζόμενοι στη βιομηχανία θα πίστευαν πως τα ατομικά τους συμφέροντα ήταν αρμονικά συνδεδεμένα με την αδιάκοπη προσπάθεια μεγαλύτερης παραγωγικότητας...». Ο τεχνικός ορθολογισμός ήταν απαραίτητος σε όλες τις πλευρές της βιομηχανικής ζωής, επομένως και στην οργάνωση.

Β)Οι «Αρχές της Οργάνωσης» (σελ.24)

Οι MOONEY και REILEY δημοσίευσαν το 1931 την **πρώτη ολοκληρωμένη οργανωτική θεωρία που παρουσιάστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες**. Αυτή είχε τον τίτλο «Προοδευτική Βιομηχανία». Η ομοιότητα με τη θεωρία της γραφειοκρατίας του Weber ήταν εμφανής. Η βασική διαφορά ήταν ότι ενώ ο Weber θεωρούσε την κατανομή της εργασίας σαν την **κύρια κινητήρια δύναμη της οργάνωσης**, οι Mooney και Reiley θεωρούσαν το **συντονισμό**.

Συγκεκριμένα, έγραψαν ότι ο συντονισμός είναι η «μητέρα αρχή». «...Όλες οι άλλες αρχές την βοηθούν (εξυπηρετούν) για να πετύχει την οικονομική εκτέλεση των εξειδικευμένων αλλά αλληλεξαρτημένων λειτουργιών της οικονομικής μονάδας...». Είναι επόμενο πως η θεωρία των Mooney και Reiley, ακόμα και πιο αναλυτικά, είναι απόλυτα παράλληλη με τις θεωρίες των Weber, Fayol και Urwick. Η θεωρία τους, μαζί με την εργασία των προαναφερόμενων Ευρωπαίων, αποτελεί το κύριο σώμα της **«κλασικής οργανωτικής θεωρίας»**.

Γ) Η κίνηση των «Ανθρωπίνων Σχέσεων» (σελ.24-28)

Η κίνηση των «Ανθρωπίνων Σχέσεων» άρχισε το 1927. Ο ELTON MAYO και οι F.J.ROETHLISBERGER και W.J.DICKSON έφεραν έναν **νέο προσανατολισμό στη μελέτη της οργανώσεως**. Οι κλασικοί πίστευαν πως με βάση τον ορθολογισμό, οι ορθολογικές οικονομικές υποθέσεις περί των κινήτρων των ανθρώπων ήταν επεξηγηματικές της εργασιακής συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις (οικονομικές μονάδες).

Οι οπαδοί των «Ανθρωπίνων Σχέσεων» δεν ασχολήθηκαν ακριβώς με τη διατύπωση «οργανωτικής θεωρίας». Τροποποίησαν περισσότερο την κλασική θεωρία.

Η κίνηση αυτή των «Ανθρωπίνων Σχέσεων» βασίστηκε στα πειράματα του Elton Mayo. Κλασική έμεινε η πολυετής έρευνα του Elton Mayo σχετικά με τη βαρύτητα που έχει η επίδειξη μέριμνας για τον εργαζόμενο. Είναι επόμενη η άμεση επίδρασή της πάνω στο ηθικό και στην απόδοσή του εργαζομένου.

Περιληπτικά ο E.Mayo με τις έρευνές του και τους άμεσους συνεργάτες του επιμένει στη σημασία:

1. Των ανθρωπίνων διαθέσεων στην απόδοση (ρόλος ηθικού)
2. Του ψυχο-κοινωνικού κλίματος (ανθρώπινο περιβάλλον) για τις ανθρώπινες διαθέσεις, τη διαμόρφωση και κατεύθυνσή τους και τις επιπτώσεις του εντέλει πάνω στην απόδοση

«...Για τον Elton Mayo «η ανακάλυψη των κοινωνικών συντελεστών εργασίας αποτέλεσε μια καινούρια βιομηχανική επανάσταση»...».

Δ) Οι Οργανωτικοί Ουμανιστές (ή ουμανιστές των οργανώσεων) (σελ.28)

Τελικά, η κίνηση των «Ανθρωπίνων Σχέσεων» χαλάρωσε γύρω στο 1960, ενώ η έρευνα συνεχίστηκε. Μάλλον άλλαξε ολοκληρωτικά σε αυτό που ονομάζεται οργανωτικό ουμανισμό. Υποστηρικτές, μεταξύ άλλων, είναι σύγχρονοι ερευνητές όπως οι Chris Argyris, Warren Bennis και Rensis Likert.

Καθώς οι οπαδοί των «Ανθρωπίνων Σχέσεων» προσπαθούν να τροποποιήσουν κάπως την κλασική οργανωτική θεωρία, οι οργανωτικοί ουμανιστές επιμένουν στη ριζική μεταβολή της. Συγκεκριμένα, ο οργανωτικός Ουμανισμός έχει δική του φιλοσοφία. Εφαρμόζει πρακτικές μεθόδους για αλλαγές στη συμβατική και συνηθισμένη δομή των εργασιακών σχέσεων και επιπλέον στο περιεχόμενο της εργασίας. Στο επίκεντρο των αλλαγών βρίσκεται η νοοτροπία της διοίκησης ώστε να είναι σύμφωνη με τη φύση του ανθρώπου. Αυτό τελικά θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ελευθερία και συνεπώς ικανοποίηση από την εργασία. Η οικονομική μονάδα κερδίζει από την αλλαγή της δομής, του περιεχομένου της εργασίας και της στάσης της διοίκησης, αφού η επίτευξη των στόχων φαίνεται πλέον εφικτή (κίνητρα-αποτελεσματικότητα).

«...Ο οργανωτικός Ουμανισμός περιλαμβάνει όλες τις «κινήσεις» που έχουν φιλελεύθερο πνεύμα κι επιζητούν την απελευθέρωση των εργαζομένων από την καταπίεση και την ευκαιρία για αυτοδιοίκηση...».

Η Αναζήτηση του Τέλους (σελ.29)

Συμπερασματικά, τα τελευταία 75 χρόνια, καταβάλλεται προσπάθεια για καλύτερες μεθόδους στην οργάνωση. Αυτή περιλαμβάνει βελτίωση της δομής, της διάθρωσης, του τρόπου ηγεσίας και της κατανομής των πόρων με στόχο τον ορθολογισμό ως βασικό συστατικό στοιχείο επιτυχίας της οργάνωσης.

Οι Weber, Fayol, Urwick, και οι Mooney και Reiley θεωρούσαν ότι είχαν ανακαλύψει την τέλεια τεχνική στην κλασική οργανωτική θεωρία. **Νέοι ορίζοντες ανοίχτηκαν με την εφαρμογή των διαγωγικών επιστημών στις οικονομικές μονάδες και επομένως στην οργάνωση (ψυχολογία).** Έτσι, η επιστημονική έρευνα για τον ορθολογισμό καθώς και ο ορθολογισμός μέσω της επιστήμης προχωρεί ασταμάτητα.

1.2.1. Αίτια Δημιουργίας των Πολύπλοκων Οργανώσεων

Ο Κανελλόπουλος, Χ. (1991, σελ.33) θεωρεί ότι «...**οι πολύπλοκες οργανώσεις είναι αψευδή τεκμήρια της ανθρώπινης εφευρετικότητας...**». Οι πολύπλοκες οργανώσεις αποτελούν μεγάλα συστήματα βασισμένα στην τεχνολογία. Εντοπίζονται λεπτά εξισορροπημένες εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις, με επαγγελματική διοίκηση. Το σύστημα ελέγχου είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ικανοποιητική επίδοση από τους πόρους στο σύνολό τους (τεχνικούς, οικονομικούς και ανθρώπινους). Οι πολύπλοκες αυτές οργανώσεις αποτελούν απάντηση σε μια πολύπλοκη κοινωνική ανάγκη, την ανάγκη φυσικά για ταυτόχρονη αντιμετώπιση διαφόρων παραγόντων και συνεπώς προβλημάτων της βιομηχανικής μας εποχής (ροή περιόδων/εποχών).

➤ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ (σελ.33-34)

Η τυποποίηση και η κατανομή της εργασίας, είναι δύο βασικοί ισχυρισμοί στην εφαρμογή της τεχνολογίας στις οικονομικές μονάδες. Η τυποποίηση δεν ισχύει μόνο για την παραγωγή. Χρησιμοποιείται στις διοικητικές μεθόδους ως βασικό εργαλείο θεωρητικά και πρακτικά (οδηγίες-αποτελέσματα). Η κατανομή της εργασίας απαιτεί απόλυτο συντονισμό. Τα μέρη των οικονομικών μονάδων συντονίζονται μεταξύ τους όπως οι άνθρωποι και η φύση γενικότερα.

Εκτός από την παραγωγή, έπρεπε να υπάρχει και μαζική κατανάλωση. Η ανάπτυξη των μεταφορών και των συγκοινωνιακών δικτύων οδήγησε στη διεύρυνση των αγορών. Η τεχνολογία αποτελούσε το βασικό στοιχείο στην ανάπτυξη παραγωγής και κατανάλωσης.

➤ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (σελ.34)

Οι ανθρώπινες και τεχνικές δυνατότητες είναι συγκεκριμένες ανά «περίοδο» και αυτό εμποδίζει την «ιδεώδη» απόδοση των πολύπλοκων οργανώσεων. Στη σημερινή εποχή, υπάρχουν πάρα πολλές μέθοδοι. Παραδείγματα αποτελούν η γραφειοκρατική διάρθρωση, οι εξειδικευμένες επιτελικές ομάδες και τα συστήματα διοικητικών πληροφοριών (MIS). Ιδιαίτερη βαρύτητα κατέχουν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, η δημιουργία προτύπων (μοντέλων) και η εξομοίωση καθώς και η τροποποίηση της συμπεριφοράς και ο έλεγχος. Αποτελούν χρήσιμα εργαλεία και βοηθούν τη διοίκηση στην **αντιμετώπιση και συνεπώς διαχείριση των εσωτερικών προβλημάτων της συνθετότητας.**

➤ **ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ (σελ.34-35)**

Η κίνηση της τεχνολογίας (αξιοποίηση) και των πολύπλοκων οργανώσεων (διαχείριση) προς τους αντικειμενικούς σκοπούς αποτελεί ευθύνη των ηγετικών στελεχών. Λόγω της ιδιότητάς της αυτής, η διοίκηση μεσολαβεί και πρέπει τηρεί **τρεις κανόνες συμπεριφοράς και οργάνωσης: Τον ορθολογισμό, την επιστασία (ή διαχείριση) και τον πραγματισμό (ή ρεαλισμό).**

➤ **ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (σελ.35)**

«...Ο έλεγχος είναι ο τρόπος συμβιβασμού του προγραμματισμού και του πραγματισμού...». Όσο ο προγραμματισμός μειώνεται τόσο μειώνεται ο έλεγχος. Δημιουργούνται **δομές εξουσίας, δυνάμεις και επιρροής.** Όσο ο προγραμματισμός αυξάνεται τόσο αυξάνεται ο έλεγχος που είναι βασικής σημασίας για τις πολυσύνθετες οργανώσεις.

➤ **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΘΕΤΟΤΗΤΑΣ (σελ.36)**

Ο ορθολογισμός ορίζει τον τρόπο αντιμετώπισης της συνθετότητας των οργανώσεων. Επιβάλλει επομένως μια στάση (ή νοοτροπία) στη διοίκηση. **Κάθε πρόβλημα συνθετότητας πρέπει να διαχειρίζεται σαν πρόβλημα τεχνικό .**

Οι επιστημονικές μέθοδοι βοήθησαν τη διοίκηση, υπάρχουν όμως δύο κατηγορίες προβλημάτων συνθετότητας που τους απασχολούν: Τα προβλήματα της διαθρώσεως των οργανώσεων και τα προβλήματα της ανθρώπινης συμπεριφοράς (ψυχολογία).

1.2.2.Η Κλασική και η Νεοκλασική Οργανωτική Θεωρία

«...Η γραφειοκρατία, ή «τυπική οργάνωση» όπως επίσης λέγεται σήμερα...», τονίζει ο Κανελλόπουλος, Χ. (1991, σελ.39), **«...είναι το επίκεντρο των κλασικών και νεοκλασικών θεωριών...».** Η κλασική θεωρία εστιάζει κυρίως στις διαρθρωτικές σχέσεις μέσα στην οργάνωση. Η νεοκλασική θεωρία θεωρεί σημαντική, εκτός από την ίδια τη δομή και τις επιδράσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην οργάνωση.

«...Η κλασική ή παραδοσιακή θεωρία ασχολείται περισσότερο με την **«ανατομία» της τυπικής οργάνωσης...».** Ο Weber, ο Taylor, οι Mooney και Reiley και οι Gulick και Urwick, αποτελούν κάποιους από τους οπαδούς της.

A)Ορισμός της τυπικής οργάνωσης (σελ.40)

«...Τυπική οργάνωση είναι ένα σύστημα συντονισμένων δραστηριοτήτων μιας ομάδας ανθρώπων που δουλεύουν συνεργατικά για έναν κοινό σκοπό κάτω από εξουσία και ηγεσία...».

B)Τα θεμέλια της κλασικής θεωρίας (σελ.40-42)

Τα θεμέλια της κλασικής θεωρίας είναι αποδεκτά στο σύνολό τους, με μικροδιαφορές στη σειρά σπουδαιότητάς τους. Οι Mooney και Reiley τα διατύπωσαν πιο συγκεκριμένα. Θεωρούν ότι **ο συντονισμός αποτελεί την πεμπτούσια της**

οργάνωσης και όλα περιστρέφονται γύρω από αυτόν στην προσπάθεια της διοίκησης για αποτελεσματικότητα. «Ο συντονισμός...είναι η τακτική διαρρύθμιση μιας ομαδικής προσπάθειας που εξασφαλίζει ενότητα ενεργειών για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού».

Ο συντονισμός και γενικά η οργάνωση βασίζεται στους παρακάτω παράγοντες ως προϋποθέσεις της «ενότητας δράσεως»: «...Την **εξουσία**, την **αμοιβαία εξυπηρέτηση**, το **δόγμα** και την **πειθαρχία**...».

Βάσει αυτών των προϋποθέσεων, οι κλασικοί δημιουργήσαν το σκελετό της κλασικής θεωρίας. Οι κλασικές μέθοδοι ορθολογικής διάρθρωσης των οργανώσεων αποτελούν τα βασικά σημεία της τυπικής θεωρίας.

Γ)Τα βασικά σημεία της τυπικής οργανωτικής θεωρίας (σελ.42-44)

- **Η κατανομή της εργασίας.** Αποτελεί το πιο σημαντικό, θεωρητικά έστω, από τα τέσσερα βασικά σημεία της κλασικής οργανωτικής θεωρίας. Η κατανομή της εργασίας ή εξειδίκευση (επιμερισμός), **αφορά όλες τις λειτουργίες στις ανώτερες, ιεραρχικές βαθμίδες της οργάνωσης.** Η κατανομή της εργασίας είναι τόσο βασική, στην κλασική θεωρία, ώστε να αποτελεί προϋπόθεση για τα άλλα τρία βασικά σημεία.
- **Η κλιμακωτή και η λειτουργική διάταξη** σχετίζεται με την **κάθετη και την οριζόντια ανάπτυξη της οργάνωσης.** Η πυραμίδα της ιεραρχίας περιλαμβάνει την κλιμακωτή διαδικασία και πραγματοποιείται με την εκχώρηση εξουσίας και ευθύνης. Η λειτουργική διαδικασία αφορά την οριζόντια ανάπτυξη της οργάνωσης. Η κατανομή της εργασίας επιφορτίζει τη λειτουργική διαδικασία. Γενικά, η οργανωτική αυτή διαδικασία δεν ισχύει μόνο για τις γραμμικές αλλά και για τις επιτελικές λειτουργίες.
- **Διάρθρωση.** Η διάρθρωση αφορά τις σχέσεις ανάμεσα στις διάφορες δραστηριότητες που επιτελούνται μέσα σε μια οργάνωση. «...**Σκοπός της διάρθρωσης είναι η σωστή κατάταξη των λειτουργιών ώστε οι σκοποί της οργάνωσης να μπορέσουν να επιτευχθούν αποτελεσματικά...**». Απαιτείται σύστημα και σχεδίαση. Η γραμμική και η επιτελική αποτελούν δύο βασικές δομές τις οποίες χρησιμοποιεί βασικά η κλασική θεωρία. Η γραμμική είναι η ιεραρχική «πυραμίδα», ενώ η επιτελική περιλαμβάνει κυρίως δραστηριότητες που θεωρούνται βοηθητικές ή/και συμβουλευτικές για τη γραμμική διάρθρωση.
- Τα **όρια εποπτείας** αναφέρονται στον **αριθμό υφισταμένων που μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά ένα ηγετικό στέλεχος.** Η έννοια αυτή των ορίων εποπτείας επιτείνει την προσοχή σε θέματα όπως η συνθετότητα των ανθρωπίνων και λειτουργικών σχέσεων ενδεχομένως σε μια οργάνωση. Ο αριθμός των σχέσεων μειώνεται όταν μειώνονται τα άτομα μέσα σε ένα τμήμα. Στην αντίθετη περίπτωση, αυξάνονται. Επιπλέον, τα όρια εποπτείας έχουν ιδιαίτερη σημασία για την οργάνωση που αναπτύσσεται ακόμα. Συνήθως, **πλατεία έκταση δίνει μια ρηχή δομή, ενώ στενή έκταση δίνει βάθος στη δομή.**

Δ)Οι κλασικές γενικές αρχές της οργάνωσης (σελ.45)

Τα κύρια αίτια της κλασικής οργανωτικής θεωρίας βασίζονται σε ορισμένους λογικούς κανόνες. Οι κανόνες αυτοί ονομάζονται γενικές αρχές. Συνήθως

αναφέρονται: α)η αρχή της κλιμάκωσης, β)η λειτουργική αρχή και γ)η γραμμική-επιτελική αρχή. Όμως οι κανόνες αυτοί ή γενικές αρχές είναι υποταγμένοι στην ανώτερη συντονιστική αρχή. Συγκεκριμένα, η ενότητα δράσης αναφέρεται σαν τον τρέπον ορθολογικό στόχο της τυπικής οργανωτικής δομής.

Ε)Διάφορες τάσεις της κλασικής θεωρίας (σελ.46)

Στα όρια της κλασικής θεωρίας διακρίνονται δύο βασικές τάσεις:

1. Η Λειτουργική Σχολή (ή παραδοσιακή ή γενική) (σελ.46-47)

Η Λειτουργική Σχολή αναλύει γενικά τη δραστηριότητα των ηγετικών στελεχών. Πιο συγκεκριμένα, καθορίζει με βάση αυτήν την ανάλυση κάποια όρια μέσα στα οποία δρουν τα ηγετικά στελέχη. Επίσης, τις βασικές αρχές που καθορίζουν τη δράση αυτή. Καταλήγει σε κάποια πορίσματα με τα οποία γενικεύει σε μια **θεωρία διοίκησης**, ότι ισχύει για όλες τις περιπτώσεις ανεξάρτητα από τον τύπο οργάνωσης στην οποία βρίσκεται το ηγετικό στέλεχος ακόμα και του επιπέδου ιεραρχίας στο οποίο ανήκει. Παράλληλα, δεν έχει σημασία το γενικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα. Η Λειτουργική Σχολή θεωρεί την οργανωτική και διοικητική θεωρία σαν έναν **τρόπο οργάνωσης και επομένως διαχείρισης της εμπειρίας των ηγετικών στελεχών**. Η οργάνωση αυτή πρέπει να γίνεται με τρόπο ώστε η διοικητική πρακτική να μπορεί να βελτιώνεται ή/και να αλλάζει. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιείται η έρευνα, με εμπειρική δοκιμασία των αρχών και την επαλήθευση και διάδοσή τους.

Ο **A.FAYOL** θεωρείται Πατέρας της Σχολής αυτής. Η Λειτουργική Σχολή αντιμετωπίζει τα προβλήματα και φθάνει σε πορίσματα πρώτα με τη διευκρίνιση των δραστηριοτήτων των ηγετικών στελεχών και έπειτα με την εξακρίβωση, μέσα στα όρια αυτά των δραστηριοτήτων των βασικών αρχών στην πολυσύνθετη διοικητική πρακτική.

2. Η Εμπειρική Σχολή (σελ.47-48)

Η Εμπειρική Σχολή επεξηγεί τη **διοίκηση βάσει μελέτης σχετικών εμπειριών**. Κάποιες φορές έχει την πρόθεση να βγάλει γενικά πορίσματα, αλλά συνήθως αρκείται να μεσολαβεί ώστε να μεταφερθεί η πείρα σε εκείνους που εκπαιδεύονται στη διοίκηση. Πιο αναλυτικά, επεξηγηματική είναι η διδασκαλία εκείνων στο αντικείμενο της διοίκησης με βάση την ανάλυση περιπτώσεων (μελέτη περιπτώσεων) καθώς ή/και βάσει της συγκριτικής μελέτης όπως την χρησιμοποίησε αρχικά ο ERNEST DALE. Γενικά, η Εμπειρική Σχολή χρησιμοποιεί μία λειτουργική μέθοδο.

Αυτή η μέθοδος (θεώρηση) στηρίζεται στην υπόθεση ότι με βάση τη μελέτη των επιτυχιών και των λαθών που έχουν κάνει τα ηγετικά στελέχη σε συγκεκριμένες περιπτώσεις και με βάση τη μελέτη διαφόρων προσπαθειών για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων, εκείνοι που εκπαιδεύονται στη διοίκηση, αλλά και εκείνοι που διοικούν θα καταλήξουν να εφαρμόζουν αποτελεσματικές τεχνικές και μεθόδους σε καταστάσεις οι οποίες έχουν όμοια χαρακτηριστικά.

Η **νεοκλασική Σχολή** προσπαθεί να αντιμετωπίσει μερικά από τα κύρια μειονεκτήματα της κλασικής Σχολής επαναπροσδιορίζοντας το σκελετό της κλασικής θεωρίας με διάφορες τροποποιήσεις βάσει των **επιστημών της συμπεριφοράς**. Η νεοκλασική Σχολή δεν έχει δική της θεωρία σε αντίθεση με την κλασική Σχολή. Οι οπαδοί της στην ουσία προσπαθούν να διορθώσουν ό,τι αδυναμίες εντοπίζει ο καθένας στο κλασικό πρότυπο της οργανωτικής θεωρίας. Αυτό δε σημαίνει πως έχουν τη διάθεση να την εγκαταλείψουν εντελώς. Συνεπώς, μια ανάλυση του νεοκλασικισμού πρέπει να ξεκινήσει από τα κύρια σημεία της κλασικής θεωρίας.

A) Η κατανομή της εργασίας (σελ.49)

Ο EMILE DURKHEIM (Γάλλος κοινωνιολόγος) θεωρεί ότι ο εργάτης δεν πρέπει να καθλώνεται αποκλειστικά στην εργασία του, σα να ήταν ανθρωποειδές, αλλά πρέπει να την αντιμετωπίζει στο όριο των εργασιών όλων των άλλων συναδέλφων του. Επινόησε, για το λόγο αυτό, τον όρο **«ανομία»**. Έχει την έννοια όχι μόνο της έλλειψης νόμων, αλλά και της αδυναμίας του ατόμου να ταυτίσει τον εαυτό του με δραστηριότητες τις οποίες δεσποζουν νόμοι και κανόνες. Είναι γεγονός ότι η κατανομή της εργασίας δημιουργεί αλληλεξαρτήσεις. Παράλληλα αποπροσωποποιεί (απανθρωπίζει) τις εργασίες αυτές, ώστε ο εργαζόμενος να μη βρίσκει ικανοποίηση με την εκτέλεσή τους (άτομο).

B) Η κλιμακωτή και η λειτουργική διαδικασία (σελ.50)

Εντοπίζονται προβλήματα σχετικά με την ανάθεση εξουσίας και ευθυνών. Η αυτονόητη υπόθεση της κλασικής θεωρίας για τη διαδικασία της ανάθεσης είναι ότι η δυναμικότητα (ικανότητα) του ατόμου είναι ίση προς την εξουσία (επιβολή και εργασία) της θέσης του. **Οι οπαδοί της νεοκλασικής θεωρίας απορρίπτουν την ιδέα της ανάθεσης που υποστηρίζουν αντιθέτως οι κλασικοί**. Θεωρούν πως είναι αδύνατο να μετρηθεί η δυναμικότητα ενός ατόμου με τέτοιο τρόπο που να ταιριάζει σε ορισμένη σταδιοδρομία, βάσει της θέσης του. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι δεν ισχύει αυτή η σχέση μεταξύ δυναμικότητας και εξουσίας, καθώς οι τυπικές σχέσεις δεν είναι οι μόνες που αναπτύσσονται μέσα σε μια οργάνωση. Εντοπίζονται **δυνάμεις, επιρροές και αποφάσεις** που έχουν τη δική τους λογική η οποία δε συμφωνεί με τη λογική της τυπικής οργανωτικής θεωρίας. Αυτή ακριβώς η παράλληλη λογική οδηγεί ενδεχομένως στη διαιώνιση της ανισορροπίας μεταξύ ικανοτήτων και εξουσίας.

Γ) Η διάρθρωση (σελ.51-53)

Η διάρθρωση δίνει στους οπαδούς της νεοκλασικής θεωρίας ανεξάντλητα επιχειρήματα για κριτική. «...Η γενική γνώμη είναι ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά ματαιώνει και τα πιο προσεγμένα οργανωτικά προγράμματα και ανατρέπει τις λογικές σχέσεις που στηρίζονται στην κλασική διάρθρωση...». **Η νεοκλασική θεωρία, όσον αφορά τη διάρθρωση, στηρίζεται στις προστριβές** που παρουσιάζονται στις οργανώσεις ανάμεσα σε άτομα που εκτελούν διαφορετικές εργασίες.

Δ) Όρια εποπτείας ή έκταση του ελέγχου (σελ.53-54)

Οι νεοκλασικοί αντιδρούν προς δύο μέρη απέναντι στα πλαίσια εποπτείας όπως τα υπέθεταν οι κλασικοί.

Το πρώτο μέρος στρέφεται εναντίον των συγκεκριμένων αριθμών που τονίζουν οι κλασικοί, π.χ. 15-25 υφιστάμενοι για εποπτεία κατώτερης βαθμίδας και 5-8 για εποπτεία ανώτερης βαθμίδας.

Στο δεύτερο μέρος, οι νεοκλασικές επικρίσεις είναι ακόμα πιο σημαντικές. **Στρέφονται εναντίον της «προδιάθεσης για στενή εποπτεία»** κάτι το οποίο ισχύει στην κλασική θεωρία.

Ε) Τα προβλήματα της κλασικής θεωρίας (σελ.54-55)

Το πρώτο πρόβλημα που εντοπίζεται στην κλασική θεωρία είναι οι **ενδογενείς συγκρούσεις**. Το δεύτερο πρόβλημα αποτελεί η αδυναμία της κλασικής θεωρίας να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της **συνθετότητας** εκτός από συγκεκριμένο βαθμό.

1.2.3. Η Σύγχρονη Οργανωτική Θεωρία

«...Η σύγχρονη οργανωτική θεωρία...», επεξηγεί ο Κανελλόπουλος, Χ. (1991, σελ.59), «...έχει δύο κύρια πρότυπα (μοντέλα): Το πρότυπο των συστημάτων και το πρότυπο της εξάρτησης...».

Α) Το μοντέλο των συστημάτων (σελ.60-74)

Ο HENDERSON, κατά το 1935, είχε γράψει: «...«Η αλληλεξάρτηση των μεταβλητών ενός συστήματος είναι μία από τις σαφέστερες εμπειρικές διαπιστώσεις που διαθέτουμε ή, από άλλη άποψη, μπορούμε να τις θεωρήσουμε σαν τον ορισμό ενός συστήματος»...». Συνεπώς, το σύστημα και η αλληλεξάρτηση των μερών θεωρούνται ως έννοιες ταυτόσημες. Όλα τα μέρη αλληλοεπηρεάζονται. Κάθε πράξη έχει αποτέλεσμα σε ολόκληρη την οργάνωση, αφού όλα τα στοιχεία της είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους.

«...**Η γενική θεωρία των συστημάτων έχει σκοπό να δημιουργήσει μια γενική επιστήμη χρησιμοποιώντας τα στοιχεία και τις διαδικασίες που είναι κοινές σε όλα τα συστήματα...**». Υπάρχουν πολλές κατηγορίες ή επίπεδα συστημάτων που θα έπρεπε να εννοποιηθούν. Ο Boulding αναφέρει την κατηγοριοποίηση τέτοιων συστημάτων σε διάφορα επίπεδα. Βρίσκοντας ομοιότητες σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, η διοίκηση κατακτά πολλές δυνατότητες. Αυτή αποτελεί άλλωστε μια μέθοδο μελέτης των συστημάτων. Η σύγκριση στοιχείων μπορεί να απλοποιήσει την ανάλυση στα πολύπλοκα συστήματα αν εντοπιστούν διαρθρωτικώς ανάλογα στοιχεία σε πιο απλά συστήματα. Για να είναι όμως ανάλογα δύο υποθετικά συστήματα, θα πρέπει να δείχνουν διαρθρωτικές ομοιότητες και στην εξέλιξη ή να βασίζονται σε πανομοιότυπες λειτουργικές αρχές.

Η αξιοποίηση της σύλληψης (ιδέας) των συστημάτων είναι πολύ λιγότερο γενική και αφηρημένη από τη σύγχρονη οργανωτική θεωρία. Ενώ, αντίθετα είναι πολύ περισσότερο αφηρημένη από τη γενική θεωρία των συστημάτων.

Μοναδικός σκοπός ενός οργανωτικού συστήματος δεν αποτελεί το σύνολο των μερών, αλληλεπιδράσεων και διαδικασιών. Αυτό το σύνολο μεσολαβεί σε συγκεκριμένους σκοπούς μιας πολύπλοκης οργάνωσης. «...**Οι γενικοί στόχοι των συστημάτων είναι η σταθερότητα, η ανάπτυξη και ευκαμψία...**». Αυτοί είναι θεμελιακοί στόχοι και έχουν τη βάση τους στις βιολογικές επιστήμες. Αποτελούν επιπλέον προϋπόθεση για την «υγεία» ενός συστήματος οργάνωσης.

Συμπερασματικά, στην παλιά ιδέα της οικονομικότητας προστέθηκαν και η ανάπτυξη, η σταθερότητα και η ευκαμψία. Προϋποθέσεις για «υγεία». Το άθροισμα

αυτών των τεσσάρων προϋποθέσεων δίνει στα ηγετικά στελέχη ένα νέο στόχο: «...Το ιδανικό της **αποτελεσματικότητας των οργανώσεων**...».

Κάποιες από τις εφαρμογές της σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας είναι στην **κυβερνητική**, στη **δομή κατά πρόγραμμα ή έργα (project)**, στη **μορφή μήτρας** και στις **παράπλευρες σχέσεις**.

Όσον αφορά την **Κυβερνητική**, αυτή έχει σχέση τόσο με την επικοινωνία όσο και με τον έλεγχο, αλλά έχει εξέχουσα σημασία για τη θεωρία των συστημάτων. Η χρησιμότητά της έγκειται στην ενοποίηση των διαδικασιών συνδέσεως και επιπλέον στη γενίκευση της χρήσης τους σε πολλά συστήματα.

Στη δομή κατά πρόγραμμα ή έργα, η μορφή αυτή της οργανωτικής δομής είναι μία προέκταση των ιδεών του FREDERICK W. TAYLOR. Το μεγαλύτερο όφελος που προκύπτει προέρχεται από την εξειδίκευση των ηγετικών στελεχών, αλλά εφαρμόζεται σε πολυσύνθετες οικονομικές μονάδες.

Στην τρίτη εφαρμογή, η πιο σημαντική αντίθεση που προκύπτει, ανάμεσα στα συστήματα προγραμμάτων και μητρών από τη μία πλευρά και στις κλασικές γραμμικές-επιτελικές δομές από την άλλη πλευρά, είναι διαγωγική. Τα συστήματα προγραμμάτων και μητρών ευνοούν τις παράπλευρες (οριζόντιες) και διαγώνιες σχέσεις ανάμεσα στα ηγετικά στελέχη. Αντίθετα, οι κλασικές γραμμικές-επιτελικές δομές αντιτίθενται σε αυτές.

B) Η ιδέα της αλληλεξάρτησης (σελ.74-76)

Το σύνολο των απόψεων των συγγραφέων για τη φύση του προτύπου αλληλεξάρτησης παρουσιάζει αξιόλογη ταύτιση στο περιεχόμενο. Κάποιοι στηρίζονται αρκετά στη διαγωγική θεωρία B.F.SKINNER. Αναλυτικότερα: «...«όταν ένα υποσύστημα σε μία οργάνωση συμπεριφέρεται αντιδρώντας σε ένα άλλο σύστημα ή υποσύστημα, λέμε ότι η αντίδραση ήταν “εξαρτημένη” από το περιβάλλον. Άρα η μέθοδος “αλληλεξάρτησης” είναι μία μέθοδος όπου η συμπεριφορά μιας υπομονάδας εξαρτάται από την εντός του περιβάλλοντος σχέση της με άλλες μονάδες ή υπομονάδες για να έχει κάποιο έλεγχο στις συνέπειες..επιθυμητό από την υπομονάδα»...».

1.2.4.Οργανωσιακές Αρχές

Σε οποιαδήποτε επιχείρηση (ή οργανισμό), κατά τον Κανελλόπουλο, Χ. (1994, σελ.171), δεν πρέπει να θεωρείται η ίδια απλά σαν ένα μαθηματικό αποτέλεσμα ατόμων που εργάζονται στον ίδιο τομέα ή σε διαφορετικά μέρη. Αυτά τα άτομα, και επομένως η επιχείρηση, αποτελούν ένα ξεχωριστό **ζωντανό οργανισμό**. Τα κύτταρα του οργανισμού είναι τα επιμέρους άτομα, μεμονωμένα και συνολικά, και τα λοιπά στοιχεία αυτά με τα οποία εργάζονται τα άτομα αυτά. Αναλογικά, στο ανθρώπινο σώμα, όταν ένα όργανο δε λειτουργεί σωστά, δημιουργεί ακολούθως κάποιες παρενέργειες, μικρές ή μεγάλες, άμεσες ή έμμεσες και στα άλλα όργανα. Τελικά, βλάπτεται ο οργανισμός στο σύνολό του. Αυτή η έννοια χρησιμοποιείται για να παρουσιαστούν παρακάτω ορισμένες βασικές οργανωτικές αρχές. Παρουσιάζονται παρεμφερείς ασθένειες του ανθρώπινου οργανισμού και αντίδοτα ώστε να δοθεί παραστατικά η απεικόνιση του οργανισμού για κατανόηση του τι μπορεί να συμβεί αν δεν τηρούνται οι βασικές οργανωτικές αρχές.

I. **Σαφήνεια στόχων για όλες τις υπηρεσίες, ομάδες και τμήματα (σελ.171-173)**

Η ανάλυση των στόχων της οικονομικής μονάδας συντελεί στην οργανωτική δομή και διάρθρωση κάθε οικονομικής μονάδας. Αυτό σημαίνει πρακτικά ότι πρώτα καθορίζονται οι στόχοι, τους οποίους πρέπει να επιτύχει η οικονομική μονάδα, και έπειτα ακολουθεί η ανάλυση των στόχων αυτών και η κατάταξή τους σε επιμέρους στόχους σε διάφορες βαθμίδες.

Ο «ζωντανός οργανισμός» αυτός πάσχει από την ασθένεια αυτή της οργάνωσης η οποία παρομοιάζεται με εκείνη των ζώντων οργανισμών, την αμνησία η οποία καταλήγει σε **απώλεια προσανατολισμού**.

Το αντίδοτο που προτείνεται για την κατάσταση αυτή είναι ο **έλεγχος της τήρησης των κατευθύνσεων των επιμέρους μονάδων**. Προϋπόθεση αποτελεί η ορθή παρακίνηση των ατόμων, με την εποπτεία τους. Πρόσθετα, προτείνεται η καθιέρωση αναφορών από την πλευρά των μονάδων αυτών (ώστε να ενημερώνεται έγκαιρα και επαρκώς η διοίκηση). Βοηθητικό εργαλείο αποτελεί η χρήση γενικά αποδεκτών αριθμοδεικτών (που δείχνουν την αποτελεσματικότητα της δράσης των επιμέρους μονάδων). Επίσης, βοηθητικές είναι οι ομάδες επιθεώρησης (audit groups, που έχουν σα σκοπό να μεταφέρουν την εικόνα των απομακρυσμένων ή αποκεντρωμένων τμημάτων στην κεντρική διοίκηση) κ.λπ.

II. **Σαφήνεια στην ιεραρχία και στη διάρθρωση (σελ.173-174)**

Η ανάγκη για διαφάνεια στην ιεραρχία και στη διάρθρωση συμπορεύεται με τη σαφήνεια στόχων για τις διάφορες υπηρεσίες και ομάδες. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο ποιες θέσεις εργασίας και ποια τμήματα υπάγονται σε κάθε προϊστάμενη αρχή. Έτσι, δε θα δημιουργούνται μπερδέματα ή απλά ασάφειες καθώς και αβεβαιότητες στα στελέχη και στους εργαζόμενους. Είναι συχνό φαινόμενο, οι εργαζόμενοι να λειτουργούν υπό πίεση ως προς τον προϊστάμενο, στον οποίο υπάγονται και δε γνωρίζουν από ποιον πρέπει να παίρνουν εντολές.

Ο «ζωντανός οργανισμός» αυτός πάσχει από την ασθένεια αυτή της οργάνωσης η οποία παρομοιάζεται με εκείνη των ζώντων οργανισμών, την **«εσωτερική διαταραχή»**. Δημιουργούνται προβλήματα στις περιπτώσεις

αυτές κατά τις οποίες δεν τηρείται η αρχή αυτή τα οποία είναι σημαντικά και αναφέρονται κυρίως στις εσωτερικές προστριβές ή διαταραχές.

Το αντίδοτο που προτείνεται για την κατάσταση αυτή είναι η **διευκρίνιση της ιεραρχίας και της διάρθρωσής της**. Αποφεύγονται επισφαλείς καταστάσεις όπως όταν δημιουργούνται εσωτερικές διαταραχές, ρυθμίζονται οι σχέσεις των τμημάτων μεταξύ τους, με βάση οργανογράμματα, τα οποία παρουσιάζουν τη δομή του οργανισμού και τις σχέσεις αυτές αναλυτικά.

III. Τήρηση σχετικά ρηχής πυραμίδας (σελ.174-175)

Κάποιες φορές το άτομο ανέρχεται τεχνητά στην ιεραρχία με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται σχετικά πολύ υψηλές ιεραρχικές δομές. Μια βασική αιτία τεχνητής ιεραρχίας στον εργασιακό ή οργανωσιακό χώρο αποτελούν οι **ανθρώπινες αδυναμίες** σε άτομα οι οποίες ακολουθώντας οδηγούν στη δημιουργία περιπτώσεων υφισταμένων. Είναι εμφανές σε μικρομεσαίες κυρίως οικονομικές μονάδες. Διαπιστώνονται συχνά πλεονάζουσες βαθμίδες ιεραρχίας, πολύ περισσότερες από όσες θα επέτρεπε το μέγεθος της οικονομικής μονάδας ή η ιεραρχία.

Ο «ζωντανός οργανισμός» αυτός πάσχει από την ασθένεια αυτή της οργάνωσης η οποία παρομοιάζεται με εκείνη των ζώντων οργανισμών, τη **αδυναμία**.

Το αντίδοτο που προτείνεται για την κατάσταση αυτή είναι **να επιδιώκεται η επίτευξη ρηχής σχετικά πυραμίδας**. Επιτυγχάνεται αποτελεσματική επικοινωνία αναφορικά με την ταχύτητα και την ακρίβεια των μεταβιβαζόμενων πληροφοριών. Οι αποφάσεις λαμβάνονται ταχύτερα. Ο οργανισμός προσαρμόζεται στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Επίσης, επιτυγχάνεται η σφαιρικότερη ανάπτυξη των στελεχών και των υπαλλήλων μέσω της εργασίας τους.

IV. Επαρκής συντονισμός των Τμημάτων προς επίτευξη των κοινών στόχων

V. Επαρκής ανάθεση εξουσίας και ευθύνης

VI. Σαφήνεια και αντιστοιχία καθηκόντων/στόχων και δυνατοτήτων προσέγγισής τους

VII. Σαφήνεια ρόλου επιτελικών και λειτουργικών θέσεων και κατάλληλος συντονισμός της δράσης τους (σελ.181-182)

Συχνά εντοπίζονται προβλήματα στη συνεργασία μεταξύ επιτελικών και λειτουργικών ή γραμμικών στελεχών. Από τη μία πλευρά, τα γραμμικά στελέχη πρέπει να λάβουν αποφάσεις με υπευθυνότητα για τη επίτευξη των επιμέρους στόχων της οικονομικής μονάδας. Από την άλλη πλευρά, τα επιτελικά στελέχη πρέπει να διευκολύνουν την προετοιμασία του έργου των γραμμικών στελεχών. Αυτό συνήθως γίνεται με την αξιοποίηση των ειδικών συνήθως γνώσεων και πραγματοποιείται σε εξειδικευμένα θέματα.

