



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

**Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ
“ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ”**

**1^Η ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ
ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Συγγραφέας:

Δρ. Μιχάλης Χλέτσος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων



ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ

Το μάθημα «Διεθνές Στρατηγικό Μάνατζμεντ» αναλύει τρεις διαφορετικές αλλά αλληλοσυμπληρούμενες και εξαρτώμενες έννοιες : μάνατζμεντ, στρατηγική και διεθνοποίηση. Η έννοια του μάνατζμεντ αφορά όλες τις επιχειρήσεις και αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διοικείται. Δεν υπάρχει καμία επιχείρηση ή οργανισμός που να μην λειτουργεί στη βάση ενός συγκεκριμένου τρόπου, στη βάση συγκεκριμένων κατευθυντήριων γραμμών. Η λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων που μπορούν να αφορούν αποφάσεις σε απλά θέματα (π.χ. αγορά πρώτων υλών) μέχρι περισσότερο πολύπλοκα θέματα (όπως επιλογή του τόπου εγκατάστασης, τρόπος χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων) γίνεται με βάση τις αρχές του μάνατζμεντ. Η έννοια της στρατηγικής είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιχείρηση. Η στρατηγική καθορίζει την πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της. Η διεθνοποίηση αφορά το χώρο που η επιχείρηση δραστηριοποιείται και τις σχέσεις που αναπτύσσει τόσο με τους προμηθευτές της, όσο και με τους πελάτες της. Επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται όχι μόνο στην εθνική αγορά ή έχει οικονομικές συναλλαγές με προμηθευτές και με πελάτες εκτός των εθνικών συνόρων, τότε η επιχείρηση θεωρείται ως διεθνής επιχείρηση. Το μάθημα αυτό αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια τα οποία είναι : α) Κλασσικές και σύγχρονες θεωρίες για το μάνατζμεντ, β) Εισαγωγή στο διεθνές στρατηγικό επίπεδο, γ) Διεθνής Στρατηγική και δ) Σύγχρονες τάσεις και Διεθνές Μάνατζμεντ

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ

Μάνατζμεντ, Στρατηγική, Διεθνοποίηση, Διεθνής επιχείρηση, στρατηγικό μάνατζμεντ

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ : ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ...	5
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1.2. ΒΑΣΙΚΑ ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	6
1.3. ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	7
1.3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	7
1.3.2. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	8
1.3.3. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	10
1.4. ΑΛΛΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	13
1.4.1. Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	13
1.4.2. ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ Ή ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	16
1.4.3. Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ	17
1.4.4. ΤΟ ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	17
1.5. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	18
1.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	21
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	21
2.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	21
2.3. ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	23
2.4. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	25
2.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	31
2.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	32
2.7. ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	33
ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	33
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	33
3.2. ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	33
3.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	34
3.4. Διεθνής στρατηγική.....	38
3.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	42
3.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	43

3.6.1. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	43
3.6.2. ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	43
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	45
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	45
4.2. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	47
4.2.1. ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	47
4.2.2. ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ.....	50
4.2.3. ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	50
4.3. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	52
4.3.1. ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	52
4.3.2. ΜΕ ΠΟΙΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΣΚΕΙΤΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.....	54
4.3.3. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ ΜΙΑ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	55
4. 4. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	56
4. 5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ : ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ MANAGEMENT

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η κατανόηση των σύγχρονων μεθόδων μάνατζμεντ προϋποθέτει τη γνώση του τρόπου ανάπτυξης του μάνατζμεντ και των διαφόρων θεωρητικών σχολών του. Η ιστορική προσέγγιση σ' ένα τέτοιο θέμα είναι ιδιαίτερα χρήσιμη αφού συνδέεται και με τις εκάστοτε οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες οι οποίες με τη σειρά τους επηρέασαν την ανάπτυξη και διαμόρφωση του μάνατζμεντ.

Στα πλαίσια αυτού του κεφαλαίου παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικές θεωρητικές σχολές του μάνατζμεντ μέσα από το πρίσμα του χρόνου.

Έχοντας ολοκληρώσει τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου πρέπει να είστε σε θέση να γνωρίζετε ότι :

- πριν τη βιομηχανική επανάσταση η αντίληψη που επικρατούσε ήταν ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται. Ως εκ τούτου μέσα σ' ένα τέτοιο περιβάλλον ήταν δύσκολο να αναπτυχθεί το μάνατζμεντ
- εξαιτίας της βιομηχανικής επανάστασης οι επιχειρήσεις γίνονται ολοένα και περισσότερο πολύπλοκες και ως εκ τούτου αρχίζει να τίθεται το θέμα της εύρεσης των τρόπων εκείνων που θα βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του μάνατζμεντ
- ο πρώτος που ασχολήθηκε με το μάνατζμεντ ήταν ο Taylor, ο οποίος θεωρείται και ως ο «πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ». Η προσέγγιση του Taylor στο θέμα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων επικεντρώνεται στην ανάλυση της εργασίας
- οι Gilbreth είναι οι πρώτοι που έκαναν χρήση της κινησιολογίας για την ανάλυση της εργασίας και πρότειναν 17 διαφορετικές κινήσεις με τις οποίες εκτελείται μία εργασία
- ο Gantt συνέβαλε στο μάνατζμεντ με τη χρήση μεθόδων χρονικού προγραμματισμού των εργασιών και με την ιδέα της παρακίνησης των εργαζομένων να παράγουν περισσότερο με την καθιέρωση ενός επιδόματος παραγωγής
- ο Fayol διατύπωσε τη θεωρία της διαχείρισης και προσδιόρισε τις πέντε βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, που είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διοίκηση, ο συντονισμός και ο έλεγχος

- ο Mayo με τις μελέτες του συνέβαλε στη διατύπωση ενός μάνατζμεντ που θα στηρίζεται σημαντικά σε κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες, αφού αυτοί επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της επιχείρησης
- ο McGregor υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να εργάζονται και είναι σε θέση να αναλάβουν ευθύνες. Η θεωρία του είναι σαφώς πιο αισιόδοξη για τον εργαζόμενο σε σχέση με τη θεωρία του Taylor που είναι απαισιόδοξη
- Η επιστήμη του μάνατζμεντ ή επιχειρησιακή έρευνα προτείνει, για την επίλυση των προβλημάτων του μάνατζμεντ, την εφαρμογή κατάλληλων επιστημονικών μεθόδων που θα στηρίζονται στα μαθηματικά και στη στατιστική
- η προσέγγιση της εξάρτισης υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει μία γενική λύση ενός προβλήματος, αλλά η σωστή λύση κάθε φορά εξαρτάται από τις συγκεκριμένες ανάγκες της κατάστασης
- το ιαπωνικό μάνατζμεντ υποστηρίζει ότι οι αποτελεσματικότερες αποφάσεις λαμβάνονται από την ομάδα και όχι από το άτομο – μάνατζερ και οι οποίες είναι προϊόν συναινετικής διαδικασίας. Η κυριότερη συμβολή του είναι η εισαγωγή κύκλων ποιότητας.

1.2. ΒΑΣΙΚΑ ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η ανάπτυξη του μάνατζμεντ ως επιστήμη έχει τις ρίζες της στο δέκατο όγδοο αιώνα, την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης. Οι λόγοι που αναπτύχθηκε το μάνατζμεντ εκείνη την περίοδο είναι η βιομηχανική επανάσταση. Η ανάπτυξη του νέου οικονομικού μοντέλου, όπως αυτό δημιουργείτο εκείνη την περίοδο, προϋπέθετε τη συστηματική μελέτη της διεύθυνσης εργασιών και την τυποποίηση πολλών εργασιακών λειτουργιών για την επίτευξη των νέων επιχειρηματικών στόχων (Κέφης 2005, σ.61). Η ανάγκη ανάπτυξης της επιστήμης του μάνατζμεντ, δηλαδή της μελέτης των εργασιακών λειτουργιών στα πλαίσια της επιχείρησης, δεν ήταν άμεσα από όλους τους βιομήχανους εκείνης της εποχής. Οι πρώτες σκέψεις επιστημονικού μάνατζμεντ εμφανίζονται με τον Charles Babbage (1792 – 1871). Ο Babbage υποστήριξε ότι οι εργασίες πρέπει να κατατέμνονται σε μικρότερα τυποποιημένα καθήκοντα (Montana and Charnov, 2002, σ.33). Οι ιδέες του Babbage αγνοήθηκαν μέχρι την εμφάνιση του Taylor (1856 – 1915), ο οποίος τις έφερε εκ νέου στην επιφάνεια και θεωρείται ως ο «πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ».

Η αντίληψη που επικρατούσε την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης για το μάνατζμεντ και τους μάνατζερ των επιχειρήσεων ήταν ότι οι διευθυντικές ικανότητες ήταν αποτέλεσμα κληρονομικής ικανότητας και όχι εκμάθησης. Η αντίληψη αυτή συμβάδιζε με

την αντίληψη ότι οι ηγέτες, άρα και οι μάνατζερ, γεννιούνται και δεν γίνονται. Είναι η περίοδος όπου κυριαρχούν τα κληρονομικά προνόμια των ευγενών γαιοκτημόνων.

Το πρώτο αίτημα για μία επιστημονική προσέγγιση του μάνατζμεντ γίνεται το 1886 από τον Henry R. Towne. Ο Towne ο οποίος ήταν βιομήχανος, στα πλαίσια της παρουσίασης μίας εργασίας του στην Τακτική Συνεδρίαση της Αμερικανικής Εταιρείας Μηχανολόγων Μηχανικών ζήτησε να γίνει μία επιστημονική μελέτη της «διοίκησης – διεύθυνσης έργων» από τους μηχανικούς. Ο Taylor και οι συνεργάτες του ανταποκρίθηκαν στο αίτημα του Towne και έθεσαν τα θεμέλια για την επιστήμη του μάνατζμεντ.

1.3. ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η περίοδος κατά την οποία αναπτύσσονται οι κλασικές θεωρίες για το μάνατζμεντ είναι η περίοδος ανάπτυξης της βιομηχανικής επανάστασης. Η κλασική προσέγγιση της θεωρίας του μάνατζμεντ αναπτύχθηκε κυρίως από μηχανικούς. Βασικός στόχος της κλασικής θεωρίας του μάνατζμεντ ήταν να δώσει λύσεις στα ζητήματα που ανέκυψαν στη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης και ήταν : βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, ανάδειξη του ρόλου της διοίκησης στα πλαίσια της λειτουργίας της επιχείρησης και καλύτερος τρόπος διεύθυνσης των εργασιακών λειτουργιών. Οι κλασικές θεωρίες του μάνατζμεντ υποστήριξαν ότι το κλειδί για την αποδοτικότητα των εργαζομένων και την παραγωγικότητα της επιχείρησης ήταν : α) ο αποδοτικός σχεδιασμός της εργασίας, β) η χρήση των κατάλληλων κινήτρων και γ) οι αποτελεσματικές λειτουργίες του μάνατζμεντ.

Οι κλασικές θεωρίες για το μάνατζμεντ και οι κυριότεροι εκπρόσωποί τους είναι :

- Το μάνατζμεντ της εργασίας (Frederick W. Taylor, Frank and Lillian M. Gilbreth, Henry L. Gantt, Mary Parker Follet)
- Το μάνατζμεντ επιχειρήσεων (Henri Fayol)

1.3.2. TO MANATZMENT ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ¹

Frederick W. Taylor (1856 – 1915)

Ο Taylor θεωρείται ως ο πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ. Ο Taylor επηρεάστηκε από τις αρχές της προτεσταντικής ηθικής και έδωσε έμφαση στην αξία της εργασίας, στην οικονομική εκλογίκευση, στον ατομικισμό και στο γεγονός ότι κάθε άνθρωπος είναι προορισμένος να παίζει ένα συγκεκριμένο ρόλο στην κοινωνία (Κέφης 2005, σ.62-63). Οι ιδέες του διαμορφώθηκαν κατά τη διάρκεια της εργασιακής του εμπειρίας σε διάφορες εταιρείες (όπως Enterprise Hydraulic Works, Midvale Steel Company, Simonds Rolling Machine and Bethlehem) και αφορούν : α) το σχεδιασμό εργασίας, β) τη χωροταξική διάταξη της εργασίας και γ) το χρονικό προγραμματισμό εργασιών.

Ο όρος κλειδί στη θεωρία του Taylor είναι η λέξη παραγωγικότητα. Πίστευε ότι η οικονομική ευημερία εργοδοτών και εργαζομένων μπορούσε να επιτευχθεί με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Πριν από την ανάπτυξη της θεωρίας του Taylor οι εργαζόμενοι εκτελούσαν την εργασία τους βασίζόμενοι κυρίως στο ένστικτό τους. Ο Taylor υποστήριξε ότι με αυτό τον τρόπο εργασίας, υπήρχε μειωμένη παραγωγικότητα και η διοίκηση της επιχείρησης δεν μπορούσε να καταλάβει ότι υπάρχουν τρόποι για να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων. Βασικός σκοπός της διοίκησης – σύμφωνα με τον Taylor - ήταν ο προγραμματισμός, η τυποποίηση και η βελτίωση της ανθρώπινης προσπάθειας ώστε να βελτιωθεί η παραγωγικότητα της εργασίας. Οι αρχές τη επιστημονικής διοίκησης – σύμφωνα με τον Taylor – είναι : α) η αυστηρή διάκριση αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων μεταξύ των managers και των εργαζομένων, β) χρήση επιστημονικών μεθόδων για την εξεύρεση κατάλληλων μεθόδων εργασίας, γ) υιοθέτηση επιστημονικών κριτηρίων για την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανέλιξη των εργαζομένων και δ) συνεχής επικοινωνία και συνεργασία των managers με τους εργαζόμενους (Κέφης, 2005, σ.63-64).

Ο Taylor παρατήρησε πάρα πολλές διαφορετικές εργασίες για τις οποίες έκανε μετρήσεις με χρονόμετρο και διαχώρισε την κάθε εργασία σε επιμέρους εργασίες που τη συνιστούσαν. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται κατάτμηση εργασιών. Δηλαδή με τον όρο «κατάτμηση εργασιών» εννοούμε το διαχωρισμό μίας συγκεκριμένης εργασίας σε επιμέρους εργασίες. Οι επιμέρους εργασίες που αποτελούν την κύρια εργασία ονομάζονται βασικές μονάδες εργασίας. Στη συνέχεια για κάθε βασική μονάδα εργασίας έψαξε να βρει ποιος είναι

¹ Βλ. Montana and Charnov (2005, κεφ.2)

ο αποδοτικότερος τρόπος εκτέλεσης μιας εργασίας, τον οποίο ονόμαζε «μοναδικό σωστό τρόπο». Παράλληλα καθιέρωσε και ένα σύστημα αμοιβών με το κομμάτι². Με αυτές τις καινοτομίες κατόρθωσε να βελτιώσει θεαματικά την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Με βάση όσα αναφέραμε προηγουμένως για τη θεωρία του Taylor θα πρέπει να θυμάστε ότι η συμβολή του στη θεωρία του μάνατζμεντ είναι :

- ο καθορισμός του αποδοτικότερου τρόπου εκτέλεσης μιας εργασίας
- η σύνδεση της αμοιβής των εργαζομένων με την παραγωγικότητά τους³, δηλαδή της ποσότητας του προϊόντος που παράγουν.

Frank and Lillian M. Gilbreth (1878 – 1972)

Οι Gilbreth ήταν, ως ένα βαθμό, ανταγωνιστές του Taylor. Μελέτησαν και αυτοί τρόπους για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα του εργαζόμενου. Η βασική τους συμβολή σε αυτό το θέμα ήταν η χρήση της κίνησιμετρίας. Σκοπός τους ήταν μέσα από την καταγραφή των κινήσεων των εργαζομένων για την εκτέλεση μιας εργασίας να μπορέσουν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά του. Επινόησαν ένα σύστημα ταξινόμησης δεκαεπτά κινήσεων που γίνονται στις εργασίες και χρησιμοποίησαν αυτή την ταξινόμηση για την ανάλυση των ενεργειών των εργαζομένων. Αφού κατανοούσαν όλες αυτές τις ενέργειες προσπαθούσαν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα της κάθε μιας, μειώνοντας τον αριθμό των εργασιών που χρειάζονται για την ολοκλήρωση της εργασίας. Η διαδικασία αυτή ονομάστηκε απλοποίηση εργασίας.

Henry L. Gantt (1861 – 1919)

Ο Gantt μελέτησε συστηματικά το φαινόμενο της μειωμένης αποδοτικότητας της εργασίας. Αυτό ήταν ευρέως γνωστό την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης για πάρα πολλές επιχειρήσεις. Μετά από εκτεταμένη έρευνα ο Gantt υποστήριξε ότι η έλλειψη αποδοτικότητας της επιχείρησης οφειλόταν κυρίως στην αδυναμία των μάνατζερ να διαμορφώσουν ρεαλιστικά πρότυπα. Σύμφωνα με τον Gantt δύο παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν θετικά τις προοπτικές μιας επιχείρησης :

- ο χρονικός προγραμματισμός της εργασίας και

² Με τον όρο «αμοιβή με το κομμάτι» εννοούμε ότι οι εργαζόμενοι πληρώνονται με βάση την ποσότητα προϊόντος που παράγουν.

³ Με τον όρο «παραγωγικότητα της εργασίας» εννοούμε την ποσότητα που αντιστοιχεί σε μία μονάδα εργασίας. Προκύπτει αν διαιρέσουμε το σύνολο των παραγόμενων μονάδων με το σύνολο των μονάδων εργασίας.

