

Δρ. Μαντζάρης Γιάννης
Καθηγητής ΤΕΙ ΣΕΡΡΩΝ

ΣΥΓΧΡΟΝΟ
MANAGEMENT
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΤΟΜΟΣ Α

ΣΕΡΡΕΣ 2011

Κάθε γνήσιο αντίτυπο φέρει την υπογραφή
του συγγραφέα

Δρ. Μαντζάρης Γιάννης
Καθηγητής ΤΕΙ ΣΕΡΡΩΝ

ΣΥΓΧΡΟΝΟ MANAGEMENT

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΤΟΜΟΣ Α

© Copyright 2011

Επιτρέπεται η ανατύπωση ή η φωτοτύπηση μέρους του έργου μόνο με την έγκριση
του συγγραφέα και την αναφορά του συγγράμματος στη βιβλιογραφία.

ISBN: 978-960-92475-5-9

Εκδότης

Δρ. Μαντζάρης Ιωάννης
Καθηγητής ΤΕΙ Σερρών
Τμήμα Λογιστικής

Εκτύπωση - Βιβλιοδεσία

PRINTSHOP

Αγροτιάς 3, Ν. Ευκαρπία, Θεσσαλονίκη
Τηλ.: 2310 685 875, FAX: 2310 692 453

Στην Έλλη και τη Χαρούλα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το βιβλίο αυτό γράφτηκε για να καλύψει τις διδακτικές ανάγκες του Μαθήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, των φοιτητών των ΑΕΙ (Πανεπιστήμια και ΤΕΙ). Απευθύνεται όμως και σε κάθε ενδιαφερόμενο (επιστήμονα, στέλεχος επιχειρήσεων, επιχειρηματία, κτλ.), ο οποίος επιθυμεί να έρθει σε επαφή με ζητήματα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Βέβαια ένα διδακτικό εγχειρίδιο δεν πρέπει να είναι πάρα πολύ εκτεταμένο. Για ο λόγο αυτό δεν καλύψαμε όλα τα θεματικά πεδία του σύγχρονου Management. Εξάλλου είναι τόσο πολλές οι δημοσιεύσεις και τα πεδία έρευνας που ανακοινώνονται και αναπτύσσονται κάθε χρόνο σε αυτό το γνωστικό αντικείμενο, που είναι πολύ δύσκολο να τις παρακολουθήσει κανείς, και ακόμη δυσκολότερο (αν όχι ακατόρθωτο), να τις συμπεριλάβει σε ένα διδακτικό εγχειρίδιο.

Στόχευσή μας είναι να υποκινήσουμε τους ενδιαφερόμενους προκειμένου να έλθουν σε επαφή με τους βασικούς μηχανισμούς – εργαλεία δράσης του Management στον επιχειρησιακό χώρο. Επιχειρούμε να απαντήσουμε σε ερωτήματα όπως: Γιατί θεωρείται το Management ως ο τέταρτος συντελεστής παραγωγής; Ποια στοιχεία είναι αυτά που το καθιστούν τόσο απαραίτητο στις σημερινές συνθήκες πολυπλοκότητας της παγκοσμιοποιημένης αγοράς; Ποιες έννοιες πρέπει να γνωρίζει απαραίτητα ο επιστήμονας, το κάθε στέλεχος, ο κάθε εργαζόμενος, αλλά και αυτός που έρχεται σε επαφή με επιχειρηματικές δραστηριότητες; Ποιες στοιχειώδεις γνώσεις πρέπει να κατέχει σε σχέση με την λειτουργία της αγοράς, αυτός που ασχολείται με την παραγωγική διαδικασία (αγαθών και υπηρεσιών); Φτάνει μόνο η εμπειρική γνώση που επικαλούνται κάποιοι, για να αντιμετωπίσει κάποια επιχείρηση τις πολύπλοκες συνθήκες της ελεύθερης, ελληνικής ή διεθνούς αγοράς; Ποια είναι η συμβολή των νέων τάσεων που αναπτύσσονται σε παγκόσμιο επίπεδο όσον αφορά την επιχειρηματική δραστηριότητα;

Τα παραπάνω αποτελούν μόνο μερικά από τα κρίσιμα ερωτήματα που θέτει η ελληνική και διεθνής πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις για να καταστούν ανταγωνιστικές, είναι απαραίτητο να έχουν πληροφόρημένους συνεργάτες και εξειδικευμένα στελέχη. Κάθε οικονομική (και όχι μόνο) δραστηριότητα, γίνεται ανταγωνιστική με τη συμβολή των συνεργατών της, οι οποίοι παράγουν τα αγαθά και προσφέρουν τις υπηρεσίες της. Τα άτομα είναι αυτά που πρέπει να παράγουν εκροές, τις οποίες θα τοποθετήσει η επιχείρηση στην αγορά προκειμένου να αποκτήσει συγκριτικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα δε δημιουργούνται ούτε τυχαία, αλλά

ούτε χωρίς προσπάθεια και προγραμματισμό. Δημιουργούνται μόνο μετά από συσσωρευση και αξιοποίηση συνδυασμών γνώσης: Θεωρητικής και εμπειρικής. Για το λόγο αυτό σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα (και όχι μόνο), πρέπει να υπάρχει συνεχής και συνεπής και αμφίδρομη συνεργασία των στελεχών όλων των επιπέδων της. Οι φοιτητές μας, οι οποίοι θα στελεχώσουν τις επιχειρήσεις κατά τα επόμενα χρόνια, θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν, ότι για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής ικανότητας των δράσεων στις οποίες θα συμμετέχουν, πρέπει να εισάγουν σε αυτές καινοτόμες μεθόδους και τεχνικές. Να προτείνουν βελτιωτικές δράσεις, τόσο για τις παραγωγικές διαδικασίες, όσο και για τα ίδια τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Για να το πετύχουν αυτό θα πρέπει να είναι κάτοχοι ενός κρίσιμου επιπέδου γνώσεων για τη λειτουργία τόσο των ίδιων των επιχειρήσεων, όσο και του περιβάλλοντος, στο οποίο αυτές δραστηριοποιούνται.

Στην κατεύθυνση αυτή προσπαθεί να προσθέσει ένα μικρό λιθαράκι το εγχειρίδιο αυτό, το οποίο θέτουμε στη διάθεση των αναγνωστών μας. Πιστεύουμε ότι θα βρει γόνιμο έδαφος, προκειμένου να εκπληρώσει το στόχο, για τον οποίο εκδίδεται. Φυσικά όπως σε όλα τα πράγματα, σημασία δεν έχουν οι προθέσεις αλλά το αποτέλεσμα.

Στη συγγραφή αυτού του εγχειριδίου με βοήθησαν οι φοιτητές μου στο ΑΤΕΙ ΣΕΡΡΩΝ, στους οποίους και το αφιερώνω. Οι παρατηρήσεις τους και οι κρίσεις τους σε ορισμένα ζητήματα στάθηκαν αφορμή να τονίσω αρκετά σημεία. Θα ήθελα να εκφράσω όμως τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου σε τρία άτομα: στη ΜΑΝΤΖΑΡΗ Ελισάβετ, πτυχιούχο του τμήματος ΟΔΕ του Πανεπιστημίου ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ και υποψήφια Διδάκτορα στο τμήμα Λογιστικής του University of Portsmouth και στους φοιτητές του τμήματος Λογιστικής της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του ΑΤΕΙ Σερρών, Γεωργιάδη Σπύρο και Βασιλειάδη Κώστα για τη βοήθεια που μου προσέφεραν κατά τη συγγραφή του βιβλίου αυτού. Είναι όμως αυτονόητο, ότι για τα λάθη και τις παραλήψεις, την πλήρη ευθύνη φέρει ο συγγραφέας.

ΣΕΡΡΕΣ 2011

MΑΝΤΖΑΡΗΣ Γιάννης
Διδάκτωρ Οικονομικών Επιστημών
Πανεπιστημίου STUTTGART – Ο.Δ. ΓΕΡΜΑΝΙΑΣ
Καθηγητής ΑΤΕΙ ΣΕΡΡΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

2	ταυτότητα
4	πρόλογος
6	περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

23	1.1 Οργανισμοί, οικονομικοί Οργανισμοί, επιχειρησιακή δραστηριότητα
23	1.1.1 Γενικά
26	1.1.2 Οργάνωση και οργανωσιακή ανάπτυξη
29	1.1.3 Ο ρόλος των οικονομικών Οργανισμών
31	1.2 Η βασική οικονομική αρχή, μοχλός οικονομικής δράσης
32	1.3 Η αριστοποίηση των στόχων και τα κριτήριά της
34	1.4 Οι οικονομικοί Οργανισμοί και οι διακρίσεις τους
35	1.4.1 Η επιχείρηση ως μορφή οικονομικού Οργανισμού
36	1.4.2 Η επιχείρηση και τα συστατικά της στοιχεία
38	1.5 Ο επιχειρηματίας απαραίτητος συντελεστής δράσης
42	1.6 Οι συντελεστές παραγωγής και ο ρόλος τους
46	1.8 Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης
47	1.8.1 Εξωτερικοί ή μακρο-παράγοντες
49	1.8.2 Εσωτερικοί ή μικρο- παράγοντες
51	1.9 Διακρίσεις των επιχειρήσεων
51	1.9.1 Με κριτήριο τον τομέα παραγωγής
52	1.9.2 Με άλλα κριτήρια
52	1.10 Νομικές μορφές επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα
53	1.10.1 Ατομική επιχείρηση
56	1.10.2 Προσωπικές επιχειρήσεις πολλών μελών
56	1.10.2.1 Ομόρρυθμη Εταιρία (ΟΕ)
59	1.10.2.2 Ετερόρρυθμη Εταιρία (ΕΕ)
60	1.10.2.3 Αφανής ή συμμετοχική εταιρία
61	1.10.3 Αγροτικοί Συνεταιρισμοί
65	1.10.4 Ομάδες Παραγωγών
65	1.10.5 Κεφαλαιουχικές εταιρίες
65	1.10.5.1 Ανώνυμη Εταιρία (ΑΕ)
72	1.10.5.2 Η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ)
74	1.10.6 Εταιρίες Χρηματιστηριακών Υπηρεσιών

78	1.10.7 Ευρωπαϊκή Εταιρία (SE)
83	1.10.8 Off Shore (υπεράκτιες ή εξωχώριες) εταιρίες
86	1.10.8.1 Onshoring και Nearshoring
86	1.10.8.2 Χώρες εγκατάστασης και σημασία του Offshoring
87	1.10.8.3 Αξιολόγηση του Offshoring
88	1.10.8.4 Offshoring και η ελληνική πραγματικότητα
89	1.10.8.5 Προνόμια εξωχώριων εταιριών από την ελληνική νομοθεσία
90	1.10.8.6 Η φορολογική μεταρρύθμιση για τις Off Shore εταιρίες
91	1.10.8.7 Η νομοθεσία του Αρείου Πάγου για τις Off Shore εταιρίες
92	1.10.9 Συστατικά στοιχεία και αϋλτες υπεραξίες των επιχειρήσεων
94	1.10.10 Η κατάταξη των επιχειρήσεων στην ΕΕ
96	1.10.11 Κατάταξη των επιχειρήσεων από άποψη μεγέθους
97	1.10.12 Κριτήρια μεγέθους επιχειρήσεων
99	1.11 Τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ στην ΕΕ
100	1.11.1 Ορισμός των ΜΜΕπιχειρήσεων στην ΕΕ (ίσχυε μέχρι 31/12/2004)
102	1.11.2 Νέος ορισμός των ΜΜΕπιχειρήσεων στην ΕΕ (ισχύς: 1/1/2005)
108	1.11.3 Οι ΜΜΕπιχειρήσεις στην ΕΕ
111	1.11.4 Η παρεμβατική πολιτική της ΕΕ για τις ΜΜΕπιχειρήσεις
112	1.11.5 Μηχανισμοί και μέσα στήριξης των ΜΜΕπιχειρήσεων στην ΕΕ
114	1.11.6 Πρόγραμμα ενίσχυσης επιχειρηματικότητας στις ΜΜΕπιχειρήσεις
116	1.12 Τομείς δραστηριότητας των ΜΜΕ
117	1.13 Πλεονεκτήματα δράσης των ΜΜΕπιχειρήσεων
120	1.14 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας των ΜΜΕπιχειρήσεων
124	1.15 Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων: Ορισμός και Έννοια
131	1.15.1 Το μοντέλο ανταγωνιστικότητας των πέντε δυνάμεων του Μ. Porter
138	1.15.2 Η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων
143	1.15.3 Διαρθρωτικά και λειτουργικά προβλήματα των ελληνικών ΜΜΕπιχειρήσεων
148	1.15.4 Το πρόβλημα ίδρυσης ΜΜΕπιχειρήσεων
149	1.15.4.1 Η έλλειψη απαραίτητων γνώσεων από τη Διοίκηση
150	1.15.4.2 Οικονομική διαχείριση – Χρηματοδότηση των ΜΜΕπιχειρήσεων
154	1.15.4.3 Το έλλειμμα εξωστρέφειας στις ΜΜΕπιχειρήσεις
154	1.16 Πολιτικές βελτιώσεις της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕπιχειρήσεων
157	1.16.1 Το έλλειμμα ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων
158	1.16.2 Απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων
160	1.16.3 Στρατηγική εξαγωγών και ανταγωνιστικότητα
163	1.17 Λειτουργική διάρθρωση των επιχειρήσεων
164	1.17.1 Επιχειρηματικές λειτουργίες
166	1.17.2 Λειτουργική Οργάνωση
167	1.17.3 Διαχειριστικές λειτουργίες
168	1.17.4 Διοικητικές λειτουργίες
170	1.18 Γραφειοκρατία και επιχειρησιακή οργάνωση

173	1.19 Οι μεγάλες επιχειρήσεις
173	1.19.1 Γενικά
174	1.19.2 Πλεονεκτήματα δράσης των μεγάλων επιχειρήσεων
176	1.19.3 Τα μειονεκτήματα δράσης των μεγάλων επιχειρήσεων
178	1.20 Συνασπισμοί επιχειρήσεων
179	1.20.1 Προϋποθέσεις συνασπισμού των επιχειρήσεων
180	1.20.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα συνασπισμού των επιχειρήσεων
181	1.20.3 Κατηγορίες συνασπισμού επιχειρήσεων
182	1.20.4 Μορφές συνασπισμού επιχειρήσεων
186	1.20.5 Οι συνέπειες της συγκέντρωσης των επιχειρήσεων
190	1.21 Εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων
191	1.21.1 Είδη και ταξινόμηση των εξαγορών και συγχωνεύσεων
193	1.21.2 Λόγοι εξαγοράς και συγχώνευσης των επιχειρήσεων
194	1.21.3 Κίνητρα συγχώνευσης ΜΜΕ επιχειρήσεων
196	1.21.4 Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ελλάδα
198	1.21.5 Συνέπειες των Ε&Σ στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού
200	1.21.6 Διαπιστώσεις των στρατηγικών Εξαγορών και Συγχωνεύσεων
202	1.21.7 Επιπτώσεις των Ε&Σ στην απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις
203	1.21.8 Η διεθνής εμπειρία από τις Ε&Σ
204	1.21.9 Οι Ε&Σ του χρηματοπιστωτικού τομέα στην Ελλάδα και την ΕΕ
207	1.21.10 Ζητήματα που προκύπτουν από τις Ε&Σ
208	1.22 Εταιρίες Holding
211	1.23 Venture Capital (Κεφάλαιο Επιχειρηματικών Συμμετοχών)
212	1.23.1 Τραπεζικός δανεισμός και εναλλακτική χρηματοδότηση
213	1.23.2 Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing)

Κεφάλαιο 2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

215	2.1 Η επιχειρηματικότητα μοχλός ανάπτυξης των οικονομιών
217	2.1.1 Επιχειρηματικότητα: Έννοια και περιεχόμενο
219	2.1.2 Επιχειρηματικότητα και Management
223	2.1.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της Επιχειρηματικότητας
227	2.1.4 Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία
229	2.1.5 Επιχειρηματικότητα και Καινοτομική επενδυτική δράση
234	2.2 Γυναίκες και νεανική επιχειρηματικότητα
238	2.3 Επιχειρηματικότητα ή δημιουργικότητα;
239	2.4 Ανάπτυξη της δημιουργικότητας
240	2.5 Η επιχειρηματικότητα και η ελληνική πραγματικότητα

244	2.6 Διαστάσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην Ελλάδα
247	2.7 Προτάσεις για βελτίωση της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα
249	2.8 Πολιτικές προώθησης της επιχειρηματικότητας από την ΕΕ
251	2.9 Πολιτικές ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα
255	2.10 Υπεύθυνη επιχειρηματικότητα μοχλός ανάπτυξης των επιχειρήσεων
257	2.10.1 Ενημέρωση των εργαζομένων
258	2.10.2 Ενημέρωση της κοινότητας
260	2.10.3 Ενημέρωση του τύπου
261	2.11 Επιχειρησιακό σχέδιο: αναγκαιότητα ύπαρξης
263	2.11.1 Στόχοι του επιχειρησιακού σχεδίου
268	2.11.2 Απαραίτητα συστατικά στοιχεία ενός Business Plan
275	2.12 Εταιρική Διακυβέρνηση (ΕΔ): Έννοια και περιγραφή
277	2.12.1 Η αναγκαιότητα εφαρμογής αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης
278	2.12.2 Νομοθεσία στην Ελλάδα για την Εταιρική Διακυβέρνηση
279	2.12.2.1 Υιοθέτηση αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης
279	2.12.2.2 Το Διοικητικό Συμβούλιο
281	2.12.2.3 Ανεξάρτητα – Μη εκτελεστικά μέλη
281	2.12.2.4 Αποδοχές Διοικητικού Συμβουλίου – Διευθυντικών Στελεχών
282	2.12.2.5 Εσωτερική οργάνωση και κανονισμός λειτουργίας
283	2.12.2.6 Εσωτερικός Έλεγχος και Σύστημα διαχείρισης κινδύνων
283	2.12.2.7 Συμμετοχή μετόχων στη λήψη αποφάσεων
284	2.13 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)
284	2.13.1 Εισαγωγικά
287	2.13.2 Γνωστοποίηση των κοινωνικά υπεύθυνων δράσεων
289	2.13.3 Προκλήσεις για τις ελληνικές επιχειρήσεις στον τομέα της ΕΚΕ
290	2.13.4 Ανάπτυξη προϊόντων κοινωνικού προσανατολισμού
294	2.13.5 Αναπτύσσοντας διαύλους δημοσιοποίησης των δράσεων ΕΚΕ από το διαδίκτυο
296	2.13.6 Ο δωδεκάλογος του κοινωνικά υπεύθυνου οργανισμού - εταιρίας
298	2.13.7 Τα όρια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
299	2.13.8 Τομείς εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
301	2.13.9 Η «παγίδα» του Marketing
302	2.13.10 Ο εθελοντικός χαρακτήρας και τα οφέλη της ΕΚΕ
306	2.13.11 Η ΕΚΕ στην Ελλάδα και τα οφέλη από την εφαρμογή της
307	2.13.12 Οι δείκτες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
309	2.13.13 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη του επιχειρηματία
310	2.14 Επιχείρηση και επιχειρησιακή ηθική
312	2.14.1 Οριοθέτηση των όρων περί ηθικής
315	2.14.2 Λόγοι εφαρμογής της επιχειρηματικής ηθικής
318	2.14.3 Η ηθική ως βάση θεωρητικο-οικονομικών αρχών
320	2.14.4 Stakeholder Concept
321	2.14.5 Η θεωρία της ενάρετης-ηθικής δράσης