Ο «ζωντανός οργανισμός» αυτός πάσχει από την ασθένεια αυτή της οργάνωσης η οποία παρομοιάζεται με εκείνη των ζώντων οργανισμών, τις προστριβές. Τα γραμμικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να αποφασίζουν και να

μεριμνούν για τη δράση της οικονομικής μονάδας ή τμημάτων της βάσει των αποφάσεων αυτών. Τα επιτελικά όργανα έχουν συμβουλευτικό κυρίως χαρακτήρα για θέματα που είναι στη δικαιοδοσία τους. Έτσι, δημιουργούνται οι **προστριβές** αυτές στη συνεργασία μεταξύ τους οι οποίες τους απομακρύνουν από την επίτευξη του στόχου της οικονομικής μονάδας.

Το αντίδοτο που προτείνεται για την κατάσταση αυτή είναι η επαρκής **ενημέρωση και των δύο πλευρών**. Πρώτα ως προς τις δικές τους υποχρεώσεις και έπειτα εκείνες της άλλης πλευράς. Είναι αναγκαία η σαφής περιγραφή των καθηκόντων. Επίσης, κρίνεται απαραίτητη η πρακτική εξοικείωση όλων στο ρόλο τους με την καθοδήγηση προϊσταμένου και την επιμονή του στη συνεργασία και το «πνεύμα» αλληλεγγύης.

VIII. Αποτελεσματικές εσωτερικές επικοινωνίες

IX. Επαρκής Οργανωτική Ευελιξία

X. Προσαρμογή της οργανωτικής διάρθρωσης στο επίπεδο ανάπτυξης της οικονομικής μονάδας (σελ.187)

Όταν η επιχείρηση αναπτύσσεται με τέτοιο ρυθμό που δεν προλαβαίνει να σταθεροποιηθεί όπως συμβαίνει στις περιπτώσεις ταχείας ανάπτυξης ή μεγέθυνσης της οικονομικής μονάδας, χρειάζεται προσαρμογή από απόψεως δομής και λειτουργίας σε κάποιο βαθμό. Ειδικά, όταν έπεται νέα επέκταση και συνεπώς νέα αύξηση του μεγέθους της σημαντικό ρόλο κατέχει η πολυπλοκότητά της, καθώς δεν αφομοιώνει τα νέα άτομα και τις νέες λειτουργίες.

Ο «ζωντανός οργανισμός» αυτός πάσχει από την ασθένεια αυτή της οργάνωσης η οποία παρομοιάζεται με εκείνη των ζώντων οργανισμών, την **«πρόωρη υπερανάπτυξη»**. Εντοπίζεται το πρόβλημα της «βεβιασμένης» και συνεχής τροποποίησης της διάρθρωσης και των τρόπων λειτουργίας της οικονομικής μονάδας. Δεν της δίνεται η δυνατότητα να σταθεροποιηθεί και να οργανωθεί επαρκώς.

Το αντίδοτο που προτείνεται για την κατάσταση αυτή είναι η **«βεβιασμένη» αφομοίωση** των πολλών νέων συνεργατών και των νέων συνθηκών που δημιουργούνται. Επίσης, προτείνεται η **ελαχιστοποίηση του ρυθμού ανάπτυξης** της οικονομικής μονάδας, ώστε ο επαρκής αυτός χρόνος να οδηγεί σε ουσιαστική οργάνωση της διάρθρωσης και των λειτουργιών της οικονομικής μονάδας.

XI. Προσαρμογή των ρόλων και της λειτουργίας των στελεχών στην άνοδό τους μέσα στην ιεραρχία

XII. Φροντίδα για ανάπτυξη βελτιωμένων αντικαταστατών

XIII. Δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας

XIV. Εξασφάλιση συνθηκών προαγωγής νέων ιδεών

XV. Όλες οι βελτιώσεις εξαρτώνται από τα άτομα

1.3.ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1.3.1.Εσωτερικό Επιχειρηματικό Περιβάλλον

Μια από τις πιο αποδεκτές θεωρίες, σύμφωνα με τον Παπαδάκη, Β. (2002, σελ.92-108), υποστηρίζει ότι η «συνταγή» της επιτυχίας μια επιχείρηση είναι να διαθέτει την ικανότητα να προσαρμοστεί αποτελεσματικά σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον το οποίο διαρκώς μεταβάλλεται. Οι υποστηρικτές αυτής της άποψης/θεωρίας (π.χ. Michael Porter) πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους πορεία στο εξωτερικό περιβάλλον. Αναμφισβήτητα, η θεώρηση αυτή για τη βαρύτητα του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ορθή. Όμως, συχνά, δεν είναι αρκετή από μόνη της για να εξηγήσει αποτελεσματικά την επιτυχία ανά σειρά ετών των επιχειρήσεων. Παραδείγματα αποτελούν η Coca-Cola, η General Electric και η Marks and Spencer στην Αγγλία. Επιχειρήσεις οι οποίες είναι σταθερά οι πιο επιτυχημένες στον κλάδο τους. Η εξήγηση παραπέμπει στη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (resource based view), η οποία έχει αναπτυχθεί σχετικά πρόσφατα, κυρίως την τελευταία δεκαετία. «...**Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων είναι μια μάλλον εσωστρεφής θεώρηση, η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της...**». Με βάση αυτή τη θεωρία, κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική από τους ανταγωνιστές της όχι μόνο ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που κατέχει, αλλά και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους αξιοποιεί. Συγκεκριμένα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που δυσκολεύουν την επιχείρηση στην απόκτησή τους ή στην αναπαραγωγή τους από τους ανταγωνιστές, πιθανόν να επισπεύσουν το στρατηγικό πλεονέκτημα και συνεπώς την επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών.

Εκείνοι οι οποίοι υποστηρίζουν τη θεωρία αυτή διατείνονται ότι κατά την περίοδο στην οποία το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αλλάζει με «βεβιασμένο» ρυθμό (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), δημιουργούν περισσότερο τις βάσεις για σταθερότητα τόσο για το σχεδιασμό όσο και για την εφαρμογή της στρατηγικής πορείας.

Όπως καταλήγει μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης Wal-Mart ξεκάθαρα αυτή κατέχει μια πλειάδα πόρων, όπως συμβαίνει και στις περισσότερες επιχειρήσεις. Αυτοί ακριβώς οι πόροι θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- i. **Υλικοί πόροι.** Για παράδειγμα, μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κ.λπ.
- ii. **Ανθρώπινοι πόροι.** Η αριθμητική εκτίμηση καθώς και η εκτίμηση των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων σε ένα οργανισμό είναι σίγουρα σημαντική, αλλά δεν πρέπει να αγνοούνται και άλλες πτυχές, όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων.
- iii. **Συστήματα.** Μια επιχείρηση δεν είναι απλά μια μαθηματική πράξη μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι χάνουν την αξία τους αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που εξασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα, όπως, για παράδειγμα, η καλή ποιότητα των προϊόντων.
- iv. **Άυλοι πόροι.** Ένα κρίσιμο λάθος το οποίο πιθανόν να γίνει σε μια ανάλυση πόρων είναι να αγνοήσουμε τους άυλους πόρους.

Αναμφίβολα άυλοι πόροι όπως η «φήμη» και η «καλή θέληση» έχουν ουσία.

Όμως, δεν είναι αρκετό μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους. «...**Οι ικανότητες (capabilities) μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων...**». Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις **οριακές ικανότητες** (threshold competences/carabilities) και τις **θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες** (core competences). Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες τις οποίες είτε κατέχουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις ακολουθήσουν μιμητικά. Αντίθετα, οι θεμελιώδεις ικανότητες (ή μοναδικές ικανότητες) είναι ικανότητες που δεν κατέχουν οι ανταγωνιστές και δεν είναι εφικτό, εύκολα, να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να προσφέρουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) και να επισπεύσουν τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

Μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες, για παράδειγμα, είναι δυνατό να αποτελούν οριακές ικανότητες όταν μπορούν να κατακτηθούν με ευκολία από τους ανταγωνιστές. Αντιθέτως, θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες μπορεί να αποτελούν η επιχειρηματική κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως «κοινωνικά προϊόντα» δε γίνεται να αντιγραφούν τόσο εύκολα όσο θεωρούν οι ανταγωνιστές.

Από τη θεώρηση των πόρων και ικανοτήτων απορρέουν δύο παραδοχές, ώστε να γίνει κατανοητή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της πορείας. Πρώτον, οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες ορίζουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική πορεία της επιχείρησης και δεύτερον αναγνωρίζονται ως πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας.

Αναφορικά με τις θεμελιώδεις ικανότητες είναι εκείνες οι οποίες διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση. Επιπλέον, έχουν οριστεί και ως άθροισμα γνώσεων που διακρίνουν και οδηγούν στη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Σχήμα 3.3). Αυτά τα αθροίσματα γνώσεων έχουν τέσσερις διαστάσεις. Το περιεχόμενό τους αποκρυσταλλώνεται σε:

1. **Γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων** και γίνονται κατανοητά μέσα από
2. **Τεχνικά συστήματα.** Οι διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης ορίζονται από
3. **Διοικητικά συστήματα.**
4. **Αξίες και νόρμες/κανόνες** οι οποίες συνδέονται με τους διάφορους τύπους ενσωματωμένης γνώσης και με τις διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης και συνθέτουν την κεντρική διάσταση από την οποία πηγάζουν οι θεμελιώδεις ικανότητες.

Σχήμα 1.3.1 (3.3)



1.3.2.Εξωτερικό Επιχειρηματικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, αναφέρει ο Παπαδάκης, Β. (2002, σελ.56-75), είναι το μέρος όπου η διοίκησή της πρέπει να εντοπίζει **ευκαιρίες και πιθανές απειλές**. «...Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το **ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον** (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα) και το **μικρό περιβάλλον** (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης)...».

Το **ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον** επιδρά στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να επιμεριστεί σε έξι διαστάσεις: α)το οικονομικό περιβάλλον, β) το τεχνολογικό περιβάλλον, γ)το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, δ)το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον, ε)το δημογραφικό περιβάλλον και στ)το παγκόσμιο περιβάλλον. Για τη μελέτη αυτών των διαστάσεων, μία εξαιρετικά αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση **PEST-DG** (σχηματίζεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social, Technological, Demographic και Global). Η ανάλυση PEST-DG εστιάζει την προσοχή σε συγκεκριμένα στοιχεία που δημιουργούν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος.

Αξιοποιώντας την ανάλυση των στοιχείων αυτών, η επιχείρηση μπορεί να καταλήξει στις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ. τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κ.λπ.), και με αυτόν τον τρόπο να βρίσκεται σε εγρήγορση για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Συνοπτικά, το ενδιαφέρον και η εστίαση των στελεχών θα πρέπει να συγκεντρωθεί στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα τα οποία είναι πιθανό να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της πορεία, είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Η επεξεργασία του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος, βοηθά όχι μόνο στην κατανόηση των αλλαγών οι οποίες συμβαίνουν ή ενδέχεται να συμβούν αλλά και στην εκτίμηση των επιδράσεων αυτών στον κλάδο και την επιχείρηση.

Η επιτυχής προσαρμογή μιας επιχείρησης στις αλλαγές του μάκρο-περιβάλλοντός της προϋποθέτει τη γνώση των στελεχών ώστε να αναγνωρίζουν τους διάφορους **συνδεδετικούς κρίκους** που συνδέουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι κυριότεροι συνδεδετικοί κρίκοι είναι οι ακόλουθοι:

- Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλουν τα ανταγωνιστικά «πεδία μάχης» ενός κλάδου.
- Η ίδια περιβαλλοντική τάση είναι δυνατό να έχει διαφορετική επιρροή πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις.
- Η επίπτωση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα είναι πιθανό να είναι πολύ διαφορετική σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.
- Συχνά, οι εξελίξεις του μάκρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ακρίβεια σε ένα συγκεκριμένο βαθμό, ενώ αντιθέτως άλλες, λόγω της φύσης τους, είναι απλά προβλέψιμες.
- Τέλος, οι διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος που επιδρούν περισσότερο στις επιχειρήσεις μπορεί να διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

Πολλοί υποστήριζαν, μέχρι σήμερα, ότι η επιχείρηση υποχρεώνεται να προσπαθεί αποκλειστικά να προσαρμόζεται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Παρόλα αυτά, τελευταία, παραδείγματα έχουν αναδείξει ότι οι επιχειρήσεις όχι μόνο δε δέχονται παθητικά τις επιρροές του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά αντιθέτως, συχνά, προσπαθούν να μεταβάλλουν σημαντικά στοιχεία αυτού. Δύο είναι οι κύριοι

τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να ασκήσει επιρροή το περιβάλλον της:

- **Θέματα μάνατζμεντ:** Στη συγκεκριμένη περίπτωση η επιχείρηση αναγνωρίζει τις πιο σημαντικές περιβαλλοντικές τάσεις οι οποίες μπορεί να την επηρεάσουν και οργανώνει τις κατάλληλες άμυνες για να τις αντιμετωπίσει.
- **Επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα (lobbying):** Η επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα συνδέεται με την προσπάθεια των επιχειρήσεων να οικειοποιηθούν τις κυβερνητικές ρυθμίσεις. Επίσης, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να απομακρύνουν εκείνες τις ρυθμίσεις που στρέφονται ενάντια στα συμφέροντά τους. Αν και υπάρχουν πολλές μεγάλες επιχειρήσεις που θεωρείται πως χρησιμοποιούν αμφιλεγόμενα μέσα ώστε να ικανοποιήσουν προσωπικές επιδιώξεις, αυτό δε σημαίνει ότι η επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα είναι πάντοτε κατακριτέα.

Παράλληλα με την επεξεργασία του μάκρο περιβάλλοντος, χρειάζεται μια ολοκληρωμένη εξέταση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση **άρτιας στρατηγικής πορείας**.

Στην εξέταση του **κλαδικού (μίκρο) περιβάλλοντος**, απαραίτητο είναι το **πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς** (structural analysis of an industry). Αυτό, γνωστό και ως **μοντέλο του Porter**, μας προσφέρει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε την «προσωπικότητα» του ανταγωνισμού στον κλάδο. «...Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι: **α)η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β)η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ)η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ)η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε)η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων...**».

Οι δυνάμεις αυτές καθορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές τις οποίες είναι δυνατό να επιλέξουν οι επιχειρήσεις. Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων για την επιχείρηση χρησιμοποιείται πρακτικά ώστε να συγκεντρώνει ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία για το σχεδιασμό της στρατηγικής της πορείας. Υπολογίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επιδρά στον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του προσδιορίζει και την κερδοφορία την οποία μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει. **Συνεπώς, η δομική ανάλυση του κλάδου είναι δυνατό να βοηθήσει μια επιχείρηση να υπολογίσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.**

Επίσης μπορεί να εκτιμήσει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Δυνάμεις όπως, για παράδειγμα, μια νέα τεχνολογική καινοτομία, ή μια στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Κατά αυτόν τον τρόπο μια επιχείρηση είναι δυνατό να εντοπίσει τις ευκαιρίες που πιθανόν της προσφέρονται ώστε να αλλάξει η ίδια τη δομή του κλάδου. Να αλλάξει τους «κανόνες του παιχνιδιού στην αγορά της» προς όφελός της, επηρεάζοντας με κινήσεις «σκακιού» τις πέντε δυνάμεις του Porter.

Τελευταία στηρίζεται η άποψη πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης είναι δυνατό να επηρεάζεται και από μια **έκτη δύναμη: τα συμπληρωματικά προϊόντα (complementors)**. Θεωρείται ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι συμπληρωματικά, όταν το ένα προϋποθέτει το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα. Για παράδειγμα, το αυτοκίνητο και η βενζίνη, το CD-player και το CD, ο προσωπικός υπολογιστής (PC) και το λογισμικό του.

1.4.ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

“Management by objectives works if you first think through your objectives. Ninety percent of the time you haven’t”

“Η διοίκηση μέσω στόχων είναι αποτελεσματική όταν πρώτα έχεις σκεφτείς διεξοδικά τους στόχους σου. Ενενήντα τοις εκατό των περιπτώσεων δεν το έχεις κάνει”

Peter Drucker

Η επιθυμία ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης, αναφέρεται από το Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κρήτης, προέρχεται στις περισσότερες περιπτώσεις από τη **γέννηση μιας νέας ιδέας ή την προσπάθεια αξιοποίησης τμήματος συγκεκριμένης αγοράς** που δεν έχει καλυφθεί ακόμα από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις που δεν υπάρχει συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα αλλά ο δυνητικός επιχειρηματίας καλείται να αναζητήσει αντικείμενο δραστηριοποίησης. Σε αυτήν την περίπτωση, που δεν είναι καθόλου σπάνια, οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι:

- Οι ικανότητες και δεξιότητες του επιχειρηματία, οι γνώσεις του, που μπορούν να βοηθήσουν στην επιτυχή ανάπτυξη μιας επιχείρησης
- Οι ανάγκες της αγοράς σε προϊόντα ή υπηρεσίες, που δεν υπάρχουν ή δεν έχουν αναπτυχθεί επαρκώς
- Η ενασχόληση του επιχειρηματία με κάποιο αντικείμενο ερασιτεχνικά και η μετατροπή αυτής της ενασχόλησης σε επιχειρηματική ιδέα

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, ένας παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι **αν στη συγκεκριμένη αγορά στόχο** μπορεί να αναπτυχθεί η συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα. Ανεξάρτητα από τις δεξιότητες και γνώσεις που μπορεί ο υποψήφιος επιχειρηματίας να διαθέτει, πρέπει να ερευνηθεί και η πρακτική επιχειρηματική εφαρμογή της ιδέας του στην αγορά στόχο.

Τα θέματα και οι πληροφορίες που πρέπει να μελετήσει ο επιχειρηματίας πριν λάβει την απόφασή του, κινούνται σε διαφορετικά επίπεδα τα οποία αφορούν τόσο τις επιθυμίες και τις ανάγκες του, όσο και τις οικονομικές του δυνατότητες, θέματα αγοράς, ανταγωνισμού κλπ, που θα αναλυθούν εκτενώς στη συνέχεια. **Παράβλεψη ή μη αντικειμενική αξιολόγηση κάποιων** από αυτά μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε αποτυχία σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τέτοιου είδους λάθη ή παραλείψεις μπορεί να θεωρηθεί στις περισσότερες περιπτώσεις ότι είναι:

- Η ελλιπής γνώση της αγοράς
- Η έλλειψη οικονομικού σχεδιασμού
- Η πραγματοποίηση ιδιαίτερα αισιόδοξου σεναρίου ανάπτυξης
- Η παράβλεψη της δύναμης του ανταγωνισμού
- Η λανθασμένη επιλογή προμηθευτών
- Η λανθασμένη επιλογή συνεργατών/προσωπικού

Προκειμένου να αποφευχθούν τα παραπάνω, ο δυνητικός επιχειρηματίας θα πρέπει να μελετήσει προσεκτικά όχι μόνο θέματα χρηματοδοτήσεων και διαδικασιών έναρξης αλλά και τις βασικές επιχειρηματικές του λειτουργίες, την προοπτική της επιχείρησής του, θέματα βιωσιμότητας βάσει σεναρίων και να πραγματοποιήσει λεπτομερή σχεδιασμό υλοποίησης του εγχειρήματός του.

1.5.ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΕΝΤΟΛΕΑ-ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟΥ

Ένα συνηθισμένο πρόβλημα στη διοικητική διάρθρωση των επιχειρήσεων είναι το πρόβλημα εντολέα-εντολοδόχου.

Σύμφωνα με τον Mansfield, E. (1996, σελ.17-19), «...η επιδίωξη της «ικανοποίησης» της επιχείρησης δεν αποτελεί τη μόνη εναλλακτική πρόταση στην υπόθεση της μεγιστοποίησης των κερδών...». Όταν ανακύπτουν διαφορές μεταξύ της μεγιστοποίησης των κερδών και των συμφερόντων της διευθυντικής ομάδας, τα ανώτατα στελέχη είναι δυνατό να ακολουθούν πολιτικές οι οποίες εξυπηρετούν τα δικά τους συμφέροντα. Εντύπωση προκαλεί, από αυτήν την πλευρά, ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας από τον έλεγχο στις πολυεθνικές, κυρίως, εταιρίες των Ηνωμένων Πολιτειών. Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης (οι μέτοχοι), συνήθως, δε διαθέτουν γνώση, λεπτομερώς, των λειτουργιών της επιχείρησης. Τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, συνήθως, διαθέτουν ευρεία περιθώρια ελευθερίας, αρκεί να δίνουν την εντύπωση ότι έχουν την απόδοση που χρειάζεται. Αυτό συμβαίνει, ακόμη κι αν το διοικητικό συμβούλιο απαρτίζεται από άτομα που δεν ανήκουν στα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη. Συμπερασματικά, η συμπεριφορά της επιχείρησης πιθανόν να ορίζεται ως ένα βαθμό από τα συμφέροντα της διευθυντικής ομάδας. Το αποτέλεσμα για τα διοικητικά στελέχη είναι οι υψηλότερες αμοιβές, οι απολαβές σε είδος (και περισσότερες θέσεις) από όσες θα δικαιολογούνταν φυσιολογικά.

«...Οι οικονομολόγοι το χαρακτήρισαν ως το **πρόβλημα εντολέα-εντολοδόχου (principal-agent problem)**...». Τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης τα οποία είναι οι εντολοδόχοι, εργάζονται για λογαριασμό των ιδιοκτητών της επιχείρησης, οι οποίοι είναι οι εντολείς. Το πρόβλημα εντολέα-εντολοδόχου συνδέεται με την πιθανή επιδίωξη από την πλευρά της διοίκησης των δικών της αντικειμενικών στόχων ακόμη κι αν αυτοί αντιτίθενται στα κέρδη των ιδιοκτητών.

Παράδειγμα αποτελεί ένας διευθύνων σύμβουλος σε μια εταιρία. Το κόστος των ωφελημάτων (πλεονάζον προσωπικό, ταξίδια πληρωμένα από την εταιρία κ.λπ.) που λαμβάνει από την εταιρία, επιβαρύνει τους ιδιοκτήτες. Ο διευθύνων σύμβουλος έχει κίνητρο να αυξήσει αυτά τα ωφελήματα σημαντικά. Ο διευθύνων σύμβουλος διαθέτει κάποια ελευθερία κινήσεων καθώς οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης δυσκολεύονται να ξεχωρίσουν ποια ωφελήματα ανεβάζουν τα κέρδη και ποια δεν έχουν το ίδιο αποτέλεσμα.

Προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτήν την κατάσταση, οι επιχειρήσεις συχνά χρησιμοποιούν τις συμβάσεις με τους διευθύνοντες συμβούλους τους, οι οποίες δίνουν στους τελευταίους ένα κίνητρο να επιδιώξουν αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι έχουν μια εύλογη απόσταση από τη μεγιστοποίηση των κερδών. Συνεπώς, οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης πιθανόν να δώσουν στους διευθύνοντες συμβούλους κάποιο χρηματικό μερίδιο από την επιτυχία της επιχείρησης. Πολλές μεγάλες εταιρίες υιοθέτησαν στρατηγικές δικαιωμάτων αγοράς μετοχών, μέσω των οποίων οι διευθύνοντες σύμβουλοι δύνανται να αγοράσουν μετοχές της επιχείρησης σε μικρότερη τιμή από την αγοραία τους. Αυτές ακριβώς οι στρατηγικές προσφέρουν στους διευθύνοντες συμβούλους ένα κίνητρο να προάγουν τα κέρδη της επιχείρησης και να λειτουργήσουν σύμφωνα με τα συμφέροντα των ιδιοκτητών. Αρκετά στοιχεία δείχνουν ότι αυτές οι στρατηγικές έχουν αποτέλεσμα. Σύμφωνα με μια πρόσφατη μελέτη, για παράδειγμα, **αν τα διοικητικά στελέχη κατέχουν λογικά από 5 έως 20 τοις εκατό των μετοχών μιας επιχείρησης, είναι πιθανόν η επιχείρηση να**

αποδίδει καλύτερα (σε όρους κερδοφορίας) από ότι αν κατέχουν λογικά λιγότερο από 5 τοις εκατό.

1.6.ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Σύμφωνα με τον Goleman, D. (2000, σελ.287-331), τίθεται το ερώτημα για το τι είναι αυτό το οποίο οδηγεί μια ομάδα να αποδίδει περισσότερο σε σχέση με το καλύτερο άτομο μέσα σε αυτή. Αυτό ακριβώς το ερώτημα είναι πολύ σημαντικό. **«...Η διακεκριμένη ομαδική επίδοση ανεβάζει τον «ομαδικό Δείκτη Νοημοσύνης»**, δηλαδή το συνολικό άθροισμα των σημαντικότερων ταλέντων κάθε μέλους μιας ομάδας, στο μέγιστο βαθμό απόδοσης...».

Όταν οι ομάδες λειτουργούν στο «μέγιστο» βαθμό, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι κάτι περισσότερο από μια πράξη άθροισης. Πιθανόν να είναι πολλαπλασιαστικά, με τα σημαντικότερα ταλέντα του ενός ατόμου να αναδεικνύουν τα σημαντικότερα ταλέντα του άλλου ατόμου και του επόμενου ατόμου, δημιουργώντας πολύ περισσότερα αποτελέσματα από όσο θα ήταν δυνατό για ένα άτομο. Η εξήγηση αυτής της πλευράς της ομαδικής επίδοσης οφείλεται στις σχέσεις των μελών της ομάδας, στη χημεία που δημιουργείται ανάμεσα στα μέλη της.

Σε κάποια καθιερωμένη μελέτη του ομαδικού Δείκτη Νοημοσύνης, που πραγματοποιήθηκε από τη Γουέντι Γουίλιαμς και τον Ρόμπερτ Στέρνμπεργκ στο Γέιλ, αποδείχθηκαν ως καθοριστικοί παράγοντες για την επίδοσή της ομάδας οι διαπροσωπικές δεξιότητες και η συμβατότητα. Η Γουίλιαμς και ο Στέρνμπεργκ ανακάλυψαν ότι όσοι δεν ήταν κοινωνικά επιδέξιοι, και δε δύναται να συντονιστούν με τα συναισθήματα των άλλων, αποτελούσαν εμπόδιο για τη συνολική προσπάθεια. Εμπόδιο, ειδικά αν δε διέθεταν την ικανότητα να επιλύουν διαφορές ή να επικοινωνούν αποτελεσματικά. Το να διαθέτει η ομάδα έστω ένα μέλος με υψηλό Δείκτη Νοημοσύνης ήταν κάτι ουσιαστικό για την καλή επίδοση, αλλά όχι αρκετό. Τα μέλη της ομάδας έπρεπε να έχουν γενικότερα όμοια χαρακτηριστικά. Ένα άλλο μειονέκτημα το οποίο παρουσιαζόταν ήταν το φαινόμενο του «εργατικού κάστορα». Έτσι ονομαζόταν κάποιο μέλος της ομάδας, το οποίο ήθελε να ελέγχει και το οποίο ήταν πολύ δεσποτικό, μην επιτρέποντας στους άλλους να έχουν την ευκαιρία να συνεισφέρουν.

Τα κίνητρα είχαν ιδιαίτερη σημασία. Αν τα μέλη της ομάδας είχαν ενδιαφέρον και αφοσίωση στους στόχους, κατέβαλαν προσπάθεια και τα πήγαιναν καλύτερα. Επαναλαμβανόμενα, «...η κοινωνική αποτελεσματικότητα της ομάδας μπορούσε να αποτελέσει πιο αξιόπιστο μέσο πρόβλεψης της επίδοσής της, σε σύγκριση με τους μεμονωμένους Δείκτες Νοημοσύνης των μελών της...». Το συμπέρασμα είναι ότι οι ομάδες έχουν καλύτερα αποτελέσματα όταν διαθέτουν εσωτερική αρμονία. Οι ομάδες αυτού του τύπου χρησιμοποιούν με τον καλύτερο τρόπο και στο «μέγιστο» βαθμό τα ταλέντα των μελών τους.

Βάσει μελέτης εξήντα ομάδων εργασίας σε μία μεγάλη αμερικανική εταιρεία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών αποδείχθηκε ότι υπήρχαν πολλοί παράγοντες που επηρέαζαν την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Ο πιο σημαντικός παράγοντας ήταν ο ανθρώπινος, ο τρόπος με τον οποίο δηλαδή τα μέλη αλληλεπιδρούσαν μεταξύ τους αλλά και με αυτούς που ήταν εκτός της ομάδας.

Πολλές από τις ικανότητες των αστέρων των επιδόσεων προέρχονται από τα βασικά ανθρώπινα ταλέντα για κοινωνικό συντονισμό:

- Καλλιέργεια δεσμών: Καλλιέργεια λειτουργικών σχέσεων

- Συνεργασία και ομαδική δουλειά: Εργασία μαζί με άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων
- Ομαδικές ικανότητες: Δημιουργία πνεύματος συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων της ομάδας

Ότι ισχύει για τις ομάδες ισχύει εξίσου για τα άτομα. **«...Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι το κλειδί για την υπεροχή...»**. Σημαντική είναι η ευφυΐα αλλά και η εμπειρία. Αυτό όμως το οποίο διακρίνει τις ομάδες με τη διακεκριμένη επίδοση συνδέεται άμεσα με τη συναισθηματική τους ικανότητα. Διάφορες μελέτες σε εταιρίες όπως η GE, η Abbott Laboratories και η Hoechst-Celanese έθεταν το παρακάτω ερώτημα: «Ποιες είναι οι ικανότητες οι οποίες διακρίνουν τις ιδιαίτερα αποτελεσματικές ομάδες από τις μέτριες;».

Η Βανέσα Ντρούκατ, καθηγήτρια της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων Γουέδερχεντ στο Πανεπιστήμιο Κέις Γουέστερν Ριζέρβ, εξέτασε 150 αυτοδιοικούμενες ομάδες σε ένα τεράστιο αμερικανικό εργοστάσιο πολυεστερικών ινών υπό τη διοίκηση της Hoechst-Celanese, της γερμανικής εταιρίας χημικών. Για να βρει την απάντηση, βάσει αντικειμενικών δεδομένων επίδοσης, σύγκρινε της δέκα ομάδες με την πλέον διακεκριμένη επίδοση με τις μέτριες ομάδες, οι οποίες επιτελούσαν τις ίδιες εργασίες.

Οι συναισθηματικές ικανότητες οι οποίες έκαναν τις δέκα καλύτερες ομάδες να διακρίνονται είναι οι παρακάτω:

- Ενσυναίσθηση ή διαπροσωπική κατανόηση
- Συνεργασία και ενιαία προσπάθεια
- Ανοιχτή επικοινωνία, θέση σαφών προδιαγραφών και προσδοκιών και ανοιχτή αντιμετώπιση των μελών της ομάδας με χαμηλή επίδοση
- Τάση για βελτίωση, έτσι ώστε η ομάδα να δίνει σημασία στην ανατροφοδότηση σχετικά με την επίδοση και να ζητά να μάθει προκειμένου να τα πάει καλύτερα
- Αυτοεπίγνωση, υπό τη μορφή της αξιολόγησης των δυνατών και των αδύνατων σημείων της ομάδας
- Πρωτοβουλία και έγκαιρη προετοιμασία για την επίλυση των προβλημάτων
- Αυτοπεποίθηση ως ομάδα
- Ευελιξία σε σχέση με την εκτέλεση συλλογικών καθηκόντων
- Επίγνωση της κατάστασης του οργανισμού με την έννοια της αντίληψης των αναγκών άλλων βασικών ομάδων μέσα στην εταιρία και της δημιουργικής αξιοποίησης των πόρων που έχει να προσφέρει ο οργανισμός
- Δημιουργία δεσμών με άλλες ομάδες

Μια περίπτωση η οποία δείχνει πως αυτές οι ικανότητες επιτρέπουν στις ομάδες να αποδίδουν βρίσκεται σε μια μελέτη για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων σε σαράντα οκτώ ομάδες ανώτερης διοίκησης εταιριών επεξεργασίας τροφίμων στις Ηνωμένες Πολιτείες. Στην περίπτωση αυτή, ζητήθηκε από τους γενικούς διευθυντές να καταλήξουν στην πιο πρόσφατη απόφαση στρατηγικής σημασίας, την οποία είχε λάβει η εταιρία τους. Έπειτα οι ερευνητές επικοινωνήσαν με τα μέλη της ομάδας διοίκησης τα οποία συμμετείχαν στη λήψη αυτής της απόφασης.

Κατά τη διάρκεια λήψης ομαδικών αποφάσεων εμφανίζεται ένα παράδοξο φαινόμενο: από τη μία πλευρά, η λογική λέει ότι όσο περισσότερη ελευθερία και ένταση υπάρχει σε μια διαφωνία, τόσο καλύτερη θα βγει και η τελική απόφαση. Από

την άλλη πλευρά, η ανοικτή σύγκρουση μπορεί να αλλοιώσει την ικανότητα της ομάδας για επικοινωνία.

Η ευφυΐα και η εξειδίκευση δεν επαρκούν. Έρευνα σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων σε ομάδες διοίκησης δείχνει ότι αν οι ομάδες αποτελούνται από άτομα τα οποία κατέχουν τα τρία χαρακτηριστικά, δηλαδή υψηλές γνωστικές ικανότητες, ικανότητα να βλέπουν τα πράγματα από διάφορες προοπτικές και εξειδίκευση, τότε υπάρχει η δυνατότητα για λήψη ποιοτικών αποφάσεων. Επίσης, τα μέλη χρειάζεται να έχουν μια υγιή αλληλεπίδραση, δηλαδή μια αλληλεπίδραση η οποία να προάγει τον αυστηρό, αλληλέγγυο διάλογο και την κριτική εξέταση των απόψεων και των τοποθετήσεων των άλλων.

Η επίτευξη ειλικρίνειας, σε αυτό το επίπεδο, είναι ένα ευαίσθητο, συναισθηματικά φορτισμένο ζήτημα. Όταν η συναίνεση προκύπτει πολύ εύκολα, υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος να μην είναι υψηλή η ποιότητα της απόφασης. Παράλληλα οι υπερβολικές διαφωνίες έχουν συντελούν στην έλλειψη ενότητας και αποφασιστικότητας. Τί είναι αυτό το οποίο δίνει το δικαίωμα σε μία ομάδα διοίκησης να διαφωνεί έντονα αλλά να καταλήγει σε μια ισχυρή συναίνεση; Ο εντοπισμός συναισθηματικής νοημοσύνης.

Και τί κάνει μια ομάδα να αλλάζει πορεία, να καταλήγει από την υγιή διαφωνία σε ανοιχτό πόλεμο; Αυτό συμβαίνει όταν η διαφωνία αντιμετωπίζεται ως προσωπική επίθεση, όταν υπηρετεί πολιτικούς χειρισμούς ή όταν οδηγεί ένα μέλος της ομάδας στον εκτροχιασμό.

Το κεντρικό δίλημμα: **όταν υπάρχει συναισθηματική φόρτιση στις διαφωνίες, η ποιότητα των αποφάσεων πάσχει.** Από την άλλη πλευρά, διαφωνία η οποία δεν εμπεριείχε άσχημα συναισθήματα, η οποία γινόταν με θετικό πνεύμα αμοιβαίας διασταύρωσης πληροφοριών, όπου όλοι ένιωθαν ότι η διαδικασία είναι δίκαιη και αλληλέγγυα και μοιράζονταν μεταξύ τους το ενδιαφέρον για την επιχείρηση χωρίς να ενδιαφέρονται μόνο για τον εαυτό τους, οδηγούσε στις καλύτερες αποφάσεις.

Συνεπώς, υπάρχει ένας μέσος δρόμος: οι ομάδες δύναται να εντείνουν τη διανοητική σύγκρουση για να βελτιώσουν την ποιότητα των αποφάσεων, αρκεί να μην τείνουν σε συναισθηματισμούς, οι οποίοι θα μπορούσαν να αποξενώσουν ή να σαμποτάρουν τη δέσμευση των μελών της ομάδας στην απόφαση. **«...Η ουσία βρίσκεται σε συναισθηματικές ικανότητες όπως η αυτοεπίγνωση, η ενσυναίσθηση, η επικοινωνία: δηλαδή στο πόσο καλά διαφωνούν τα μέλη της ομάδας...».**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

2.1.MANATZMENT

Στο δεύτερο κεφάλαιο του κυρίως μέρους η ανάλυση ξεκινάει με τη έννοια του μάνατζμεντ. Είναι βασικό να ξεκαθαριστεί ότι η διοίκηση/μάνατζμεντ επιχειρήσεων είναι καθοριστικής σημασίας τόσο στη διάρθρωση όσο και γενικότερα στην εξέλιξη της.

Κάποιοι συγγραφείς, σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο, Χ. (1995, σελ.23), δίνουν διαφορετική έννοια στους όρους **μάνατζμεντ και διοίκηση** (administration). Έτσι, για παράδειγμα, ένας μάνατζερ είναι εκείνος ο άνθρωπος ο οποίος επιδιώκει να πετύχει ποσοτικούς στόχους. Παράλληλα, ένας διοικών (διοικητικό στέλεχος) είναι εκείνος ο οποίος προσπαθεί να πετύχει μη ποσοτικούς στόχους. Στην ανάλυση που ακολουθεί, οι όροι αυτοί χρησιμοποιούνται ως συνώνυμοι, ακριβώς για να μην υπάρξει ενδεχόμενη σύγχυση. Εξάλλου, η διαδικασία αυτή του μάνατζμεντ δύναται να πραγματοποιηθεί σε οποιοδήποτε είδος οργανισμού.

Ακολουθεί η αναφορά στα καθήκοντα των μάνατζερ, ενώ εστιάζεται η ανάλυση αυτή στην οργάνωση. Αυτή επιλέχθηκε καθώς όταν μιλάμε για διοικητική διάρθρωση αναφερόμαστε αντανακλαστικά πρώτα από όλα στην οργάνωση. Επιπλέον, άλλοτε οι όροι διοικητική διάρθρωση και οργάνωση χρησιμοποιούνται ως συνώνυμοι.

2.1.1.Καθήκοντα των Μάνατζερ

Γενικά, αναφέρεται ο Κανελλόπουλος, Χ. (1995, σελ. 23-29), διοίκηση ή μάνατζμεντ δεν είναι κάτι διαφορετικό από το συντονισμό και την εναρμόνιση/ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) για να πραγματοποιηθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Σύμφωνα με αυτήν την έννοια, το μάνατζμεντ αναλύεται με βάση τα καθήκοντα, τα οποία εκτελεί ένας μάνατζερ. Όσον αφορά τα καθήκοντα (λειτουργίες), τα οποία ιστορικά αποτέλεσαν τον πυρήνα για τη μελέτη του μάνατζμεντ, εντοπίζονται διαφορές μεταξύ των συγγραφέων του κλάδου. Έτσι, κατά τον S.P.Robbins, η διαδικασία της διοίκησης συνδέεται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και την αξιολόγηση, ενώ κατά τον Fayol, τονίζονται ως λειτουργίες του μάνατζμεντ ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος. Στην ανάλυση που ακολουθεί, φαίνεται ξεκάθαρα η προτίμηση στα πέντε καθήκοντα ή λειτουργίες που αναφέρονται από τον B.K. Scanlan, που είναι: **Προγραμματισμός (planning), λήψη αποφάσεων (decision making), οργάνωση (organizing), διεύθυνση (direction) κι έλεγχος (controlling)**.

Σήμερα, είναι περιττό να γίνεται αναφορά σε αναλυτικούς διαχωρισμούς των επιχειρήσεων. Τα καθήκοντα αυτά των μάνατζερ αναλαμβάνονται κυρίως σε πολυεθνικές επιχειρήσεις ή απλά με προσανατολισμό σε διεθνή ορίζοντα. Κλασικά όμως, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δίνουν το πνεύμα επιχειρηματικότητας μιας χώρας καθώς η ανάπτυξη/δημιουργία τους στηρίζεται στις δυνατότητες ενός μέσου ανθρώπου. Συνεπώς, η ανάλυση συνεχίζεται με αναφορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και εμμένει στην παρουσία των πολυεθνικών.