- η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους για να υπερβούν το κανονικό επίπεδο παραγωγής. Πέρα την αμοιβής με το κομμάτι (που ήταν ιδέα του Taylor) πρότεινε την καθιέρωση επιδόματος παραγωγής⁴

Συνοψίζοντας υπενθυμίζουμε ότι η συμβολή του Gantt στο επιστημονικό μάνατζμεντ είναι: α) ο αποτελεσματικός χρονικός προγραμματισμός της κάθε εργασίας
β) παροχή οικονομικών κινήτρων στον εργαζόμενο.

Με βάση όσα έχουμε αναφέρει μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι ο Gantt έστρεψε κυρίως την προσοχή του στην υποκίνηση του εργαζόμενου.

Mary Parker Follet (1868 – 1933)

Η Mary Parket Follet ενδιαφέρθηκε κυρίως για τον τρόπο με τον οποίο τα διευθυντικά στελέχη αντιμετώπιζαν τις συγκρούσεις. Πίστευε ότι οι εργαζόμενοι μπορούσαν να δουν και να αποδεχτούν τη λογική μίας απαίτησης της διοίκησης και να συμμορφωθούν ανάλογα. Ως εκ τούτου καθήκον της διοίκησης ήταν να διατυπώνει λογικές απαιτήσεις για να συμμορφώνονται οι εργαζόμενοι. Στη βάση αυτής της προσέγγισης η Mary Parket Follet πρότεινε τη μέθοδο συνεργασίας για την επίλυση προβλημάτων στο χώρο της εργασίας.

1.3.3. MANATZMENT ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Henri Fayol (1841 – 1925)

Ο Fayol είναι γάλλος και σπούδασε μηχανικός. Θεωρείται ως ο πατέρας της θεωρίας της διοίκησης και της κλασικής οργανωσιακής θεωρίας. Μελέτησε συστηματικά το θέμα της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ολόκληρης της επιχείρησης επεδίωξε να εφαρμόσει τις επιστημονικές αρχές του μάνατζμεντ σ' ολόκληρη την επιχείρηση. Συνέβαλε στην ανάπτυξη της θεωρίας της διαχείρισης διατυπώνοντας τέσσερις παρατηρήσεις :

- διαχώρισε το επίπεδο επίβλεψης από το επίπεδο διοίκησης. Με αυτό κατόρθωσε να δώσει μεγαλύτερο κύρος στη διοίκηση της επιχείρησης, παρά στην επίβλεψη των εργαζομένων
- προσδιόρισε το έργο των διευθυντικών στελεχών (managers) στη βάση πέντε βασικών λειτουργιών του μάνατζμεντ
- ανέπτυξε γενικές αρχές του μάνατζμεντ που χρησιμοποιούνται ακόμη και σήμερα

⁴ Το «επίδομα παραγωγής» αντιστοιχεί σε επιπλέον χρήματα που καταβάλλονται στον εργαζόμενο που ξεπερνά το κανονικό επίπεδο παραγωγής.

- υποστήριξε ότι για την εφαρμογή αυτών των αρχών πρέπει να υπάρχει ευελιξία και ότι οι μάνατζερ δεν γεννιούνται, αλλά γίνονται.

Οι πέντε βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι :

- Προγραμματισμός. Αυτή η λειτουργία συνίσταται στον καθορισμό των μελλοντικών δραστηριοτήτων και στόχων της επιχείρησης και στην πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων
- Οργάνωση. Η λειτουργία αυτή αποτελείται από όλους τους τρόπους με τους οποίους αναπτύσσεται η δομή της επιχείρησης και εκχωρούνται αρμοδιότητες στα άτομα
- Διοίκηση. Η λειτουργία αυτή αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερ διευθύνουν τους εργαζόμενους
- Συντονισμός. Η λειτουργία αυτή αποτελείται από όλες εκείνες τις ενέργειες που γίνονται για να συνδυάσουν τις διαφορετικές προσπάθειες της επιχείρησης έχοντας ως σκοπό την επίτευξη του βασικού στόχου της επιχείρησης
- Έλεγχος. Η λειτουργία αυτή αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές αξιολογούν την απόδοση στο εσωτερικό της επιχείρησης σε σχέση με τον προγραμματισμό και τους στόχους της

Ο Fayol ανέπτυξε δεκατέσσερις βασικές αρχές του μάνατζμεντ οι οποίες είναι :

- Καταμερισμός της εργασίας. Η εργασία διαχωρίζεται σε επιμέρους εργασίες οι οποίες ανατίθενται σε διαφορετικούς εργαζόμενους, με αποτέλεσμα ο κάθε εργαζόμενος να αποκτά μία συγκεκριμένη εξειδίκευση
- Εξουσιοδότηση και ευθύνη – αρμοδιότητα. Τα στελέχη μιας επιχείρησης είναι επωμισμένα με συγκεκριμένα καθήκοντα (αρμοδιότητες) και έχουν συγκεκριμένες ευθύνες. Με τον όρο εξουσιοδότηση εννοούμε το νόμιμο δικαίωμα που έχουν, και που πηγάζει από την ευθύνη και την αρμοδιότητα, να ασκούν εξουσία μέσα στην επιχείρηση ώστε να επιτυγχάνεται η υπακοή των εργαζομένων
- Πειθαρχία. Ο σεβασμός στους κανόνες της λειτουργίας της επιχείρησης είναι απαραίτητο στοιχείο για την εύρυθμη λειτουργία της.
- Ενότητα διοίκησης – εξουσίας. Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται και να υπακούσει σε εντολές ενός μόνο προϊσταμένου – διευθυντή. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται επικαλύψεις, καθυστερήσεις και συγκρούσεις στην εκτέλεση των καθηκόντων του.
- Ενότητα κατεύθυνσης. Ολόκληρη η επιχείρηση πρέπει να έχει ένα κοινό στόχο και όλες οι προσπάθειές της να έχουν ως αποκλειστικό σκοπό την ικανοποίηση αυτού του στόχου

- Υποταγή του ατομικού στο γενικό συμφέρον. Τα συμφέροντα και οι στόχοι κάθε εργαζόμενου δεν πρέπει να είναι υπεράνω του γενικού συμφέροντος της επιχείρησης
- Ανταμοιβή. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να αμείβεται στη βάση γενικών κανόνων που εφαρμόζονται για όλους, να αμείβεται με δίκαιο τρόπο. Οι γενικοί αυτοί κανόνες αφορούν τα προσόντα του εργαζόμενου, την παραγωγικότητά του κ.α. Η δίκαιη αμοιβή των εργαζομένων θεωρείται πολύ σημαντική για τη λειτουργία της επιχείρησης, αφού αποτελεί κίνητρο για τον εργαζόμενο να εργαστεί ακόμη περισσότερο
- Συγκεντρωτισμός. Η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης απαιτεί να γίνεται συγκέντρωση αρμοδιοτήτων και ευθυνών σ' όσο λιγότερα άτομα γίνεται.
- Διοικητική κλίμακα ιεραρχίας. Ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης είναι σαν μία πυραμίδα. Στην κορυφή είναι οι μάνατζερ που είναι λίγοι και λαμβάνουν τις σημαντικές αποφάσεις και στη συνέχεια χορηγούν αρμοδιότητες από την κορυφή προς τη βάση της κλίμακας.
- Τάξη. Με βάση αυτή τη λειτουργία θα πρέπει οι παραγωγικοί πόροι της επιχείρησης να βρίσκονται στη σωστή θέση, στο σωστό τόπο και χρόνο. «Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση την κατάλληλη στιγμή». Με τον τρόπο αυτό μεγιστοποιείται η αποδοτικότητα της επιχείρησης
- Ισότητα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν το αίσθημα ότι έχουν ίση και δίκαιη μεταχείριση από τα στελέχη της επιχείρησης
- Σταθερότητα προσωπικού. Η αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης επιτυγχάνεται αν διατηρεί στη θέση τους, τους ικανούς και πετυχημένους μάνατζερ
- Πρωτοβουλία. Οι μάνατζερ πρέπει να προτρέπουν τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να σχεδιάζουν τρόπους δράσης για οποιοδήποτε θέμα της επιχείρησης
- Ομαδικό Πνεύμα. Στην επιχείρηση πρέπει να διασφαλίζεται πνεύμα ενότητας και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης

Βασική διαφορά μεταξύ του μάνατζμεντ της εργασίας και του μάνατζμεντ της επιχείρησης είναι ότι οι θεωρητικοί του μάνατζμεντ της εργασίας εστιάζουν την ανάλυσή τους στην ίδια την εργασία με σκοπό να αυξήσουν την παραγωγικότητά της, ενώ οι θεωρητικοί του μάνατζμεντ της επιχείρησης επικεντρώνουν την ανάλυσή τους στην ίδια τη λειτουργία της επιχείρησης.

Τι πρέπει να θυμάστε από τις κλασικές θεωρίες για το μάνατζμεντ της επιχείρησης :

- Το μάνατζμεντ τη εργασίας εστιάζει την ανάλυσή του στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία, ενώ το μάνατζμεντ της επιχείρησης στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση
- Κυριότεροι εκπρόσωποι του μάνατζμεντ της εργασίας είναι : Frederick W. Taylor, Frank and Lillian M. Gilbreth, Henry L. Gantt, Mary Parker Follet.
- Κυριότερος εκπρόσωπος του μάνατζμεντ των επιχειρήσεων είναι ο Henri Fayol
- Η κλασική προσέγγιση της θεωρίας του μάνατζμεντ αναπτύχθηκε κυρίως από μηχανικούς και υποστήριξε ότι για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης έπρεπε να υπάρχει αποδοτικός σχεδιασμός της εργασίας, χρήση κατάλληλων κινήτρων και οι βασικές αρχές του μάνατζμεντ
- Ο Frederick W. Taylor μελέτησε συστηματικά την κάθε εργασία την οποία και διαχώρισε σε μικρότερα τμήματα και καθόρισε τον αποδοτικότερο τρόπο εκτέλεσής της
- Οι Gilbreth ήταν πρωτοπόροι στη χρήση κινησιολογίας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και μελετούσαν την ενέργεια του εργαζόμενου στη βάση ενός συστήματος ταξινόμησης δεκαεπτά κινήσεων
- Ο Gantt, ήταν πρωτοπόρος στον τομέα του χρονικού προγραμματισμού και του ελέγχου της εργασίας, καθώς και στα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων
- Η Mary Parker Follet υποστήριξε τη μέθοδο της συνεργασίας στην επίλυση προβλημάτων στο χώρο της εργασίας
- Ο Fayol θεωρείται ο πατέρας της θεωρίας της διαχείρισης. Επικέντρωσε το ενδιαφέρον του στο μάνατζμεντ ολόκληρης της επιχείρησης και όρισε ποιες πρέπει να είναι οι λειτουργίες του μάνατζμεντ, καθώς επίσης και τις δεκατέσσερις βασικές αρχές του μάνατζμεντ.

1.4. ΑΛΛΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.4.1. Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Elton Mayo (1880 – 1949)

Η βασική διαφορά μεταξύ της σχολής συμπεριφοράς του μάνατζμεντ και της κλασικής θεωρίας του μάνατζμεντ είναι ότι η κλασική θεωρία του μάνατζμεντ εστιάζει την ανάλυσή της στην εργασία, ενώ η σχολή συμπεριφοράς του μάνατζμεντ ασχολείται κυρίως με την κατανόηση του τρόπου εργασίας του εργαζόμενου. Αυτό ήταν το βασικό συμπέρασμα

μιας σειράς πειραμάτων που έγιναν από κοινωνιολόγους στις εγκαταστάσεις Hawthorne της Western Electric Company την περίοδο 1927 – 1932. Αυτά τα πειράματα τα οποία έγιναν γνωστά ως πειράματα Hawthorne συνέβαλαν στη γένεση του *κινήματος ανθρώπινων σχέσεων* και στην ανάπτυξη της επιστημονικής μελέτης της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Ο πρώτος εκπρόσωπος αυτής της σχολής είναι ο Elton Mayo, κοινωνιολόγος στο Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια, τον οποίο κάλεσε σύμβουλο μία κλωστοϋφαντουργία στη Φιλαδέλφεια των ΗΠΑ. Το πρόβλημα που έπρεπε να επιλύσει ως σύμβουλος αυτής της εταιρείας ήταν η βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της εργασίας. Πριν αναλάβει καθήκοντα συμβούλου, η εταιρεία αυτή είχε προσλάβει ένα μηχανικό οργάνωσης για να κάνει μερικές επιστημονικές έρευνες μανάτζμεντ με βάση τις αρχές του Taylor. Στη συνέχεια εφάρμοσε ορισμένες νέες τεχνικές οι οποίες όμως δεν έφεραν κανένα αποτέλεσμα και δεν βελτίωσαν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της εργασίας. Τουναντίον οι εργαζόμενοι ήταν δυσαρεστημένοι. Αυτό ήταν το πλαίσιο το οποίο έπρεπε ο Mayo να μελετήσει. Μετά από σειρά συνεντεύξεων με τους εργαζόμενους κατέληξε σε δύο βασικά συμπεράσματα. Το πρώτο συμπέρασμα που κατέληξε ήταν ότι εξαιτίας του χαρακτήρα και του ρυθμού της εργασίας οι εργαζόμενοι αισθάνονταν κουρασμένοι και παραπονούνταν για διάφορα σωματικά προβλήματα, ενώ πολύ μεγάλος αριθμός εργαζομένων αποχωρούσε και αντικαθιστούταν από νέο προσωπικό. Ο Mayo, για να επιλύσει το πρόβλημα αυτό, συνέστησε στη διοίκηση να αυξήσει το ρυθμό των διαλειμμάτων και να δημιουργήσει χώρο ξεκούρασης για τους εργαζόμενους. Η διοίκηση δέχτηκε αυτές τις υποδείξεις και υλοποίησε τις προτάσεις με αποτέλεσμα να αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας και να μειωθεί ο αριθμός των αποχωρήσεων του προσωπικού.

Το δεύτερο συμπέρασμα στο κατέληξε, και ήταν και το πιο σημαντικό για την ανάπτυξη του μανάτζμεντ, ήταν ότι οι εργαζόμενοι δεν θεωρούσαν την εργασία τους σημαντική και αυτό επηρέαζε αρνητικά την αυτοεκτίμησή τους. Ένιωθαν μοναξιά και είχαν ελάχιστη προσωπική επαφή και ένιωθαν ότι δεν ανήκαν σε ομάδα. Κατάλαβε ότι η απουσία αισθήματος συμμετοχής σε ομάδα είχε υπονομεύσει τις προσπάθειες του μανάτζερ για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς των. Θεώρησε δε ότι η όποια βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας που είχε επιτευχθεί δεν αφορούσε τόσο τις «καλύτερες συνθήκες εργασίας», αλλά κυρίως στην αλλαγή των αισθημάτων των εργαζομένων οι οποίοι άρχισαν πλέον να αποτελούν μέρος μιας ομάδας.

Το 1927, ως μέλος του διδακτικού προσωπικού της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου του Harvard, ξεκίνησε μαζί με συνεργάτες του τις μελέτες Hawthorne, που έγινε το γνωστότερο ερευνητικό έργο για τις ανθρώπινες σχέσεις στο μανάτζμεντ. Οι

μελέτες αυτές είχαν ως αντικείμενο έρευνας τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων κάτω από διαφορετικές συνθήκες εργασίας (περισσότερο ή λιγότερος φωτισμός στο χώρο εργασίας κ.α). Τα βασικά συμπεράσματα στα οποία κατέληξαν για τους λόγους αύξησης της παραγωγικότητας της εργασίας ήταν ότι οφειλόταν κυρίως στις σχέσεις των εργαζομένων και στην ψυχολογία των ατόμων. Οι παράγοντες αυτοί (σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και ψυχολογία των ατόμων) ονομάζονται παράγοντες ανθρωπίνων σχέσεων.

Η βασική συνεισφορά του Mayo και των συνεργατών του είναι ότι ανέδειξαν τη σημασία των κοινωνικών και ψυχολογικών παραγόντων των εργαζομένων και την ανάγκη ενασχόλησης με τις κοινωνικές αξίες της επιχείρησης για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της εργασίας.

Chester Barnard (1886 – 1961).

Ο Barnard συνεισέφερε και αυτός στην ανάπτυξη της σχολής συμπεριφοράς του μάνατζμεντ. Θεωρούσε τη συλλογική προσπάθεια ως κλειδί για την επιτυχία της επιχείρησης και την αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ. Έστρεψε την προσοχή του μάνατζμεντ στην υποκίνηση, τη λήψη αποφάσεων, την αποτελεσματική επικοινωνία και τη σημασία των στόχων. Διατύπωσε τη θεωρία αποδοχής της εξουσίας σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να καταλάβουν αν μία εντολή της διοίκησης είναι λογική και αποδεκτή. Με την έρευνα που έκανε προσπαθούσε να αποδείξει ότι μόνο οι εντολές που γίνονταν αποδεκτές σύμφωνα με τους ατομικούς στόχους και τα προσωπικά συμφέροντα θα εκτελεστούν.

Βασική συνεισφορά του Barnard στο μάνατζμεντ είναι ότι η εξουσία του μάνατζερ δεν απορρέει από τη θέση του, αλλά από την αποδοχή του από τους εργαζόμενους.