- 322 2.14.6 Η θεωρητική συμβοληαιακή πρόταση
- 322 2.14.7 Η μετάβαση στα ηθικά ερωτήματα της επιχείρησης
- 323 2.14.8 Οριοθέτηση της Ηθικής από το Έθος και την ηθική τάξη
- 324 2.14.9 Ενσωμάτωση της επιχειρησιακής ηθικής στις αποφάσεις Management
- 325 2.14.10 Κατευθυντήριες γραμμές της επιχειρηματικής ηθικής
- 326 2.14.11 Απομάκρυνση από την αρχή της μεγιστοποίησης του κέρδους
- 327 2.14.12 Η επιχειρησιακή ηθική ως βάση οικονομικής λειτουργίας
- 328 2.14.13 Ιστορική αναδρομή της επιχειρησιακής ηθικής
- 329 2.14.14 Ηθικά ερωτήματα στο Management
- 330 2.14.15 Η επιχειρησιακή ηθική σε Ευρώπη και ΗΠΑ
- 332 2.14.16 Επιχειρησιακή ηθική ως στρατηγικός παράγων επιτυχίας
- 333 2.14.17 Το Management της ηθικής
- 334 2.14.18 Ποιος είναι υπεύθυνος για την τήρηση της ηθικής: Το κράτος ή οι Επιχειρήσεις;
- 339 2.14.19 Διεθνής επιχειρησιακή ηθική πολιτική
- 340 2.14.20 Σχέση Ηθικής και Οικονομίας
- 340 2.14.20.1 Ατομική και θεσμική ηθική
- 341 2.14.20.2 Ιστορικό - πολιτιστικός κώδικας
- 342 2.14.21 Η επιχειρησιακή ηθική στην πράξη
- 342 2.14.21.1 Η επιχειρησιακή ηθική στις αμερικάνικες επιχειρήσεις
- 344 2.14.21.2 Η επιχειρησιακή ηθική στις γερμανικές επιχειρήσεις
- 346 2.15 Επιχειρησιακοί στόχοι και οργανωτική βελτίωση
- 346 2.15.1 Οργανωτικοί στόχοι
- 347 2.15.2 Οι επίσημοι και οι πραγματικοί στόχοι της επιχείρησης
- 348 2.15.3 Στόχοι στα διάφορα στάδια της οργανωτικής ζωής της επιχείρησης

Κεφάλαιο 3 ΤΟ MANAGEMENT, ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

- 351 3.1 Λειτουργίες του Management
- 354 3.2 Τα πληροφοριακά Συστήματα στο Management
- 355 3.3 Υποστηρικτικά Συστήματα Management
- 358 3.4 Δραστηριότητες των Managers
- 359 3.5 Τα χαρακτηριστικά του Management
- 360 3.6 Η αποτελεσματικότητα στην παραγωγική διαδικασία
- 363 3.7 Παραγωγή και παραγωγικότητα
- 366 3.8 Ελαστικότητα παραγωγής
- 367 3.9 Η παραγωγικότητα και η μέτρησή της
- 368 3.10 Παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων

- 371 3.11 Προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητας
374 3.11.1 Εισοδηματική πολιτική και εργοδοτικές εισφορές
376 3.11.2 Παράγοντες διαμόρφωσης του ύψος της φορολογικής επιβάρυνσης
377 3.11.3 Παραγωγικότητα - μισθολογικές αμοιβές - ανταγωνιστικότητα
379 3.12 Ανταγωνιστικότητα και παραγωγική εξειδίκευση
381 3.13 Ανταγωνιστικότητα, προσέλκυση επενδύσεων και ανάπτυξη
383 3.14 Συστήματα διοίκησης και η παραγωγικότητά τους
384 3.15 Παραγωγικότητα και ελληνικές επιχειρήσεις
386 3.16 Τρόποι Διοίκησης που αυξάνουν την παραγωγικότητα
389 3.17 Τρόποι διοίκησης που αυξάνουν την παραγωγικότητα στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς
392 3.18 Το σύστημα Likert: Η λύση για παραγωγικότερη Διοίκηση;
393 3.18.1 Η μέθοδος κατάταξης απόψεων κατά Likert
395 3.18.2 Συστήματα Οργάνωσης και η παραγωγικότητά τους
396 3.18.3 Οι δυο προοπτικές αύξησης της παραγωγικότητας
397 3.19 Κατάλληλες οργανωτικές δομές για καλύτερο έλεγχο
399 3.19.1 Η δύναμη της οργάνωσης κατά τον Chris Argyris
401 3.19.2 Οργάνωση με βάση τη θεωρία Z
403 3.20 Η εξέλιξη της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης
404 3.20.1 Η Ο&Δ από την αρχαιότητα μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα
408 3.20.2 Η βιομηχανική επανάσταση
408 3.20.2.1 Αλλαγή των παραγωγικών δομών
409 3.20.2.2 Οι συνέπειες της εκβιομηχάνισης
409 3.20.3 Η καθιέρωση του Management στην Ανώτατη Εκπαίδευση
411 3.20.4 Το Status και η εξέλιξη του κλάδου
412 3.21 Η εξέλιξη των επιστημονικών τάσεων στην Ο&Δ
412 3.21.1 Κλασική πρόταση
412 3.21.1.1 Frederic Winston Taylor
416 3.21.1.2 Η διοικητική πρόταση (Henry Fayol)
420 3.21.1.3 Henry L. Gantt
423 3.21.1.4 Frank και Lillian Gilbreth
424 3.21.1.5 Mary Parker Follet
426 3.21.1.6 Harrington Emerson
427 3.21.1.7 Oliver Sheldon, Harry Arthur Hopf και Charles Bedaux
429 3.21.1.8 Το υπόδειγμα της γραφειοκρατίας του Max Weber
431 3.21.2 Ψυχοτεχνική πρόταση
432 3.21.3 Νέο – κλασικές προτάσεις
432 3.21.3.1 Το «αποσχιστικό» χτύπημα του Chester I. Barnard
434 3.21.3.2 Henry Ford
436 3.21.4 Η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων (Elton Mayo)
438 3.21.5 Θεωρία ανθρώπινων πόρων (Human Resources)
440 3.21.5.1 Η διευθυντική πρόταση του Likert

441	3.22 Άλλες θεωρίες Οργάνωσης και Διοίκησης
441	3.22.1 Η θεωρία του Cris Argyris
442	3.22.2 Η ποσοτική πρόταση στο Management
442	3.22.3 Πληροφοριακή - οικονομική πρόταση
448	3.22.4 Συστημική - θεωρητική πρόταση
449	3.22.5 Εξελικτική θεωρία
452	3.23 Αρχές και καθήκοντα στη λειτουργία της Διοίκησης
452	3.23.1 Οι αρχές λειτουργίες της Διοίκησης
453	3.23.2 Τα καθήκοντα της Διοίκησης
455	3.23.3 Δυσκολίες κατά την περιγραφή των καθηκόντων
456	3.24 Σχεδιασμός στο Management
457	3.24.1 Management Buy-Out (MBO)
458	3.24.2 Management by Decision Rules (MbDR)
459	3.24.3 Management by Delegation (MbD)
460	3.24.4 Management by Exception (MbE)
461	3.24.5 Management by Concept (MbC)
462	3.25 Επίπεδα διοικητικών στελεχών και ο ρόλος τους στην επιχείρηση
464	3.26 Οι σχέσεις Διοίκησης και παραγωγής
465	3.27 Οι σύγχρονες τάσεις προσέγγισης θεμάτων Management
465	3.27.1 Από τη διοίκηση ενός ατόμου στο συμμετοχικό Management
466	3.27.2 Διοίκηση και διαχείριση κινδύνων

Κεφάλαιο 4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

469	4.1 Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός
471	4.1.1 Σχεδιασμός του προγράμματος
473	4.1.2 Μεθοδολογία σχεδιασμού προγράμματος
474	4.1.3 Διαδικασία σχεδιασμού
475	4.1.4 Φορείς επιχειρησιακού σχεδιασμού
476	4.1.5 Σχεδιασμός με βάση τις αρχές Bottom up και Top Down
477	4.2 Αντικειμενικοί στόχοι, έννοια και καθαρισμός
478	4.3 Διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους (Management by Objectives, MbO)
482	4.4 Διατύπωση στρατηγικής και πολιτικής της επιχείρησης
484	4.5 Επεξεργασία και ανάπτυξη σχεδίων δράσης
486	4.6 Παραγωγικές διαδικασίες: Ανάπτυξη και εφαρμογή
488	4.6.1 Οργάνωση παραγωγικών διαδικασιών
489	4.6.2 Πολιτική παραγωγικών ροών
490	4.7 Η λήψη αποφάσεων
491	4.7.1 Έννοια της απόφασης

493	4.7.2 Τα στάδια λήψης αποφάσεων
497	4.7.3 Θεωρίες λήψης αποφάσεων
502	4.8 Οι επιχειρηματικές αποφάσεις
505	4.9 Η επεξηγηματική σημασία των μοντέλων λήψης αποφάσεων
507	4.10 Δένδρο αποφάσεων
509	4.11 Μήτρα αποφάσεων
510	4.12 Γραφιστική θεωρία
511	4.13 Επιχειρησιακή έρευνα και οι τεχνικές της
513	4.13.1 Τεχνική σχεδιασμού δικτύων
514	4.13.2 Η Τεχνική Θεωρημένης Αξιολόγησης Έργου (PERT, Project Evaluation Review Technique)
516	4.13.3 Η μέθοδος της κρίσιμης διαδρομής (CPM, Critical Path Method)
517	4.13.4 Γραμματικός προγραμματισμός (Linear Programming)
518	4.13.5 Η θεωρία των πιθανοτήτων (Theory of Probabilities)
519	4.13.6 Η θεωρία της ουράς ή της αναμονής (Waiting Theory)
520	4.13.7 Η θεωρία των παιγνίων (Theory of Games)
520	4.13.8 Μέθοδος των Δελφών
522	4.13.9 Άλλες τεχνικές επίλυσης επιχειρησιακών προβλημάτων

Κεφάλαιο 5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ

523	5.1 Έννοια και σημασία της Οργάνωσης
526	5.2 Οι οργανωσιακές θεωρίες
527	5.2.1 Θεωρίες και μέθοδοι Οργάνωσης
528	5.2.2 Γραφειοκρατική θεωρία
530	5.2.3 Θεωρία του Taylor
533	5.2.4 Η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων
534	5.2.5 Θεωρία των αλληλεξαρτήσεων
536	5.2.6 Θεωρίες αποφάσεων οργανωσιακής συμπεριφοράς
536	5.2.6.1 Η ορθολογική επιλογή, μορφή οργανωσιακής συμπεριφοράς
538	5.2.6.2 Το πολιτικό μοντέλο των αποφάσεων
538	5.2.6.3 Συγκρουσιακό μοντέλο αποφάσεων
539	5.2.6.4 Το μοντέλο των σταδιακών αλλαγών
539	5.2.6.5 Το μοντέλο της οργανωσιακής αναρχίας
540	5.3 Τυπική Οργάνωση
541	5.4 Άτυπη Οργάνωση
542	5.5 Έννοια και διαδικασία αποτελεσματικής Οργάνωσης
543	5.6 Βασικές αρχές λειτουργίας της Οργάνωσης
544	5.7 Η δομή της Οργάνωσης
544	5.8 Η έκταση και ενότητα της Διοίκησης

- 546 5.9 Η ανάπτυξη της Οργάνωσης
- 547 5.9.1 Η εξέλιξη της Οργάνωσης
- 548 5.9.2 Η Οργάνωση που μαθαίνει συνεχώς
- 551 5.10 Μέθοδοι διαμόρφωσης της Οργάνωσης
- 553 5.11 Καταμερισμός της εργασίας και εξειδίκευσης
- 553 5.12 Εξουσιοδότηση αρμοδιοτήτων
- 555 5.13 Η κατανομή εργασιών και ανάθεση εξουσίας
- 556 5.14 Εξουσία – Ευθύνη – Λογοδοσία στις Οργανώσεις
- 558 5.15 Μέθοδοι μεταβίβασης εξουσίας και Συστήματα οργανωτικής δομής ή οργάνωσης
- 561 5.16 Συστήματα διοίκησης
- 561 5.16.1 Συγκέντρωση εξουσίας
- 563 5.16.2 Αποκέντρωση εξουσίας
- 563 5.17 Συλλογικά όργανα εξουσίας
- 566 5.17.1 Συλλογικά όργανα εξουσίας ανώτατου Management
- 566 5.17.2 Λοιπά συλλογικά όργανα εξουσίας
- 567 5.18 Το οργανόγραμμα ή οργανοδιάγραμμα της επιχείρησης
- 567 5.18.1 Γενικά για το οργανόγραμμα
- 569 5.18.2 Το οργανόγραμμα ή οργανοδιάγραμμα της επιχείρησης
- 571 5.19 Η στελέχωση της επιχείρησης
- 571 5.19.1 Διαδικασίες πριν από την πρόσληψη προσωπικού
- 572 5.19.2 Προγραμματισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- 574 5.19.3 Θέσεις εργασίας
- 575 5.19.4 Επιλογή προσωπικού
- 576 5.19.4.1 Ανάγκες σε προσωπικό υπό συνθήκες βεβαιότητας
- 578 5.19.4.2 Ανάγκες σε προσωπικό υπό συνθήκες αβεβαιότητας
- 579 5.19.5 Μέθοδοι επιλογής προσωπικού
- 583 5.19.6 Η συνέντευξη ως μέθοδος επιλογής προσωπικού
- 587 5.19.7 Ένταξη ή ενσωμάτωση του προσωπικού στο εργασιακό περιβάλλον
- 588 5.19.8 Εκπαίδευση προσωπικού
- 589 5.19.8.1 Εκπαίδευση του προσωπικού των επιχειρήσεων στη νέα οικονομία
- 589 5.19.8.2 Η εξέλιξη της οικονομίας σε οικονομία της γνώσης
- 594 5.19.9 Αξιολόγηση και μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού
- 594 5.19.9.1 Γενικά περί αξιολόγησης
- 596 5.19.9.2 Μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού
- 598 5.20 Αλληλοδαποί εργαζόμενοι στην Ελλάδα
- 598 5.20.1 Η γενικά στοιχεία
- 602 5.20.2 Οι διαφορετικές κουλτούρες απαιτούν διαφορετικά κίνητρα και αντιμετώπιση
- 604 5.21 Αμοιβές και υποκίνηση προσωπικού
- 607 5.22 Πολιτική μισθών και ημερομισθίων
- 608 5.23 Η αμοιβή της εργασίας

- 610 5.23.1 Συστήματα αμοιβών
- 616 5.23.2 Παροχές στους εργαζόμενους
- 617 5.24 Εργασιακό άγχος
- 620 5.25 Ο φόβος στην εργασία και η αρνητική λειτουργία του
- 621 5.26 Ενδυνάμωση του προσωπικού

Κεφάλαιο 6 MANAGEMENT ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ, ΗΓΕΣΙΑ

- 623 6.1 Τα χαρακτηριστικά του ατόμου
- 623 6.1.1 Το άτομο και η προσωπικότητά του
- 624 6.1.2 Διαστάσεις της προσωπικότητας
- 624 6.1.2.1 Το επίκεντρο του ελέγχου
- 626 6.1.2.2 Εσωστρέφεια και εξωστρέφεια των ατόμων
- 627 6.1.2.3 Αυταρχισμός
- 627 6.1.2.4 Γραφειοκρατία
- 628 6.1.3 Θεωρίες σύγκρουσης
- 629 6.1.4 Θεωρίες ολοκλήρωσης του ατόμου
- 629 6.1.5 Θεωρίες συνέπειας
- 630 6.1.6 Στάσεις
- 631 6.1.7 Μάθηση
- 633 6.1.8 Αντίληψη
- 634 6.2 Ανθρώπινοι τύποι και χαρακτήρες
- 635 6.2.1 Ανθρώπινοι τύποι σύμφωνα με τον τρόπο σκέψης τους
- 635 6.2.2 Ανθρώπινοι χαρακτήρες
- 635 6.3 Υποκίνηση: Έννοια και διαδικασία
- 636 6.3.1 Υποκίνηση και απόδοση
- 638 6.3.2 Η υποκινητική λειτουργία του Management
- 639 6.4 Τα κίνητρα και η λειτουργία τους
- 642 6.5 Οι θεωρίες υποκίνησης
- 643 6.5.1 Η πυραμίδα αναγκών του Maslow
- 646 6.5.2 Η θεωρία υποκίνησης X και Y του Douglas Mc Gregor
- 649 6.5.3 Η ERG- Θεωρία του Alderfer
- 651 6.5.4 Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg
- 655 6.5.5 Η θεωρία της έντασης των προσδοκιών του Vroom
- 658 6.5.6 Το υπόδειγμα διασύνδεσης του Porter και Lawler
- 662 6.5.7 Η θεωρία του H.A. Simon
- 663 6.5.8 Η θεωρία του Rensis Likert
- 664 6.5.9 Η θεωρία ωριμότητας – ανωριμότητας του Chris Argyris
- 667 6.5.10 Η θεωρία των Daniel Katz και Robert L. Kahn

- 668 6.5.11 Η θεωρία του George Casper Homans
669 6.5.12 Η θεωρία των ειδών των αναγκών του David Mc Clelland
671 6.5.13 Η θεωρία της ισότητας (δικαιοσύνης) του Adams
673 6.5.14 Το μοντέλο επιλογής κινδύνου του Atkinson
676 6.5.15 Η θεωρία του Kurt Lewin
677 6.5.16 Η θεωρία της στοχοθεσίας
680 6.5.17 Cafeteria System
681 6.6 Οι συμπεριφορικές θεωρίες κινήτρων
684 6.7 Εκπαιδευτική ηγεσία
685 6.8 Μετατρεπτική ηγεσία
686 6.9 Τα καθήκοντα των μετατρεπτικών ηγεσιών
688 6.10 Υπέρμετρα ηγεσία
689 6.11 Επιχειρηματική ηγεσία βάσει αξιών (Management by Values - MbV)
690 6.12 Σύγχρονα θέματα ηγεσίας
690 6.12.1 Οι γυναίκες ως ηγέτες
691 6.12.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη στην ηγεσία
693 6.13 Επαγγελματική – εργασιακή ικανοποίηση
699 6.14 Οι τεχνικές της υποκίνησης
699 6.14.1 Management βάσει Αντικειμενικών Στόχων (MbO)
700 6.14.2 Διοίκηση με συμμετοχή των εργαζομένων
701 6.15 Η Ηγεσία και η έννοιά της
704 6.16 Ηγεσία, επιρροή και δύναμη
706 6.17 Τα χαρακτηριστικά στοιχεία του Ηγέτη και οι θεωρίες περί Ηγεσίας
707 6.17.1 Η θεωρία του Edgar Schein
709 6.17.2 Η θεωρία της τυχαίας ή απρόβλεπτης προσέγγισης του Fred Fiedler
711 6.17.3 Η θεωρία των R. Blake και J. Mouton ή η διοικητική σκάρα
714 6.17.4 Το τρισδιάστατο (3-D) υπόδειγμα του Reddin
715 6.17.5 Το ηγετικό μοντέλο των Hersey - Blanchard
717 6.17.6 Το ηγετικό σύστημα 1- 4 του Likert
718 6.18 Μηχανισμοί και κριτήρια αποτελεσματικής ηγεσίας
720 6.19 Ηγετικό Style
723 6.20 Συστατικά στοιχεία του συστήματος ηγεσίας
724 6.21 Μορφές ηγετικού Style
729 6.21.1 Οι μελέτες της Iowa περί ηγετικού Style
730 6.21.2 Οι μελέτες του Ohio περί ηγετικού Style
733 6.21.3 Οι μελέτες του Michigan περί ηγετικού Style
733 6.22 Οι συγκρούσεις στην επιχείρηση και ο ρόλος της Ηγεσίας
735 6.22.1 Αιτίες συγκρούσεων
736 6.22.2 Πεδία συγκρούσεων
738 6.22.3 Αντίδραση και διαχείριση συγκρούσεων
741 6.23 Εκτίμηση των προσδοκιών των εργαζομένων
741 6.24 Κίνητρα και υποκίνηση

