

Κώστας Τζωρτζάκης / Αλεξία-Μαίρη Τζωρτζάκη

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής



HF
5435 13
T96
2007
αντ. 2



Κάθε γνήσιο αντίτυπο έχει την υπογραφή
του εκδοτικού οίκου Rosili και των συγγραφέων.

Οργάνωση & Διοίκηση

Τέταρτη έκδοση

Copyright © 2007 All rights reserved
Εκδοτικός οίκος Rosili, Κώστας Τζωρτζάκης και Αλεξία-Μαίρη Τζωρτζάκη

ISBN: 978-960-7745-21-7

Το βιβλίο αυτό εκδόθηκε από τον εκδοτικό οίκο Rosili
Αφοι Τζωρτζάκη Ο.Ε. • Τηλ.: 210 6615.050 & 210 6082.696
www.BusinessBooks.gr • e-mail: info@BusinessBooks.gr

Απαγορεύεται η ανατύπωση, η μετάφραση, η αντιγραφή, μερική ή ολική, η φωτοτύπηση, η φωτογράφιση κτλ., του τρόπου έκθεσης της περιεχόμενης ύλης, όπως και η παρουσίαση και η προβολή του από οποιοδήποτε οπτικοακουστικό και μαγνητικό μέσο, χωρίς την έγγραφη άδεια του εκδοτικού οίκου Rosili και του συγγραφέα.



Σχήμα 1.1. Η επιχείρηση ως ανοικτό σύστημα

σε τελικά αγαθά ή υπηρεσίες, που είναι οι εκροές της. Με άλλα λόγια, ό,τι παράγει μια εταιρεία είναι οι εκροές της. Σε κανονικές συνθήκες οι εκροές θα πρέπει να είναι μεγαλύτερης αξίας από τις εισροές. Όταν ισχύει αυτό μπορούμε να θεωρούμε τη διαδικασία μετατροπής ως διαδικασία προστιθέμενης αξίας.

Οι τρεις πιθανές καταστάσεις τις οποίες αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι οι ακόλουθες:

- I. *Εισροές > εκροές:* Η εταιρεία έχει ζημιά, αφού οι συντελεστές της παραγωγής (οι εισροές) είναι μεγαλύτερης αξίας από τις εκροές.
- II. *Εισροές = εκροές:* Η εταιρεία βρίσκεται στο νεκρό σημείο.
- III. *Εισροές < εκροές:* Η εταιρεία έχει κέρδος, αφού η αξία των εκροών είναι μεγαλύτερη από την αξία των εισροών.

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

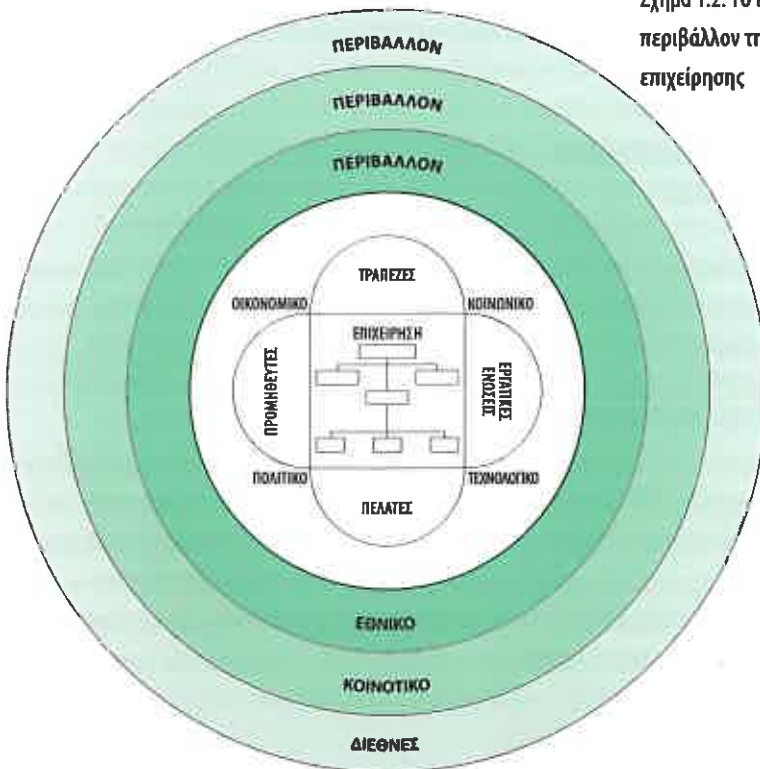
Οι οικονομικοί οργανισμοί βρίσκονται μέσα σε ένα περιβάλλον που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτοί λειτουργούν. Η διοίκηση πρέπει συχνά να ανταποκρίνεται σε παράγοντες του περιβάλλοντος, όπως είναι το νομικό πλαίσιο. Ωστόσο, το νομικό περιβάλλον δεν είναι ο μόνος εξωτερικός παράγων που επηρεάζει έναν οργανισμό. Υπάρχουν επίσης οικονομικοί, κοινωνικοί

