



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Στρατηγικό Management και ανθρώπινο κεφάλαιο»

Ονοματεπώνυμο Δίκος Ιωάννης

A.M.: DN06799

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Βέζου Μαρίνα

Κοζάνη 2022

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία για τη λήψη του βασικού τίτλου σπουδών (προπτυχιακού πτυχίου) στη Διοίκηση Επιχειρήσεων έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου προπτυχιακού ή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι βιβλιογραφικές πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Υπογραφή

Συγγραφέα Φοιτητή

Περίληψη

Οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στον επιχειρηματικό τομέα, ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να στραφούν σε πιο αποτελεσματικές μεθόδους προκειμένου να γίνουν πιο αποτελεσματικές, να μπορούν να ανταποκριθούν στις όλο και πιο αυξημένες ανάγκες των καταναλωτών και με αυτόν τον τρόπο να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Η ανάγκη για αύξηση της ανταγωνιστικότητας οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να ενεργοποιήσουν τον σημαντικότερο ίσως πόρο που διαθέτουν και αυτός είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι άνθρωποι αποτελούν την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης και το σημαντικότερο κεφάλαιό της, ενώ αντιμετωπίζονται ως μια ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία για την επιχείρηση παρά ως κόστος επιχείρησης.

Καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, θα πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το ανθρώπινο δυναμικό της. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δεν θα πρέπει να στοχεύει μόνο στην επιλογή και προσέλκυση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά θα πρέπει να παρέχει και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το προσωπικό αυτό και για το σκοπό αυτό η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει έναν ιδιαίτερα στρατηγικό ρόλο. Επίσης το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι εκείνο που θα επιχειρήσει να ενισχύσει την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση, να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα που να ευνοεί την συνεργασία, την επικοινωνία, τη συνοχή της ομάδας, αλλά και την επιλογή, ανάπτυξη, προσέλκυση και εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης. Στόχος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων είναι να συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι το ανθρώπινο δυναμικό και πώς αυτό επιδρά για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αρχικά, παρουσιάζεται η σημασία της στρατηγικής και των αποφάσεων που λαμβάνει μια επιχείρηση για να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη συνέχεια, η εργασία αναφέρεται στο περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και στα στοιχεία του περιβάλλοντος που δίνουν στην επιχείρηση προβάδισμα για να πετύχει τη στρατηγική της. Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται μια λεπτομερής αναφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, όπως στο ρόλο της, στους στόχους της και στα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων. Τέλος, στην εργασία αυτή δίνεται

ιδιαίτερη έμφαση στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων και στις διαδικασίες ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Abstract

The ever-changing conditions in the business sector have forced companies to turn to more efficient methods in order to become more efficient, to be able to meet the ever-increasing needs of consumers and in this way to face competition. The need to increase competitiveness has led many companies to activate perhaps the most important resource they have and that is its human resources. People are the driving force of the business and its most important asset, while they are treated as an opportunity for profit and success for the business rather than as a business cost.

As human resources are a strategic asset for the company, it should link its plans and actions with its human resources. The Human Resources Management department should not only aim at selecting and attracting the appropriate human resources, but should also provide a competitive advantage to this staff and for this purpose the human resources management has a very strategic role.

Also, the Human Resources Management department is the one that will try to strengthen the commitment of the employees in the company, to create the appropriate climate that favors the cooperation, the communication, the cohesion of the team, but also its selection, development, attraction and training. company staff. The goal of the Human Resources Management department is to make a decisive contribution to the achievement of the company's goals and to the acquisition and maintenance of a competitive advantage.

The object of this work is human resources and how this affects a company to gain a competitive advantage. First, the importance of the strategy and decisions that a company makes in order to gain a competitive advantage is presented. Next, the work refers to the business environment as well as the environmental elements that give the business the lead to achieve its strategy. In the third chapter, a detailed reference is made to the Human Resources Management, such as its role, its objectives and the characteristics and functions of the Human Resources Management. Finally, this paper places particular emphasis on Strategic Human Resource Management and human resource activation processes.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	3
Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 1	10
1.1. Στρατηγική - έννοια	10
1.2. Στρατηγικές αποφάσεις	12
1.3. Στρατηγικές αποφάσεις και τα χαρακτηριστικά της	15
1.4. Στρατηγικές αποφάσεις και στοιχεία που τις χαρακτηρίζουν	15
1.5. Η αποστολή και οι στόχοι του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	16
Κεφάλαιο 2	19
2.1. Το περιβάλλον της επιχείρησης	19
2.2. Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος.....	20
2.3. Η αστάθεια του περιβάλλοντος	22
2.4. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	23
2.5. Ανάλυση του περιβάλλοντος με βάση τις δυνάμεις του Porter	29
2.6. Swot analysis	34
2.7. Εσωτερικό περιβάλλον.....	38
2.8. Λειτουργίες της επιχείρησης.....	41
2.9. Balanced Scorecard	43
Κεφάλαιο 3°	48
3.1. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	48
3.1.1. Η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού	50
3.1.2. Μοντέλα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	51
3.1.3. Συστήματα Ανθρωπίνων Πόρων.....	53
3.2. Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	53
3.2.1. Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Προσωπικού	54
3.2.2. Οι λειτουργίες της Διοίκησης ανθρωπίνων Πόρων	55
3.3. Ο ρόλος των ειδικών του ανθρώπινου δυναμικού	56

Κεφάλαιο 4ο	57
4.1.Στρατηγικό Μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων	57
4.2 Πλαίσια στήριξης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων	59
4.2.1Πόροι και ικανότητες	59
4.2.2Η στρατηγική εξισορρόπησης	62
4.2.3Η ευελιξία της στρατηγικής.....	62
4.3 Προσεγγίσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων	63
4.3.1 Προσέγγιση της καλύτερης πρακτικής.....	64
4.3.2 Προσέγγιση της καλύτερης εξισορρόπησης.....	65
4.3.3 Προσέγγιση της ομαδοποίησης	66
4.4 Στρατηγικές Ανθρωπίνου Δυναμικού	67
4.4.1 Γενικές Στρατηγικές Ανθρωπίνου Δυναμικού	68
4.4.2 Ειδικές Στρατηγικές	69
4.4.3 Προσαρμογή και επίτευξη στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού	70
4.5 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε διεθνές επίπεδο.....	70
Βιβλιογραφία.....	74

Εισαγωγή

Το επιχειρηματικό περιβάλλον σήμερα είναι ιδιαίτερα αβέβαιο και ασταθές. Συνέπεια αυτής της αστάθειας είναι η άμβλυνση του ανταγωνισμού και η εμφάνιση όλο και περισσότερων κινδύνων για τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, από την άλλη μεριά υπάρχουν και πολλές ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις για να αναπτυχθούν και να επιβιώσουν. Είναι σύνηθες λοιπόν οι επιχειρήσεις να αποζητούν ευκαιρίες που να προκύπτουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ώστε με αυτόν τον τρόπο να μπορέσουν να αναπτυχθούν στο μέλλον. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέρει η κάθε επιχείρηση όφελος αρχικά για τον εαυτό της και στη συνέχεια

Είναι επόμενο, λοιπόν, με ένταση και αγωνία να αναζητούν οι επιχειρήσεις τα ανταγωνιστικά εκείνα πλεονεκτήματα που θα τις επιτρέψουν κατά αρχήν να επιβιώσουν και στην συνέχεια να αναπτυχθούν. Ανταγωνιστικό αποτέλεσμα έχει μια επιχείρηση όταν μπορεί να προσφέρει τα ίδια οφέλη με τους ανταγωνιστές της ακολουθώντας στρατηγική χαμηλού κόστους, έχει δηλαδή χαμηλότερο κόστος, και αυτό αποτελεί πλεονέκτημα για την ίδια την επιχείρηση αλλά και για τους πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση καταφέρνει να δημιουργεί εξαιρετικές σχέσεις με τους πελάτες και κατά συνέχεια κέρδη για την ίδια την επιχείρηση.

Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της, την καθιστά κερδοφόρα σε βάθος χρόνου. Οι παραγωγικοί πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση μπορεί να είναι υλικοί και άυλοι. Υλικοί όπως είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο και άυλοι όπως είναι η τεχνολογία.

Στην συγκεκριμένη εργασία, αναλύεται η στρατηγική του management των επιχειρήσεων, όπως και το ανθρώπινο δυναμικό τους. Το προσωπικό κάθε επιχείρησης είναι ένας από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιλογή της στρατηγικής που θα εφαρμοστεί για να επιτευχθεί ανάπτυξη, όπως και στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η εργασία ξεκινά με την ανάλυση των εννοιών της στρατηγικής, όπως και της στρατηγικής του management της επιχείρησης που εφαρμόζεται, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται επίσης οι αποφάσεις που λαμβάνονται τόσο για την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, όσο και για αυτή του μέλλοντος, όπως και τα χαρακτηριστικά, ο σκοπός και οι στόχοι του στρατηγικού management, για την δημιουργία οράματος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται το περιβάλλον της επιχείρησης. Είναι τα εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία και επηρεάζουν την δράση της, όπως και την ανάπτυξη στρατηγικής. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για ανάπτυξη, όπως και οι απειλές με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπη η επιχείρηση. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει τα δυνατά και τα αδύνατα χαρακτηριστικά της. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των δυνάμεων του Porter, όπως και εφαρμόζεται η SWOT analysis για να περιγραφεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί ο έλεγχος, έτσι ώστε να γνωρίζουν οι managers την επίδοση της επιχείρησης, για να μπορούν να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις, εφαρμόζεται η μέθοδος balance scorecard.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η στρατηγική της επιχείρησης. Πραγματοποιείται λεπτομερής ανάλυση του όρου, όπως και των στοιχείων που την χαρακτηρίζουν. Η στρατηγική της επιχείρησης αφορά την εικόνα της, όπως και τα είδη των στρατηγικών διαφέρουν ανάλογα με την κάθε επιχείρηση και το ποιο θα επιλέξει η κάθε μια να εφαρμόζει ανάλογα με τις ανάγκες της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και η συμβολή του στο στρατηγικό management. Το προσωπικό της επιχείρησης αποτελεί τον σπουδαιότερο παράγοντα για την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης.

Στο τελευταίο κεφάλαιο αναλύουμε την σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρηση.

Κεφάλαιο 1

1.1.Στρατηγική - έννοια

Η στρατηγική κάθε επιχείρησης, περιγράφει το πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται καθεμία στον κλάδο τον οποίο ανήκει. Κάθε κλάδος περιλαμβάνει επιχειρήσεις με κοινά οράματα και μεταξύ τους ανταγωνίζονται τόσο μέσω των προϊόντων όσο και των υπηρεσιών που παρέχει η καθεμία, για να υπερισχύσει στην αγορά έναντι των υπολοίπων.