- 742 6.24.1 Κίνητρα σε σχέση με το αντικείμενο
- 744 6.24.2 Κίνητρα σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας
- 745 6.25 Η συμμετοχή των εργαζομένων στις επιχειρησιακές διεργασίες
- 745 6.26 Οι εργασιακές ομάδες (τυπικές και άτυπες) και η δυναμική τους
- 746 6.26.1 Η δημιουργία εργασιακών ομάδων και ο ρόλος τους στη λειτουργία της επιχείρησης - οργανισμού
- 748 6.26.2 Είδη εργασιακών ομάδων
- 751 6.27 Συνεκτικότητα της ομάδας
- 751 6.27.1 Έννοια και παράγοντες που επηρεάζουν τη συνεκτικότητα
- 752 6.27.2 Όραμα της ομάδας
- 752 6.27.3 Ατομικοί και ομαδικοί στόχοι
- 753 6.27.4 Καθήκοντα των μελών των ομάδων
- 753 6.27.5 Ομαδική σκέψη
- 754 6.28 Ο ρόλος των άτυπων εργασιακών ομάδων
- 755 6.29 Ανάπτυξη συναίνεσης και δράσης σε ομάδες
- 757 6.30 Η δυναμική των ομάδων και οι συγκρούσεις με τη Διοίκηση
- 758 6.31 Ο Διευθυντής, ηγετική φυσιογνωμία στη σύγχρονη επιχείρηση
- 760 6.31.1 Συμμετοχή του Διευθυντή στην εξωτερική ροή της εργασίας
- 761 6.31.2 Ο Διευθυντής, ηγέτης των συνεργατών του
- 761 6.31.3 Ο Διευθυντής ρυθμιστής των λειτουργιών των άλλων
- 762 6.32 Η εξουσιαστική σχέση Διευθυντή – Εργαζομένων
- 765 6.33 Διεύθυνση και επικοινωνία στην επιχείρηση
- 770 6.34 Διαστάσεις της επιχειρησιακής επικοινωνίας
- 770 6.35 Οργανωσιακή κουλτούρα
- 770 6.35.1 Γενικά περί οργανωσιακής κουλτούρας
- 772 6.35.2 Χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας
- 776 6.36 Η οργανωσιακή κουλτούρα, άυλο κεφάλαιο των επιχειρήσεων
- 778 6.37 Κουλτούρα και επιχειρησιακό κλίμα
- 779 6.38 Θεωρητικές απόψεις περί οργανωσιακής κουλτούρας
- 783 6.38.1 Οργανωσιακή κουλτούρα και Ηγεσία κατά Cameron και Quinn
- 789 6.38.2 Οργανωσιακή κουλτούρα και στάδιο ζωής της επιχείρησης κατά Cameron και Quinn.
- 790 6.38.3 Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία κατά τον E. Schein
- 794 6.39 Η Ηγεσία, παράγων διαμόρφωσης της οργανωσιακής κουλτούρας
- 796 6.40 Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία στη διαχείριση γνώσης
- 797 6.41 Η οργανωσιακή κουλτούρα στην οικονομική των επιχειρήσεων
- 798 6.42 Το μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας των Deal και Kennedy
- 799 6.43 Ισχυρές και ασθενείς κουλτούρες
- 801 6.44 Το Management, οι εθνικές κουλτούρες και ο ρόλος της Ηγεσίας
- 806 6.45 Οργανωσιακή, κλαδική και εθνική κουλτούρα
- 808 6.46 Μορφοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας
- 810 6.47 Η δυναμική της ομαδικής κουλτούρας κατά τον Kurt Lewin

- 812 **6.48** Μπορεί να διοικηθεί η κουλτούρα;
 814 **6.49** Κουλτούρα και το Paradigma
 815 **6.50** Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγές

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- 26 **1** - Οργάνωση, διακανονισμός, διεκπεραίωση
 47 **2** - Δομή του διεθνούς περιβάλλοντος της επιχείρησης
 47 **3** - Το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης
 50 **4** - Το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης
 81 **5** - Σύσταση SE με συγχώνευση ΑΕ από δυο χώρες
 82 **6** - Σύσταση SE χαρτοφυλακίου, 1η περίπτωση
 82 **7** - Σύσταση SE χαρτοφυλακίου, 2η περίπτωση
 83 **8** - Μετατροπή ΑΕ σε SE
 129 **9** - Κύκλος ανταγωνιστικότητας
 132 **10** - Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Michael Porter
 140 **11** - Κατάταξη της Ελλάδας με βάση τους δείκτες Μικρο- και Μακροοικονομικής ανταγωνιστικότητας
 166 **12** - Λειτουργική οργανωσιακή δομή της επιχείρησης
 169 **13** - Κύριες κατηγορίες λειτουργιών μιας επιχείρησης
 230 **14** - Το ετερογενές πεδίο της επιχειρηματικότητας
 233 **15** - Η μετάλλαξη της επιχειρηματικότητας
 240 **16** - Επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων στις χώρες GEM
 285 **17** - Σύνθεση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
 330 **18** - Ηθική διάσταση της σχέσης μεταξύ αγοραστών και πωλητών
 346 **19** - Οι στόχοι μιας επιχείρησης
 353 **20** - Λειτουργίες του Management
 355 **21** - Επιχειρησιακά συστήματα πληροφόρησης
 365 **22** - Εργασίας (ΑΕΠ ανά απασχολούμενο), ΕΕ- 27, 2008
 367 **23** - Διάφορες ελαστικότητες παραγωγής
 371 **24** - Εξέλιξη του δείκτη ανταγωνιστικότητας με βάση το κόστος εργασίας στη βιομηχανία
 377 **25** - Μηνιαίο κόστος εργασίας (σε €)
 389 **26** - Δαπάνες για την παιδεία, ΟΟΣΑ, 2003, % του ΑΕΠ
 421 **27** - Διάγραμμα Gantt υλοποίησης μιας επένδυσης
 437 **28** - Σημαντικοί σταθμοί στα πειράματα του Hawthorne, 1927-1932
 463 **29** - Ιεραρχική δομή μεγάλης επιχείρησης
 476 **30** - Σχέση μεταξύ αρμοδιοτήτων και φορέων σχεδιασμού
 494 **31** - Στάδια προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων
 498 **32** - Διαδικασία λήψης ορθολογικής επιλογής

- 507 33 - Δένδρο αποφάσεων
- 510 34 - Παράδειγμα γραφήματος δικτύου
- 527 35 - Οργανωσιακές θεωρίες
- 552 36 - Στρατηγικές για επίλυση προβλημάτων συντονισμού
- 570 37 - Οργανόγραμμα μιας μεγάλης ΑΕ
- 571 38 - Η Portfolio-Matrix της Boston Consulting Group (BCG)
- 600 39 - Προσδιοριστική παράγοντες συμπεριφοράς του ατόμου
- 601 40 - Παράγοντες επηρεασμού της συμπεριφοράς του ατόμου στον εργασιακό χώρο
- 603 41 - Αιτίες εντάσεων λόγω πολιτισμικών διαφορετικότητας
- 621 42 - Διοίκηση – διαχείριση καταστάσεων φόβου
- 633 43 - Δια βίου εκπαίδευση, ΕΕ-25, % πληθυσμού 25-64 ετών που συμμετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης ή κα-τάρτισης
- 637 44 - Μεταβλητές που επηρεάζουν την απόδοση του ατόμου
- 637 45 - Το ανθρώπινο σύστημα υποκίνησης
- 644 46 - Πυραμίδα ανθρώπινων αναγκών του Maslow
- 650 47 - Η ERG-Theory του Alderfer
- 654 48 - Σύγκριση θεωριών Maslow, Alderfer και Herzberg
- 659 49 - Το μοντέλο διασύνδεσης των Porter και Lawler
- 676 50 - Σύγκριση των διαφόρων θεωριών αναγκών
- 694 51 - Το μοντέλο υποκίνησης των Porter και Lawler
- 701 52 - Δυνατότητες αποτελεσματικής συμμετοχής των εργαζομένων
- 711 53 - Καμπύλη απόδοσης του Fiedler
- 712 54 - Η διοικητική σχάρα του Blake και Mouton
- 716 55 - Ηγετικό μοντέλο των Hersey και Blanchard
- 718 56 - Ηγετική συμπεριφορά στο ηγετικό σύστημα 1 - 4 του Likert
- 726 57 - Ηγετικό στιλ κατά Tannenbaum και Schmidt
- 731 58 - Σχέσεις μεταξύ Consideration και Initiating Structure στις μελέτες Ohio και Michigan
- 737 59 - Διαστάσεις συγκρούσεων
- 738 60 - Δυναμική ενός συγκρουσιακού επεισοδίου
- 739 61 - Είδη αντιδράσεων σε διαπροσωπικές συγκρούσεις
- 748 62 - Υπόδειγμα αποτελεσματικότητας της εργασιακής ομάδας
- 760 63 - Οι δραστηριότητες του Διευθυντή
- 767 64 - Ενδεικτικές δομές επικοινωνίας
- 769 65 - Εμπλουτισμένες ή υβριδικές δομές επικοινωνίας
- 788 66 - Οργανωσιακή κουλτούρα κατά Cameron και Quinn
- 792 67 - Επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας κατά τον E. Schein
- 811 68 - Το μοντέλο ομαδικής κουλτούρας (τριών φάσεων) του Lewin

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

- 37 1 - Συστατικά στοιχεία της επιχείρησης
- 39 2 - Συνολική επιχειρηματική δραστηριότητα και κοινωνικο-οικονομικά χαρακτηριστικά στην Ελλάδα, 2005, %
- 40 3 - Ποσοστά ανεργίας με βάση την εκπαίδευση, Ελλάδα, %, 2010
- 41 4 - Συνολική επιχειρηματική δραστηριότητα ανάγκης και κοινωνικό-οικονομικά χαρακτηριστικά, Ελλάδα, 2005, %
- 103 5 - Κατάταξη των ΜΜΕ επιχειρήσεων στην ΕΕ (από 1/1/2005)
- 105 6 - Σύνολο επιχειρήσεων και ΜΜΕ στην Ελλάδα, σε 000
- 106 7 - Κατηγορία επιχειρήσεων κατά δραστηριότητα και νομική μορφή, Ελλάδα, 2002, σε 000
- 107 8 - Αριθμός επιχειρήσεων κατά οικονομική δραστηριότητα και τάξεις μεγέθους απασχόλησης, Ελλάδα, 2002, σε 000
- 108 9 - Κατανομή επιχειρήσεων κατά Περιφέρεια και κύκλο εργασιών, Ελλάδα, 2002
- 109 10 - Διάρθρωση των επιχειρήσεων στην ΕΕ κατά τάξη μεγέθους, 2000, σε 000
- 139 11 - Κατάταξη της Ελλάδος διεθνώς με βάση την ανταγωνιστικότητα
- 141 12 - Σύγκριση δείκτη ανταγωνιστικότητας των χωρών της ΕΕ – 25
- 142 13 - Σειρά σημαντικότητας των κλάδων της ελληνικής βιομηχανίας
- 144 14 - Κριτήρια κατάταξης κλάδων με βάση τους δείκτες αποδοτικότητας και ανάπτυξης
- 156 15 - Η κατάταξη των χωρών με βάση την ανταγωνιστικότητά τους, ΗΠΑ=1, 1999-2010
- 183 16 - Τα χαρακτηριστικά των επιχειρησιακών συνασπισμών
- 188 17 - Τα ολιγοπώλια στην ελληνική αγορά, 2005-2006, %
- 223 18 - Διαφορές Επιχειρηματικότητας και Management
- 226 19 - Διαφορές Ιδιοκτήτη ΜΜΕ και Επιχειρηματία
- 324 20 - Παράγοντες ανάπτυξης επιχειρηματικής δραστηριότητας
- 325 21 - Επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων με βάση το φύλο, (% ατόμων ηλικίας 18 – 64 ετών, 2009)
- 237 22 - Ανεργία νέων στην ΕΕ – 27, 2010, σε %
- 270 23 - Βασικά περιεχόμενα ενός επιχειρησιακού σχεδίου
- 301 24 - Κέρδη πετρελαιοειδών εταιριών κάθε ώρα, σε Mio
- 375 25 - Πραγματική σταθμική συναλλαγματική ισοτιμία (REER) με βάση το κόστος εργασίας / μονάδα προϊόντος ΕΕ-25, 1994-2005, %
- 394 26 - Αποτέλεσμα ενός Test κατά Likert
- 458 27 - Οριοθέτηση όρων στο Management buy Out
- 502 28 - Συγκριτικά στοιχεία μοντέλων λήψης αποφάσεων
- 647-8 29 - Αποδοχές της θεωρίας X και Y του McGregor
- 708 30 - Ανθρώπινοι τύποι και οργανωσιακές συνέπειες κατά τον Schein

- 714 **31** - Βασικά ηγετικά Style του 3-D μοντέλου του Reddin
- 721 **32** - Ηγετικά Style
- 728 **33** - Πολυδιάστατη ανάλυση της ηγετικής συμπεριφοράς και στίλ
- 799 **34** - Οργανωσιακή κουλτούρα κατά τους Deal και Kennedy
- 800 **35** - Ισχυρές και ασθενείς κουλτούρες



ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1.1 Οργανισμοί, οικονομικοί Οργανισμοί, επιχειρησιακή δραστηριότητα

1.1.1 Γενικά

Ο όρος Οργανισμός χρησιμοποιείται γενικά για να περιγράψει πολύπλοκα συστήματα, τα οποία λειτουργούν ως ενιαίο σύνολο. Τα συστήματα αυτά είναι ανοιχτά, ιεραρχικά δομημένα και στοχεύουν στην παραγωγή ορισμένου αποτελέσματος. Τα υποσυστήματα του Οργανισμού, δεν πρέπει να λειτουργούν αρμονικά μόνο στο εσωτερικό ή/και μεταξύ τους, αλλά και να συνεργάζονται για την παραγωγή ενός συνολικού και σαφώς προσδιορισμένου αποτελέσματος. Ο όρος έχει ληφθεί από τη Βιολογία και την Ιατρική, όπου ο Οργανισμός είναι ένα ξεχωριστό ατομικό ον, δηλ. ένα ζώο, ένα φυτό ή ένας μικροοργανισμός, αποτελούμενος από πολλά υποσυστήματα (μυϊκό, πεπτικό, αναπνευστικό κτλ.). Κατά τον Ludwig von Bertalanffy (1901 – 1972), σημαντικό γερμανό βιολόγο και θεωρητικό των συστημάτων, ένας ζωντανός Οργανισμός είναι ένα πολύ – επίπεδο δημιουργήμα ανοικτών συστημάτων, που μεταξύ τους έχουν μια συστηματική αλληλεξάρτηση και υπάρχουν μόνο λόγω αυτής της αλληλεξάρτησης. Κάθε τμήμα ενός Οργανισμού αποτελεί ταυτόχρονα μέσο και σκοπό όλων των υπολοίπων (Immanuel Kant 1724 – 1804, γερμανός φιλόσοφος). Επειδή ο Οργανισμός είναι προσανατολισμένος σε σκοπούς (τελεολογία), αποτελεί ο ίδιος το σύνολο των τμημάτων του (Αριστοτέλης).

Κατά κανόνα ο Οργανισμός και ο Μηχανισμός αποτελούν δυο αντίθετα ζεύγη, όπου ο Οργανισμός είναι ένα ασταθές σύστημα, ενώ ο Μηχανισμός είναι ένα σταθερό σύστημα. Ο στόχος κατά τη θεωρητική διάσταση του Οργανισμού, αποτελεί μια σύνθετη των μηχανικών – αιτιωδών και των οργανικών – τελεολογικών διαδικασιών. Η σχέση της βιολογικής και οικονομικής έννοιας του Οργανισμού τονίζει ακριβώς αυτό. Όπως στον ανθρώπινο Οργανισμό υπάρχουν και λειτουργούν αρμονικά διάφορα υποσυστήματα (μυϊκό, κυκλοφορικό κτλ.), έτσι και στις άλλες μορφές Οργα-

νισμών με διαφορετικό αντικείμενο δράσης, η αρμονική λειτουργία και συνεργασία των διαφόρων υποσυστημάτων τους (τμημάτων, όπως η Διεύθυνση, το Λογιστήριο, η Παραγωγή, οι Διανομές κτλ.), είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωσή τους.

Παράλληλα με τον όρο Οργανισμό στο Management χρησιμοποιούμε τους όρους **«οικονομική οργάνωση ή οργανισμός»**. Αποτελούν καταρχάς ένα σύμπλεγμα θεσμών, μηχανισμών, αλλήλ και σχέσεων διαφόρων επιπέδων και ελέγχου, με βάση τις αρχές των οποίων μια επιχείρηση ή άλλος οργανισμός οικονομικού χαρακτήρα, χρησιμοποιεί και διαχειρίζεται τους περιορισμένους οικονομικούς πόρους της (εισροές), προκειμένου να επιτύχει τους αντικειμενικούς της στόχους (π.χ. εκροές). Η οικονομική οργάνωση λειτουργεί μέσα σε ένα οικονομικό σύστημα, το οποίο αποτελεί τον συνολικό ιστό της οικονομικής διάρθρωσης και του οποίου η λειτουργία ρυθμίζεται από το σύνολο των οικονομικών, νομικών, κοινωνικών, πολιτικών κ.α. θεσμών.