και τεχνολογικοί παράγοντες η δράση των οποίων επιβαρύνει τη σύγχρονη επιχείρηση. Τους παράγοντες αυτούς η διοίκηση πρέπει να τους λαμβάνει σοβαρά υπόψη της.⁴

Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης

Εκτός από τους ευρείς περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση, υπάρχουν αρκετές πιο ειδικές δυνάμεις στα πλαίσια του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες έχουν άμεση επίδραση στην επιχείρηση. Αυτές οι δυνάμεις είναι: οι τράπεζες, τα συνδικάτα, οι προμηθευτές και οι πελάτες. Η επιχείρηση πρέπει να συσχετίζεται προσεκτικά με τον καθέναν από αυτούς τους παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες, που είναι εξωτερικοί προς την οργάνωση, αποκαλούνται **εξωτερικό περιβάλλον**. Επηρεάζουν όχι μόνο την επιχείρηση, αλλά και αλληλοεπηρεάζονται. Στο **σχήμα 1.2** συνοψίζεται το εξωτερικό περιβάλλον.

Σχήμα 1.2. Το εξωτερικό περιβάλλον της ελληνικής επιχείρησης



Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί, μεταβάλλονται συνεχώς, και η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να προσαρμόζεται προς τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αν δεν το λάβει αυτό υπόψη της, διακινδυνεύει την ίδια την επιβίωση της επιχείρησης. Μεταβαλλόμενες τιμές πετρελαίου, αυξημένες μισθολογικές απαιτήσεις των συνδικάτων, αύξηση ή μείωση των επιτοκίων και οικονομικές δυσκολίες των προμηθευτών μιας εταιρείας είναι παραδείγματα δυναμικών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, που μπορεί να έχουν σημαντική επίπτωση σε μια επιχείρηση.

Το εσωτερικό περιβάλλον: Αποτελείται από τους χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους. Το επίπεδο της τεχνολογίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης είναι διαφορετικό από το εξωτερικό τεχνολογικό επίπεδο. Η τελευταία λέξη της τεχνολογίας μπορεί να έχει υιοθετηθεί πλήρως από μια μεγάλη επιχείρηση, αλλά μια μικρή ατομική επιχείρηση ενδέχεται ακόμα να χρησιμοποιεί συμβατικά μέσα. Έτσι, το εσωτερικό επίπεδο τεχνολογίας μπορεί να μην είναι τόσο ανεπτυγμένο όσο το εξωτερικό. Επίσης, μπορεί να ισχύει το αντίστροφο. Μια εταιρεία, η οποία δίνει ιδιαίτερη σημασία στην έρευνα και στην ανάπτυξη, μπορεί να έχει εφεύρει τεχνολογικές διαδικασίες που δεν είναι διαθέσιμες στο εξωτερικό περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι: κοινωνικοί, πολιτικοί, οικονομικοί και τεχνολογικοί.⁵

α. Κοινωνικοί παράγοντες

Στους κοινωνικούς παράγοντες περιλαμβάνονται: η δημογραφική κατάσταση και οι δημογραφικές τάσεις, η εργασιακή ηθική και οι προσωπικές αξίες. Καθένας από αυτούς τους παράγοντες επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση της επιχείρησης εκπληρώνει το έργο της. Κάθε χώρα έχει το δικό της ιδιαίτερο κοινωνικό περιβάλλον και, καθώς η επιχειρηματική δραστηριότητα γίνεται διεθνής, η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να κατανοεί την ιδιαιτερότητα κάθε χώρας.

Θα είναι χρήσιμο να χωρίσουμε τους κοινωνικούς παράγοντες σε δύο μικρότερες κατηγορίες:

▷ **Δημογραφική κατάσταση και τάσεις:** Δημογραφία είναι η μελέτη των πληθυσμών και δημογραφική τάση είναι μια αλλαγή στον πληθυσμό. Τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης συμβουλεύονται τους επιστήμονες που ασχολούνται με τη δημογραφία, προκειμένου να κατανοήσουν τις δημογραφικές τάσεις ώστε να προγραμματίσουν για το μέλλον, επειδή αυτές οι αλλαγές μπορεί να έχουν δραματικά αποτελέσματα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, είναι χρήσιμο για ένα διοικητικό στέλεχος που προγραμματίζει την κατασκευή ενός νέου εργοστασίου να γνωρίζει τις περιοχές προς τις οποίες κινείται μεγάλος αριθμός ανθρώπων. Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης μιας βιομηχανίας (εντάσεως εργασίας) εξαρτάται από την ύπαρξη αρκετού εργατικού δυναμικού. Με άλλα λόγια, η δημογραφία επιτρέπει στη διοίκηση μιας επιχείρησης να προπορεύεται των αλλαγών και όχι απλώς να αντιδρά σ' αυτές.