2.1.2.Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Όσον αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τη διοικητική διάρθρωση, σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο, Χ. (1994, σελ. 125-133), θα πρέπει να

αναφερθούμε σε αυτές τονίζοντας βασικά σημεία **καθώς η οργάνωση δεν αποτελεί βασικό παράγοντα της λειτουργίας της, παρότι στηρίζεται στην εργασία:**

- Το παραγωγικό έργο εκτελείται με την ανθρώπινη εργασία και σε μικρές ποσότητες
- Τα προϊόντα φέρουν τη σφραγίδα της προσωπικότητας του επιχειρηματία
- Χρησιμοποιούνται περιορισμένα κυρίως ίδια κεφάλαια και πάγιες εγκαταστάσεις μικρής κλίμακας
- Απασχολείται περιορισμένος αριθμός ατόμων
- Τα προϊόντα διατίθενται σε τοπικές κυρίως αγορές χωρίς να διατηρείται οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων
- Η μικρομεσαία επιχείρηση προσαρμόζεται εύκολα στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Ο καταμερισμός εργασίας είναι περιορισμένος
- Δεν αντιμετωπίζει μεγάλα οργανωτικά προβλήματα
- Χρησιμοποιείται περιορισμένος μηχανολογικός εξοπλισμός και ιπποδύναμη
- Παρουσιάζει μεγάλη ελαστικότητα ως προς τη δυνατότητα μεταβολής του αντικειμένου των παραγομένων προϊόντων
- Τα προϊόντα είναι έντασης εργασίας
- Ο επιχειρησιακός φορέας παρέχει και εκτελεστική εργασία

2.1.3. Διοίκηση σε ένα Διεθνές Περιβάλλον

«...Πολυεθνική...», αναφέρει ο Κανελλόπουλος, Χ. (1994, σελ. 135-157), «...είναι μια επιχείρηση που έχει τη βάση της σε μια χώρα (αυτή αποκαλείται μητρική εταιρία) και μονάδες παραγωγής και προώθησης σε μια ή περισσότερες ξένες- τρίτες χώρες...».

Η ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ήταν ιδιαίτερα σημαντική. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εξάπλωση των αμερικανικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Η εξάπλωση αυτή οδήγησε στη μεταφορά νέων τεχνολογιών, κεφαλαίων και επιχειρηματικότητας. Το αποτέλεσμα ήταν η αναδιάρθρωση της ευρωπαϊκής επιχειρηματικής πορείας και η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου.

Οι εταιρίες και τα άτομα που δημιουργούν διεθνείς επιχειρηματικές σχέσεις πρέπει να αναγνωρίζουν τις διαφορές μεταξύ των διαφόρων χωρών και να μην αγνοούν το κοινωνικό, το πολιτισμικό, το οικονομικό, το τεχνολογικό, το πολιτικό και το νομικό περιβάλλον.

Η επιχειρηματική πορεία τα τελευταία πενήντα χρόνια χαράζεται πέρα από τα εθνικά σύνορα. Έτσι, οι επιχειρήσεις από εγχώριες καταλήγουν διεθνείς και πολυεθνικές. Σε αυτό συνέβαλλαν διάφοροι παράγοντες όπως η ανάπτυξη της οικονομίας και του διεθνούς εμπορίου. Επιπλέον, η αξιοσημείωτη βελτίωση των συγκοινωνιακών μέσων και ο εκμηδενισμός των αποστάσεων. Πρόσθετα, τα χρηματοπιστωτικά συστήματα και τα μέσα εκμετάλλευσης του εδάφους και υπεδάφους. Δε γίνεται να παραλειφθεί το οικονομικό και βιοτικό επίπεδο κάθε χώρας. Εννοείται πως ανάμεσα σε όλα αυτά ασκεί επιρροή το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό και το κόστος εργασίας του. Εν συντομία, συμβάλλουν η πολιτική και κοινωνική κατάσταση των διαφόρων χωρών, το νομικό καθεστώς και η αλλαγή του δασμολογικού συστήματος σε πολλές περιπτώσεις, καθώς και η αύξηση του πληθυσμού της γης και η διαφοροποίηση της κατανομής του, οι αλλαγές στο Ανατολικό Μπλοκ, ο εκσυγχρονισμός των τηλεπικοινωνιακών μέσων κ.λπ.

Ισχύει πλέον ο σχηματισμός επιχειρήσεων πρωτογενούς παραγωγής μεταποιητικών προϊόντων, όπως και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο. Ο τρόπος διοίκησης τους αντιμετώπισε πρόβλημα. Η επίλυση των προβλημάτων υπαγορεύεται από τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα, ο τόπος όπου είναι εγκατεστημένη μια επιχείρηση, και αυτό σε συνάρτηση με τις βασικές αρχές και κανόνες του Μάνατζμεντ.

Τα προβλήματα που αναδεικνύονται στο διεθνές Μάνατζμεντ είναι οργανωτικής διάρθρωσης, στελέχωσης, χρηματοοικονομικά, μάρκετινγκ και ελέγχου.

Ένα από τα βασικά στοιχεία, για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού μιας διεθνούς επιχείρησης, είναι η οργανωτική της διάρθρωση, η οποία πρέπει να εξελιχθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Καθώς οι επιχειρήσεις διαφέρουν μεταξύ τους και καθεμία ξεχωριστά έχει αντικειμενικό σκοπό και μέσα τα οποία βοηθούν στην επίτευξή του, είναι αυτονόητο ότι θα διαφέρουν και στην οργανωτική τους διάρθρωση. Παράδειγμα αποτελούν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών οι οποίες οργανώνονται διαφορετικά από τις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων. Αυτό εξηγείται καθώς οι λειτουργίες που αναδιπλώνονται σε καθεμία από τις επιχειρήσεις αυτές διαφέρουν. Μικρές αποκλίσεις στην προσέγγιση οργανωτικής διάρθρωσης εμφανίζουν επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

Ένα σημαντικό στοιχείο που αναλύεται κατά τη διάρθρωση της επιχείρησης είναι πρώτα η αγορά προς την οποία απευθύνεται και έπειτα η διεθνής τμηματοποίηση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων. Επιπλέον σε αυτό, η έρευνα αγοράς στο εξωτερικό συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων επέκτασης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και συνεπώς στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής δομής.

Γενικά, οι επιχειρήσεις οργανώνονται και αναπτύσσονται στο εσωτερικό μιας χώρας και έπειτα επεκτείνονται σε ξένες αγορές. Αυτό συμβαίνει όταν κρίνεται σκόπιμο, και διεθνοποιούνται, καθώς παράλληλα αναπτύσσουν και την οργανωτική τους δομή. Η οργάνωση της επιχείρησης στο εξωτερικό δεν χρειάζεται να είναι η ίδια με την οργάνωση στο εσωτερικό μιας χώρας. Αντιθέτως θα πρέπει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των πελατών στους οποίους απευθύνεται. Συχνά, επιχειρήσεις του εξωτερικού αναπτύσσονται οργανωτικά κατά τον ίδιο τρόπο, με τον οποίο ξεχωρίζουν να αναπτύσσεται η μητρική επιχείρηση.

«...Η οργανωτική διάρθρωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορεί να γίνει με βάση: α)τις λειτουργίες της (παραγωγής, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικής και διοίκησης προσωπικού), β)τη γεωγραφική περιοχή σε εθνικό επίπεδο, γ)τα προϊόντα που παράγει και δ)τους πελάτες ή την αγορά που απευθύνεται...».

Πιο αναλυτικά:

α)Λειτουργική οργανωτική διάρθρωση

Η λειτουργική οργανωτική διάρθρωση ξεχωρίζει από την ταξινόμηση και κατάταξη δραστηριοτήτων οι οποίες μοιάζουν κατά τρόπο που να συγκροτούν διοικητικές μονάδες. Αυτές οι διοικητικές μονάδες συγκεντρώνουν όλους εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι τις καθιστούν λειτουργικά αυτόνομες. Με το κριτήριο της ομοιότητας, ξεχωρίζουν οι επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης, όπως παραγωγή, χρηματοοικονομική λειτουργία, μάρκετινγκ και διοίκηση προσωπικού. Με το

προαναφερόμενο κριτήριο της ομοιότητας των δραστηριοτήτων, κάθε λειτουργία αναδιπλώνεται σε τμήματα κι έτσι σχηματίζεται η οργανωτική δομή της επιχείρησης. Ο οργανωτικός αυτός τρόπος «φυλακίζει» την κάθε λειτουργία στο αντικείμενό της και κάθε μία από αυτές εστιάζει την προσοχή της στο σκοπό των δραστηριοτήτων της. Κατά αυτόν τον τρόπο δημιουργείται δυσλειτουργία σε μια λειτουργία. Παράδειγμα αποτελεί η λειτουργία της παραγωγής με την αυτονομία της. Αυτό εξηγείται καθώς εάν δε δύναται να ενισχύσει τους τομείς που εκείνη θεωρεί ότι χρειάζονται ενίσχυση όταν πρέπει σε οικονομικά θέματα ή θέματα μάρκετινγκ και προσωπικού, θα καταλήξει προφανώς σε μερική αποτυχία, γιατί τα οικονομικά θέματα ή μάρκετινγκ και προσωπικού είναι θέματα άλλων λειτουργιών. Το ίδιο πιθανόν να συμβεί και σε κάθε διαφορετική λειτουργία της επιχείρησης. Στην οργάνωση αυτή εμφανίζεται πρόβλημα ως προς την εξεύρεση ειδικευμένων στελεχών για κάθε λειτουργία. Πρόβλημα παρατηρείται επίσης και στο συντονισμό των λειτουργιών. Αυτό συμβαίνει καθώς τα επιτελικά στελέχη παρέχουν εξειδικευμένο έργο στους προϊσταμένους των λειτουργιών αντί να τους συντονίζουν και να τους καθοδηγούν για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού της επιχείρησης. Αποτελεί έναν οικονομικό τύπο οργάνωσης ο οποίος ενδείκνυται για επιχειρήσεις που παράγουν περιορισμένο αριθμό προϊόντων. Βρίσκει πρακτική εφαρμογή σε ευρωπαϊκές πολυεθνικές εταιρίες. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες οργανώνονται κατά αυτόν τον τρόπο, δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στις επιμέρους λειτουργικές δραστηριότητες και όχι στα προϊόντα που παράγουν. Αυτό περιορίζει το διεθνή προσανατολισμό των πολυεθνικών επιχειρήσεων και την παραγωγή ποικιλίας προϊόντων, λόγω φαινομενικής δυσλειτουργίας. Ειδικά σε περίπτωση κατά την οποία θα ήθελαν να παράγουν ποικιλία προϊόντων στον ίδιο χώρο και χώρα ή και σε διαφορετικές χώρες.

Σχήμα 2.1.3 (Σχήμα 1)



β) Οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή σε εθνικό επίπεδο

Η οργάνωση αυτή, κατά γεωγραφική περιοχή σε εθνικό επίπεδο, στηρίζεται στην αρχή της εξυπηρέτησης, ουσιαστικά, της χώρας στην οποία κατευθύνεται η επιχειρηματική δραστηριότητα, είτε αφορά παραγωγή προϊόντων είτε αφορά παροχή υπηρεσιών. Ο τρόπος οργάνωσης αυτός είναι λειτουργικός καθώς επιτρέπει την οργάνωση της επιχείρησης και κατά λειτουργία ή προϊόν.

Η οργάνωση αυτή, κατά γεωγραφική περιοχή, δύναται να συνεισφέρει στη δημιουργία επιχειρήσεων του ίδιου κύρους με την μητρική. Τα προϊόντα τα οποία

παράγει ή οι υπηρεσίες τις οποίες παρέχει πρέπει να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της χώρας στην οποία είναι εγκατεστημένη.

Παράδειγμα αποτελεί μια αυτοκινητοβιομηχανία που η κεντρική της έδρα είναι στην Ιταλία. Αυτή σχηματίζει επιχειρήσεις παραγωγής αυτοκινήτων σε διάφορες χώρες. Οι περιφερειακές επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται σε άλλες χώρες «δικαιώνουν» το κύρος της μητρικής εταιρίας, όμως παραγωγικά προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών της χώρας στην οποία είναι εγκατεστημένες ή σε γειτονικές χώρες, όπως τα αυτοκίνητα που παράγονται για ψυχρό κλίμα.

Επιπλέον παράδειγμα αποτελεί μια βιοτεχνία ενδυμάτων με κεντρικό κατάστημα στην Ελλάδα και υποκαταστήματα σε διάφορες χώρες. Αυτή προωθεί τα προϊόντα στα υποκαταστήματά της σύμφωνα πάντα με τις απαιτήσεις των καταναλωτών της συγκεκριμένης χώρας.

Η οργάνωση αυτή, κατά γεωγραφική περιοχή σε εθνικό επίπεδο, δημιουργεί πρόβλημα διοίκησης στη μητρική επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει καθώς δυσχεραίνεται ο συντονισμός των θυγατρικών εταιριών. Κατά αυτόν τον τρόπο, κάθε θυγατρική εταιρία προσπαθεί να επεκτείνει τις δικές της δραστηριότητες με προσωπικό όφελος των στελεχών της και παραβλέπει πολλές φορές τις γενικές κατευθύνσεις της μητρικής εταιρίας, η οποία λόγω της απόστασης αδυνατεί να ασκήσει άμεσο έλεγχο.

Σχήμα 2.1.3 (Σχήμα 3)



γ)Οργάνωση κατά προϊόν

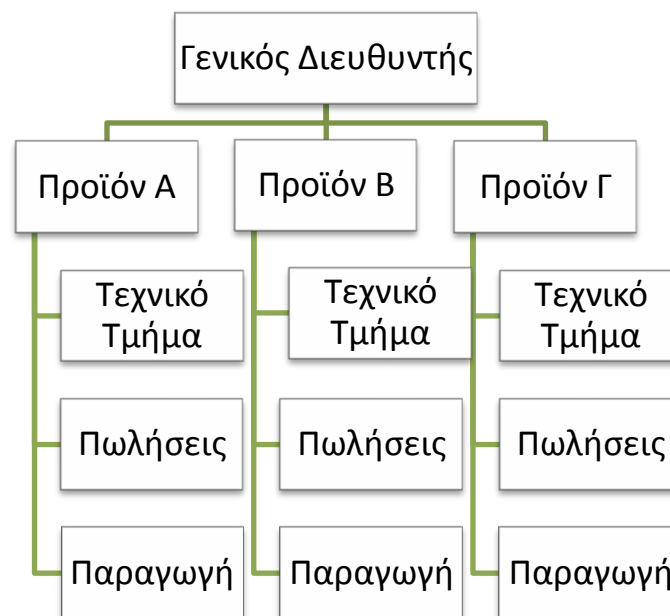
Η οργάνωση αυτή των πολυεθνικών επιχειρήσεων, κατά προϊόν, χρειάζεται τη λειτουργία επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες, με παραγωγή ενός προϊόντος, σε συγκεκριμένο χώρο της χώρας αυτής και φυσικά αυτόνομη διοίκηση. Στα πλαίσια του γενικότερου προγράμματος, το οποίο εγκρίνεται από την κεντρική διοίκηση της πολυεθνικής εταιρίας, έχει δικές της λειτουργίες παραγωγής μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικής και διοίκησης προσωπικού.

Η μητρική διοίκηση ασκεί απλά επιτελικό έργο. Χρηματοδοτεί δε τη θυγατρική της, η οποία διαχειρίζεται τον προϋπολογισμό σύμφωνα με τις ανάγκες της.

Οι λειτουργίες παραγωγής, μάρκετινγκ και διοίκησης προσωπικού αναδιπλώνονται και διοικούνται από τη συγκεκριμένη θυγατρική εταιρία. Αυτό συμβαίνει ανεξάρτητα από τις άλλες θυγατρικές άλλων προϊόντων.

Με την οργάνωση των πολυεθνικών εταιριών παρέχεται η δυνατότητα παραγωγής διαφορετικών προϊόντων. Αυτά προσφέρονται σε διαφορετικές αγορές, με διαφορετικά κανάλια διανομής και εναρμονίζονται με τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Επίσης, κατά αυτόν τον τρόπο οργάνωσης, η επιχείρηση είναι σε θέση να κατέχει τι κερδίζει και τι χάνει από κάθε προϊόν και να ορίζει πορεία ανάλογα τη γενική πολιτική. Βασικό μειονέκτημα σε αυτόν τον τρόπο οργάνωσης είναι η ξεχωριστή δημιουργία όλων των λειτουργιών σε κάθε θυγατρική εταιρία. Αυτό ισχύει κάθε προϊόν αυτής, κατάσταση η οποία σημαίνει σπατάλη πόρων για την πολυεθνική. Επίσης, ένα άλλο μειονέκτημα για την πολυεθνική επιχείρηση είναι αδυναμία άσκησης άμεσου ελέγχου του αποκεντρωτικού συστήματος οργάνωσής της συνολικά.

Σχήμα 2.1.3 (Σχήμα 2)



δ)Οργάνωση κατά πελατεία

Η οργάνωση αυτή, κατά πελατεία ή κατά τμήμα αγοράς, προϋποθέτει διαφοροποίηση και συνδυασμό δραστηριοτήτων, με βάση τις κατηγορίες προσώπων, στις οποίες απευθύνεται το προϊόν ή η υπηρεσία. Ουσιαστικά αναλύονται με τον τρόπο αυτό οργάνωσης, τα χαρακτηριστικά των πελατών όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το εισόδημα καθώς και οι τοπικές ή οι εθνικές ιδιαιτερότητες. Επιπλέον, ο τρόπος αυτός συνδέεται στενά με την οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή. Η διοίκηση εστιάζει την προσοχή της, αποκλειστικά, στη συγκεκριμένη περίπτωση, στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η τοπική πελατειακή οργάνωση δημιουργεί αθέμιτο ανταγωνισμό μεταξύ των στελεχών των διάφορων κλάδων μιας πολυεθνικής επιχείρησης, ειδικά όταν κάθε στέλεχος ενδιαφέρεται να εξυπηρετήσει πελάτες του κλάδου που προΐσταται. Επιπλέον, δημιουργείται αθέμιτος ανταγωνισμός όταν το

στέλεχος ενδιαφέρεται να προσελκύσει μεγαλύτερο αριθμό πελατών και να αυξήσει το κέρδος της επιχείρησης του κλάδου που διοικεί. Η μητρική επιχείρηση επεμβαίνει, μέσω της κεντρικής διοίκησης, για τη διευθέτηση των διαφορών οι οποίες ανακύπτουν μεταξύ των προϊσταμένων των διαφόρων κλαδικών επιχειρήσεων. Η μητρική επιχείρηση προσπαθεί γενικότερα να εξηγήσει τους στόχους της πολυεθνικής επιχείρησης καθώς και τα αποτελέσματα που προσδοκά από τους ενήμερους προϊσταμένους των κλαδικών επιχειρήσεων, για τα οποία ο αθέμιτος ανταγωνισμός δε συμβάλλει στην επιτυχία τους.

2.1.4.Εξωτερίκευση Δραστηριοτήτων (Outsourcing)

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη, Β. (2002, σελ.136-143), «...**το επιχειρηματικό περιβάλλον του σήμερα απαιτεί νέες οργανωτικές δομές και νέες σχέσεις με τους συμμετέχοντες στο σύστημα αξίας...**». Το κεντρικό ερώτημα που εμφανίζεται στα πλαίσια της αλυσίδας αξίας είναι ποιες δραστηριότητες θα διαχειρίζεται η ίδια η επιχείρηση και ποιες δραστηριότητες θα αναλάβουν οι συνεργάτες. Το κεντρικό αυτό ερώτημα ήταν ανέκαθεν μεταξύ των ερωτημάτων που απασχολούσαν σημαντικά τα διοικητικά στελέχη. Η επιλογή αυτή, γνωστή και ως εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing), τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχει επανέλθει στο επίκεντρο της προσοχής.

Με τη μελέτη ενός μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων σε διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας φαίνεται ότι πολλές από αυτές εξωτερικεύουν μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων. Εξωτερικοί συνεργάτες αναλάμβαναν κλασικά τέτοιες δραστηριότητες όπως καθαρισμό γραφείων, τροφοδοσία, συντήρηση μηχανολογικού εξοπλισμού, ασφάλεια. Όμως πρόσφατα παρατηρήθηκε το φαινόμενο επιχειρήσεις να «εξωτερικεύουν» σπουδαίες δραστηριότητες όπως: στρατηγικός προγραμματισμός, λογιστήριο, σχεδιασμός προϊόντων, μάρκετινγκ, πωλήσεις, πληροφοριακά συστήματα, ακόμα και την παραγωγική διαδικασία.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Nike η οποία δεν έχει δικά της εργοστάσια παραγωγής, μιας και τα προϊόντα της παράγονται στην Άπω Ανατολή σε εργοστάσια συνεργατών. Μάλιστα χαρακτηρίζεται από πολλούς ως εικονική επιχείρηση καθώς ελέγχει απλά την επωνυμία του προϊόντος (brand) και πραγματοποιεί το συντονισμό των υπόλοιπων δραστηριοτήτων. Επίσης, εξωτερίκευσε τη διαφήμιση, και το πρόγραμμα μάρκετινγκ στην Wieden&Kennedy, της οποίας οι δημιουργικές δραστηριότητες οδήγησαν τη Nike στην κορυφή της κλίμακας αναγνωρισιμότητας του προϊόντος. Παρόμοια λειτούργησε και η Reebok.

Άλλο παράδειγμα, στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας, αποτελεί η Toyota η οποία έχει καταφέρει να επιτύχει διατηρήσιμη ανταγωνιστικότητα έχοντας εξωτερικεύσει ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής των εξαρτημάτων των αυτοκινήτων της. Η Ericsson, το 2001, αποφάσισε να δώσει την παραγωγή των κινητών της τηλεφώνων σε συνεργάτες.

Η επιλογή αυτή της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων από μια επιχείρηση, είτε παραγωγής προϊόντων, είτε παροχής υπηρεσιών, κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες και προϋποθέσεις πιθανόν να επιφέρει πλεονεκτήματα στην ίδια την επιχείρηση.

- **Πλεονεκτήματα κόστους.** Μέσω του outsourcing είναι πιθανό να μειωθούν τα συνολικά κόστη και να βελτιωθεί η ανάπτυξη νέων προϊόντων.

- **Διασπορά κινδύνου.** Η επιχείρηση αναμένει σημαντικά οφέλη από το μοίρασμα του κινδύνου με τους συνεργάτες της. Σε περίπτωση κάποιας απροσδόκητης κάμψης στην αγορά, η ζημιά που θα διαχειριστεί η επιχείρηση θα είναι σημαντικά μικρότερη, σε σχέση με την περίπτωση που παράγει τα πάντα «in house».
- Η επιχείρηση η οποία προχωρά σε τέτοιες συμφωνίες για συνεργασία έχει το πλεονέκτημα να **επιλέγει τους συνεργάτες της κάθε φορά**. Επομένως σε περίπτωση που δεν είναι ικανοποιημένη από κάποια συνεργασία δύναται να επιλέξει κάποια άλλη επιχείρηση.
- Τέλος, η διοίκηση της επιχείρησης αφού δεν απασχολείται με τη διατήρηση και ανάπτυξη των λειτουργιών που δίνονται έξω, μπορεί να **συγκεντρωθεί καλύτερα σε εκείνες τις λειτουργίες**, οι οποίες αποτελούν θεμελιώδεις λειτουργίες και μπορούν να της προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι ίσως ανακαλύψει τις νέες ευκαιρίες και απειλές και μέσα από την αποτελεσματική διαχείρισή τους να μπορέσει να προσαρμοστεί στις αλλαγές, αντιμετωπίζοντας καλύτερα τους ανταγωνιστές και ικανοποιώντας τις ανάγκες των καταναλωτών.

2.2.ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Οργάνωση, είναι ο προσδιορισμός των σχέσεων μεταξύ δραστηριοτήτων οι οποίες πρέπει να εκτελεστούν, προσωπικού για να τις εκτελέσει και υλικών παραγόντων, οι οποίοι χρειάζονται.

«...Η λειτουργία της οργάνωσης...», κατά τον Κανελλόπουλο, Χ. (1995, σελ.179), «...περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας τυπικής δομής η οποία θα διευκολύνει το συντονισμό και τη σύνδεση των παραγωγικών πόρων...». Από μια άλλη πλευρά, η οργανωτική δομή επαρκεί στην επίτευξη των μακροχρόνιων αλλά και των βραχυχρόνιων στόχων. Η διαδικασία της οργάνωσης ξεκινά με την έννοια της κατάτμησης της εργασίας, κατά την οποία μια σειρά λειτουργικών μονάδων ή τμημάτων σχηματίζονται, έτσι ώστε το κάθε ένα να έχει την ευθύνη για μια ειδική φάση μιας λειτουργίας. Έπειτα, ο μάνατζερ πρέπει να ενδιαφερθεί για τις ειδικές σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται ανάμεσα στα διάφορα τμήματα. Αυτές οι σχέσεις μπορεί να πάρουν πολλές μορφές οι οποίες περικλείουν σχέσεις εξουσίας, ανάμεσα σε εργαζομένους και τμήματα, καθώς και γραμμές ευθύνης και υπευθυνότητας. Περιλαμβάνονται επίσης κανάλια επικοινωνίας, επίπεδα λήψης αποφάσεων και το πλήρες φάσμα των αμοιβαίων σχέσεων που είχαν αναπτυχθεί ανάμεσα στα διάφορα μέρη. Κατά τη διαδικασία αυτή, της ανάπτυξης ολόκληρης της οργανωτικής δομής θα πρέπει να εστιάζεται το ενδιαφέρον και σε θέματα όπως είναι ο βαθμός αποκέντρωσης ο οποίος δύναται να υπάρχει, το εύρος ελέγχου, η μεταβίβαση εξουσίας, η αξιοποίηση των επιτελικών υπηρεσιών και η αλυσίδα εντολών.

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο, Χ. (1994, σελ.160-162), ο όρος οργάνωση και στα ελληνικά όπως και σε διάφορες άλλες γλώσσες έχει δύο, κυρίως, διαφορετικές (αν και μεταξύ τους παρεμφερείς) σημασίες.

Οργάνωση αποτελεί **αφενός μια δραστηριότητα** (το οργανώνω), δηλαδή μια σειρά ενεργειών οι οποίες γίνονται προς ορισμένο στόχο. Οργανώνω με την έννοια αυτή σημαίνει ότι κινούμαι κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργήσω τις κατάλληλες συνθήκες διευθέτησης των σχέσεων σε ένα σύνολο στοιχείων για να

μπορεί αυτό να κατευθυνθεί αποτελεσματικότερα στο στόχο προς τον οποίο αποσκοπούν.

Οργάνωση **αφετέρου αποτελεί το αποτέλεσμα** της προηγούμενης διαδικασίας. Είναι, δηλαδή, το σύνολο των καθορισμένων σχέσεων μεταξύ του επιμέρους τμήματος και των ατόμων τα οποία συμμετέχουν όπως, για παράδειγμα, σε μια οικονομική μονάδα αλλά και βάσει των σχέσεων αυτών προσδιορίζεται ή επιδιώκεται επίτευξη των στόχων της. Η οργάνωση με τη δεύτερη αυτή σημασία συχνά ταυτίζεται ή συμπίπτει με την έννοια του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ένα σύνολο καθιερωμένων σχέσεων που προσδιορίζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των στοιχείων ενός συστήματος. Με αυτήν ακριβώς την έννοια ο όρος οργάνωση περιέχει τις δύο κύριες πλευρές του όρου σύστημα. Σύστημα είναι πρώτα ένα σύνολο στοιχείων που είναι διατεταγμένα σε ενιαίο σύνολο και έχουν μεταξύ τους συγκεκριμένη σχέση. Συνεπώς, αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοεπιδρούν με ορισμένους τρόπους οι οποίοι συμβάλλουν στην επίτευξη του αποτελέσματος το οποίο επιδιώκεται. Ο ορισμός αυτός του συστήματος περιλαμβάνει τις εξής δύο πλευρές, αφενός τη δομή του συστήματος, τη σχέση δηλαδή στην οποία υπάρχουν τα στοιχεία αυτά, και αφετέρου τη λειτουργία του συστήματος, δηλαδή το σύνολο των κανόνων που προσδιορίζουν τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση. Είναι βασικό ότι εάν αλλάξει ένα οποιοδήποτε στοιχείο στο σύστημα αυτό ακολουθούν άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις σε όλα τα υπόλοιπα στοιχεία εξαιτίας του γεγονότος ότι αυτά βρίσκονται μεταξύ τους σε αλληλεπίδραση. Ένα άλλο χαρακτηριστικό συστατικό στοιχείο της έννοιας σύστημα είναι ότι η αξία του συνόλου είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα της αξίας των επιμέρους στοιχείων. Αυτό γίνεται επειδή το σύστημα αυτόματα έχει τη δυνατότητα να οδηγεί σε αποτελέσματα τα οποία δε θα μπορούσαν να προκύψουν από τα μεμονωμένα στοιχεία.

Η δομή της επιχείρησης σχηματίζεται από την κατανομή των εργασιών ή τμηματοποίηση, την κατάταξή τους ιεραρχικά και τη θέση τους στο χώρο ενώ η λειτουργία της επιχείρησης προσδιορίζεται από τις διαδικασίες οι οποίες έχει αποφασιστεί πως χρειάζεται να γίνονται για τη συνεργασία μεταξύ στοιχείων και μελών της επιχείρησης και τη δημιουργία, σταδιακά, του προϊόντος της (αγαθού ή υπηρεσίας). Στοιχεία του συστήματος επιχείρησης (ή και κάθε οικονομικής μονάδας) είναι για παράδειγμα τα άτομα που εργάζονται εκεί, τα μηχανήματα και οι συσκευές που χρησιμοποιούνται σαν μέσα, καθώς και τα εργαλεία, οι γνώσεις, οι πληροφορίες, τα σχέδια και η τεχνολογία, όπως επίσης τα υλικά και η φήμη που έχει δημιουργήσει η επιχείρηση με το περιβάλλον της και υπόλοιπες σχέσεις της με αυτό. Τα στοιχεία αυτά ονομάζονται πολλές φορές εισροές στο σύστημα επιχείρησης ενώ προϊόντα της (αγαθά ή υπηρεσίες) ονομάζονται εκροές του συστήματος.

2.2.1.Οργανωτική Πυραμίδα

Διάφορα κριτήρια χρησιμοποιούνται για την οργανωτική υποδιαίρεση μιας οικονομικής μονάδας, αναλύει ο Κανελλόπουλος, Χ. (1994, σελ.162-163). Το πιο συνηθισμένο είναι η «**λειτουργία**» που εκτελούν οι διάφορες διευθύνσεις. (Λειτουργίες ονομάζουμε το καθένα υποσύστημα ανωτέρου επιπέδου που συνήθως ονομάζονται διευθύνσεις. Αυτές χαρακτηρίζονται από το βασικό σκοπό τον οποίο εξυπηρετούν και επιδιώκουν). Επομένως, με κριτήριο τις λειτουργίες, μια κλασική υποδιαίρεση της οικονομικής μονάδας (π.χ. για μια μεταποιητική μονάδα) είναι:

παραγωγή, πώληση, οικονομικές υπηρεσίες, διοικητικές υπηρεσίες κ.λπ., ανάλογα με τις ειδικές συνθήκες.

Άλλη υποδιαίρεση δύναται να γίνει, με βάση το είδος των **προϊόντων** ή υπηρεσιών που προσφέρονται, στις ακόλουθες διευθύνσεις: προϊόν α, προϊόν β, προϊόν γ, ή αντίστοιχα είδος υπηρεσιών όπως σε ένα σχολείο (δημοτικό, γυμνάσιο, λύκειο) ή σε ένα νοσοκομείο (παθολογική κλινική, οφθαλμολογική, καρδιολογική κ.λπ.).

Ένα άλλο κριτήριο είναι το είδος των **πελατών** στους οποίους απευθύνεται η οικονομική μονάδα όπως είναι οι μεμονωμένοι πελάτες, οι χονδρέμποροι, οι μαζικοί αγοραστές (ξενοδοχεία, στρατός, νοσοκομεία κ.λπ.).

Και άλλα επιπλέον κριτήρια δύναται να εφαρμοστούν στην πρώτη αυτή βαθμίδα υποδιαίρεσης της οικονομικής μονάδας. Οι διευθύνσεις οι οποίες προκύπτουν από τη διαίρεση αυτή πιθανόν να είναι μεγάλα και πολύπλοκα υποσυστήματα ιδίως όταν πρόκειται για μεγάλες μονάδες, οπότε χρειάζεται περαιτέρω υποδιαίρεση αυτών των διευθύνσεων.

Ξανά, η υποδιαίρεση θα γίνει βάσει κάποιου κριτηρίου και συχνά διαφορετικού από εκείνο το οποίο εφαρμόστηκε στην πρώτη βαθμίδα. Για παράδειγμα, αν στην πρώτη βαθμίδα υπήρξε διάκριση των λειτουργιών, στη δεύτερη μπορεί υπάρξει υποδιαίρεση της διεύθυνσης παραγωγής, σε τμήματα βάσει του προϊόντος, το οποίο παράγεται.

Συνεπώς, με τις συνεχείς οριζόντιες υποδιαιρέσεις σχηματίζεται μια σειρά **βαθμίδων ιεραρχίας** και ένα συνεχόμενο, διακλαδωμένο σύστημα υποδιαιρέσεων το οποίο δύναται σχηματικά να παρουσιαστεί με ανάποδο δέντρο και κλασικά αποκαλείται «Οργανωτική Πυραμίδα». Αυτή ακριβώς η πυραμίδα συχνά χωρίζεται κάθετα με λειτουργίες, στις οποίες υπάρχει και μια ιεραρχική κλίμακα.

Αυτή η υποδιαίρεση της οικονομικής μονάδας συνεχίζεται προς τα κάτω, σε οποιαδήποτε υποσυστήματα και σε οποιοδήποτε βάθος κρίνεται σκόπιμο. Η πυραμίδα δεν παρουσιάζει ομοιομορφία στις διάφορες πλευρές της και επομένως το όνομα αυτό, «πυραμίδα», είναι απλά συμβολικό. Αυτό σημαίνει πρακτικά ότι σε κάποιες λειτουργίες η υποδιαίρεση επεκτείνεται σε μεγαλύτερο βάθος από άλλες.

2.2.2.Συστήματα Οργάνωσης

Συστήματα οργάνωσης, επεξηγεί ο Κανελλόπουλος, Χ. (1994, σελ.163-165), επικρατούν διάφορα, ανάλογα με τις βασικές αρχές οι οποίες χαρακτηρίζουν τον τρόπο που έχει καταμεληθεί η εξουσία και η υπευθυνότητα στους επικεφαλής, συντονιστές, προϊστάμενους των διαφόρων υποσυστημάτων.

Το πιο κλασικό σύστημα είναι το αποκαλούμενο «**γραμμικό**», εκείνο **δηλαδή που προκύπτει απλά από τη συνεχόμενη υποδιαίρεση του συστήματος σε υποσυστήματα, και εκείνων των υποσυστημάτων σε άλλα μικρότερα**. Αυτό το σύστημα είναι απλό και ξεκάθαρο, και σε αυτό δεν αμφισβητείται η αρχή της «ενότητας εντολής» (unity of command). Κατά την «ενότητα εντολής» κάθε εργαζόμενος έχει ένα μόνο προϊστάμενο, αλλά μειονεκτεί καθώς προϋποθέτει πως οι προϊστάμενοι των διαφόρων υποσυστημάτων ή τμημάτων επαρκούν στις γνώσεις και εμπειρίες για να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους. Και αυτό συμβαίνει συχνά, αλλά όχι πάντα. Σε κάποιες, δηλαδή, ηγετικές θέσεις υπάρχει ανάγκη τόσων ποικίλων και σε βάθος γνώσεων, ώστε δε δύναται να τις κατέχει ένα άτομο. Ακόμα και αν αυτό το άτομο κατείχε τόσες ποικίλες και σε βάθος γνώσεις πολύ πιθανό θα

ήταν να μη δεχόταν μια θέση, η οποία δε βρίσκεται σε προσωπική αντιστοιχία με την ιεραρχική και μισθολογική διαβάθμιση.

Έτσι, χρειάζεται τα κλασικά στελέχη να λάβουν υποστήριξη, μερικές φορές, από άτομα με εξειδικευμένες και βαθιές γνώσεις σε κάποια θέματα τα οποία είναι απαραίτητα για την καλή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η υποστήριξη αυτή γίνεται, πολλές φορές, υπό μορφή ανάλυσης σε βάθος ενός προβλήματος παράλληλα με εισήγηση, γνωμοδότηση προς το ηγετικό στέλεχος του τι, γιατί και πως πρέπει να γίνει. Αν και η γνώμη αυτή, πολλές φορές, ακολουθείται, δε δεσμεύει το ηγετικό στέλεχος. Τα άτομα με τις ειδικές γνώσεις ονομάζονται συνήθως επιτελείς. Καθώς δε, βασικά **σε μεγάλες οικονομικές μονάδες, αξιοποιούνται συχνά αρκετά τέτοια επιτελικά όργανα, προπάντων για υποστήριξη των ανωτάτων βαθμίδων της ιεραρχίας, αλλά όχι μόνο αυτών**, υποστηρίζεται ότι το οργανωτικό σύστημα είναι **«γραμμικό και επιτελικό» ή μεικτό**.

Η δημιουργία **συλλογικών οργάνων** (π.χ. επιτροπών ή συμβουλίων) για ορισμένα καίρια θέματα αποτελεί έναν επιπλέον τρόπο επίλυσης του παραπάνω προβλήματος. Ξανά, συγκεντρώσεις σε μια ηγετική θέση εργασίας ποικίλων γνώσεων και εμπειριών, απαραίτητων (για σωστές αποφάσεις και δράση σε καίριους τομείς της οικονομικής μονάδας), τα οποία είναι δύσκολο να βρεθούν σε ένα άτομο. Στα όργανα αυτά βέβαια συγκεντρώνονται με αυτόν τον τρόπο περισσότερα προσωπικά χαρακτηριστικά στοιχεία, αλλά συμβαδίζει και το μειονέκτημα της σχετικής βραδύτητας και πιθανόν ατολμίας των επιτροπών όπως και άλλα μειονεκτήματα ταιριαστά με τη φύση των συλλογικών οργάνων. Για αυτό το λόγο, εντέλει, εξαρτάται αν είναι σκόπιμο να σχηματιστεί τέτοιο όργανο, από τη σπουδαιότητα και τη φύση του προβλήματος, τον χαρακτήρα και τις ιδιότητες των ατόμων τα οποία θα το απαρτίζουν και από άλλες συνθήκες.

Ένας τρίτος τρόπος επίλυσης του ίδιου, προαναφερθέντος, προβλήματος είναι «...η **δημιουργία στοιχείων «λειτουργικού συστήματος» οργάνωσης, δηλ. η ανάθεση της εξουσίας και της ευθύνης για τις διάφορες πλευρές ή τους διάφορους τομείς του ίδιου προβλήματος σε διάφορα άτομα** (τα πιο αρμόδια για κάθε θέμα)...». Βέβαια, με αυτόν τον τρόπο λύνεται το πρόβλημα της έλλειψης αυθεντίας ή γνώσεων, αλλά δεν τηρείται η αρχή της «ενότητας εντολής» και δύναται να εμφανιστούν άλλα οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα, στην περίπτωση κατά την οποία δεν λαμβάνονται έγκαιρα τα κατάλληλα προληπτικά μέτρα.

2.2.3.Οργανογράμματα

«...**Οργανόγραμμα...**», τονίζει ο Κανελλόπουλος, Χ. (1994, σελ.165-169), «...**αποκαλούμε τη γραφική παράσταση ή απεικόνιση των τμημάτων και λοιπών υποσυστημάτων της οικονομικής μονάδας και την ιεραρχική κατανομή και λειτουργική σχέση...**». Στο οργανόγραμμα δε δύναται να απεικονιστούν οι τρόποι λειτουργίας του συστήματος εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις, όπως για παράδειγμα η τυπική επικοινωνία. Παρόλα αυτά, μπορεί κατά κάποιο τρόπο να περιγράφεται σε αυτό η φιλοσοφία της όλης οικονομικής μονάδας, βασικά ως προς το θέμα της ομαδικής ή ατομικής επιδίωξης των στόχων.