Η σπουδαιότητα στη χρήση και των δυο όρων, τόσο της οικονομικής οργάνωσης, όσο και του οικονομικού συστήματος, έγκειται στη διαμόρφωση σειράς θεσμικών ρυθμίσεων, πλαισίων και κανόνων, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις και να διαμορφωθούν προτεραιότητες δράσης από τα άτομα που δραστηριοποιούνται σε αυτούς τους χώρους. Οι δραστηριότητες αυτές στοχεύουν στη διαμόρφωση συγκεκριμένων σχέσεων μεταξύ τους, στη βάση της επίτευξης της οικονομικής αρχής της αριστοποίησης (βελτιστοποίησης) και του ατομικού ορθολογισμού. Αυτό σημαίνει, ότι όλα τα συναλλησσόμενα μέρη πρέπει να κινούνται και να αποσκοπούν στην επίτευξη του άριστου αποτελέσματος τόσο για τα ίδια, όσο και για τον Οργανισμό με την οικονομικότερη (ελάχιστη) χρήση των υπό **στενότητα** ευρισκόμενων πόρων. Οι λειτουργίες αυτές αφορούν:

- Στο **Τι, Που, Πόσο, Πως** και για **Ποιόν** θα παραχθεί. Προϋπόθεση όλων των παραπάνω στόχων είναι η καθιέρωση προτύπων, η ύπαρξη μιας κοινωνικής και οικονομικής κλίμακας προτεραιοτήτων και αξιών, αλλά και η λειτουργία μιας ορθολογικής κοινωνικής επιλογής.
- Σημαντικό επίσης στοιχείο αποτελεί η λειτουργία της οργάνωσης της παραγωγής. Με τη στενή έννοια του όρου σημαίνει τη διάταξη και χρήση των εισροών, έτσι που να αποφέρουν το άριστο αποτέλεσμα με το ελάχιστο δυνατό κόστος.
- Στη δίκαιη κατανομή του παραχθέντος αποτελέσματος στα μέλη της οργάνωσης, αλλά και της κοινωνίας.
- Στη διατήρηση ή διαμόρφωση της κοινωνικής δομής του περιβάλλοντος, κάτι που έχει να κάνει με την κοινωνική ευαισθησία των επιχειρήσεων, του κοινωνικού ισολογισμού και της κοινωνικής λογοδοσίας (εταιρική κοινωνική ευθύνη).
- Στην προσαρμογή της κατανάλωσης προς την παραγωγή, μέσα σε ένα μακροχρόνιο διάστημα, δηλ. στη διαμόρφωση σχέσεων ισορροπίας στις διάφορες αγορές (αγαθών, εργασίας, κεφαλαίου).

Βέβαια η οποιαδήποτε οικονομική δραστηριότητα, απαιτεί την ύπαρξη ενός συστή-

ματος οργάνωσης, αλλά και ενός επιπέδου οικονομικού ελέγχου. Οι λόγοι που το καθιστούν απαραίτητο είναι δύο: **Πρώτον**, η υφιστάμενη στενότητα των μέσων παραγωγής οδηγεί πολλές φορές σε συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ ατόμων, επιχειρήσεων, ομάδων ή και κρατών. Η κατοχή των μέσων αυτών από ένα άτομο, επιχείρηση ή κράτος, ή των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών, μειώνει αναπόφευκτα το μερίδιο που είναι διαθέσιμο για τα άλλα πρόσωπα ή ομάδες. Δημιουργεί υπέρμετρη συγκέντρωση δύναμης και εξουσίας, που οδηγεί σε μονοπωλιακές καταστάσεις, με αρνητική επίπτωση στην κατανομή των πόρων και συνεπάγεται κοινωνικές αδικίες. **Δεύτερον**, η αποδοτική χρήση των εισροών, απαιτεί οργανωμένη και συντονισμένη δράση όλων των εμπλεκόμενων πλευρών στην παραγωγική διαδικασία, διότι εντός ενός οικονομικού συστήματος δημιουργούνται δράσεις συνέργιας και αλληλεπίδρασης. Οι οικονομικές δραστηριότητες είναι κατεξοχήν συνολικές – συλλογικές δραστηριότητες. Κοινωνικά προβλήματα δε μπορούν να επιλυθούν μόνο μέσα από ατομικές πρωτοβουλίες.

Για τις ανάγκες του βιβλίου μας θα θεωρήσουμε, ότι ο οργανισμός, η επιχείρηση, το οικονομικό σύστημα κτλ., αποτελούν υποσυστήματα του συνόλου της οργάνωσης μιας κοινωνίας, δηλ. της κοινωνικής οργάνωσης. Από αυτήν διαφοροποιούνται μόνο όσον αφορά τους λειτουργικούς τους ρόλους και τις στοχεύσεις τους. Οι ρόλοι αυτοί διαμορφώνονται και διαφοροποιούνται ανάλογα με τη χρονική συνισταμένη, τόσο σε ποιότητα, όσο σε ποσότητα και περιεχόμενο. Συνισταμένες αυτών είναι οι οικονομικοί θεσμοί, οι οικονομικές στοχεύσεις, οι κλίμακες οικονομικών αξιών κτλ. Επίσης και το πεδίο δράσης των διαφόρων Οργανισμών είναι ευρύ και αναφέρεται:

- ⇒ Στο κοινωνικό επίπεδο με τους κοινωνικούς Οργανισμούς (Κοινότητα, Δήμος, Περιφέρεια, Σύλλογος, ομάδα κτλ.).
- ⇒ Στο πολιτικό πεδίο, όπου λειτουργούν διάφοροι σχηματισμοί (κόμματα, κοινοβούλιο, ΟΗΕ, ΕΕ κτλ.),
- ⇒ Στο συνδικαλιστικό πεδίο με τις εργατικές ενώσεις και τα συνδικάτα (ΓΣΕΕ, ΑΔΕΔΥ),
- ⇒ Στο οικονομικό πεδίο με τους οικονομικούς Οργανισμούς και τις επιχειρήσεις (ΟΟΣΑ, FAO, ΟΤΕ, ΔΕΗ),
- ⇒ Στο πολιτισμικό πεδίο με τις διάφορες πολιτιστικές Οργανώσεις, Συλλόγους κ.α.

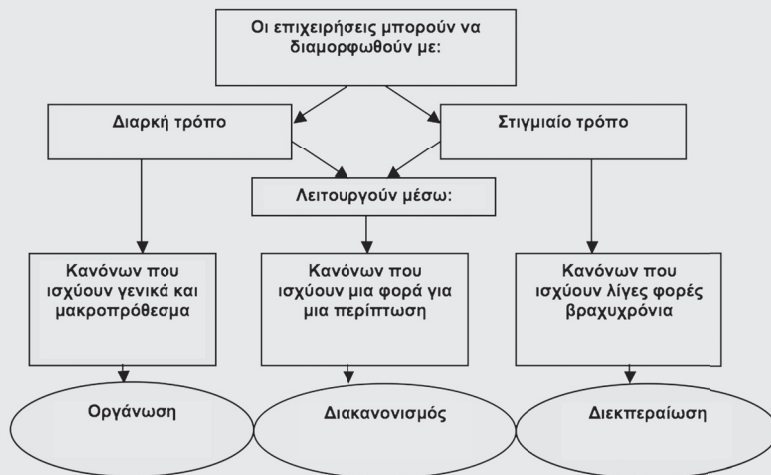
Με τη μελέτη των Οργανισμών ασχολείται η οργανωσιακή θεωρία. Μελετά τις αιτίες δημιουργίας των Οργανισμών, τις δυνατότητες επιβίωσής τους καθώς και τον τρόπο λειτουργίας τους. Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές οργανωσιακές θεωρίες, δεδομένου ότι οι Οργανισμοί αποτελούν μορφές υψηλής πολυπλοκότητας. Σε όλες τις θεωρίες το αντικείμενο της έρευνας είναι το ίδιο, δηλ. η γέννηση, η εξέλιξη, η διαμόρφωση Οργανισμών, οι στόχοι τους και η διάλυσή τους. Ο κάθε Οργανισμός (οικονομικός και μη), οφείλει με τον τρόπο, τις προτάσεις, την συμπεριφορά του και

γενικότερα με τη λειτουργία του να στοχεύει στη βελτίωση της οργανωσιακής πρακτικής, της θέσης των μελών του, αλλά και της ευημερίας του κοινωνικού συνόλου.

1.1.2 Οργάνωση και οργανωσιακή ανάπτυξη

Οργάνωση είναι η επί σκοπώ και διαρκής δόμηση τμημάτων ενός συνόλου (π.χ. επιχείρησης), για την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος. Η οργάνωση αποτελεί τμήμα της Ηγεσίας των επιχειρήσεων (διαμόρφωση επιχειρήσεων). Η δεοντολογική διαμόρφωση των επιχειρήσεων ως μορφών οργάνωσης, μπορεί να επιτευχθεί με στιγμιαίο ή διαρκή τρόπο. Όμως μόνο η διαρκής διαμόρφωση και λειτουργία για κάποιο διάστημα, η οποία ενσωματώνει και αποδέχεται γενικούς και μακρόβιους κανόνες δράσης που θέτει το γενικότερο περιβάλλον (νόμοι, κοινωνία), μπορεί να θεωρηθεί ως οργάνωση. Οργάνωση δεν είναι μόνο η ύπαρξη κτιρίων, εργαλείων και μηχανημάτων παραγωγής. Είναι κύρια η ύπαρξη ανθρώπων, κανόνων και αρχών λειτουργίας σε ένα θεσμικά προσδιορισμένο περιβάλλον.

Διάγραμμα 1: Οργάνωση, διακανονισμός, διεκπεραίωση



Οι μορφές οργάνωσης που στηρίζονται σε κανόνες που ισχύουν για μια φορά και για μια περίπτωση, ονομάζονται διακανονισμοί (Disposition). Αυτές που ισχύουν για λίγες φορές και βραχυχρόνια, ονομάζονται διεκπεραίωση (improvisation). Αποτέλεσμα της οργάνωσης μπορεί, αφενός να θεωρηθεί η οργανωσιακή δομή με τη μορφή ενός οργανοδιαγράμματος (οργανογράμματος), και αφετέρου μια λογική διάταξη της διαδικασίας παραγωγής. Η οργάνωση μπορεί να διαχωριστεί στις φάσεις ανάλυσης και σύνθεσης εργασιών. Σκοπός των οργανώσεων είναι να θέτουν και να πετυχαίνουν οργανωσιακούς στόχους.

Οι οργανώσεις θα πρέπει να προσαρμόζονται στη διατήρηση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων με συστηματικό τρόπο (π.χ. με τη βοήθεια των τεχνικών σχεδιασμού) και με προληπτικό τρόπο (προγνωστικά). Όλοι οι υπόλοιποι τύποι αντίδρασης και μη συστηματικής προσαρμογής, δεν μπορούν να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης σε ένα πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Συνεπώς οι Οργανώσεις μετά την ίδρυσή τους πρέπει να ελέγχονται σε μικρά και τακτά διαστήματα π.χ. κάθε χρόνο από έναν οικονομικό εξωτερικό αξιολογητή. Δηλ. θα πρέπει να ελέγχονται συνεχώς και διαρκώς, να προσαρμόζονται (θεωρία της εξέλιξης) στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και των αναγκών των συνεργατών τους. Η προσαρμογή αυτή μπορεί να σχεδιαστεί, να είναι συστηματική, προγνωστική και καθοδηγούμενη από θεωρητικούς και εμπειρικούς κανόνες.

Οι οργανωσιακές αλλαγές δεν πρέπει να αφεθούν σε συμπτώσεις, αλλά να συζητούνται με τους συνεργάτες, να παρουσιάζονται σε αυτούς και να τους δίδεται η ευκαιρία να συμβάλλουν στη βελτίωσή τους (learning by doing). Κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη της οργάνωσης αποτελούν οι προσπάθειες για βελτίωση των συνθηκών εργασίας, της ανάπτυξης μεγαλύτερης συνευθύνης εκ μέρους των εργαζομένων για το παραγόμενο αποτέλεσμα, της αίσθησης της συλλογικότητας και του κοινού οράματος των μελών της. Συνεπώς δεν πρέπει να επιδιώκεται κάθε 5 ή 10 χρόνια η εφαρμογή μιας νέας μορφής οργάνωσης, η οποία θα προσαρμόζεται στις διαφοροποιημένες συνθήκες (ενδοχομενική πρόταση), αλλά θα πρέπει εντός της οργάνωσης να διαδραματίζεται μια διαρκής και στοχευμένη οργανωσιακή μετεξέλιξη. Θα πρέπει βέβαια να λαμβάνονται υπόψη και να εξετάζονται οι ανησυχίες των συνεργατών, οι οποίες πηγάζουν από το φόβο των αλλαγών. Κάθε αλλαγή στην υφιστάμενη κατάσταση μπορεί να δημιουργήσει την αίσθηση του κινδύνου για τους εργαζόμενους. Π.χ. η εισαγωγή νέας τεχνολογίας στην παραγωγική διαδικασία δημιουργεί στους εργαζόμενους το φόβο της απώλειας της θέσης εργασίας. Σύμβουλοι στην κατεύθυνση αυτή μπορεί να είναι ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι, τα εξειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης κτλ. Οι φόβοι αυτοί των συνεργατών, ως αποτέλεσμα προσπάθειας αναδιοργάνωσης (π.χ. συγχώνευσης με άλλη επιχείρηση, αλλαγή της θέσης εργασίας, ενσωμάτωσης σε ένα νέο τμήμα, ανάγκης μετεκπαίδευσης), θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.

Η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι συνδεδεμένη με το όνομα του Edgar Schein (βλ. τμήμα 6.17.1). Είναι καθηγητής της οργανωσιακής ψυχολογίας και του Management στο MIT. Ασχολείται με το επιστημονικό πεδίο της ανάπτυξης και εξέλιξης των επιχειρήσεων, με βαρύτητα στους τομείς της οργανωσιακής κουλτούρας και της διαμόρφωσης διαδικασιών διοίκησης. Η σημαντικότερη συμβολή του στην επιστήμη της Ο&Δ είναι ότι αναλύει τις οργανωσιακές συνέπειες, όπως αυτές εμφανίζονται σε διάφορους και διαφορετικούς ανθρώπινους τύπους, όπως του:

⇒ Ορθολογικού–οικονομικού ατόμου (rational–economic man, Homo oeconomicus).

- ⇒ Κοινωνικού ατόμου (social man).
- ⇒ Αυτό – υποκινούμενο άτομο (self – actualizing man).
- ⇒ Σύνθετου ατόμου (Complex man).

Η οργανωσιακή ανάπτυξη αποτελεί κοινωνικο – επιστημονικό όρο και στην αγγλική αποδίδεται με τον όρο «organizational development». Αναφέρεται:

- ⇒ Σε ένα συγκεκριμένο τρόπο και διαδικασία προσέγγισης.
- ⇒ Σε μια συγκεκριμένη συστηματική και μέθοδο.
- ⇒ Σε ένα συγκεκριμένο τρόπο σκέψης και φιλοσοφία.

Στην οικονομική των επιχειρήσεων, η επιχειρησιακή ανάπτυξη προτείνεται συχνά ως μέθοδος για τη δημιουργία νέων ή την αναδιάρθρωση παλιών μορφών δόμησης και συγκρότησης των οργανωσιακών μορφών. Περιλαμβάνει το Management αλλαγών της επιχείρησης και αποτελεί αυτοτελή διαδικασία, η οποία διαμορφώνεται στα πλαίσια του Management. Είναι στενά συνδεδεμένη με την εξέλιξη του προσωπικού και το Management Ολικής Ποιότητας (TQM).

Η φιλοσοφία αυτή στηρίζεται στην αρχή, ότι η οργανωσιακή εξέλιξη είναι άμεσα συνδεδεμένη με ένα συγκεκριμένο ουμανιστικό πρότυπο ατόμου. Αναφέρεται σε άτομο, το οποίο από τη φύση του επιθυμεί να αυτοπραγματοωθεί και να ανεληχθεί. Για το σκοπό αυτό προσπαθεί να ολοκληρώσει τις επιθυμίες και τα ενδιαφέροντά του, να αποκαλύψει τις δεξιότητες και τις κλίσεις του. Έχει συγκεκριμένο αξιακό κώδικα, δεν είναι αρνητικό σε ευθύνες και ανάληψη εξουσίας, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και γενικά είναι επιδεικτικό βελτιώσεων σε όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων του. Είναι ο τύπος του ατόμου που περιγράφει ο McGregor στη γνωστή θεωρία Χ και Υ.

Η οργανωσιακή εξέλιξη προσπαθεί να καταστήσει ενεργούς παράγοντες, όλα τα άτομα που συμμετέχουν σε μια διαδικασία παραγωγής. Οι μέθοδοι που έχουν τη μεγαλύτερη πιθανότητα εφαρμογής και τον υψηλότερο βαθμό επιτυχίας είναι αυτές, οι οποίες συνδυάζουν τις επιθυμίες και ελπίδες των συμμετεχόντων σε μια παραγωγική – οργανωσιακή διαδικασία με τους στόχους της οργάνωσης. Δράσεις οργανωσιακής ανάπτυξης εφαρμόζονται κατά τους F. Friedlander και L.D. Brown (στο βιβλίο τους Organization Development), σε ουμανιστικές διαδικασίες και τεχνολογικές – δομικές διεργασίες. Αντικείμενο των αλλαγών δεν είναι μόνο η παρέμβαση σε τεχνικές και οργανωσιακές δομές και διαδικασίες, αλλά και η παρέμβαση σε διανθρώπινες επικοινωνίες και συμπεριφορές (οργανωσιακή κουλτούρα). Σε όλες τις αλλαγές θα πρέπει να επιδιώκεται με την ίδια ένταση, η μεγιστοποίηση της «ατομικής χρησιμότητας» και η «αριστοποίηση των στόχων». Για το λόγο αυτό δεν πρέπει να απομονώνονται τα προβλήματα στα υποσυστήματα, στις ομάδες ή τα άτομα. Θα πρέπει να αναλύονται με βάση κανόνες και αρχές, που ισχύουν για το σύνολο και πάντα κάτω από τη δυναμική του οργανωσιακού και κοινωνικού περιβάλλοντος, με στόχο:

- ⇒ Την αριστοποίηση των εργασιακών ροών.
- ⇒ Την επί σκοπώ διαμόρφωση νέων δομών εξουσίας στις ομάδες.
- ⇒ Το ανθρωποκεντρικό εργασιακό περιβάλλον, μέσω ανάπτυξης ενός υψηλότερου δείκτη αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.
- ⇒ Την βελτίωση της ευελιξίας, της ετοιμότητας για αλλαγές και την ικανότητα για καινοτομίες των συνεργατών.

Η οργανωσιακή ανάπτυξη μετά από πολλές διακυμάνσεις εξελίχτηκε, σε αυτό που παρουσιάστηκε κατά το 1990 με τις παρακάτω προτάσεις:

- ⇒ Η πρώτη πρόταση, η οποία διατυπώθηκε από το MIT και ονομάστηκε «Re – educative πρόταση», στηρίζεται στην αποδοχή, ότι οι επιχειρήσεις είναι υπερ-γραφειοκρατικές και παρουσιάζουν ισχυρές ιεραρχικές δομές.
- ⇒ Η δεύτερη πρόταση, που ονομάζεται «ενεργητική ερευνητική πρόταση», τονίζει το ρόλο των εξωτερικών συμβούλων.
- ⇒ Η τρίτη πρόταση, που ονομάστηκε «πρόταση Tavistock», επικεντρώνεται στις αλλαγές του κοινωνικο – οικονομικού συστήματος.

Η «πρόταση Tavistock» είναι αυτή που πρότειναν οι επιστήμονες του Ινστιτούτου Tavistock του Λονδίνου για τις ανθρώπινες σχέσεις και παρουσίασαν στο τέλος της δεκαετίας του 1940. Στηρίζεται σε μελέτη, η οποία διαπίστωνε σημαντική αλληλεξάρτηση μεταξύ των πραγματοποιημένων αλλαγών της τεχνολογίας σε μια επιχείρηση και των αλλαγών στις κοινωνικές σχέσεις των εργαζόμενων της. Η θεωρία περί του «κοινωνικο – τεχνικού συστήματος», πήρε το όνομα «πρόταση Tavistock». Το περιεχόμενο αυτής της πρότασης είναι, ότι οι αλλαγές που δημιουργούνται στο επίπεδο της τεχνολογίας μιας επιχείρησης οδηγούν σε αλλαγές των κοινωνικών δομών σε αυτή. Συνεπώς και το Management θα πρέπει να επιδιώκει παράλληλα την ανάπτυξή τους, προκειμένου να διαμορφώσει κλίμα αλλαγών στην επιχείρηση.