Τρεις κύριες δημογραφικές τάσεις εμφανίζονται στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα:

Πρώτον, το εργατικό δυναμικό γίνεται νεότερο. Αυτό έχει υψηλότερο επίπεδο παιδείας, πράγμα που συνεπάγεται πιο ανεπτυγμένη γνώση, η οποία ίσως οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας σ' εκείνες τις επιχειρησιακές περιοχές που απαιτούν υψηλότερα επίπεδα γνώσης.

Δεύτερον, περισσότερες γυναίκες μπαίνουν στο εργατικό δυναμικό. Περισσότερες γυναίκες εισέρχονται σε ανώτατες σχολές, και αυτές αποτελούν σήμερα την πλειοψηφία των φοιτητών. Επίσης, μετατοπίζονται από παραδοσιακές "γυναικείες" σπουδές (όπως εκπαιδευτικός) σε επιχειρησιακές και επαγγελματικές σπουδές. Όλες αυτές οι τάσεις υποδεικνύουν στον ασχολούμενο με τη δημογραφία επιστήμονα ότι οι γυναίκες θα παίξουν πιο σημαντικό ρόλο στην επιχειρησιακή ζωή.

Τρίτον, η μετακίνηση του πληθυσμού. Αυτή έχει βαθιές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Μια τέτοια μετακίνηση δεν σημαίνει μόνο μετακίνηση του εργατικού δυναμικού, αλλά και μετακίνηση αγορών για αγαθά και υπηρεσίες.

▷ **Εργασιακή ηθική και προσωπικές αξίες:** Η σπουδαιότητα την οποία αποδίδει το άτομο στην εργασία είναι γνωστή ως **εργασιακή ηθική**. Στο παρελθόν, η εργασιακή ηθική εκφραζόταν με την πίστη και την αφοσίωση

των εργαζομένων στην επιχείρηση και στους στόχους της. Τώρα, η εργασιακή ηθική έχει αλλάξει, ιδιαίτερα στους νεότερους εργατές, και η διοίκηση μιας επιχείρησης όλο και περισσότερο είναι υποχρεωμένη ν' αντιμετωπίζει μια νέα πραγματικότητα. Είναι φανερό ότι η στάση των εργατών απέναντι στην εργασία έχει επίπτωση στην επιχείρηση, αφού αυτή προσλαμβάνει, εκπαιδεύει, αμοιβεί και διατηρεί τους εργαζομένους.

Πολλά διοικητικά στελέχη έχουν επίσης παρατηρήσει μια αλλαγή στις προσωπικές αξίες των σημερινών εργαζομένων. Πριν από 30 έως 40 χρόνια ο εργαζόμενος ήταν πιστός στην εταιρεία και θα αποδεχόταν οποιαδήποτε μετάθεση σε νέα εργασία. Τώρα, όμως, όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι απορρίπτουν προτεινόμενες μεταθέσεις, επικαλούμενοι τον τρόπο ζωής ή την ποιότητα ζωής, και η διοίκηση της επιχείρησης είναι υποχρεωμένη να ανταποκριθεί. Μερικές εταιρείες έχουν ανταποκριθεί μετακινώντας όχι μόνο τον εργαζόμενο στη νέα τοποθεσία εργασίας, αλλά επίσης και την οικογένειά του, σε μια προσπάθεια να πείσουν τον εργαζόμενο και τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειάς του να αποδεχθούν τη νέα εργασία. Ένας άλλος παράγοντας που πρέπει τώρα να εξετάζεται είναι η διπλή σταδιοδρομία του ζευγαριού. Καθώς και οι δύο σύζυγοι εργάζονται, η μετάθεση του ενός φέρνει τον άλλο αντιμέτωπο με δύσκολες αποφάσεις.

Επίσης, πολλοί εργαζόμενοι ενδιαφέρονται τώρα όχι μόνο για την εργασία, αλλά και για την ανάγκη να αποκτήσουν πείρα. Θέλουν ένα εργασιακό περιβάλλον που να λειτουργεί σαν πρόκληση και να παρέχει ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη. Αυτό έχει επιπτώσεις τόσο στο συνολικό προγραμματισμό της εργασίας όσο και στην παροχή κινήτρων. Έτσι, η διοίκηση είναι υποχρεωμένη να δομήσει το εργασιακό περιβάλλον και την ίδια την εργασία κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων και ταυτόχρονα να εκτελείται η εργασία κατά τρόπο αποτελεσματικό.