Στην αγορά προσφέρονται προϊόντα και υπηρεσίες με τα ίδια χαρακτηριστικά, από πολλές επιχειρήσεις, οπότε κρίνεται απαραίτητο καθεμία να επιλέγει τις ανάλογες στρατηγικές με σκοπό την διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Οι Johnson, Whittington και Scholes (2009) διατύπωσαν την έννοια της στρατηγικής, σύμφωνα με τους οποίους αποτελεί την κατεύθυνση αλλά και τις δράσεις που επιλέγει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, έτσι ώστε να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ξεχωρίσει από τις υπόλοιπες του κλάδου, μέσα σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται και αναπτύσσεται.

Η χάραξη της στρατηγικής αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία για την επιχείρηση, αφού η επίτευξη ή όχι του στόχου φαίνεται μετά από προκαθορισμένο αλλά μεγάλο χρονικό διάστημα. Η στρατηγική που ακολουθεί κάθε επιχείρηση, επιλέγεται με βάση τους οικονομικούς, τους τεχνολογικούς αλλά και τους πόρους σε ανθρώπινο δυναμικό που έχει στην διάθεσή της, όπως επίσης και με βάση το αποτέλεσμα που οι συγκεκριμένοι πόροι είναι σε θέση να εξασφαλίσουν. Η στρατηγική στοχεύει στην επίτευξη των στόχων που έχει οραματιστεί η επιχείρηση (Chandler, 1962).

Ο Hoffer και ο Schemed (1978), δεκαέξι χρόνια αργότερα στον ορισμό της στρατηγικής πρόσθεσαν ένα νέο στοιχείο. Οι δυο τους υποστήριξαν πως οι δράσεις που ακολουθούνται από την επιχείρηση για την δημιουργία της στρατηγικής, κρίνεται απαραίτητο να πραγματοποιούνται με βάση τόσο τους διαθέσιμους πόρους, όσο και των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Η στρατηγική σαν όρος, μας πληροφορεί πως είναι ένα σχέδιο, στο οποίο βασίζονται τόσο οι στόχοι της επιχείρησης, όσο η πολιτική που εφαρμόζει αλλά και οι

δράσεις που πραγματοποιεί. Η σωστή και υποσχόμενη στρατηγική κρίνεται απαραίτητο να περιλαμβάνει τις αρχές που διέπουν την οργάνωση, τον σχεδιασμό και τον έλεγχο αρχίζοντας από τους διαθέσιμους πόρους της. Η αποδοτικότερη κατανομή των πόρων αποτελεί θεμελιώδη κίνηση που είναι απαραίτητη να γίνει σε συνδυασμό με τις δυνατότητες του κάθε πόρου αλλά και την αναγνώριση των αδυναμιών της κάθε επιχείρησης. Είναι ένας τρόπος να γνωρίζει κάθε στιγμή η επιχείρηση την δυναμική της και να είναι σε θέση να αντιδράσει στις μεταβολές και τις διάφορες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της όπως και να προλάβει κινήσεις από ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (Quinn, 2002).

Μια διαφορετική έννοια που έχει δοθεί στον όρο «στρατηγική», την σχετίζει με τον όρο «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Κάθε επιχείρηση επιθυμεί να είναι ισχυρότερη σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου και να αποδίδει περισσότερο έναντι των ανταγωνιστών της. Έτσι εφαρμόζοντας την στρατηγική αυτή, η επιχείρηση είναι σε θέση να ορίζει όπως και να ελέγχει τις δυνατότητες που έχει, για να είναι η αποδοτικότερη και η αποτελεσματικότερη στον κλάδο της (Ohmae, 1987).

Το 1996, ο Porter διατύπωσε πως στρατηγική είναι η επιθυμία της κάθε επιχείρησης να προχωράει σε δράσεις για να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του κλάδου της. Έτσι ξεχωρίζει από το σύνολο, οπότε γίνεται αποτελεσματικότερη και αυτό συμβαίνει μετά από εκτενή μελέτη τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντός της.

Έτσι συμπεραίνει κανείς πως η στρατηγική δεν αποτελείται μόνο από κανόνες που εφαρμόζονται, αλλά είναι μια οργανωμένη ενέργεια που σχεδιάζεται μέσα από διάφορες αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση της επιχείρησης, για να χαραχθεί μια ξεκάθαρη και κοινή γραμμή για να επιτευχθούν οι στόχοι της. Βασικός σκοπός της επιχείρησης, όταν λαμβάνει τις αποφάσεις της είναι να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, βάσει των αξιών, του σκοπού και του οράματος που έχουν καθοριστεί από την διοίκηση της επιχείρησης.

Η στρατηγική περιλαμβάνει μια αλυσίδα δραστηριοτήτων που δίνει μια ισορροπία ανάμεσα στα δυνατά στοιχεία της επιχείρησης και τα αδύνατα, όπως και τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της επιχείρησης. Κάθε στρατηγική για να στεφθεί με επιτυχία πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω στοιχεία (Quinn, 2002):

- ✓ Οι στόχοι που έχει καθορίσει η επιχείρηση, πρέπει να διέπονται από απλότητα, συνέπεια και να είναι μακροπρόθεσμοι
- ✓ Να αναγνωρίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την επιχείρηση
- ✓ Να εκτιμάται κάθε διαθέσιμος πόρος της επιχείρησης
- ✓ Η στρατηγική της επιχείρησης να είναι αποτελεσματική.

Είναι πολύ σημαντικό πριν τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής, η επιχείρηση να ελέγξει τις συνθήκες τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντός της, έτσι ώστε να ορίσει τους στόχους της, τον σκοπό ύπαρξής της, τις επιλογές που έχει σχετικά με την στρατηγική της, αλλά και να προχωρήσει στην αξιολόγηση όλων αυτών των στοιχείων. Η συγκεκριμένη διαδικασία ονομάζεται ορθολογικός προγραμματισμός (rational planning).

Η στρατηγική που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί την ροή των γεγονότος τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της. Ακόμα και αν ξεκινήσει η επιχείρηση με μια συγκεκριμένη στρατηγική, είναι απαραίτητο να προσαρμοστεί στις εξελίξεις.

1.2.Στρατηγικές αποφάσεις

Οι στρατηγικές αποφάσεις αποτελούν τις αποφάσεις που λαμβάνει κάθε επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της. Οι συγκεκριμένες αποφάσεις είναι εξαιρετικά σημαντικές για τον καθορισμό σαφών κατευθυντηρίων τόσο για την επιχείρηση όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους θεωρούνται οι στρατηγικές αποφάσεις είναι (Γεωργόπουλος, 2010):

Η στρατηγική και οι κατευθυντήριες της επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση κρίνεται απαραίτητο να γνωρίζει που βρίσκεται και που επιθυμεί να φτάσει. Η στρατηγική θεωρείται η πυξίδα, η οποία προσδιορίζει κάθε στόχο της επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο θα φτάσει σε καθένα από αυτούς και θα τους πραγματοποιήσει. Η καθοδήγηση που παρέχεται είναι σχετική τόσο με την αποστολή όσο και με τα αποτελέσματα που επιθυμεί τόσο η διοίκηση της επιχείρησης, όσο και οι stakeholders. Κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής, καθορίζεται το όραμα της επιχείρησης, όπως και η αποστολή της, στοιχεία που δείχνουν το σημείο στο οποίο

επιθυμεί να φτάσει. Η στρατηγική ορίζει τους μακροπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους στόχους, όπως και τις κινήσεις και τα σχέδια που κρίνονται απαραίτητα για να πραγματοποιηθεί κάθε ένας από τους στόχους (Ohmae, 1987).

Στρατηγική και αποφάσεις

Η στρατηγική σχετίζεται με τις αποφάσεις που λαμβάνει η επιχείρηση. Όταν η στρατηγική είναι σαφής και γίνεται αντιληπτή από την διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, τότε όλοι οι εμπλεκόμενοι αντιδρούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο άρα και πιο στοχευμένα. Παρόλα αυτά η επιχείρηση λειτουργεί και κινείται σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται με ποικίλες πληροφορίες και πολλές συγκρούσεις που είναι πιθανό να υπάρξουν.

Βάσει της στρατηγικής που εφαρμόζεται, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κάθε μέρα από την επιχείρηση είναι όλο και πιο εύκολες και διευκολύνουν την εργασία όλων. Αυτό γίνεται αφού καθορίζονται κριτήρια που συμβάλλουν στην διαχείριση μιας δύσκολης κατάστασης ή μιας κρίσης. Αν δεν υπάρχουν κανόνες, η επιχείρηση συναντά εμπόδια.

Στρατηγική και ενέργειες

Με την θέσπιση μιας στρατηγικής όλο το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης γνωρίζει τον σκοπό της, αλλά και τις κινήσεις στις οποίες πρέπει να προχωρήσουν για να τον επιτύχουν. Η στρατηγική αποτελεί τον τρόπο συντονισμού των ενεργειών αυτών και οριοθετεί τους πόρους, οι οποίοι και θα ενεργήσουν. Χωρίς την χάραξη στρατηγικής, δεν μπορεί να υπάρξει επιχείρηση αφού καθένας από το προσωπικό θα ενεργεί με τον δικό του τρόπο και θα αυθαιρετεί, χωρίς ενιαίο πλαίσιο. Έτσι η στρατηγική δεν παρέχει μόνο τις κατευθυντήριες μέσες από τις κινήσεις που καθορίζει αλλά αναβαθμίζει και την συλλογική εργασία (Quinn, 2002).

Στρατηγική και κίνδυνος αβεβαιότητας

Βασικό παράγοντα για τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής αποτελεί η ύπαρξη μιας βάσης στην οποία θα βασίζεται και με την οποία θα καθοδηγούνται, αποφεύγοντας τους κινδύνους και μειώνοντας την αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ένα γεγονός ή ένα στοιχείο είναι πιθανό για μια επιχείρηση να είναι ευκαιρία, ενώ για μια άλλη να αποτελεί απειλή. Η στρατηγική συμβάλλει στην κατανόηση του πως πρέπει να εκτιμηθεί κάθε δεδομένο. Όταν εκμηδενίζεται ο

κίνδυνος ή η αβεβαιότητα είναι πιθανό να δράσει καλύτερα μια επιχείρηση, αφού κάποια πράγματα θεωρούνται δεδομένα. Δε χρονικές περιόδους που διαδραματίζονται πολλές μεταβολές στην τεχνολογία, στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση, η αβεβαιότητα αυξάνεται και η ύπαρξη στρατηγικής κρίνεται απαραίτητη. Η έλλειψη στρατηγικής αποτελεί δεδομένο για την άμεση αποτυχία της επιχείρησης.