Η δομή αυτή της διάρθρωσης της οικονομικής μονάδας η οποία εμφανίζεται στο οργανόγραμμά της δεν προέρχεται μόνο από τη φιλοσοφία της αλλά θα έπρεπε να προκύπτει απευθείας από την ανάλυση των στόχων της οικονομικής μονάδας. Μια επιχείρηση δηλαδή πρέπει **πρώτα να καθορίσει το στόχο ή τους στόχους της** και με εξέταση αυτών στους τομείς εκείνους οι οποίοι θα συμβάλλουν στην επίτευξή

τους, **να σχηματίσει την οργανωτική της διάρθρωση** προκειμένου να βοηθά στην **αποτελεσματική επίτευξη των στόχων**. Η οργάνωση δηλαδή πρέπει απλά να είναι το μέσο το οποίο θα βοηθήσει την επίτευξη των στόχων οι οποίοι έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Εάν, για παράδειγμα, σκοπός μιας επιχείρησης είναι να παράγει και να διαθέτει στην αγορά συγκεκριμένα προϊόντα, αυτό σημαίνει ότι οι δραστηριότητες οι οποίες θα πρέπει να αναπτυχθούν είναι δύο. Από τη μία πλευρά, η δραστηριότητα της παραγωγής του φυσικού προϊόντος και από την άλλη πλευρά η προώθηση του προϊόντος στην αγορά, με τη χρηματοδότηση της δημιουργίας εγκαταστάσεων, την αγορά υλικών και την πληρωμή των αναγκών του προσωπικού κ.λπ., έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί.

Εκτός από τις δύο βασικές κατηγορίες δραστηριοτήτων (**παραγωγή, πωλήσεις**) οι οποίες έχουν συνδέονται άμεσα με το στόχο της και τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων αυτών είναι ξεκάθαρο ότι οι δραστηριότητες αυτές αναδιπλώνονται μόνο με την κατάλληλη αξιοποίηση ανθρώπινων ικανοτήτων. Αυτό σημαίνει ότι κύριος τομέας δραστηριότητας της επιχείρησης αυτής χρειάζεται να είναι η **διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (ή προσωπικού)**. Βέβαια, υπάρχουν τρόποι με τους οποίους μπορεί να καταλήξει αυτή η ανάλυση βασικών τομέων της επιχείρησης αυτής ή η ανάλυση αυτών που αναφέρθηκαν σε μερικότερες μονάδες. Έτσι, για παράδειγμα, η παραγωγή του φυσικού προϊόντος μπορεί να επεκταθεί σε προμήθεια υλικών και εξοπλισμού, σε διάφορες φάσεις μεταποίησης και συνένωσης υλικών και εξαρτημάτων για την παραγωγή προϊόντος και έλεγχο παραγόμενου προϊόντος. Αυτά είναι τρία τμήματα της διεύθυνσης παραγωγής. Αυτό δύναται με τη διεύθυνση (που αναφέραμε σαν βασική δραστηριότητα) της προώθησης προϊόντος στην αγορά. Στη διεύθυνση προώθησης προϊόντος θα μπορούσαν να υπάγονται τμήματα όπως διαφήμιση, μάρκετινγκ, έρευνα της αγοράς και πωλήσεις. Ακόμη, θα μπορούσαν οι πωλήσεις να αναλύονται σε πωλήσεις εσωτερικού και πωλήσεις εξωτερικού. Οι δε πωλήσεις εσωτερικού να αναλύονται με βάση περιοχές ή σε διάφορα είδη αγοραστών/πελατών όπως το λιανικό εμπόριο, οι μεγάλοι καταναλωτές (νοσοκομεία, ιδρύματα, εργοστάσια κ.λπ.).

Μια τέτοια **τμηματική εξέταση των στόχων της οικονομικής μονάδας** είναι δυνατόν να προσαρμόσει ή να δημιουργήσει τις κατάλληλες οργανωτικές μονάδες, κάθε μία από τις οποίες είναι αρμόδια για την επίτευξη ενός στόχου.

Μετά τη δομή της οικονομικής μονάδας και το σχηματισμό των κατάλληλων τμημάτων τα, οποία είναι υπεύθυνα για την επίτευξη των επιμέρους στόχων, εξετάζουμε τα προς εκτέλεση καθήκοντα σε ομάδες δραστηριοτήτων, οι οποίες πρέπει να εκτελεστούν από ένα άτομο. Τις ομάδες αυτές καθοκόντων ονομάζουμε θέσεις εργασίας. Είναι ξεκάθαρο ότι ο συντονισμός περισσότερων θέσεων εργασίας χρειάζεται τη δημιουργία θέσεων προϊσταμένων. Έτσι, για να καθορισθεί πόσες θέσεις υφισταμένων δύναται να εποπτεύσει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος, πρέπει να επεξηγηθούν τα αντίστοιχα **«όρια άσκησης εποπτείας»**. Με αυτόν τον τρόπο αποκαλούμε τον αριθμό των υφισταμένων τον οποίο δύναται να εποπτεύει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος. Υπάρχουν ποικίλες συνθήκες οι οποίες περιορίζουν ή προσδιορίζουν τον αριθμό αυτό. Κάποιες από τις συνθήκες αυτές είναι μεταξύ άλλων η εμπειρία του προϊσταμένου, ο οποίος έχει αναλάβει τη θέση αυτή, η πολυπλοκότητα και οι διαφορές των θέσεων εργασίας, οι οποίες θα πρέπει να εποπτευθούν, οι χωρικές αποστάσεις οι οποίες χωρίζουν τις θέσεις εργασίας αυτές, κ.λπ. Ένα επιπλέον στοιχείο το οποίο έχει σημασία στη δημιουργία της διάρθρωσης

της οικονομικής μονάδας και στον προσδιορισμό των αρχικών σχέσεων είναι ο βαθμός εξουσιοδότησης κατά τον οποίο είναι πρόθυμα και ικανά τα διάφορα στελέχη. «...**Εξουσιοδότηση** είναι η πράξη με την οποία ένας προϊστάμενος αναθέτει μέρος των καθηκόντων του σε κατάλληλα άτομα, υφισταμένους του, τα οποία αναλαμβάνουν να εκτελέσουν τα καθήκοντα αυτά χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο προϊστάμενος απαλλάσσεται της ευθύνης για την καλή διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων αυτών...». Με τα παραπάνω συμπληρώνεται η έννοια της τυπικής διάρθρωσης της οικονομικής μονάδας. **Ονομάζεται τυπική ή επίσημη επειδή είναι επιθυμητή από την οργάνωση της επιχείρησης και αξιοποιείται σα βασικό μέσο για την επίτευξη των στόχων της.**

Εκτός από τα απλά αυτά οργανογράμματα, τα οποία απεικονίζουν βασικά τις ιεραρχικές και λειτουργικές σχέσεις μεταξύ διαφόρων υποσυστημάτων της οικονομικής μονάδας, και επομένως εκτός από τις σχέσεις εργασιακής ή τυπικής επικοινωνίας, οι οποίες μπορεί να παρουσιάζονται επίσης στο οργανόγραμμα, δύναται να σχηματιστούν τα αποκαλούμενα **εμπλουτισμένα οργανογράμματα**. **Εμπλουτισμένα οργανογράμματα ονομάζονται εκείνα τα οποία πέρα από τις προηγούμενες απλές πληροφορίες μας δίνουν και τα ονόματα των ατόμων που κατέχουν τις διάφορες θέσεις εργασίας.** Στο οργανόγραμμα εκτός από τον τίτλο της θέσης εργασίας μπορεί, πάνω από αυτόν, να αναγράφεται και το όνομα του ατόμου το οποίο στην περίοδο εκείνη έχει αναλάβει τα αντίστοιχα καθήκοντα.

Προκειμένου να επιλεγούν τα κατάλληλα άτομα και να τοποθετηθούν ανάλογα με τα προσόντα τους και κατά πόσο αυτά συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας, διάφορες επιχειρήσεις αφού καθορίσουν τα καθήκοντα τα οποία δύναται να εκτελεστούν από τη θέση εργασίας σχηματίζουν ένα προφίλ της θέσης εργασίας. **Προφίλ** θέσης εργασίας ονομάζεται η καταγραφή και διαβάθμιση (ποσοτικοποίηση) των προσωπικών χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων, τα οποία πρέπει να έχει το άτομο, στο οποίο θα ανατεθεί η συγκεκριμένη θέση εργασίας, ώστε να δύναται αποτελεσματικότερα να ανταπεξέλθει σε αυτά. Έτσι, για να επιλεγεί το κατάλληλο άτομο για μια θέση, σχηματίζεται αντίστοιχα ένα προφίλ της προσωπικότητας και των κεκτημένων του υποψηφίου για τη θέση εργασίας και ακολουθεί μια προσπάθεια εξακρίβωσης ποιο από τα προφίλ των υποψηφίων ανταποκρίνεται ή ταιριάζει περισσότερο προς το προφίλ της θέσης εργασίας, προκειμένου να επιλεγεί το άτομο αυτό ως το πλέον κατάλληλο.

Οι **δυνατότητες διαδοχής** είναι ένα άλλο στοιχείο το οποίο κάποιες επιχειρήσεις προσθέτουν στο εμπλουτισμένο οργανόγραμμα. Το εμπλουτισμένο αυτό οργανόγραμμα ονομάζεται επίσης και σχέδιο διαδοχής στελεχών και περιλαμβάνει εκτός από τον κάτοχο της θέσης εργασίας ή τον φορέα και τα ονόματα των ατόμων εκείνων τα οποία θα μπορούσαν να αναλάβουν την ίδια θέση εργασίας εφόσον δεν παρέχει πλέον τις υπηρεσίες του το άτομο το οποίο κατέχει τη θέση τώρα. Εκτός από το όνομα εκείνου ή εκείνων των ατόμων σε ένα τέτοιο σχέδιο διαδοχής ή εμπλουτισμένο οργανόγραμμα περιλαμβάνεται και ο χρόνος μετά τον οποίο θα είναι κατάλληλο το άτομο για να διαχειριστεί τα καθήκοντα αυτά. Επιπλέον, ακόμη και το πόσο αποτελεσματικός είναι ο σημερινός φορέας της θέσης στα καθήκοντα αυτά της εργασίας του.

Όπως φαίνεται, το οργανόγραμμα σχηματίζεται μετά από την **ορθολογική ανάλυση των στόχων της οικονομικής μονάδας** και τη δημιουργία ομάδων καθηκόντων με τις οποίες θεωρείται ότι ορθολογικότερα θα επιτευχθούν οι στόχοι.

Παρόλα αυτά, πέρα από την ορθολογική αυτή οπτική, στο οργανόγραμμα υπεισέρχεται και η ανθρώπινη πλευρά, με την έννοια ότι ένα οργανόγραμμα και μια οργάνωση για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της και τις ικανότητες, επιπλέον τα προσωπικά χαρακτηριστικά καθώς και τις ελλείψεις των ατόμων τα οποία εργάζονται σε αυτή. Αυτό σημαίνει πρακτικά πως η τυπική οργάνωση όπως προσδιορίστηκε στα προηγούμενα, αναγκαστικά θα πρέπει να υποστεί ορισμένες τροποποιήσεις ώστε να ταιριάζει και ως προς τις δυνατότητες των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση ή των ατόμων, τα οποία, εντέλει, διαθέτει αυτή.

2.3.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Αναφορικά με τη δομή και διάρθρωση των επιχειρήσεων είναι χρήσιμη πρώτα μια γενική αναφορά στην έννοια της στρατηγικής.

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη, Β. (2002, σελ.27-47), στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων η λέξη και έννοια στρατηγική χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά το 1951, σε ένα βιβλίο του William H. Newman. Η λέξη αυτή ξεκίνησε να χρησιμοποιείται όταν έγινε πλέον ξεκάθαρο στους ερευνητές του χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων, ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις αυτές οι οποίες ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν χαρακτηριστικά, διαφορετικά, επίπεδα απόδοσης.

Μια πιο στενή εξέταση του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις αυτές, στον ίδιο κλάδο, συχνά υιοθετούσαν **διαφορετικές προσεγγίσεις** για τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής τα οποία χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις **εσωτερικές τους δομές και συστήματα**. Αυτές ακριβώς οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, άρχισαν να γίνονται γνωστές ως «στρατηγικές».

Οι ρίζες της λέξης «στρατηγική» βρίσκονται στην αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα στη λέξη στρατηγός. Η τελευταία αυτή λέξη είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» το οποίο σημαίνει οδηγώ. «...Στην αρχαία Αθήνα, μετά τη μεταρρύθμιση του Κλεισθένη, ο οποίος εισήγαγε το αξίωμα του στρατηγού, οι στρατηγοί ήταν δέκα, και ο καθένας τους ήταν αρχηγός μιας από τις δέκα «φυλές» στις οποίες είχε διαιρεθεί η Αθήνα...». Οι στρατηγοί αποτελούσαν το στρατιωτικό συμβούλιο της Αθήνας ενώ είχαν και πολιτική εξουσία. Πιθανόν ήταν και οι πρώτοι οι οποίοι εφάρμοσαν πρακτικά τη στρατηγική στη γνήσια μορφή της.

Ένας από τους πιο διάσημους στρατηγούς που γνώρισε ο κόσμος, ήταν ο Sun Tsu, ο οποίος έζησε στη βόρειο-ανατολική Κίνα πριν από περίπου 2.500 χρόνια (δηλαδή το ίδιο χρονικό διάστημα που έζησε και ο κινέζος φιλόσοφος Κομφούκιος). Ο Sun Tsu διαχρονικά θεωρείται διάνοια στην πολεμική στρατηγική.

Ο Henry Mintzberg θεωρεί την έννοια της στρατηγικής αρκετά περίπλοκη. Το πολυδιάστατο περιεχόμενό της είναι σκόπιμο να παρασταθεί με περισσότερες από μια διαστάσεις. Όπως γίνεται λόγος για τα τέσσερα Ps του Μάρκετινγκ (Product, Price, Place, Promotion), έτσι και στη στρατηγική υπάρχουν τα 5Ps, τα οποία διευρύνουν τον ορισμό της και αναλύουν περαιτέρω το χαρακτήρα και τη φύση της. Η στρατηγική, συνεπώς, κατά τον Mintzberg, μπορεί να ειπωθεί υπό το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων: ως **σχέδιο** (Plan), ως **τέχνασμα** (Ploy), ως **υπόδειγμα** (Pattern), ως **τοποθέτηση** (Position) και ως **προοπτική** (Perspective).

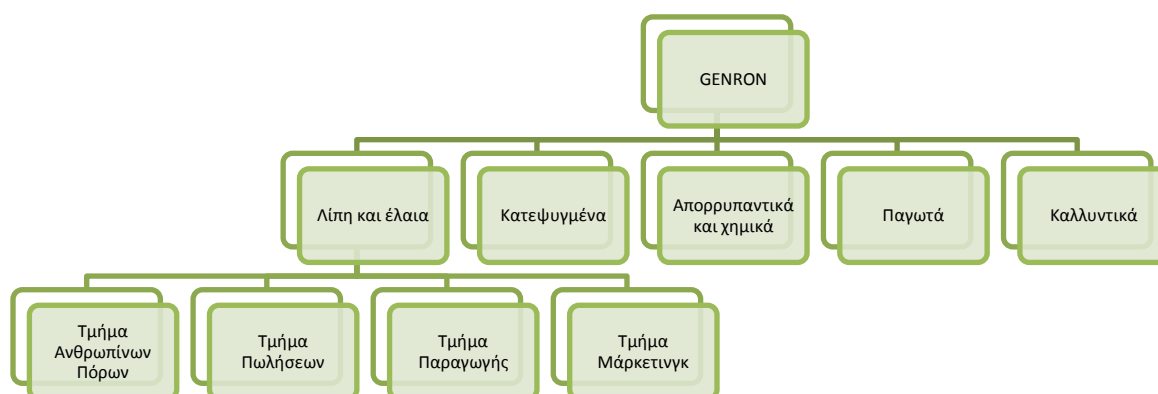
Ακολουθεί η παρουσίαση των ειδών στρατηγικής, τα οποία βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση με την οργανωτική δομή.

2.3.1.Είδη Στρατηγικής

«...Ας πάρουμε το παράδειγμα μιας υποθετικής επιχείρησης (της GENRON A.E.)...», εξετάζει ο Παπαδάκης, Β. (2002, σελ.204-206), «...η οποία δραστηριοποιείται στους τομείς: α)καλλυντικών, β)παγωτών, γ)κατεψυγμένων, δ)λιπών και ελαίων και ε)απορρυπαντικών και χημικών προϊόντων με δικές της, ανεξάρτητες μεταξύ τους, εταιρίες. Επίσης, ας δεχθούμε ότι αυτές οι εταιρίες ελέγχονται κεντρικά από την GENRON A.E...». Στο Σχήμα 6.1 παρουσιάζεται ο όμιλος της GENRON καθώς επίσης και η σχέση μεταξύ των διαφόρων **Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων** (Strategic Business Units-SBU's), κάθε μια από τις οποίες λειτουργεί αυτόνομα. Στα όρια μιας επιχείρησης που είναι οργανωμένη κατά αυτόν τον τρόπο, περιλαμβάνονται τρία βασικά επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής:

- Το **εταιρικό επίπεδο** (corporate level strategy)
- Το **επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες** (business level strategy ή competitive strategy)
- Το **επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών** της κάθε επιχειρηματικής μονάδας (functional-level strategy)

Σχήμα 2.3.1. (6.1)



Όταν γίνεται αναφορά στην **επιχειρηματική/εταιρική στρατηγική** (corporate strategy), εννοείται η στρατηγική που αφορά στο σύνολο την GENRON A.E. Οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται σε αυτό το επίπεδο ασχολούνται με θέματα όπως η αποστολή, το όραμα, η πιθανή επέκταση των δραστηριοτήτων του ομίλου σε νέους τομείς ή η έξοδος από άλλους τομείς.

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η στρατηγική με την οποία πορεύεται κάθε μία από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs) προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται. Αυτή ακριβώς η στρατηγική ονομάζεται **ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** (business level ή competitive strategy).

Το τρίτο και τελευταίο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται **στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών** των επιχειρηματικών μονάδων, όπως η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχειρηματικής μονάδας των παγωτών, η στρατηγική παραγωγής της ίδιας μονάδας, η στρατηγική ανθρώπινων πόρων κ.λπ.

Είναι επομένως φανερό ότι τα τρία αυτά επίπεδα στρατηγικής χρειάζεται να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους, ενώ το ένα θα πρέπει να ενισχύει το άλλο, ώστε οι πόροι τους οποίους διαθέτει η μητρική επιχείρηση να κατανέμονται με ορθολογικό τρόπο μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων και να μεγιστοποιείται η συνολική απόδοση.

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών:

- **Στρατηγικές σταθερότητας** (stability strategies)
- **Στρατηγικές ανάπτυξης** (growth strategies)
- **Στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής** (turnaround strategies)

2.3.2. Σχέση Στρατηγικής και Οργανωτικής Δομής

Η στρατηγική αποτελεί συνοδοιπόρο στην επιτυχία των επιχειρήσεων, αναφέρεται ο Παπαδάκης, Β. (2002, σελ.516-542), και αυτό αποδεικνύεται και δημιουργείται εμπειρικά. Ακόμα, όμως, και επιχειρήσεις με ιδιοφυείς στρατηγικές δύναται να αποτύχουν. Πολλές φορές οι λόγοι της αποτυχίας αποδίδονται σε μια σειρά παραγόντων. Μεταξύ των πιο σημαντικών θεωρείται ότι είναι η οργάνωση γενικότερα της επιχείρησης. Κυρίως στις δεκαετίες του '60 και '70, επικρατούσε η αντίληψη ότι για την επιτυχία μίας επιχείρησης σημαντική αξία, εκτός από τη στρατηγική της, έχει και η οργανωτική της δομή (organizational structure). Υπήρχε τότε η πεποίθηση ότι η κατάλληλη στρατηγική οδηγεί στην κατάλληλη δομή και στη συνέχεια στη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Η οργανωτική δομή μίας επιχείρησης είναι ακριβώς ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων και αναφορών, το οποίο καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Στον Πίνακα 13.1 ο οποίος ακολουθεί αναφέρονται τα κυριότερα οφέλη από την οργανωτική δομή.

Πίνακας 2.3.2 (13.1)

	Διευκολύνει την εφαρμογή της στρατηγικής
	Καθορίζει τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες
	Οργανώνει τις τυπικές σχέσεις αναφοράς
	Ομαδοποιεί αποτελεσματικά τους εργαζομένους
	Διευκολύνει την επικοινωνία
	Υποδεικνύει την εξουσία και τον έλεγχο
	Μεγιστοποιεί την παρακίνηση

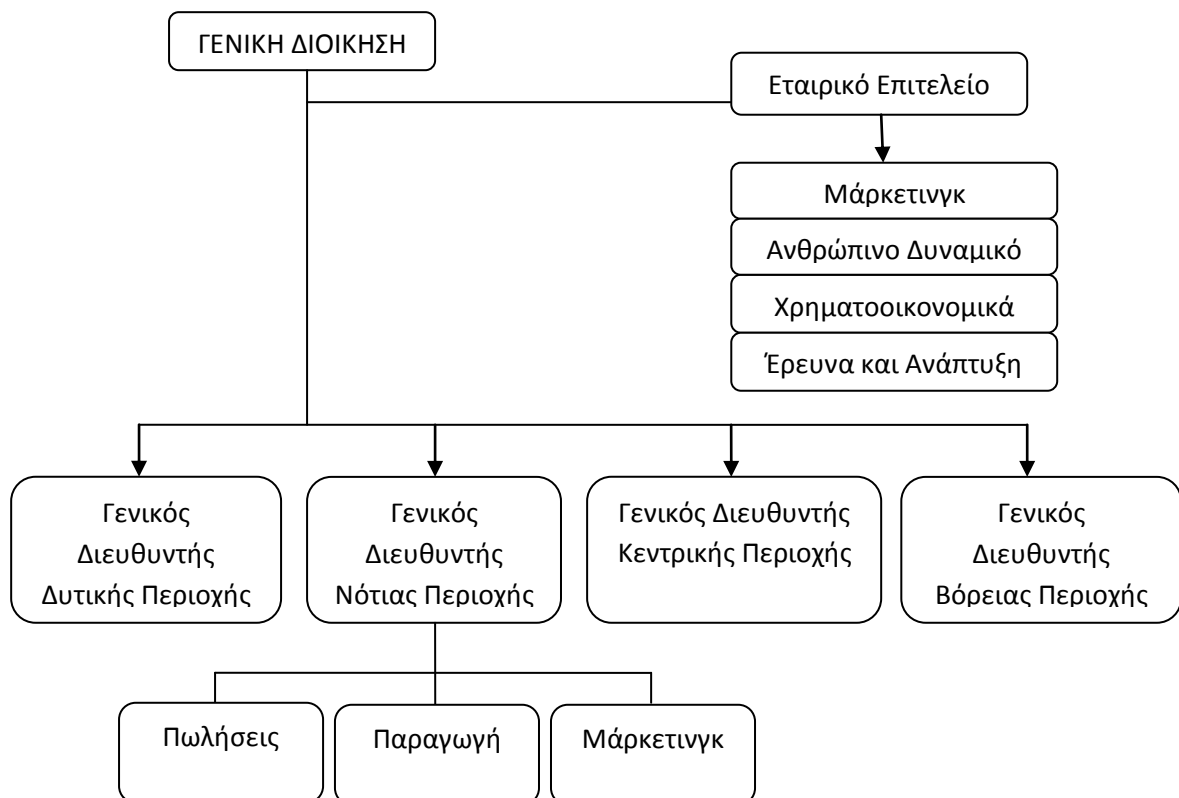
Κάθε μία επιχείρηση επιλέγει την οργανωτική δομή την οποία θα υιοθετήσει ανάλογα με τους στρατηγικούς στόχους τους οποίους έχει θέσει και τα προϊόντα τα οποία παράγει. Υπάρχουν διάφορα είδη οργανωτικών δομών, η κάθε μία από τις οποίες υπηρετεί διαφορετικούς στόχους και διακρίνεται για συγκεκριμένα μοναδικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

- **Απλή οργανωτική δομή** (simple structure). «...Συνήθως εφαρμόζεται σε μικρές, οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν ένα ή λίγα ομοιογενή προϊόντα για ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς...». Γενικά, στις περιπτώσεις αυτές, ο επιχειρηματίας έχει την αρμοδιότητα μεγάλου μέρους των διοικητικών λειτουργιών, όπως είναι η έρευνα αγοράς, η προώθηση, τα

λογιστικά θέματα κ.λπ., έχοντας πιθανόν κάποιους βοηθούς. Το βασικό πρόβλημα της δομής αυτής είναι ότι δύναται να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά σε επιχειρήσεις πολύ μικρού μεγέθους.

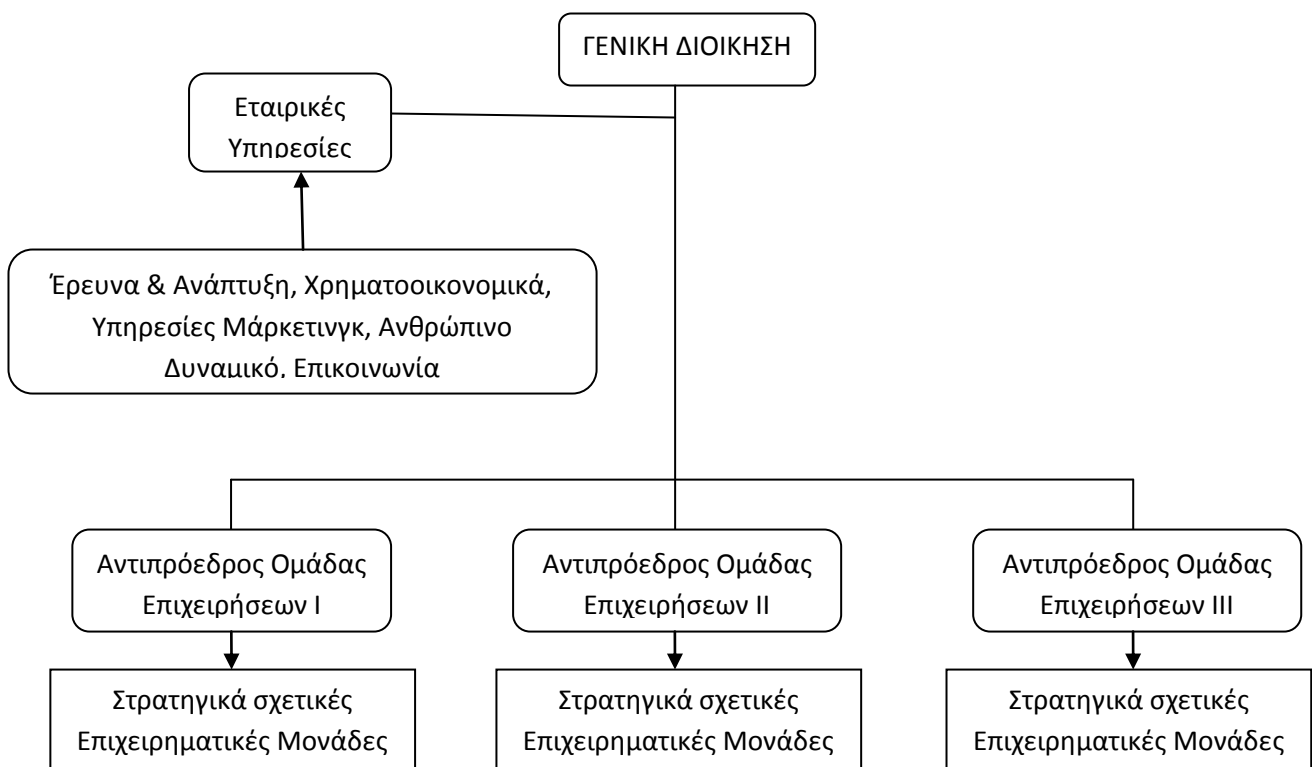
- **Λειτουργική οργανωτική δομή** (functional structure). Η λειτουργική δομή σχηματοποιεί την επιχείρηση με βάση τις λειτουργίες οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιβίωση της επιχείρησης. Τέτοιες λειτουργίες μπορεί να είναι το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, η παραγωγή, τα χρηματοοικονομικά, το ανθρώπινο δυναμικό, η έρευνα και ανάπτυξη κ.λπ. Οι λειτουργίες διαφοροποιούνται ανάλογα με τον πελάτη, το προϊόν και την τεχνολογία κάθε μίας επιχείρησης. Η διαφοροποίηση αυτή σχηματοποιείται για να υπάρξουν οικονομίες κλίμακας στα διάφορα τμήματα (λειτουργίες) της εταιρίας και να μην υποαπασχολείται το εξειδικευμένο προσωπικό στα ανεξάρτητα επιμέρους τμήματα. Επόμενο είναι κάθε τρόπος διαχωρισμού των λειτουργιών να μην είναι αποτελεσματικός. Σε κάθε περίπτωση χρειάζεται ο διαχωρισμός αυτός να λαμβάνει υπόψιν του τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Ένα παράδειγμα επιχείρησης που χρησιμοποιεί τη λειτουργική δομή είναι η εταιρία Νίκας. Είναι οργανωμένη βάσει τεσσάρων διευθύνσεων: την οικονομική, τη διεύθυνση πωλήσεων, το μάρκετινγκ και εργοστασίου.
- **Γεωγραφική οργανωτική δομή** (geographical structure). Η οργάνωση μιας επιχείρησης βάσει γεωγραφικών περιοχών χρησιμοποιείται συνήθως από επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές ή που εξυπηρετούν μια εκτεταμένη γεωγραφική περιοχή. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι γεωγραφικές περιοχές γίνονται οι βάσεις στις οποίες συγκεντρώνονται όλες οι επιχειρησιακές δραστηριότητες (Σχήμα 13.2).

Σχήμα 2.3.2 (13.2)



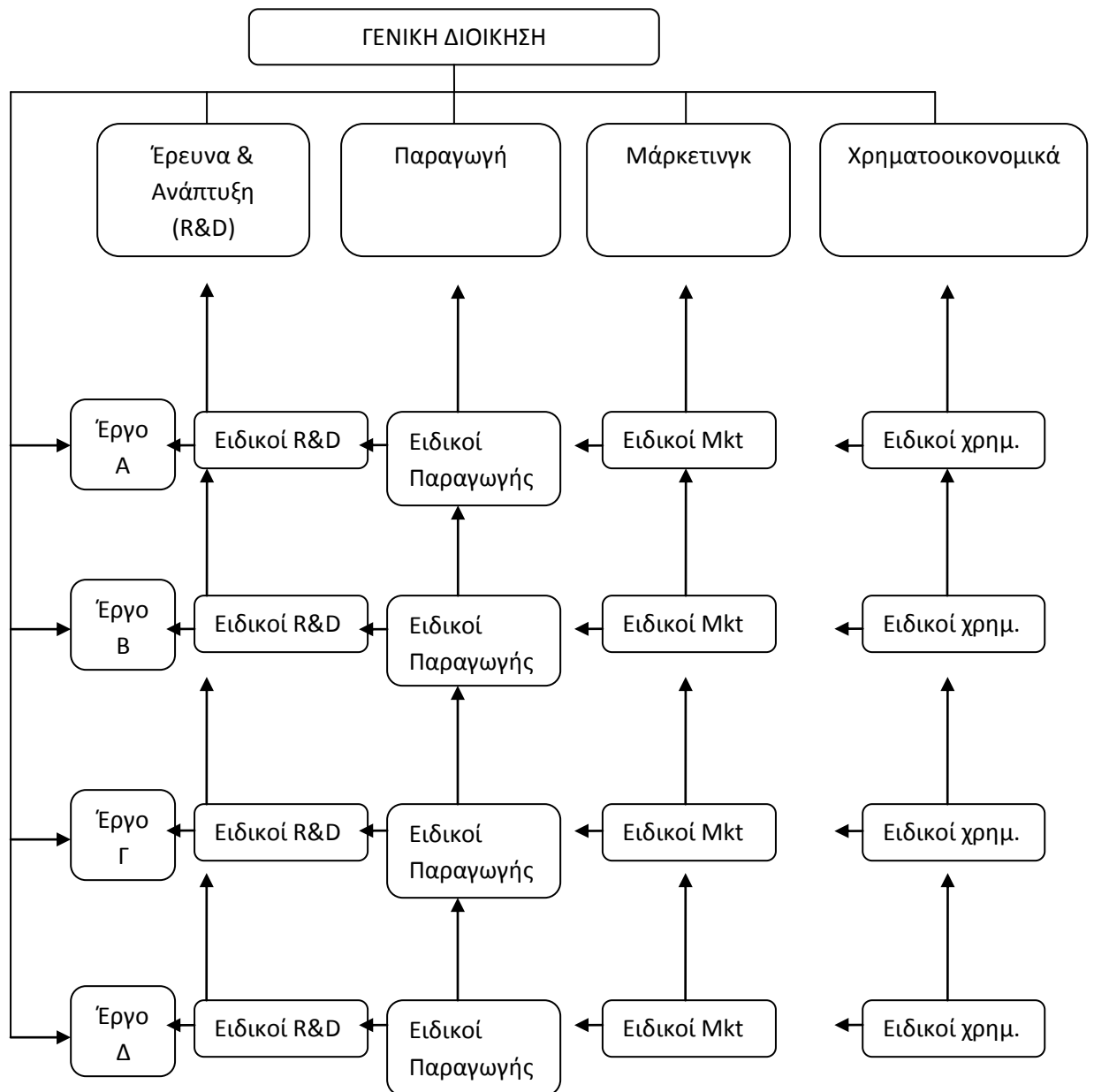
- **Δομή κατά Προϊόν** (Product Structure). Αντίστοιχα με τη δομή κατά γεωγραφική περιοχή είναι και η δομή αυτή, ανά προϊόν. Αυτή συνίσταται σε περιπτώσεις στις οποίες μια επιχείρηση διαθέτει μεγάλο εύρος προϊόντων.
- **Αποκεντρωμένες Επιχειρηματικές Μονάδες-Πολυτμηματική Δομή** (multidivisional structure). Το βασικό χαρακτηριστικό της πολυτμηματικής δομής είναι ότι διαχωρίζει την επιχείρηση σε επιμέρους μονάδες. Αυτές οι μονάδες δύνανται να σχηματίζονται με βάση τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις γεωγραφικές περιοχές ή ακόμη τις διαδικασίες της επιχείρησης. Η δομή αυτή είναι χρησιμοποιείται συνήθως σε επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες δραστηριότητες. Κάθε μία επιχειρηματική μονάδα λειτουργεί ως αυτόνομο κέντρο αποφάσεων και φυσικά είναι οργανωμένη με όποια οργανωτική δομή ταιριάζει στη στρατηγική πορεία της επιχείρησης, στις κύριες δραστηριότητές της και στις λειτουργικές της απαιτήσεις.
- **Οργάνωση κατά Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες** (ΣΕΜ-strategic business units). Σε πολύ διαφοροποιημένες επιχειρήσεις, οι αποκεντρωμένες επιχειρηματικές μονάδες δύνανται να είναι τόσο πολλές ώστε ο έλεγχός τους να μην είναι δυνατός από τη γενική διεύθυνση. Στις περιπτώσεις αυτές, χρειάζεται να ομαδοποιούνται οι σχετικές μονάδες και να εξουσιοδοτείται ένα ανώτερο στέλεχος για να τις ελέγχει και να ενημερώνει απευθείας τη γενική διοίκηση. Αν και αυτό προσθέτει ένα επιπλέον διοικητικό επίπεδο μεταξύ των διοικητικών μονάδων και της γενικής διοίκησης, όμως μπορεί να βελτιώσει το στρατηγικό σχεδιασμό και το συντονισμό μεταξύ μονάδων. Η οργανωτική αυτή δομή μίας τυπικής στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας παρουσιάζεται στο Σχήμα 13.3.

Σχήμα 2.3.2. (13.3)



- Μητρική οργανωτική δομή (matrix structure).** Η μητρική οργανωτική δομή διαφοροποιείται από αυτές που αναφέραμε μέχρι τώρα, γιατί λειτουργεί σε δύο μορφές οριζόντιας διαφοροποίησης αντί σε μία (Σχήμα 13.4). Αν εξετάσουμε προσεκτικά τη μητρική δομή σε ένα διάγραμμα, βλέπουμε ότι στον οριζόντιο άξονα οι δραστηριότητες είναι ομαδοποιημένες βάσει λειτουργίας ενώ στον κάθετο άξονα η διαφοροποίηση γίνεται βάσει προϊόντος, δραστηριότητας ή γεωγραφικής περιοχής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρία Pepsi η οποία έχει υιοθετήσει αυτήν την οργανωτική δομή. Έτσι, ένας τοπικός διοικητής προϊόντος δίνει αναφορά στο διοικητή της περιοχής του (γεωγραφική δομή) και στο διευθυντή της λειτουργίας του (λειτουργική δομή). Παρόλα αυτά το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρίας έχει παραμείνει αυτόνομο έξω από τη μήτρα. Στο Σχήμα 13.4. παρουσιάζεται μια μητρική δομή βάσει δύο διαστάσεων, των λειτουργιών και των έργων-δραστηριοτήτων (projects).

Σχήμα 2.3.2. (13.4)



Γενικότερα, οι οργανωτικές δομές που αναλύθηκαν παραπάνω είναι αυτές που συναντώνται πιο συχνά στον επιχειρηματικό κόσμο, χωρίς να σημαίνει ότι είναι και οι μοναδικές. Κάθε επιχείρηση δύναται να χρησιμοποιεί και να εφεύρει νέες οργανωτικές δομές. Αυτό εξαρτάται από τις ανάγκες και της στρατηγικής της επιλογές. «...Η ιδέα ότι δεν υπάρχει μία ομοιόμορφη, «τέλεια» οργανωτική δομή για κάθε είδος επιχείρησης είναι γνωστή και ως ενδεχομενική θεωρία (contingency theory)...».

Οι επιχειρήσεις αναγκάζονται από το δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον που αντιμετωπίζουν να επινοήσουν νέους, καινοτομικούς τύπους οργάνωσης. Στόχος τους είναι να προσδώσουν την απαραίτητη ευελιξία και παράλληλα τη δυνατότητα προσαρμογής στις αλλαγές. «...Οι πιο συχνά απαντώμενοι τύποι είναι: ο αρθρωτός (modular), ο εικονικός (virtual), ο απαλλαγμένος από σύνορα (barrier-free) και ο κυτταρικός (cellular)...».

Βάσει του **αρθρωτού τύπου**, οι μη ζωτικές λειτουργίες αναλαμβάνονται από εξωτερικούς προμηθευτές (εξωτερίκευση δραστηριοτήτων-outsourcing), ενώ διατηρείται ο στρατηγικός έλεγχος στο σύνολό του. Εξωτερικοί συνεργάτες δύναται να χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή ανταλλακτικών, για το χειρισμό εισροών ή εκροών, για τη διοίκηση του λογιστηρίου κ.λπ. Ουσιαστικά, ο οργανισμός είναι το κέντρο ενός δικτύου εξωτερικών προμηθευτών και ειδικών. Τα πλεονεκτήματα τα οποία προέρχονται από αυτόν τον τύπο οργάνωσης συνδέονται κυρίως με την εξοικονόμηση κόστους και την επικέντρωση πόρων και προσπάθειών στις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης.

Ο **εικονικός οργανισμός**, σχηματίζεται από μια ομαδοποίηση διαφόρων επιχειρήσεων που ενώθηκαν σε μια συμμαχία για να «καπηλευθούν» συμπληρωματικές ικανότητες κατά την εργασία προς κοινούς στρατηγικούς στόχους. Αποτελεί ένα συνεχώς εξελισσόμενο δίκτυο ανεξάρτητων επιχειρήσεων, προμηθευτών, πελατών, ακόμα και ανταγωνιστών, οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους για να επιτύχουν όχι μόνο κοινές ικανότητες αλλά και νέες τεχνολογίες, νέες ευκαιρίες, μειωμένα κόστη και πρόσβαση σε καινούριες αγορές. Ένας εικονικός οργανισμός δείχνει να κατέχει περισσότερες ικανότητες από αυτές που πραγματικά έχει συγκεντρώνοντας πόρους από διάφορες οντότητες. Τέτοιου είδους εικονικές οργανώσεις δεν χρειάζεται να είναι μόνιμες. Οι επιχειρήσεις οι οποίες συμμετέχουν δύναται να ανήκουν παράλληλα σε πολλές **συμμαχίες**.

Στις κλασικές επιχειρήσεις **φραγμοί και όρια** ορίζονται σαφώς στο σχεδιασμό της οργανωτικής δομής. Το βασικό πλεονέκτημα είναι ότι οι ρόλοι των στελεχών και των εργαζομένων είναι ξεχωριστοί, απλοί, πλήρως καθορισμένοι και μακροχρόνιοι. Σήμερα, έχουν αντικατασταθεί από ρευστούς, αμφιλεγόμενους και ηθελημένα ακαθόριστους ρόλους και καθήκοντα. Ένας οργανισμός χωρίς αυτά τα όρια δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να γεφυρώσει χάσματα, να εξαλείψει πραγματικές διαφορές στην κουλτούρα, τις λειτουργίες και τους στόχους καθώς αναζητά κοινό έδαφος για διευκόλυνση συνεργασίας.