Μια από τις λύσεις της διοίκησης είναι τα ελαστικά προγράμματα εργασίας. Αυτά επιτρέπουν στον κάθε εργαζόμενο, στα πλαίσια μερικών οργανωτικών περιορισμών, να ρυθμίζει προσωπικά τον τρόπο και το χρόνο της εργασίας του.

β. Πολιτικοί παράγοντες

Οι νόμοι είναι ο πρωταρχικός τρόπος με τον οποίο οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν μια επιχείρηση. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει ν' ανταποκρίνονται

στο νομικό περιβάλλον όταν η διοίκησή τους λαμβάνει αποφάσεις. Ενώ φαίνεται πως οι παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι νομικοί, στην ουσία είναι πολιτικοί, και αυτό γιατί πολλές φορές οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επηρεάσουν τη νομοθετική διαδικασία δρώντας στην πολιτική αρένα (lobbying). Παραδείγματος χάριν, μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μια ένωση με άλλες εταιρείες που έχουν παρόμοιες απόψεις, και όλες μαζί να προσπαθούν να επιτύχουν την αλλαγή ενός νόμου.

γ. Οικονομικοί παράγοντες

Όπως είδαμε αναλύοντας το μοντέλο ανοικτών συστημάτων μιας επιχείρησης, η επιχείρηση χρησιμοποιεί πόρους (εισροές) για να παράγει αγαθά και υπηρεσίες (εκροές). Όλα αυτά συντελούνται στα πλαίσια του γενικότερου οικονομικού περιβάλλοντος, που επηρεάζει τον καθένα από αυτούς τους παράγοντες. Τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους την κατάσταση της οικονομίας όταν παίρνουν αποφάσεις για την επιχείρηση. Θέματα όπως η ίδια η οικονομία, οι πελάτες μιας εταιρείας και οι ανταγωνιστές της πρέπει να συνεκτιμώνται κατά τη λήψη αποφάσεων.

► **Η οικονομία:** Η διοίκηση της επιχείρησης, όταν λαμβάνει αποφάσεις, πρέπει να έχει υπόψη της την οικονομική κατάσταση της χώρας, όπως τον υψηλό πληθωρισμό, τα υψηλά επιτόκια και τα υψηλά ποσοστά ανεργίας. Ένας γενικά αποδεκτός δείκτης για την κατάσταση της γενικής οικονομίας είναι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.). Αυτό αντιστοιχεί στη συνολική αξία όλων των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε μια χώρα στη διάρκεια ενός έτους. Η αξία του Α.Ε.Π. έγκειται στο ότι χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό ενός βασικού μέτρου του επιπέδου ζωής μιας χώρας. Αυτό προκύπτει αν διαιρέσουμε το σύνολο των παραγωγικών πόρων μιας χώρας (Α.Ε.Π.) με τον πληθυσμό της.

$$\text{ΒΙΟΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ} = \frac{\text{Α.Ε.Π.}}{\text{πληθυσμός}}$$

Όσο περισσότεροι είναι οι παραγωγικοί πόροι που αντιστοιχούν σε κάθε άτομο σε μια χώρα τόσο υψηλότερο είναι το βιοτικό επίπεδο που έχει επιτευχθεί. Ο αριθμός που απεικονίζει το βιοτικό επίπεδο μιας χώρας βοηθά

να συγκρίνουμε την ποιότητα ζωής διαφόρων χωρών. Παρέχει, επίσης, ένα βασικό μέτρο για την οικονομική δύναμη μιας συγκεκριμένης κοινωνίας, καθώς και ένα συγκριτικό μέτρο με το οποίο μια χώρα μπορεί να υπολογίσει την οικονομική της πρόοδο.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης χρησιμοποιεί το Α.Ε.Π. για να εκτιμήσει, παραδείγματος χάριν, εάν υπάρχουν ευκαιρίες για την παραγωγή νέων προϊόντων. Αν μια οικονομία πηγαίνει καλά, πράγμα που εκφράζεται μ' ένα υψηλό Α.Ε.Π., θα υπάρχει αυξημένη δυνατότητα για νέα προϊόντα. Αν όμως η οικονομία δεν πηγαίνει καλά, δεν θα υπάρχουν μεγάλες ευκαιρίες για νέα προϊόντα. Η εκτίμηση την οποία κάνει η διοίκηση της επιχείρησης για το οικονομικό περιβάλλον θα επηρεάσει τις κατοπινές αποφάσεις.