Σε μια παραπέρα εξέλιξη, η οργανωσιακή ανάπτυξη ενσωμάτωσε την πρόταση της «ανοικτής συστημικής θεωρίας». Οι αυστριακοί καθηγητές Heijo Rieckmann (1946 – 2008) και Peter H. Weissengruber στη δεκαετία του 1990 κριτίκαραν τις επιδράσεις της οργανωσιακής ανάπτυξης. Κατά τους συγγραφείς αυτούς, η επιχειρησιακή ανάπτυξη έχει «τότε μόνο μέλλον, όταν μπορεί να προσφέρει στρατηγικές, συστημικές, επενδυτικές και αποδοτικές λύσεις για επίλυση επιχειρησιακών προβλημάτων από την πλευρά των πελατών».

1.1.3 Ο ρόλος των οικονομικών Οργανισμών

Οι οικονομικοί Οργανισμοί, που αποτελούν συγκεκριμενοποίηση του γενικού όρου «**Οργανισμός**», αποσκοπούν στην επίδιωξη οικονομικών στόχων. Αποτελούν σημαντικό εμπειρικό αντικείμενο ενασχόλησης της οικονομικής των επιχειρήσεων και

του Management. Οι οικονομικοί Οργανισμοί είναι εκείνες οι οργανωμένες μορφές δραστηριότητας, οι οποίες με τη λειτουργία των διαφόρων συστημάτων τους προσπαθούν να πετύχουν οικονομικό αποτέλεσμα και για την επίτευξή του:

- ⇒ Συνδυάζουν συστηματικά και αποτελεσματικά τους διάφορους συντελεστές παραγωγής (έδαφος, κεφάλαιο, εργασία, επιχειρηματικότητα).
- ⇒ Αποσκοπούν στην παραγωγή συγκεκριμένων αγαθών και υπηρεσιών για την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών.
- ⇒ Διαθέτουν οργάνωση και μέσα για την εκτέλεση των παραπάνω στόχων.

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από την ταχεία εναλλαγή πληροφοριών και τη βελτίωση της γνώσης και της τεχνολογίας. Όμως καμία πρόοδος και ανάπτυξη δε στηρίζεται στο τυχαίο και δεν επιτυγχάνεται χωρίς την ύπαρξη ορισμένων απαραίτητων προϋποθέσεων. Όλα τα επιτεύγματα είναι αποτέλεσμα συστηματικής, επίμονης και επίπονης προσπάθειας κάποιων ανθρώπων. Προπάντων όμως είναι αποτέλεσμα σωστής οργάνωσης. Ορισμένοι ακούγοντας τους όρους «οργάνωση» και «οργανωμένη ζωή», θεωρούν τις καταστάσεις αυτές ίσως «μίζερες», προκατασκευασμένες και τυποποιημένες δράσεις. Η άποψη αυτή όμως είναι λάθος. Οργάνωση δε σημαίνει τρόπο παθητικής συμπεριφοράς και αντιμετώπισης της πραγματικότητας. Η οργάνωση αποτελεί δύναμη και γι' αυτό αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την κοινωνική πρόοδο, την ατομική και κοινωνική ευημερία. Είναι μια πολύ συνειδητή επιλογή και πράξη, που πρέπει να αναλαμβάνεται από αυτούς, που είναι εντεταλμένοι να λάβουν και να υλοποιήσουν αποφάσεις.

Ιδιαίτερα για την οικονομική των επιχειρήσεων και το Management, που επεξεργάζονται συστηματικά ζητήματα θεωρίας της συμπεριφοράς των οικονομικών μονάδων, μπορούμε να πούμε, ότι οι οικονομικοί οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά για θεωρηθούν ως τέτοιοι:

1. **Συνέχεια:** Οι οικονομικοί Οργανισμοί επιβάλλεται να υφίστανται για μεγάλα χρονικά διαστήματα και να μη ζουν τόσο, όσο και τα φυσικά πρόσωπα που τους δημιουργούν.
2. **Προσανατολισμό σε στόχους:** Αναφερόμαστε στην ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων, που αφορούν ένα κοινωνικό σχήμα και οι οποίοι συμβάλλουν στη συνέχεια και γενικότερα στην ανταγωνιστικότητα του οικονομικού οργανισμού.
3. **Λειτουργικό χαρακτήρα:** Βασική αρχή εδώ είναι η ύπαρξη συγκεκριμένης αλληλεξάρτησης μεταξύ των λεγόμενων στόχων της οργάνωσης και των ατομικών στόχων. Στο σημείο αυτό υφίστανται σχέσεις της μορφής «σκοπός – μέσον»: Οι στόχοι του οικονομικού Οργανισμού αποτελούν το μέσον, προκειμένου να επιτευχθούν οι ατομικοί (ή συλλογικοί) στόχοι. Σε αυτή την αρχή στηρίζεται και η διατύπωση της θέσης του λειτουργικού χαρακτήρα των οικονομικών Οργανισμών.

4. **Αλληλεπιδράσεις:** Αν η επιχειρησιακή διαδικασία παραγωγής αποτελέσματος, θεωρηθεί ως διαδικασία συνδυασμού των συντελεστών παραγωγής, τότε αυτοί αποτελούν τα συστατικά στοιχεία του συστήματος, από τα οποία συντίθενται οι οικονομικοί Οργανισμοί. Για το λόγο αυτό διαπιστώνονται αλληλεπιδράσεις μεταξύ ανθρώπων με ανθρώπους, μεταξύ ανθρώπων με μηχανές και σε περιπτώσεις προγραμματισμένων παραγωγικών διαδικασιών και αλληλεπιδράσεις μεταξύ μηχανών με μηχανές.
5. **Διαφοροποίηση και Συντονισμό,** ως μέθοδοι επίτευξης στόχων: Οι οικονομικοί Οργανισμοί χαρακτηρίζονται από κάθετο και οριζόντιο καταμερισμό εργασίας, αλλά και συντονισμό μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων.

Ως οικονομικοί Οργανισμοί χαρακτηρίζονται και διεθνείς συμπράξεις (π.χ. στα πλαίσια του ΟΗΕ), οι οποίες έχουν και οικονομικούς στόχους, ή τμήματα πολυεθνικών συμπράξεων που έχουν ευρύτερους και πολλαπλούς στόχους (π.χ. Ε.Ε. κτλ.).

1.2 Η βασική οικονομική αρχή, μοχλός οικονομικής δράσης

Κάθε οικονομική μονάδα επιβάλλεται να λειτουργεί με βάση τη λεγόμενη «οικονομική αρχή». Ενώ οι επιχειρήσεις είναι δυνατόν να αποτελούν αντικείμενο ανάλυσης πολλών επιστημών (π.χ. οικονομίας, κοινωνιολογίας, ψυχολογίας, πολιτειολογίας κτλ.), για το Management ή την οικονομική των επιχειρήσεων αποτελούν τον καθ' ύλην χώρο επιστημονικής ανάλυσης και εμπειρικής έρευνας. Η βασική οικονομική αρχή, ως μοχλός υποκίνησης για οικονομική δράση, μετεξελήχθη σημαντικά κατά την πάροδο των ετών. Αποτελεί μια διαρκή εξελικτική αναζήτηση και το ίδιο θα γίνεται κατά τα επόμενα χρόνια. Κατά την παραδοσιακή οικονομική των επιχειρήσεων, η «αρχή της μεγιστοποίησης του κέρδους» θεωρείτο ο ύψιστος και ορθολογικότερος επιχειρηματικός στόχος. Σήμερα αυτό δεν ισχύει απόλυτα. Στόχοι των επιχειρήσεων μπορεί να θεωρηθούν επίσης η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά, η βελτίωση της παραγωγικότητας, η προβολή του ιδιοκτήτη της κ.α., ή συνδυασμοί αυτών. Στο μέλλον στόχοι μιας επιχείρησης ή οικονομικού Οργανισμού μπορεί να είναι η «κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων», η «οικολογική ευαισθησία», η «συμμετοχική διοίκηση», η «εταιρική σχέση και διακυβέρνηση». Οι στόχοι αυτοί μπορεί να λειτουργήσουν ως συμπληρωματικές αρχές και βέβαια παράλληλα με τους κλασσικούς επιχειρησιακούς στόχους.

Η μεγιστοποίηση του κέρδους, η οποία θα αποτελούσε για έναν Homo oeconomicus τον ύψιστο και ορθολογικότερο στόχο και ο οποίος είναι ταυτόχρονα και κοινωνικός στόχος, δεν μπορεί να αποτελεί στις μέρες μας τον μοναδικό και ύψιστο στόχο των επιχειρήσεων. Σήμερα είναι γεγονός, ότι η μεγιστοποίηση ενός αποτελέσματος δεν μεγιστοποιεί την ανθρώπινη ευημερία. Για το λόγο αυτό ομιλούμε όχι για μεγιστοποίηση, αλλά για «αριστοποίηση ή βελτιστοποίηση» των στόχων. Η μεγιστοποίηση επίσης ενός επιμέρους ποσοτικού στόχου ίσως να μη μεγιστοποιεί το σύνολο των

τιθέμενων στόχων. Π.χ. η μεγιστοποίηση της παραγωγής μιας επιχείρησης μπορεί να μη μεγιστοποιεί το κέρδος της. Υπάρχουν επίσης και σημαντικά κοινωνικά ρεύματα, που προβάλλουν ως στόχους όχι την ποσοτική μεγιστοποίηση, αλλά την ποιοτική βελτιστοποίηση.



Vilfredo F.D. Pareto
(1848 –1923)

Στην οικονομική επιστήμη ο όρος «αριστοποίηση» είναι συνυφασμένος με το όνομα του Wilfred Pareto (1848 – 1923). Για να ισχύσει γενικά η κατά Pareto αριστοποίηση, πρέπει να συνυπάρχουν δυο απαραίτητες προϋποθέσεις: η ισχυρή και η ασθενής συνθήκη.

- ⇒ **Ασθενής συνθήκη αριστοποίησης:** μια κατάσταση είναι άριστη και κοινωνικά αποδεκτή, όταν βελτιώνεται η ευημερία κάθε μέλους της κοινωνίας.
- ⇒ **Ισχυρή συνθήκη αριστοποίησης:** μια κατάσταση είναι άριστη και κοινωνικά αποδεκτή, όταν βελτιώνεται η ευημερία ορισμένων ή ενός μέλους μιας κοινωνίας, χωρίς να χειροτερεύει η θέση κάποιων ή κάποιου άλλου.

Όμως τα παραγόμενα από την ορθολογική αρχή μέγιστα, τα οποία προκύπτουν από την ελαχιστοποίηση των εισροών και την μεγιστοποίηση του αποτελέσματος ή συνδυασμού τους, θεωρούνται κατ' αρχάς ως θεμελιώδεις οικονομικές αρχές. Οι αρχές αυτές μπορούν να στηριχθούν στους παρακάτω θεμελιώδεις παράγοντες: α) Την **Παραγωγικότητα** (ποσοτικός ορθολογισμός), β) την **Οικονομικότητα** (κατ' αξία ορθολογισμός), γ) την **Αποδοτικότητα** και δ) την **Αποτελεσματικότητα**. Σημαντικό επίσης στοιχείο είναι η διασύνδεση όλων αυτών των εννοιών με την οικονομική δικαιοσύνη (equity). Με τον όρο αποτελεσματικότητα αναφερόμαστε στην κατανομή των πόρων στις διάφορες οικονομικές δραστηριότητες, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί (αριστοποιηθεί) η κοινωνική ευημερία. Με τον όρο οικονομική δικαιοσύνη αναφερόμαστε στον τρόπο κατανομής της κοινωνικής ευημερίας ανάμεσα στα μέλη της κοινωνίας (ή επιχείρησης).

1.3 Η αριστοποίηση των στόχων και τα κριτήριά της

Η αριστοποίηση αναφέρεται στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιθυμητού όγκου αποτελέσματος για ένα τιθέμενο αντικειμενικό στόχο (ύψιστης προτεραιότητας), ενός φορέα προγραμματισμού ή λήψης αποφάσεων, στα πλαίσια ενός μοντέλου λήψης αποφάσεων. Ο προσδιορισμός της κατά Pareto αριστοποίησης μπορεί να μας βοηθήσει να αποφύγουμε ορισμένα «δύσκολα» προβλήματα των οικονομιών της ευημερίας και της σύγκρισης της διαπροσωπικής ευημερίας, όμως ως αρχή είναι πολύ ατομικιστική και συντηρητική. Αυτό διότι, μόνο το ίδιο το άτομο μπορεί να κρίνει αν μια κατάσταση είναι καλύτερη ή χειρότερη γι' αυτό. Κατά τη διαδικασία αριστοποίη-

οις θεωρούνται σημαντικά τα παρακάτω στοιχεία:

1. **Προσδιορισμός ορίων.** Πρέπει να προσδιορίζονται τα όρια (μέγιστα – ελάχιστα), μέσα στα οποία πρέπει να κινούνται οι τιμές του προς εξέταση μεγέθους. Π.χ. προσδιορισμός του μέγιστου κέρδους, με το ελάχιστο κόστος. Άριστο είναι το μέγεθος, το οποίο λαμβάνει την ακρότατη τιμή.
2. **Προσδιορισμός ικανοποίησης.** Η ικανοποίηση πρέπει να πάρει τιμές από ... μέχρι ... Το προς εξέταση μέγεθος της άριστης επιλογής πρέπει να είναι μεγαλύτερο (μικρότερο) από ότι μια συγκεκριμένη ελάχιστη (μέγιστη) τιμή. Όμως είναι δυνατόν, σε συγκεκριμένη φάση και στιγμή για τη λήψη μιας απόφασης, να υπάρχουν περισσότερες εναλλακτικές τιμές, οι οποίες να προσεγγίζουν το άριστο μέγεθος. Στην περίπτωση αυτή, το επίπεδο άριστης ικανοποίησης παίζει το ρόλο του καταληκτικού σημείου στη διαδοχική αξιολόγηση των επιμέρους εναλλακτικών τιμών. Όταν προσδιοριστεί η πρώτη εναλλακτική τιμή, η οποία ικανοποιεί το επιθυμητό επίπεδο ικανοποίησης, τότε διακόπτεται η διαδικασία εύρεσης άλλων εναλλακτικών τιμών και της αξιολόγησής τους. Από την άλλη πλευρά και σε αντίθεση με τον προσδιορισμό των ορίων, είναι επίσης δυνατό, να μην υπάρχει εναλλακτική λύση, που να ικανοποιεί την προς μεγιστοποίηση σχέση. Στην περίπτωση αυτή αποτυχαίνει η ακολουθούμενη μέθοδος λήψης αποφάσεων.
3. **Ακριβής προσδιορισμός τιμών.** Η προς επιλογή άριστη εναλλακτική λύση πρέπει να καταλάβει μια συγκεκριμένη τιμή. Πρέπει να τονίσουμε, ότι ο προσδιορισμός της ικανοποίησης και η ακριβής διατύπωση των τιμών, δεν μπορούν να θεωρηθούν ως κριτήρια αριστοποίησης υπό τη στενή έννοια του όρου. Και αυτό, διότι και στις δυο περιπτώσεις διακόπτεται η έρευνα για παραπέρα εναλλακτικές τιμές, οι οποίες έχουν έναν υψηλότερο βαθμό επιτυχίας του στόχου.

Στην επιχειρησιακή έρευνα, η επίλυση ενός προβλήματος αριστοποίησης με πολλαπλούς στόχους (δηλ. ενός πολυκριτηριακού προβλήματος), ονομάζεται επίσης αριστοποίηση κατά Pareto. Σε πολλά ζητήματα αριστοποίησης υπάρχουν πολλές και ανεξάρτητες μεταξύ τους στοχεύσεις, π.χ. κατά την παραγωγή ενέργειας γίνεται προσπάθεια μεγαλύτερης απόδοσης με τους χαμηλότερους δυνατούς ρίπους, ή η παραγωγή της μέγιστης ποσότητας ροδάκινων με τη μικρότερη χρήση φυτοφαρμάκων. Πολλές φορές δεν είναι δυνατή η αριστοποίηση όλων των τιθέμενων στόχων. Μπορεί για παράδειγμα να μεγιστοποιηθεί η ποσότητα παραγωγής, χωρίς τη μεγιστοποίηση των εσόδων ή του κέρδους. Εάν στο πρόβλημα δεν προκύψει μια εμφανής λύση, τότε προσδιορίζεται ένα σύνολο λύσεων, για το προς αριστοποίηση πρόβλημα. Στην περίπτωση αυτή επιδιώκεται η αριστοποίηση της συνάρτησης στόχου μέσω της χειροτέρευσης μιας άλλης, δηλ. διαμορφώνουμε το λεγόμενο σύνολο των άριστων συμβιβασμών. Στην επιχειρησιακή πρακτική η μέθοδος αυτή είναι αρκετά διαδεδομένη. Πολλοί επιχειρηματικοί στόχοι επιτυγχάνονται όταν διαμορφωθεί μια συμβιβαστική κατάσταση και η αποδοχή της από πολλές πλευρές και ιδιαίτερα από την πλευρά του ανθρώπινου παράγοντα.