Στρατηγική και θέση επιχείρηση στον κλάδο

Η στρατηγική αποτελεί την πυξίδα για το πως θα δράσει η επιχείρηση, όπως και για το όραμά της, τις αξίες της και το τι επιθυμεί να προσφέρει στους καταναλωτές. Το brand name που δημιουργεί στηρίζεται στην στρατηγική της κατεύθυνσης, βάσει της οποίας δημιουργία μια εντύπωση για την επιχείρηση, για τον τρόπο και τον τόπο στον οποίο δραστηριοποιείται, για τις μεθόδους που ακολουθούνται και έτσι γίνεται αποδεκτή από όσους έχουν τα ίδια πρότυπα. Με αυτόν τον τρόπο ενημερώνεται και ο ανταγωνισμός για την πορεία της επιχείρησης και για ότι άλλο του επιτρέπεται να γνωρίζει. Τα πιο ενδιαφέροντα και υψίστης σημασίας ερωτήματα είναι «Που βρίσκεται η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της;» και «Ποια είναι η δραστηριότητα της επιχείρησης;» (Quinn, 2002).

Στρατηγική και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου στον οποίο ανήκει. Για να δημιουργηθεί το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα η επιχείρηση κρίνεται απαραίτητο να έχει κάνει έρευνα και να έχει αναλύσει τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό της περιβάλλον.

Σε ότι αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά, τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και τα στοιχεία που τις χαρακτηρίζουν, τα πλεονεκτήματά τους, τα οποία τις κάνουν να διαφοροποιούνται αλλά και τα μειονεκτήματά τους. αντιθέτως στο εσωτερικό περιβάλλον της, κάθε επιχείρηση κρίνεται απαραίτητο να γνωρίζει τους διαθέσιμους πόρους της όπως επίσης και τις δυνατότητές τους.

1.3.Στρατηγικές αποφάσεις και τα χαρακτηριστικά της

Μια απόφαση χαρακτηρίζεται σαν στρατηγική όταν διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. Η επιχείρηση να λαμβάνει αποφάσεις σε περιβάλλον που δεν εμπνέει βεβαιότητα και ασφάλεια
2. Οι αποφάσεις της επιχείρησης να περικλείει πόρους, ρευστό και χρόνο
3. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται να στοχεύουν μακροπρόθεσμα
4. Οι αποφάσεις της επιχείρησης να αφορούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της, έτσι ώστε να παρακολουθεί την θέση της έναντι του ανταγωνισμού και το εξωτερικό της περιβάλλον
5. Οι αποφάσεις της επιχείρησης λαμβάνονται από στελέχη που διαθέτουν κρίση, εμπειρία και διαίσθηση χωρίς να μένει κάτι στο έλεός και στην τύχη του.
6. Οι αποφάσεις της επιχείρησης για να λαμβάνονται πρέπει να επικρατεί ισορροπία και ηρεμία.

1.4.Στρατηγικές αποφάσεις και στοιχεία που τις χαρακτηρίζουν

Μέχρι σήμερα, η βιβλιογραφία η σχετική με το στρατηγικό management, αναλύει τρεις λόγους για τους οποίους μελετάται και οι οποίοι είναι:

- Το εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης μεταβάλλεται συνεχώς και προσαρμόζεται στα δεδομένα κάθε εποχής
- Οι πόροι είναι περιορισμένοι
- Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και η δυναμική του

Η αβεβαιότητα που εμπνέει το εξωτερικό περιβάλλον και οι κίνδυνοι που υπάρχουν σε αυτό, αποτελούν μια εξαιρετικά μεγάλη πρόκληση για τους εμπλεκόμενους ανθρώπους στην διοίκηση της επιχείρησης. Ο σύγχρονος manager κρίνεται απαραίτητο να είναι σε θέση να διαχειριστεί δύσκολες καταστάσεις και διάφορες κρίσεις και να μπορεί να καθοδηγήσει το προσωπικό της επιχείρησης όταν χρειάζεται (Ohmae, 1987).

Ο σύγχρονος manager δεν μπορεί να διοικήσει με απαρχαιωμένες μεθόδους και πολιτικές, επειδή αυτές γνωρίζει ή επειδή αυτές εφαρμόζονται από παλιά στην

επιχείρηση. Κάθε εποχή αποτελεί και μια νέα ραγδαία μεταβολή στον χώρο της επιχείρησης. Έργο του κάθε manager είναι να ξεπερνά τα όρια και παρέχει λύσεις σε ότι αφορά το marketing, σε θέματα χρηματοοικονομικών καταστάσεων και εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως και σε οποιοδήποτε άλλη λειτουργία της επιχείρησης. Κρίνεται απαραίτητο να κάνουν κτήμα τους τις τάσεις και να προσαρμόζονται ανάλογα με αυτές.

Τα τρία στοιχεία που χαρακτηρίζουν το στρατηγικό management είναι:

Οι στόχοι που ορίζονται για το μέλλον, όπως και οι κατευθυντήριες που χαράσσονται σε μια δεδομένη χρονική στιγμή με την λήψη αποφάσεων, για την επίτευξη κέρδους από την επιχείρηση.

Η λεπτομερής ανάλυση και μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, για τον σχεδιασμό νέων στρατηγικών.

Οι τεχνογνωσία όλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης είναι ένα από τα στοιχεία που την απαρτίζουν, όπως είναι οι εργαζόμενοι στο τμήμα του marketing, της εφοδιαστικής αλυσίδας κλπ.

1.5. Η αποστολή και οι στόχοι του στρατηγικού μάνατζμεντ

Το όραμα κάθε επιχείρησης είναι αυτό που καθορίζει την αποστολή της και που δείχνει τόσο τις δράσεις της, όσο και τις ενέργειες στις οποίες θα προχωρήσει στο μέλλον. Κάθε επιχείρηση με το που ορίζει την στρατηγική που θα εφαρμόσει (mission statement), αυτομάτως δηλώνει και τον λόγο ύπαρξής της. Μελετάει τις επιθυμητές ενέργειες και την πορεία της στο μέλλον. Αναλυτικότερα, αποτελεί μια πρόταση με την οποία πληροφορείται κάποιος σχετικά με το:

- Ποια είναι η επιχείρηση
- Τι επιθυμεί να κάνει η επιχείρηση
- Που επιθυμεί να φτάσει η επιχείρηση

Ο καθορισμός της αποστολής αποτελεί σημαντικό βήμα για την μεταβολή της στρατηγικής κάθε επιχείρησης, αφού δίχως την σωστή κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών της επιχείρησης και των μεθόδων δραστηριότητας, οι managers, όπως και όλο το ανθρώπινο δυναμικό της δεν θα έχουν σαφείς οδηγίες για το τι και πως να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους (Davindson, 2002).

Σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις συγχέουν τους όρους «αποστολή» και «όραμα». Παρόλο που οι δυο συγκεκριμένες έννοιες είναι εξαιρετικά κοντά, διαφέρουν στο γεγονός πως η αποστολή αποτελεί μια συγκεκριμένη επιθυμητή μελλοντική εικόνα της επιχείρησης, ενώ όραμα μια πιο γενική εικόνα της.

Τρία είναι τα χαρακτηριστικά της δημιουργίας και ανάπτυξης της αποστολής κάθε επιχείρησης:

Η κοινοποίηση της αποστολής από την επιχείρηση στο περιβάλλον της, είτε μέσα, είτε έξω από αυτήν. Κρίνεται απαραίτητο η επιχείρηση να κοινοποιήσει στο εσωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή στους εργαζόμενούς της την αποστολή της και τον τρόπο με το οποίο θα δραστηριοποιηθεί, όπως και στο εξωτερικό της περιβάλλον δηλαδή στους προμηθευτές της, τους πελάτες της κλπ.

Μερικές φορές χρειάζεται να πραγματοποιηθούν κάποιες μεταβολές στην αποστολή της επιχείρησης, λόγω των μεταβολών του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

Το είδος των δραστηριοτήτων που κάνει η επιχείρηση και η έκταση της επιρροής τους σε άλλες δραστηριότητες πρέπει να στηρίζεται σε τρεις παράγοντες:

- Τις επιθυμίες και τις ανάγκες που θέλουν οι καταναλωτές να καλύψουν
- Το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση, το target group που έχει επιλέξει.
- Τις ενέργειες στις οποίες θα προβεί η επιχείρηση για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των καταναλωτών της.

Οι συγκεκριμένες ενέργειες πρέπει να καθορίζονται λεπτομερώς από την διοίκηση και να είναι σαφείς σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της για να μπορέσουν να τις εκτελέσουν (Γεωργόπουλος, 2010).

Οι στόχοι της επιχείρησης δεσμεύουν τόσο την διοίκηση, όσο και τους managers των τμημάτων, για να επιτύχουν την μέγιστη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Οι στόχοι είναι σαφείς και πραγματοποιούνται μέσα σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα.

Κάποιες φορές τα επιθυμητά αποτελέσματα δεν επιτυγχάνονται στην προκαθορισμένη χρονική διορία, τότε δεν υφίσταται αποστολή. Ο ορισμός των αποτελεσμάτων που επιδιώκονται είναι εξαιρετικά σημαντική υποχρέωση του στρατηγικού management. Οι στόχοι είναι κρίσιμοι, επειδή:

- Εκφράζονται με συγκεκριμένα μεγέθη και τις περισσότερες φορές είναι μετρήσιμοι
- Συνοδεύονται από ημερομηνίες υλοποίησης

Κάθε τμήμα θέτει τους δικούς του στόχους. Ο manager κάθε τμήματος έχει την υποχρέωση να κοινοποιήσει τους στόχους αυτούς σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος, όπως και σε όλους τους εμπλεκόμενους. οι στόχοι χωρίζονται σε στρατηγικούς και χρηματοοικονομικούς. Οι πρώτοι σχετίζονται με την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Οι συγκεκριμένοι στόχοι αφορούν το μακροπρόθεσμο μέλλον. Τέτοιοι στόχοι είναι η μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών που μπορεί να προσφέρει, οι διαφημιστικές εκστρατείες marketing για την προβολή και προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της, το μερίδιο της αγοράς το οποίο η επιχείρηση επιθυμεί να κερδίσει, η δημιουργία ενός ισχυρού brand name και άλλα (Μπουραντάς, 2002).

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι επιβάλλονται, αφού χωρίς την απόδοση των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης δεν μπορεί να δραστηριοποιηθεί, οπότε πτωχεύει και βάζει λουκέτο. Χρηματοοικονομικοί στόχοι της επιχείρησης είναι η επίτευξη κέρδους με συγκεκριμένα ποσοστά, η απόδοση των επενδύσεων που κάνει η επιχείρηση και άλλα.