► **Οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές:** Ένα από τα καθήκοντα της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι να προμηθευτεί πρώτες ύλες, που είναι αναγκαία εισροή για την παραγωγική διαδικασία. Αυτές οι πρώτες ύλες μπορεί να είναι συνηθισμένες και επομένως να αποκτώνται εύκολα ή μπορεί να είναι πολύ σπάνιες και να αποκτώνται δύσκολα. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να δρα έτσι, ώστε να εξασφαλίζεται μια σταθερή και σίγουρη προμήθεια πρώτων υλών. Αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία σχέσεων με προμηθευτές και μια αποτελεσματική πολιτική απογραφής, η οποία ν' ανταποκρίνεται στις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Αν υπάρχουν πολλοί πιθανοί προμηθευτές, θα υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ τους και οι απαιτούμενες πρώτες ύλες θα προσφέρονται στην καλύτερη τιμή, αλλά αν υπάρχουν λίγοι πιθανοί προμηθευτές, μια επιχείρηση, που επιθυμεί αυτές τις πρώτες ύλες, θα υποχρεωθεί να πληρώσει υψηλή τιμή.

Ο αριθμός των πιθανών προμηθευτών θα επηρεάσει την τιμή των πρώτων υλών, καθώς και την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης.

Οι ανταγωνιστές επηρεάζουν, επίσης, τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Αν υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός στην αγορά, οι τιμές μιας επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστικές. Αν αυτή είναι η επικεφαλής εταιρεία, μπορεί να καθορίσει την πρότυπη τιμή στην αρένα της αγοράς και να είναι γνωστή ως η εταιρεία που καθορίζει την τιμή. Αν δεν είναι κυρίαρχη δύναμη στην αγορά, θα πρέπει ν' ακολουθήσει τις άλλες εταιρείες στον καθορισμό της τιμής του προϊόντος.

Σ' αυτή την περίπτωση θα είναι εταιρεία που ακολουθεί την τιμή που έχει καθορίσει άλλη εταιρεία. Και στις δύο περιπτώσεις, το μέγεθος και η ποιότητα

του ανταγωνισμού θα επηρεάσουν άμεσα τις αποφάσεις της διοίκησης της επιχείρησης.

► **Οι πελάτες:** Η τελική όψη της εξωτερικής οικονομικής διάστασης είναι οι πελάτες μιας εταιρείας. Αυτό είναι ίσως ευκολότερο να κατανοηθεί, γιατί είναι προφανές ότι η εταιρεία κατά τη λήψη των αποφάσεων πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους πελάτες της. Ο στόχος αυτών των αποφάσεων είναι να φτάσει η επιχείρηση στον καταναλωτή όσο το δυνατόν καλύτερα και αποδοτικότερα. Μια επιχείρηση μπορεί, παραδείγματος χάριν, να διαχειρίζεται ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων ή υπηρεσιών, δεν θα πετύχει, όμως, εάν δεν είναι σε θέση να διαθέσει αυτά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στους πιθανούς πελάτες της. Οι καταναλωτές επιθυμούν να έχουν ένα προϊόν στο σωστό μέρος, τη σωστή χρονική στιγμή και στη σωστή μορφή του. Έτσι, μιλούμε για την **τοπική χρησιμότητα**, τη **χρονική χρησιμότητα** και για τη **μορφική χρησιμότητα**. Εάν μια επιχείρηση δεν επιτύχει έστω και σε μία από αυτές τις χρησιμότητες, μπορεί να αποτύχει. Είναι, λοιπόν, προφανές ότι η παράδοση ενός προϊόντος ή η παροχή μιας υπηρεσίας που απαιτεί αυτές τις χρησιμότητες θα επηρεάσει τη λήψη των αποφάσεων.

Η διοίκηση της επιχείρησης επιδιώκει να γνωρίζει την ταυτότητα του πελάτη και όσο το δυνατόν περισσότερα γι' αυτόν. Ο πελάτης αποκαλείται **αγορά-στόχος**. Πληροφορίες για τον καταναλωτή είναι δυνατόν να αποκτηθούν με την έρευνα μάρκετινγκ. Στη συνέχεια αυτές οι πληροφορίες μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να καθοδηγήσουν τη διοίκηση της επιχείρησης στη λήψη αποφάσεων. Μια επιχείρηση που αποτυγχάνει να διατηρεί επαφή με την αγορά της θα είναι ανίκανη να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες που εμφανίζονται και είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