Douglas M. McGregor (1906 – 1964)

Ο Douglas M. McGregor προσπάθησε να αναδείξει τις βασικές διαφορές μεταξύ της θεωρίας του Taylor για τον εργαζόμενο (θεωρία X) και της θεωρίας του Mayo (θεωρία Y). Η θεωρία του Taylor είχε μία απαισιόδοξη αντίληψη για το ρόλο των εργαζομένων στα πλαίσια του μάνατζμεντ. Ο Taylor υποστήριζε ότι ο ρόλος του μάνατζερ ήταν να χειριστεί τις εργασιακές σχέσεις και να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τις αμοιβές και τις τιμωρίες για να βελτιώσει την παραγωγικότητά τους. Αντίθετα ο Mayo έδινε ιδιαίτερη σημασία στο ρόλο των εργαζομένων στο μάνατζμεντ, επισημαίνοντας τη σπουδαιότητα που έχουν οι κοινωνικοί και ψυχολογικοί παράγοντες των εργαζομένων στη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.

Ο McGregor στηριζόμενος κυρίως στα ευρήματα της θεωρίας Y ανέπτυξε μία περισσότερο κοινωνιολογική προσέγγιση της θεωρίας του μάνατζμεντ υποδεικνύοντας την

ανάγκη επαναπροσανατολισμού του μάνατζμεντ όσον αφορά την αντιμετώπιση των εργαζομένων και το σχεδιασμό της εργασίας.

Τι πρέπει να θυμάστε :

- Η σχολή συμπεριφοράς της θεωρίας του μάνατζμεντ στοχεύει κατά κύριο λόγο στην κατανόηση του ίδιου του εργαζόμενου και υποστηρίζει ότι το αποτελεσματικό μάνατζμεντ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ίδια τη συμπεριφορά του εργαζόμενου
- Ο Mayo είναι ο ιδρυτής του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων και υποστήριξε ότι η βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της εργασίας είναι αποτέλεσμα κυρίως των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της ψυχολογίας του κάθε ατόμου
- Ο Barnard διατύπωσε τη θεωρία αποδοχής της εξουσίας και υποστήριξε ότι το μάνατζμεντ είναι αποτελεσματικό όταν οι εντολές του μάνατζερ είναι αποδεκτές από τους εργαζόμενους. Μόνο σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι θα εκτελέσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις εντολές των μάνατζερ
- Ο McGregor παρουσίασε μία ανθρωπιστική προσέγγιση του μάνατζμεντ και οδήγησε στην εισαγωγή σχεδιασμών εργασίας που κέντριζαν το ενδιαφέρον του εργαζόμενου και βελτίωναν την αποδοτικότητά του

1.4.2. ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ Ή ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Εξαιτίας των συνθηκών που δημιούργησε ο δεύτερος παγκόσμιος πόλεμος, η αμερικανική οικονομία έπρεπε να γίνει περισσότερο παραγωγική και αποδοτική για να εξυπηρετήσει τις αυξανόμενες ανάγκες. Έτσι άρχισαν νέοι μέθοδοι μάνατζμεντ, οι οποίοι αποτέλεσαν αυτό που ονομάζουμε ως επιστήμη του μάνατζμεντ ή επιχειρησιακή έρευνα. Ο τρόπος αντιμετώπισης των διαφόρων προβλημάτων στο χώρο του μάνατζμεντ γινόταν με βάση την επιστημονική μέθοδο, δηλαδή παρατήρηση και ανάλυση της κατάστασης και χρήση στατιστικών και μαθηματικών μεθόδων για την εξεύρεση λύσης.

Ο Simon και οι συνάδελφοί του στο Πανεπιστήμιο Carnegie – Mellon συνέβαλαν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ. Ανέδειξε ότι οι αποφάσεις που πρέπει να λαμβάνουν οι μάνατζερ πρέπει να στηρίζονται στην ανάλυση των δεδομένων και στη χρήση μαθηματικών και στατιστικών μοντέλων για την εξεύρεση της άριστης λύσης.

Η επιχειρησιακή έρευνα, παρόλο που πέτυχε να επιλύσει σύνθετα και δύσκολα προβλήματα αμφισβητήθηκε από αρκετούς για δύο βασικούς λόγους : α) η ανάλυσή της εστίαζε περισσότερο στην παραγωγή και αγνοούσε τον ανθρώπινο παράγοντα και β) σε

αρκετές περιπτώσει υπάρχει διάσταση μεταξύ τεχνικής εξειδίκευσης του μάνατζερ και των διοικητικών ικανοτήτων αυτού του ατόμου.

1.4.3. Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ

Μία άλλη θεωρία για το μάνατζμεντ είναι η θεωρία προσέγγισης εξάρτησης. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένας γενικός τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων και ότι οι ανάγκες μιας κατάστασης καθορίζουν και τον τρόπο αντιμετώπισης του προβλήματος. Από πλευράς μεθοδολογίας η προσέγγιση αυτή αρχίζει με μία ανάλυση της κατάστασης και τελειώνει με τη διατύπωση, την αξιολόγηση και την πιθανή λύση του προβλήματος. Ειδικότερα τα διαδοχικά επίπεδα ανάλυσης αυτής της θεωρίας είναι :

- Ανάλυση της τρέχουσας εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης
- Πρόβλεψη της μελλοντικής εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης
- Διατύπωση του προβλήματος με βάση την ανάλυση κατάστασης της επιχείρησης
- Διατύπωση των προτύπων απόδοσης
- Διατύπωση εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος
- Αξιολόγηση των πιθανών λύσεων
- Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης
- Δοκιμαστική εφαρμογή της λύσης
- Εφαρμογή της λύσης
- Αξιολόγηση της λύσης
- Αναθεώρηση της διαδικασίας αν χρειάζεται και
- Νέα αρχή με μία νέα ανάλυση κατάστασης

Τι πρέπει να θυμάστε

- Η επιστήμη του μάνατζμεντ ή η επιχειρησιακή έρευνα υποστηρίζει ότι η παραγωγικότητα μπορεί να βελτιωθεί με την επιστημονική μέθοδο και τη χρήση μαθηματικών μοντέλων
- Η προσέγγιση της εξάρτησης υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει γενική λύση ενός προβλήματος και ότι η σωστή λύση εξαρτάται κάθε φορά από τις συγκεκριμένες ανάγκες της κατάστασης

1.4.4. ΤΟ ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η πρόοδος που σημείωναν οι ιαπωνικές επιχειρήσεις οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό στον τρόπο διοίκησής των. Το ιαπωνικό μάνατζμεντ, γνωστό και ως θεωρία Ζ, έχει τις φιλοσοφικές του ρίζες στα ιαπωνικά ήθη και έθιμα και επικεντρώνεται κυρίως στην έννοια της ομάδας. Υποστηρίζει ότι οι αποτελεσματικότερες αποφάσεις λαμβάνονται όχι από ένα

άτομο, αλλά από την ομάδα. Προωθεί ένα μοντέλο συναινετικής λήψης αποφάσεων. Στηρίζεται κυρίως σε οκτώ βασικούς κανόνες, τους οποίους εφαρμόζει απόλυτα. Οι κανόνες αυτοί είναι :

- Μόνιμη (ή ισόβια) απασχόληση, γιατί έτσι αναπτύσσεται η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση του εργατικού δυναμικού στην επιχείρηση
- Στρατολόγηση, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προσέλκυση εργαζομένων με προσόντα και δεξιότητες
- Εκπαίδευση, θεωρείται απαραίτητη διαδικασία για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ
- Αμοιβή βασισμένη στην εμπειρία, αποτελεί πατροπαράδοτο σεβασμό των ιαπώνων στα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας
- Συλλογικές αποφάσεις, λαμβάνονται στο πλαίσιο της ομάδας, μέσα από τη συλλογικότητα όλων
- Ευημερία, για όλους επιτυγχάνεται αφού επιτευχθεί η επιβίωση και η ομαλή μεταχείριση των ατόμων
- Συνδικαλισμός βοηθάει στην ειλικρινή συνεργασία στελεχών και εκπροσώπων των εργαζομένων
- Κύκλοι ποιότητας, πρόκειται για μικρές ομάδες εργαζομένων και διευθυντών που συνέρχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και προσπαθούν να βελτιώσουν την ποιότητα και να συμβάλλουν στη μείωση του κόστους.

Βασική συνεισφορά της θεωρίας Z (ή ιαπωνικό μάνατζμεντ) ήταν η ανάπτυξη των κύκλων ποιότητας. Στη βάση αυτή αναπτύχθηκε ένα πρόγραμμα που είναι γνωστό ως μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.

Το Ιαπωνικό μάνατζμεντ υποστηρίζει :

- Τη μεγαλύτερη συμμετοχή εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- Συχνότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης
- Αυτοέλεγχο από τους ίδιους τους εργαζόμενους για θέματα που τους αφορούν

1.5. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Έχοντας ολοκληρώσει τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου πρέπει να είστε σε θέση να γνωρίζετε ότι :

- πριν τη βιομηχανική επανάσταση η αντίληψη που επικρατούσε ήταν ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται. Ως εκ τούτου μέσα σ' ένα τέτοιο περιβάλλον ήταν δύσκολο να αναπτυχθεί το μάνατζμεντ
- εξαιτίας της βιομηχανικής επανάστασης οι επιχειρήσεις γίνονται ολοένα και περισσότερο πολύπλοκες και ως εκ τούτου αρχίζει να τίθεται το θέμα της εύρεσης των τρόπων εκείνων που θα βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του μάνατζμεντ
- ο πρώτος που ασχολήθηκε με το μάνατζμεντ ήταν ο Taylor, ο οποίος θεωρείται και ως ο «πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ». Η προσέγγιση του Taylor στο θέμα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων επικεντρώνεται στην ανάλυση της εργασίας
- οι Gilbreth είναι οι πρώτοι που έκαναν χρήση της κινησιομετρίας για την ανάλυση της εργασίας και πρότειναν 17 διαφορετικές κινήσεις με τις οποίες εκτελείται μία εργασία
- ο Gantt συνέβαλε στο μάνατζμεντ με τη χρήση μεθόδων χρονικού προγραμματισμού των εργασιών και με την ιδέα της παρακίνησης των εργαζομένων να παράγουν περισσότερο με την καθιέρωση ενός επιδόματος παραγωγής
- ο Fayol διατύπωσε τη θεωρία της διαχείρισης και προσδιόρισε τις πέντε ασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, που είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διοίκηση, ο συντονισμός και ο έλεγχος
- ο Mayo με τις μελέτες του συνέβαλε στη διατύπωση ενός μάνατζμεντ που θα στηρίζεται σημαντικά σε κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες, αφού αυτοί επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της επιχείρησης
- ο McGregor υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να εργάζονται και είναι σε θέση να αναλάβουν ευθύνες. Η θεωρία του είναι σαφώς πιο αισιόδοξη για τον εργαζόμενο σε σχέση με τη θεωρία του Taylor που είναι απαισιόδοξη
- Η επιστήμη του μάνατζμεντ ή επιχειρησιακή έρευνα προτείνει, για την επίλυση των προβλημάτων του μάνατζμεντ, την εφαρμογή κατάλληλων επιστημονικών μεθόδων που θα στηρίζονται στα μαθηματικά και στη στατιστική
- η προσέγγιση της εξάρτισης υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει μία γενική λύση ενός προβλήματος, αλλά η σωστή λύση κάθε φορά εξαρτάται από τις συγκεκριμένες ανάγκες της κατάστασης
- το ιαπωνικό μάνατζμεντ υποστηρίζει ότι οι αποτελεσματικότερες αποφάσεις λαμβάνονται από την ομάδα και όχι από το άτομο – μάνατζερ και οι οποίες είναι προϊόν συναινετικής διαδικασίας. Η κυριότερη συμβολή του είναι η εισαγωγή κύκλων ποιότητας.

1.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. (1999) *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας*, εκδ. ΕΑΠ
- Καλογεροπούλου, Μ., Μουρδουκούτας, Π. (2009). *Υπηρεσίες Υγείας. Οργάνωση και Αποδοτικότητα, Ποιότητα*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*, εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- Montana J.P., Charnov, H.B. (2002), *Μάνατζμεντ*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Williams, K., Johnson, B. (2005). *Εισαγωγή στο μάνατζμεντ. Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης*, εκδ. Κριτική, Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANATZMENT

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται ολοένα και περισσότερο η έννοια του στρατηγικού μανάτζμεντ ως ενός συγκεκριμένου τρόπου διοίκησης των επιχειρήσεων θέτοντας συγκεκριμένους στόχους και διαδικασίες για την επίτευξη τους. Ολοκληρώνοντας τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου πρέπει να είστε σε θέση να γνωρίζετε :

- τι είναι το στρατηγικό μανάτζμεντ
- τι είναι στρατηγική
- ποια είναι τα βασικά στοιχεία του μανάτζμεντ
- στα πλαίσια της στρατηγικής του μανάτζμεντ ποιος είναι ο ρόλος του οράματος και της αποστολής
- τι είναι το μοντέλο Exploring Corporate Strategy
- ποια είναι τα τρία επίπεδα στρατηγικής
- τι είναι το εσωτερικό περιβάλλον
- τι είναι το εξωτερικό περιβάλλον
- ποιοι είναι οι παράγοντες που απαρτίζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον

2.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANATZMENT

Ο σκοπός της επιχείρησης είναι η επιδίωξη της επίτευξης των στόχων της. Οι στόχοι της επιχείρησης μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι. Οι στόχοι αυτοί διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τον προσανατολισμό της. Άλλοι είναι οι στόχοι μιας εμπορικής επιχείρησης και άλλοι οι στόχοι μιας βιομηχανικής επιχείρησης. Άλλοι οι στόχοι μιας επιχείρησης που είναι προσανατολισμένη στην εσωτερική αγορά και άλλοι οι στόχοι της επιχείρησης που είναι προσανατολισμένη στη διεθνή αγορά. Σ' όλες τις περιπτώσεις για να επιτευχθούν οι στόχοι, η επιχείρηση πρέπει να χαράξει συγκεκριμένη στρατηγική την οποία και πρέπει να προσπαθήσει να την εφαρμόσει. Η στρατηγική που η επιχείρηση καλείται να εφαρμόσει σχετίζεται άμεσα με το στρατηγικό

μάνατζμεντ. Σύμφωνα με τον Γιοβάνη (2014, σ.3) το Διεθνές Μάνατζμεντ ορίζεται ως η διαδικασία επίτευξης των καθολικών στόχων μιας επιχείρησης μέσω : α) του αποτελεσματικού συντονισμού της προμήθειας, του καταμερισμού, και της εκμετάλλευσης των ανθρώπινων, οικονομικών, πνευματικών και φυσικών πόρων της επιχείρησης καθώς και αυτών που υπάρχουν πέρα από τα όρια της επιχείρησης και β) του αποτελεσματικού σχεδιασμού της διαδρομής που οδηγεί στους επιθυμητούς στόχους, «πλοηγώντας» την επιχείρηση σ' ένα παγκόσμιο περιβάλλον, το οποίο δεν χαρακτηρίζεται μόνο από δυναμισμό αλλά και από εχθρότητα που απειλεί την επιβίωση της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη Νύχταρη (2006, σ.16) το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μία ολοκληρωμένη διαδικασία που εξελίσσεται, λαμβάνει υπόψη της τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον και ασχολείται με τη μακροπρόθεσμη πορεία της στρατηγικής. Σκοπός του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η κατάστρωση και η εκτέλεση της στρατηγικής της επιχείρησης⁵. Ασχολείται με τον καθορισμό και την υλοποίηση της στρατηγικής ή την κατεύθυνση και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων (φυσικών, χρηματικών και ανθρώπινων) για την επίτευξη του οράματος της επιχείρησης⁶. Σύμφωνα με τον Σιώμκο (2004) το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία ευθυγράμμισης ολόκληρης της επιχείρησης με το περιβάλλον της για την επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού.

Η χρησιμότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι μεγάλη. Το περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις αλλάζει πολύ γρήγορα. Ειδικότερα αλλάζει τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον. Οι αλλαγές αυτές απαιτούν από τις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται όσο γίνονται γρηγορότερα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Όσο γρηγορότερα προσαρμόζεται η επιχείρηση στα νέα δεδομένα, τόσο περισσότερο παραμένει ανταγωνιστική. Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να κατανοούν τις σημαντικές αλλαγές που έχουν γίνει και τι πρέπει να γίνει για να προσαρμοστεί η επιχείρηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Δεδομένου ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί τη χάραξη μίας στρατηγικής για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, βοηθάει τους υπαλλήλους της επιχείρησης να κατανοήσουν αυτούς τους στόχους. Η κατανόηση των στόχων που θέτει η επιχείρηση από τους υπαλλήλους της, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά την επιχείρηση να είναι περισσότερο αποτελεσματική αφού τη βοηθά να συστηματοποιεί τις ενέργειες και τις δράσεις

⁵ βλ. <http://www.bluewavemag.com/blueart007.htm>

⁶ βλ.

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82

που πρέπει να αναλάβει για να επιτύχει τους στόχους. Με άλλα λόγια ο στρατηγικός σχεδιασμός συνδέεται της στρατηγικής που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους Johnson et al (2011, σ.33) στρατηγική είναι ο προσανατολισμός και το πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, που του εξασφαλίζει πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της εναρμόνισης των πόρων και των ικανοτήτων με στόχο την ικανοποίηση των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων του οργανισμού. Η στρατηγική συνίσταται από ένα σύνολο αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν και οι οποίες αφορούν⁷ τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση του οργανισμού, το πεδίο εφαρμογής των δραστηριοτήτων του οργανισμού, την εξασφάλιση του πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, τον χειρισμό των μεταβολών στο επιχειρηματικό περιβάλλον, την αξιοποίηση των πόρων και δεξιοτήτων και τις αξίες και τις προσδοκίες των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων.