Παράλληλα, τα σημερινά στελέχη πρέπει να εξετάσουν και τους τρεις αυτούς τύπους στον οργανωτικό τους σχεδιασμό. Πιο αναλυτικά, μία επιχείρηση δύναται να αναθέτει σε εξωτερικούς συνεργάτες κάποια τμήματα της αλυσίδας αξίας της ώστε να μειώσει το κόστος και να αυξήσει την ποιότητα και ταυτόχρονα εμπλέκεται σε συμμαχίες για να ωφεληθεί από τις τεχνολογικές εξελίξεις ή για να κατευθυνθεί σε

νέες αγορές. Παράλληλα καταλύει τους φραγμούς μέσα στην ίδια την επιχείρηση για να ενισχύσει την ευελιξία της.

Τέλος, χρειάζεται να αναφερθεί και ένας τέταρτος τύπος οργάνωσης ο οποίος ονομάζεται **κυτταρικός**. Οι επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούν αυτόν τον τύπο αποτελούνται από μικρότερα τμήματα (κύτταρα) τα οποία έχουν την έννοια μικρών αυτοτελών μονάδων. Οι αυτοτελής αυτές μονάδες δύνανται να δρουν ανεξάρτητα αλλά και σε συνεργασία μεταξύ τους, έτσι ώστε να παράγουν καλύτερο αποτέλεσμα. Οι σχέσεις αυτές μεταξύ των κυττάρων-τμημάτων του οργανισμού βασίζονται κυρίως σε συνεχώς μεταβαλλόμενα και μη προκαθορισμένα πρότυπα και όχι σε μία τυπική σχέση εξουσίας όπως επικρατεί σε άλλες οργανωτικές δομές. Η δημιουργία μίας τέτοιας επιχειρησιακής δομής χρειάζεται ικανότητες σωστής λειτουργίας, ικανότητες συνεργασίας με άλλους οργανισμούς, αλλά και διοικητικές ικανότητες για να δύναται η συγκεκριμένη μονάδα να αυτοδιοικείται αποτελεσματικά.

Η **πρώτη αυτή προσέγγιση** στη σχέση μεταξύ στρατηγικής μιας επιχείρησης και της οργανωτικής της δομής, είναι εκείνη που υποστηρίζει ότι **η δομή πρέπει να ακολουθεί τη στρατηγική και η επιλογή της να γίνεται ανάλογα με τους στόχους** που έχει θέσει η επιχείρηση. Η σχέση μεταξύ στρατηγικής και δομής εμφανίζεται στο Σχήμα 13.9.

Σχήμα 2.3.2 (13.9)



Εν συντομία, οι αλλαγές στη στρατηγική πορεία συχνά απαιτούν αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση είναι δομημένη, για δύο ουσιαστικούς λόγους. Πρώτα, γιατί η οργανωτική δομή καθορίζει και προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα θεσμοθετηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και οι πολιτικές. Έπειτα, γιατί η οργανωτική δομή προσδιορίζει τον τρόπο καταμερισμού των πόρων.

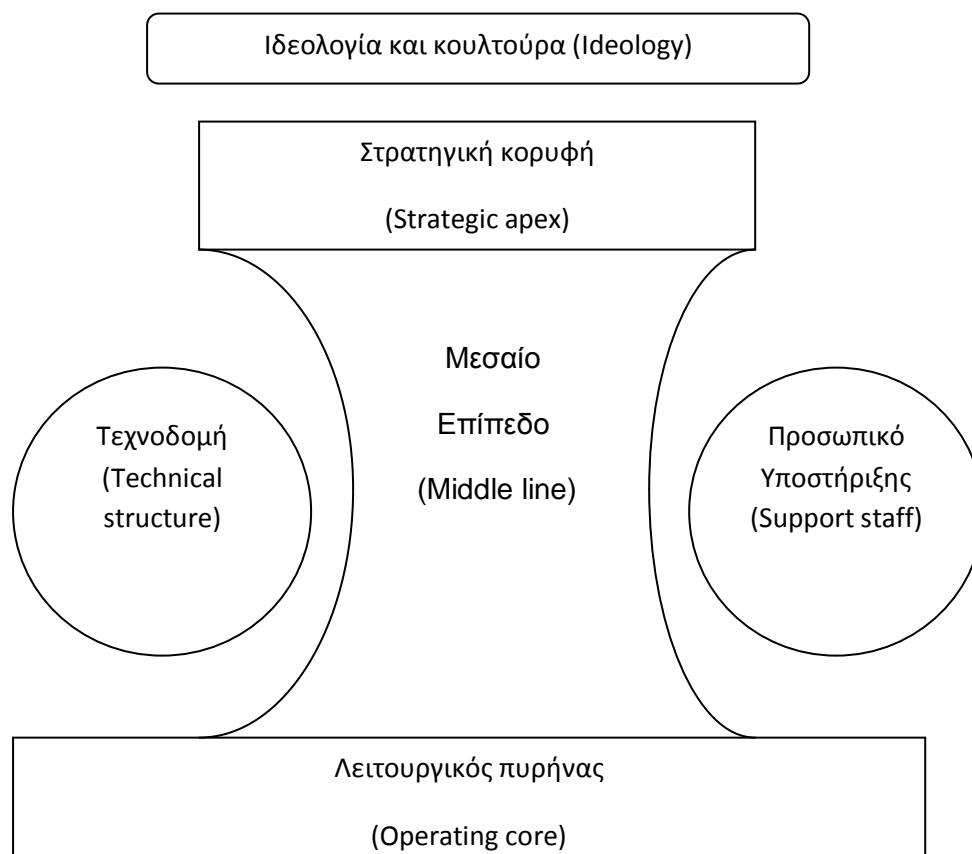
Παρόλα αυτά, η σχέση που υπάρχει σήμερα μεταξύ στρατηγικής και δομής είναι περισσότερο πολυδιάστατη από μια γραμμική σχέση αιτίου-αιτιατού. Αντίθετα, πιθανόν υπάρχει ανάγκη για μια αλληλοσυνδεόμενη σχέση. Είναι γεγονός, άλλωστε, ότι η οργανωτική δομή δύναται να αποτελέσει για μια επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα και στοιχείο διαφοροποίησης και δεν χρειάζεται να θεωρείται μόνο ως κάποιο μέσο εφαρμογής της στρατηγικής.

Κατά τη νεώτερη αυτή θεώρηση, η στρατηγική και η δομή χρειάζεται να αναπτύσσονται καθημερινά και ταυτόχρονα και να προσαρμόζονται στις νέες ανάγκες της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της. Είναι αδύνατον η οργάνωση να μείνει σταθερή για να εφαρμόζεται μέσω αυτής η στρατηγική, γιατί κατά αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση δε θα έχει την απαιτούμενη ευελιξία προσαρμογής. «...**Μια ευέλικτη δομή είναι ίσως πιο σημαντική από οποιαδήποτε στρατηγική...**». Έτσι, η δομή είναι αυτή που κάποιες φορές έρχεται πρώτη και ακολουθεί η στρατηγική η οποία στην περίπτωση αυτή δε θα αποτελεί απόρροια μόνο της ανώτατης διοίκησης αλλά θα είναι αποτέλεσμα ευρείας συμμετοχής.

Εκτός από τις μεταβολές του περιβάλλοντος και την ανάγκη των επιχειρήσεων για ενδυνάμωση και συνεχή μάθηση, ένας τρίτος παράγοντας ο οποίος επιβάλλει την αλληλεξάρτηση στρατηγικής και δομής είναι οι ίδιες οι λειτουργίες της αλυσίδας αξίας και η σχέση μεταξύ τους. Καθώς οι κύριες λειτουργίες (π.χ. παραγωγή) για να εκτελεστούν σωστά χρειάζονται μια σχετικά ελεγχόμενη και συγκεντρωτική δομή, οι υποστηρικτικές λειτουργίες εκτελούνται καλύτερα με την ύπαρξη μιας πιο ελεύθερης και ευέλικτης δομής. Πρακτικά όμως τα πράγματα είναι πιο πολύπλοκα από όσο θεωρούνται. Συνοπτικά, το σίγουρο είναι ότι ορισμένες στρατηγικές απαιτούν την ύπαρξη ορισμένων δομών και το αντίστροφο, κι αυτό δείχνει περισσότερο αλληλεξάρτηση παρά σχέση μονής κατεύθυνσης.

Ο Henry **Mintzberg**, καθηγητής του McGill και του INSEAD, θέλοντας να εξετάσει πιο αναλυτικά τη σχέση στρατηγικής και δομής προχώρησε στην ανάλυση των μερών ενός οργανισμού καθώς και του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνεται ο συντονισμός αυτών των μερών. Στο Σχήμα 13.10 παρουσιάζονται τα οργανικά μέρη της εταιρίας κατά τον Mintzberg.

Σχήμα 2.3.2. (13.10)



«...Χρησιμοποιώντας τα έξι μέρη του οργανισμού και τις έξι μεθόδους διοίκησης, ο Mintzberg κατέληξε σε **τυπολογίες επιχειρήσεων** που δεν είναι τίποτε άλλο παρά συνδυασμοί οργανωτικών δομών και επιχειρησιακών στρατηγικών...». Έτσι, τονίζει την αλληλεξάρτηση η οποία υπάρχει μεταξύ των δύο αυτών εννοιών, οι οποίες, όπως φαίνεται, λειτουργούν απαραίτητα σε συνδυασμό και όχι μεμονωμένα.

Συμπερασματικά, μεταξύ στρατηγικής και οργανωτικής δομής υπάρχει μια σχέση ισχυρής αλληλεξάρτησης. Είναι και οι δύο έννοιες εξίσου σημαντικές για τη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα, μιας και από αυτές εξαρτάται η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Αν οποιαδήποτε από αυτές εμφανιστεί μεμονωμένα τότε θα υπάρξει πρόβλημα συντονισμού. Αυτό θα συμβεί αν και οι δύο δεν αναπτυχθούν παράλληλα. Επομένως, υπάρχει η ανάγκη για αλληλεξάρτηση και συντονισμό στρατηγικής και δομής αλλά και για συνεχή αναθεώρησή τους από τον οργανισμό στο σύνολό του και όχι μόνο από την ανώτατη διοίκηση.

2.4.ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ (BENCHMARKING)

Μία από τις πιο σύγχρονες και ιδιαίτερα δημοφιλείς τεχνικές, περιγράφει ο Παπαδάκης, Β. (2002, σελ.129-135), είναι και το benchmarking (συγκριτική προτυποποίηση). Το benchmarking αφορά τη δομή και διάρθρωση μίας επιχείρησης καθώς τη βοηθάει να «βελτιωθεί».

Πιο ειδικά, σύμφωνα με τον Παπαδάκη, Β. (2002), το benchmarking είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με εκείνες των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων, οι οποίες θεωρούνται «άριστες» στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Έτσι, το benchmarking στοχεύει στο να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιωθεί, δίνοντάς της τη δυνατότητα:

- Να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης
- Να τεκμηριώσει γιατί αυτές οι διαφορές υπάρχουν
- Να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα τα οποία πρέπει να υιοθετήσει, έτσι ώστε να «προλάβει» και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της

Η τεχνική αυτή δύναται να εφαρμοστεί σχεδόν σε όλες τις λειτουργίες μίας επιχείρησης, για παράδειγμα, παραγωγή, μάρκετινγκ, αλλά και σε άλλες υποστηρικτικές διαδικασίες όπως είναι τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η λογιστική. Αυτές ακριβώς οι λειτουργίες αναλύονται λεπτομερώς σε να ήταν διαδικασίες οι οποίες δίνουν ένα τελικό προϊόν, ανεξάρτητα από το αν το προϊόν αυτό είναι υπηρεσία, προϊόν ή διαδικασία. Με την κατάλληλη εφαρμογή του το benchmarking φανερώνει τις «άριστες» πρακτικές της αγοράς και παροτρύνει τα στελέχη να σχεδιάσουν διαδικασίες τέτοιες ακριβώς ώστε να ξεπεράσουν τις άριστες πρακτικές των ανταγωνιστών. Σε αντίθετη περίπτωση, η αποτελεσματική συγκριτική προτυποποίηση προϋποθέτει ότι κάποιος είναι τόσο σώφρων ώστε να συνειδητοποιήσει ότι ο οργανισμός του έχει τέτοιες αδυναμίες, οι οποίες ερμηνεύονται σε επιχειρηματικούς κινδύνους, καθορισμένους αρκετά ώστε να κάνει κάτι για αυτούς ακριβώς τους κινδύνους.

Το benchmarking, σαν μία ολοκληρωμένη τεχνική, αναπτύχθηκε τη δεκαετία του '80 από την επιχείρηση Rank Xerox. Την περίοδο εκείνη, αρχές της δεκαετίας, η Xerox αντιμετώπιζε αυξανόμενη ανταγωνιστική πίεση στη διεθνή αγορά, η οποία

συνταίριαζε με τη ραγδαία πτώση των μεριδίων αγοράς, με σημαντικά χρηματοοικονομικά προβλήματα, καθώς και με προβλήματα ελέγχου κόστους και ποιότητας προϊόντων.

Τότε, λήφθηκε η απόφαση να εφαρμοστεί ένα φιλόδοξο πρόγραμμα benchmarking, για το σύνολο σχεδόν των λειτουργιών της. Αυτό περιελάμβανε μεταξύ άλλων σύγκριση μεγάλου αριθμού δεικτών έναντι των βασικών ανταγωνιστών. Συμπεριλαμβανόταν το κατά μονάδα κόστος, η ποιότητα και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Η συνολική αυτή διαδικασία ξεκίνησε με έρευνα εις βάθος, της ικανοποίησης των καταναλωτών και της αντίδρασης των χρηστών στα προϊόντα της Xerox. Έπειτα, επιχειρήθηκε να συγκριθεί η ποιότητα των προϊόντων, υπηρεσιών και εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης με εκείνη των κυριότερων Ιαπώνων, κατά βάση, ανταγωνιστών.

Ιδιαίτερο αντικείμενο εξέτασης αποτέλεσαν οι διαδικασίες μεταφοράς και αποθήκευσης. Αρχικά, κύριο αντικείμενο ανάλυσης ήταν θεωρητικά εύκολα μετρήσιμα μεγέθη όπως το κόστος. Έπειτα, και καθώς τα στελέχη απέκτησαν μεγαλύτερη εμπειρία με τη μέθοδο, επιχειρήθηκε η ανάλυση πρακτικών, διαδικασιών, δηλαδή των κρίσιμων ακριβώς παραγόντων οι οποίες καθορίζουν το κατά πόσο τα κόστη, τα οποία είναι αντικείμενο του benchmarking, δύναται να επιτευχθούν από την επιχείρηση.

Η προσπάθεια εφαρμογής του benchmarking σε βασική επιχειρησιακή φιλοσοφία πέτυχε τη δραματική μείωση του κόστους με βελτίωση παράλληλα της ποιότητας των προϊόντων, αλλά επιπλέον και του χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων. Ταυτόχρονα, σε πέντε με δέκα έτη, η επιχείρηση ανέκτησε τα μερίδια αγοράς της στη διεθνή αγορά. Η εμπειρία αυτή της Xerox την οδήγησε στο να υιοθετήσει το benchmarking σε μία προσπάθεια η οποία κάλυπτε το σύνολο της επιχείρησης και γινόταν σταδιακά αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής κουλτούρας. Σήμερα εκτός από τα στρατηγικά, τα λειτουργικά προγράμματα της Xerox περιλαμβάνουν αναλύσεις benchmarking.

2.4.1.Κατηγορίες

Υπάρχουν οι εξής τρεις διαφορετικές κατηγορίες benchmarking:

- **Στρατηγικό benchmarking.** Συνδέεται με τη σύγκριση των στρατηγικών της επιχείρησης με εκείνες των βασικών ανταγωνιστών και την αναγνώριση των βασικών αλλαγών οι οποίες χρειάζεται να υιοθετηθούν από την επιχείρηση έτσι ώστε να καταλήξει σε μία επιτυχημένη στρατηγική.
- **Benchmarking κυρίων λειτουργιών** (primary activities benchmarking). Συνδέεται με το benchmarking των κυρίων λειτουργιών της επιχείρησης (π.χ. μάρκετινγκ, παραγωγή, σχεδίαση προϊόντων κ.λπ.). Κλασικός στόχος αποτελεί η βελτίωση του κόστους αλλά και η επίτευξη διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών.
- **Benchmarking υποστηρικτικών λειτουργιών.** Κλασικά αναφέρεται στην εξέταση υποστηρικτικών λειτουργιών όπως η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ο επιχειρησιακός προγραμματισμός, τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης.

2.4.2.Μειονεκτήματα

Είναι δύσκολο να αντιληφθεί και να εφαρμόσει κάποιος ένα εφικτό και εφαρμόσιμο πρόγραμμα benchmarking.

Αν δεν εφαρμοστεί κατάλληλα δύναται να αποθαρρύνει και τους πιο καινοτομικούς από τους εργαζομένους της επιχείρησης.

Συχνά δε διαχωρίζεται από την «κατασκοπεία», και επίσης κάποιες φορές επιχειρήσεις έχουν καταφύγει σε κατακρίτες και νομικά καταδικαστές ενέργειες για να κατακτήσουν την πληροφόρηση για τους ανταγωνιστές τους.

Πρακτικά, η φιλοσοφία αξιοποίησης του benchmarking δεν είναι η αντιγραφή. Είναι η προσπάθεια κατά τη διαδικασία η επιχείρηση αυτή να **προδράσει** και όχι να **αντιδράσει** στις σαφώς επιτυχημένες πρακτικές του ανταγωνισμού.

Συμπερασματικά, είναι ξεκάθαρο ότι η σχέση του benchmarking με την τεχνική της αλυσίδας αξίας είναι αλυσιδωτή. Η μελέτη δηλαδή της αλυσίδας αξίας καταδεικνύει τις δραστηριότητες στις οποίες η επιχείρηση χρειάζεται βελτίωση. Παράλληλα, μέσω του benchmarking η επιχείρηση μελετά τους καλύτερους στις συγκεκριμένες δραστηριότητες.

2.5.ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κατά την κλασική θεωρία της Οικονομικής των Επιχειρήσεων, αναφέρεται ο Λαδόπουλος, Ι. (1998, σελ.25, 42-43), η συμπεριφορά της Επιχείρησης είναι ταυτόσημη με εκείνη του οικονομικού ανθρώπου. Αυτή ακριβώς η συμπεριφορά, η οποία είναι προσανατολισμένη προς μια διαρκή προσπάθεια «Μεγιστοποίησης του Κέρδους» ή «Ελαχιστοποιήσεως της Ζημίας».

Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει καμία εμπειρική έρευνα η οποία να θεμελιώνει τη λογική ή μη του ισχυρισμού της κλασικής θεωρίας, ότι δηλαδή η Μεγιστοποίηση του Κέρδους αποτελεί τον αποκλειστικό στόχο της επιχείρησης, παρόλα αυτά η αποδοχή και η επικράτηση της Μεγιστοποίησης του Κέρδους ως αποκλειστικού στοιχείου επιχειρησιακής συμπεριφοράς οφείλεται στους εξής κυρίως παράγοντες:

1. Οικονομικά οφέλη αποτελούν βασικό κίνητρο ανθρώπινης συμπεριφοράς κυρίως μέσα στον επιχειρησιακό χώρο
2. Η αποδοχή του κέρδους ως μοναδικού στόχου δράσης καθιστά δυνατή τη δημιουργία ποσοτικών υποδειγμάτων επιχειρησιακής συμπεριφοράς και έτσι δίνονται λύσεις σε προβλήματα μεγιστοποίησης
3. Το κέρδος ως μοναδικός στόχος δράσης επιτρέπει τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διοικητικής προσπάθειας (ποσοτικά)
4. Σχετικά με την καθιέρωση του κέρδους ως στόχου επιχειρησιακής συμπεριφοράς δε θα πρέπει να παραγνωρίζεται ο οικολογικός παράγοντας, ο οποίος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι συνάρτηση κοινωνικο-πολιτικού συστήματος
5. Τέλος, δε θα πρέπει να παραγνωρίζεται ο έντονος επηρεασμός, ο οποίος ασκήθηκε και ασκείται ακόμη και μέχρι σήμερα από την Οικονομική Επιστήμη στο χώρο της Οικονομικής των Επιχειρήσεων και συνεπώς και στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

2.5.1.Πλεονεκτήματα

➤ **Αντικατάσταση του ατομικού επιχειρηματία-διοικητή από τα συλλογικά όργανα διοίκησης της επιχείρησης και η αντίστοιχη διεύρυνση των επιχειρησιακών στόχων (σελ.109-110)**

Οι κοινωνικές διεργασίες συνολικά έχουν σαν αποτέλεσμα τη διαπλάτυνση της οργανωτικής δομής και τη μεταβίβαση της εξουσίας από τον ατομικό ιδιοκτήτη της κλασικής οργάνωσης, απολυταρχική οργάνωση, στη συλλογική διοίκηση και στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Έχει πραγματοποιηθεί λοιπόν συνειδητά μία αποδυνάμωση της κορυφής της διοίκησης με την ενίσχυση των υπόλοιπων κέντρων λήψης αποφάσεων. Η τάση αυτή επηρέασε τους στόχους της επιχείρησης καθώς, αφού πλουραλιστική είναι η δομή της οργάνωσης και συλλογική η λήψη αποφάσεων επόμενο είναι ο πλουραλιστικός αυτός χαρακτήρας να ασκεί επίδραση και στο σύστημα των επιχειρησιακών στόχων. Κατά αυτόν τον τρόπο, η μετατόπιση του κέντρου βάρους από τη Μεγιστοποίηση του Κέρδους, σαν αποκλειστικού στόχου του επιχειρηματία, σε ένα σύστημα στόχων, το οποίο εκφράζει το σχηματισμό όλων των στόχων των ομάδων του επιχειρησιακού χώρου, αποτέλεσε τη συνέπεια των νέων τάσεων, οι οποίες σκιαγραφούνται στην επιχειρησιακή σφαίρα.

Όμως, το περισσότερο αξιοσημείωτο γεγονός στο διοικητικό χώρο είναι, ότι ο επιχειρηματίας απελευθερώθηκε από τη διοικητική δραστηριότητα και εμφανίστηκαν στο χώρο αυτό τα διοικητικά στελέχη, οι Managers.

➤ **Η επιχείρηση σαν ανοικτό κοινωνικό σύστημα επιδρά πάνω στο σύστημα των επιχειρησιακών στόχων (σελ.104)**

Η τωρινή αντίληψη υποστηρίζει ότι ένα από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης είναι ο κοινωνικός χαρακτήρας της. Η επιχείρηση, με βάση αυτήν την κοινωνική άποψη, η οποία εκφράζει και την πλέον επιστημονικά θεμελιωμένη αντίληψη, αντιμετωπίζεται σαν ένα κοινωνικό σύστημα, στο οποίο δραστηριοποιούνται διάφορες κοινωνικές ομάδες.

2.5.2.Μειονεκτήματα

- **Η μεγιστοποίηση του κέρδους ως στόχος επιχειρησιακής συμπεριφοράς είναι εκτός επιχειρησιακής πραγματικότητας (σελ.44)**

Συνοπτικά, η πλήρης κάλυψη της πραγματικότητας από ένα υπόδειγμα είναι αδύνατη. Αυτό συμβαίνει διότι η πραγματικότητα είναι πολύπλοκη, πολύμορφη και ανομοιομορφη, συνεπώς γίνεται προβληματική η πλήρης σύλληψή της.

- **Το πολυδιάστατο του συστήματος των επιχειρησιακών στόχων αποτελεί ανασταλτικό στοιχείο αποδοχής της μεγιστοποίησης του κέρδους (σελ.70)**

Οι επιχειρήσεις προσδοκούν να ικανοποιήσουν παράλληλα πολλούς στόχους. Βασικοί επιχειρησιακοί στόχοι είναι το κέρδος, η αύξηση του κύκλου εργασιών, η αύξηση της οικονομικότητας-μείωση του κόστους παραγωγής, η ασφάλεια του επιχειρησιακού δυναμικού, η εξασφάλιση και διατήρηση της ρευστότητας, η οικονομική ανεξαρτησία και αυτοτέλεια, η ανάπτυξη και επέκταση του επιχειρησιακού δυναμικού, το prestige, η πολιτική ισχύς, η βελτίωση της φήμης, η βελτίωση των διανοητικών σχέσεων κ.λπ.

- **Πρόβλημα λειτουργικής διατύπωσης των επιχειρησιακών στόχων (σελ.83)**

Κατά τη σύγχρονη πάντα αντίληψη, η λειτουργικότητα κάποιου στόχου στον επιχειρησιακό χώρο, εκφράζει: α)τη δυνατότητα ποσοτικής έκφρασης του στόχου και β)τη δυνατότητα ελέγχου του βαθμού περάτωσης.

- **Η επιχείρηση σαν ανοικτό κοινωνικό σύστημα επιδρά πάνω στο σύστημα των επιχειρησιακών στόχων (σελ.104)**

Στην εποχή που διανύεται, ένα από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης είναι ο κοινωνικός χαρακτήρας της. Η επιχείρηση, κατά την κοινωνική αυτή αντίληψη, η οποία εκφράζει και την πλέον επιστημονικά θεμελιωμένη άποψη, αντικρίζεται σαν ένα κοινωνικό σύστημα, στο οποίο δρουν διάφορες κοινωνικές ομάδες.

2.6. ΚΛΑΔΟΣ-ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Στην ενότητα αυτή εξετάζεται η έννοια της ελκυστικότητας βιομηχανίας σε σχέση με τη διοικητική διάρθρωση καθώς και ο ρόλος των στελεχών σε αυτή.

Σύμφωνα με τον Σιώμκο, Γ. (2004, σελ.213-231), τα στελέχη του Μάρκετινγκ, πριν προχωρήσουν στην ανάπτυξη κάποιου σχεδίου μάρκετινγκ, χρειάζεται να λάβουν μια σημαντική απόφαση σχετικά με το εάν μία συγκεκριμένη βιομηχανία ελκύει την επιχείρηση για να πραγματοποιήσει επένδυση. Αυτό λοιπόν εξαρτάται από το βαθμό ελκυστικότητας της βιομηχανίας, όπως καθορίζεται από την αξιολόγηση των παραγόντων, χαρακτηριστικών της βιομηχανίας. Φυσικά, η σημαντική αυτή απόφαση ισχύει όχι μόνο για επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται εντός μιας βιομηχανίας αλλά και για επιχειρήσεις που βρίσκονται εκτός και οι οποίες χρειάζεται να αποφασίσουν εάν θα επεκταθούν στη συγκεκριμένη βιομηχανία ή όχι.

Η ελκυστικότητα, ως έννοια, θα πρέπει να αξιολογείται αντικειμενικά τόσο από την ίδια την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της, όσο και από μελλοντικούς ανταγωνιστές οι οποίοι θα επεκταθούν σε αυτή. Συνεπώς, η εκτίμηση της ελκυστικότητας ενός συγκεκριμένου βιομηχανικού κλάδου αξιολογείται από επιχειρήσεις που ήδη λειτουργούν σε αυτή ή από επιχειρήσεις οι οποίες σκοπεύουν ή ενδιαφέρονται να λειτουργήσουν σε αυτή. Επιπλέον, αυτό συμβαίνει από επιχειρήσεις του κλάδου, όταν προγραμματίζουν την εισαγωγή νέων προϊόντων στο βιομηχανικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, ήδη, με άλλα προϊόντα.

Η εκτίμηση της ελκυστικότητας της βιομηχανίας στηρίζεται στην εξέταση μίας σειράς από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της. Η πρώτη προσπάθεια στρατηγικής εξέτασης της ελκυστικότητας της βιομηχανίας «γεννήθηκε» με τη μέθοδο ανάλυσης BCG (Boston Consulting Group). Όπως είναι γνωστό, ο ένας από τους κύριους άξονες της ανάλυσης BCG είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς αξιοποιήθηκε ως υποκατάστατο της μεταβλητής «ελκυστικότητα της βιομηχανίας». Αργότερα, η μεταβλητή αυτή παρουσιάστηκε στην ανάλυση GE (General Electric) Business Screen ως «ελκυστικότητα της αγοράς» (market attractiveness), η οποία περιελάμβανε από μία σύνθεση παραγόντων. Ένας μόνο από τους παράγοντες αυτούς ήταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Σήμερα, οι παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται βασικοί για την αξιολόγηση της γενικής ελκυστικότητας μιας βιομηχανίας είναι αρκετοί.

Στην εξέταση ελκυστικότητας βιομηχανικού κλάδου το ενδιαφέρον συγκεντρώνεται στον όγκο πωλήσεων, εσόδων, κερδών και ανάπτυξης του κλάδου της αγοράς, βάσει των διαφορετικών κατηγοριών προϊόντων, των γεωγραφικών περιοχών, της αγοράς, των καταναλωτών, των τελικών χρηστών, των καναλιών διανομής και της εποχικότητας και κυκλικότητας των πωλήσεων. Επίσης, ενδιαφέρει και η παρουσία δραστηριοτήτων μάρκετινγκ στη βιομηχανία. Συγκεκριμένα, ενδιαφέρουν οι κλασικές λειτουργίες και οι δραστηριότητες μάρκετινγκ τις οποίες χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του κλάδου, σε οτιδήποτε αυτές συνδέονται με την τιμολόγηση, την πώληση, τη διανομή, την προβολή και τη διαφήμιση, τα χαρακτηριστικά και τις εγγυήσεις των προϊόντων.

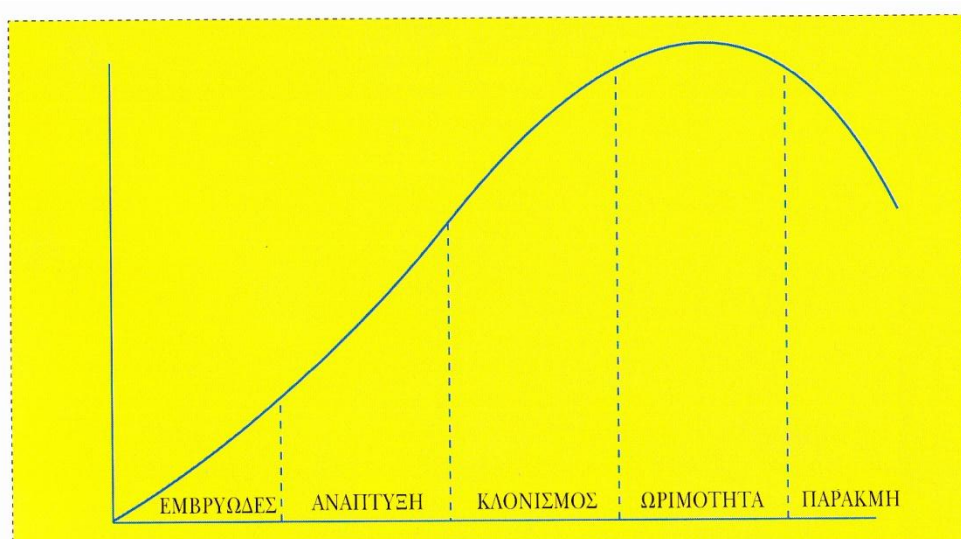
Ακολουθεί η ανάλυση του κύκλου ζωής καθώς αυτό που ισχύει στη βιομηχανία, ισχύει στις επιχειρήσεις γενικότερα. Συγκεκριμένα, τα διάφορα στάδια εξέλιξης μιας βιομηχανίας έχουν άμεση σχέση με τη δομή της καθώς αποτελεί παράγοντα ελκυστικότητας και δεν φαίνεται με μια πρώτη ματιά όπως τα κέρδη.

2.6.1.Ο Κύκλος Ζωής

«...Όπως και ο γνωστός κύκλος ζωής του προϊόντος (ΚΖΠ), έτσι και ο **Κύκλος Ζωής της Βιομηχανίας (ΚΖΒ)** περιγράφει τα **διάφορα στάδια της εξέλιξης μιας βιομηχανίας ή ενός βιομηχανικού κλάδου...**». Η έννοια του ΚΖΒ αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης με το οποίο παρακολουθούνται και εξετάζονται οι επιδράσεις της εξέλιξης της βιομηχανίας στα χαρακτηριστικά και τις δυνάμεις του ανταγωνισμού. Απλά, η ένταση της κάθε μιας από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του μοντέλου του Porter μεταβάλλεται, ακολουθώντας την εξέλιξη της βιομηχανίας.

Ο ΚΖΒ αποτελείται από πέντε ξεκάθαρα στάδια. Το κάθε ένα από τα στάδια αυτά αντιστοιχεί σε ένα διαφορετικό περιβάλλον μιας βιομηχανίας (Σχήμα 6-1). Το πρώτο από τα πέντε αυτά στάδια είναι το εμβρυώδες (embryonic), το οποίο ακολουθείται από το στάδιο της ανάπτυξης (growth). Το τρίτο στάδιο είναι αυτό του κλονισμού (shakeout), το οποίο ακολουθείται από το στάδιο της ωριμότητας (maturity) και αυτό της παρακμής (decline). Παράλληλα ορίζονται και οι βιομηχανίες ανάλογα με το ποιο στάδιο διέρχονται τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Έτσι, υπάρχουν εμβρυώδεις βιομηχανίες, αναπτυσσόμενες βιομηχανίες, βιομηχανίες οι οποίες διέρχονται κλονισμό, ώριμες και φθίνουσες βιομηχανίες.

Σχήμα 2.6.1. (Σχήμα 6-1)



2.6.2. Παράγοντες για την Εκτίμηση του Βαθμού Ελκυστικότητας

Αναφορικά με τους παράγοντες που αξιοποιούνται για την εκτίμηση του βαθμού ελκυστικότητας της βιομηχανίας αξίζει να εξεταστούν ορισμένοι για την καλύτερη κατανόηση του θέματος.

- Γενικοί Παράγοντες της Αγοράς

Κέρδη

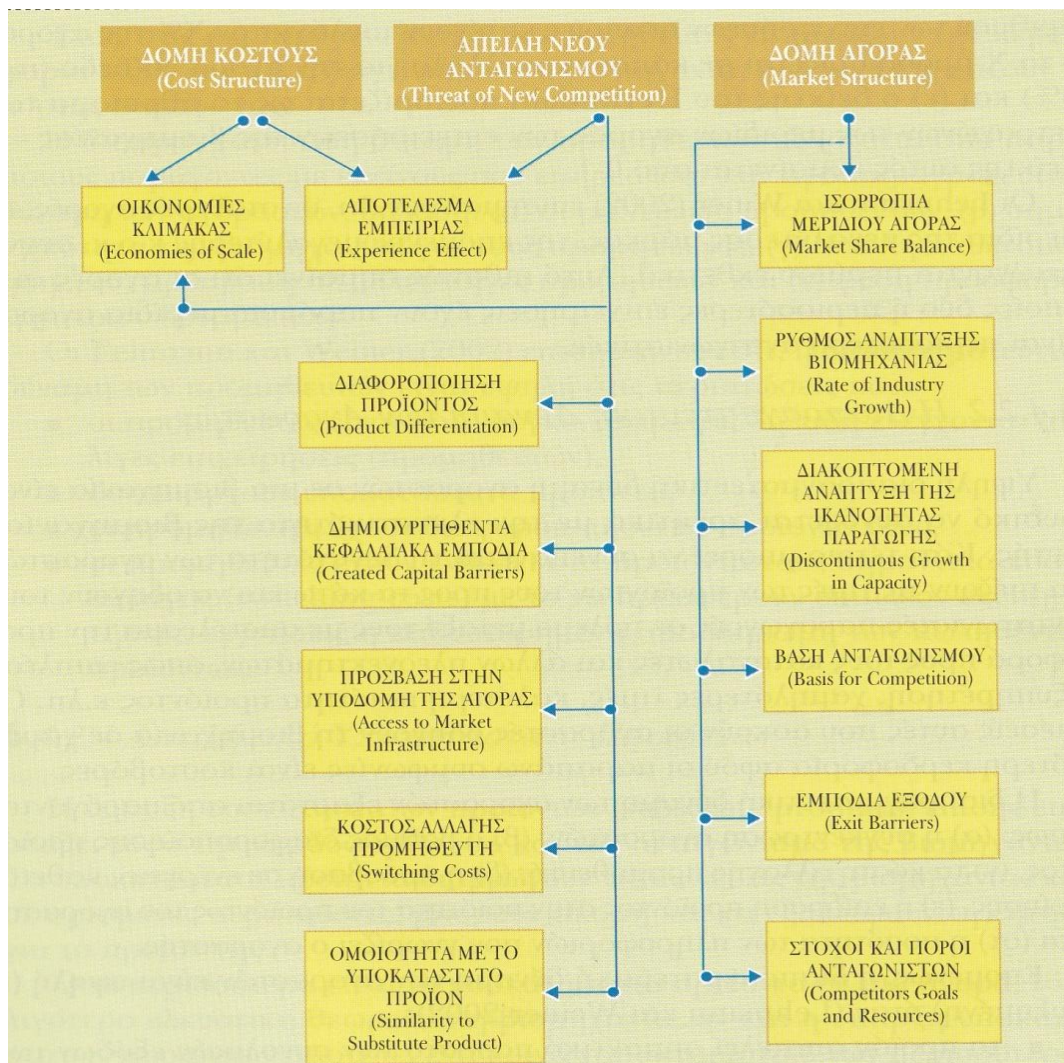
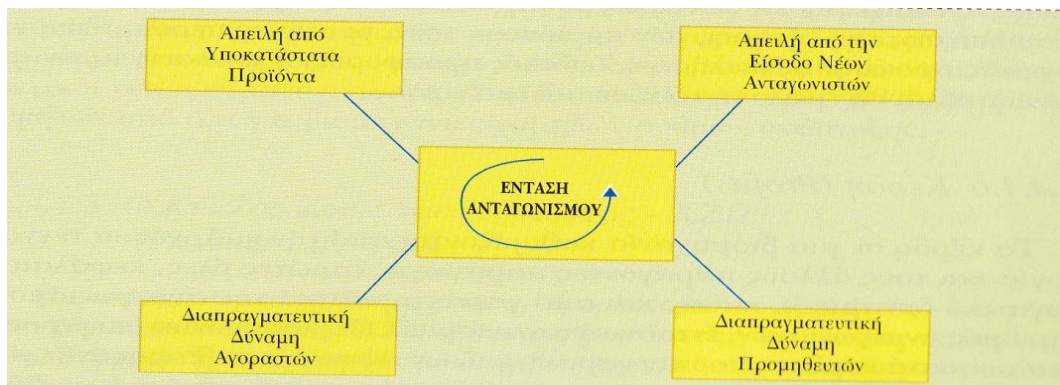
Τα κέρδη σε μία βιομηχανία προσδιορίζονται από την υπάρχουσα τεχνολογία και τους άλλους παράγοντες παραγωγής (πρώτες ύλες, κεφάλαια, εργατικό δυναμικό). Επίσης, προσδιορίζονται και από χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού (αριθμός ανταγωνιστών, ένταση ανταγωνισμού). Οι βιομηχανίες διαφοροποιούνται από τα ποσοστά κέρδους τα οποία τις χαρακτηρίζουν. Η φαρμακοβιομηχανίες, για παράδειγμα, είναι από τις πρώτες σε κέρδη. Μέτρια σε ποσοστά κερδών είναι η βιομηχανία αναψυκτικών, ενώ οι βιομηχανίες μηχανικών εργαλείων ξεχωρίζουν για τα χαμηλά τους κέρδη. Ελκυστικές θεωρούνται κλασικά οι βιομηχανίες εκείνες οι οποίες διακρίνονται για τα συστηματικά υψηλά ποσοστά των κερδών τους. Παρόλα αυτά, η διακύμανση κερδοφορίας μίας βιομηχανίας είναι ένα αρνητικό χαρακτηριστικό το οποίο την καθιστά μη ελκυστική. Η διακύμανση κερδοφορίας αποτελεί μάλιστα και κύριο συστατικό του βιομηχανικού ρίσκου.

«...Το υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter (ανάλυση δομής βιομηχανίας) χρησιμοποιείται εννοιολογικά και για τον υπολογισμό της κερδοφορίας της μέσης επιχείρησης σε κάποια βιομηχανία ή αγορά...». Βάσει της ανάλυσης δομής της βιομηχανίας αξιολογείται η μακροπρόθεσμη απόδοση των επενδύσεων μιας μέσης επιχείρησης. Η εφαρμογή της ανάλυσης εξηγεί γιατί ορισμένες βιομηχανίες είναι κλασικά καλύτερες από άλλες.