δ. Τεχνολογικοί παράγοντες

Ο τελικός παράγοντας στο εξωτερικό περιβάλλον είναι εκείνος της τεχνολογίας. Έχει τα πιο σημαντικά αποτελέσματα στην επιχείρηση, αφού οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον συχνά γίνονται γρήγορα αισθητές από την εταιρεία. Η εταιρεία ίσως να είναι προσηλωμένη σε μια μορφή τεχνολογίας, να κάνει μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου σε μηχανές και ανθρώπινη εκπαίδευση, και ξαφνικά να εμφανιστεί μια καινούρια, πιο νεωτεριστική και αποτελεσματική από άποψη κόστους τεχνολογία. Το γεγονός αυτό θα την αναγκάσει να προσαρμοστεί στα καινούργια δεδομένα. Εάν αυτό είναι αδύνατο, θα στα-

ματήσει, σταδιακά ή αμέσως, την παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος. Υπάρχουν δύο κύριες περιοχές του τεχνολογικού περιβάλλοντος τις οποίες πρέπει να λαμβάνει υπόψη της η διοίκηση της επιχείρησης όταν παίρνει αποφάσεις. Αυτές είναι η πηγή της νέας τεχνολογίας, που αποκαλείται **διαδικασία νεωτερισμού**, και ο τρόπος με τον οποίο η νέα τεχνολογία εισάγεται στην επιχείρηση, που αποκαλείται **διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας**. Θα αναλύσουμε σε συντομία και τις δύο αυτές περιοχές.

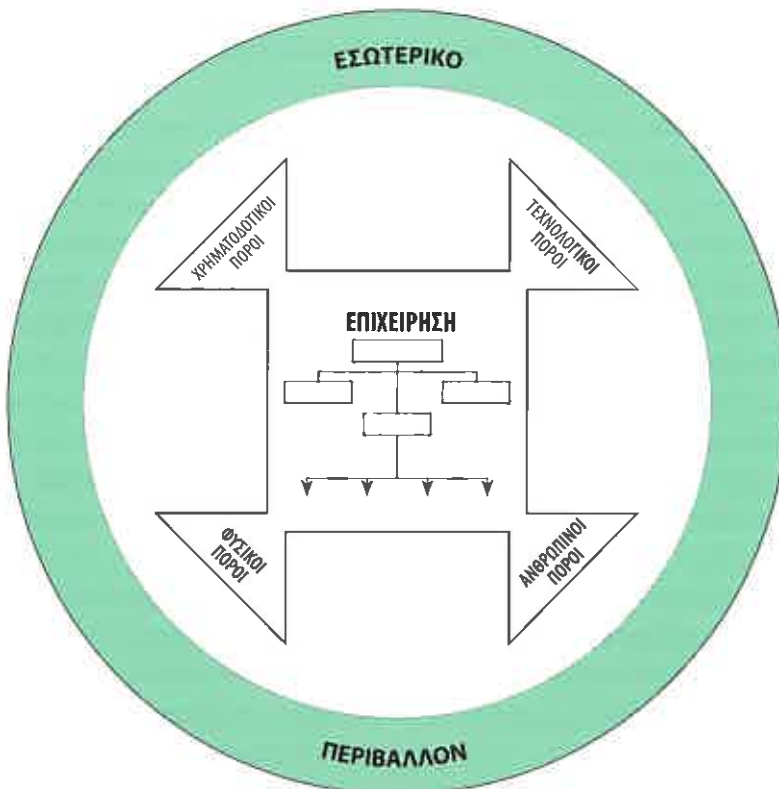
► **Διαδικασία νεωτερισμού:** Πηγή της νέας τεχνολογίας είναι γενικά η προσπάθεια για Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A), που μπορεί να γίνει από τους ιδιώτες, το κράτος ή τα πανεπιστήμια. Μια εταιρεία μπορεί ν' αποφασίσει να χρηματοδοτήσει η ίδια την Έρευνα και Ανάπτυξη και στη συνέχεια να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία που αναπτύχθηκε. Αν η τεχνολογία δεν μπορεί να εφαρμοστεί στη συγκεκριμένη επιχείρηση, αυτή μπορεί να πουλήσει την άδεια χρήσης της σε άλλες εταιρείες.

► **Διαδικασία μεταφοράς της τεχνολογίας:** Από τη στιγμή που μια νέα τεχνολογία έχει ανακαλυφθεί ή έχει αποκτηθεί με συμφωνία που παρέχει την άδεια χρήσης της, το κύριο ζήτημα είναι με ποιο τρόπο θα εισαχθεί αυτή αποτελεσματικά σε ένα καθιερωμένο τεχνολογικό περιβάλλον. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να διατηρούν την παρούσα κατάσταση, το *status quo*. Επομένως, πολλοί εργαζόμενοι θ' αντισταθούν στη νέα τεχνολογία μέχρι να καταλάβουν με ποιο τρόπο αυτή θα τους κάνει πιο παραγωγικούς ή θα κάνει ευκολότερες τις εργασιακές συνθήκες. Όσο πιο ριζοσπαστική και νεωτεριστική είναι η τεχνολογία τόσο μεγαλύτερη θα είναι η αντίσταση.