και οι στρατηγικοί και οι χρηματοοικονομικοί στόχοι είναι το ίδιο σημαντικοί για την επιτυχία και την ανάπτυξη κάθε επιχείρησης και κυρίως για το στρατηγικό management. Αν τα οικονομικά στοιχεία μιας επιχείρησης δεν είναι τα ιδανικά στην παρούσα φάση, κρίνεται απαραίτητο να εστιάσει η επιχείρηση στην οικονομική απόδοση και μόνο αφού λυθεί το θέμα να προχωρήσει σε στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι θα προωθήσουν την επιχείρηση στην αγορά. Από τα στοιχεία του οικονομικού τμήματος φαίνεται και η βιωσιμότητα της επιχείρησης, τους πόρους που θα διατεθούν και τις δράσεις που είναι σε θέση να πραγματοποιήσει (Quin, 2002).

Κεφάλαιο 2

2.1. Το περιβάλλον της επιχείρησης

Το περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει τις συνθήκες εκείνες που την επηρεάζουν τόσο από άποψη λειτουργίας όσο και κατά την λήψη αποφάσεων. Κάθε επιχείρηση λειτουργεί σε ένα πολύπλοκο, σύνθετο, άγνωστο, γεμάτο απειλές και εμπόδια, ένα περιβάλλον που περιλαμβάνει τόσο τα οικονομικά και τα πολιτικά, όσο και τα τεχνολογικά και ηθικά δεδομένα του κόσμου.

Τα σημαντικότερα στοιχεία του κόσμου, μέσα στα οποία αναπτύσσονται και λειτουργούν οι επιχειρήσεις, μεταβάλλονται διαρκώς αφού διαφοροποιούνται και οι τάσεις της αγοράς, επηρεάζοντας έτσι τις επιχειρήσεις.

Στις μέρες μας το περιβάλλον δέχεται διαρκώς επιρροή με αποτέλεσμα να μεταβάλλει τις επιχειρήσεις. Από την δική τους πλευρά οι επιχειρήσεις για να επιβιώνουν και να αντιστέκονται στον ανταγωνισμό, πρέπει να μεταβάλλουν και να προσαρμόζουν τους στόχους τους, τις ενέργειές τους και να καθοδηγούν το ανθρώπινο δυναμικό τους βάσει των νέων δεδομένων. Οι μεταβολές στο περιβάλλον είναι πιθανό να μεταβάλλουν και όλη την στρατηγική της επιχείρησης, κάτι που παρατηρήθηκε λόγω της έντονης ανάπτυξης των τεχνολογικών και ψηφιακών μέσων (Παπαδάκης, 2012).

Για τις μεταβολές που παρατηρήθηκαν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνέβαλλαν:

Η διεύρυνση των αγορών στο εξωτερικό της εκάστοτε χώρας, με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται εισαγωγές και εξαγωγές και να δημιουργείται μεγαλύτερος ανταγωνισμός, σε διεθνές επίπεδο. Ο συγκεκριμένος ανταγωνισμός αφορά κυρίως τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, ο οποίος όμως δεν αφήνει ανεπηρέαστες και τις μικρότερες εθνικές επιχειρήσεις.

Αποτέλεσμα ανταγωνισμού σε διεθνή επίπεδο αποτελεί η παύση της ανάλυσης από τις επιχειρήσεις των μακροοικονομικών παραγόντων της χώρας όπου δραστηριοποιούνται, αφού είναι κοινά για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. Αντιθέτως οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι εναλλαγές των επιτοκίων, οι πολιτικές

δημοσιονομικού ενδιαφέροντος που επηρεάζουν τους ανταγωνιστές του κλάδου, αποτελούν στοιχεία που αναλύονται και μελετώνται.

Οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να προστατευτούν από τις συνεχείς μεταβολές και επομένως από τις απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον τους. Κάθε επιχείρηση κρίνεται απαραίτητο να διαθέτει έναν περιορισμένο χρόνο για να αντιδράσει και να καταφέρει να αντισταθεί και να μεταβληθεί ανάλογα με τα νέα δεδομένα που επικρατούν τόσο στην τεχνολογία, όσο και στην διάρκεια ζωής των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται.

Οι εξελίξεις της τεχνολογίας έχουν εισχωρήσει στις επιχειρήσεις αλλά και τις κοινωνίες. Η επιχείρηση επιλέγει την τεχνολογία την οποία θα εφαρμόσει ανάλογα με τις δραστηριότητές της. Ο ανταγωνιστής δεν είναι σε θέση να γνωρίζει την τεχνολογία που οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται εφαρμόζουν. Η άγνωστη αυτή πλευρά δημιουργεί αστάθεια στο περιβάλλον. Παλιά οι πόροι που είχε στην διάθεσή της κάθε επιχείρηση ήταν γνωστοί, το ίδιο και ο εξοπλισμός που είχε κάθε ανταγωνιστής. Στις μέρες όμως αυτό έχει αλλάξει, οπότε ο διοικητής της επιχείρησης πρέπει να λάβει υπόψη του, τις τάσεις που προσδιορίζουν την εποχή και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και μετά να προχωρήσει στην δημιουργία στρατηγικής.

Παρόλα αυτά όσο περισσότερα είναι τα στοιχεία τα οποία περιλαμβάνει το περιβάλλον, τόσο πιο πολύπλοκο είναι. Έτσι κρίνεται απαραίτητο οι επιχειρήσεις να οργανώνονται καλύτερα, για να λαμβάνουν αποφάσεις με περισσότερη ευκολία. Ακόμα, ένας παράγοντας που επηρεάζει το περιβάλλον έξω από την επιχείρηση είναι το πόσο αλληλεξαρτώνται οι παράγοντες του συστήματος.

Η ένταση της μεταβλητότητας, που συμβάλλει στην πρόβλεψη της συμπεριφοράς των χαρακτηριστικών του συστήματος στο μέλλον. Η ανάλυση εστιάζει στην σταθερότητα η οποία εξαρτάται από τις νέες τάσεις, καθιστώντας το σύστημα ρευστό.

2.2.Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση, τα οποία επηρεάζουν τμήματα της λειτουργίας της, τις

στρατηγικές της, την παραγωγή της, την διαδρομή της όπως και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

Το σύγχρονο εξωτερικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από ποικίλα στοιχεία τα οποία και χωρίζονται ως εξής:

Τα στοιχεία του οικονομικού περιβάλλοντος

Αφορά τα κεφάλαια που έχει ανάγκη η επιχείρηση για να δραστηριοποιηθεί, τους ρυθμούς με τους οποίους θα αναπτυχθεί, την πορεία του πληθωρισμού, τα επίπεδα των οικονομικών απολαβών των εργαζομένων, τα ποσοστά ανεργίας όπως και την φορολογική πολιτική που εφαρμόζει η κυβέρνηση.

Τα στοιχεία του νομικού περιβάλλοντος

Αφορά τους νόμους, τους θεσμούς και τους κανόνες στους οποίους πρέπει να υπακούει κάθε επιχείρηση, έτσι ώστε να λειτουργεί νόμιμα και με διαφάνεια, όπως είναι η νομοθεσία για τα εργασιακά δικαιώματα, η νομοθεσία για τις εμπορικές συναλλαγές και άλλα.

Τα στοιχεία του τεχνολογικού περιβάλλοντος

Αφορά όλες τις εξελίξεις της τεχνολογίας που επιτυγχάνονται σε παγκόσμιο επίπεδο και οι οποίες εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις.

Τα στοιχεία του οικονομικού περιβάλλοντος

Αφορά τόσο την δομή, όσο και την οργάνωση που έχει μια κοινωνία και αναλύει τα δημογραφικά της στοιχεία.

Τα στοιχεία του πολιτισμικού περιβάλλοντος

Αφορά τα ήθη και τα έθιμα κάθε πολιτισμού, τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει τόσο μια κοινωνία, όσο και ένα ολόκληρο έθνος, όπως είναι η κουλτούρα και άλλα.

Τα στοιχεία του πολιτικού περιβάλλοντος

Αφορά τις πολιτικές που κάθε κυβέρνηση εφαρμόζει και στις οποίες κάθε επιχείρηση οφείλει να υπακούει, όπως το ορίζει το Σύνταγμα της χώρας (Kotler, 2000).

Εκτός από το εξωτερικό, μια επιχείρηση πρέπει να αναλύει και το εσωτερικό της περιβάλλον πριν τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής. Τα σημαντικότερα στοιχεία του είναι:

- Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου – ανταγωνιστές
- Οι επιχειρήσεις που την προμηθεύουν – προμηθευτές
- Οι καταναλωτές – πελάτες
- Οι πηγές χρηματοδότησης – τράπεζες και πιστωτικά ιδρύματα

- Οι δημόσιες υπηρεσίες – κρατικοί φορείς

Ανάμεσα στην επιχείρηση και αυτά τα στοιχεία υπάρχει μια αλληλεπίδραση.

Το πιο σημαντικό στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι οι διαθέσιμοι πόροι. Πόροι είναι το σύνολο των στοιχείων που έχει στην διάθεση της η επιχείρηση για να χρησιμοποιήσει για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών έτσι ώστε να πραγματοποιήσει κέρδος και να φτάσει τους στόχους της.

Έτσι οι πόροι μπορεί να είναι τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, τα υλικά όπως και τα άυλα, η τεχνογνωσία, η εμπειρία, οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού της και μπορούν να χωριστούν σε ομάδες όπως:

- Φυσικοί,
- Χρηματοοικονομικοί,
- Ανθρώπινοι,
- Τεχνολογικοί και
- Πόροι πληροφορίας.

2.3.Η αστάθεια του περιβάλλοντος

Η αστάθεια που διέπει το περιβάλλον των επιχειρήσεων, προκαλεί την αβεβαιότητα η οποία έχει σαν αποτέλεσμα την λήψη εσφαλμένων αποφάσεων όπως και την χάραξη στρατηγικών από τους managers των επιχειρήσεων όπως και τους διοικητές της. Όταν τα δεδομένα του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται κάθε επιχείρησης είναι ασαφή και ασταθή, είναι πολύ δύσκολο και οι αρμόδιοι της διοίκησης να διαχειριστούν τις μεταβολές που προκύπτουν, αφού είναι αδύνατον να τις προβλέψουν.

Δυο είναι οι βασικοί λόγοι που προκαλούν την αβεβαιότητα στο περιβάλλον της επιχείρησης και αυτοί είναι η πολυπλοκότητά του, όπως και ο δυναμισμός του.

Η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, αφορά την ποικιλία, όπως και τον όγκο των χαρακτηριστικών του που διαφέρουν και που ασκούν επιρροή στο έργο της. Ο όγκος των χαρακτηριστικών συμβαδίζει με αυτόν της πολυπλοκότητας. Όσο λιγότερα είναι τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, τόσο μικρότερη είναι και η πολυπλοκότητα την οποία συναντά η επιχείρηση στο περιβάλλον.