- Παράγοντες Βιομηχανίας

Το υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter (Σχήμα 6-2) είναι το βασικό μοντέλο ανάλυσης της δομής μίας βιομηχανίας. Εκτός από τις πέντε κύριες δυνάμεις υπάρχουν και αρκετοί επιφανειακοί παράγοντες οι οποίοι χαρακτηρίζουν μία βιομηχανία. Οι παράγοντες αυτοί απαρτίζουν τρεις κατηγορίες ή βάσεις: τη δομή κόστους, το βαθμό απειλής εισόδου νέων ανταγωνιστών και τη δομή αγοράς. Στα πλαίσια των διαστάσεων αυτών πραγματοποιείται η βασική ανάλυση της βιομηχανίας. Το Σχήμα 6-3 παρουσιάζει παράγοντες οι οποίοι χαρακτηρίζουν μία βιομηχανία και καθορίζουν ως μεταβλητές σε μεγάλο βαθμό την ελκυστικότητά της. Οι οικονομίες κλίμακας και τα αποτελέσματα της εμπειρίας (καμπύλη εμπειρίας) αποτελούν παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν τη δομή του κόστους στη βιομηχανία καθώς και το βαθμό απειλής επέκτασης νέων ανταγωνιστών σε αυτή.

Σχήματα 2.6.2. (Σχήμα 6-2,6-3)



Οικονομίες Κλίμακας (Economies of Scale)

Οι οικονομίες κλίμακας απορρέουν από τη συγκέντρωση δραστηριοτήτων της ίδιας επιχείρησης και ειδικότερα από κόστος παραγωγής (π.χ. αεροναυπηγική βιομηχανία, ζυθοποιίες), Έρευνα και Ανάπτυξη-R&D (π.χ. φαρμακοβιομηχανία, υπολογιστές mainframe), διαφήμιση (π.χ. συστήματα franchise φαστ φούντ, βιομηχανία αναψυκτικών) ή/και δυναμικό πωλήσεων (προσωπικοί πωλητές) της επιχείρησης. Οι οικονομίες κλίμακας, επίσης, δύναται να προκύψουν, μεταξύ των τμημάτων της ίδιας επιχείρησης (π.χ. ανθρωπίνιοι όροι, κανάλια διανομής κ.λπ., από την κοινή χρήση πόρων.

«...Τόσο οι οικονομίες κλίμακας όσο και η καμπύλη μάθησης αποτελούν βάσεις ανάπτυξης στρατηγικών κόστους (cost oriented strategies)...». Τα εμπόδια επέκτασης στις βιομηχανίες εμφανίζονται σε διαφορετικά στάδια της διαδικασίας παραγωγής και εμπορίας των προϊόντων, όπως συνοπτικά παρουσιάζει ο Πίνακας 6-5.

Πίνακας 2.6.2 (Πίνακας 6-5)

Στάδιο στο οποίο εντοπίζονται εμπόδια εισόδου	Προϊόντα/Βιομηχανίες
Προμήθεια πρώτων υλών	Ορυχεία χρυσού
Επεξεργασία πρώτων υλών	Χαρτοβιομηχανία, βιομηχανία ατσαλιού
Παραγωγή	Ηλεκτρονικά
Διανομή	Αναψυκτικά
Διαφήμιση	Καλλυντικά
Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	Φαρμακοβιομηχανία

Όταν υπάρχουν οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, τη διανομή, τη διαφήμιση ή άλλες περιοχές και δραστηριότητες της επιχείρησης, χρειάζεται η επιχείρηση να επιτύχει μεγάλη παραγωγή σύντομα. Στην αγορά δημητριακών πρωινού (breakfast cereal), αμερικανική για παράδειγμα, οι οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή εμφανίζονται σχεδόν 5% στις συνολικές πωλήσεις της αγοράς. Με δεδομένο ότι μία επιτυχημένη μάρκα δημητριακών δύναται να κερδίσει περίπου 1% μερίδιο αγοράς, ένας νέος ανταγωνιστής χρειάζεται να επεκταθεί στην αγορά επιτυχώς με πέντε τέτοιες μάρκες.

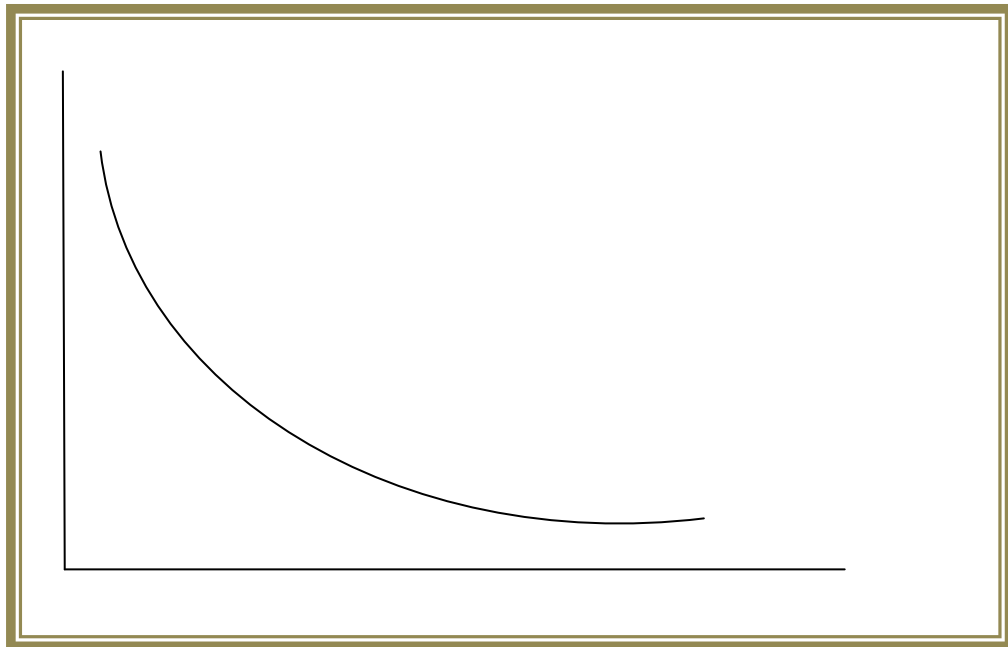
Το Αποτέλεσμα της Εμπειρίας (Experience Effect)

«...Το αποτέλεσμα αυτό ορίζεται ως η μείωση του κόστους ανά μονάδα παραγωγής, όσο ο σωρευτικός όγκος παραγωγής αυξάνεται...». Κατά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, κάποιοι ερευνητές του στρατού και της αεροπορίας κατέληξαν ότι ο χρόνος παραγωγής των εξαρτημάτων και των αεροσκαφών μειωνόταν όσο αυξανόταν ο όγκος παραγωγής. Ακόμη, μπορούσαν να προσδιορίσουν και τη μελλοντική μείωση εργατικού κόστους ανά παραγόμενη μονάδα. Αυτό αποτέλεσε το καθιερωμένο ως αποτέλεσμα εμπειρίας. Έκτοτε, η έννοια της καμπύλης μάθησης (learning curve) επεκτάθηκε προκειμένου να περιλαμβάνει τόσο τη μείωση του χρόνου

εργασίας, όσο και την αυξημένη αποδοτικότητα (efficiency) στην τεχνολογία παραγωγής, τη λογίκευση του σχεδιασμού του προϊόντος κ.λπ.

Οι πηγές του αποτελέσματος εμπειρίας δύναται να είναι: η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και εξειδίκευσή τους, η τυποποίηση του προϊόντος, η απλοποίηση του σχεδιασμού του προϊόντος (π.χ. υπολογιστές της Texas Instruments), αλλά και η αύξηση αποδοτικότητας των λειτουργιών μάρκετινγκ μιας επιχείρησης. Η καμπύλη μάθησης παρουσιάζεται στο Σχήμα 6-4 και εκφράζεται με ποσοστά.

Σχήμα 2.6.2. (Σχήμα 6-4)



Για παράδειγμα, μία καμπύλη μάθησης 80% σημαίνει πως όταν ο σωρευτικός (cumulative) όγκος παραγωγής διπλασιάζεται, το κόστος παραγόμενης μονάδας μειώνεται στο 80% του αρχικού (ή μειώνεται κατά 20%).

Πηγές εμπειρίας δύναται: (α) αποδοτικότητα εργατικού δυναμικού, (β) εξειδίκευση εργασίας και κέρδη παραγωγικότητας, (γ) τυποποίηση προϊόντος, (δ) απλοποίηση σχεδιασμού προϊόντος και (ε) αύξηση αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ.

Οι στρατηγικές επιπτώσεις της Καμπύλης Εμπειρίας

Σε βιομηχανίες στις οποίες μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους δύναται να μειωθεί εξαιτίας της εμπειρίας (ή των οικονομιών κλίμακας), τα πλεονεκτήματα κόστους μπορούν να πραγματοποιηθούν, συνήθως, με την κατεύθυνση μιας στρατηγικής πορείας στη συσσώρευση όγκου παραγωγής (εμπειρίας) ο οποίος εμφανίζεται πιο γρήγορα από ότι οι ανταγωνιστές. Ο κυρίαρχος παραγωγός σε μία βιομηχανία δύναται να επηρεάσει σημαντικά την κερδοφορία της βιομηχανίας αυτής. Όταν το κόστος παραγωγής των

ανταγωνιστών μειώνεται με αργό ρυθμό, λόγω έλλειψης εμπειρίας ή βραδύτερου αποτελέσματος μάθησης, τα περιθώρια κέρδους εμφανίζονται μικρότερα από εκείνα του μεγαλύτερου παραγωγού. Αυτά, φυσικά, ισχύουν εφόσον η αγορά εμφανίζει ελαστικότητα σε οτιδήποτε συνδέεται με την τιμή. **Συνεπώς, σε βιομηχανίες στις οποίες παρουσιάζονται φαινόμενα αποτελέσματος εμπειρίας, παρουσιάζονται παράλληλα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση-ηγέτη (leader).**

Στην πράξη, στην έννοια του αποτελέσματος εμπειρίας, χρειάζεται να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή σε κάποιους παράγοντες. Ειδικότερα, η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει το βαθμό στον οποίο η βιομηχανία παραλληλίζει σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους λόγω της εμπειρίας. Θα πρέπει, επιπλέον, να εντοπισθεί αν υπάρχουν αγορές οι οποίες ανταμείβουν και ευνοούν προϊόντα με χαμηλότερη τιμή. Τέλος, βασικό είναι να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση δύναται να χειριστεί μια στρατηγική πορεία προσανατολισμένη στην παραγωγή. Παρόλα αυτά, η έμφαση, την οποία μια επιχείρηση πιθανόν να δίνει στο αποτέλεσμα της εμπειρίας ως στρατηγικό εργαλείο, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την εκτροπή της προσοχής από τις αλλαγές στις δυνάμεις αγοράς, αλλά και από τις ανάγκες των καταναλωτών και τη ζήτηση για κάθε προϊόν.

Είναι αξιοσημείωτο ότι, υπό ορισμένες προϋποθέσεις, η ένταση του αποτελέσματος της καμπύλης μάθησης δύναται να έχει σχετικά μικρή διάρκεια. Νέοι ανταγωνιστές δύναται να αναπτύξουν νέα τεχνολογία, η οποία αξιοποιείται σε τελείως διαφορετικά επίπεδα κόστους, ώστε ακόμη και με την ύπαρξη αποτελεσμάτων εμπειρίας, η υπάρχουσα τεχνολογία να μην είναι σε θέση να λειτουργήσει σε τόσο χαμηλά επίπεδα κόστους, όπως αυτά τα οποία προσφέρει συγκεκριμένα η νέα τεχνολογία. Αυτή η ικανότητα προσαρμογής στη νέα τεχνολογία, την οποία διαθέτουν επιχειρήσεις, εξαρτάται από το κόστος της τωρινής τεχνολογίας ως ποσοστό του συνολικού της κόστους. Αν το ποσοστό αυτό θεωρείται λογικά μικρό, η επιχείρηση δύναται εύκολα να βελτιώσει την τεχνολογία (να προσαρμοστεί κυρίως στη νέα τεχνολογία), διαφορετικά δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί κάτι σαν και αυτό. Σε κάποιες περιπτώσεις, επιχειρήσεις δύναται να αλλάζουν τεχνολογία λόγω της ικανότητάς τους να «διασώζουν» αυτήν ακριβώς την υπάρχουσα τεχνολογία (π.χ. με το να την αξιοποιούν για την παραγωγή άλλων προϊόντων κ.λπ.).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στην τράπεζα Alpha Bank. Αναλύονται στοιχεία από την ιστοσελίδα της τράπεζας, τα οποία δείχνουν και τη θέση της ίδιας όπως και του ομίλου στο θέμα της διοικητικής διάρθρωσης.

Η πίστη, η αφοσίωση και το όραμα αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας της τράπεζας. Η Alpha Bank διατηρεί σταθερές τις αρχές και τις αξίες οι οποίες διέπουν τη λειτουργία της από την ίδρυσή της έως σήμερα. **Πρωταρχικός στόχος της είναι η αξιοπιστία, η συνέπεια και η ταχύτητα στην τραπεζική εξυπηρέτηση.** Καθημερινό της μέλημα αποτελεί η συνεχής ποιοτική και ποσοτική αναβάθμιση του επιπέδου των προϊόντων και των υπηρεσιών της, η σύγχρονη και υπεύθυνη διαχείριση όλων των τραπεζικών αναγκών των πελατών της.

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 και είναι μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα. Με δίκτυο άνω των 900 καταστημάτων, ο όμιλος της Alpha Bank δραστηριοποιείται και στη διεθνή τραπεζική αγορά με παρουσία στην Κύπρο, στη Ρουμανία, στη Βουλγαρία, στη Σερβία, στην Ουκρανία, στην Αλβανία, στην Π.Γ.Δ.Μ. και στη Μεγάλη Βρετανία.

Ο όμιλος Alpha Bank, ένας από τους μεγαλύτερους ομίλους του χρηματοοικονομικού τομέα, προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της λιανικής τραπεζικής, της τραπεζικής μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, των πιστωτικών καρτών, της διαχείρισης κεφαλαίων, της επενδυτικής τραπεζικής, του private banking, των χρηματιστηριακών εργασιών, του leasing και του factoring.

Το δίκτυο των καταστημάτων στην Ελλάδα αριθμούσε 436 καταστήματα (συμπεριλαμβανομένων των κέντρων Alpha Private Bank και των επιχειρηματικών κέντρων) στις 31.12.2011.

Η τράπεζα έχει ιδρυθεί και λειτουργεί με την έγκριση της Ελληνικής Δημοκρατίας και υπόκειται στους κανονισμούς και στην εποπτεία της Τράπεζας της Ελλάδος και στις διατάξεις του Ελληνικού Τραπεζικού Δικαίου.

Η κοινωνική ευθύνη αναπτύσσεται και εφαρμόζεται μέσα από το σύστημα αξιών, στόχων και δράσεων το οποίο διέπει τη διακυβέρνηση της τράπεζας.

Ο άνθρωπος και ο σεβασμός των ανθρωπίνων αξιών, αποτελούν απόλυτη προτεραιότητα για την τράπεζα. Μαζί με την αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων και τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών μέσων, αποτελούν τον οδηγό κάθε συναλλαγής ή επικοινωνίας με πελάτες, μετόχους. Οι τρεις αυτοί παράγοντες είναι η βάση της επιτυχίας της τράπεζας.

Η Alpha Bank, στο πλαίσιο της προσφοράς της στο κοινωνικό σύνολο, μεριμνά για το ανθρώπινο δυναμικό της και το εργασιακό περιβάλλον, την προστασία της φύσεως, την κοινωνική και πολιτιστική ζωή του τόπου.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα αρχών και πρακτικών επί τη βάση του οποίου οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται η **ανώνυμη εταιρία**, ώστε να διαφυλάσσονται και να ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρία.

Η Alpha Bank υιοθέτησε και εφήρμοσε, ήδη από το 1994, τις αρχές της εταιρικής διακυβερνήσεως, επιδιώκοντας τη διαφάνεια στην επικοινωνία με τους μετόχους της και την άμεση και συνεχή ενημέρωση του επενδυτικού κοινού.

Η αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση δεν συνιστάται από καθορισμένο πρόγραμμα αλλά από μία συνεχή προσπάθεια ενσωματώσεως στις εκάστοτε

προταθείσες παραμέτρους σε συνδυασμό με τις συνεχώς αυξημένες προσδοκίες της κοινωνίας. Η σωστή εταιρική δομή και διαδικασίες έχουν ως αποτέλεσμα την επιτυχημένη Εταιρική Διακυβέρνηση, η οποία προωθεί την εταιρική αναγνώριση και φήμη.

Μετά από την σύνοψη αυτή ακολουθεί η παρουσίαση της τράπεζας μέσα από μια σύντομη ιστορική αναδρομή.

3.1.ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Η ιστορία της Alpha Bank παρουσιάζει μία πλούσια επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία υπερβαίνει τα 130 έτη παρουσίας στην οικονομική ζωή της χώρας.

Οι ρίζες της τράπεζας ευρίσκονται στον Εμπορικό Οίκο Ι.Φ. Κωστοπούλου, ο οποίος, λίγο καιρό μετά την ίδρυσή του το **1879** στην Καλαμάτα, ανέπτυξε και τραπεζικές δραστηριότητες. Σταθμός αυτής της πορείας υπήρξε το έτος 1916, όταν ο, με τη συνεργασία της Λαϊκής Τράπεζας, δημιούργησε, με έδρα πάντοτε την Καλαμάτα, την Τράπεζα Ι.Φ. Κωστοπούλου με τη μορφή της Ετερόρρυθμης Εταιρίας, η οποία δύο έτη αργότερα, το 1918, έδωσε τη θέση της στην Τράπεζα Καλαμών, που λειτουργούσε πλέον ως Ανώνυμη Εταιρία.

Το 1924 η Τράπεζα Καλαμών συγχωνεύθηκε με το τραπεζικό τμήμα του οίκου Ι.Φ. Κωστοπούλου και δημιουργήθηκε η Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως, με έδρα την Αθήνα, που ανέπτυξε ένα περιφερειακό δίκτυο υποκαταστημάτων στην Νότιο Πελοπόννησο. Στα χρόνια της οικονομικής ανασυγκροτήσεως που ακολούθησαν τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως, η οποία το 1947 μετονομάστηκε σε Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως, υπήρξε η μοναδική Τράπεζα του μεγέθους της που κατάφερε να εξέλθει από τις δύσκολες συνθήκες εκείνης της περιόδου και προσανατολίσθηκε πλέον στην ανάπτυξη ενός εθνικού δικτύου υποκαταστημάτων. Από τη δεκαετία του 1970, η Τράπεζα Πίστεως, όπως ονομάστηκε το 1972, υπήρξε πρωτοπόρος στον τομέα του εκσυγχρονισμού του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, ενώ μετά την απελευθέρωσή του, στα τέλη της δεκαετίας του 1980, έχει ήδη διαμορφώσει τη φυσιογνωμία ενός τραπεζικού ομίλου που της επιτρέπει να παρέχει ευρύ φάσμα καινοτόμων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Το έτος 1999 η Alpha Τράπεζα Πίστεως-ονομασία που υιοθετήθηκε το 1994-προέβη σε εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τράπεζας, πραγματοποιώντας τη μεγαλύτερη ιδιωτικοποίηση που είχε γίνει ποτέ στην Ελλάδα. Η συγχώνευση των δύο τραπεζικών ιδρυμάτων ολοκληρώθηκε το αμέσως επόμενο έτος, ενώ η νέα διευρυμένη Τράπεζα που προέκυψε ονομάστηκε Alpha Bank.

Σήμερα, η Alpha Bank είναι μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα. Η Alpha Bank και οι θυγατρικές της εταιρίες αποτελούν έναν σύγχρονο Όμιλο επιχειρήσεων του χρηματοπιστωτικού τομέα, ο οποίος προσφέρει χρηματοοικονομικές υπηρεσίες σε ιδιώτες και επιχειρήσεις στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, εξυπηρετώντας περίπου 4 εκατ. πελάτες. Εκτός Ελλάδος η τράπεζα δραστηριοποιείται στις αγορές της Ρουμανίας, Σερβίας, Βουλγαρίας, Π.Γ.Δ.Μ., Αλβανίας, Κύπρου και Ουκρανίας, ενώ έχει παρουσία και στο Λονδίνο.

Οι δραστηριότητές της καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των οικονομικών υπηρεσιών. Αναγνωρίζεται ως πρωτοπόρος στην εισαγωγή νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα :

- το **Alphaphone** για τραπεζικές υπηρεσίες μέσω τηλεφώνου
- το **Alphaline** για τραπεζικές συναλλαγές μέσω υπολογιστή
- το **Alpha Web Banking** για τραπεζικές συναλλαγές μέσω Internet
- και το **Alpha Mobile Banking** για τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου

Αναπτύσσει επίσης τις υπηρεσίες της και στον τομέα της ναυτιλίας και δημιουργεί νέους πολυδιάστατους λογαριασμούς καταθέσεων και σύγχρονους λογαριασμούς χορηγήσεων.

Με τις εταιρίες του ομίλου της καλύπτει το σύνολο του χρηματοοικονομικού τομέα, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες, όπως:

- **χρηματοδοτικές**, με τις εταιρίες Alpha Leasing και ABC Factors
- **χρηματοοικονομικών υπηρεσιών**, με την Alpha Finance, την Alpha Asset Management A.E.Δ.Α.Κ. και την Αναπτυξιακή Διαχείρισης Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδος
- **επενδύσεων**, με την Alpha Ventures και την Ιονική Συμμετοχών
- **παροχής υπηρεσιών**, με την Alpha Υποστηρικτικών Εργασιών
- **κτηματικές**, με την Alpha Αστικά Ακίνητα
- **ξενοδοχειακές**, με την Ιονική Ξενοδοχειακά Επιχειρήσεις

➤ Το **όραμά** της Alpha Bank είναι να καταστήσει την Alpha Bank τράπεζα αναφοράς στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

➤ Ο **σκοπός** της Alpha Bank είναι να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και να έχει την πρωτοπορία στα προϊόντα.

➤ Οι **αξίες** μας της Alpha Bank είναι η Ποιότητα στην εργασία, η Ποιότητα στην επικοινωνία και η Αξιοκρατία, το Ήθος, η Δημιουργικότητα.

Στο σύγχρονο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, η Alpha Bank αποδίδει ιδιαίτερη προσοχή και σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό της. Χρειάζεται και αναζητά αξιόλογους και δυναμικούς ανθρώπους με ικανότητες, γνώσεις και δημιουργικότητα οι οποίοι να αντιλαμβάνονται ότι η πρόοδος της διασφαλίζει και τη δική τους επαγγελματική επιτυχία.

Η ηθική βάση στην οποία στηρίζεται η τράπεζα, είναι η ακεραιότητα του χαρακτήρα και η αντικειμενικότητα που πρέπει να διαθέτει κάθε μέλος του προσωπικού του ομίλου σε κάθε περίπτωση. Αυτά τα στοιχεία δημιουργούν το απαραίτητο κλίμα εμπιστοσύνης, αλλά και κτίζουν την αξιοπιστία της τράπεζας και του ομίλου της στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Η δυνατότητα που παρέχεται στον κάθε συνεργάτη να ενεργεί με ακεραιότητα και αντικειμενικότητα, στηρίζει την επαγγελματική του ανεξαρτησία και εξασφαλίζει την υψηλή ποιότητα.

Το δίκτυο καταστημάτων της τράπεζας στην Ελλάδα αριθμεί 406 καταστήματα. Ο όμιλος της Alpha Bank δραστηριοποιείται στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή τραπεζική αγορά, με παρουσία στην Κύπρο (Alpha Bank Cyprus LTD), στη Ρουμανία (Alpha Bank Romania), στη Βουλγαρία (δίκτυο 98 καταστημάτων), στη

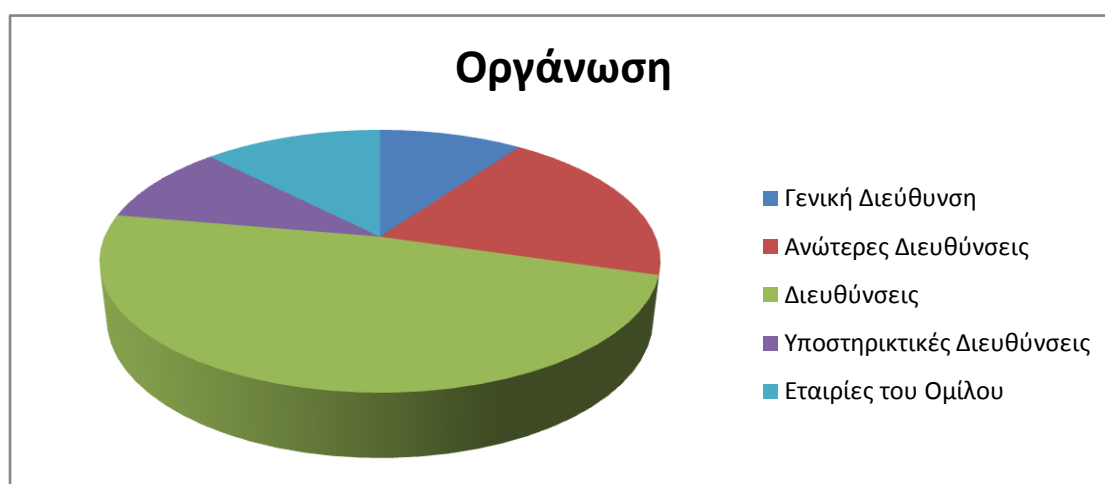
Σερβία (Alpha Bank Srbija A.D.), στην Ουκρανία (JSC Astra Bank), στην Αλβανία (δίκτυο 42 Καταστημάτων), στην Π.Γ.Δ.Μ. (Alpha Bank A.D. Skorje), και στη Μεγάλη Βρετανία.

Παράλληλα λειτουργεί ευρύτατο δίκτυο ανταποκριτών (με τραπεζικά ιδρύματα) εσωτερικού και εξωτερικού.

Σκόπιμο είναι να παρουσιαστεί και το οργανόγραμμα της τράπεζας το οποίο εξυπηρετεί τις ανάγκες της τράπεζας και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της για αποτελεσματική διοικητική διάρθρωση. Έτσι, αυτό παρουσιάζεται τμηματικά δίνοντας τη δυνατότητα για περαιτέρω συζήτηση.

3.2.ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Αρχικά, δίνεται η οργάνωση της τράπεζας με αντιστοιχίες χρωμάτων και κυρίως διευθύνσεων καθώς δεν παραλείπονται οι εταιρίες του ομίλου.

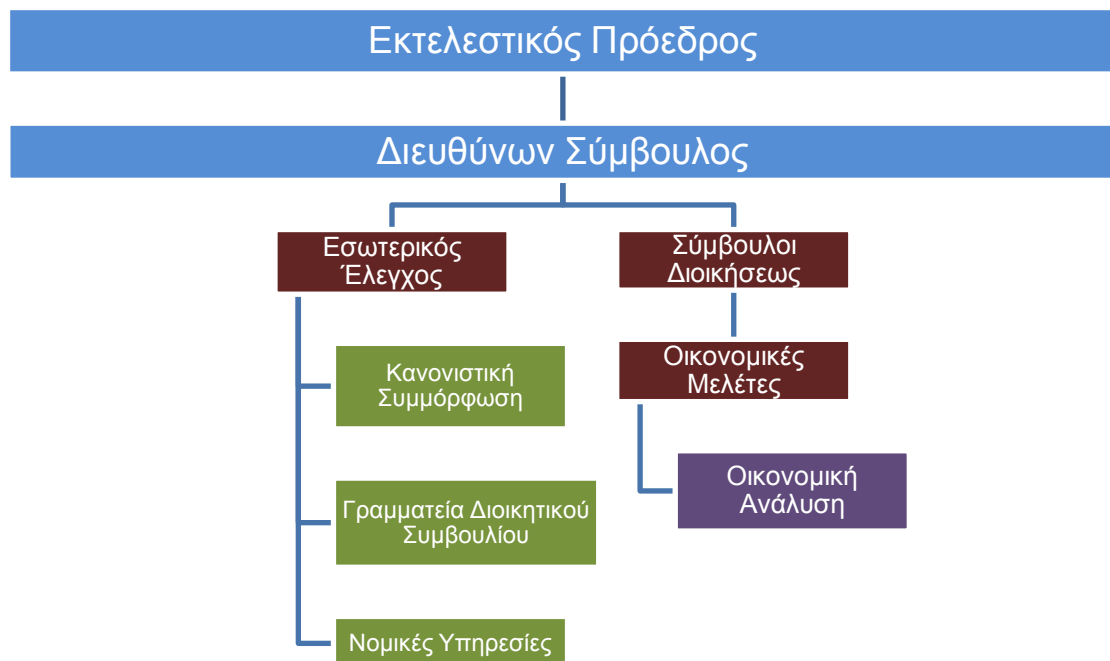


Έτσι, αφού προηγήθηκε η παρουσίαση της οργάνωσης ακολουθεί πρώτα το οργανόγραμμα της γενικής εποπτείας, της διοίκησης, ανώτερων και μη καθώς και υποστηρικτικών διευθύνσεων. Έπειτα, δίνονται και τα υπόλοιπα μέρη του συνολικού οργανογράμματος της τράπεζας.

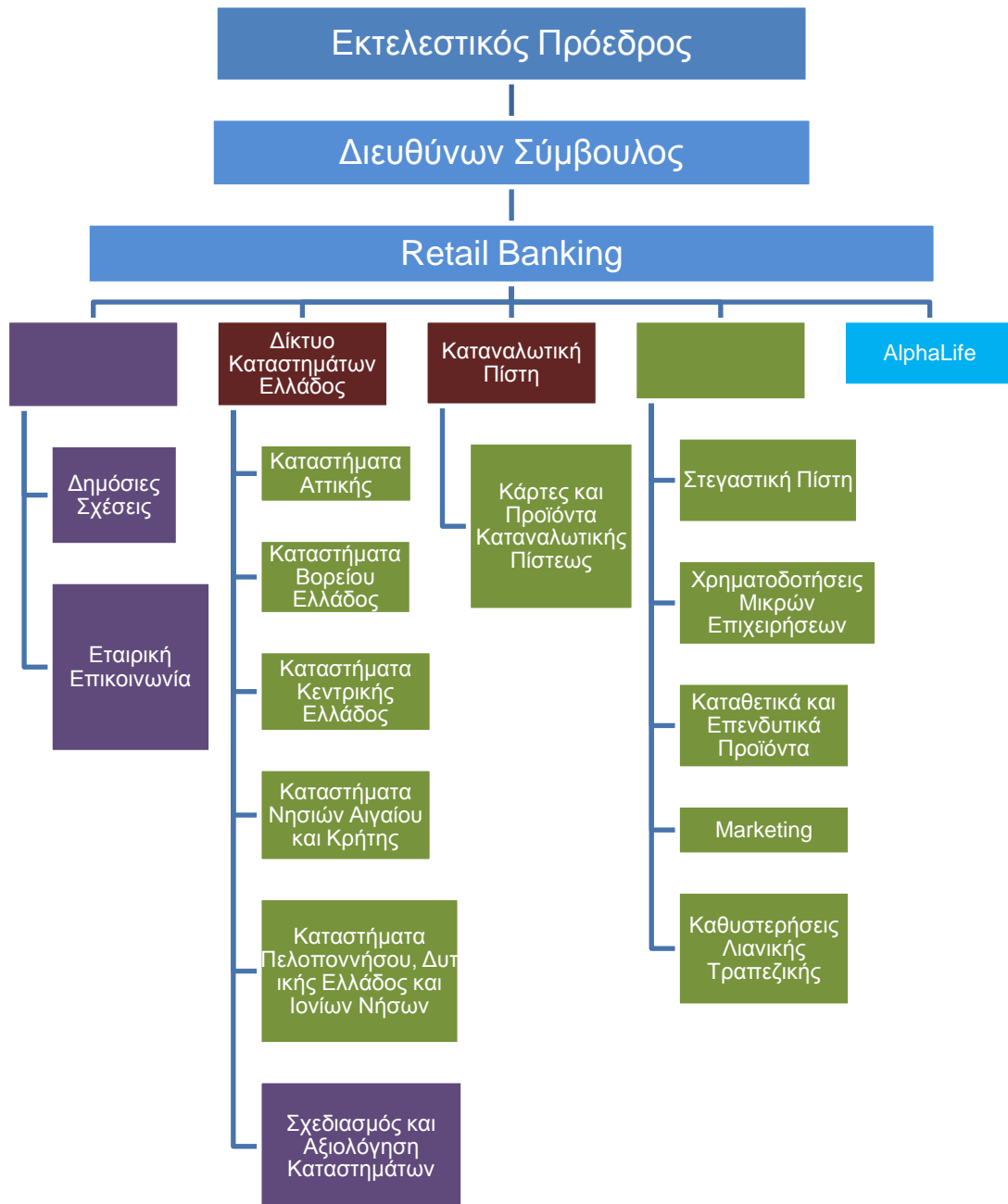
Ο **Πρόεδρος** κ. Γιάννης Σ. Κωστόπουλος ασκεί τη γενική εποπτεία του Ομίλου και τη γενική, διαχειριστική και εκπροσωπευτική εξουσία της τράπεζας.

Ο **Διευθύνων Σύμβουλος** κ. Δημήτριος Π. Μαντζούνης ασκεί τη διοίκηση, τη διαχείριση και την εκπροσώπηση της τράπεζας. Εποπτεύει, συντονίζει και κατευθύνει την τράπεζα και τον Όμιλο.

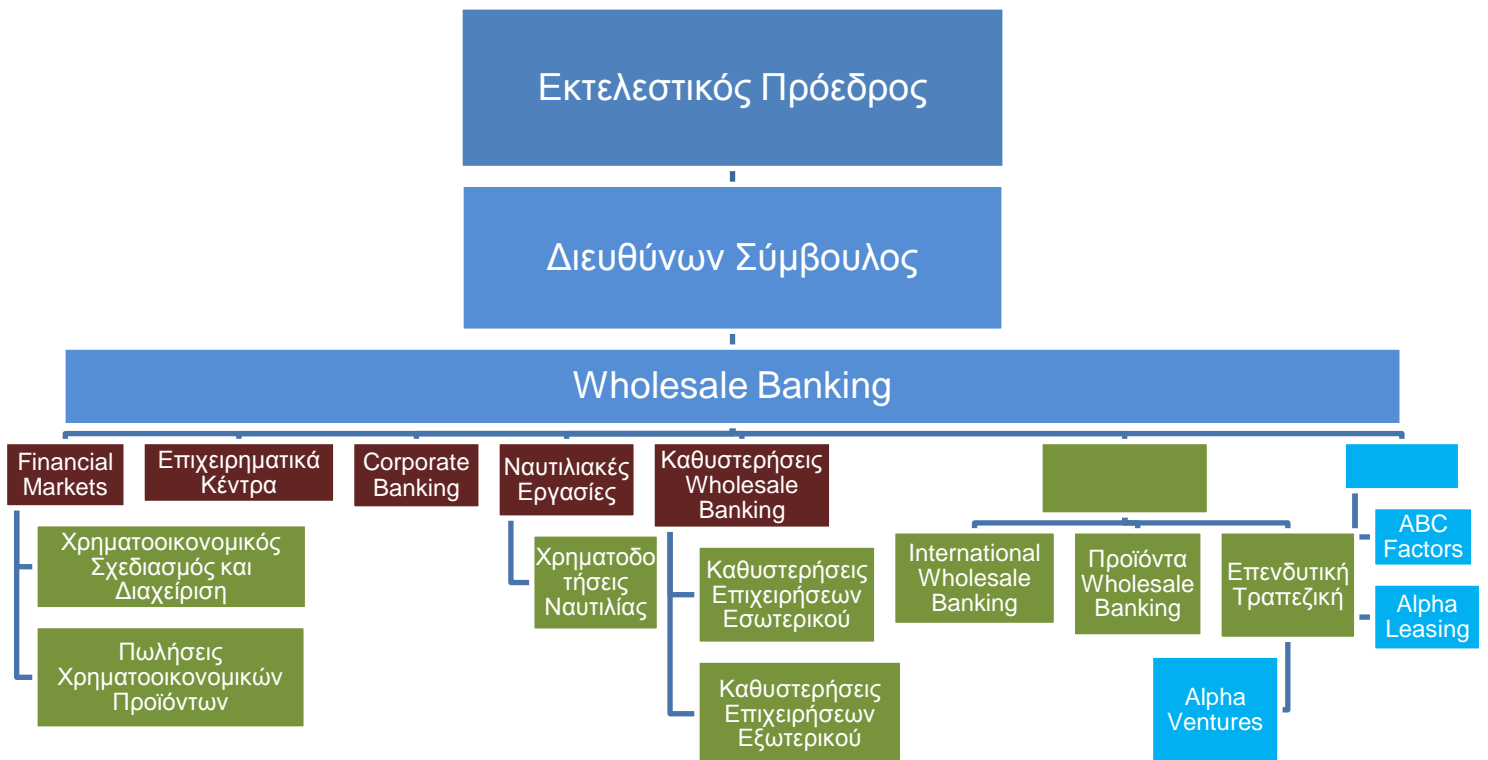
Οι Σύμβουλοι Διοικήσεως, ο Εσωτερικός Έλεγχος, η Κανονιστική Συμμόρφωση, η Γραμματεία Διοικητικού Συμβουλίου, οι Νομικές Υπηρεσίες, καθώς και οι Οικονομικές Μελέτες αναφέρονται στον **Διευθύνοντα Σύμβουλο**.



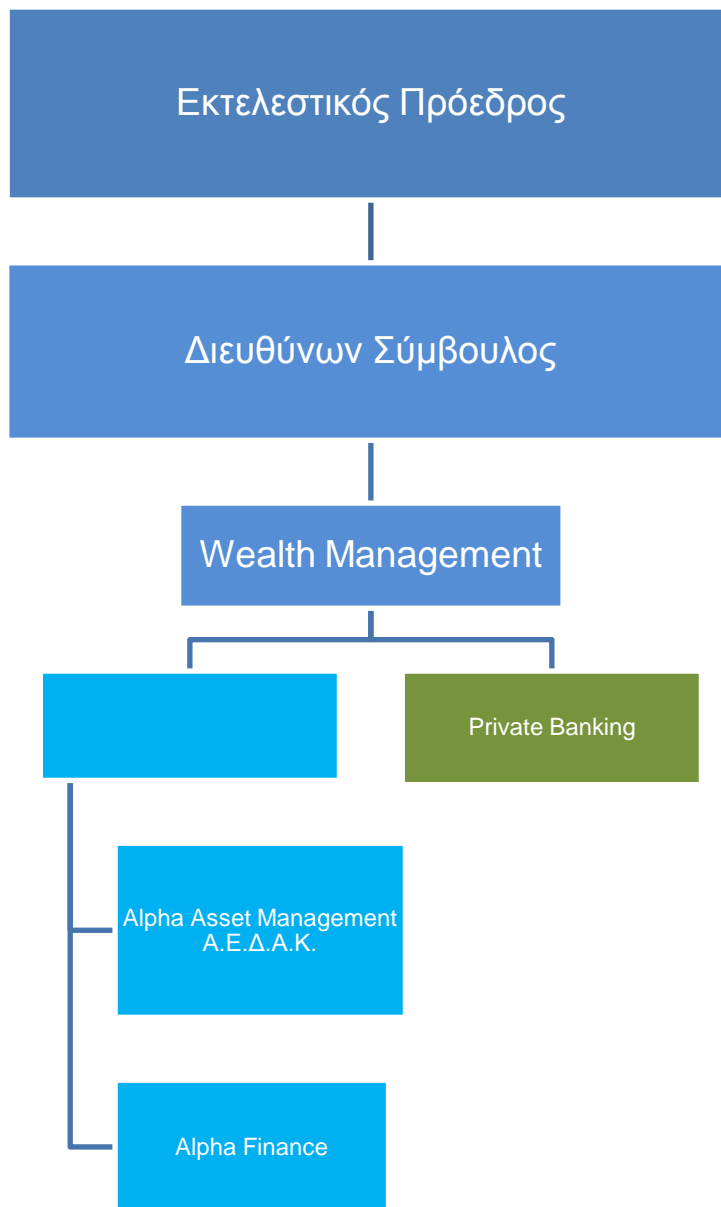
Ο **Γενικός Διευθυντής** κ. Γεώργιος Κ. Αρώνης εποπτεύει τον τομέα Retail Banking, δηλαδή το δίκτυο καταστημάτων Ελλάδος, την Καταναλωτική Πίστη, τη Στεγαστική Πίστη, τις Χρηματοδοτήσεις Μικρών Επιχειρήσεων, τις Καθυστερήσεις Λιανικής Τραπεζικής, τα Καταθετικά και Επενδυτικά Προϊόντα, το Marketing, τις Δημόσιες Σχέσεις, την Εταιρική Επικοινωνία, καθώς και την Εταιρία του Ομίλου AlphaLife.