1.4 Οι οικονομικοί Οργανισμοί και οι διακρίσεις τους

Οι οικονομικοί Οργανισμοί μπορούν να καταταγούν σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με το στόχο που θέτει η οικονομική δραστηριότητά τους και ανάλογα με τους σκοπούς που επιδιώκουν. Διακρίνονται σε:

1. **Μη κερδοσκοπικούς:** Είναι αυτοί που αποσκοπούν στην κάλυψη των εξόδων από τα έσοδα, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η επιβίωσή τους. Τέτοιοι είναι οι Δημόσιοι Οργανισμοί, τα Δημόσια Νοσοκομεία, οι ΔΕΚΟ κτλ. Μπορεί να μην αποσκοπούν στο κέρδος, όμως θα πρέπει να λειτουργούν με βάση κριτήρια οικονομικότητας και αποτελεσματικότητας.
2. **Εξισωτικούς:** Αποβλέπουν στην κάλυψη των εξόδων από τα έσοδα, όμως αποσκοπούν και στην επίτευξη ενός ποσοστού πλεονάσματος ή κέρδους για την ανάπτυξη και επέκταση των δραστηριοτήτων τους και για τη βελτίωση της ικανοποίησης περισσότερων καταναλωτών από τις υπηρεσίες τους. Π.χ. οργάνωση για την αποκατάσταση ορφανών, υπερηλίκων, προστασίας ζώων κτλ.
3. **Κερδοσκοπικούς:** Είναι εκείνοι που επιδιώκουν αποκλειστικά το κέρδος, ως βασικό στόχο των δραστηριοτήτων τους. Το κέρδος (ή η ζημία) αποτελεί άμβλη της τοποθέτησης κεφαλαίων ή άλλων συντελεστών παραγωγής για τη λειτουργία τους. Τέτοιοι Οργανισμοί είναι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, τα διάφορα κερδοσκοπικά funds κτλ. Και οι κερδοσκοπικές μονάδες επιβάλλεται να λειτουργούν με βάση την εταιρική σχέση και την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Θα πρέπει να τονίσουμε, ότι και οι μη κερδοσκοπικών Οργανισμών, θα πρέπει να λειτουργούν με κριτήρια αριστοποίησης του αποτελέσματος, δηλ. επίτευξη του βέλτιστου (ή μέγιστου ή άριστου) αποτελέσματος με τη χρήση της ελάχιστης ποσότητας πόρων. Εάν αυτοί οι Οργανισμοί δε λειτουργούν με αυτά τα κριτήρια, τότε επιβαρύνουν με επιπλέον κόστος τους άλλους Οργανισμούς και επιχειρήσεις και βέβαια το κοινωνικό σύνολο. Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργούν αρνητικές εξωτερικές οικονομίες και να μειώνουν την ανταγωνιστικότητα των τελευταίων. Το έλλειμμα τους καλύπτεται από τον κρατικό προϋπολογισμό, δηλ. από φόρους, που εισπράττονται από τους πολίτες. Η νοοτροπία που υπάρχει στη λειτουργία του ευρύτερου δημόσιου τομέα, πρέπει να διαφοροποιηθεί και να προσαρμοστεί στα ανταγωνιστικά πλαίσια της αγοράς. Δηλ. να παράγονται δημόσια αγαθά με ανταγωνιστικές τιμές, είτε σε σύγκριση με αυτά του ιδιωτικού τομέα, είτε σε σύγκριση με άλλους ποιο ανταγωνιστικούς δημόσιους τομείς των αναπτυγμένων χωρών. Ο προστατευτισμός του Δημόσιου προς τις ΔΕΚΟ μείωσε σημαντικά την ανταγωνιστικότητά τους και στέρπησε από τον κρατικό προϋπολογισμό σημαντικά κεφάλαια, τα οποία μπορούσαν να διατεθούν σε άλλες ποιο παραγωγικές και απαραίτητες δράσεις. Τέτοια παραδείγματα έχουμε αρκετά στις ημέρες μας με τις περιπτώσεις των Τραπεζών, που προκειμένου να λειτουργήσουν ή να μην πτωχεύσουν, επιζητούν την στήριξη του κράτους

1.4.1 Η επιχείρηση ως μορφή οικονομικού Οργανισμού

Ως επιχείρηση χαρακτηρίζονται από την Οικονομική των Επιχειρήσεων και το Management, τα ελάχιστα υπαρκτά σχήματα οικονομικής – νομικής μορφής. Σχετικά με τη φύση της επιχείρησης ως οικονομικού Οργανισμού, στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές απόψεις. Κατά την κλασική άποψη, επιχείρηση θεωρείται «κάθε συστηματικός και συγκεκριμένος προσανατολισμένος συνδυασμός διαφόρων συντελεστών παραγωγής (Εργασία – Έδαφος – Κεφάλαιο – Επιχειρηματικότητα), προκειμένου να παραχθούν αγαθά και υπηρεσίες για την κάλυψη των αναγκών και την ανύψωση του επιπέδου ευημερίας του ανθρώπου». Η παραπάνω θεώρηση όμως είναι περιοριστική. Κατ' αυτήν, το μοναδικό κίνητρο είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους ή η ελαχιστοποίηση του κόστους. Ακόμη κατά τους κλασικούς του Management, «η επιχείρηση είναι ένας Οργανισμός και μία οντότητα, που η θέση της μέσα στην κοινωνία είναι αυστηρά καθορισμένη, περιορισμένη και προστατεύεται από τη νομοθεσία και προφυλάσσεται από κάθε άλλη εξωτερική επίδραση».

Οι νεότερες οικονομικές αντιλήψεις, αντιλαμβάνονται την επιχείρηση όχι στενά ως μία μηχανή παραγωγής κέρδους. Κυρίαρχο στόχος της επιχείρησης κατά τις σύγχρονες αντιλήψεις, δεν είναι μόνο το χρηματικό κέρδος. Είναι μπορούμε να πούμε το γενικότερο όφελος. Έχουν γενικότερους στόχους προβολής (Image) και αποδοχής από το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον. Η επιχείρηση προσπαθεί να προβάλει και να αναδείξει έναν κοινωνικό χαρακτήρα και ταυτότητα, στοιχεία που λειτουργούν υποστηρικτικά και παράλληλα με τους άλλους στόχους (ανταγωνιστικότητα, μερίδιο στην αγορά, κέρδος, κτλ.). Ακόμη, στόχοι των οικονομικών οργανισμών μπορεί να είναι η ποιοτική αναβάθμιση της θέσης τους έναντι των ανταγωνιστών, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας των συνεργατών τους, η ποιοτική διαφοροποίηση των προϊόντων τους, η συμβολή στην προστασία του περιβάλλοντος, η κοινωνική ευθύνη και γενικά η ποιοτική και όχι μόνο η ποσοτική τους ανάπτυξη. Έτσι η επιχείρηση ως οικονομικός Οργανισμός, λειτουργεί ως ένα κοινωνικό κύτταρο, το οποίο δέχεται επιρροές, αλλά και επηρεάζεται από το περιβάλλον, στο οποίο λειτουργεί. Αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα και υποσύνολο αυτού που ονομάζεται «κοινωνικό περιβάλλον».

Πέρα όμως από τα παραπάνω, η ιδιομορφία της επιχείρησης, η οποία αποτελεί στοιχείο που την κάνει διακριτή από τους άλλους Οργανισμούς, εντοπίζεται στα παρακάτω απαραίτητα στοιχεία, που πρέπει να διαθέτει. Αυτά είναι:

1. **Κεφάλαιο:** Ως κεφάλαιο εκλαμβάνονται οι χρηματικοί και εμπράγματοι πόροι, που είναι απαραίτητο για τη λειτουργία της (ρευστά, οικόπεδα, μηχανήματα κτλ.). Απαραίτητο είναι να δημιουργηθεί ένα πρόσωπο (φυσικό ή νομικό), το οποίο θα οργανώσει, προγραμματίσει και θα διαχειρίζεται τους παραπάνω πόρους. Το πρόσωπο αυτό ονομάζεται φορέας της επιχείρησης και μπορεί να είναι ιδιωτικός, δημόσιος ή/και μικτός.

2. Ο **φορέας** επιδιώκει το κέρδος, ως αμοιβή για την τοποθέτηση εκ μέρους του των παραγωγικών συντελεστών ή την ανάληψη κινδύνου. Επιχείρηση σημαίνει Κίνδυνο, Κέρδος ή Ζημία. Στη μεγιστοποίηση των πιθανοτήτων για επίτευξη κέρδους και την ελαχιστοποίηση αυτών στην περίπτωση Ζημίας, αποσκοπεί η διδασκαλία και η γνώση των αρχών του σύγχρονου Management. Για τη χώρα μας, η οποία χαρακτηρίζεται από υστέρηση ανταγωνιστικότητας, η γνώση και εφαρμογή αυτών των αρχών είναι ύψιστης σημασίας, ιδιαίτερα σήμερα, στα πλαίσια της ΕΕ και της παγκοσμιοποιημένης αγοράς.

Πέρα από τα παραπάνω, η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει και τα παρακάτω στοιχεία, προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά:

- ⇒ Οικονομική αυτοδυναμία και δυνατότητα διαχείρισης των οικονομικών κλη. πόρων της.
- ⇒ Διοικητική αυθυπαρξία και ανεξαρτησία.
- ⇒ Νομική αυτοτέλεια και αυτονομία, στα πλαίσια του συστήματος που λειτουργεί.

Η επιχείρηση είναι ένας οικονομικός Οργανισμός που δημιουργήθηκε και εξελίχθηκε με αυτές τις προϋποθέσεις στα πλαίσια του καπιταλιστικού (κεφαλαιοκρατικού) συστήματος. Στα πλαίσια του συστήματος της οικονομίας της αγοράς, οι συνθήκες είναι πολλές φορές πολύπλοκες και περίπλοκες. Οι μηχανισμοί της αγοράς (προσφορά και ζήτηση) δε λειτουργούν πάντα αποτελεσματικά και χρειάζεται η παρέμβαση του κράτους για να ομαλοποιηθούν (π.χ. διαμόρφωση μονοπωλιακών καταστάσεων, Cartel, απολήψεις εργαζομένων κτλ.). Στις χώρες της κεντρικά ελεγχόμενης Οικονομίας (πρώην ανατολικές), δεν υπήρχαν συνθήκες ανταγωνισμού και ελεύθερης διακίνησης των αγαθών, υπό την καπιταλιστική έννοια και γενικά δε λειτουργούσαν οι συνθήκες της ελεύθερης αγοράς. Αυτό απέτέλεσε ένα βασικό λόγο της μη ομαλής ανάπτυξης των οικονομικών αυτών μονάδων και της οικονομικής κατάρρευσής τους.

1.4.2 Η επιχείρηση και τα συστατικά της στοιχεία

Η επιχείρηση εκτός από κερδοσκοπικός οικονομικός Οργανισμός, αποτελεί στην πράξη ένα σύνθετο λειτουργικό σύστημα. Αποτελείται δηλαδή από καλά οργανωμένα υποσυστήματα, τα οποία όχι μόνο πρέπει να λειτουργούν αρμονικά στο εσωτερικό τους, αλλά και μεταξύ τους. Αυτά τα υποσυστήματα αποτελούν και τα συστατικά στοιχεία της επιχείρησης. Επεξεργάζονται τις λεγόμενες Εισροές (Inputs), οι οποίες είναι απαραίτητες για την παραγωγική διαδικασία. Αυτές αφού μετασχηματισθούν, δίνουν ως αποτέλεσμα το τελικό προϊόν, α' ύλης ή υπηρεσίες (Εκροές, Outputs).

Πίνακας 1: Συστατικά στοιχεία της επιχείρησης

ΕΙΣΡΟΕΣ (Input)	ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ (Transformation)	ΕΚΡΟΕΣ (Output)
Κεφάλαιο	Οργάνωση	Τελικά Αγαθά
Εργασία	Διοίκηση	Υπηρεσίες
Έδαφος	Προγραμματισμός	Ημιτελή προϊόντα
Πληροφορίες	Έλεγχος	Α΄ ύλες
Εξοπλισμός	Συντονισμός	Υπεραξίες
Τεχνολογία	Έρευνα και Ανάπτυξη	

Για κάθε παραγωγική διαδικασία είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός ελάχιστου πλήθους εισροών (Soft και Hard). Η σημαντικότερη όμως εισροή σε κάθε παραγωγική δράση, είναι ο ανθρώπινος παράγων. Ο άνθρωπος αποτελεί την κινητήρια δύναμη για τη λειτουργία της επιχείρησης, ο ρόλος του οποίου είναι καθοριστικός και αναντικατάστατος. Η διορατικότητά του όσον αφορά τη στρατηγική της επιχείρησης, η συμβολή του στο συνδυασμό των διαφόρων συντελεστών για την οικονομικότερη παραγωγή των προϊόντων και την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων παραγωγής, είναι καθοριστική. Σημαντικό επίσης στοιχείο για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, αποτελεί η γρήγορη και επαρκής διοχέτευση πληροφοριών στα κέντρα λήψης αποφάσεων (Διοικητικό Συμβούλιο, Διεύθυνση κτλ.).

Ζούμε στην εποχή της πληροφορικής και της επικοινωνίας. Για να είναι αποτελεσματική η λειτουργία του ανθρώπου στην παραγωγική διαδικασία, χρειάζεται μια κρίσιμη μάζα πληροφοριών, τόσο σε ποσότητα, όσο και σε ποιότητα. Η αυτόματη και έγκαιρη μετάδοση των πληροφοριών είναι καθοριστική για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Βέβαια η πληροφορία από μόνη της δεν αποτελεί γνώση. Χρειάζεται ανάλυση και διαμόρφωση συμπερασμάτων. Χρειάζεται δράση. Σε ένα κόσμο πολυσύνθετο και ανταγωνιστικό η πληροφόρηση μπορεί να αφορά στην:

- ⇒ Ύπαρξη ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών στην εγχώρια και τη διεθνή αγορά.
- ⇒ Τρόπο αντίδρασης των ανταγωνιστών στις διάφορες συνθήκες του επιχειρησιακού κ.α. περιβάλλοντος.
- ⇒ Ύπαρξη διαφόρων ενισχύσεων ή επιδοτήσεων από κρατικούς ή άλλους φορείς του εξωτερικού (Ε.Ε. κτλ.).

- ⇒ Ύπαρξη νομικών και οικονομικών περιορισμών και υποχρεώσεων (επιβολή φόρων, δασμών κτλ.).

Τα παραπάνω αποτελούν πραγματικές συνθήκες, τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη για να μπορέσει να ανταγωνιστεί στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Όλα αυτά τα στοιχεία συγκεντρώνονται στην επιχείρηση, αναλύονται, συνδυάζονται και συντίθενται από τα επιτελεία της. Με βάση και σε συνδυασμό με τις παραγωγικές της δυνατότητες, λαμβάνονται αποφάσεις για την παραγωγή του άριστου επιχειρησιακού αποτελέσματος.

1.5 Ο επιχειρηματίας απαραίτητος συντελεστής δράσης

Συστατικό στοιχείο για τη λειτουργία της επιχείρησης είναι και ο επιχειρηματίας. Ως επιχειρηματίας θεωρείται το φυσικό εκείνο πρόσωπο, το οποίο με ατομική πρωτοβουλία συνδυάζει τους συντελεστές παραγωγής, προκειμένου να παραχθούν αγαθά και υπηρεσίες, τα οποία διαθέτει (ή πρέπει να διαθέτει) με κέρδος στην αγορά. Στην περίπτωση αυτή αναλαμβάνει ο ίδιος τον πλήρη κίνδυνο και την ευθύνη αυτής της ενέργειας. Ο επιχειρηματίας είναι ο κινητήρας της οικονομικής ανάπτυξης: Είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένος με την οικονομική τάξη σε ένα οικονομικό σύστημα, το οποίο βασίζεται σε ανταγωνιστικές συνθήκες. Στην οικονομική ιδιαίτερα επιστήμη και το Management, απέτέλεσε το κέντρο του ενδιαφέροντος από την εποχή που ο Josef Schumpeter τον θεώρησε, ιδιαίτερα τον πρωτοπόρο και νεωτεριστή επιχειρηματία, ως κινητήρια δύναμη της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Ο Josef Schumpeter (1883 – 1950) διαχωρίζει τους επιχειρηματίες σε δυο βασικά τύπους: Τον καινοτόμο και πιονέρο επιχειρηματία, ο οποίος εφαρμόζει καινοτομίες σε προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες (νεωτερισμούς προϊόντων και διαδικασιών παραγωγής) και τον απλό αρχηγό εκμετάλλευσης, δηλ. τον συντηρητικό επιχειρηματία. Δημιουργεί μια νέα δυναμική στον οικονομικό τομέα και αποτελεί μοχλό ανάπτυξης (δυναμικός επιχειρηματίας). Απεναντίας ο συντηρητικός επιχειρηματίας, ο αρχηγός απλής της εκμετάλλευσης, δε δρα, αλλά αντιδρά και ακολουθεί τους πρώτους.

Ένας άλλος μεγάλος γερμανός οικονομολόγος ο Ernst Heuss (1922 – 2010), διατύπωση την ίδια άποψη στην οικονομική του θεωρία. Διαχωρίζει τους επιχειρηματίες σε πιονέρους, και σε αυτούς που αντιδρούν αυθόρμητα και μιμούνται. Η ανεξαρτησία που επιδεικνύουν στις αντιδράσεις τους κατά την ανάπτυξη της αγοράς (φάσεις της αγοράς), παίζει κατά τον Heuss έναν αποφασιστικό ρόλο, όσον αφορά την κατάταξη των επιχειρηματιών σε ομοιογενείς και διαφοροποιημένους τύπους. Εάν υπήρχαν μόνο πιονέροι επιχειρηματίες, τότε λόγω της διαρκούς ύπαρξης νεωτεριστικών φαινομένων, θα οδηγούμαστε σε Χάος. Εάν αντίθετα είχαμε μόνο συντηρητικούς «αρχηγούς εκμετάλλευσης», τότε όλα θα κυλούσαν σε συγκεκριμένες και εκ των προτέρων γνωστές κατευθύνσεις. Για την οικονομική ανάπτυξη είναι απαραίτητη και αναγκαία

η ύπαρξη επιχειρηματιών όλων των τύπων. Εκείνος, ο οποίος πιέζει για την εξέλιξη προς τα μπρος, είναι το ίδιο απαραίτητος με εκείνον, που επιμένει στη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης. Αποφασιστικής σημασίας είναι η σωστή δοσολογία των διαφόρων τύπων επιχειρηματιών.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει ορισμένα κεντρικά χαρακτηριστικά του προφίλ του Έλληνα επιχειρηματία. Με άλλα λόγια, παρουσιάζει τα ποσοστά του δείκτη Συνολικής Επιχειρηματικής Δραστηριότητας (ΣΕΔ) που αντιστοιχούν στο φύλο, την ηλικιακή ομάδα, την εργασιακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης και το εισοδηματικό κλίμακιο, στο οποίο ανήκουν όσοι δήλωσαν ότι έχουν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα.

Πίνακας 2: Συνολική επιχειρηματική δραστηριότητα και κοινωνικο-οικονομικά χαρακτηριστικά στην Ελλάδα, 2005, %

		%
Φύλο	Άνδρες	64,80
	Γυναίκες	35,20
Ηλικιακές Κατηγορίες	18-24 ετών	12,80
	25-34 ετών	36,80
	35-44 ετών	31,20
	45-54 ετών	10,40
	55-64 ετών	8,80
Εργασιακή Κατάσταση	Ολικής ή Μερικής Απασχόλησης	96,00
	Οικιακά	0,80
	Φοιτητές	1,60
	Άνεργοι - Λοιποί	1,60
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	Μερική Δευτεροβάθμια	17,70
	Απολυτήριο Δευτεροβάθμιας	43,50
	Μετα-δευτεροβάθμια	38,70
Εισοδηματικό Κλίμακιο	Χαμηλό 33%	2,80
	Μέσο 33%	58,50
	Υψηλό 33%	38,70

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων GEM

Η ηλικιακή ομάδα με το μεγαλύτερο ποσοστό (36,8%) είναι αυτή μεταξύ 25 – 34 ετών, ενώ η αμέσως επόμενη (35 – 44) έχει ποσοστό 31,2%. Η μορφωτική ομάδα με το μεγαλύτερο ποσοστό (43,5%) είναι οι απόφοιτοι Λυκείου, ενώ οι απόφοιτοι ΑΕΙ ακολουθούν πολύ κοντά με 38,7%. Τέλος, η μεγάλη πλειοψηφία (58,5%) των Ελλήνων επιχειρηματιών προέρχονται από το μεσαίο ένα τρίτο της εισοδηματικής κλίμακας, με το υψηλότερο τρίτο να ακολουθεί με 38,7%. Αξιοσημείωτη είναι η ουσιαστική

απουσία του χαμηλότερου εισοδηματικού κλιμακίου, που έχει το αμελητέο 2,8%.