2.3. ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μία διαδικασία που περιέχει τέσσερα διαφορετικά στοιχεία⁸. Τα στοιχεία αυτά είναι : α) ανίχνευση περιβάλλοντος, β) διαμόρφωση στρατηγικής, γ) υλοποίηση στρατηγικής και δ) αξιοποίηση και έλεγχος.

Η διαδικασία ξεκινά με τον καθορισμό ενός οράματος και της αποστολής της επιχείρησης. Το όραμα της επιχείρησης δείχνει την κατεύθυνση που θέλει να κινηθεί η επιχείρηση στο μέλλον, δείχνει το τι προσπαθεί να επιτύχει η επιχείρηση. Το όραμα καθοδηγεί την επιχείρηση. Η αποστολή της επιχείρησης συνδέει το τι είναι τώρα η επιχείρηση και τι πρέπει να κάνει για να επιτύχει το όραμά της. Εκτός όμως του οράματος η στρατηγική εμπεριέχει και τους στόχους που θέτει η επιχείρηση και οι στόχοι πρέπει να αντανακλούν την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, να είναι σαφώς προσδιορισμένοι και απόλυτα μετρήσιμοι.

Ένα παρόμοιο μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ είναι το Exploring Corporate Strategy⁹. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό το στρατηγικό μάνατζμεντ στηρίζεται σε τρεις βασικές αρχές : α) στρατηγική τοποθέτηση, β) στρατηγικές επιλογές και γ) στρατηγική στην

⁷ βλ. Johnson et al (2011, σ.37)

⁸ βλ. Παπαγιάννη (2003, σ.6)

⁹ Το μοντέλο αυτό έχει αναπτυχθεί από του Johnson, G., Scholes K., Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education και παρουσιάζεται από τους Johnson et al (2011, σ.49)

πράξη. Η στρατηγική τοποθέτηση αφορά τον προσδιορισμό της επίδρασης που ασκούν στη στρατηγική το εξωτερικό περιβάλλον, η στρατηγική ικανότητα του οργανισμού και οι προσδοκίες και επιρροή των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων. Οι στρατηγικές επιλογές περιλαμβάνουν τις επιλογές για τη στρατηγική στο πλαίσιο των κατευθύνσεων στις οποίες μπορεί να κινηθεί όσο και των μεθόδων μέσω των οποίων επιδιώκεται η πραγμάτωση της στρατηγικής και η στρατηγική στην πράξη αφορά στη διασφάλιση της εφαρμογής των επιλεγμένων στρατηγικών.

Το πρώτο βήμα στα πλαίσια της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ανίχνευση – διερεύνηση τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η διερεύνηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος στοχεύει στην καταγραφή των υπάρχοντων τάσεων και εξελίξεων που σχετίζονται με το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και ως εκ τούτου με την ανάδειξη των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών στη βάση των οποίων διαμορφώνεται και καθορίζεται η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Στα πλαίσια διαμόρφωσης του στρατηγικού μάνατζμεντ καθορίζονται η αποστολή, οι στόχοι αλλά και οι συγκεκριμένες στρατηγικές που θα εφαρμοστούν. Όσο πιο ξεκάθαρη είναι η αποστολή της επιχείρησης, τόσο ευκολότερο είναι να καθοριστούν οι στόχοι της επιχείρησης. Όσο πιο σαφείς είναι οι στόχοι, τόσο πιο εύκολη είναι η επιλογή των τακτικών που θα ακολουθηθούν για την επίτευξή τους. Ο καθορισμός των στόχων από την επιχείρηση θα πρέπει να στηρίζεται σε ορισμένους βασικούς κανόνες¹⁰: α) οι στόχοι πρέπει να είναι κατάλληλοι, β) οι στόχοι πρέπει να έχουν συγκεκριμένο σκοπό, γ) οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, δ) οι στόχοι να μπορούν να μετρηθούν και ε) οι στόχοι να μπορούν να τροποποιηθούν όταν τα δεδομένα αλλάζουν (δηλαδή να είναι ευέλικτοι).

Προτού καθοριστεί η στρατηγική της επιχείρησης, η επιχείρηση συνήθως ενδιαφέρεται να απαντήσει σε τρία σημαντικά ερωτήματα που θα επηρεάσουν και τη μορφή της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί. Τα ερωτήματα αυτά είναι : α) σε ποιο τομέα δραστηριότητας ανήκει η επιχείρηση, β) σε ποιο τομέα δραστηριότητας θέλει να ανήκει και γ) τι πρέπει να κάνει για να φτάσει εκεί που θέλει να είναι.

Η στρατηγική της επιχείρησης καταδεικνύει με ποιο τρόπο η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή της και τους σκοπούς της. Υπάρχουν τρία επίπεδα στρατηγικής¹¹: α) επιχειρηματικό επίπεδο, β) εταιρικό επίπεδο και γ) διεθνές επίπεδο. Στο επιχειρηματικό επίπεδο περιλαμβάνονται πολιτικές που αποσκοπούν στην καλύτερευση της ανταγωνιστικής

¹⁰ βλ. http://www.pe.uth.gr/cms/phocadownload/epeaek/syxrona_themata_dioikisis_athlitismou_KE0111/dialekseis/5.pdf

¹¹ βλ. Johnson et al (2011, σ.51)

θέσης της επιχείρησης μέσω της διαφοροποίησης του προϊόντων, της τιμολόγησής των και των αποφάσεων για συνεργασία ή για ανταγωνισμό με συγκεκριμένους ανταγωνιστές. Η στρατηγική που αναπτύσσεται σε αυτό το επίπεδο διακρίνεται σε ανταγωνιστική στρατηγική και σε συνεργατική στρατηγική. Στο εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy) η στρατηγική αφορά τη στάση της επιχείρησης απέναντι στην ανάπτυξη και στη διαχείριση των προϊόντων της, καθώς επίσης και την εξάπλωση της εταιρείας στην αγορά. Η στρατηγική αυτή αφορά επίσης και τη σχέση μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης και πως η διασύνδεση αυτών των τμημάτων συμβάλλει στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας της επιχείρησης. Στο διεθνές επίπεδο (international strategy) η στρατηγική ασχολείται με τον καθορισμό των προτεραιοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με την επέκτασή της σε νέες γεωγραφικές περιοχές, αλλά και σε σχέση με τους καθορισμένους τρόπους διεξόδου της στις νέες αγορές.

Η υλοποίηση της στρατηγικής δείχνει το συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίο θα εφαρμοστούν οι στρατηγικές που έχουν σχεδιαστεί στα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας. Η υλοποίηση της στρατηγικής στηρίζεται σε ένα προγραμματισμό υλοποίησης των σχεδίων δράσης στα οποία συμπεριλαμβάνονται λεπτομερής καταγραφή των ενεργειών, ύπαρξη προϋπολογισμών και περιγραφή συγκεκριμένων τεχνικών και διαδικασιών που θα εφαρμοστούν.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελούν σημαντικά στοιχεία της διαδικασίας υλοποίησης της στρατηγικής αφού διερευνούν κατά πόσο οι στόχοι επιτεύχθηκαν και η στρατηγική ήταν επιτυχημένη.

2.4. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

Αναφέραμε προηγουμένως ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την καθιέρωση της στρατηγικής είναι η διερεύνηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο λόγος είναι ότι το περιβάλλον μεταβάλλεται ραγδαία και επομένως η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να προσαρμόζεται σε αυτές τις αλλαγές επαναπροσδιορίζοντας τόσο τη στρατηγική της όσο και τις επιλογές που έχει. Η μελέτη του περιβάλλοντος τη βοηθά να εντοπίζει τις αδυναμίες και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει, τα θετικά στοιχεία και τις ευκαιρίες που έχει. Όλα αυτά καθορίζουν την στρατηγική που μπορεί να εφαρμόσει. Το περιβάλλον διακρίνεται σε μακρο και μικρο περιβάλλον¹².

¹² βλ. Johnson, G (2011, σ.65 – 114)

Το μάκρο περιβάλλον αποτελεί το εξωτερικό επίπεδο της διαστρωμάτωσης που αποτελείται από διαφορετικούς παράγοντες που το καθορίζουν Σύμφωνα με την ανάλυση PESTEL¹³ υπάρχουν έξι ομάδες παραγόντων που το επηρεάζουν και οι οποίοι είναι : α) πολιτικοί παράγοντες, β) οικονομικοί παράγοντες, γ) κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες, δ) τεχνολογικοί παράγοντες, ε) περιβαλλοντικοί παράγοντες και στ) νομικοί παράγοντες.

Πολιτικοί παράγοντες

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στην πολιτική κατάσταση της χώρας και με τις εφαρμοζόμενες κυβερνητικές πολιτικές. Οι πολιτικοί παράγοντες αφορούν τη σταθερότητα του πολιτικού συστήματος, το πλαίσιο ρύθμισης του επιχειρησιακού επιπέδου και την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία, τις κυβερνητικές πολιτικές για την εμπορική προβολή και τον εμπορικό ανταγωνισμό, τους κανονισμούς για το εξωτερικό εμπόριο, το νομοθετικό πλαίσιο συμμετοχής της χώρας σε διακρατικές εμπορικές συμφωνίες κ.α.

Οικονομικοί παράγοντες

Το οικονομικό περιβάλλον αποτυπώνει την υφιστάμενη οικονομική κατάσταση της χώρας και τους παράγοντες που την προσδιορίζουν. Ειδικότερα το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει μεταβλητές όπως είναι το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ), το ύψος των επιτοκίων, ο πληθωρισμός, η προσφορά χρήματος, το επίπεδο ανεργίας, η συναλλαγματική ισοτιμία, το επίπεδο μισθών, το επίπεδο επενδύσεων κ.α.

Κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες

Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον αποτυπώνει την κοινωνικο – πολιτιστική δομή της χώρας εντός της οποίας δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Περιλαμβάνει παράγοντες όπως είναι η γλώσσα, η θρησκεία, ο τρόπος ζωής, η ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού, το ποσοστό γεννήσεων, το προσδόκιμο ζωής, το εκπαιδευτικό επίπεδο των πολιτών, η στάση των καταναλωτών απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο, η μετακίνηση του πληθυσμού κ.α.

Τεχνολογικοί παράγοντες

¹³ αναφέρεται από τους Johnson (2011, σ.68),
<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/4394/1/Polizou,%20Maria%20A..pdf>,
http://conta.uom.gr/conta/ekpaideysh/metaptyxiaka/strathgikes_diktywn/case_studies/dioik_oikon/lectures/03%20-%20PEST,%20SWOT%20analysis.pdf

Το τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζει σημαντικά τη δομή των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2006, σ.97) οι τεχνολογικοί παράγοντες αφορούν την παραγωγή και μεταφορά της νέας γνώσης σε προϊόντα, διαδικασίες κ.α. Οι τεχνολογικοί παράγοντες είναι η εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη, η δαπάνη τη βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη, η εστίαση των τεχνολογικών προσπαθειών (δημιουργία νέων προϊόντων, νέα κανάλια διανομής και προβολής προϊόντων, μείωση του κόστους και βελτίωση της ποιότητας), τηλεπικοινωνιακές υποδομές και διαδίκτυο.

Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες είναι μέτρα περιορισμού της ηχορύπανσης, έλεγχος της ενεργειακής κατανάλωσης και εδάφη για την επέκταση των αεροδρομίων.

Νομικοί παράγοντες

Οι νομικοί παράγοντες αφορούν τη νομοθεσία περιορισμού των μονοπωλίων, νομοθεσία για την προστασία του περιβάλλοντος, προνομιακά δικαιώματα για αερομεταφορείς.

Αρκετοί ερευνητές θεωρούν ότι εξίσου σημαντικό είναι και το παγκόσμιο περιβάλλον. Με τον όρο παγκόσμιο περιβάλλον εννοούμε τις νέες διεθνείς αγορές που υπάρχουν, οι διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά δρώμενα και τα διεθνή χαρακτηριστικά των αγορών.

Εκτός του μακρο περιβάλλοντος, το μικρο περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζει σημαντικά τον καθορισμό του στρατηγικού μανάτζμεντ. Η δραστηριότητα της επιχείρησης και ο τρόπος λειτουργίας της επηρεάζεται άμεσα από το μικρο περιβάλλον. Το περιβάλλον αυτό επηρεάζει όχι μόνο την κάθε επιχείρηση μεμονωμένα αλλά και το σύνολο των επιχειρήσεων αφού μεταξύ τους συνδέονται με συγκεκριμένες σχέσεις. Το σύνολο των επιχειρήσεων που παράγουν το ίδιο προϊόν ή προϊόντα που μεταξύ τους είναι υποκατάστατα, συγκροτούν τη βιομηχανία. Η ανάλυση του μικρου περιβάλλοντος αφορά τη δομή του κλάδου και πως οι επιχειρήσεις μπορούν να δραστηριοποιηθούν εντός του κλάδου και παρουσιάζεται από το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, γνωστό και ως Δομική

Ανάλυση Ανταγωνισμού¹⁴. Η ανάλυση του Porter αφορά τον κλάδο και όχι τη μεμονωμένη επιχείρηση (Παπαδάκης 2004). Το κεντρικό ερώτημα στην ανάλυση του Porter είναι ο προσδιορισμός των δυνάμεων που καθορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης¹⁵. Σύμφωνα με τον Porter (1980) η κατάσταση ανταγωνισμού σε ένα κλάδο εξαρτάται από : α) την είσοδο νεοεισερχόμενων στον βιομηχανικό κλάδο, β) τη διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, γ) τη διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών, δ) την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και ε) την ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού.

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στο βιομηχανικό κλάδο

Ο βαθμός ανταγωνισμού σε ένα βιομηχανικό κλάδο εξαρτάται από το βαθμό ευκολίας εισόδου νέων επιχειρήσεων μέσα στο βιομηχανικό κλάδο. Όσο δυσκολότερη είναι η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, τόσο περισσότερο προστατευμένες είναι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις που σκοπεύουν να μπουν σε συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο θα πρέπει να ξεπεράσουν και τους φραγμούς εισόδου, που είναι παράγοντες που τους εμποδίζουν να εισέλθουν στην κλάδο. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση προϊόντος, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής, η τιμολογιακή πολιτική των υφισταμένων στον κλάδο επιχειρήσεις και η κυβερνητική πολιτική. Στην περίπτωση των οικονομικών κλίμακας, το μέγεθος της παραγόμενης ποσότητας οδηγεί στη μείωση του κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σε κλάδο όπου επικρατούν οικονομίες κλίμακας καθίσταται δυσχερέστερη η ένταξη νέων επιχειρήσεων. Όσο αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων στον κλάδο τόσο μειώνεται το πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας με αρνητικές επιπτώσεις στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Εκτός των οικονομιών κλίμακας υπάρχουν και άλλα εμπόδια που πρέπει οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις να υπερπηδήσουν. Τέτοια εμπόδια είναι το ύψος των κεφαλαίων που απαιτούνται για την εκκίνηση της επιχείρησης μέσα στον κλάδο. Όσο υψηλότερο είναι το ύψος των κεφαλαίων που πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση για να εκκινήσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα, τόσο δυσκολότερα θα το κάνει. Επίσης ο βαθμός πρόσβασης στους προμηθευτές καθορίζει και το κόστος παραγωγής της επιχείρησης. Η εύκολη πρόσβαση στους προμηθευτές πρώτων υλών σημαίνει ότι μειώνεται το κόστος απόκτησής των και ως εκ τούτου καθίσταται ευκολότερη η είσοδος των επιχειρήσεων στον οικονομικό κλάδο. Η διαφοροποίηση του προϊόντος επηρεάζει εξίσου σημαντικά την είσοδο των επιχειρήσεων στον κλάδο. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος, τόσο

¹⁴ βλ. Porter, M.E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard business Review*, January 2008.

¹⁵ βλ. <http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/5016/1/Stafilas.pdf>

περισσότερο «μονοπωλιακές» καταστάσεις δημιουργούνται και ως εκ τούτου δυσκολεύεται η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθορίζει και το βαθμό ευκολίας των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους προμηθευτές. Όσο περισσότερο συγκεντρωμένοι και ενωμένοι είναι οι προμηθευτές, τόσο υψηλότερες είναι οι τιμές που θέτουν και τόσο δυσκολεύουν την είσοδο των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Το υψηλό κόστος μεταστροφής, δηλαδή το πόσο εύκολα μπορεί η επιχείρηση να μετακινηθεί από τον ένα προμηθευτή σε άλλο προμηθευτή, τόσο πιο εύκολα μπορεί να ξεκινήσει τη δραστηριότητά της μία επιχείρηση.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές δεν ταυτίζονται κατ' ανάγκη με τους καταναλωτές¹⁶. Οι αγοραστές αγοράζουν το παραγόμενο προϊόν είτε για να παράγουν οι ίδιοι κάτι άλλο είτε ως τελικοί καταναλωτές. Όσο μεγαλύτερος είναι ο πελάτης, τόσο αυξάνεται η δύναμή του και τόσο περισσότερο μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση. Η δύναμη του πελάτη ασκεί μειωτική τάση στις τιμές των προϊόντων. Επιπρόσθετο στοιχείο στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι είτε η δυνατότητά τους να προμηθεύονται άμεσα αυτά που χρειάζονται από τις επιχειρήσεις είτε μπορούν να μεταπηδούν με μεγάλη ευκαιρία από επιχείρηση σε επιχείρηση για να προμηθευτούν τα προϊόντα τους.

Ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων

Με τον όρο υποκατάστατα προϊόντα εννοούμε προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρουν ανάλογα πλεονεκτήματα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ενός βιομηχανικού κλάδου μέσω μιας διαφορετικής διαδικασίας (Johnson et al 2011, σ.77). Τα υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζουν τα «κανονικά» προϊόντα αφού είναι φτηνότερα και με τον τρόπο αυτό έλκουν πελάτες που θα αγόραζαν τα «κανονικά» προϊόντα. Το σημαντικό στοιχείο που κάνει τα υποκατάστατα προϊόντα να είναι αποδεκτά από τους καταναλωτές είναι η αναλογία μεταξύ τιμής και απόδοσης. Όσο η απόδοσή του πλησιάζει την απόδοση του «κανονικού» αγαθού

¹⁶ βλ. Johnson (2011, σ.78)

και η τιμή του μειώνεται, τόσο περισσότερο γίνεται επιθυμητό από τον καταναλωτή και τόσο περισσότερο οι επιχειρήσεις που προωθούν τα «κανονικά» προϊόντα.

Ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού

Οι παράγοντες που καθορίζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου, η ύπαρξη υψηλού σταθερού κόστους που δείχνει ότι απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, οι προσπάθειες των επιχειρήσεων να αυξήσουν τα μερίδια της αγοράς, η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα και τα μεγάλα εμπόδια εξόδου από την επιχείρηση είτε λόγω του πολύ υψηλού σταθερού ή και μεταβλητού κόστους, οι πολυδάπανες επενδύσεις σε διάφορα περιουσιακά στοιχεία κ.α.

Ο σκοπός της ανάλυσης της θεωρίας των πέντε παραγόντων του Porter είναι να αναδείξει τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό μέσα στον κλάδο. Προσφέρει σημαντική πληροφόρηση για τον τρόπο λειτουργίας του μικρο-επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Η θεωρία του Porter έχει υποστεί σημαντική κριτική. Θεωρείται ότι η θεωρία του είναι στατική και δεν αποτυπώνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το μικρο – επιχειρησιακό περιβάλλον λόγω του αυθαίρετου τρόπου επιλογής των παραγόντων, αλλά και της άρνησης να συμπεριλάβει μέσα στο μοντέλο του την εξέλιξη αυτών των παραγόντων με το πέρασμα του χρόνου. Ο Downes (1997) θεωρεί ότι αντί των πέντε παραγόντων που αναφέρει ο Porter για να περιγράψει τον ανταγωνισμό στον κλάδο, είναι καλύτερα να λάβουμε υπόψη μας τρεις παράγοντες που είναι η ψηφιοποίηση, η παγκοσμιοποίηση και η απορρύθμιση. Ένα άλλο στοιχείο κριτικής της θεωρίας του Porter είναι η έλλειψη αναφοράς στο ρόλο της τεχνολογίας και στις πιθανές συμμαχίες που συνάπτονται μεταξύ των ανταγωνιστριών εταιρειών (Flower 2003, σ.13).

2.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Έχοντας ολοκληρώσει τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου πρέπει να είστε σε θέση να γνωρίζετε :

- τι είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ
- τι είναι στρατηγική
- ποια είναι τα βασικά στοιχεία του μάνατζμεντ
- στα πλαίσια της στρατηγικής του μάνατζμεντ ποιος είναι ο ρόλος του οράματος και της αποστολής
- τι είναι το μοντέλο Exploring Corporate Strategy
- ποια είναι τα τρία επίπεδα στρατηγικής
- τι είναι το εσωτερικό περιβάλλον
- τι είναι το εξωτερικό περιβάλλον
- ποιοι είναι οι παράγοντες που απαρτίζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον

2.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδ. Μπένου, Αθήνα

Γιοβάνης, Ν.Α. (2014) *Σημειώσεις στο μάθημα «Διεθνές Μάνατζμεντ & Στρατηγική*, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Αθήνας.

Παπαγιάννη Μ. (2003) *Διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού σε ελληνική ξενοδοχειακή επιχείρηση και ανάλυση των κυριότερων στοιχείων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Παπαδάκης, Β (2004). *Στρατηγική των επιχειρήσεων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα.

Σιώμοκος, Γ (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, εκδ. Σταμούλης

Johnson, G., Scholes K., Whittington R. (2011) *Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων*, εκδ. Κριτική.

Downes, L. (1997). *Beyond Porter*,

Flower, E. (2003). “Competition, technology and planning”, UHWO/UWS, Joint Symposium.

Porter, M.E (1980). *Competitive Strategy*, The Free Press, New York

Porter, M.E. (2008). “The five competitive forces that shape strategy”, Harvard Business Review, January.

2.7. ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<http://www.bluewavemag.com/blueart007.htm>

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82

http://www.pe.uth.gr/cms/phocadownload/epaek/syxrana_themata_dioikisis_athlismou_KE_0111/dialekseis/5.pdf

<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/4394/1/Polizou,%20Maria%20A..pdf>

http://conta.uom.gr/conta/ekpaideysh/metapyxiaka/strathgikes_diktywn/case_studies/dioik_ikon/lectures/03%20-%20PEST,%20SWOT%20analysis.pdf

<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/5016/1/Stafilas.pdf>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η στρατηγική που χαράζει η επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση της επιχείρησης και για την επίτευξη των στόχων της. Η διεθνής στρατηγική αφορά κυρίως τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση εντάσσεται στις διεθνείς αγορές, δηλαδή αφορά την ίδια τη διεθνοποίηση της επιχείρησης.

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου θα πρέπει να είστε σε θέση να γνωρίζετε :

- τι είναι στρατηγική
- τι είναι διεθνής στρατηγική
- τι είναι διεθνοποίηση
- ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη διεθνοποίηση
- ποιες είναι οι τέσσερις διεθνείς στρατηγικές
- ποια είναι τα οφέλη από τη διεθνοποίηση
- ποιοι είναι οι τρόποι εισόδου στη διεθνή αγορά
- ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από τους διαφορετικούς τρόπους εισόδου στη διεθνή αγορά

3.2. ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ο ρόλος μιας επιχείρησης διαφέρει ανάλογα με το αν η επιχείρηση δραστηριοποιείται μόνο στην εθνική ή και στη διεθνή αγορά. Μία επιχείρηση η οποία στρέφεται στις διεθνείς αγορές έχει πολλαπλές αλλά και διαφορετικές δραστηριότητες από αυτές που έχει μία επιχείρηση που είναι επικεντρωμένη στην εθνική αγορά. Η στρατηγική της κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται με βάση τους στόχους και τους σκοπούς που η κάθε επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει. Ως εκ τούτου η στρατηγική της επιχείρησης που απευθύνεται στη διεθνή αγορά είναι διαφορετική από τη στρατηγική της επιχείρησης που απευθύνεται στην εσωτερική

αγορά. Ο όρος διεθνοποίηση αναφέρεται στις δραστηριότητες που αναπτύσσει μία επιχείρηση που απευθύνεται στις διεθνείς αγορές και μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές όπως επένδυση σε μία ξένη χώρα, διαμόρφωση εταιρικών σχέσεων με ξένες επιχειρήσεις, σχέσεις υπεργολαβίας, συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα κ.α¹⁷. Ο όρος διεθνοποίηση αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία μία επιχείρηση αναλαμβάνει και υλοποιεί επιχειρηματικές δραστηριότητες εκτός των εθνικών της συνόρων (Welch and Luostarinen, 1988).

Η επιχείρηση αρχίζει και διεθνοποιείται όταν αναζητά να μεταφέρει τις δραστηριότητές της ή μέρος των δραστηριοτήτων της από την εθνική στη διεθνή αγορά. Μία επιχείρηση μπορεί μέσα στην εθνική αγορά να συνεργάζεται ή να λειτουργεί για λογαριασμό μιας ξένης – διεθνούς επιχείρησης. Μέρος των δραστηριοτήτων της στην εθνική αγορά μπορούν να αφορούν την εισαγωγή αγαθών από άλλες χώρες. Οι δραστηριότητες της επιχείρησης μπορούν να πάρουν πολλές και διαφορετικές μορφές όπως franchising, licensing, άμεσες ξένες επενδύσεις, συνεργασίες κ.α (Luostarinen and Welch 1990). Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στα πλαίσια της διαδικασίας της διεθνοποίησής των είναι σημαντικός. Σύμφωνα με τον Reichel (1988) οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν ευκολότερα να ενταχθούν στη διαδικασία της διεθνοποίησης των επειδή ο περιορισμένος αριθμός των στελεχών του έχει ως αποτέλεσμα το ίδιο το άτομο να είναι αρμόδιο για περισσότερα του ενός ζητήματα και έτσι οι αποφάσεις να είναι ευκολότερες. Αντίθετα άλλοι ερευνητές επισημαίνουν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες δυσκολίες σε ότι αφορά την πρόσβασή τους σε πρώτες ύλες (Christensen and Lindmark, 1993; Kaufaman, 1994) αλλά και σε τεχνολογία (Holmlund and Kock 1995).

Η στρατηγική διεθνοποίησης είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιχείρηση η οποία αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί είτε σε ξένες αγορές είτε στην εθνική αγορά αλλά μέσα από διεθνείς οικονομικές δραστηριότητες. Η στρατηγική διεθνοποίησης ενσωματώνει τους τρόπους και τα μέσα με τους οποίους μία επιχείρηση μπορεί να ενταχθεί στην διαδικασία της διεθνοποίησης.

3.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ¹⁸

Το πλαίσιο της διεθνούς στρατηγικής καθορίζονται τόσο από παράγοντες της διεθνοποίησης, όσο και από την ύπαρξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Johnson, G., Scholes, K. 2011, σ.330). Από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διεθνοποίηση, σημαντικότεροι είναι οι φραγμοί στο διεθνές εμπόριο, οι επενδύσεις και η μετανάστευση. Οι

¹⁷ βλ. <http://st.merig.eu/index.php?id=60&L=4>

¹⁸ Αναφορικά με τους παράγοντες που καθορίζουν την διεθνοποίηση βλ, Johnson, G. and Scholes, K. (2011), σ. 327 - 364

φραγμοί στο διεθνές εμπόριο επηρεάζουν άμεσα τόσο τις επιχειρήσεις που θέλουν να εξάγουν τα προϊόντα τους σε άλλες χώρες, όσο και τις επιχειρήσεις που εισάγουν πρώτες ύλες για να παράγουν προϊόντα διαθέτοντάς τα είτε στην εσωτερική είτε στις διεθνείς αγορές. Οποιοδήποτε φραγμοί στο διεθνές εμπόριο που αφορούν είτε την καθιέρωση δασμών είτε τις ποσοτώσεις πάνω στις προσφερόμενες ποσότητες επηρεάζουν σημαντικά τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να ενταχθούν στο διεθνές περιβάλλον.

Οι επενδύσεις και ιδιαίτερα οι άμεσες ξένες επενδύσεις είναι εξίσου σημαντικός παράγοντας που καθορίζει τη διεθνοποίηση. Η οριοθέτηση των άμεσων ξένων επενδύσεων δεν είναι ενιαία και διαφέρει σημαντικά από ερευνητή σε ερευνητή. Σύμφωνα με τους Barrell and Pain (1997) ο στόχος της άμεσης ξένης επένδυσης είναι η επιθυμία μιας επιχείρησης να διαχειριστεί ένα περιουσιακό στοιχείο σε άλλη χώρα. Σύμφωνα με τον Brewer (1994) η άμεση ξένη επένδυση προκύπτει από την ανάγκη μιας επιχείρησης να επεκτείνει την επιρροή της έξω από τη χώρα στην οποία ιδρύθηκε και αναπτύχθηκε. Με τον όρο άμεσες ξένες επενδύσεις εννοούμε τη μεταφορά κεφαλαίων, τεχνολογίας και ανθρώπινου δυναμικού σε άλλες αγορές¹⁹.

Η επέκταση ή διεύρυνση μιας επιχείρησης σε άλλη χώρα – ξένη αγορά λαμβάνει υπόψη της τα κίνητρα ή τα πλεονεκτήματα που ευρίσκονται στην διεθνή αγορά. Φορολογικά κίνητρα, φοροαπαλλαγές, συνθήκες ανταγωνισμού, το μέγεθος του πληθυσμού, η γεωγραφική θέση κ.α. προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό την επέκταση μιας επιχείρησης σε άλλη αγορά. Ειδικότερα ο ρόλος της κυβέρνησης στη χώρα υποδοχής είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Όσο περισσότερα εμπόδια υπάρχουν που σχετίζονται με θέματα γραφειοκρατίας και τρόπου λειτουργίας στη ξένη αγορά, τόσο μικρότερη θα είναι η είσοδος της επιχείρησης στις ξένες αγορές.

Η μετανάστευση αποτελεί εξίσου σημαντικό παράγοντα στον καθορισμό των άμεσων ξένων επενδύσεων. Η σχέση μεταξύ μετανάστευσης και άμεσων ξένων επενδύσεων μοιάζει να περισσότερο από τις άμεσες ξένες επενδύσεις στη μετανάστευση και λιγότερο το αντίστροφο. Δηλαδή εκεί όπου προσελκύνονται άμεσες ξένες επενδύσεις δημιουργείται και ζήτηση για το εργατικό δυναμικό και προκαλείται μετακίνηση του πληθυσμού. Βέβαια η μετανάστευση μεγάλων τμημάτων πληθυσμού από τις φτωχές χώρες στις πλούσιες χώρες επηρεάζει αρνητικά την εγκατάσταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε αυτές τις χώρες λόγω της έλλειψης του εργατικού δυναμικού.

¹⁹ βλ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (1994). «Ανταγωνιστικότητα και συνοχή στις περιφέρειες»

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη διεθνοποίηση είναι οι παράγοντες αγοράς, οι παράγοντες κόστους, οι κυβερνητικοί παράγοντες και οι ανταγωνιστικοί παράγοντες²⁰. Οι παράγοντες αγοράς σχετίζονται με τις προτιμήσεις των πελατών, με το εύρος των πελατών και εκτός των συνόρων και με τη δυνατότητα μεταφοράς του μάρκετινγκ από τη μία χώρα στην άλλη. Οι παράγοντες κόστους επηρεάζουν σημαντικά την απόφαση μίας επιχείρησης να διεθνοποιήσει την οικονομική της δραστηριότητα. Ο πρώτος παράγοντας που επηρεάζει το κόστος είναι οι οικονομίες κλίμακας που μπορεί να αναπτύξει η επιχείρηση όταν αποφασίσει να παράγει και για άλλες, πέρα της εθνικής, αγορές. Όσο μεγαλύτερη είναι η παραγόμενη ποσότητα, τόσο επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας και τόσο μειώνεται το κόστος. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος παραγωγής σχετίζονται με τις δυνατότητες που μπορούν να παρέχουν ορισμένες ξένες αγορές είτε προσφέροντας φτηνές πρώτες ύλες είτε προσφέροντας φτηνό εργατικό δυναμικό. Οι κυβερνητικοί παράγοντες σχετίζονται κυρίως με το ρόλο των κυβερνήσεων στις διάφορες αγορές όπου με συγκεκριμένες πολιτικές, όπως προστασία των εθνικών επιχειρήσεων, αύξηση των διοικητικών διαδικασιών για την εγκατάσταση ξένων επιχειρήσεων κλπ, μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τις διεθνείς επενδύσεις. Οι ανταγωνιστικοί παράγοντες σχετίζονται με τις σχέσεις και τις πολιτικές που αναπτύσσουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η πολυεθνική επιχείρηση επεκτείνεται και πέρα της μίας αγοράς, γίνεται κατανοητό ότι με τον τρόπο αυτό αλληλοσυνδέονται και επηρεάζονται περισσότερο των μία αγορών από την πολιτική της διεθνούς επιχείρησης.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Porter (1990) υπάρχουν τέσσερις ομάδες παραγόντων μαζί με το ρόλο της κυβέρνησης και των επενδυτικών ευκαιριών δημιουργούν ένα σύστημα με αλληλοσυνδεόμενα και αλληλεπιδρώντα στοιχεία που καθορίζουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν οι επιχειρήσεις και ανταγωνίζονται²¹. Το σύστημα αυτό είναι γνωστό και ως «Διαμάντι του Porter». Σύμφωνα με το Διαμάντι του Porter, οι τέσσερις ομάδες παραγόντων είναι : α) συντελεστές παραγωγής, β) οι συντελεστές της εγχώριας ζήτησης, γ) σχετικές και υποστηρικτικές βιομηχανίες και δ) Στρατηγική εταιρείας και δομή βιομηχανίας. Σε ότι αφορά την πρώτη ομάδα «Συντελεστές Παραγωγής» σε αυτή την ομάδα ανήκουν οι συντελεστές παραγωγής όπως πρώτες ύλες, μηχανές – τεχνολογία, εργατικό δυναμικό, αλλά και παράγοντες όπως είναι το κλίμα, η γεωγραφική θέση, η μορφολογία του εδάφους, οι υποδομές της χώρας κλπ. Ανάλογα με τα πλεονεκτήματα που μπορεί να παρουσιάζει ένας ή

²⁰ βλ. Johnson, G. and Scholes, K. (2011), σ. 332 - 335

²¹ βλ. Παπανικολάου (2006, σ. 14-15)

περισσότεροι από τους παραγωγικούς συντελεστές, οδηγούν στη συνέχεια σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Όταν υπάρχει μειονέκτημα ή έλλειψη σε κάποιον παραγωγικό συντελεστή, τότε αυτό μπορεί να καλυφθεί από τα πλεονεκτήματα που δημιουργούν οι άλλοι παραγωγικοί συντελεστές. Αν υποθέσουμε ότι η χώρα αντιμετωπίζει έλλειψη πρώτων υλών, αυτό μπορεί να οδηγήσει να αναπτυχθεί η τεχνολογία η οποία θα μπορέσει να αντισταθμίσει την έλλειψη πρώτων υλών.