Ο **Γενικός Διευθυντής** κ. Αρτέμης Χ. Θεοδωρίδης εποπτεύει τον τομέα Wholesale Banking, δηλαδή τη Διαχείριση Διαθεσίμων, τα Επιχειρηματικά Κέντρα, το Corporate Banking, τις Ναυτιλιακές Εργασίες, την Επενδυτική Τραπεζική, το International Wholesale Banking, τα Προϊόντα Wholesale Banking, τις Καθυστερήσεις Wholesale Banking και τις εταιρίες του Ομίλου, ABC Factors και Alpha Leasing.



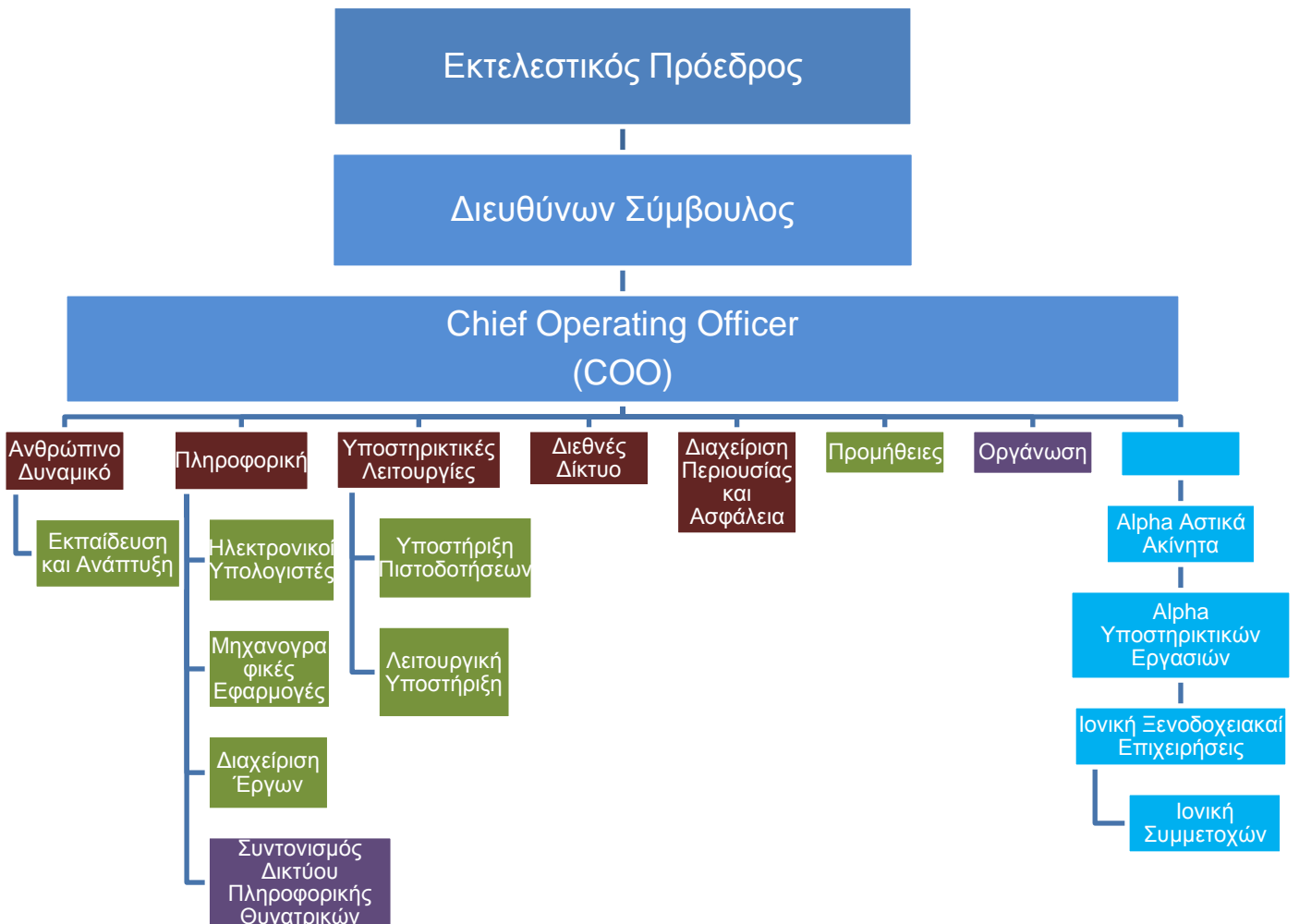
Ο **Γενικός Διευθυντής** κ. Αλέξιος Α. Πιλάβιος εποπτεύει τον τομέα Wealth Management, δηλαδή το Private Banking, τα Αμοιβαία Κεφάλαια, το Asset Management και τις Χρηματοσηριακές Εργασίες.



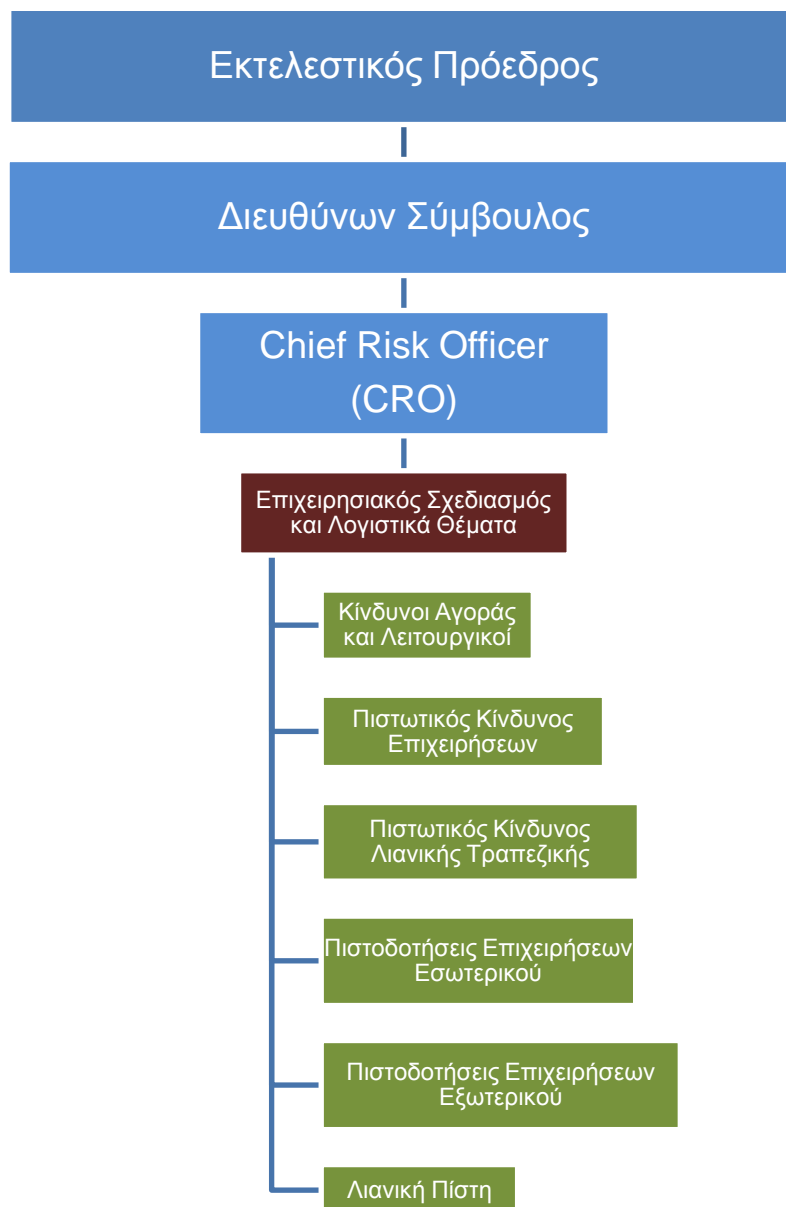
Ο **Γενικός Διευθυντής και Chief Financial Officer** κ. Βασίλειος Ε. Ψάλτης εποπτεύει τον τομέα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Χρηματοοικονομικών, δηλαδή τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό και τα Λογιστικά Θέματα.



Ο Γενικός Διευθυντής και Chief Operating Officer κ. Σπύρος Ν. Φιλάρτος εποπτεύει τον τομέα Γενικών Λειτουργιών και Πληροφορικής, δηλαδή το Ανθρώπινο Δυναμικό, την Πληροφορική, τις Υποστηρικτικές Λειτουργίες, το Διεθνές Δίκτυο, τη Διαχείριση Περιουσίας και την Ασφάλεια, τις Προμήθειες και την Οργάνωση, καθώς και τις εταιρίες του Ομίλου, Alpha Αστικά Ακίνητα, Alpha Υποστηρικτικών Εργασιών, Ιονική Ξενοδοχειακά Επιχειρήσεις και Ιονική Συμμετοχών.



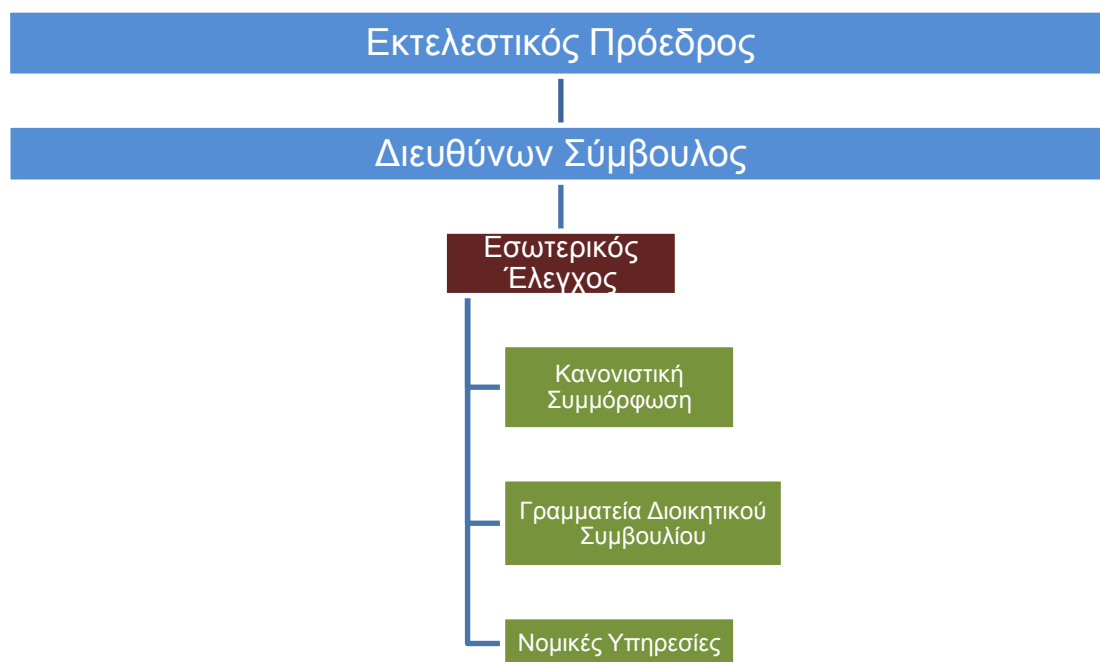
Ο Γενικός Διευθυντής και Chief Risk Officer κ. Σπυρίδων Α. Ανδρονικάκης εποπτεύει τον τομέα Διαχείρισης Κινδύνων, δηλαδή τους Κινδύνους Αγοράς και τους Λειτουργικούς, τον Πιστωτικό Κίνδυνο Επιχειρήσεων και Λιανικής Τραπεζικής, τις Πιστοδοτήσεις Επιχειρήσεων Εσωτερικού και Εξωτερικού, καθώς και τη Λιανική Πίστη.



3.3. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Βασικό ρόλο στη διοικητική διάρθρωση παίζει ο έλεγχος. Η τράπεζα έχει διαχωρίσει τα καθήκοντα του Προέδρου από αυτά του Διευθύνοντος Συμβούλου και εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα **εσωτερικού ελέγχου** στον όμιλο σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο. Επιπροσθέτως, έχει θεσπίσει Κώδικα Δεοντολογίας κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας, με σκοπό να προωθήσει τα πρότυπα που επιβάλλει η σύγχρονη διακυβέρνηση των εταιριών και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των κανόνων για τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει θεσπίσει Κώδικα Εταιρικής Διακυβερνήσεως, ο οποίος ορίζει το πλαίσιο και τις κατευθυντήριες γραμμές για τη διακυβέρνηση της τράπεζας και αναθεωρείται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβερνήσεως (εφεξής ο «Κώδικας») της Alpha Bank ορίζει τα καθήκοντα και κατανέμει τις αρμοδιότητες μεταξύ του Διοικητικού Συμβουλίου, των Επιτροπών του, της Εκτελεστικής Επιτροπής και των άλλων Επιτροπών και Συμβουλίων της Τράπεζας.



Πρακτικά, γίνεται αναφορά στη στρατηγική της τράπεζας η οποία όπως εξηγήθηκε αναλυτικά στο θεωρητικό μέρος καθορίζεται από τον τρόπο που η τράπεζα αντιμετωπίζει/προσεγγίζει την εσωτερική της δομή και τα συστήματα.

3.4.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Στρατηγική της Alpha Bank είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη να είναι συνυφασμένη με την επιχειρηματική της αποστολή και πολιτική. Με στόχο τη σύγχρονη και υπεύθυνη αντιμετώπιση των τραπεζικών αναγκών των πελατών της καθώς και τη συνεχή ποιοτική και ποσοτική βελτίωση του επιπέδου των προϊόντων και υπηρεσιών της, η τράπεζα ενσωματώνει διαρκώς κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες στις δραστηριότητές της. Αναγνωρίζει ότι η πολιτική ενισχύσεως των εργασιών της στη λιανική τραπεζική στην Ελλάδα, παράλληλα με την επέκτασή της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την αξιοπιστία, τη συνέπεια, την ακεραιότητα, τον επαγγελματισμό στην τραπεζική εξυπηρέτηση και τον σεβασμό του κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντος.

Ο ρόλος της τράπεζας συνίσταται στην υπεύθυνη χρηματοοικονομική λειτουργία που αποσκοπεί στη σταθεροποίηση ενός υγιούς οικονομικού περιβάλλοντος και στην παροχή προσβάσεως στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και στα οφέλη που αυτές παρέχουν στην κοινωνία. Στο πλαίσιο αυτό, οι κατωτέρω δεσμεύσεις αποτυπώνουν το περιεχόμενο της εταιρικής υπευθυνότητας της Alpha Bank:

- Προτεραιότητα στην **εξυπηρέτηση πελατών** και την παροχή σύγχρονων και ποιοτικών προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της πελατείας και της αγοράς γενικότερα
- Διασφάλιση της ικανοποίησης των **εργαζομένων** της μέσω ενός σύγχρονου συστήματος αμοιβών, συνθηκών εργασίας, ισότητας ευκαιριών εξελίξεως και αποφυγής διακρίσεων
- Συμμετοχή, συνεισφορά και ενίσχυση της **κοινωνικής** και πολιτιστικής ζωής της χώρας
- Διαρκής ανάπτυξη και ενίσχυση της υπάρχουσας περιβαλλοντικής πολιτικής για την προστασία του **περιβάλλοντος** μέσω της παροχής «πράσινων προϊόντων» καθώς και της εφαρμογής πολιτικών που στοχεύουν στη μείωση της καταναλώσεως ενέργειας, νερού και εν γένει του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της τράπεζας.

Βάσει αυτών των δεσμεύσεων, η Alpha Bank έχει καθορίσει αντίστοιχους στόχους ανά άξονα.

Ενδιαφερόμενα Μέλη	Δεσμεύσεις της Τράπεζας στις Προσδοκίες των Ενδιαφερόμενων Μερών	Διάλογος	Αναπόκριση της Τράπεζας σε Θέματα που Ανέκυψαν
Μέτοχοι	<p>Διασφάλιση Ικανοποιητικών Αποδόσεων</p> <p>Ενημέρωση για Περιβαλλοντικές και Κοινωνικές Αποδόσεις της Τράπεζας</p>	<p>Τακτική Γενική Συνέλευση Απολογισμός Δραστηριοτήτων</p> <p>Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης</p> <p>Οικονομικές Καταστάσεις Τράπεζας και Ομίλου</p>	<p>Συνέντευξη Τύπου κατά την Ανακοίνωση της Προθέσεως Συγχωνεύσεως με Τραπεζικό Όμιλο-Σεπτέμβριος 2011</p>
Πελάτες	<p>Ανταγωνιστικά Προϊόντα</p> <p>Υπεύθυνα Προϊόντα και Υπηρεσίες</p>	<p>Έρευνες Ικανοποιήσεως Πελατών</p> <p>Διεύθυνση Υποστηρικτικών Λειτουργιών-Τμήμα Παραπόνων</p> <p>Έρευνες Επικοινωνίας και Μάρκετινγκ</p> <p>Διεξαγωγή Μελετών Σκοπιμότητας για Αιτήματα Σχετιζόμενα με ATM (εκτός Καταστημάτων)</p>	<p>Ρυθμίσεις και Νέα Προϊόντα Διευκολύνσεως Αποπληρωμής Δανείων</p> <p>Συνεχής Αναβάθμιση Υπηρεσιών</p> <p>Εγκατάσταση 15 Νέων Μηχανημάτων και Κατάργηση Άλλων 51</p>
Εργαζόμενοι	<p>Διασφάλιση Υγιούς, Ασφαλούς και Αξιοκρατικού Εργασιακού Περιβάλλοντος</p>	<p>Σύστημα Αξιολογήσεως και Εξελίξεως</p> <p>Περιοδικό Εσωτερικής Επικοινωνίας «Μαζί»</p> <p>Επικοινωνία με τον Αντιπροσωπευτικό Σύλλογο Προσωπικού</p> <p>Χώρος Αμφίδρομης Επικοινωνίας στο Alpha Bank Intranet για θέματα ποιότητας και ποιοτικής εξυπηρέτησης</p>	<p>Μετά από Συστάσεις του Προσωπικού, Προέκυψαν Βελτιώσεις σε Εσωτερικά Συστήματα της Τράπεζας, Επιπλέον Λειτουργίες στα Κέντρα Αυτόματων Συναλλαγών και Βρίσκεται σε Στάδιο Υλοποιήσεως η Εφαρμογή της Υπηρεσίας Alpha Mobile Banking σε Κινητά Τηλέφωνα με Λειτουργικό Android</p>

Ενδιαφερόμενα Μέλη	Δεσμεύσεις της Τράπεζας στις Προσδοκίες των Ενδιαφερόμενων Μερών	Διάλογος	Ανταπόκριση της Τράπεζας σε Θέματα που Ανέκυψαν
Επιχειρηματική Κοινότητα	<p>Διασφάλιση των Συμφερόντων του Κλάδου</p> <p>Αντιμετώπιση Ζητημάτων του Κλάδου</p>	<p>Συμμετοχή στις:</p> <p>Ελληνική Ένωση Τραπεζών</p> <p>Ελληνική Ένωση Διαφημιζομένων</p> <p>Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ</p> <p>UNEP FI</p>	
Κράτος και Κανονιστικές Αρχές	Διασφάλιση Κανονιστικής Συμμορφώσεως	Διάλογος και Διαβουλεύσεις με τις Κρατικές Αρχές	Διαβουλεύσεις με Σκοπό την Πιθανή Συγχώνευση με Τραπεζικό Όμιλο για την Ενίσχυση της Θέσεως της Τράπεζας και την Ενίσχυση της Ελληνικής Οικονομίας εν γένει
Τοπικές Κοινότητες	Διαρκής Ενίσχυση των Τοπικών Κοινωνιών	Συμμετοχή και Υποστήριξη Τοπικών Δράσεων	Οικονομικές Ενισχύσεις Φορέων και Ιδρυμάτων σε Ποσά ή/και σε Είδος
Προμηθευτές	<p>Διασφάλιση Αρμονικής Συνεργασίας</p> <p>Σεβασμός των Όρων Συναλλαγών</p>	Ανταλλαγή Πληροφοριών	
Σωματεία, Σύλλογοι και Λοιποί Φορείς	Ενίσχυση και Υποστήριξή τους	Συναντήσεις για Ανταλλαγή Απόψεων και Ενημέρωση Ενεργειών	Υποστήριξη Προγραμμάτων και Δημιουργία Ενεργειών π.χ. Clown Doctors, Φιλοδοσική Ένωση Αθηνών, Ελληνική Εταιρία Προστασίας της Φύσης, Γραμμή Ζωής
ΜΜΕ	Διασφάλιση Σωστής και Διαφανούς Ενημερώσεως	Δελτία Τύπου- Συνεντεύξεις Τύπου	

3.5.ΣΤΟΧΟΙ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Οι στόχοι της τράπεζας δείχνουν την κατεύθυνση που κινείται αυτή, καθορισμένη από τη στρατηγική της και χωρίζονται σε τέσσερα μέρη:

1. Αγορά και Οικονομία

- Στήριξη στις επιχειρήσεις-πελάτες της, ώστε να ανταπεξέλθουν στις επερχόμενες οικονομικές συνθήκες και τις βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις του προγράμματος δημοσιονομικής εξυγιάνσεως της ελληνικής οικονομίας
- Προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της

2. Εργαζόμενοι

- Συστηματοποίηση και περαιτέρω διεύρυνση, εντός της προσεχούς διετίας, του διαλόγου με τους εργαζομένους, μέσω της διενέργειας ερευνών ικανοποίησης ή άλλων εστιασμένων ενεργειών διαλόγου με το προσωπικό της τράπεζας

3. Περιβάλλον

- Ανάπτυξη και προσφορά επενδυτικών προϊόντων μειωμένου περιβαλλοντικού και κοινωνικού κινδύνου
- Περιορισμός της καταναλώσεως ηλεκτρικής ενέργειας και νερού

4. Κοινωνία

- Διατήρηση αποδόσεως μέρους των κερδών σε κοινωνικούς σκοπούς
- Διατήρηση της στηριξέως της στον πολιτισμό, με στόχο την ανάδειξη της ιστορίας και της πολιτιστικής ταυτότητας της χώρας και την προβολή και διάδοση του ελληνικού πολιτισμού

Η τήρηση των αρχών εταιρικής υπευθυνότητας και λειτουργίας της τράπεζας, ελέγχεται ετησίως από τη Διοίκηση και τις αρμόδιες Διευθύνσεις της τράπεζας, ενώ οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν τον Κώδικα Δεοντολογίας και Εταιρικής Διακυβερνήσεως, ο οποίος περιλαμβάνει τις αξίες, τις κατευθύνσεις και τις απαιτήσεις της τράπεζας σε επίπεδο υπευθυνότητας και επαγγελματικής συμπεριφοράς.

Παράλληλα, η τράπεζα σέβεται τους νόμους και λαμβάνει υπόψη της, τις θεμελιώδεις αρχές της Οικουμενικής Διακηρύξεως των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και των Συμβάσεων της Διεθνούς Οργανώσεως Εργασίας. Με τη συμμετοχή της, στην πρωτοβουλία του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (UNEP-FI) για την προώθηση της αειφόρου αναπτύξεως από τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, εντάσσει τις σχετικές περιβαλλοντικές αρχές στις χρηματοπιστωτικές της δραστηριότητες.

Οι στόχοι αυτοί παρουσιάζονται αναλυτικά σε πίνακες καθώς δεν σχετίζονται απλώς με τη διοικητική διάρθρωση αλλά πηγάζουν από αυτή. Αν συγκριθούν οι στόχοι τόσο σε ποσότητα όσο και ποιότητα φαίνεται πως συμπορεύονται με τον επιμέρους διαχωρισμό των τομέων στα οργανογράμματα.

Πιο συγκεκριμένα, για την οικονομία υπάρχει ένας στόχος. Για την αγορά έξι στόχοι. Για το περιβάλλον δέκα στόχοι. Για την κοινωνία πέντε στόχοι. Με μια πρώτη ματιά το ενδιαφέρον εστιάζεται στην αγορά και το περιβάλλον.

Αποτελέσματα 2011

<p>Στόχος 1 Στήριξη στις επιχειρήσεις-πελάτες της ώστε να ανταπεξέλθουν στις επερχόμενες οικονομικές συνθήκες και τις βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις του προγράμματος δημοσιονομικής εξυγιάνσεως της ελληνικής οικονομίας</p>	<p>Έγκριση δανείων JEREMIE ύψους 4,4 εκατ. € σε 100 μικρομεσαίες επιχειρήσεις</p>	<p>Οικονομία</p>	
	<p>Στη λήξη του 2011, τα υπόλοιπα των δανείων των προγραμμάτων JEREMIE και Ε.Τ.Ε.ΑΝ (Εθνικό Ταμείο Επενδύσεως και Αναπτύξεως) ανήλθαν συνολικά σε 240 εκατ. €</p>		
	<p>Έγκριση νέων χρηματοδοτικών ορίων ύψους 70 εκατ. € για 170 νέους πελάτες-επιχειρήσεις με τραπεζικό ενδιαφέρον</p>		
	<p>Ενέργειες για τη στήριξη μικρών επιχειρήσεων και ελεύθερων επαγγελματιών, οι οποίες συνέβαλαν στην αναδιάρθρωση και ρύθμιση του συγκεκριμένου πελατολογίου ύψους 481 εκατ. €</p>		
<p>Στόχος 1 Προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της</p>	<p>Δημιουργία δύο νέων προγραμμάτων αναδιάρθρωσεως και ρυθμίσεως οφειλών υφιστάμενων επιχειρηματικών δανείων των «Alpha Στήριξη Επιχειρηματιών» και «Alpha Ρύθμιση Επιχειρηματιών»</p>	<p>Αγορά</p>	
	<p>Ανάπτυξη νέου προϊόντος «Alpha Όλα σε 1» με εξασφάλιση ακινήτου για την αξιοποίηση ακινήτου που διαθέτουν οι πελάτες και με σημαντικό χαμηλότερο επιτόκιο</p>		
	<p>Πρώθηση του εξειδικευμένου προϊόντος «Alpha Πράσινες Λύσεις-Ενεργειακό Σπίτι»</p>		
	<p>Συγχρηματοδότηση τράπεζα στο πρόγραμμα του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής «Εξοικονόμηση Κατ' Οίκον»</p>		
	<p>Εμπλουτισμός προγράμματος επιβραβεύσεων καρτών «Bonus»</p>		

Αποτελέσματα 2011

<p style="text-align: center;">Στόχος 2</p> <p>Σταδιακή αύξηση, εντός της προσεχούς διετίας, του αριθμού και των υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής, καθώς και του ποσοστού χρήσεως των υπηρεσιών αυτών, κατά 20%</p>	<p style="text-align: center;">Νέα υπηρεσία Alpha Global Cash Management</p> <p style="text-align: center;">Εφαρμογή Alpha Mobile Banking για κινητά τηλέφωνα με λειτουργικό Android</p> <p>14,8% αύξηση των συνδρομητών (σε σχέση με το 2010) που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες Alpha Web Banking</p> <p style="text-align: center;">Νέα δυνατότητα «cash advance» μέσω Alpha Web Banking</p> <p style="text-align: center;">Ο αριθμός των χρηστών αυξήθηκε κατά 8,6% το 2011</p>	<p>Αγορά</p>
<p style="text-align: center;">Στόχος 3</p> <p>Περαιτέρω μείωση του χρόνου επιλύσεως των παραπόνων των πελατών της</p>	<p>Ελήφθησαν 9.037 παράπονα, ενώ σημειώθηκε μικρή μείωση του μέσου όρου του χρόνου επιλύσεως παραπόνων στις 22,5 ημέρες</p>	<p>Αγορά</p>
<p style="text-align: center;">Στόχος 4</p> <p>Υποστήριξη της πρωτοβουλίας της Ευρωπαϊκής Ενώσεως για τις μικροπιστώσεις (EU Micro-finance Facility for business start-ups)</p>	<p>Συμμετοχή στο πρόγραμμα JEREMIE για τη χορήγηση δανείων προς νεοσύστατες μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις και την υλοποίηση των επενδυτικών και αναπτυξιακών σχεδίων τους</p>	<p>Αγορά</p>
<p style="text-align: center;">Στόχος 5</p> <p>Σταδιακή αύξηση του ποσοστού των καταστημάτων του δικτύου της Alpha Bank που είναι προσβάσιμα σε άτομα με κινητικές δυσκολίες με στόχο, το 2015, τα περισσότερα καταστήματα της τράπεζας να καταστούν προσβάσιμα στα άτομα αυτά</p>	<p>Κατά τη διάρκεια του 2011, εξετάσθηκε το σύνολο των καταστημάτων, στα οποία είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν περαιτέρω εργονομικές διευθετήσεις για πρόσβαση ατόμων με κινητικές δυσκολίες, εξαιτίας πρακτικών περιορισμών</p>	<p>Αγορά</p>
<p style="text-align: center;">Στόχος 6</p> <p>Μέρμινα, ώστε, έως το 2015, η πλειοψηφία των δικτύων ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών της τράπεζας να είναι προσβάσιμη σε άτομα με προβλήματα οράσεως ή ακοής</p>	<p>Το σύνολο των ATM της τράπεζας προσφέρει υπηρεσίες, περιορισμένης ωστόσο εμβέλειας, σε άτομα με προβλήματα οράσεως</p>	<p>Αγορά</p>

Αποτελέσματα 2011

<p>Στόχος 1 Εντός της προσεχούς πενταετίας, ανάπτυξη και προσφορά, στις αγορές όπου δραστηριοποιείται, επενδυτικών προϊόντων μειωμένου περιβαλλοντικού και κοινωνικού κινδύνου</p>	<p>Συνεχίστηκε η διάθεση του εξειδικευμένου χαρτοφυλακίου, Green Focus Portfolio, το οποίο επενδύει σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, υδάτινους πόρους, διαχείριση ρύπων και λυμάτων κλπ και σε ανάλογα Αμοιβαία Κεφάλαια και Exchange Trade Funds ή μεμονωμένα, σε προϊόντα μεγάλων Οίκων του εξωτερικού που συνδέονται με την ανάπτυξη της πράσινης αγοράς</p>	<p>Περιβάλλον</p>
<p>Στόχος 2 Επέκταση της χρήσεως ανακυκλωμένου χαρτιού, καλύπτοντας το 10% των συνολικών αναγκών της τράπεζας σε χαρτί</p>	<p>Το φωτοτυπικό χαρτί A4 που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της τράπεζας για εσωτερική χρήση, κατά το πρώτο οκτάμηνο του έτους 2011, ήταν σε ποσοστό 100% ανακυκλωμένο, ενώ τους τέσσερις τελευταίους μήνες αγοράστηκε χαρτί χαμηλής ενεργειακής αναλώσεως σε ξύλο, νερό και ενέργεια, τύπου eco efficient 75gr. Η κατανάλωσή του ανήλθε στα ίδια επίπεδα με αυτά του έτους 2010, δηλαδή σε ποσότητα 180.000 δεσμίδες των 500 φύλλων. Δεν περιλαμβάνεται το χαρτί ειδικού τύπου, που χρησιμοποιείται κατά τις συναλλαγές στα ταμεία των καταστημάτων και το οποίο δεν είναι ανακυκλώσιμο. Ο ακριβής υπολογισμός των συνολικών αναγκών της τράπεζας σε χαρτί είναι τεχνικά δύσκολος</p>	<p>Περιβάλλον</p>
<p>Στόχος 3 Μείωση της καταναλώσεως χαρτιού για εκτυπώσεις και αποστολή ενημερωτικών σημειωμάτων κατά 20% μέχρι το 2014</p>	<p>Έχει ήδη ξεκινήσει προσπάθεια περιορισμού των εκτυπώσεων μέσω ευαισθητοποίησης των εργαζομένων, ώστε να εκτυπώνονται μόνο αρχεία, τα οποία είναι απολύτως απαραίτητα, ενώ προωθείται η αναπλήρωση των ενημερωτικών σημειωμάτων με σημειώματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μετά από συμφωνία με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά</p>	<p>Περιβάλλον</p>
<p>Στόχος 4 Συνέχιση της συμμετοχής και της υποστήριξής της στην πρωτοβουλία «Ωρα της Γης»</p>	<p>Πέντε κεντρικά κτήρια της Alpha Bank έσβησαν τα φώτα την 26 Μαρτίου 2011, ως ένδειξη συμμετοχής στην «Ωρα της Γης»</p>	<p>Περιβάλλον</p>
<p>Στόχος 5 Αύξηση, εντός της προσεχούς διετίας, κατά 50% του ποσοστού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξ αποστάσεως, έναντι του συνολικού αριθμού συμμετοχών του προσωπικού σε εκπαιδευτικά προγράμματα</p>	<p>Το 28% του συνόλου των συμμετοχών (συμπεριλαμβανομένων και εκείνων του web training) συμμετείχαν σε e-learning εκπαίδευση το 2011. Για το 2012 αναμένεται επίσης, υψηλή συμμετοχή σε προγράμματα e-learning, ωστόσο, για τεχνικούς λόγους, δεν αναμένεται να επιτευχθεί ο στόχος της αύξησής κατά 50% το 2012</p>	<p>Περιβάλλον</p>

Συνεχίστηκε η προώθηση των πράσινων προϊόντων για παρεμβάσεις φιλικές προς το περιβάλλον

Στόχος 6
Συνέχιση της παροχής «πράσινων» τραπεζικών προϊόντων, όπως το «Alpha Energy», και αύξηση, εντός της προσεχούς πενταετίας, του ποσοστού των πιστοδοτήσεων σε περιβαλλοντικά φιλικές επενδύσεις και δραστηριότητες

Ενισχύθηκε η χρηματοδότηση για την ενεργειακή αναβάθμιση της επαγγελματικής στέγης με κτηριακές βελτιώσεις, αλλά και η αγορά και εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων ισχύος έως 10kw μέσω του προϊόντος «Alpha Πράσινες Λύσεις-Οικολογική Επιχείρηση» της σειράς «Alpha Πράσινες Λύσεις»

Περιβάλλον

Συνεχίστηκε η χρηματοδότηση των επενδυτικών δαπανών των επιχειρήσεων για την εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων μέχρι 150kw, με το σύνολο του χαρτοφυλακίου της τράπεζας να ανέρχεται στο ποσό των 10,67 εκατ. €

Η Διεύθυνση Επενδυτικής Τραπεζικής της Alpha Bank, εξέτασε 17 έργα Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, ενώ χρηματοδοτήθηκε ένα αιολικό πάρκο στο νομό Βοιωτίας

Στόχος 7
Περιορισμός, κατά 2% ετησίως, της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας ανά τ.μ. γραφειακών χώρων

Η επίτευξη μειώσεων στην κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας συνδέεται με την αύξηση του ποσοστού κτηρίων της τράπεζας, στα οποία μετράται η κατανάλωση και η επίδραση των μέτρων επηρεασμού της

Περιβάλλον

Στόχος 8
Περιορισμός, κατά 3% ετησίως, της κατανάλωσης νερού ανά εργαζόμενο

Η επίτευξη του στόχου ανεστάλη προς το παρόν λόγω συνεχών αλλαγών στον αριθμό εργαζομένων και στον αριθμό των κτηρίων, στα οποία γίνονται μετρήσεις καταναλώσεως νερού και κατά συνέπεια, λόγω της μη συγκρισιμότητας των σχετικών στοιχείων

Περιβάλλον

Στόχος 9
Ενημέρωση, εντός της προσεχούς διετίας, του 100% των προμηθευτών της για τις περιβαλλοντικές αρχές λειτουργίας της τράπεζας και πιστοποίηση της τηρήσεώς τους για το 10% τουλάχιστον εξ αυτών

Η τράπεζα έχει ενημερώσει το 100% των προμηθευτών της Διεύθυνσεως Προμηθειών για την περιβαλλοντική της πολιτική, ενώ οι σημαντικότεροι από τους προμηθευτές της Διεύθυνσεως Προμηθειών της τράπεζας είναι πιστοποιημένοι κατά το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχειρίσεως ISO 14001

Περιβάλλον

Στόχος 10
Ενίσχυση, από το 2011 και μετά, των θεμάτων βιώσιμης αναπτύξεως και εταιρικής υπευθυνότητας σε όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων

Κατά τη διάρκεια του 2011, πραγματοποιήθηκαν 2 σεμινάρια σε νεοπροσληφθέντες, στα οποία συμπεριλαμβάνονταν θέματα εταιρικής υπευθυνότητας

Περιβάλλον

Αποτελέσματα 2011

Στόχος 1		
Διατήρηση αποδόσεως μέρους των κερδών σε κοινωνικούς σκοπούς	Διετέθει ποσό 1.516.984 € σε κοινωνικούς σκοπούς	Κοινωνία
Στόχος 2		
Συνέχιση και διεύρυνση της στηρίξεώς μας στον πολιτισμό, με στόχο την ανάδειξη της ιστορίας και της πολιτιστικής ταυτότητας της χώρας και την προβολή και διάδοση του ελληνικού πολιτισμού	Διετέθει ποσό 257.991,97 € σε πολιτιστικές δράσεις και σε σωματεία, συλλόγους και τοπικές αρχές για τη στήριξη πολιτιστικών δράσεων	Κοινωνία
Στόχος 3		
Λειτουργία, εντός της προσεχούς διετίας, ενός νέου δικτυακού τόπου για την εταιρική υπευθυνότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη της Alpha Bank	Εξελίχθηκε, ήδη, η ειδική ενότητα με τίτλο «Κοινωνική Ευθύνη» στην ιστοσελίδα της τράπεζας, της οποίας τα περιεχόμενα εμπλουτίστηκαν με το σύνολο των πληροφοριών που αφορούν στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις της Alpha Bank και τα ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης	Κοινωνία
Στόχος 4		
Εισαγωγή ενός ολοκληρωμένου τυποποιημένου συστήματος καταγραφής των ουσιωδών θεμάτων της Ε.Κ.Ε. της τράπεζας και παρακολουθήσεως όλων των μη οικονομικών επιδράσεων της τράπεζας στην Ελλάδα και στο διεθνές δίκτυό της, με καθορισμένους δείκτες	Έχει ξεκινήσει η μελέτη για τον καθορισμό των δεικτών κοινωνικής/περιβαλλοντικής επιδράσεως, στη βάση διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων και μεθοδολογιών	Κοινωνία
Στόχος 5		
Αύξηση του ποσοστού υπαλλήλων της τράπεζας που θα συμμετάσχουν στην Ημέρα Εθελοντισμού ομίλου Alpha Bank	Την 30 Μαΐου 2010, πραγματοποιήθηκε σε οκτώ χώρες, η Ημέρα Εθελοντισμού ομίλου Alpha Bank, με τη συμμετοχή 953 εθελοντών	Κοινωνία

Από τα αποτελέσματα της τράπεζας σε σχέση πάντα με τους στόχους που έχει θέσει φαίνεται η αποδοτικότητά της. Συνεπώς, φαίνεται κατά πόσο τα αποτελέσματα ανταποκρίνονται στους στόχους άρα και στη διοικητική της διάρθρωση.

Πιο αναλυτικά, για τον ένα στόχο που έθεσε η τράπεζα για την οικονομία υπάρχουν τέσσερα αποτελέσματα (1-4). Για τους έξι στόχους για την αγορά υπάρχουν δεκατέσσερα αποτελέσματα (6-14). Για τους δέκα στόχους για το περιβάλλον υπάρχουν δεκατρία αποτελέσματα (10-13). Για τους πέντε στόχους για την κοινωνία υπάρχουν πέντε αποτελέσματα (5-5). Ενώ το ενδιαφέρον φαίνεται να εστιάζεται στην αγορά και το περιβάλλον, τα αποτελέσματα δείχνουν περισσότερο την οικονομία, έπειτα την αγορά και μετά το περιβάλλον. Σίγουρα, όπως κάθε επιχείρηση και οικονομικός οργανισμός, η τράπεζα επιδιώκει τη μεγιστοποίηση του κέρδους της. Επιπλέον σε αυτό, δεν μπορεί να παραβλεφθεί η προσπάθεια της τράπεζας να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών της, με βάση την οικονομική συγκυρία.

Ακολουθεί η παρουσίαση της δομής του Τραπεζικού Συστήματος καθώς η Alpha Bank μπορεί να μην ακολουθεί συγκεκριμένη δομή ως «συνταγή», παρόλα αυτά επηρεάζεται από τον τραπεζικό κλάδο και τη δομή του.