Πίνακας 3: Ποσοστά ανεργίας με βάση την εκπαίδευση, Ελλάδα, %, Α' τρίμηνο 2010

Επίπεδο εκπαίδευσης	%
Σύνολο	11,7
Διδακτορικό ή μεταπτυχιακό	7,4
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	7,1
Πτυχίο Ανώτερης Τεχνολογικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης	13,4
Απολυτήριο Λυκείου	13,2
Απολυτήριο Γυμνασίου	14,0
Απολυτήριο Δημοτικού	10,6
Μερικές τάξεις Δημοτικού	11,5
Δεν πήγε καθόλου σχολείο	18,1

Πηγή: www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0101/PressReleases

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα δεδομένα, που σχετίζονται με την εργασιακή κατάσταση όσων δήλωσαν ότι βρίσκονται στη διαδικασία εκκίνησης κάποιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ένα συντριπτικό 96%, είναι ήδη ολικώς ή μερικώς απασχολούμενο. Ωστόσο, εμφανίζονται μικρά ποσοστά ατόμων, που προέρχονται από οικιακή απασχόληση, από ανεργία, ή είναι φοιτητές.

Πώς μεταβάλλονται τα κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας, αν εισαχθεί το στοιχείο της διάκρισης μεταξύ επιχειρηματικής δραστηριότητας ανάγκης και ευκαιρίας; Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα ίδια χαρακτηριστικά με τον προηγούμενο, αλλά αφορά μόνο εκείνο το μέρος των επιχειρηματιών, οι οποίοι δήλωσαν ότι ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα εξ ανάγκης, επειδή δηλαδή δεν είχαν άλλη δυνατότητα βιοπορισμού.

Πρώτα από όλα παρατηρείται μια σημαντική αύξηση του ποσοστού της επιχειρηματικότητας των γυναικών (από 29,42% στο 36,70%), σε σχέση με τον προηγούμενο πίνακα. Από πλευράς ηλικιακής ομάδας, η επιχειρηματική δραστηριότητα ανάγκης φαίνεται ότι είναι υπόθεση μεγαλύτερων ηλικιών, όπως φαίνεται από τη σημαντική αύξηση του ποσοστού των δύο μεγαλύτερων ηλικιακά ομάδων. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός, ότι όλοι όσοι απάντησαν ότι ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα εξ' ανάγκης, δήλωσαν ταυτόχρονα ότι έχουν ήδη ολική ή μερική απασχόληση. Ενδεχο-

μένως λοιπόν η απάντηση αυτή, είτε να αντανakλά δυσaréσκεια προς την προηγούμενη απασχόληση, είτε να προκύπτει από την ασάφεια της διάκρισης ανάμεσα στις κατηγορίες της ανάγκης και της ευκαιρίας. Τέλος, τόσο ως προς το εκπαιδευτικό, όσο και ως προς το εισοδηματικό επίπεδο, η επιχειρηματικότητα ανάγκης εμφανίζεται ισχυρότερη στα χαμηλότερα κλιμάκια και των δύο αυτών χαρακτηριστικών.

Πίνακας 4: Συνολική επιχειρηματική δραστηριότητα ανάγκης και κοινωνικο-οικονομικά χαρακτηριστικά, Ελλάδα, 2005, %

		%
Φύλο	Άνδρες	63,30
	Γυναίκες	36,70
Ηλικιακές Κατηγορίες	18-24 ετών	12,20
	25-34 ετών	38,80
	35-44 ετών	22,40
	45-54 ετών	12,20
	55-64 ετών	14,30
Εργασιακή Κατάσταση	Ολικής ή Μερικής Απασχόλησης	100,00
	Οικιακά	0
	Φοιτητές	0
	Άνεργοι - Λοιποί	0
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	Μερική Δευτεροβάθμια	28,60
	Απολυτήριο Δευτεροβάθμιας	42,90
	Μετα-δευτεροβάθμια	28,60
Εισοδηματικό Κλιμάκιο	Χαμηλό 33%	7,30
	Μέσο 33%	63,40
	Υψηλό 33%	29,30

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων GEM

Ιδιαίτερα στις σημερινές πολύπλοκες συνθήκες, ο επιχειρηματίας ιδιαίτερα σε εκείνες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολύπλοκα περιβάλλοντα, πρέπει να είναι μια σύνθετη προσωπικότητα. Θα πρέπει να διαθέτει μείγμα επαγγελματικής ικανότητας, εμπειρίας, θεωρητικής κατάρτισης, γενικών και ειδικών γνώσεων από πολλούς επιστημονικούς κλάδους. Βέβαια η έννοια του επιχειρηματία με την πάροδο των ετών έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά. Ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης δεν είναι απαραίτητα να είναι και επιχειρηματίας με τη στενή έννοια του όρου. Για παράδειγμα σήμερα, με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων τους και τη διασπορά των κεφαλαίων τους, οι μέτοχοι, που είναι οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, δεν είναι απαραίτητο να είναι και επιχειρηματίες. Οι μέτοχοι μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα (ΑΕΔΑΚ, επενδυτικοί οίκοι κτλ), οι οποίοι με την

τοποθέτηση των κεφαλαίων τους σε μια επιχείρηση προσδοκούν μόνο οικονομικά οφέλη.

1.6 Οι συντελεστές παραγωγής και ο ρόλος τους

Για την παραγωγή κάθε προϊόντος χρειάζονται συγκεκριμένες εισροές. Οι εισροές αυτές είναι είτε α' ύλεις, είτε ανθρώπινη δύναμη (και γνώση), είτε συνδυασμός αυτών. Οι εισροές αυτές ονομάζονται συντελεστές παραγωγής και τις έχουμε ονομάσει, έδαφος (φύση, έδαφος και υπέδαφος), εργασία, κεφάλαιο (χρηματικό και εμπράγματο) και επιχειρηματικότητα (Management). Τοποθετούνται στην παραγωγική διαδικασία, προκειμένου να παραχθούν ή να μεταποιηθούν άλλα αγαθά ή υπηρεσίες. Οι συντελεστές παραγωγής πρέπει να είναι διαθέσιμοι και να συνδυασθούν μεταξύ τους σε μια παραγωγική διαδικασία. Χωρίς τη συνδυαστική συμμετοχή τους σε κάποια αναλογία δεν είναι δυνατόν να έχουμε παραγωγή. Επειδή θεωρούνται απαραίτητοι στην παραγωγική διαδικασία, θα εξετάσουμε το ρόλο του κάθε ενός ξεχωριστά. Κατά τον Erich Gutenberg (1897 – 1984), γερμανό οικονομολόγο, οι συντελεστές παραγωγής κατατάσσονται σε:

⇒ **Στοιχειώδεις συντελεστές, που είναι:**

1. Η αντικειμενικά χρησιμοποιούμενη ανθρώπινη εργασία.
2. Οι υλικοτεχνικές υποδομές (κατασκευές, μηχανές, εργαλεία, βοηθητικά και υλικά μέσα).
3. Τα υλικά μέσα (α' ύλεις, ημιτελή και τελικά αγαθά).

⇒ **Οργανωσιακούς συντελεστές, που είναι:**

1. Η διοίκηση της επιχείρησης.
2. Ο προγραμματισμός.
3. Η οργάνωση.

Από την πλευρά της οικονομικής επιστήμης και μάλιστα της Μικροοικονομίας, συντελεστές παραγωγής θεωρούνται η Εργασία, το Έδαφος και το Κεφάλαιο. Εργασία και Έδαφος είναι οι πρωτογενώς διαθέσιμοι πόροι, ενώ το Κεφάλαιο σχετίζεται με παραγόμενα μέσα παραγωγής και έτσι αποτελεί έναν παράγωγο συντελεστή. Θα πρέπει εδώ να τονίσουμε, ότι οι μονάδες που αποτελούν τους συντελεστές παραγωγής δεν είναι απόλυτα ομοιογενείς μεταξύ τους, αλλά διαφοροποιούνται ποιοτικά. Για παράδειγμα, ο «συντελεστής εργασία» μπορεί να διαχωριστεί στην εξειδικευμένη και ανειδίκευτη εργασία, κάτι που δημιουργεί διαφοροποίηση στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητά της. Αυτό επίσης μπορεί να συμβεί και με τους άλλους συντελεστές (Έδαφος, Κεφάλαιο, Management).

⇒ **Εργασία:** Αποτελεί κάθε συνειδητή δραστηριότητα του ανθρώπου, προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του και να ξεπεράσει τη στενότητα, η οποία προκύπτει από το περιορισμένο απόθεμα των φυσικών πόρων. Αποσκοπεί (σε αντίθεση με τα σπορ), στην παραγωγή οικονομικών αποτελεσμάτων και στη

διασφάλιση του εφοδιασμού του ανθρώπου σε αγαθά. Οι πνευματικές και σωματικές αποδόσεις των ανθρώπων αποτελούν έναν πρωτογενή, αλλά ποιοτικά διαφοροποιημένο συντελεστή παραγωγής, ο οποίος λειτουργεί συμπληρωματικά προς τους άλλους. Παρά την εξέλιξη της τεχνολογικής πρόοδου και του αυτοματισμού, η συμμετοχή του συντελεστή εργασία (σε όλες τις μορφές του) στην παραγωγική διαδικασία, δηλ. του παράγοντα άνθρωπος, θεωρείται η πιο απαραίτητη. Από τον άνθρωπο ξεκινά φυσικά και η τεχνολογική πρόοδος. Αποτελεί την κινητήρια δύναμη μέσα στην επιχείρηση. Αυτός ελέγχει τα μηχανήματα, αυτός συνδυάζει τις ποσότητες όλων των εισροών, αυτός καταρτίζει τα προγράμματα, που είναι συστατικό στοιχείο του μοντέρνου Management. Συντονίζει τις ανθρώπινες εργασίες, επιλέγει το προσωπικό και ανακαλύπτει τρόπους καλύτερης παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων. Με την πάροδο του χρόνου, η εξειδικευμένη εργασία καταλαμβάνει όλο και μεγαλύτερο μερίδιο στη σύνθεση της συνολικής προσφερόμενης εργασίας. Η συμμετοχή της ανειδίκευτης εργασίας συνεχώς μειώνεται. Σημαντική αποστολή της Ηγεσίας της επιχείρησης (αλλά και της Ηγεσίας ενός Κράτους), είναι ο σωστός προσανατολισμός και διοχέτευση του συντελεστή «Εργασία» στην αγορά. Εκεί μαζί με την επίδραση και συμμετοχή των ενώσεων εργαζομένων (ΓΣΕΕ) και των εργοδοτών (ΣΕΒ), συνδιαμορφώνονται οι Γενικές Συμβάσεις Εργασίας, οι μισθοί και τα ημερομίσθια, δηλ. το εισόδημα (αμοιβή) της εργασίας. Ανάλογα με τη λειτουργικότητα, την κινητικότητα και την ευκαμψία του συντελεστή εργασία στις επιμέρους αγορές, ανάλογα με την αποτελεσματικότητα του συνολικού οικονομικού συστήματος, αλλά και τη δυνατότητα του αγοραίου και του παρεμβατικού μηχανισμού, μπορούμε να διαμορφώσουμε άποψη κατά πόσο μια οικονομία μπορεί να χρησιμοποιήσει ικανοποιητικά το συντελεστή αυτό. Όταν δεν υπάρχει ισορροπία προσφοράς μιας μορφής εργασίας με τις ανάγκες της αγοράς, τότε παρουσιάζεται το φαινόμενο της ανεργίας. Όταν η προσφερόμενη σε ποσότητα και ποιότητα εργασία ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς, τότε υπάρχει ομαλή απορρόφηση του συντελεστή εργασία και χαμηλή ανεργία. Το πρόβλημα της ανεργίας είναι από τα δυσκολότερα προβλήματα των σύγχρονων οικονομιών και ίσως το πιο επικίνδυνο για την οικονομική ισορροπία. Μέχρι το 2015 οι στατιστικές αναφέρουν, ότι το 70% των θέσεων εργασίας θα συγκεντρωθούν στον τριτογενή τομέα και θα έχουν σχέση με τις νέες τεχνολογίες.

- ⇒ **Κεφάλαιο:** Το κεφάλαιο ως συντελεστής παραγωγής καταλαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο στην παραγωγική διαδικασία εις βάρος των συντελεστών εργασία και έδαφος. (Αναφέρατε τους πιο βασικούς λόγους υποκατάστασης εργασίας και εδάφους από το κεφάλαιο). Έως που μπορεί να φτάσει όμως αυτή η υποκατάσταση των άλλων συντελεστών από το κεφάλαιο; Το κεφάλαιο χωρίζεται στο **ίδιο**, και στο **ξένο κεφάλαιο**. Ως ίδιο κεφάλαιο θεωρούμε το αρχικό ή μετοχικό κεφάλαιο των εταιριών και το προστιθέμενο σε αυτό (με τα αποθεματικά). Ως ξένο κεφάλαιο, θεωρούμε το δανειακό κεφάλαιο, δηλ. τις πιστώσεις, είτε των τραπεζών, είτε των τρίτων. Αυτό ανάλογα με τη διάρκεια χορήγησης, διακρίνεται σε βραχυχρόνιο

(έως 1 χρόνο, κεφάλαιο κίνησης), μεσοπρόθεσμο (1 – 4 ή 5 χρόνια) ανάλογα τη χρήση, και σε μακροπρόθεσμο (πάνω από 5 χρόνια). Τα κεφάλαια της επιχείρησης (ίδια και ξένα) επενδύονται σε περιουσιακά στοιχεία εντός αυτής και έτσι έχουμε το πάγιο ενεργητικό ή πραγματικό κεφάλαιο (μηχανήματα, εγκαταστάσεις κτλ.), το κυκλοφορούν ενεργητικό (τελικά προϊόντα, ημικατεργασμένες α' ύλες κτλ) και το διαθέσιμο ενεργητικό (ταμείο, καταθέσεις, επιταγές, γραμμάτια προς είσπραξη κτλ.). Το **χρηματικό κεφάλαιο** περιλαμβάνει όλα τα οικονομικά μέσα, τα οποία είναι διαθέσιμα, προκειμένου να ανανεωθεί και να επεκταθεί το απόθεμα κεφαλαίου της επιχείρησης. Όπως σε όλες τις αγορές, έτσι και στην αγορά κεφαλαίου, θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης χρηματικού κεφαλαίου, προκειμένου να υπάρχει απρόσκοπτος εφοδιασμός της αγοράς σε επενδυτικά μέσα. Άμεσες και έμμεσες πηγές άντλησης επενδυτικών κεφαλαίων είναι οι αποταμιεύσεις, δηλ. το μη καταναλωθέν τμήμα του εισοδήματος των φυσικών και νομικών προσώπων. Με βάση την οικονομική θεωρία, το κεφάλαιο τοποθετείται εκεί, όπου η (οριακή) απόδοσή του είναι η μεγαλύτερη. Αποτελεί τον ποιο κινητικό συντελεστή παραγωγής και η κινητικότητα του είναι συνδεδεμένη με το μικρότερο κόστος συναλλαγών. Αυτό του δίνει τη δυνατότητα να πετυχαίνει μεγαλύτερες αποδόσεις και να μη συναντά ουσιαστικά προβλήματα στη μετακίνησή του. Ιδιαίτερα σήμερα, με την απαλοιφή των εμποδίων στην κινητικότητα των κεφαλαίων (παγκοσμιοποίηση των αγορών), ο συντελεστής αυτός αποτελεί σημαντικό μοχλό ανάπτυξης των οικονομιών. Επάρκεια κεφαλαίων, χαμηλά επιτόκια, χαμηλός πληθωρισμός, νομισματική και οικονομική σταθερότητα, αποτελούν απαραίτητους παράγοντες οικονομικής ανάπτυξης, αύξησης της παραγωγικότητας και βελτίωσης της διεθνούς ανταγωνιστικότητας μιας χώρας. Θα πρέπει να τονιστεί, ότι υπό τον όρο κεφάλαιο στο βιβλίο αυτό θα θεωρούμε όχι μόνο το χρηματικό, αλλά και το πραγματικό (μηχανήματα, τεχνολογία, εγκαταστάσεις κτλ.), το οποίο παίζει σημαντικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

- ⇒ **Έδαφος ή φύση:** Σε ευρεία έννοια είναι το σύνολο των συντελεστών παραγωγής που διατίθενται από τη φύση. Περιλαμβάνει δηλ. το έδαφος, το υπέδαφος, τα ορυκτά, την ατμόσφαιρα, τη θάλασσα κτλ. Για τους κλασσικούς οικονομολόγους, όπως τον Ricardo, τον Malthus, ο περιορισμένος χαρακτήρας αυτού του συντελεστή ήταν και ο πυρήνας της θεωρίας τους. Υπό στενή έννοια, ως έδαφος θεωρούμε την επιφάνεια του εδάφους με τις φυσικές του ιδιότητες. Υπό τον περιοριστικό αυτό ορισμό, το έδαφος αποτελεί από τη μια πλευρά τον φορέα των πόρων, και από την άλλη τον τόπο εγκατάστασης των οικονομικών δραστηριοτήτων (θεωρία του τόπου εγκατάστασης). Η ποιότητα μιας δεδομένης έκτασης για συγκεκριμένες χρήσεις εξαρτάται από τη θέση σε μια συγκεκριμένη κλιματολογική ζώνη, τη σύσταση του εδάφους (πετρώματα, έρημος, γόνιμο έδαφος κτλ.), αλλά και την απόστασή του από χώρους, όπου πραγματοποιούνται άλλες οικονομικές δραστηριότητες. Επειδή η ποιότητα του εδάφους μπορεί να διαφοροποιηθεί εντός ορισμένων ορίων από επενδύσεις ή άλλες παρεμβάσεις (όπως λίπανση, άρδευση κτλ.),

το έδαφος έχει επίσης το χαρακτήρα του κεφαλαίου. Οι οικονομικές λειτουργίες της χρήσης του εδάφους μπορούν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

1. Παραγωγή αγροτικών προϊόντων, ιδιαίτερα ειδών διατροφής και ξύλου,
2. Διάθεση εκτάσεων για κατασκευές και υποδομές, προκειμένου να παραχθούν αγαθά, κατοικίες και αναψυχή,
3. Διάθεση χώρων, εκτάσεων για ελεύθερο χρόνο και αναψυχή με την παραγωγή οξυγόνου, του ποιο απαραίτητου στοιχείου για την ύπαρξη του ατόμου και των ζώντων οργανισμών γενικότερα,
4. Τέλος, στη διατήρηση της φυσικής ισορροπίας της γης με τη δημιουργία του κύκλου ζωής, αλλά και την διατήρηση αναγκαίων πόρων για τη ζωή (νερού, α' υλών κτλ).

Πολλές φορές η χρήση του εδάφους μπορεί να γίνει συμπληρωματικά, ανάλογα με τη λειτουργία για την οποία την προορίζουμε και ανάλογα με τις άλλες λειτουργίες χρήσης. Για παράδειγμα ένα δάσος, το οποίο χρησιμοποιείται ως χώρος παραγωγής ξυλείας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως χώρος αναψυχής, αλλά παράλληλα βοηθά και στην οικολογική ισορροπία. Το έδαφος μιας οικονομίας, που προσδιορίζεται από τα όρια του κράτους, δεν είναι δυνατόν να πολλαπλασιαστεί (παρά μόνο λόγω αποξήρανσης λιμνών κτλ.). Εξ αυτού του λόγου, η χρήση του εδάφους αναδεικνύει το πρόβλημα της άριστης κατανομής, δηλ. ποια εδάφη είναι καταλληλότερα και για ποιες χρήσεις. Στα πλαίσια της πολιτικής γης θα πρέπει να προσδιοριστούν αυτές οι χρήσεις. Πολλές φορές διαπιστώνουμε, ότι γίνεται αλόγιστη και μη αειφόρο χρήση αυτού του σπάνιου και ευρισκόμενου σε στενότητα συντελεστή. Ο συντελεστής αυτός άρχισε να χάνει τη σημασία του στην παραγωγική διαδικασία από τότε που εντατικοποιήθηκε η παραγωγή με τη χρήση εντατικών μορφών παραγωγής. Μεγάλης σημασίας ρόλο όμως διαδραματίζει ο συντελεστής αυτός ακόμη στις αγροτικές και εξορυκτικές εκμεταλλεύσεις.