Σε ότι αφορά τους παράγοντες της ζήτησης, αυτοί αφορούν κατά κύριο λόγο το μέγεθος, το ρυθμό ανάπτυξης της εγχώριας αγοράς και η σχέση της εγχώριας ζήτησης σε σχέση με τη διεθνή ζήτηση. Η εγχώρια ζήτηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα που δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις. Όσο πιο απαιτητική είναι η εγχώρια ζήτηση, τόσο περισσότερο αναγκάζει τις επιχειρήσεις να βελτιώνονται για να ανταποκριθούν στην εγχώρια ζήτηση.

Η τρίτη ομάδα παραγόντων αναφέρεται στις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ συνεργαζόμενων και αμοιβαία υποστηριζόμενων βιομηχανιών. Αυτές οι σχέσεις που παίρνουν τη μορφή «δικτύων» μπορούν να αποτελέσουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι σχέσεις συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης μεταξύ των βιομηχανιών είναι επωφελείς για όλες τις επιχειρήσεις στο βαθμό που μπορούν να ανταλλάξουν τεχνογνωσία, νέες τεχνολογίες, πρώτες ύλες κ.α.

Η τέταρτη ομάδα παραγόντων σχετίζεται με τη στρατηγική της επιχείρησης, τη δομή των επιχειρήσεων στον εγχώριο κλάδο και στην ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικά πλεονεκτήματα τα οποία να μετατραπούν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Ο ρόλος της κυβέρνησης, καθώς επίσης και οι δημιουργούμενες ευκαιρίες²² μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά και να καθορίσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Στα πλαίσια ενός περιβάλλοντος όπου επικρατεί ο προστατευτισμός, ο ρόλος του κράτους είναι σημαντικός. Ο ρόλος του κράτους μπορεί να είναι αρνητικός λαμβάνοντας πρωτοβουλίες που εμποδίζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα, μπορεί και παρεμβαίνει σε επίπεδο νομοθετικό και σε επίπεδο θεσμικό δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για την προσέλκυση επενδύσεων και την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

Η ύπαρξη ευκαιριών σχετίζεται με καταστάσεις που δεν είναι εκ των προτέρων γνωστές και μπορούν είτε να λειτουργήσουν θετικά είτε να επηρεάσουν αρνητικά την επιχειρηματικότητα.

²² βλ. Παπανικολάου (2006, σ.22-24)

3.4. Διεθνής στρατηγική²³

Η έννοια της στρατηγικής της επιχείρησης περιγράφει τα μέσα και τις πολιτικές που ακολουθεί η επιχείρηση για επιτύχει τους στόχους της. Σύμφωνα με τους Johnson and Scholes (1999) η στρατηγική δείχνει την κατεύθυνση και το στόχο της επιχείρησης μακροχρόνια. Η στρατηγική απαντά στα ερωτήματα : α) που θέλει να καταλήξει η επιχείρηση (κατεύθυνση), β) σε ποιες αγορές η επιχείρηση θα ενταχθεί και θα ανταγωνιστεί άλλες επιχειρήσεις (σκοπός – αγορά), γ) πως θα βελτιώσει τη θέση της μέσα στις αγορές (πλεονέκτημα). Ως εκ τούτου η στρατηγική λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση, το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθορίζει τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες, το εύρος και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Τα είδη της στρατηγικής διαφοροποιούνται με βάση το επίπεδο στρατηγικής²⁴. Με βάση το εταιρικό επίπεδο οι στρατηγικές διακρίνονται σε στρατηγικές σταθερότητας, στρατηγικές ανάπτυξης και στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής. Με βάση τις επιχειρηματικές μονάδες οι στρατηγικές διακρίνονται σε στρατηγικές επίτευξης συγκριτικού πλεονεκτήματος και σε στρατηγικές διεθνοποίησης.

Η στρατηγική διεθνοποίησης της επιχείρησης στοχεύει να εντάξει μία επιχείρηση στις διεθνείς αγορές είτε μέσω των εξαγωγών ή εισαγωγών της επιχείρησης είτε μέσω της επέκτασης των παραγωγικών δραστηριοτήτων της εκτός των εθνικών συνόρων.

Με βάση τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων – οργανισμών διακρίνουμε τέσσερις διεθνείς στρατηγικές²⁵.

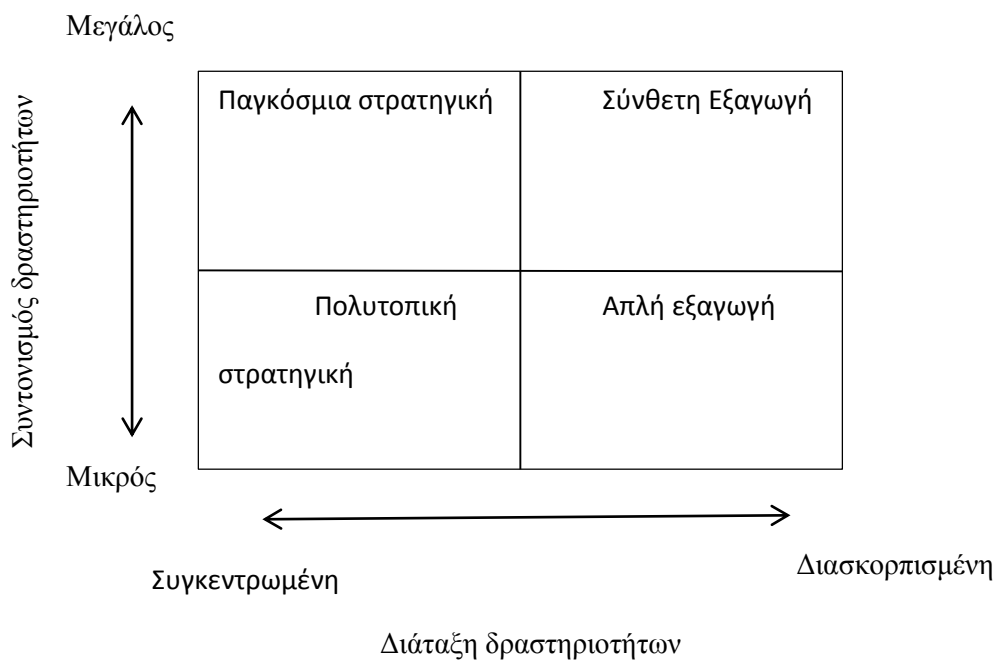
²³ βλ. Johnson, G. and Scholes, K. (2011), σ. 344 - 357

²⁴ βλ.

http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCwQFjACahUKEwjip9OgycjGAhXHZCwKHQpChA&url=http%3A%2F%2Fwww.kedka.gr%2Fepixeirein%2FStratigiki.ppt&ei=2lmbVeLbAsfJsQGK_qmAAQ&usq=AFQjCNH_uOTyda60b_rTFBNWQmB0eLbGdKw&sig2=-Bb6XwhhCHbcCUFyc0V3Zg

²⁵ βλ. Johnson, G. and Scholes, K. (2011), σ. 345 -348

Σχήμα 1 : Τέσσερις Διεθνείς Στρατηγικές²⁶



Με βάση το ανωτέρω διάγραμμα διακρίνουμε τέσσερις διεθνείς στρατηγικές :

- α) Παγκόσμια στρατηγική. Χαρακτηρίζεται από συγκεντρωμένη διάταξη δραστηριοτήτων και μεγάλο συντονισμό δραστηριοτήτων
- β) Πολυτοπική στρατηγική. Χαρακτηρίζεται από τη συγκεντρωμένη διάταξη δραστηριοτήτων και από μικρό συντονισμό δραστηριοτήτων
- γ) Σύνθετη εξαγωγή. Χαρακτηρίζεται από διασκορπισμένη διάταξη δραστηριοτήτων και από μεγάλο συντονισμό δραστηριοτήτων
- δ) Απλή εξαγωγή. Χαρακτηρίζεται από διασκορπισμένη διάταξη δραστηριοτήτων και από μικρό συντονισμό δραστηριοτήτων.

Η παγκόσμια στρατηγική περιλαμβάνει πολλές συντονισμένες δραστηριότητες διασκορπισμένες γεωγραφικά σε διάφορες περιοχές και αξιοποιώντας τα διεθνή δίκτυα αξίας

²⁶ Το διάγραμμα αυτό ευρίσκεται στο βιβλίο των Johnson, G. and Scholes, K. (2011), σ. 345

επιλέγεται η γεωγραφική τοποθεσία με βάση το πλεονέκτημα της κάθε δραστηριότητας για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η σύνθετη στρατηγική συνίσταται στην τοποθέτηση της πλειονότητας των δραστηριοτήτων σε μία μόνο χώρα και στηρίζεται σε ένα συντονισμένο μάρκετινγκ.

Η στρατηγική της απλής εξαγωγής περιλαμβάνει τη συγκέντρωση δραστηριοτήτων σε μία μόνο χώρα με χαλαρό συντονισμό του μάρκετινγκ από το εξωτερικό.

Η πολυτοπική στρατηγική περιλαμβάνει τη διασπορά ποικίλων δραστηριοτήτων στο εξωτερικό με χαλαρό συντονισμό σε διεθνές επίπεδο.

Η στρατηγική των επιχειρήσεων να διεθνοποιηθούν, δηλαδή να ενταχθούν στις διεθνείς αγορές, αποφέρει σημαντικά οφέλη για τις επιχειρήσεις που θα δραστηριοποιηθούν σε αυτές. Μέσω της διεθνοποίησής των οι επιχειρήσεις ωφελούνται από τις οικονομίες κλίμακας, από την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, σε προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία, από τη δυνατότητα απόκτησης παραγωγικών συντελεστών σε χαμηλότερες τιμές, από τη διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων και από τη δυνατότητα χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων τους με σχετικά χαμηλό κόστος.

Οι τρόποι εισόδου μιας επιχείρησης στη διεθνή αγορά μπορεί να γίνει είτε μέσω των εξαγωγών, είτε μέσω των συμπράξεων και συμμαχιών, είτε μέσω της αδειοδότησης, είτε μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων. Κάθε τρόπος εισόδου στη διεθνή αγορά παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα²⁷.

Τα πλεονεκτήματα από τους διαφορετικούς τρόπους εισόδου στην αγορά είναι τα ακόλουθα :

Εξαγωγές

Στην περίπτωση αυτού του τρόπου εισόδου στη διεθνή αγορά δε χρειάζονται εγκαταστάσεις της επιχείρησης εκτός της εθνικής αγοράς, μπορεί να εκμεταλλευτεί τις οικονομίες κλίμακας που παρουσιάζουν οι διεθνείς αγορές και μέσω της χρήσης του διαδικτύου, ακόμη και πολύ μικρές επιχειρήσεις μπορούν να παρουσιάσουν και να πωλήσουν τα προϊόντα τους στις διεθνείς αγορές και να έχουν εύκολη πρόσβαση σε αυτές.

Συμπράξεις και συμμαχίες

Η είσοδος μιας επιχείρησης στη διεθνή αγορά μέσω της στρατηγικής των συμπράξεων και των συμμαχιών βοηθάει την επιχείρηση να μοιράσει τον επενδυτικό κίνδυνο

²⁷ Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα παρουσιάζονται από τους Johnson, G. and Scholes, K. (2011), σ. 354

με το συνεργάτη της, να συνδυάσει συμπληρωματικούς πόρους και εμπειρίες και να απαιτείται από την κυβέρνηση για να επιτραπεί η είσοδος μιας επιχείρησης σε αυτή την αγορά.

Αδειοδότηση

Η αδειοδότηση αποφέρει έσοδα συμφωνημένα βάσει συμβολαίου μέσω πωλήσεων της παραγωγής και δικαιωμάτων μάρκετινγκ και περιορίζει την οικονομική και χρηματική έκθεση.

Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

Μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων επιτυγχάνεται ο πλήρης έλεγχος πόρων και ικανοτήτων, διευκολύνεται η ενσωμάτωση και ο συντονισμός δραστηριοτήτων εκτός των εθνικών συνόρων, επιτυγχάνεται η ταχεία είσοδος στην αγορά μέσω των εξαγορών και διευκολύνουν τις επενδύσεις προηγμένης τεχνολογίας σε αναξιοποίητες περιοχές.

Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι διάφοροι τρόποι εισόδου στις διεθνείς αγορές είναι τα ακόλουθα :

Εξαγωγές

Ο τρόπος εισόδου στις διεθνείς αγορές μέσω της στρατηγικής των εξαγωγών δεν επιτρέπει στην επιχείρηση να ωφεληθεί από τα τοπικά πλεονεκτήματα στις χώρες υποδοχής, περιορίζει τις ευκαιρίες μεταφοράς γνώσεων στις τοπικές αγορές, μπορεί να οδηγήσει σε εξάρτηση από μεσάζοντες εξαγωγών, μπορεί να προκαλέσει την εμφάνιση εμπορικών φραγμών όπως οι δασμοί εισαγωγών, υποβάλλεται σε έξοδα μεταφοράς και μπορεί να περιορίσει την ικανότητα ταχείας ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών.

Συμπράξεις και συμμαχίες

Μέσω αυτής της στρατηγικής υπάρχει δυσκολία εντοπισμού του κατάλληλου συνεργάτη και την επίτευξη συμφωνίας, πρόβλημα διαχείρισης της σχέσης με τον ξένο συνεργάτη, μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω μίμησης και περιορίζει την ικανότητα ενσωμάτωσης και συντονισμού δραστηριοτήτων εκτός των εθνικών συνόρων.

Αδειοδότηση

Μέσω της αδειοδότησης μπορεί να υπάρχει δυσκολία εντοπισμού του κατάλληλου συνεργάτη και συμφωνίας, να οδηγήσει σε απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω μίμησης και να περιορίσει τα οφέλη από τα τοπικά πλεονεκτήματα της χώρας υποδοχής

Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

Αυτός ο τρόπος εισόδου απαιτεί σημαντικές επενδύσεις και δέσμευση απέναντι στη χώρα υποδοχής που σημαίνει ότι η επιχείρηση μένει εκτεθειμένη χρηματοοικονομικά, μπορεί να οδηγήσει, μέσω εξαγορών, σε προβλήματα ολοκλήρωσης και συντονισμού και η είσοδος σε νέα πεδία είναι χρονοβόρα και λιγότερο προβλέψιμη όσον αφορά το κόστος

3.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Έχοντας ολοκληρώσει τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου θα πρέπει να είστε σε θέση να γνωρίζετε :

- τι είναι στρατηγική
- τι είναι διεθνής στρατηγική
- τι είναι διεθνοποίηση
- ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη διεθνοποίηση
- ποιες είναι οι τέσσερις διεθνείς στρατηγικές
- ποια είναι τα οφέλη από τη διεθνοποίηση
- ποιοι είναι οι τρόποι εισόδου στη διεθνή αγορά
- ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από τους διαφορετικούς τρόπους εισόδου στη διεθνή αγορά

3.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

3.6.1. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (1994). «Ανταγωνιστικότητα και συνοχή : οι τάσεις στις Περιφέρειες», *Πέμπτη Έκθεση για την Κοινωνικο-οικονομική Κατάσταση και την Ανάπτυξη των Περιφερειών της Κοινότητας*, Βρυξέλλες.

Παπανικολάου, Κ (2006). *Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της ελληνικής οικονομίας, μεταπτυχιακή διατριβή*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Johnson, G., Scholes, K. (2011). *Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων*, εκδ. Κριτική

3.6.2. ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Barrell, R., and Pain, N., (1997), “Foreign Direct Investment, Technological Change and Economic Growth Within Europe”, *The Economic Journal* 107, pp. 1770-86

Brewer, T. L. (1994), ‘Indicators of Foreign Direct Investment in the Countries of Central and Eastern Europe:A Comparison of Data Source’s, *Transnational Corporations*, 3(3), pp.115–26

Christensen, P.R. and L. Lindmark (1993), “Location and internationalization of small firms” in Lundqvist L. and L.O. Person (eds), *Visions and Strategies in European Integration*, Berlin Heidelberg : Springer – Verlag, 131 – 151.

Holmlund, M., S. Kock. (1995) “Buyer perceived service quality in industrial networks”, *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 109 – 121

Johnson, G. and Scholes, K. (1999). *Exploring corporate strategy* . 5th edition. London: Prentice Hall Europe. ISBN: 0 13 080740 0

Kaufman, F. (1994). “Internationalization via cooperation – strategies of SME”, *International Small Business Journal*, 13 (2), pp. 27-33

(Luostarinen, R. and L. Welch (1990), *International Business Operations*, Helsinki: Kyriiri Oy.

Porter M., “The competitive advantage of Nations”, The Free Press, 1990.