Οι άνθρωποι θ' αποδεχθούν αυτό που τους είναι επωφελές, και ένας από τους τρόπους με τους οποίους η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να εισαγάγει επιτυχώς τη νέα τεχνολογία είναι να δείξει στον εργαζόμενο με ποιο τρόπο αυτή η τεχνολογία θα του είναι προσωπικά επωφελής. Μια άλλη χρήσιμη τεχνική είναι η βαθμιαία εισαγωγή της νέας τεχνολογίας. Αυτό αποκαλείται **βαθμιαία αυξανόμενος νεωτερισμός** και συνεπάγεται την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας με μικρότερα βήματα ή αναβαθμίσεις. Κατ' αυτόν τον τρόπο, κάθε αλλαγή στην τεχνολογία είναι λιγότερο απομακρυσμένη από τη γνωστή τεχνολογία και θα συναντήσει μικρότερη αντίσταση. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν άνετα με τη νεοεισαχθείσα τεχνολογία, τότε η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να προχωρήσει σε καινούργιους νεωτερισμούς.

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Τα στοιχεία που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και είναι διαθέσιμα να χρησιμοποιηθούν για την εκπλήρωση των στόχων της ονομάζονται **επιχειρησιακοί πόροι**.⁶ Αυτοί είναι: φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί και χρηματοδοτικοί πόροι. Αν και αυτοί οι πόροι μοιάζουν με εκείνους που χρησιμοποιήθηκαν προηγουμένως για την περιγραφή του εξωτερικού περιβάλλοντος, εντούτοις υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Οι διαφορές τους προέρχονται από το χώρο στον οποίο λειτουργούν. Έτσι, εάν οι παραπάνω πόροι εξετάζονται από τη σκοπιά του γενικού περιβάλλοντος, είναι διαφορετικοί από ό,τι εάν εξετάζονταν από την άποψη του εσωτερικού περιβάλλοντος. Στο **σχήμα 1.3**, απεικονίζονται οι πόροι του εσωτερικού περιβάλλοντος. Παρακάτω γίνεται μια σύντομη ανάλυσή τους.



Σχήμα 1.3. Το εσωτερικό περιβάλλον της ελληνικής επιχείρησης

α. Χρηματοδοτικοί πόροι

Όλες οι οργανώσεις έχουν ανάγκη από χρηματοδοτικούς πόρους για τις συντελούμενες λειτουργίες τους και για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξής τους. Αν η επιχείρηση είναι αποδοτική, τα χρήματα που έχουν κερδηθεί μπορεί να παραμείνουν στην επιχείρηση και να χρησιμοποιηθούν για να χρηματοδοτήσουν την επιθυμητή ανάπτυξη. Αυτοί οι πόροι χρηματοδότησης αποκαλούνται παρακρατηθέντα κέρδη (εφόσον παρακρατούνται στην οργάνωση και δεν αποδίδονται στους μετόχους). Αυτός είναι ο φθηνότερος τρόπος για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης της επιχείρησης. Αυτή η πηγή πόρων χρηματοδότησης είναι συχνά ανεπαρκής για τη χρηματοδότηση του επιθυμητού επιπέδου ανάπτυξης, επομένως πρέπει να βρεθούν άλλες πηγές χρηματοδότησης. Για να εξασφαλιστούν οι απαιτούμενοι πόροι χρηματοδότησης, η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να ψάξει εκτός της επιχείρησης για πηγές χρηματοδότησης. Υπάρχουν δύο βασικές πηγές για τις επιχειρήσεις: το δανειακό κεφάλαιο και το μετοχικό κεφάλαιο.

Το δανειακό κεφάλαιο είναι το δανειζόμενο στην επιχείρηση κεφάλαιο για επιχειρηματική χρήση. Τα τραπεζικά δάνεια και οι πιστώσεις είναι μορφές δανείων τα οποία λαμβάνει η επιχείρηση από τράπεζες και πιστωτές. Τόκος είναι το ποσό των χρημάτων που πληρώνει η επιχείρηση στις τράπεζες ή στους πιστωτές για τη χρήση του χρήματος. Ο τόκος είναι υψηλός βραχυπρόθεσμα, αλλά το δανειακό κεφάλαιο είναι συχνά το φθηνότερο μακροπρόθεσμα.