⇒ Ένας τέταρτος συντελεστής, που τελευταία αναφέρεται συχνά, είναι η επιχειρηματική δραστηριότητα (Management) ή **επιχειρηματικότητα**. Αποτελεί την ικανότητα του ηγέτη μιας επιχείρησης να συνδυάζει αποτελεσματικά τους συντελεστές παραγωγής και με τον τρόπο αυτό να πετυχαίνει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Την ικανότητα αυτή του επιχειρηματία έρχεται να βοηθήσει και το Management, το οποίο θα του προσφέρει τις απαραίτητες γνώσεις για να μπορέσει να πετύχει ευκολότερα τους αντικειμενικούς στόχους που έθεσε. Ο όρος προέρχεται από την Άγγλο – αμερικάνικη βιβλιογραφία και χρησιμοποιείται συνώνυμα με τον όρο Ηγεσία της επιχείρησης. Χρησιμοποιείται τόσο με τη θεσμική, όσο και με τη λειτουργική του διάσταση. Υπό τη θεσμική διάσταση περιλαμβάνει όλα τα άτομα και τις ομάδες ατόμων στην επιχειρησιακή ιεραρχία, τα οποία μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις και να ασκούν εξουσία. Υπό τη λειτουργική διάσταση περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες, οι οποίες είναι απαραίτητες στη διαμόρφωση της παραγωγικής διαδικασίας

σε μια επιχείρηση. Υπό τον όρο επιχειρηματική δραστηριότητα ως εισροή, θα εννοούμε όλες τις οργανωτικές εισροές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητά της (Logistics, συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών, σύστημα αμοιβών και κινήτρων, τύπο Ηγεσίας που εφαρμόζει, το Marketing κτλ.). Όλα αυτά τα οργανωτικά στοιχεία και εισροές επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά των ανθρωπογενών πόρων (εντός και εκτός της επιχείρησης).

- ⇒ **Κοινωνική δομή και κανόνες:** Η οργανωτική συμπεριφορά δεν προσδιορίζεται μόνο από τις παραπάνω εισροές που αναλύσαμε. Για το λόγο αυτό θεωρούμε ως εισροές και τις κοινωνικές δομές και κανόνες που υπάρχουν σε μια οικονομία. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν σημαντικά τους ανθρώπους, λόγω του ότι η συμπεριφορά τους προσαρμόζεται ή/και εξαρτάται σημαντικά από αυτούς. Τα άτομα ως κοινωνικά όντα επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις σχέσεις τους και τη θέση τους στην ομάδα εργασίας που ανήκουν. Η συμπεριφορά της ομάδας προκύπτει από το είδος των ανθρώπων, τις αξίες, τις δεξιότητες που ο καθένας διαθέτει ή αναπτύσσει μέσα στο σύστημα και τις κοινές αξίες και στόχους που μοιράζεται με τους συναδέλφους τους. Όλα αυτά μορφοποιούνται και εκφράζονται σε κανονιστικούς νόμους. Ανάλογα με το βαθμό συμμόρφωσης των μελών της ομάδας στους κανονιστικούς αυτούς θεσμούς και τη συνοχή που δημιουργείται μεταξύ των μελών, επηρεάζεται η συμπεριφορά της ομάδας και η ικανότητά της να επιδρά στις αποφάσεις και τη συμπεριφορά τους π.χ. της Διοίκησης της επιχείρησης.

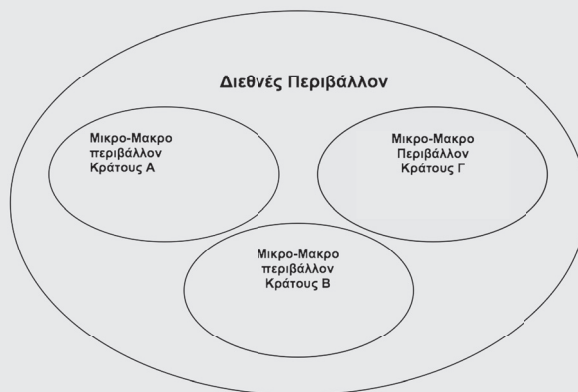
Οι αμοιβές των συντελεστών κεφάλαιο και επιχειρηματικότητα ονομάζονται κέρδος. Για την εργασία μισθός ή ημερομίσθιο. Φυσικά υπάρχουν και άλλοι τρόποι αμοιβής οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι με τη παραγωγικότητα και τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερο εμφανίζονται στη παραγωγική διαδικασία, διότι προσφέρουν κίνητρα απόδοσης. Η αμοιβή του εδάφους είναι το ενοίκιο ή πρόσδοδος όπως λέγεται. Στο έδαφος διακρίνουμε την κανονική και τη διαφορική (διαφορετική) πρόσδοδο. (Να αναφέρει ο φοιτητής παραδείγματα κανονικής ή φυσικής και διαφορικής πρόσδοδος).

1.8 Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης

Η επιχείρηση όπως αναφέραμε, αποτελεί ένα ζωντανό κοινωνικό κύτταρο, το οποίο δέχεται επιρροές και δημιουργεί επιδράσεις στο χώρο που λειτουργεί. Οι παράγοντες που επιδρούν στη λειτουργία μιας επιχείρησης και καθορίζουν τρόπο τινά τα πλαίσια, στα οποία θα κινηθεί, αποτελούν το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης. Το περιβάλλον τμηματοποιείται στο διεθνές, μακρο-, και μικρο-περιβάλλον.

Το περιβάλλον, στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση, επηρεάζεται από τους εξωτερικούς (έξω – επιχειρησιακούς, μακρο – παράγοντες) και τους εσωτερικούς παράγοντες (ενδο – επιχειρησιακούς ή μικρο – παράγοντες).

Διάγραμμα 2: Δομή του διεθνούς περιβάλλοντος της επιχείρησης



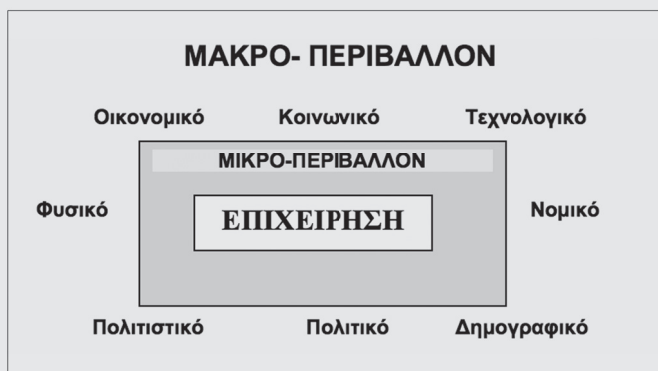
1.8.1 Εξωτερικοί ή μάκρο – παράγοντες

Για το σχεδιασμό του Management στις επιχειρήσεις, μεγάλη σημασία έχουν τα δομικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού και το σύστημα των κοινωνικών αξιών που επικρατεί στο χώρο λειτουργίας της. Οι εξωτερικοί παράγοντες δεν έχουν σχέση με αυτή καθαυτή τη λειτουργία της επιχείρησης, παίζουν όμως καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του προσανατολισμού, της δομής και των στόχων της.

Τα συστατικά στοιχεία του μάκρο – περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι:

⇒ **Ο κλάδος που ανήκει.** Αναφέρεται στον τομέα που ανήκει η εν λόγω επιχείρηση, που μπορεί να είναι υψηλής ή χαμηλής ανταγωνιστικότητας. Είναι

Διάγραμμα 3: Το μάκρο – περιβάλλον της επιχείρησης



- δυνατόν να υπάρχουν σημαντικοί ανταγωνιστές εντός του κλάδου, αλλά και στενά υποκατάστατα με τα προϊόντα που αυτή παράγει. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση πρέπει να ευρίσκεται σε διαρκή διαδικασία διαφοροποίησης των προϊόντων της, βελτίωση των (υπο)δομών της, προκειμένου να αναδεικνύει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.
- ⇒ **Η οικονομική πολιτική της κυβέρνησης.** Οι επιχειρήσεις για να αναπτυχθούν χρειάζονται συνθήκες βεβαιότητας και σταθερότητας (οικονομικής, πολιτικής κτλ.). Επίσης σημαντικό στοιχείο ανταγωνιστικότητας, εκτός των άλλων, αποτελεί το σταθερό και δίκαιο φορολογικό σύστημα, αναπτυξιακοί νόμοι κτλ. Οι υψηλές φορολογικές επιβαρύνσεις των επιχειρήσεων, προκειμένου να καλυφθούν τα ελλείμματα του κρατικού προϋπολογισμού, αποτελούν αντικίνητρο για την ανάπτυξή τους. Επίσης ο προστατευτισμός του κράτους σε ορισμένες επιχειρήσεις ή κλάδους, λειτουργεί μακροχρόνια αρνητικά στην ανταγωνιστικότητά τους.
 - ⇒ **Οι διεθνείς οικονομικές συνθήκες.** Επηρεάζουν ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις που έχουν διεθνή δραστηριότητα και τις επιχειρήσεις των χωρών, που ανήκουν σε διεθνείς οικονομικούς Οργανισμούς (GATT, ΕΕ, ΟΟΣΑ κτλ.). Επίσης η σταθερότητα σε διεθνές επίπεδο (πολιτική, οικονομική, νομισματική κτλ), δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες ανάπτυξης των επιχειρήσεων και ανάδειξης των συγκριτικών ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων.
 - ⇒ **Η οικονομική κατάσταση της χώρας.** Πρώτα από όλα τη λειτουργία της επιχείρησης επηρεάζει το οικονομικό σύστημα της εν λόγω χώρας (ελεύθερης αγοράς, ελεγχόμενης οικονομίας κτλ.), το ύψος των οικονομικών μεγεθών (πληθωρισμού, επιτοκίων, κυκλικών διακυμάνσεων κτλ.). Η εξέλιξη αυτών των μεγεθών επιδρά θετικά ή αρνητικά στο εισόδημα, άρα και στην τελική ζήτηση αγαθών, στην ανάληψη επενδυτικών δράσεων, στις εξαγωγές κτλ. (Να αναπτυχθεί πώς επηρεάζει τη λειτουργία των επιχειρήσεων η δεινή οικονομική κατάσταση της χώρας μας κατά την εφαρμογή του μνημονίου).
 - ⇒ **Οι πληθυσμιακές – δημογραφικές εξελίξεις.** Το μέγεθος, η σύνθεση και η εξέλιξη του πληθυσμού αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επίδρασης στις επιλογές των επιχειρήσεων. Επιδρούν θετικά ή αρνητικά στο μέγεθος της αγοράς (με την πληθυσμιακή και οικονομική έννοια του όρου), στη ζήτηση αγαθών, στην ανεργία, το ασφαλιστικό, την άμυνα κτλ.
 - ⇒ **Το θεσμικό – πολιτισμικό περιβάλλον.** Οι νόμοι, οι διάφοροι κοινωνικο – οικονομικοί θεσμοί καθώς και οι πολιτισμικές καταβολές της κοινωνίας επιδρούν ανάλογα στην εξέλιξη των επιχειρήσεων. Για πολλούς το θεσμικό – νομικό περιβάλλον αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να έχει επιπτώσεις στη χρήση α' υλών, στην εκπομπή ρύπων, στην παραγωγή προϊόντων με ή χωρίς συγκεκριμένες ουσίες κτλ.
 - ⇒ **Οι τεχνολογικές εξελίξεις.** Αυτοί αναφέρονται στο επίπεδο τεχνολογίας, στην εφαρμογή της στην παραγωγική διαδικασία, στην εφαρμογή νεωτεριστικών μορφών παραγωγής και προϊόντων, στην εφαρμογή μοντέρνων μορφών

Man-agement, διάθεσης, Marketing κτλ. Σήμερα, στην εποχή της τεχνολογικής προόδου, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν Ε&Α στην παραγωγική διαδικασία και παράγουν καινοτόμα προϊόντα, παρουσιάζουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην αγορά.

- ⇒ **Το φυσικό περιβάλλον.** Αναφέρεται στον τόπο εγκατάστασης μιας επιχείρησης, στην ύπαρξη α' υλών, κατάλληλων κλιματολογικών συνθηκών, οι οποίες είναι απαραίτητες για ορισμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες (Γεωργία, Κτηνοτροφία, Ορυχεία κτλ). Επίσης εδώ μπορούν να ενταχθούν και οι διάφορες υποδομές σε συγκοινωνιακά δίκτυα, που με τη σειρά τους διαμορφώνουν συνθήκες ανταγωνιστικότητας για την επιχείρηση. Θεωρούμε ότι κατά τα επόμενα χρόνια ο σεβασμός στο φυσικό περιβάλλον, τόσο της παραγωγικής διαδικασίας, όσο και των τελικών προϊόντων, θα αποτελέσουν το σημαντικότερο συγκριτικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων και των προϊόντων τους, διότι οι καταναλωτές είναι πολύ ευαίσθητοι σε τέτοιου είδους θέματα.

Πέρα όμως από αυτούς τους γενικούς εξωτερικούς παράγοντες, υπάρχουν και άλλοι ειδικής φύσης εξωτερικοί παράγοντες, που επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Αυτοί είναι:

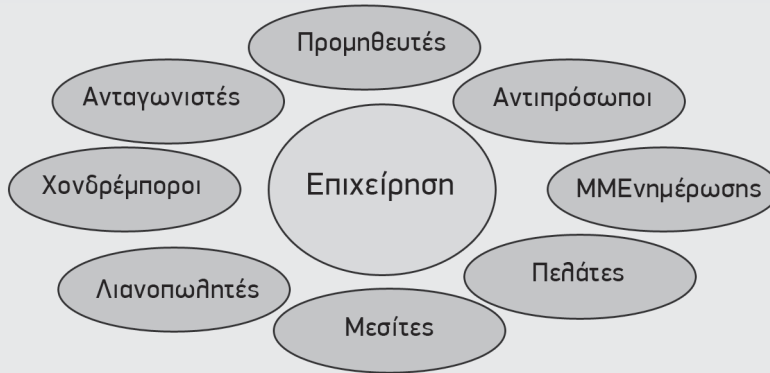
1. Οι ειδικές κατά περίπτωση, κυβερνητικές ρυθμίσεις που αφορούν τη νομοθεσία των εργασιακών σχέσεων, τις συναλλακτικές ρυθμίσεις, τους ποιοτικούς κανονισμούς για την παραγωγή προϊόντων κτλ.
2. Ο βαθμός οργάνωσης των εργατικών ενώσεων (συνδικάτα), οι οποίες παρεμβαίνουν για την προστασία του, τις τυχόν στάσεις εργασίας, απεργίες κτλ.
3. Η ύπαρξη ανταγωνιστών, η συμπεριφορά των οποίων επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία των ομοειδών επιχειρήσεων (πολιτική τιμών, ποιότητα προϊόντων κτλ.).
4. Οι προμηθευτές της επιχείρησης σε α' ύλης, τεχνολογία κτλ. επηρεάζουν με τη σειρά τους αρνητικά ή θετικά (υψηλό ή χαμηλό κόστος, συνέπεια κτλ.), το τελικό κόστος της επιχείρησης.
5. Ο πελάτες, οι οποίοι είναι οι αποδέκτες και καταναλωτές των αγαθών ή υπηρεσιών, των οποίων οι προτιμήσεις συνεχώς διαφοροποιούνται και αναγκάζουν επίσης τις παραγωγικές μονάδες να προσαρμόζονται, προσαρμογή φυσικά που είναι συνδεδεμένη με υψηλότερο κόστος παραγωγής και διάθεσης

1.8.2 Εσωτερικοί ή μικρο – παράγοντες

Οι εσωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν επίσης σημαντικά τη λειτουργία της επιχείρησης. Στο μικρο – περιβάλλοντος της επιχείρησης συγκαταλέγονται όλοι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες και συνθήκες, που διαμορφώνουν το συνολικό πλαίσιο λειτουργίας όλων των ομοειδών επιχειρήσεων ή του συνολικού τομέα. Συγκαταλέγονται οι αποδέκτες των αγαθών και υπηρεσιών της επιχείρησης, οι ανταγωνιστές, οι μεσάζοντες, οι προμηθευτές, οι καταναλωτές, τα ΜΜΕνημέρωσης, οι καταναλω-

τικές οργανώσεις κτλ. Η συμπεριφορά όλων αυτών πρέπει να ενδιαφέρει άμεσα το Management – Marketing της επιχείρησης. Επίσης πρέπει να την ενδιαφέρει και η συμπεριφορά των μη πελατών, σε σχέση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών.

Διάγραμμα 4: Το μικρο – περιβάλλον της επιχείρησης



Οι παράγοντες που συνθέτουν το μικρο – περιβάλλον της επιχείρησης είναι:

- ⇒ **Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης.** Είναι ευνόητο, ότι ανάλογα με το αντικείμενο παραγωγής διαφέρει όχι μόνο η λειτουργική δομή μίας επιχείρησης, αλλά και η οργανωτική της δομή. Π.χ. βιομηχανικές μονάδες, ασφαλιστικές επιχειρήσεις, τράπεζες κτλ. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αποκτήσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα λόγω εκμετάλλευσης της συσσωρευμένης εμπειρίας που έχουν αποκτήσει (καμπύλες εμπειρίας), σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις της χώρας ή άλλων χωρών. Π.χ. η βιομηχανία κομπόστας ροδάκινου στη χώρα μας στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη τέτοιων καμπυλών εμπειρίας, τόσο της βιομηχανίας κομπόστας, όσο και των αγροτών καλλιεργητών ροδάκινου.
- ⇒ **Το μέγεθος της επιχείρησης.** Σαφώς το μεγάλο μέγεθος μιας επιχείρησης επιδρά θετικά στην όλη οργανωτική δομή και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της. Οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν ευκολότερα να εισάγουν την τεχνολογική πρόοδο στη διαδικασία παραγωγής, να εφαρμόσουν τις σύγχρονες μεθόδους Marketing, Management κτλ. Η χρήση οικονομιών κλίμακας και συνέργειας αποτελούν σημαντικό στοιχείο ανταγωνιστικότητας.
- ⇒ Η παραγωγικότητα της επιχείρησης. Αυτή εξαρτάται φυσικά από την εφαρμογή του σύγχρονου Management, από την παραγωγική και αποδοτική διαχείριση των πόρων της επιχείρησης, από τη δυνατότητα άντλησης εισροών σε ανταγωνιστικές τιμές (α' ύλεις, κεφάλαια κτλ.), από την ύπαρξη ήρεμων εργασιακών σχέσεων κτλ.