Η έντονη πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος, δείχνει πως η επιχείρηση είναι απληροφόρητη, πράγμα που πρέπει να βελτιωθεί με την συνεχή ανάλυση και παρακολούθηση των δεδομένων του, για να μπορέσει να προχωρήσει σε σχεδιασμό νέων ενεργειών. Όταν η πληροφόρηση είναι ελλιπής, η αβεβαιότητα είναι πιο έντονη.

Το στοιχείο του δυναμισμού του περιβάλλοντος, δείχνει την συχνότητα και την σημαντικότητα των μεταβολών που διαδραματίζονται σε αυτό. Οι μεταβολές αυτές συμβάλλουν στην εξέλιξη του περιβάλλοντος όπως επίσης και στην ώθηση για νέες προοπτικές στον κλάδο των επιχειρήσεων.

Παρατηρείται μια αναλογία ανάμεσα στον δυναμισμό του περιβάλλοντος της επιχείρησης και των χαρακτηριστικών που τον απαρτίζουν. Όσο πιο συχνά διαδραματίζονται οι μεταβολές, όσο πιο έντονες και αξιόλογες είναι οι μεταβολές αυτές, τόσο αυξάνεται ο δυναμισμός τόσο πιο αυξάνεται και η αβεβαιότητα για την επιχείρηση, αφού οι πληροφορίες που λαμβάνει για τις μεταβολές αυτές είναι πολλές.

Ο συνδυασμός των στοιχείων της πολυπλοκότητας και του δυναμισμού, συμβάλλουν στην εκτίμηση της ύπαρξης και έντασης της αβεβαιότητας στο περιβάλλον. Έτσι, όπου υπάρχει μεγάλη πολυπλοκότητα και έντονος δυναμισμός τότε υπάρχει και έντονο αίσθημα αβεβαιότητας. Όταν επικρατεί μεγάλη πολυπλοκότητα και ασθενής δυναμισμός τότε το αίσθημα της αβεβαιότητας είναι κάτω του μέσου όρου. Όταν το περιβάλλον παρουσιάζει μειωμένο και δυναμισμό και πολυπλοκότητα τότε και το αίσθημα αβεβαιότητας είναι εξαιρετικά χαμηλό (Μπουραντάς, 2002).

Για να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν για καταστάσεις κρίσεων, το ήδη υπάρχον προσωπικό τους ή προσθέτουν νέα άτομα για τον λόγο αυτό. Έτσι μειώνουν τα προβλήματα που προκαλούνται ως συνέπειες της αβεβαιότητας στην επιχείρηση, μέσα από έρευνες και διεξαγωγή νέων δεδομένων.

2.4.Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση για να μπορεί να σχεδιάσει την στρατηγική που θα εφαρμόσει στο μέλλον για μεγάλο χρονικό διάστημα, πρέπει να αναλύσει τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντός της.

Η ανάλυση των χαρακτηριστικών τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, αφορά τον έλεγχο, την επεξεργασία όπως και την εποπτεία

των συγκεκριμένων στοιχείων. Μέσα από την ανάλυση του περιβάλλοντος κάθε επιχείρηση επιδιώκει να εντοπίσει τις ευκαιρίες που της επιτρέπουν να επενδύσει έτσι ώστε να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της.

Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει δεδομένα που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, όπως και να προφυλάσσεται από τις απειλές με σχέδιο δράσης που θα χαράξει. Επίσης θα πρέπει να κατανοεί τα δυνατά όπως και τα αδύνατα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντός της, στοχεύοντας στην βελτίωσή τους (Porter, 1998).

Η ανάλυση του περιβάλλοντος πραγματοποιείται για να εντοπιστούν μεταβλητές, οι οποίες επηρεάζουν την επιχείρηση και είναι σε θέση να φέρουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες. Βασική κίνηση κάθε επιχείρησης είναι η γρήγορη και άμεση αντίδραση έτσι ώστε να βελτιωθεί η βιωσιμότητά της, να γίνει πιο αποτελεσματική, όπως επίσης να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να αυξήσει το μερίδιό της τόσο στην εγχώρια, όσο και στις παγκόσμιες αγορές.

Κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης μελετώνται έξι κύριοι πυλώνες. Οι συγκεκριμένοι πυλώνες είναι δυναμικοί και βασικούς χαρακτηριστικό είναι οι συνεχείς μεταβολές, αφού ακολουθούν τα δεδομένα της εποχής. Με βάση αυτούς τους πυλώνες κάθε επιχείρηση καταβάλλει προσπάθειες για τον εντοπισμό τόσο των ευκαιριών, όσο και των απειλών.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ονομάζεται PESTLE και πήρε το όνομά της από τα αρχικά των έξι τμημάτων που την απαρτίζουν:

- Πολιτικό περιβάλλον (Political)
- Οικονομικό περιβάλλον (Economic)
- Κοινωνικό περιβάλλον (Social)
- Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)
- Νομικό περιβάλλον (Legal)
- Περιβαλλοντικό περιβάλλον (Environmental)

Το πολιτικό περιβάλλον (Political) της επιχείρησης

Το πολιτικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αφορά την κατάσταση που επικρατεί στο πολιτικό προσκήνιο της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση αυτή. Πολλές φορές η συγκεκριμένη κατάσταση ασκεί επιρροή τόσο στις εγχώριες επιχειρήσεις όσο και στις πολυεθνικές.

Η πολιτική αφορά την νομοθεσία βάσει την οποία λειτουργεί η επιχείρηση και η οποία την επηρεάζει είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η εφαρμογή μιας νέας μορφής νομικής διάταξης είναι ικανή να δημιουργήσει νέες στρατηγικές, οι οποίες θα αυξήσουν την δυναμική της επιχείρησης που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξή της. Κάθε χώρα διαθέτει και εφαρμόζει το δικό της νομικό πλαίσιο, το οποίο με το που μεταβάλλεται αναγκάζει και τις επιχειρήσεις να μεταβάλλουν τις στρατηγικές τους, με αποτέλεσμα να επηρεάζει και τις κινήσεις τους. Τόσο η προσθήκη, όσο και η αφαίρεση ενός νομικού περιορισμού από την πολιτεία, μπορεί να απειλήσει ή να δημιουργήσει ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις.

Ορισμένοι πολιτικοί παράγοντες που ασκούν επιρροή στις επιχειρήσεις είναι η φορολογική πολιτική, η εργατική νομοθεσία, όπως και η νομοθεσία σχετικά με τις επενδύσεις.

Η Ελλάδα βρίσκεται μέσα στις δέκα πρώτες χώρες που ασκούν αυστηρή και υψηλή φορολογική πολιτική τόσο στους πολίτες, όσο και στις επιχειρήσεις. Μεταξύ αρκετών χωρών και η δική μας χώρα, τοποθετείται στην δέκατη θέση, αφού επιβάλλει σε φυσικά και νομικά πρόσωπα, υψηλούς συντελεστές φορολογίας, αυξημένες ασφαλιστικές εισφορές αλλά και φόρο προστιθέμενης αξίας.

Το πολιτικό περιβάλλον κάθε χώρας, κρίνεται πολλές φορές να αντιμετωπίσει κρίσεις όπως είναι για παράδειγμα η οικονομική. Τα μνημόνια και η αύξηση των συντελεστών φορολογίας, η αύξηση της ανεργίας, αλλά και οι ελλείψεις φορολογικοί έλεγχοι, η μείωση και σε πολλές περιπτώσεις απαγόρευση δημιουργίας κερδών, οι κρατικοποιήσεις είναι κάποιους από τους παράγοντες που επηρεάζουν τον πολιτικό κίνδυνο.

Οι επιχειρήσεις κρίνεται απαραίτητο όσο δραστηριοποιούνται να ελέγχουν τους νόμους που εφαρμόζει κάθε κυβέρνηση, τις συμφωνίες που πραγματοποιούνται σε εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο, όπως και τις σχέσεις που αναπτύσσει κάθε κυβέρνηση με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

Στο πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνεται και η νομοθεσία για τα εργασιακά ζητήματα των επιχειρήσεων, αλλά και οι σχέσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τα εργατικά σωματεία. Το εργασιακό περιβάλλον κάθε επιχείρησης οφείλει να προσαρμόζεται στις προσταγές του νόμου κάθε χώρας. Οι εργοδότες θα πρέπει να διασφαλίσουν τις άδειες και τις εγκρίσεις των αρμόδιων αρχών για τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις που κάνουν χρήση οι εργαζόμενοι. Οι εγκαταστάσεις είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο που να αυξάνει την αξία στον καταναλωτή, ενώ

ελέγχονται διαρκώς για αποφυγή βλάβης της υγείας του καταναλωτή αλλά και του εργατικού δυναμικού (Porter, 1985).

Το οικονομικό περιβάλλον (Economic) της επιχείρησης

Το οικονομικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αφορά των οικονομική κατάσταση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται λεπτομερής μελέτη των οικονομικών δεδομένων, τα οποία είτε βοηθούν, είτε πλήττουν το έργο της επιχείρησης. Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί έναν από τους βασικότερους πυλώνες, αφού επιδρά στην επιχείρηση κάθε είδους και μεγέθους.

Παράγοντες του οικονομικού περιβάλλοντος, οι οποίοι ασκούν επιρροή στην λειτουργία της επιχείρησης και χρίζουν μελέτης και ανάλυσης είναι:

- Τα επιτόκια με τα οποία δανείζεται η επιχείρηση
- Το ποσοστό του πληθωρισμού της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- Οι ισοτιμίες του συναλλάγματος
- Οι μετοχές τους χρηματιστηρίου αλλά και οι δείκτες του
- Τα ποσοστά ανεργίας της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- Το μερίδιο της αγοράς το οποίο έχει κατακτήσει η κάθε επιχείρηση
- Το ΑΕΠ και η πορεία του για όσο δραστηριοποιείται η επιχείρηση

Οι παράγοντες αυτοί είναι εξαιρετικά σημαντικοί, αφού ασκούν μεγάλη επιρροή στην λειτουργία κάθε επιχείρησης όπως και στη λήψη των αποφάσεων που παίρνει. Με βάση αυτούς θα σχεδιάσει και την στρατηγική την οποία και θα εφαρμόσει.

Το οικονομικό περιβάλλον δεν αφορά μόνο την επιχείρηση αλλά και το καταναλωτικό κοινό. Για να καταναλώσει ο πελάτης χρειάζεται εισόδημα, κεφάλαιο το οποίο θα διαθέσει για την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών. Η αγοραστική δύναμη κάθε καταναλωτή εξαρτάται από το χρηματικό ποσό που διαθέτει για να ψωνίσει, το οποίο εξαρτάται από το ύψος του εισοδήματός του, την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης για κάθε προϊόν και υπηρεσία, την ύπαρξη ή έλλειψη αποταμιεύσεων, όπως και το ύψος τους, την δανειοληπτική ικανότητα και άλλα. Βασικό μέλημα της επιχείρησης είναι να μελετήσει τον τρόπο που το καταναλωτικό κοινό διαθέτει το

εισόδημά του και ποια είναι προϊόντα τα οποία κρίνει απαραίτητο να προμηθευτεί (Porter, 1998).