Reichael, J. (1988) “The internationalization of importing companies”, *European Journal of Marketing*, 22, (10), pp.31-40

Welch, L.S and R.K. Luostarinen (1988), “Internationalization: Evolution of a Concept”
Journal of General Management. 14 (2) 36-64.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<http://st.merig.eu/index.php?id=60&L=4>

http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCwQFjACahUKEwjip9OgycjGAhXHZCwKHQp_ChA&url=http%3A%2F%2Fwww.kedka.gr%2Fepixeirein%2FStratigiki.ppt&ei=2ImbVeLbAsfJsQGK_qmAAQ&usg=AFQjCNHuOTyda60b_rTFBNWQmB0eLbGdKw&sig2=-Bb6XwhhCHbcCUFyc0V3Zg

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δομή της επιχείρησης επηρεάζεται σημαντικά από το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Όταν το εσωτερικό ή το εξωτερικό της περιβάλλον μεταβάλλεται, μεταβάλλεται και η δομή της επιχείρησης. Το μάνατζμεντ της επιχείρησης είναι προσαρμοσμένο στη δομή της επιχείρησης. Μπορεί οι γενικές αρχές της διοίκησης μιας επιχείρησης να είναι ίδιες για όλες τις επιχειρήσεις, όμως υπάρχουν ιδιαιτερότητες και προκλήσεις διαφορετικές για κάθε επιχείρηση που πρέπει να λάβει υπόψη του ο μάνατζερ της επιχείρησης. Για παράδειγμα σκεφτείτε ότι υπάρχει μία μικρή, οικογενειακή επιχείρηση και μία πολύ μεγάλη επιχείρηση με πάρα πολλούς εργαζόμενους. Ο τρόπος με τον οποίο θα διοικηθεί η πρώτη επιχείρηση θα παρουσιάσει ορισμένες διαφορές σε σχέση με τον τρόπο που θα διοικηθεί η δεύτερη επιχείρηση. Ας μη ξεχνάμε ότι στην πρώτη επιχείρηση επειδή ο αριθμός των εργαζομένων είναι μικρός, μπορεί ο ίδιος εργαζόμενος να κάνει περισσότερες από μία εργασίες (π.χ. να είναι ταυτόχρονα και διευθυντής μάρκετινγκ και διευθυντής λογιστηρίου), ενώ στη μεγάλη επιχείρηση – όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι μεγάλος – το κάθε άτομο κάνει μόνο μία εργασία. Η διαφορετική οικονομική δραστηριότητα μιας επιχείρησης επιβάλλει να διαφοροποιείται και ο τρόπος διοίκησής της. Για παράδειγμα θα υπάρχουν διαφορές στο μάνατζμεντ μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον τουριστικό τομέα, σε σχέση με μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη μεταποίηση.

Εκτός όμως από τη διαφορετικότητα της δομής της επιχείρησης λόγω του μεγέθους ή της φύσης της οικονομικής δραστηριότητας, μεταβολές στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον δημιουργούν νέα δεδομένα τα οποία πρέπει να λάβει υπόψη του το μάνατζμεντ της επιχείρησης και να προσαρμοστεί σε αυτά. Σκεφτείτε μία επιχείρηση που όλες οι δραστηριότητές της γίνονταν εξ ολοκλήρου μέσα σε αυτές και μία επιχείρηση όπου μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων της γίνεται έξω από την επιχείρηση, από τους υπεργολάβους. Ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης προφανώς πρέπει να λάβει υπόψη του ότι σημαντικό μέρος των δραστηριοτήτων της δεν γίνονται από υπαλλήλους της εταιρείας εντός της εταιρείας,

αλλά από άλλα άτομα με σύμβαση εργασίας υπεργολαβίας έξω από την επιχείρηση. Σκεφτείτε μία επιχείρηση που απασχολεί μόνο έλληνες και μία επιχείρηση που απασχολεί εργατικό δυναμικό από διαφορετικές χώρες. Ο μάνατζερ της επιχείρησης θα πρέπει να το λάβει υπόψη του, να λάβει υπόψη του το διαφορετικό γλωσσικό, θρησκευτικό και πολιτισμικό περιβάλλον των εργαζομένων του.

Υπάρχουν πάρα πολλά παραδείγματα που μπορούμε να αναφέρουμε για να δείξουμε ότι το μάνατζμεντ δεν παραμένει σταθερό, εξελίσσεται και λαμβάνει υπόψη του τις νέες ανάγκες και δομές της επιχείρησης. Αυτό θα είναι και το ένα από τα δύο θέματα που θα αναπτύξουμε στα πλαίσια αυτού του κεφαλαίου. Δηλαδή θα παρουσιάσουμε τις νέες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και τις εξελίξεις στο μάνατζμεντ των επιχειρήσεων που στοχεύει να ανταποκριθεί στις νέες ανάγκες που δημιουργούνται.

Το δεύτερο θέμα που θα αναπτύξουμε έχει σχέση με το διεθνές μάνατζμεντ, δηλαδή τον τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης η οποία είναι εξωστρεφής και δραστηριοποιείται και στο εξωτερικό. Η εξωστρέφεια της επιχείρησης δημιουργεί νέα δεδομένα για το διοίκηση της επιχείρησης, αλλά αλλάζει και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.

Έχοντας ολοκληρώσει τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου πρέπει να είστε σε θέση να γνωρίζετε :

- ποιες αλλαγές έχουν συμβεί στο τεχνολογικό, στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό και δημογραφικό περιβάλλον και πως αυτές δημιουργούν νέες ανάγκες στις οποίες πρέπει να προσαρμοστεί η διοίκηση
- ποιες αλλαγές έχουν συμβεί στην αγορά εργασίας και πως αυτές δημιουργούν νέες ανάγκες στις οποίες πρέπει να προσαρμοστεί η διοίκηση
- ποιες είναι οι απαντήσεις των επιχειρήσεων στις νέες προκλήσεις
- ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ ανά χρονική περίοδο
- ποιοι είναι οι λόγοι που μια επιχείρηση αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί στο εξωτερικό
- με ποιους τρόπους μία επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί στο εξωτερικό
- ποιες είναι οι μορφές με τις οποίες μπορεί να επεκταθεί στο εξωτερικό
- ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση όταν θέλει να επεκταθεί στο εξωτερικό

4.2. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.2.1. ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει το μάνατζμεντ της επιχείρησης επηρεάζεται σημαντικά από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με την ίδια την επιχείρηση, με τους παράγοντες εκείνους που αποτελούν την επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με παράγοντες που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση και σχετίζονται με την οικονομία και την κοινωνία συνολικότερα. Όποιες αλλαγές συμβούν στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον δημιουργούν νέα δεδομένα και νέες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις. Η επιχείρηση αν θέλει να παραμείνει να είναι ανταγωνιστική θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα νέα δεδομένα και να μπορέσει να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις. Αυτό σημαίνει ότι και η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα νέα δεδομένα και να αναπροσαρμόσει τις πολιτικές της ώστε να ικανοποιήσει τις νέες ανάγκες.

Σήμερα οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί αφορούν²⁸ : α) το τεχνικό περιβάλλον, β) το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, γ) το δημογραφικό περιβάλλον και δ) το εργασιακό περιβάλλον.

Τεχνικό περιβάλλον

Η τεχνολογία είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και ως εκ τούτου και τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης. Παλαιότερα, ειδικά την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης, ο άνθρωπος ήταν «υπηρέτης» των μηχανών. Αυτό που γνώριζε να κάνει ήταν απλά να λειτουργεί την μηχανή. Σήμερα οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολυ-μηχανές, δηλαδή μηχανές που πραγματοποιούν περισσότερες από μία λειτουργίες. Ως εκ τούτου αλλάζει και η σχέση μεταξύ εργαζόμενου και μηχανής. Ο εργαζόμενος δεν χρησιμοποιεί απλώς τη μηχανή, πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά πως λειτουργεί. Με άλλα λόγια η χρήση μηχανών νέου τύπου από τις επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει ζήτηση για ειδικευμένους – και όχι ανειδίκευτους – εργαζόμενους, εργαζόμενους με υψηλές δεξιότητες. Ως εκ τούτου η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να

²⁸ Αναφορικά με τις αλλαγές που έχουν συντελεστεί βλ. Montana και Charnov (2002, σ.604 – 617) και Μπουραντάς (2002, σ.463 – 471)

αλλάξει τρόπο συμπεριφοράς και πολιτικής όταν η πλειοψηφία των εργαζομένων θα είναι εργαζόμενοι υψηλών δεξιοτήτων και όχι ανειδίκευτοι όπως ήταν προηγουμένως.

Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι ότι η πρόοδος της τεχνολογίας δημιουργεί οικονομικούς τομείς, όπως βιοτεχνολογία, νανοτεχνολογία, γενετική, ρομποτική κ.α, που δεν υπήρχαν μέχρι πρότινος. Πρόκειται στην ουσία για δομικές αλλαγές στο οικονομικό σύστημα το οποίο στην ουσία μεταβαίνει από μία κοινωνία των υπηρεσιών – όπως ήταν μέχρι πρότινος – σε μία κοινωνία της πληροφορίας. Στα πλαίσια μιας τέτοιας κοινωνίας δημιουργούνται νέες ειδικότητες εργαζομένων που σχετίζονται με την πληροφορία. Η ανάπτυξη νέων παραγωγικών κλάδων και νέων ειδικοτήτων εργαζομένων δημιουργεί νέες ανάγκες και προκλήσεις για το μέλλον της επιχείρησης.

Οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον

Τα τελευταία χρόνια έχουν υπάρξει σημαντικές αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον. Το άνοιγμα των αγορών, η διεθνοποίηση των οικονομιών δημιουργούν νέα δεδομένα για τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να λάβουν υπόψη τους τι συμβαίνει και στις ξένες αγορές, αφού στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας – υπάρχει καλύτερη πληροφόρηση τόσο για τις τιμές όσο και για τα είδη και την ποιότητα των προϊόντων. Ταυτόχρονα περιορίζεται σημαντικά ο ρόλος της γεωργίας και της βιομηχανίας στο παραγόμενο προϊόν και αναπτύσσεται ο τομέας των υπηρεσιών. Νέοι μέθοδοι προώθησης των προϊόντων δημιουργούνται, ενώ η χρήση του διαδικτύου – ειδικά στο χώρο του εμπορίου και των υπηρεσιών – προκαλεί σημαντικές τομές (e-commerce, e-banking κλπ). Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό του σημερινού οικονομικού περιβάλλοντος είναι η φοβερή ανάπτυξη του χρηματοπιστωτικού τομέα και του ρόλου του μέσα στην οικονομία, προσφέροντας νέους τρόπους επενδύσεων και δανεισμού κεφαλαίων σε άτομα και σε επιχειρήσεις.

Την ίδια στιγμή συμβαίνουν σημαντικές αλλαγές και στο κοινωνικό περιβάλλον επηρεάζοντας τη δομή της κοινωνίας και ως εκ τούτου και τους πολίτες που είναι και οι καταναλωτές των προϊόντων των επιχειρήσεων. Αναφέρουμε ότι η σημερινή κοινωνία χαρακτηρίζεται ως «κοινωνία των 2/3», όπου το 1/3 των πολιτών είναι κοινωνικά αποκλεισμένοι και ένα μεγάλο ποσοστό των πολιτών παρουσιάζει σημαντικές πιθανότητες να καταστεί κοινωνικά αποκλεισμένο. Έχει αυξηθεί σημαντικά όχι μόνο ο αριθμός των φτωχών,

αλλά και των εργαζόμενων φτωχών, ενώ αυξάνεται συνεχώς ο αριθμός των μονογονεϊκών οικογενειών, ο αριθμός των ατόμων που ζουν μόνοι τους και ο αριθμός των αστέγων.

Οι αλλαγές στο οικονομικό και στο κοινωνικό περιβάλλον δημιουργούν νέα δεδομένα για τις επιχειρήσεις τα οποία πρέπει να λάβουν υπόψη τους όσοι ασκούν διοίκηση στις επιχειρήσεις.

Δημογραφικό περιβάλλον

Τα τελευταία χρόνια έχουν υπάρξει δύο σημαντικές δημογραφικές μεταβολές που επίσης δημιουργούν νέα δεδομένα για τις επιχειρήσεις. Η πρώτη αφορά τη σημαντική αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στο εργατικό δυναμικό. Ήδη από τη δεκαετία του '60 στην Ευρώπη και από τα τέλη της δεκαετίας του '70 στην Ελλάδα έχει αυξηθεί σημαντικά ο αριθμός των γυναικών που είναι στην αγορά εργασίας. Αυτό που σήμερα είναι ίσως διαφορετικό σε σχέση με το παρελθόν είναι ότι αυξάνεται συνεχώς - τόσο στο δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα - ο αριθμός των γυναικών ως προϊστάμενοι και ως ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Ταυτόχρονα η αύξηση του αριθμού των γυναικών στην αγορά εργασίας και ο στόχος να αυξηθεί ακόμη περισσότερο, δημιουργεί ένα πρόβλημα «συμβατότητας» της εργασίας στην επιχείρηση με την οικογένεια. Αυτό αποτελεί μία νέα ανάγκη - η ανάγκη συμφιλίωσης της εργασιακής με την οικογενειακή ζωή - και μία νέα πρόκληση για τους μάνατζερ των επιχειρήσεων.

Μία δεύτερη σημαντική δημογραφική αλλαγή που έχει συμβεί τα τελευταία χρόνια είναι η σημαντική αύξηση του αριθμού των ηλικιωμένων εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Ο μέσος όλος ηλικίας των απασχολούμενων αυξάνεται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σημαντικά προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Ας υπενθυμίσουμε ότι για τη διοίκηση της επιχείρησης η γήρανση του πληθυσμού (δηλαδή η αύξηση του μέσου όρου ηλικίας των απασχολούμενων) επιφέρει μείωση της παραγωγικότητάς των αφού οι γηραιότεροι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και αποτελεσματικά στις νέες προκλήσεις των καιρών και δεν μπορούν να κατανοήσουν και να μάθουν τις τεχνολογικές εξελίξεις στο χώρο τους. Ως εκ τούτου το θέμα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό ζήτημα για τη διοίκηση της επιχείρησης.

Εργασιακό περιβάλλον

Τα παλαιότερα χρόνια σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι απασχολούνταν με την ίδια σύμβαση εργασίας. Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί σημαντικά ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται με διαφορετικές συμβάσεις, από αυτή της πλήρους απασχόλησης. Έχει αυξηθεί σημαντικά ο αριθμός των ατόμων που εργάζονται μερική απασχόληση, ο αριθμός των ατόμων που εργάζονται με σύμβαση ορισμένου χρόνου, με σύμβαση έργου, με σύμβαση δανεισμού κλπ. Όλοι αυτοί οι εργαζόμενοι – στα πλαίσια της ίδια επιχείρησης – έχουν διαφορετικά συμφέροντα τα οποία η διοίκηση θα πρέπει να τα λάβει υπόψη της.

4.2.2. ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ²⁹

Οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν στη νέα πραγματικότητα και για να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις που έχουν δημιουργηθεί από την αλλαγή των οικονομικών, κοινωνικών, δημογραφικών και τεχνολογικών δεδομένων, προσπαθούν να αναμορφώσουν τις πολιτικές πρακτικές τους. Ειδικότερα :

- προσπαθούν να ενισχύσουν την εξωστρέφειά τους αναπτύσσοντας πολιτικές παρακολούθησης, ελέγχου και διαχείρισης των απαιτήσεων που δημιουργούν τα νέα δεδομένα. Τέτοιες πολιτικές είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας κλπ
- προσπαθούν να δημιουργήσουν νέες λιτές και ευέλικτες εσωτερικές δομές και εξωτερικά στρατηγικά δίκτυα για να δημιουργήσουν και να αξιοποιήσουν συνέργιες. Τέτοιες πολιτικές είναι η πολιτική του outsourcing, η πολιτική των εξαγορών, των συγχωνεύσεων κ.α.
- να δώσουν έμφαση και να κινητοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτουν
- να αναπτύξουν την εταιρική κουλτούρα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη

4.2.3. ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στα πλαίσια αυτής της ενότητας παρουσιάζονται σημαντικά οι διαφορετικοί χρονικοί σταθμοί ανάπτυξης του μάνατζμεντ της επιχείρησης³⁰. Ειδικότερα :

²⁹ Βλ. Μπουραντάς (2002, σ.468-471)

³⁰ βλ. Μπουραντάς (2002, σ. 470), σχήμα 84 : Η εξέλιξη της σκέψης και της πρακτικής του μάνατζμεντ

- 1950 . Τα βασικά χαρακτηριστικά του μανάτζμεντ της επιχείρησης αυτή την περίοδο είναι οι οργανωτικές δομές, η ανάπτυξη της γραφειοκρατίας και η διαίρεση της εργασίας
- 1960. Τα βασικά χαρακτηριστικά του μανάτζμεντ της επιχείρησης αυτή την περίοδο είναι η διοικητική σχάρα, η θεωρία X/Y, ο προγραμματισμός και οι προβλέψεις
- 1970. Τα βασικά χαρακτηριστικά του μανάτζμεντ της επιχείρησης αυτή την περίοδο είναι η ανάπτυξη ομάδων, η συναλλακτική ανάλυση, το μανάτζμεντ με βάση τους στόχους, μητρική οργάνωση, προϋπολογισμός μηδενικής βάσης και η οργανωτική ανάπτυξη
- 1980 . Τα βασικά χαρακτηριστικά του μανάτζμεντ της επιχείρησης αυτή την περίοδο είναι : η Στρατηγική, το συμμετοχικό μανάτζμεντ, η μητρική οργάνωση, ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης και η οργανωτική ανάπτυξη
- 1990. Τα βασικά χαρακτηριστικά του μανάτζμεντ της επιχείρησης αυτή την περίοδο είναι τα στρατηγικά δίκτυα, η παγκοσμιοποίηση, η αποστολή – αξίες – όραμα, η τελειότητα, η ενδο-επιχειρηματικότητα, η εξυπηρέτηση πελατών, η ολική ποιότητα και το ιαπωνικό μανάτζμεντ
- 2000 Τα βασικά χαρακτηριστικά του μανάτζμεντ της επιχείρησης αυτή την περίοδο είναι : οι μοναδικές ικανότητες, η μαθησιακή οργάνωση, τα ευέλικτα συστήματα, η διοίκηση κουλτούρας, η ενδυνάμωση, ο ανασχεδιασμός, η οραματική ηγεσία, η μέτρηση επιδόσεων και η διοίκηση γνώσης
- μετά το 2000. Τα βασικά χαρακτηριστικά του μανάτζμεντ της επιχείρησης αυτή την περίοδο είναι : πληροφορία – γνώση, μυαλό, τεχνολογία, εικονική οργάνωση, διοίκηση αλλαγών, συναισθηματική νοημοσύνη, ρευστές και οριζόντιες δομές