Όταν μια εταιρεία πουλά μετοχές, χάνει την κυριότητά τους. Το κεφάλαιο που αντιπροσωπεύουν οι μετοχές ονομάζεται μετοχικό κεφάλαιο. Το μετοχικό κεφάλαιο είναι το φθηνότερο βραχυπρόθεσμα. Ωστόσο, εφόσον η επιχείρηση χάνει την ιδιοκτησία της όταν πουλάει μετοχές, το μετοχικό κεφάλαιο είναι μακροπρόθεσμα ο πιο δαπανηρός τρόπος για να αποκτήσει μια επιχείρηση κεφάλαια.

Γενικά, η διοίκηση μιας επιχείρησης έχει να δώσει λύσεις σε δύο προβλήματα, όσον αφορά στα χρηματοοικονομικά της επιχείρησης:

- I. να βρει τις πηγές χρηματοδότησης και
- II. να κάνει σωστή κατανομή των κεφαλαίων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.

β. Φυσικοί πόροι

Οι φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις και το μηχανολογικό εξοπλισμό, το μηχανισμό διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω (βλέπε: προμηθευτές), το καθήκον της διοίκησης είναι να εξασφαλίζει ώστε τα εργοστάσια να είναι εγκατεστημένα σε περιοχές όπου οι τοπικές αξίες συμβάλλουν στη μεταποιητική επιχείρηση και όπου υπάρχει κατάλληλη τοπική προσφορά εργασίας.

Επίσης, πρέπει να επιτυγχάνονται κατάλληλες και ασφαλείς προμήθειες πρώτων υλών. Η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και οι τοπικές αξίες της κοινότητας στην οποία είναι εγκατεστημένο το εργοστάσιο θα ασκήσουν επιρροή στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση της επιχείρησης. Η διοίκηση εκτιμά περιοδικά τον τρόπο με τον οποίο αποκτώνται και χρησιμοποιούνται οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης. Αυτοί οι πόροι είναι τελικά τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιεί η διοίκηση προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της επιχείρησης.

γ. Ανθρώπινοι πόροι

Οι άνθρωποι που δουλεύουν σε μια επιχείρηση είναι οι ανθρώπινοι πόροι της. Ανταποκρίνονται στις ανάγκες μιας επιχείρησης να αποκτήσει τις απαιτούμενες επιδεξιότητες για μια αποδοτική και αποτελεσματική δραστηριότητα. Η διοίκηση της επιχείρησης αντιμετωπίζει τέσσερα κύρια καθήκοντα στον τομέα των ανθρώπινων πόρων. Το πρώτο είναι ν' αποκτήσει τους εργαζομένους που είναι αναγκαίοι. Το δεύτερο καθήκον είναι να τοποθετήσει τους κατάλληλους εργαζομένους στην κατάλληλη θέση. Αυτό μπορεί ν' απαιτήσει εκτεταμένη εκπαίδευση των εργαζομένων. Το τρίτο καθήκον το οποίο αντιμετωπίζει ένα διοικητικό στέλεχος στον τομέα των ανθρώπινων πόρων είναι να παράσχει κίνητρα για αποτελεσματική απόδοση, η οποία να οδηγεί σε αποδεκτά επίπεδα παραγωγικότητας της εργασίας. Αυτό είναι εξαιρετικά πολύπλοκο καθήκον, όσο πολύπλοκο είναι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Το τελευταίο καθήκον το οποίο πρέπει να εκπληρώνει ένα διοικητικό στέλεχος είναι να αξιολογεί την απόδοση του εργαζομένου.

δ. Τεχνολογικοί πόροι

Οι τεχνολογικοί πόροι αναφέρονται στο επίπεδο της τεχνολογίας η οποία εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση. Η διοίκησή της πρέπει να επιλέγει το κατάλληλο για την εταιρεία επίπεδο τεχνολογίας σε συνάρτηση με τους στόχους της και το ανάλογο επίπεδο ικανότητας των ανθρώπινων πόρων της οι οποίοι είναι αναγκαίοι για να λειτουργήσει η εφαρμοζόμενη τεχνολογία. Μια επιχείρηση μπορεί να μη χρειάζεται την τελευταία λέξη της τεχνολογίας για να λειτουργήσει αποτελεσματικά, αλλά αν είναι αναγκαίο ένα υψηλότερο επίπεδο κατάρτησης των εργαζομένων της για να λειτουργήσει η νέα τεχνολογία, η επιχείρηση πρέπει είτε να εκπαιδεύσει στις νέες μεθόδους τους εργαζομένους τους οποίους έχει, είτε να προσλάβει νέους, οι οποίοι έχουν ήδη την πρόσθετη εκπαίδευση. Αυτή η εκπαίδευση μπορεί ν' αποκτηθεί στο εσωτερικό της επιχείρησης με μαθήματα τα οποία παρέχει η εταιρεία, ή στο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή σε οργανισμούς μαθητείας και επαγγελματικής εκπαίδευσης.