Το κοινωνικό - πολιτισμικό περιβάλλον (Social) της επιχείρησης

Το κοινωνικό περιβάλλον αφορά την κουλτούρα, τα ήθη και έθιμα ενός λαού. Κάθε χώρα διαθέτει ένα παρελθόν, μια ιστορία, κατά την οποία αναφέρονται χαρακτηριστικά στοιχεία για τις αξίες, τους θεσμούς και τις αρχές των πολιτών της. βάσει αυτά τα χαρακτηριστικά κοινωνικοποιούνται, όπως επίσης αξιοποιούν τις γνώσεις και την τεχνογνωσία που τους προσφέρει το κοινωνικό αυτό περιβάλλον και προχωράν σε κινήσεις που θα αυξήσουν την κοινωνική αξία.

Η σημαντικότητα των συγκεκριμένων στοιχείων είναι υψηλή σε μια επιχείρηση αφού επηρεάζουν το τρόπο λειτουργίας της. Οι επιδράσεις που είναι πιθανό να δημιουργηθούν τις περισσότερες φορές είναι στις ανθρώπινες σχέσεις, στις διαφημιστικές εκστρατείες και τον τρόπο προσέγγισης προς τους εν δυνάμει καταναλωτές για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, αλλά και στις δράσεις της επιχείρησης.

Το κοινωνικό περιβάλλον σχετίζεται με την δομή που έχει η κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, τις απόψεις που κυριαρχούν, σε ποιο τμήμα του συνολικού καταναλωτικού κοινού απευθύνεται βάσει των δημογραφικών τους στοιχείων. Σχετίζεται με θέματα όπως:

- Ξένη γλώσσα επικοινωνίας
- Διαφορετική θρησκεία
- Διαφορετικές πολιτισμικές επιρροές και τρόπος ζωής
- Στερεότυπα για την ισότητα ή όχι των δυο φύλων
- Τμηματοποίηση του target group ανά ηλικία, προτιμήσεις και άλλα.

Κάθε άνθρωπος επηρεάζεται από το περιβάλλον του, αφού καθ' όλη την διάρκεια της ζωής του αφομοιώνει παραδόσεις, αρχές και στοιχεία που κάνει κτήμα του. Κάθε κοινωνία έχει τους δικούς της θεσμούς που δημιουργούν απόψεις, πεποιθήσεις, τόσο για την οικογένεια, την θρησκεία, τις τέχνες, τις παραδόσεις, την θέση της γυναίκας στην κοινωνία και γενικά για κάθε θέμα που απασχολεί τον άνθρωπο σαν ομάδα (Porter, 1998).

Το τεχνολογικό περιβάλλον (Technological) της επιχείρησης

Το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά τις εξελίξεις της τεχνολογίας και τα επιτεύγματα που φέρνουν τεράστιες αλλαγές στην επιχείρηση. Οι μεταβολές αυτές δημιουργούνται από τον νέο τεχνολογικό εξοπλισμό που χρησιμοποιείται στην παραγωγή, όπως και τις καινοτομίες στις οποίες βασίζονται οι στρατηγικές. Η εξελιγμένη τεχνολογία αποτελεί ευκαιρία για την κάθε επιχείρηση που μπορούν να την εντάξουν στην παραγωγική τους διαδικασία. Να σημειωθεί ότι πάντα υπάρχει η πιθανότητα της αποτυχίας, κατά την προσπάθεια της επιχείρησης να αφομοιώσει τα δεδομένα της νέας εποχής της τεχνολογίας, με αποτέλεσμα σε κάποιες περιπτώσεις η καινοτομία να θεωρείται απειλή.

Οι καινοτομίες της τεχνολογίας, τα εμπόδια που παρουσιάζονται κατά την είσοδο πολλών επιχειρήσεων λόγω αδυναμίας να ακολουθήσουν τις νέες τεχνολογίες αποτελούν βασικά ζητήματα που προσδιορίζουν το περιβάλλον των τεχνολογιών. Η τεχνολογία σχετίζεται τόσο με υλικά και με άυλα, όσο και με την γνώση αλλά και την εμπειρία.

Ορισμένα από τα θέματα του τεχνολογικού περιβάλλοντος που απασχολούν κάθε επιχείρηση είναι:

- Επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό, για επίτευξη έρευνας αλλά και ανάπτυξης.
- Τεχνολογικός εξοπλισμός για την παραγωγική διαδικασία με σκοπό την μείωση του κόστους και την όσο το δυνατόν συντομότερη παραγωγή.
- Καινοτομίες σε προϊόντα και υπηρεσίες
- Εντοπισμό νέων υπερσύγχρονων καναλιών για την διάθεση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Τεχνολογικό εξοπλισμός που συμβάλει στις διαφημιστικές εκστρατείες, κυρίων με την χρήση ψηφιακών μέσων
- Βελτιωμένος εξοπλισμός που εξασφαλίζει πιο μεγάλη παραγωγή σε συντομότερο χρονικό διάστημα.

Στις μέρες μας, οι μεταβολές της τεχνολογίας παρατηρούνται διαρκώς και με γοργούς ρυθμούς, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τις νέες εξελίξεις έτσι ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν. Συχνά, οι μεταβολές πραγματοποιούνται τόσο γρήγορα, με συνέπεια, πολλές επιχειρήσεις να μην προλαβαίνουν να

προσαρμοστούν σε μεταβολές και έρχονται και άλλες, πράγμα που επηρεάζει την βιωσιμότητά τους.

Το νομικό περιβάλλον (Legal) της επιχείρησης

Το νομικό περιβάλλον αφορά το νομικό πλαίσιο κάθε χώρας που δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση. Με τον όρο «νόμο» και «πλαίσιο» περιγράφεται το δίκαιο των επιχειρήσεων (εμπορικό), το εργατικό δίκαιο, την πολιτική για την προστασία του καταναλωτικού κοινού, τους νόμους που διέπουν την υγειονομική και ασφαλιστική κάλυψη του ανθρώπινου δυναμικού όπως και των καταναλωτών.

Το περιβαλλοντικό περιβάλλον (Environmental) της επιχείρησης

Το περιβαλλοντικό περιβάλλον αφορά τα θέματα για το περιβάλλον και την οικολογία. Βασικό μέλημα κάθε επιχείρησης είναι η προστασία του φυσικού πλούτου που διαθέτει το περιβάλλον. Η συνεχής αύξηση του πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα, όπως και η ζήτηση για τα προϊόντα αλλά και τις υπηρεσίες αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να παράγουν ασταμάτητα και συχνά δημιουργούνται προβλήματα στο φυσικό περιβάλλον αφού αυξάνονται τα καυσαέρια από τα καύσιμα των μηχανημάτων παραγωγής, αυξάνονται οι ρύποι, αλλά και μειώνονται οι φυσικοί πόροι λόγω αύξησης της εκμετάλλευσής τους.

Πολλοί ερευνητές στην προσπάθειά τους να συμβάλουν στην στήριξη για την προστασία του περιβάλλοντος προχώρησαν στην εκμετάλλευση νέων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Οι συγκεκριμένες προσπάθειες υιοθετούνται από πολλές επιχειρήσεις αφού όλο και περισσότερες επιλέγουν να χρησιμοποιούν εξοπλισμό, μέσα και πόρους που δεν θα εξοργίσουν τις οικολογικές οργανώσεις.

2.5.Ανάλυση του περιβάλλοντος με βάση τις δυνάμεις του Porter

Για να προχωρήσει μια επιχείρηση στον σχεδιασμό της στρατηγικής της, εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού, χρειάζεται να αναλυθεί και το εσωτερικό της περιβάλλον. Το συγκεκριμένο περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από δυνάμεις οικονομικής, Πολιτικής και τεχνολογικής φύσης. Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι αυτός που επηρεάζει το πως λειτουργεί και ανταγωνίζεται κάθε επιχείρηση.

Το εσωτερικό περιβάλλον απαρτίζεται από όλα τα στοιχεία εκείνα στα οποία επιδρά η λειτουργία της επιχείρησης. Επενδυτές, προμηθευτές, ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, καταναλωτές, τράπεζες, εργατικά σωματεία και ενώσεις είναι οι άνθρωποι που επιδιώκουν ο καθένας με τον τρόπο του την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και την δημιουργία του πιο ισχυρού brand name (Porter, 1985).

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται με την προσέγγιση των πέντε δυνάμεων του Porter. Το συγκεκριμένο μοντέλο χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση για να αξιολογήσει την κατάσταση που επικρατεί στο εσωτερικό της περιβάλλον και για να αναλύσει τον κλάδο στον οποίο ανήκει και δραστηριοποιείται. Η κάθε μια από τις δυνάμεις του Porter σχετίζεται και αλληλεξαρτάται με τις υπόλοιπες.

Οι δυνάμεις του Porter μελετάνε τον ανταγωνισμό του κλάδου αλλά και τις διάφορες στρατηγικές που αναπτύσσει κάθε επιχείρηση για να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς που κατέχει. Οι δυνάμεις που θα μελετηθούν είναι:

- Η απειλή που ασκείται κατά την είσοδο των νέων επιχειρήσεων
- Η δύναμη για διαπραγματεύσεις που έχει κάθε προμηθευτής της επιχείρησης
- Η δύναμη για διαπραγματεύσεις που έχει κάθε πελάτης της επιχείρησης
- Η απειλή που δέχεται κάθε προϊόν της επιχείρησης από υποκατάστατα προϊόντα
- Η ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί μεταξύ των ήδη υπάρχοντων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Από την μελέτη αυτή η επιχείρηση θα συλλέξει δεδομένα για τον σχεδιασμό πλάνου δράσης για τις στρατηγικές που θα εφαρμόσει. Έτσι, δείχνει το πώς ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένη η αγορά, επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην επίτευξη κερδών από την επιχείρηση (Porter, 1985).

Η απειλή που ασκείται κατά την είσοδο των νέων επιχειρήσεων

Σε κάθε νέα επιχείρηση που προσπαθεί να εισέλθει σε έναν κλάδο, παρουσιάζονται εμπόδια. Όσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με αυτές που επιθυμούν να μπου. Τα εμπόδια αυτά παρέχουν προστασία στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο, αφού με την είσοδο των νέων κινδυνεύουν να χάσουν μερίδιο της αγοράς τους.