3.6.ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

Δομή του Τραπεζικού Συστήματος

3.6.1 Φορείς που Δραστηριοποιούνται στο Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα

Όπως έχει επισημανθεί και στην προηγούμενη μελέτη της ΕΕΤ² λόγω της παγκοσμιοποίησης της τραπεζικής αγοράς, της ελεύθερης κυκλοφορίας ανθρώπων, επιχειρήσεων και κεφαλαίων και των δυνατοτήτων που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία επικοινωνιών, οι έλληνες συναλλασσόμενοι μπορούν σήμερα να αναζητούν και να επιλέγουν χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες από έναν πολύ μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και τους ανά τον κόσμο ανταποκριτές ή συνεργάτες τους.

Στοιχεία για τις κατηγορίες φορέων παροχής τραπεζικών υπηρεσιών στην Ελλάδα δημοσιεύει τακτικά η Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ). Οι πιο πρόσφατες σχετικές δημοσιεύσεις³ περιέχουν πίνακες και καταλόγους σύμφωνα με τους οποίους τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρονται σήμερα στην Ελλάδα από 467, έναντι 462 το προηγούμενο έτος, πιστωτικούς οργανισμούς. Τους οργανισμούς αυτούς η ΤτΕ ταξινομεί ως εξής (Διάγραμμα 1):

- 62 πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα⁴ (βλέπε κατωτέρω υπό α)
- 351 πιστωτικά ιδρύματα με έδρα σε άλλο κράτος μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ), που παρέχουν στην Ελλάδα υπηρεσίες χωρίς επί τόπου παρουσία τους (υπό β)
- 54 λοιπές εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος (υπό γ)

2 Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2009, Ιούνιος 2010, σελ. 15 επ.. Η μελέτη είναι διαθέσιμη στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.hba.gr/Main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapeziko2010-FullForWeb.pdf>.

3 Βλέπε στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Supervision/SupervisedInstitutions/default.aspx>.

4 Σε αυτά δεν περιλαμβάνονται τα 15 γραφεία αντιπροσωπείας αλλοδαπών πιστωτικών ιδρυμάτων τα οποία λειτουργούν στη χώρα μας, δεδομένου ότι δεν παρέχουν χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες προς το ευρύ κοινό (νοικοκυριά και επιχειρήσεις)

(α) Πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΤτΕ, τον Απρίλιο του 2011, ήταν στην Ελλάδα εγκατεστημένα και λειτουργούσαν 62 πιστωτικά ιδρύματα (έναντι 65 τον Νοέμβριο του 2010), εκ των οποίων:

- 34 πιστωτικά ιδρύματα (18 εμπορικές και 16 συνεταιριστικές τράπεζες) που έχουν καταστατική έδρα στην Ελλάδα, έχουν αδειοδοτηθεί και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος και υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης (κοινοτικό διαβατήριο) σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 3601/2007
- 22 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και, επίσης, υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης (κοινοτικό διαβατήριο) του ν. 3601/2007, εποπτευόμενα από τις αρμόδιες αρχές του κράτους μέλους καταγωγής των πιστωτικών ιδρυμάτων
- 5 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος, καθώς δεν υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης
- 1 πιστωτικό ίδρυμα που έχει εξαιρεθεί από την εφαρμογή του ν. 3601/2007, δηλαδή το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων

Έως το τέλος Απριλίου 2011 αποχώρησαν από τη χώρα μας τρία υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων με έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ ένα πιστωτικό ίδρυμα άρχισε να λειτουργεί ως υποκατάστημα πιστωτικού ιδρύματος με έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

(β) Πιστωτικά ιδρύματα που παρέχουν στην Ελλάδα υπηρεσίες εξ αποστάσεως

Επιπλέον των παραπάνω πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν μόνιμη εμπορική παρουσία στην Ελλάδα, τραπεζικές υπηρεσίες (πληρωμών ή χρηματοδότησης) προς ελληνικά φυσικά ή νομικά πρόσωπα δύνανται, επίσης, να παρέχουν, και παρέχουν, 351 πιστωτικά ιδρύματα (έναντι 334 τον Απρίλιο του 2010), τα οποία εδρεύουν σε άλλο κράτος μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ)⁵. Τα εν λόγω πιστωτικά ιδρύματα εποπτεύονται από τις αρμόδιες αρχές της χώρας καταγωγής τους και, κατά τα προβλεπόμενα από τον ν. 3601/2007, έχουν απλώς γνωστοποιήσει στην Τράπεζα της Ελλάδος «ενδιαφέρον παροχής υπηρεσιών χωρίς εγκατάσταση». Η κατανομή τους αναλόγως χώρας προέλευσης ήταν, τον Μάιο 2011, η εξής (εντός παρενθέσεων οι αντίστοιχοι αριθμοί για τον Απρίλιο 2010):

5 Ο Ευρωπαϊκός Οικονομικός Χώρος περιλαμβάνει τα 27 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την Ισλανδία, το Λιχτενστάιν και τη Νορβηγία

Χώρα Προέλευσης	Αριθμός Ιδρυμάτων	Χώρα Προέλευσης	Αριθμός Ιδρυμάτων
Αυστρία	28 (27)	Κύπρος	7 (5)
Βέλγιο	6 (5)	Λιχτενστάιν	3 (3)
Γαλλία	40 (38)	Λουξεμβούργο	33 (34)
Γερμανία	46 (43)	Μάλτα	7 (5)
Γιβραλτάρ	6 (5)	Νορβηγία	2 (2)
Δανία	4 (5)	Ολλανδία	26 (25)
Εσθονία	1 (1)	Ουγγαρία	2 (2)
Ηνωμένο Βασίλειο	79 (75)	Πολωνία	1 (1)
Ιρλανδία	30 (29)	Πορτογαλία	3 (3)
Ισλανδία	1 (1)	Σουηδία	3 (4)
Ισπανία	6 (6)	Τσεχία	1 (1)
Ιταλία	9 (8)	Φινλανδία	7 (6)

Στο χρονικό διάστημα Απρίλιος 2010-Μάιος 2011 ο αριθμός των πιστωτικών ιδρυμάτων αυτής της κατηγορίας αυξήθηκε κατά 5%, με σημαντικότερη συμβολή στην ανωτέρω αύξηση να παρουσιάζουν τα πιστωτικά ιδρύματα από Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία και Γαλλία. Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι το 70% των πιστωτικών ιδρυμάτων που παρέχουν στην Ελλάδα εξ αποστάσεως χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες είναι εγκατεστημένα και λειτουργούν σε κράτη μέλη της ευρωζώνης. Μεταξύ των κρατών μελών της ευρωζώνης μόνο πιστωτικά ιδρύματα εγκατεστημένα στη Σλοβενία και Σλοβακία δεν έχουν γνωστοποιήσει μέχρι σήμερα σχετικό ενδιαφέρον στην Τράπεζα της Ελλάδος.

(γ) Λοιπές Εταιρείες του Χρηματοπιστωτικού Συστήματος

Επιπλέον των προαναφερθέντων (υπό α και β) πιστωτικών ιδρυμάτων, στην Ελλάδα λειτουργούν άλλες 54 εταιρείες (έναντι 57 τον Απρίλιο του 2010) του χρηματοπιστωτικού συστήματος, οι οποίες εξειδικεύονται στην παροχή συγκεκριμένων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (εκτός της αποδοχής καταθέσεων από το κοινό, υπηρεσία που σύμφωνα με τη νομοθεσία επιτρέπεται να παρέχεται μόνον από τα πιστωτικά ιδρύματα) και εποπτεύονται, επίσης, από την Τράπεζα της Ελλάδος. Η κατανομή τους, ανά κατηγορία επιχειρήσεων, έχει ως εξής:

Αριθμός Εταιριών ⁶	
Ανταλλακτήρια Συναλλάγματος	10 (13)
Εταιρίες Χρηματοδοτικής Μίσθωσης	12 (12)
Εταιρίες Πρακτορείας Επιχειρηματικών Απαιτήσεων	5 (5)
Εταιρίες Παροχής Πιστώσεων	4 (4)
Ιδρύματα Ηλεκτρονικού Χρήματος (χωρίς εγκατάσταση)	11 (10)
Χρηματοδοτικά Ιδρύματα (χωρίς εγκατάσταση)	2 (2)
Ιδρύματα Πληρωμών ⁷	7 (11) ⁸
Αντιπρόσωποι Ιδρυμάτων Πληρωμών	3
Σύνολο	54 (57)

Με εξαίρεση τα ανταλλακτήρια συναλλάγματος, ο αριθμός των εταιριών λοιπών κατηγοριών παρουσιάστηκε αμετάβλητος ως προς τους απόλυτους αριθμούς των δραστηριοποιούμενων εταιριών. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει το έντονο ενδιαφέρον διεθνών χρηματοπιστωτικών οργανισμών για την ελληνική αγορά και τον έντονο μεταξύ τους ανταγωνισμό στην παροχή εξειδικευμένων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Επίσης, από τον Μάιο του 2011, δύο ανταλλακτήρια συναλλάγματος και τέσσερις εταιρείες παροχής πιστώσεων που έχουν πάρει άδεια από την Τράπεζα της Ελλάδος και ασκούν δραστηριότητα σύμφωνα με τις ΠΔ/ΤΕ αριθμ. 2641/2011 και 2622/2010, αντίστοιχα, δύνανται να παρέχουν κάποιες από τις υπηρεσίες πληρωμών της παραγράφου 3, του άρθρου 4 του ν. 3862/2010. Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί πως, τον Μάιο του 2011, δεκαπέντε (15) τράπεζες, από εννέα ευρωπαϊκές χώρες, διατηρούσαν στη χώρα μας γραφεία αντιπροσωπείας.

6 Εντός παρενθέσεως εμφανίζεται ο αριθμός των λοιπών εταιριών του χρηματοπιστωτικού συστήματος που λειτουργούσαν στην Ελλάδα τον Απρίλιο του 2010

7 Με την παρέλευση της 30ής Απριλίου 2011, καταληκτικής ημερομηνίας της μεταβατικής περιόδου της παρ. 1 του άρθρου 81 του ν.3862/2010 και βάσει της ΠΔ/ΤΕ 2628/30.9.2010, έληξε η περίοδος ισχύος των διατάξεων της ΠΔ/ΤΕ 2536/4.2.2004 «Προϋποθέσεις παροχής άδειας λειτουργίας και κανόνες εποπτείας από την Τράπεζα της Ελλάδος των εταιριών διαμεσολάβησης στη μεταφορά κεφαλαίων». Όσες από τις εν λόγω εταιρείες δεν έλαβαν άδεια ως ιδρύματα πληρωμών ή δεν ενεργούν υπό την ιδιότητα του αντιπροσώπου ιδρύματος πληρωμών, απαγορεύεται να παρέχουν εφεξής υπηρεσίες πληρωμών

8 Ο συγκεκριμένος αριθμός αφορά τις εταιρείες διαμεσολάβησης στη μεταφορά κεφαλαίων σε κάποιες από τις οποίες, με τις αποφάσεις 8/5.4.2011 και 9/2.5.2011 της Επιτροπής Πιστωτικών και Ασφαλιστικών Θεμάτων (ΕΠΙΑΘ) της Τράπεζας της Ελλάδος, αποφασίστηκε η χορήγηση άδειας λειτουργίας Ιδρύματος Πληρωμών για την παροχή όλων ή ορισμένων από τις, κατά την παράγραφο 3 του άρθρου 4 του ν. 3862/2010, υπηρεσίες πληρωμών

3.6.2. Τραπεζικά Καταστήματα και Εναλλακτικά Δίκτυα Διανομής Χρηματοπιστωτικών Προϊόντων και Υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, την Ευρωζώνη και την Ελλάδα.

Η τάση αύξησης του αριθμού των τραπεζών στην Ελλάδα, συνοδεύτηκε και με αύξηση του αριθμού των καταστημάτων των τραπεζών κατά την εξαετία 2003-2008, η οποία ήταν διαρκής και υπερδιπλάσια έναντι της ευρωζώνης (Πίνακας 2). Η εν λόγω τάση αύξησης των καταστημάτων των πιστωτικών ιδρυμάτων διακόπηκε κατά τη διάρκεια του 2010. Σύμφωνα με τον κατάλογο καταγραφής της παρουσίας του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα (γνωστό ως ευρετήριο HEBIC), στο τέλος Δεκεμβρίου 2010 ο αριθμός των καταστημάτων των τραπεζών στην Ελλάδα, χωρίς να υπολογίζονται τα καταστήματα της Τράπεζας της Ελλάδος, ανέρχονταν σε 4.183⁹. Ωστόσο, σε σχέση με το 2008, η ποσοστιαία μεταβολή στον αριθμό των τραπεζικών καταστημάτων αυξήθηκε κατά δύο ποσοστιαίες μονάδες.

Η εξέλιξη αυτή αντανακλά εν μέρει την προτίμηση της πελατείας των τραπεζών στην Ελλάδα για την πραγματοποίηση τραπεζικών συναλλαγών κυρίως μέσω των καταστημάτων τους, τις προσπάθειες των εγκατεστημένων στη χώρα μας τραπεζών να αυξήσουν τα σημεία φυσικής εξυπηρέτησης της πελατείας τους και τη διεύρυνση του δικτύου καταστημάτων τους σε γεωγραφικές περιοχές της χώρας με χαμηλά ποσοστά αστικοποίησης (ορεινές περιοχές, νησιωτική Ελλάδα, κ.λπ.).

Πίνακας 3.6.2. (Πίνακας 2)

	Αριθμός Καταστημάτων Τραπεζών (2003-2010)								Δ% (2008 - 2003)	Δ% (2010 - 2009)
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009*	2010*		
Ελλάδα	3.300	3.403	3.543	3.699	3.850	4.095	4.264	4.183	24	-2
Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ-27)	206.956	211.442	214.925	228.601	233.581	238.117	μ.δ.**	μ.δ.	15	μ.δ.
Ευρωζώνη (ΕΕ-15)	168.730	168.476	169.644	181.499	183.981	186.363	μ.δ.	μ.δ.	10	μ.δ.

Πηγή: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, Structural Indicators for the EU Banking Sector, January 2010

*Στοιχεία ευρετηρίου HEBIC

**Μη διαθέσιμα στοιχεία

⁹ Αναλυτικότερα στοιχεία του ευρετηρίου HEBIC είναι διαθέσιμα στην ιστοσελίδα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών: <http://www.hba.gr>

Παράλληλα με τη διαχρονική αύξηση του αριθμού καταστημάτων, σημαντική και συστηματική υπήρξε και κατά τη διάρκεια του 2010 η προσπάθεια των εγκατεστημένων στη χώρα μας τραπεζών να αναπτύξουν εναλλακτικά δίκτυα διανομής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, όπως αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATM), τηλεφωνική τραπεζική (phone banking) και ηλεκτρονική τραπεζική (e-banking). Η προσπάθεια αυτή είχε ως αποτέλεσμα τη διατήρηση του αριθμού των ATM (2010: 7.580¹⁰, 2009: 7.624, 2008: 7.575, 2007: 7.270, 2006: 6.667), όσο και την αναβάθμιση και διεύρυνση των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω αυτών, καθώς, πέραν των παραδοσιακών υπηρεσιών κατάθεσης και ανάληψης μετρητών και ερώτησης υπολοίπου, είναι πλέον δυνατή η πραγματοποίηση ποικίλων τραπεζικών συναλλαγών, όπως η μεταφορά κεφαλαίων σε λογαριασμούς τρίτων, η πληρωμή οφειλών από πιστωτικές κάρτες, καθώς και η πληρωμή λογαριασμών λοιπών επιχειρήσεων (π.χ. κοινής ωφέλειας).

Εντυπωσιακή υπήρξε, τέλος, λαμβανομένων υπόψη των αναλογιών, η συνεχιζόμενη αύξηση των εγγεγραμμένων χρηστών¹¹ στις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής που έχουν αναπτύξει οι ελληνικές τράπεζες. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΕΤ, στο πρώτο εξάμηνο του 2010, περισσότερα από 1.929.800 (2009: 1.719.800) φυσικά και νομικά πρόσωπα ήταν εγγεγραμμένοι χρήστες σε υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής, σημειώνοντας ετήσια αύξηση 12%. Η αξία των εγχρήματων συναλλαγών, συμπεριλαμβανομένων των ενδοτραπεζικών, διατραπεζικών και χρηματιστηριακών συναλλαγών, παρουσίασε ετήσια αύξηση 8% (ήτοι περίπου 19,7 δισ. ευρώ το πρώτο εξάμηνο του 2010 έναντι 18,3 δισ. ευρώ στο τέλος Ιουνίου 2009).

10 Προσωρινά στοιχεία

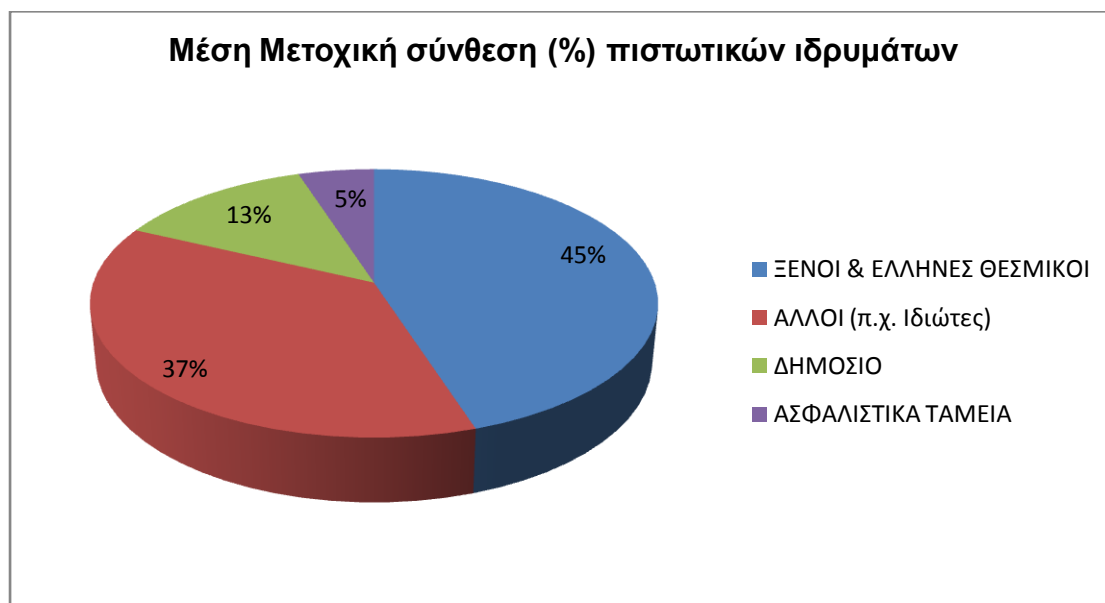
11 Ως εγγεγραμμένοι χρήστες ορίζονται οι πελάτες των τραπεζών που μπορούν να κάνουν συναλλαγές αξίας μέσω internet banking, είτε μέσω κωδικού (user name) συσχετισμένου με καταθετικό λογαριασμό, είτε μέσω κωδικού (user name) συσχετισμένου με κάρτα

3.6.3. Μετοχολόγιο των Εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών Εμπορικών Τραπεζών

Το μετοχολόγιο των δεκατριών (13) εισηγμένων σήμερα στο Χρηματιστήριο Αθηνών εμπορικών τραπεζών, συντίθεται από ιδιώτες, έλληνες και ξένους θεσμικούς επενδυτές, ασφαλιστικά ταμεία, καθώς και φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα (Διάγραμμα 1), χαρακτηρίζεται από έντονη διασπορά, καθώς και από ενισχυμένη διαπραγματευσιμότητα σε καθημερινή βάση.

Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1, οι θεσμικοί επενδυτές, έλληνες και ξένοι, καταλαμβάνουν ποσοστό που προσεγγίζει το 45% της μετοχικής σύνθεσης των τραπεζών με τους ιδιώτες μετόχους να ακολουθούν με 37% και το Δημόσιο μαζί με τα ασφαλιστικά ταμεία να καταλαμβάνουν ποσοστό 18% επί της μετοχικής σύνθεσης.

Διάγραμμα 3.6.3. (Διάγραμμα 1)



3.6.4. Χρηματιστηριακές Εξελίξεις

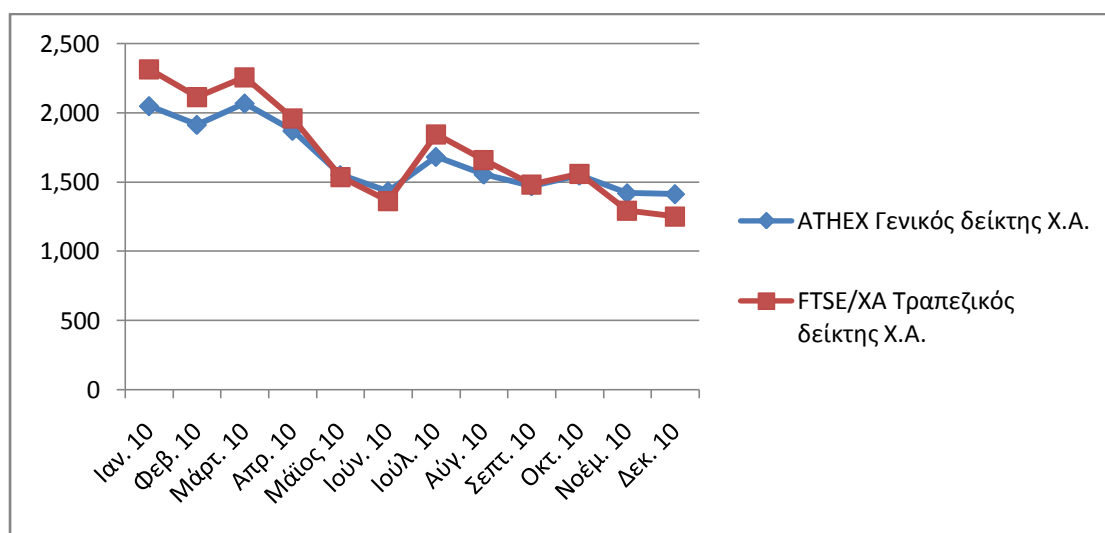
Ως συνέχεια των ιδιαίτερα αρνητικών επιπτώσεων της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης στις τιμές των μετοχών τόσο του τραπεζικού κλάδου όσο και των λοιπών κλάδων στο Χρηματιστήριο Αθηνών (ΧΑ) κατά τα δύο προηγούμενα έτη, το 2010 η υποχώρηση των τιμών υπήρξε έντονη, λόγω κυρίως της αβεβαιότητας που κυριάρχησε σε ό,τι αφορά την πορεία της ελληνικής οικονομίας (Πίνακας 3 και Διάγραμμα 2).

Η υποχώρηση των τιμών των μετοχών του τραπεζικού κλάδου οδήγησε σε πτώση της χρηματιστηριακής αξίας του συνόλου των εισηγμένων ελληνικών εμπορικών τραπεζών η οποία στο τέλος του 2010 κάλυπτε το 26% περίπου του συνόλου της αγοράς έναντι 33% στο τέλος του 2009, ενώ η μέση ημερήσια αξία των συναλλαγών εμφάνισε μείωση 32% περίπου σε σχέση με το 2009¹².

12 Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2010, Απρίλιος 2011, σελ. 172

Οι εξελίξεις αυτές οφείλονται κυρίως στις πιέσεις που δέχονται οι ελληνικές τράπεζες στη ρευστότητά τους, αλλά και στην κερδοφορία τους λόγω της εγχώριας οικονομικής κατάστασης.

Παράλληλα με τα ανωτέρω, τα κεφάλαια που αντλήθηκαν από τον χρηματοπιστωτικό τομέα και τις τράπεζες το 2010 μέσω του Χρηματιστηρίου Αθηνών διαμορφώθηκαν σε €3.192,5 εκατ. έναντι €3.823,6 εκατ. το 2009, παρουσίασαν δηλαδή μείωση της τάξης του 16,5%, έναντι της αντίστοιχης μείωσης κατά 18,4% των κεφαλαίων που αντλήθηκαν από το σύνολο των εισηγμένων εταιρειών (€3.472,2 το 2010 έναντι €4.255,2 το 2009). Ωστόσο, το γεγονός ότι το σύνολο των κεφαλαίων που άντλησαν οι εταιρείες του χρηματοπιστωτικού τομέα ανέρχεται στο 92% του συνόλου των αντληθέντων κεφαλαίων μέσω του Χρηματιστηρίου Αθηνών, αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των επενδυτών στις μετοχές των εταιρειών του τραπεζικού τομέα.¹³



3.6.5. Κεφαλαιοποίηση Ελληνικών Τραπεζών

Η κεφαλαιοποίηση των ελληνικών τραπεζών, εξαιρουμένης της Τράπεζας της Ελλάδος, στο τέλος Δεκεμβρίου 2010 ανήλθε στα **14 δισ. ευρώ**, ποσό που αντιστοιχούσε στο 26% της συνολικής κεφαλαιοποίησης του Χρηματιστηρίου Αθηνών, έναντι της αντίστοιχης κεφαλαιοποίησης στο τέλος Δεκεμβρίου 2009 η οποία ανερχόταν στα 28 δισ. ευρώ, ποσό που αντιστοιχούσε, κατά το ίδιο χρονικό διάστημα, στο 33% της συνολικής κεφαλαιοποίησης του Χρηματιστηρίου Αθηνών.¹⁴

Παρά την τρέχουσα οικονομική συγκυρία, οι ελληνικές τράπεζες εξακολουθούν να διατηρούν την εμπιστοσύνη των επενδυτών, ελλήνων και ξένων, κατέχοντας την πρώτη θέση στις επενδυτικές επιλογές τους, έναντι άλλων κλάδων του ελληνικού χρηματιστηρίου.

Πηγή: Στατιστικό Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας, Τεύχος 135, Φεβρουάριος 2011
Σημείωση: Κλαδικό Δείκτης ΧΑ: 30.12.2005=5.000

¹³ Ibid

¹⁴ Χρηματιστήριο Αθηνών, Ημερήσιο Δελτίο Τιμών Χρηματιστηρίου Αθηνών (τεύχη 31 Δεκεμβρίου 2009 & 2010) & Μηνιαίο Στατιστικό Δελτίο, Χρηματιστηριακές εξελίξεις, Δεκέμβριος 2010

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην εργασία αυτή, όπως αναφέρθηκε στην περίληψη, παρουσιάζεται το θέμα της διοικητικής διάρθρωσης των επιχειρήσεων. Η δομή της παρουσιάζεται σε τρία κεφάλαια, από έξι ενότητες στο καθένα. Στο πρώτο κεφάλαιο δίνονται βασικές έννοιες. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η διοίκηση/μάνατζμεντ και η διοικητική διάρθρωση. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια μελέτη περίπτωσης σε τράπεζα.

Αναλυτικά:

Στο πρώτο κεφάλαιο με τις βασικές έννοιες δίνεται ο ορισμός των, επιχειρήσεων ως οικονομικών μονάδων. Το κάθε άτομο δηλαδή αναλαμβάνει κάποιο ρόλο και κάποια καθήκοντα και τελικά δημιουργείται κάποια «δομή». Ακολουθεί η ιστορική εξέλιξη της οργανωτικής θεωρίας και τα αίτια δημιουργίας πολύπλοκων οργανώσεων. Συγκεκριμένα, η έννοια του ορθολογισμού σχετίζεται με την κατανομή των μέσων που βρίσκονται σε στενότητα και αποβλέπει στην άριστη δυνατή επιτυχία των τεθέντων σκοπών. Νέοι ορίζοντες ανοίχτηκαν με την εφαρμογή των διαγωγικών επιστημών στις οικονομικές μονάδες. Οι πολύπλοκες οργανώσεις αποδεικνύονται αψευδή τεκμήρια της ανθρώπινης εφευρετικότητας. Παρουσιάζεται η κλασική και νεοκλασική θεωρία της οργάνωσης. Η γραφειοκρατία, ή «τυπική οργάνωση» όπως επίσης λέγεται σήμερα είναι το επίκεντρο των κλασικών και νεοκλασικών θεωριών. Γίνεται αναφορά στη σύγχρονη οργανωτική θεωρία και τις οργανωσιακές αρχές. Το πρότυπο των συστημάτων και το πρότυπο της εξάρτησης. Οι γενικοί στόχοι των συστημάτων είναι η σταθερότητα, η ανάπτυξη και ευκαμψία. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός, δεν πρέπει να θεωρείται απλά σαν ένα άθροισμα των ατόμων που εργάζονται στον ίδιο τομέα ή σε διαφορετικούς χώρους, αλλά είναι ορθότερο να θεωρούμε ότι αποτελούν ένα ξεχωριστό ζωντανό οργανισμό. Έπειτα, περιγράφεται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων είναι μια μάλλον εσωστρεφής θεώρηση, η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της. Συνεχίζεται η ανάλυση των βασικών εννοιών με τον επιχειρηματία και την επιχειρηματική δραστηριότητα. Η διοίκηση μέσω στόχων είναι αποτελεσματική όταν πρώτα κάποιος έχει σκεφτεί διεξοδικά τους στόχους του. Η επιθυμία ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης προέρχεται στις περισσότερες περιπτώσεις από τη γέννηση μιας νέας ιδέας ή την προσπάθεια αξιοποίησης τμήματος συγκεκριμένης αγοράς που δεν έχει καλυφθεί ακόμα από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Ειδική αναφορά στο πρόβλημα εντολέα-εντολοδόχου επεξηγεί τη διαδικασία ανάθεσης εξουσίας. Αν τα διοικητικά στελέχη κατέχουν από 5 έως 20 τοις εκατό των μετοχών μιας επιχείρησης, είναι πιθανό η επιχείρηση να αποδίδει καλύτερα (σε όρους κερδοφορίας) από ότι αν κατέχουν λιγότερο από 5 τοις εκατό. Τέλος, η εργασιακή συμπεριφορά επεξηγεί με τη χρησιμοποίηση του ομαδικού δείκτη νοημοσύνης τον τρόπο λειτουργίας ατόμων και ομάδων σε ένα οργανωμένο διοικητικό περιβάλλον μιας σύγχρονης επιχείρησης. Η ουσία βρίσκεται σε συναισθηματικές ικανότητες όπως η αυτοεπίγνωση, η ενσυναίσθηση, η επικοινωνία: δηλαδή στο πόσο καλά διαφωνούν τα μέλη της ομάδας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο η ανάλυση ξεκινάει με το μάνατζμεντ, το οποίο χρησιμοποιείται ως ταυτόσημη έννοια με τη διοίκηση. Περιγράφονται αναλυτικά τα καθήκοντα των μάνατζερ. Τα καθήκοντα των μάνατζερ ασκούνται κυρίως σε πολυεθνικές επιχειρήσεις ή έστω με διεθνή προσανατολισμό. Γίνεται σύντομη αναφορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αναλυτική στις πολυεθνικές. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η οργάνωση δεν αποτελεί βασικό παράγοντα της λειτουργίας της, παρότι στηρίζεται στην εργασία. Μια από τις βασικές προϋποθέσεις, για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού μιας διεθνούς επιχείρησης, είναι η οργανωτική της διάρθρωση, που πρέπει να αναπτυχθεί κατά τρόπο που να διευκολύνεται η πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Ένας σημαντικός παράγοντας που εξετάζεται κατά τη διάρθρωση της επιχείρησης είναι η αγορά προς την οποία απευθύνεται και η διεθνής τμηματοποίηση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων. Στο θέμα της διοίκησης αναφέρεται η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ως ένας σύγχρονος τρόπος διαχείρισης λειτουργιών. Το επιχειρηματικό περιβάλλον του σήμερα απαιτεί νέες οργανωτικές δομές και νέες σχέσεις με τους συμμετέχοντες στο σύστημα αξίας. Η επιλογή της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων από μια επιχείρηση, είτε παραγωγής προϊόντων, είτε παροχής υπηρεσιών, κάτω από τις σωστές συνθήκες και προϋποθέσεις μπορεί να επιφέρει πλεονεκτήματα στην ίδια την επιχείρηση. Αναφορικά με τα καθήκοντα των μάνατζερ δίνεται η οργάνωση καθώς αυτή αποτελεί τη γενική έννοια που περιλαμβάνει τη δομή και τη διοικητική διάρθρωση. Η λειτουργία της οργάνωσης, κατά τον Κανελλόπουλο, Χ. (1994), περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας τυπικής δομής η οποία θα διευκολύνει το συντονισμό και τη σύνδεση των παραγωγικών πόρων. Από μια άλλη άποψη, η οργανωτική δομή θα συμβάλλει στην επαρκή επίτευξη τόσο των μακροχρόνιων όσο και των βραχυχρόνιων στόχων. Η οργανωτική πυραμίδα, τα συστήματα οργάνωσης και τα οργανογράμματα αποτελούν τη διάρθρωση της οργάνωσης με τα οργανογράμματα τη δομή της. Σε κάποιες λειτουργίες η υποδιαίρεση πάει σε μεγαλύτερο βάθος από άλλες, άρα η πυραμίδα δεν παρουσιάζει ομοιομορφία στις διάφορες πλευρές της και το όνομα αυτό («πυραμίδα») είναι μόνο συμβολικό. Το πιο διαδεδομένο σύστημα είναι το αποκαλούμενο «γραμμικό», εκείνο δηλαδή που προκύπτει απλά από τη συνεχή υποδιαίρεση του συστήματος σε υποσυστήματα, και εκείνων σε άλλα μικρότερα. Το οργανόγραμμα προκύπτει από την ορθολογική ανάλυση των στόχων της οικονομικής μονάδας και τη δημιουργία ομάδων καθηκόντων με τις οποίες πιστεύεται ότι ορθολογικότερα θα επιτευχθούν οι στόχοι. Ακολουθεί η στρατηγική. Η στρατηγική, λοιπόν, κατά τον Mintzberg, μπορεί να ειπωθεί κάτω από το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων: ως σχέδιο (Plan), ως τέχνασμα (Ploy), ως υπόδειγμα (Pattern), ως τοποθέτηση (Position) και ως προοπτική (Perspective). Περιγράφονται τα είδη στρατηγικής καθώς και η σχέση στρατηγικής και οργανωτικής δομής. Στα πλαίσια μιας επιχείρησης που είναι οργανωμένη κατά αυτόν τον τρόπο, υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής: Το εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy), το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (business level strategy ή competitive strategy) και το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχειρηματικής μονάδας (functional-level strategy). Το δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις, τις έχει αναγκάσει να επινοήσουν νέους, καινοτομικούς τύπους οργάνωσης. Μια ευέλικτη δομή είναι ίσως πιο σημαντική από οποιαδήποτε στρατηγική. Έπειτα χρησιμοποιείται η συγκριτική προτυποποίηση ως

μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης και αποτελεσματικότητας ενώ επιπλέον δίνονται οι κατηγορίες και τα μειονεκτήματά της. Η τεχνική αυτή είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σχεδόν σε όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Κατά βάση υπάρχουν τρεις διαφορετικές κατηγορίες benchmarking. Στην πράξη η φιλοσοφία χρησιμοποίησης του benchmarking δεν είναι η αντιγραφή αλλά η προσπάθεια μέσα από τη διαδικασία η επιχείρηση να προδράσει και όχι να αντιδράσει στις επιτυχημένες πρακτικές του ανταγωνισμού. Οι στόχοι περιγράφονται με τη βασική έννοια της Οικονομικής θεωρίας και επομένως του κέρδους ή ζημίας. Γίνεται αναφορά στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους, καθώς αυτά δείχνουν ουσιαστικά τη διαδικασία δημιουργίας των στόχων. Τέλος, δίνεται η ελκυστικότητα της βιομηχανίας με γενικότερη αναφορά στον κλάδο της. Διευκρινίζεται ο όρος του κύκλου ζωής της βιομηχανίας και οι παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό ελκυστικότητας της βιομηχανίας. Το υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter (ανάλυση δομής βιομηχανίας) χρησιμοποιείται εννοιολογικά και για τον υπολογισμό της κερδοφορίας της μέσης επιχείρησης σε κάποια βιομηχανία ή αγορά. Τόσο οι οικονομίες κλίμακας όσο και η καμπύλη μάθησης αποτελούν βάσεις ανάπτυξης στρατηγικών κόστους (cost oriented strategies).

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται μια μελέτη της τράπεζας Alpha Bank. Αξιοποιήθηκαν στοιχεία από την ιστοσελίδα της τράπεζας και ειδικότερα την έκθεση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Έτσι, στη μελέτη αυτή παρουσιάζεται πρώτα η τράπεζα με βάση το προφίλ της. Πρωταρχικός στόχος της είναι η αξιοπιστία, η συνέπεια και η ταχύτητα στην τραπεζική εξυπηρέτηση. Το δίκτυο καταστημάτων της τράπεζας στην Ελλάδα αριθμεί 406 καταστήματα. Ο όμιλος της Alpha Bank δραστηριοποιείται στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή τραπεζική αγορά, με παρουσία στην Κύπρο (Alpha Bank Cyprus LTD), στη Ρουμανία (Alpha Bank Romania), στη Βουλγαρία (δίκτυο 98 καταστημάτων), στη Σερβία (Alpha Bank Srbija A.D.), στην Ουκρανία (JSC Astra Bank), στην Αλβανία (δίκτυο 42 Καταστημάτων), στην Π.Γ.Δ.Μ. (Alpha Bank A.D. Skopje), και στη Μεγάλη Βρετανία. Παράλληλα λειτουργεί ευρύτατο δίκτυο ανταποκριτών (με τραπεζικά ιδρύματα) εσωτερικού και εξωτερικού. Ακολουθεί το οργανόγραμμα της τράπεζας χωρισμένο με βάση τους τομείς. Δίνεται ο έλεγχος ως βασικό καθήκον της διοίκησης. Εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου στον όμιλο σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο. Ακόμη, παρουσιάζεται η στρατηγική της τράπεζας σε εταιρικό επίπεδο. Στρατηγική της Alpha Bank είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη να είναι συνυφασμένη με την επιχειρηματική της αποστολή και πολιτική. Αναλυτική είναι η αναφορά στους στόχους και τα αποτελέσματα της τράπεζας. Οι στόχοι αυτοί παρουσιάζονται αναλυτικά σε πίνακες καθώς δεν σχετίζονται απλώς με τη διοικητική διάρθρωση αλλά πηγάζουν από αυτή. Αν συγκριθούν οι στόχοι τόσο σε ποσότητα όσο και ποιότητα φαίνεται πως συμπορεύονται με τον επιμέρους διαχωρισμό των τομέων στα οργανογράμματα. Ενώ το ενδιαφέρον φαίνεται να εστιάζεται στην αγορά και το περιβάλλον, τα αποτελέσματα δείχνουν περισσότερο την οικονομία, έπειτα την αγορά και μετά το περιβάλλον. Τέλος, η ιδιαίτερη μνεία στον τραπεζικό κλάδο είναι αποτέλεσμα της εργασίας αυτής καθώς η διοικητική διάρθρωση δεν αφορά μόνο την τράπεζα αυτή καθαυτή αλλά και τον τραπεζικό κλάδο. Η Alpha Bank μπορεί να μην ακολουθεί συγκεκριμένη δομή ως «συνταγή», παρόλα αυτά επηρεάζεται από τον τραπεζικό κλάδο και τη δομή του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Παπαδάκης, Β. (2002). Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Mansfield, E. (1996). Managerial Economics. Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Σιώμκος, Γ. (2004). Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Εκδόσεις Α. Σταμούλη
- Goleman, D. (2000). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας. Εκδόσεις «Ελληνικά Γράμματα»
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995). Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική Διοίκηση. Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Λαδόπουλος, Ι. (1998). Κριτική της μεγιστοποίησης του κέρδους σαν στόχου επιχειρησιακής συμπεριφοράς. Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991). Οργανωτική Θεωρία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διαδίκτυο

- www.alpha.gr Alpha Bank

http://www.alpha.gr/apologismos/busreview_2011_gr/index.html (30/06/2012)

<http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=5> (30/06/2012)

<http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=2578> (30/06/2012)

<http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=30> (30/06/2012)

<http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=52> (30/06/2012)

<http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=119> (30/06/2012)

<http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=120> (30/06/2012)

<http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=8> (30/06/2012)

<http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=8926> (30/06/2012)

<http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=8359> (30/06/2012)

<http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=16> (30/06/2012)

- www.bankofgreece.gr Τράπεζα της Ελλάδος

<http://www.ecb.int/pub/pdf/annrep/ar2011el.pdf> (01/07/2012)

- www.hba.gr Ελληνική Ένωση Τραπεζών

<http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSistema2011.pdf>
(01/07/2012)

- www.keta-kriti.gr Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κρήτης
(οδηγός ίδρυσης επιχείρησης-05/08/2012)

Τ Ε Λ Ο Σ