4.3. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

4.3.1. ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του οικονομικού μας συστήματος είναι η διεθνοποίησή του³¹. Σήμερα, σε σχέση με το παρελθόν, είναι ευκολότερο να αγοράσουμε ένα προϊόν που έχει παραχθεί σε μία άλλη χώρα. Η ανάπτυξη του διαδικτύου μας βοηθάει να γνωρίζουμε σε ποιες χώρες πωλούνται τα προϊόντα που θέλουμε και σε ποιες τιμές. Ως εκ τούτου η διεθνοποίηση των οικονομιών αποτελεί απειλή για τις επιχειρήσεις που είναι εσωστρεφείς και δραστηριοποιούνται στην εθνική αγορά, γιατί θα πρέπει να ανταγωνιστούν όχι μόνο τις επιχειρήσεις του εσωτερικού, αλλά και τις αντίστοιχες επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Εκτός του ότι μία επιχείρηση μπορεί να πωλεί το προϊόν της σε πολλές αγορές, εκτός της εθνικής της αγοράς, σήμερα συναντάμε και επιχειρήσεις που το προϊόν που παράγουν και πωλούν δεν έχει κατασκευαστεί εξ ολοκλήρου από τις ίδιες, αλλά από άλλες επιχειρήσεις του εσωτερικού ή και του εξωτερικού. Για παράδειγμα το αυτοκίνητο μιας γαλλικής βιομηχανίας μπορεί η μηχανή του να έχει παραχθεί στην Τσεχοσλοβακία, τα λάστιχά του να έχουν παραχθεί στη Βραζιλία, τα τζάμια του να έχουν παραχθεί στο Περού και η συναρμολόγηση του προϊόντος, δηλαδή του αυτοκινήτου, να έγινε στη Γαλλία (μπορεί βέβαια να έγινε και σε άλλη χώρα). Σήμερα η γεωγραφική προέλευση μιας εταιρείας δεν δείχνει και που γίνεται η παραγωγή του προϊόντος.

Μία άλλη περίπτωση που έχουμε είναι η περίπτωση της πολυεθνικής επιχείρησης. Η πολυεθνική επιχείρηση έχει την έδρα της σε μία χώρα (μητρική χώρα), αλλά να έχει δραστηριότητες και σε άλλες χώρες. Οι εταιρείες που δημιουργεί στις άλλες χώρες λέγονται θυγατρικές εταιρείες. Ο κύριος σκοπός που μία επιχείρηση μεταφέρει τις δραστηριότητές της και σε άλλες χώρες, πέρα της μητρικής χώρας, είναι η πώληση του προϊόντος που παράγει. Βέβαια θα μπορούσε – και γίνεται πλέον σήμερα – να εισάγει μέσω των θυγατρικών της εταιρειών πρώτες ύλες που τις είναι απαραίτητες για την κατασκευή του προϊόντος.

Μια σειρά ερωτημάτων τίθενται. Πότε και γιατί μία επιχείρηση αποφασίζει να γίνει διεθνής ;

³¹ Με τον όρο «Διεθνοποίηση» εννοούμε την αύξηση του βαθμού των οικονομικών σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων που δεν ανήκουν στην ίδια χώρα, καθώς επίσης και την αύξηση του αριθμού των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε περισσότερες από μία χώρες

Υπάρχουν δύο βασικοί λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση αποφασίζει να γίνει διεθνής. Ο πρώτος σχετίζεται με αυτό που ονομάζουμε απόλυτο πλεονέκτημα και ο δεύτερος λόγος σχετίζεται με αυτό που ονομάζουμε συγκριτικό πλεονέκτημα. Τι σημαίνει απόλυτο πλεονέκτημα ; Είναι η περίπτωση όπου μία χώρα (ή μία επιχείρηση) παράγει ένα συγκεκριμένο προϊόν σε κόστος πολύ μικρότερο σε σχέση με το κόστος που έχουν άλλες χώρες (ή άλλες εταιρείες στο εξωτερικό). Οι λόγοι για τους οποίους το κόστος παραγωγής είναι χαμηλότερο για αυτή την εταιρεία σε σχέση με τις άλλες, είναι ότι αυτή η εταιρεία έχει πρόσβαση σε πρώτες ύλες που δεν έχουν οι άλλες εταιρείες ή το εργασιακό της κόστος είναι αισθητά χαμηλότερο από το εργασιακό κόστος των υπολοίπων εταιρειών. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση είναι περισσότερο ανταγωνιστική αφού έχει τη δυνατότητα να θέσει χαμηλότερη τιμή από τις ανταγωνίστριές της εταιρείες. Ως εκ τούτου η επιχείρηση παράγει μεγάλες ποσότητες από το προϊόν, και όσες από αυτές δεν πωληθούν στην εσωτερική αγορά, εξάγονται στις ξένες αγορές.

Ο δεύτερος λόγος είναι η ύπαρξη συγκριτικού πλεονεκτήματος. Τι σημαίνει συγκριτικό πλεονέκτημα ; Κάθε χώρα είναι καλύτερη στην παραγωγή ενός προϊόντος σε σχέση με τις άλλες χώρες. Τότε με βάση την αρχή του συγκριτικού πλεονεκτήματος θα πρέπει κάθε χώρα (και επιχείρηση) να εξειδικεύεται στην παραγωγή του προϊόντος που το παράγει καλύτερα, δηλαδή που έχει συγκριτικό πλεονέκτημα. Η γνώση των επιχειρήσεων για το συγκριτικό πλεονέκτημα ωθεί τις επιχειρήσεις να εξειδικεύονται στην παραγωγή του προϊόντος, ώστε να δημιουργούν συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Εκτός από την ύπαρξη απόλυτου και συγκριτικού πλεονεκτήματος, υπάρχουν και άλλοι λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί στη διεθνή αγορά. Οι λόγοι αυτοί είναι :

- επιθυμία επέκτασης αγορών. Η επιχείρηση επιθυμεί να πουλήσει τα προϊόντα της και σε άλλες αγορές πέραν της εθνικής αγοράς στην οποία η επιχείρηση είναι εγκατεστημένη
- αναζήτηση φυσικών πόρων. Η επιχείρηση θέλει να εγκατασταθεί πολύ κοντά στους φυσικούς πόρους (ή πρώτες ύλες) που χρειάζεται για την παραγωγή του προϊόντος της, ώστε να μειώσει σημαντικά τα κόστη μεταφοράς τους
- παγκόσμιο μάρκετινγκ. Η επιχείρηση θέλει να πουλήσει το προϊόν της σε άλλες αγορές δείχνοντας όμως σε εκείνους τους καταναλωτές ότι το προϊόν της έχει παραχθεί στις δικές τους χώρες

- προσέγγιση του καταναλωτή. Η επιχείρηση εγκαθίσταται σε μία χώρα με αποκλειστικό σκοπό να πουλήσει το προϊόν που παράγει στους κατοίκους της χώρας και όχι στους κατοίκους άλλων χωρών
- μείωση του κόστους εργασίας. Η επιχείρηση εγκαθίσταται σε μία άλλη χώρα για να χρησιμοποιήσει το φτηνό εργατικό δυναμικό αυτής της χώρας στην παραγωγή του προϊόντος της.

4.3.2. ΜΕ ΠΟΙΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΣΚΕΙΤΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Η επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό μπορεί να λάβει διάφορες μορφές. Συγκεκριμένα :

- Εξαγωγές. Η επιχείρηση αποφασίζει να πουλήσει τα προϊόντα της στο εξωτερικό, δηλαδή να κάνει εξαγωγές.. Το πόσο εύκολα ή δύσκολα μια εταιρεία μπορεί να κάνει εξαγωγές εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στη χώρα που θέλει να εξάγει και από τις ευρύτερες οικονομικές και εμπορικές συμφωνίες. Για παράδειγμα υπήρχαν χώρες (και υπάρχουν ακόμη) όπου με διοικητικά μέτρα (νόμους) έθεταν περιορισμούς στις εισαγωγές προϊόντων στη χώρα τους. Σε άλλες χώρες οι εισαγωγές σε αυτές ήταν ελεύθερες, αλλά η επιβολή φόρων και δασμών στα εισαγόμενα προϊόντα απέτρεπαν τις εξαγωγικές επιχειρήσεις να κάνουν εξαγωγές προϊόντων τους σε αυτές τις χώρες
- Εκχώρηση άδειας χρήσης δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας στο εξωτερικό. Στην περίπτωση αυτή μία επιχείρηση παραχωρούσε το δικαίωμα χρήσης της ευρεσιτεχνίας της σε μία άλλη επιχείρηση του εξωτερικού με αμοιβή
- Συναρμολόγηση στο εξωτερικό. Η επιχείρηση εξάγει τα εξαρτήματα ενός προϊόντος σε μία άλλη επιχείρηση άλλης χώρας στην οποία θα γίνει η συναρμολόγηση του προϊόντος. Αυτό που κερδίζει η αρχική επιχείρηση είναι ότι πληρώνει μειωμένους φόρους γιατί οι φόροι είναι χαμηλότεροι πάνω στα εισαγόμενα εξαρτήματα, απ' ότι είναι πάνω στα εισαγόμενα προϊόντα
- Θυγατρικές εταιρείες. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση (μητρική) αποφασίζει να ανοίξει ένα εργοστάσιο (θυγατρική επιχείρηση) σε μία άλλη χώρα με σκοπό να παράγει το προϊόν της εκεί. Οι λόγοι που το κάνει είναι πολλοί : ενδιαφέρεται να πάει να παράγει το προϊόν εκεί που υπάρχουν φτηνές πρώτες ύλες ή φτηνό εργατικό δυναμικό για να μειώσει το κόστος παραγωγής, για να διευκολυνθεί στις εξαγωγές της

προς άλλες χώρες όταν παράγει το προϊόν της σε μία χώρα γεωγραφικά κοντά σε αυτές που θέλει να κάνει εξαγωγές

4.3.3. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ ΜΙΑ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας σε άλλες χώρες δεν είναι εύκολη. Υπάρχουν πολλά εμπόδια τα οποία πρέπει να ξεπεραστούν για να πραγματοποιηθεί αυτή η επιχειρηματική δραστηριότητα. Τα εμπόδια που ένας επιχειρηματίας συναντά όταν θέλει να επεκτείνει την επιχειρηματική του δραστηριότητα στο εξωτερικό είναι τα ακόλουθα :

- Επικοινωνία. Οι γλωσσικές διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των χωρών μπορεί να αποτελέσουν σημαντικό εμπόδιο στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αρκετοί επιστήμονες επισημαίνουν ότι η πολύ μεγάλη ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας από ξένους στην Ιρλανδία οφείλεται – εκτός των άλλων – και στο γεγονός ότι οι πολίτες αυτής της χώρας μιλούν αγγλικά
- Πληροφόρηση. Ένα από τους προσδιοριστικούς παράγοντες που καθορίζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό είναι η πληροφόρηση που μπορεί να έχει ο ξένος επιχειρηματίας για τις ευκαιρίες που υπάρχουν αν επενδύσει σε αυτή τη χώρα. Όσο λιγότερη πληροφόρηση έχει, τόσο μικρότερη θα είναι και η επιθυμία του για να επεκτείνει την επιχειρηματική του δραστηριότητα
- Πολιτιστικές διαφορές. Οι πολιτιστικές διαφορές μεταξύ των λαών επηρεάζουν σημαντικά τις προτιμήσεις των καταναλωτών και ως εκ τούτου επηρεάζουν και τις εισαγωγές προϊόντων σε αυτές τις χώρες
- Προστατευτισμός. Σε πολλές χώρες το κράτος για να προστατέψει τις εγχώριες βιομηχανίες θέτει διοικητικά εμπόδια για να περιορίσει τις εισαγωγές. Τέτοιου είδους εμπόδια είναι είτε η επιβολή ποσοστώσεων (δηλαδή ορίζει ανά εισαγόμενο προϊόν τη μέγιστη ποσότητα που μπορεί να εισαχθεί), είτε η επιβολή δασμών (είναι ένα είδος φόρου που προστίθεται στην τιμή του εισαγόμενου προϊόντος με σκοπό να το κάνει ακριβότερο από το εγχώριο προϊόν).
- Ανθρώπινοι πόροι. Αν μία επιχείρηση ενδιαφέρεται να επεκτείνει την επιχειρηματική δραστηριότητά της σε άλλη χώρα, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει εργατικό δυναμικό από τη χώρα στην οποία θα εγκατασταθεί. Η ποιότητα του εργατικού δυναμικού της χώρας στην οποία η επιχείρηση θα εγκατασταθεί, επηρεάζει σημαντικά την απόφαση της επιχείρησης αν θα επενδύσει ή όχι

- Ελεγκτικά και λογιστικά πρότυπα. Η λειτουργία της επιχείρησης σε μία άλλη χώρα, όπως και στη χώρα προέλευσής της, υπόκειται σε λογιστικούς και ελεγκτικούς ελέγχους. Όσο περισσότερο διαφορετικοί είναι οι έλεγχοι από χώρα σε χώρα, τόσο περισσότερο εμποδίζεται η επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε άλλες χώρες. Για το λόγο αυτό στην Ε.Ε., αλλά και στις άλλες χώρες, για να διευκολυνθεί η κινητικότητα του κεφαλαίου (δηλαδή των επιχειρήσεων) προχωρούν στην υιοθέτηση κοινών λογιστικών και ελεγκτικών προτύπων
- Γραφειοκρατία και δημόσια διοίκηση. Ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την απόφαση μιας επιχείρησης αν θα επενδύσει ή όχι στο εξωτερικό, είναι η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης της χώρας στην οποία θέλει να επεκταθεί. Όσο χαμηλής ποιότητας είναι η δημόσια διοίκηση της χώρας, τόσο δυσκολότερο καθίσταται για μια επιχείρηση να επενδύσει σε αυτή τη χώρα

4. 4. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Έχοντας ολοκληρώσει τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου πρέπει να είστε σε θέση να γνωρίζετε :

- ποιες αλλαγές έχουν συμβεί στο τεχνολογικό, στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό και δημογραφικό περιβάλλον και πως αυτές δημιουργούν νέες ανάγκες στις οποίες πρέπει να προσαρμοστεί η διοίκηση
- ποιες αλλαγές έχουν συμβεί στην αγορά εργασίας και πως αυτές δημιουργούν νέες ανάγκες στις οποίες πρέπει να προσαρμοστεί η διοίκηση
- ποιες είναι οι απαντήσεις των επιχειρήσεων στις νέες προκλήσεις
- ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ ανά χρονική περίοδο
- ποιοι είναι οι λόγοι που μια επιχείρηση αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί στο εξωτερικό
- με ποιους τρόπους μία επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί στο εξωτερικό
- ποιες είναι οι μορφές με τις οποίες μπορεί να επεκταθεί στο εξωτερικό
- ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση όταν θέλει να επεκταθεί στο εξωτερικό

4. 5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bruce, A., Langdom, K. (2000). *Project Management*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα.
- Claessens J.C.B.,Wendelien van Eerde, Roe.A.R.&. Rutte G.C (2007) “A review of the time management literature”, *Personnel Review* vol.36 No 2,2007 pp.255-276
- Huczynski, A., Buchanan, D. (1991). *Organization Behavior*, Prentice Hall, N.Y.
- Jex, J.M. and Elacqua, T.C.(1999), “Time management as a moderator of relations between stressors and employee strain”, *Work & Stress*, Vol. 13, pp. 182-91.
- Jones, D.R. (1995). *Organizational Theory*, Addison and Wesley, N.Y
- Κανελλόπουλος Χ. (1990). *Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, εκδ. International Publishing, Αθήνα.
- Κάντας, Α. (1995) *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα
- Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*, εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- King, A.C., Winett, R.A. and Lovett, S.B.(1986), “Enhancing coping behaviours in at-risk populations: the effects of time-management instruction and social support in women from dual-earner families”, *Behaviour Therapy*, Vol. 17, pp. 57-66.
- Koontz H., O’ Donnel C. (1984). *Οργάνωση και διοίκηση. Μία συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα.
- Kootz H., Weihrich H. (1990). *Essentials of Management*, McGraw – Hill Publishing Compagny.
- Lakein, A.(1973), *How to Get Control of your Time and Life*, Nal Penguin Inc., New York, NY
- Montana J.P., Charnov, H.B. (2002), *Μάνατζμεντ*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Mullins, L. (1996). *Management and Organization Behavior*, Pitman Publishing, London.

Robbins, S.P. (1993). *Organization Behavior* , Prentice Hall, N.Y.

Stoner, J. (1989) *Management*, Free Press, N.Y.

Williams, K., Johnson, B. (2005). *Εισαγωγή στο μάνατζμεντ. Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης*, εκδ. Κριτική, Αθήνα.