Οι νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν σε έναν κλάδο τις περισσότερες φορές αποτελούν απειλή για τις παλιές, αφού χαρακτηριστικά τους είναι η δυναμικότητα, η ανάλυση του κλάδου που έχουν πραγματοποιήσει και η επιθυμία τους να χτυπήσουν τις παλιές επιχειρήσεις, να κερδίσουν μερίδιο της αγοράς και τις περισσότερες φορές έχουν στην διάθεσή τους αρκετούς πόρους που θα χρησιμοποιήσουν για την επίτευξη του σκοπού τους.

Με την είσοδο των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αυξάνεται και ο ανταγωνισμός, αφού αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων. Όσο αυξάνονται οι επιχειρήσεις, αυξάνεται και ο όγκος της παραγωγής του κλάδου και αυτό συνεπάγεται με πόλεμο τιμών, αφού οι νέες επιχειρήσεις θα επιβάλλουν τιμές γνωριμίας στο καταναλωτικό κοινό.

Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις δυσανασχετούν και αντιδρούν με την είσοδο των νέων. Όσο περισσότερο επηρεάζεται η λειτουργία των υπάρχουσών επιχειρήσεων στον κλάδο, τόσο περισσότερο δυσχεραίνονται. Αφού θα μειωθεί το περιθώριο κέρδους των υπάρχουσών επιχειρήσεων, όπως και το μερίδιο της αγοράς τους, θα αντιδράσουν έντονα.

Κάθε επιχείρηση που ήδη δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο προστατεύεται από ένα πλαίσιο όπου υπάρχουν περιορισμοί για την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Όσο πιο αυστηροί είναι οι περιορισμοί, τόσο λιγότερες πιθανότητες υπάρχουν να επιτευχθεί η είσοδος στον κλάδο νέας επιχείρησης. Για τον συγκεκριμένο λόγο οι υπάρχουσες επιχειρήσεις ενδυναμώνουν τους περιορισμούς αυτούς. Οι συχνότεροι λόγοι εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι:

- Οι οικονομίες κλίμακας
- Τα οφέλη από το κόστος
- Κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη μεγάλου κεφαλαίου από την πλευρά των νέων επιχειρήσεων για να εισέλθουν στον κλάδο
- Κρίνεται απαραίτητη να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα διαθέσουν
- Κόστος μετακίνησης
- Πρόσβαση στα κανάλια διάθεσης
- Αντίδραση από τις ήδη εισηγμένες επιχειρήσεις
- Η κυβερνητική πολιτική

Η δύναμη για διαπραγματεύσεις που έχει κάθε προμηθευτής της επιχείρησης

Οι προμηθευτές είναι η πηγή από την οποία κάθε επιχείρηση θα βρει τις πρώτες ύλες για να προχωρήσει στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που προορίζονται για τους καταναλωτές. Για τον συγκεκριμένο λόγο οι προμηθευτές ασκούν έντονη επιρροή στην δυναμική της αγοράς. Οι προμηθευτές είναι ένα σημαντικό κομμάτι του συνολικού κόστους του προϊόντος που παράγεται, αφού είναι αυτοί που κρίνουν το ύψος των τιμών των πρώτων υλών που διαθέτουν στις επιχειρήσεις. Το ύψος των χρηματικών ποσών που δίνεται για την απόκτηση των πρώτων υλών είναι υψηλό, αφού κάθε επιχείρηση αναζητά την ποιότητα, για να δημιουργήσουν προϊόντα που προτιμάει ο καταναλωτής. Οι προμηθευτές διαμορφώνουν σημαντικά το κόστος πωλήσεων (Porter, 1998).

Κάποιοι σημαντικοί παράγοντες για την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι:

- Ο αριθμός των προμηθευτών
- Το πόσο διαφοροποιημένες είναι οι πρώτες ύλες που παρέχει ο προμηθευτής
- Ο αριθμός των αγοραστών όπως και η ανάλυσή τους
- Η δυνατότητα που υπάρχει να υποκατασταθούν τα προϊόντα των προμηθευτών με άλλα πιο φθηνά
- Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης κάθε προμηθευτική

Οι συγκεκριμένοι παράγοντες μπορούν και να συνδυαστούν και να ενδυναμώσουν την θέση του προμηθευτή.

Η δύναμη για διαπραγματεύσεις που έχει κάθε πελάτης της επιχείρησης

Το καταναλωτικό κοινό είναι αυτό που έχει την δύναμη να καθοδηγήσει την επιχείρηση σε πτώση τιμών, αν παρουσιαστεί πτώση των πωλήσεων. Ακόμα είναι σε θέση να ζητήσει με τις υπάρχουσες τιμές καλύτερης ποιότητας προϊόντα. Η πορεία κάθε επιχείρησης επηρεάζεται από το ύψος των πωλήσεων που πραγματοποιεί και καταβάλει προσπάθειες να προσαρμόσει τις τιμές της ανάλογα με την ποσότητα που ζητάνε οι καταναλωτές. Οι πελάτες μπορούν να μειώσουν την τιμή ενός προϊόντος Α καταναλώνοντας ένα άλλο της αγοράς Β, ικανοποιώντας την ίδια ανάγκη, μέχρι τη στιγμή που η τιμή του προϊόντος Α πέσει στα επίπεδα που επιθυμούν και που είναι πρόθυμοι να διαθέσουν. Ακόμα, η δύναμη που έχουν οι καταναλωτές είναι πιθανό να

επηρεαστεί από τις προσφορές που κάνουν οι ανταγωνιστές ή αν διαφοροποιηθούν οι καταναλωτικές συνήθειες.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την δύναμη αυτήν των καταναλωτών είναι:

- Ο αριθμός των πελατών
- Τα χαρακτηριστικά στοιχεία του προϊόντος και η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων
- Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω
- Η ενημέρωση σχετικά με το κόστος παραγωγής του προϊόντος από την επιχείρηση
- Η αντίδραση των καταναλωτών στην τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας

Η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών επηρεάζεται σε περίπτωση που:

- Καταναλώσουν σε μεγάλες ποσότητες
- Καταναλώνουν μη διαφοροποιημένα προϊόντα
- Το προϊόν έχει υψηλό κόστος για τον καταναλωτή
- Οι επιχειρήσεις έχουν χαμηλά κέρδη
- Το προϊόν αφήνει αδιάφορους τους καταναλωτές

Η απειλή που δέχεται κάθε προϊόν της επιχείρησης από υποκατάστατα προϊόντα

Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα τα οποία μπορούν να αντικαταστήσουν ένα άλλο προϊόν και να προσφέρουν την ίδια ικανοποίηση στον καταναλωτή από την κατανάλωσή τους. Τα κύρια προϊόντα απειλούνται, όταν δημιουργηθούν οι συνθήκες εκείνες που ο καταναλωτής θα αγοράσει με ευκολία υποκατάστατα. Δηλαδή, αν μειωθούν ή εκμηδενιστούν τα κόστη μετακίνησης για να καταναλώσουν το υποκατάστατο, αν η τιμή του είναι χαμηλότερη από το κύριο ή όταν η ποιότητά του είναι η ίδια με αυτή του κύριου τότε ο καταναλωτής καλύπτει την ανάγκη του με την αγορά του υποκατάστατου.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την δύναμη της απειλής των κύριων από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι:

- Η ύπαρξη στην αγορά άλλων υποκατάστατων προϊόντων που ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες των καταναλωτών

- Η προτίμηση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα προϊόντα, κυρίως σε κατηγορίες που είναι πιο φθηνά
- Η δύναμη της τιμής και η επίδρασή της.

Η ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί μεταξύ των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Ο έντονος ανταγωνισμός που υπάρχει στον κλάδο από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, δίνει κίνητρο στις νέες επιχειρήσεις να επιθυμούν να μπουν στον κλάδο. Πιστεύουν πως υπάρχουν μερίδια αγοράς αλλά και οφέλη που μπορούν να διανεμηθούν σε πιο πολλούς ανταγωνιστές. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις που ήδη υπήρχαν στον κλάδο είναι όλο και πιο ισχυρός, δεδομένου της προσπάθειας κάθε επιχείρησης να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, άρα και κέρδη. Για να το κατορθώσουν αυτό καταβάλουν προσπάθεια να διευρυνθούν σε κανάλια διανομής ακόμα και να τα κλείσουν σε αποκλειστικότητα.

Σύμφωνα με τον Porter οι παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού είναι:

- Ο αριθμός των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων
- Τον ρυθμό με τον οποίο αναπτύσσεται η αγορά
- Το επίπεδο του κόστους
- Τα χαρακτηριστικά στοιχεία των προϊόντων ή των υπηρεσιών τα οποία παράγονται και η δυνατότητα διαφοροποίησης αυτών
- Το επίπεδο της δυναμικής της παραγωγής
- Τα εμπόδια εξόδου (Porter, 1998).

2.6.Swot analysis

Η Swot analysis είναι έργο του Albert Humphrey που εφευρέθηκε μεταξύ του 1960 με 1970 και από τότε εφαρμόζεται για την μελέτη τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ή μιας περιοχής, με σκοπό να ληφθούν αποφάσεις για τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής έτσι ώστε να φτάνει πιο εύκολα στον στόχο της.

Ο όρος Swot πήρε το όνομά του από τα αρχικά των λέξεων:

- Strengths (δυνατά σημεία),
- Weaknesses (αδύνατα σημεία),
- Opportunities (ευκαιρίες),
- Threats (απειλές).

Η Swot analysis αποτελεί το εργαλείο εκείνο που χρησιμοποιείται για τον σχεδιασμό των στρατηγικών που θα εφαρμόσει η επιχείρηση, η οποία συνδέει χαρακτηριστικά τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Εφαρμόζεται συμπληρωματικά με την PESTEL για να θεωρηθεί ο σχεδιασμός της στρατηγικός ολοκληρωμένος (Albert, 1960).

Η αξία και τα οφέλη της Swot analysis, απεικονίζονται στην σύνδεση των στοιχείων που την απαρτίζουν. Για την ορθή σχεδίαση των στρατηγικών κρίνεται απαραίτητο να ξεπεραστούν οι αδυναμίες που παρουσιάζει η επιχείρηση στο εσωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή να επιλυθούν προβλήματα όπως συγκρούσεις ή ανικανότητα συνεννόησης των managers και να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που έχει, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση και αποτελεί δυνατό της σημείο. Ακόμα πρέπει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από το περιβάλλον όπως και από τους ανταγωνιστές, όπως για παράδειγμα να εξαγοράσει μια ανταγωνίστρια επιχείρηση, όπως και να προφυλαχθεί από τις απειλές που παρουσιάζονται.

Ειδικότερα, η Swot αναλύει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία κάθε επιχείρησης, όπως και τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Όλα αυτά τα στοιχεία συμβάλουν στην λήψη ορθών αποφάσεων για την στρατηγική που θα σχεδιαστεί και θα εφαρμοστεί.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αναλύονται και βρίσκονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα σημεία αυτά αφορούν τις λειτουργίες, τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση αλλά και τις δυνατότητες αυτών των πόρων. Αναλυτικότερα:

Δυνατά στοιχεία

Τα δυνατά στοιχεία της επιχείρησης αφορούν τον εξοπλισμό που έχει στην διάθεσή της, τους συντελεστές παραγωγής της, τα κεφάλαια που διαθέτει και το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί και στο οποίο εστιάζει αφού είναι και το μέσο εκείνο που χρησιμοποιείται για να φτάσουν τα προϊόντα στους καταναλωτές. Τα δυνατά σημεία της επιχείρησης είναι πιθανό να αφορούν (Albert, 1960):

- Η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων που παράγει
- Οι οικονομίες κλίμακας
- Η οικονομική ευημερία της επιχείρησης και η ορθή διαχείρισής της
- Οι άριστες σχέσεις που αναπτύσσει με τους δικαιοδόχους
- Την ποικιλία των προϊόντων και των υπηρεσιών
- Τη διεθνή παρουσία
- Τους ικανοποιημένους εργαζόμενους
- Το δίκτυο διάθεσης
- Το εργατικό δυναμικό
- Το δίκτυο διάθεσης

Την απόκτηση και εφαρμογή της τεχνολογίας και την εισαγωγή ποικίλων καινοτομιών για να την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών

Την εξειδίκευση του προσωπικού με εκπαιδευτικά προγράμματα που αφορούν την παραγωγική διαδικασία

Την δημιουργία ενός δυνατού brand name, το οποίο είναι γνωστό στην εγχώρια αλλά και στις αγορές του εξωτερικού

Την εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται ανάμεσα στους καταναλωτές και την επιχείρηση, πρόγραμμα loyalty.

Αδύνατα σημεία

Τα συγκεκριμένα σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι αυτά τα οποία πρέπει να βελτιώσει η επιχείρηση, αφού δημιουργούν προβλήματα. Κάποια από αυτά είναι:

- Μη επαρκές απόθεμα εμπορευμάτων, τα οποία παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση
- Αυξημένα κόστη για πάγια έξοδα όπως για ενοικίαση εγκαταστάσεων, αποθηκευτικών χώρων, αυτοκινήτων κλπ)
- Το ελλιπές κεφάλαιο κίνησης
- Η υψηλή τιμολογιακή πολιτική έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων
- Η οφειλές των πελατών και η αδυναμία είσπραξής τους
- Η λάθος διαχείριση των οικονομικών της επιχείρησης

- Οι ανεπιτυχείς ή ανύπαρκτες διαφημιστικές εκστρατείες
- Τα λειτουργικά προβλήματα

Οι ευκαιρίες και οι απειλές παρατηρούνται και αναλύονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Σχετίζονται με εξωγενείς παράγοντες και είναι:

Ευκαιρίες

Οι ευκαιρίες είναι η συγκυρία εκείνη κατά την οποία η επιχείρηση λαμβάνει καλά δεδομένα, τα οποία αν εκμεταλλευτεί σωστά, θα έχει όφελος. Ευκαιρίες μιας επιχείρησης θεωρούνται:

- Οι νέες υποδομές και εγκαταστάσεις που πραγματοποιούνται
- Να στεφθεί η ηγέτιδα επιχείρηση του κλάδου, με βάση τα δεδομένα
- Οι εξαγορές
- Τα διάφορα προγράμματα που δίνονται από τις περιφέρειες όπως είναι τα ΕΣΠΑ
- Η εξέλιξη της τεχνολογίας και των social media, τα οποία δίνουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της μέσω νέων καναλιών διανομής
- Οι μεταβολές στις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού
- Η επικοινωνία με τους καταναλωτές μέσω του mobile marketing για να κρατιέται η επαφή και να υπάρχει συνεχής ενημέρωση για τα νέα της επιχείρησης ή τις προσφορές που τρέχουν ανά πάσα στιγμή
- Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ανθρώπινου δυναμικού και η εξειδίκευσή του
- Η απόκτηση μεριδίου αγοράς σε διεθνείς αγορές
- Τις μεταβολές της πολιτικής που ακολουθεί η κυβέρνηση
- Τις μεταβολές σε τόσο στην κοινωνία, όσο και στον πολιτισμό και την κουλτούρα

Οι απειλές αποτελούν τις περιπτώσεις εκείνες του εξωτερικού περιβάλλοντος που η επιχείρηση αν δεν καταφέρει να αποφύγει, θα υποστεί ζημιές. Κάποιες από τις απειλές μπορεί να είναι (Albert, 1960):

Απειλές

- Η οικονομική κρίση, αφού αυξάνει το ποσοστά ανεργίας και προκαλεί οικονομικές δυσκολίες και ύφεση

- Οι πολιτικές κρίσεις σε παγκόσμιο επίπεδο
- Το μικρό μέγεθος της επιχείρησης σε σχέση με τις ανταγωνίστριες της εγχώριας αλλά και της διεθνούς αγοράς
- Η υψηλή φορολογία
- Η είσοδος στον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, νέων επιχειρήσεων
- Η μείωση του εισοδήματος των νοικοκυριών που οδηγεί στην μείωση της αγοραστικής τους δύναμης
- Οι μεταβολές στην νομοθεσία
- Ο έντονος και συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός
- Η αύξηση των τιμών των πρώτων υλών
- Οι ξεπερασμένες απόψεις για την διοίκηση δεν της επιτρέπουν να σχεδιάσουν στρατηγική που να ακολουθεί τις τάσεις που επιβάλλει η αγορά

2.7.Εσωτερικό περιβάλλον

Δύο σημαντικές προϋποθέσεις για να προχωρήσει μια επιχείρηση στον σχεδιασμό της στρατηγικής που θα εφαρμόσει είναι η λεπτομερής μελέτη και ανάλυση τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Τις περισσότερες φορές η επιχείρηση ξεκινάει από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παρόλα αυτά είθισται στην βιβλιογραφία να αναφέρεται πρώτα αυτή του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η διοίκηση κάθε επιχείρησης πρέπει να ψάξει στο εσωτερικό της περιβάλλον τις απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής που εφαρμόζεται στην επιχείρηση την παρούσα στιγμή και τι αποτελέσματα έχει φέρει;
- Ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης; Παρατηρούνται ευκαιρίες ή απειλές στο εξωτερικό της περιβάλλον;
- Πόσο μπορεί να ενισχυθεί το brand name της επιχείρησης και πόσο ανταγωνιστική μπορεί να γίνει σε σχέση με τα κόστη που είναι υποχρεωμένη να καταβάλει;
- Τι μερίδιο αγοράς κατέχει και πόσο ανταγωνιστική είναι;
- Σε ποια θέματα της στρατηγικής πρέπει να εστιάσει η διοίκηση της επιχείρησης;

Η στρατηγική η οποία σχεδιάζεται και εφαρμόζεται από την επιχείρηση βασίζεται στην θέση που είναι στο παρόν. Κάθε στρατηγική εστιάζει σε ένα κύριο στοιχείο για την επιχείρηση, το οποίο μπορεί να είναι μια στρατηγική που προάγει το χαμηλό κόστος, μια στρατηγική που στηρίζει την διαφοροποίηση και άλλα. Ακόμα, όποια και αν είναι η στρατηγική που επιλεγεί και εφαρμοστεί σημαντικός είναι ο τρόπος με τον οποίο δραστηριοποιείται στον κλάδο.

Η στρατηγική που εφαρμόζεται επηρεάζεται από την φύση των λειτουργιών της επιχείρησης, όπως την λειτουργία του μάρκετινγκ και άλλες, αλλά και από τον τρόπο που οι λειτουργίες επηρεάζουν την επιχείρηση.

Για να αποδώσει μια στρατηγική και να φέρει αποτελέσματα κρίνεται απαραίτητο να είναι άρτια, να είναι η κατάλληλη για την συγκεκριμένη επιχείρηση και με τα δεδομένα που έχει, όπως επίσης και οι δράσεις της να είναι λογικές. Αν μια στρατηγική είναι αποτελεσματική, φαίνεται στους δείκτες αυτής της στρατηγικής, όπως και στην απόδοση των χρηματοοικονομικών της ενεργειών. Κάποιοι από αυτούς τους δείκτες είναι το μερίδιο αγοράς, η ανταγωνιστικότητά της, το ισχυρό Brand name και άλλα.

Όταν η στρατηγική φέρνει αποτελέσματα, είναι καλή, τότε οι μεταβολές στην πορεία της είναι ελάχιστες. Αν η στρατηγική όμως παρουσιάσει προβλήματα, τότε χρίζει ριζικής αλλαγής και έρευνα για νέα στοιχεία έτσι ώστε να σχεδιαστεί νέα δυνατή στρατηγική.

Μεταξύ των θεωριών της στρατηγικής, υπάρχει η στρατηγική η οποία αναφέρει πως η επιτυχία μιας επιχείρησης οφείλεται στην ευχέρειά του να προσαρμόζει τον σχεδιασμό της στρατηγικής της λαμβάνοντας υπόψη της τις μεταβολές που διαδραματίζονται διαρκώς στο εξωτερικό της περιβάλλον. Υποστηρικτής της συγκεκριμένης θεωρίας ήταν και ο Porter (1998).

Βασικό χαρακτηριστικό για κάθε επιχείρηση είναι να μπορεί να προσαρμόζεται στις συνεχείς μεταβολές, όμως αυτό δεν είναι το μόνο χαρακτηριστικό το οποίο οδηγεί στην επιτυχία. Βασικό ρόλο στην επιτυχία, παίζει και το εσωτερικό περιβάλλον της.

Για να αναλυθεί το συγκεκριμένο περιβάλλον, πρέπει η επιχείρηση να βασιστεί σε δυο θεωρίες. Η μια είναι η θεωρία που αφορά τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης, ενώ η άλλη είναι η θεωρία της τεχνικής της αλυσίδας αξίας. Η πρώτη θεωρία που αναφέρεται στην εκτίμηση και χρήση των πόρων που έχει στην διάθεσή της η επιχείρηση, που θα οδηγήσουν στην βελτίωση των ικανοτήτων της.

Οι πόροι αλλά και η πορεία τους είναι σε θέση να μετατραπούν σε ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε κάθε κλάδο, κάθε επιχείρηση διαθέτει διαφορετικούς πόρους σε σχέση με τις ανταγωνίστριες, επομένως και η ικανότητές της είναι διαφορετικές. Δηλαδή μια επιχείρηση μπορεί να διαθέσει μεγαλύτερο χρηματικό ποσό σε σχέση με τις υπόλοιπες, γιατί έχει την δυνατότητα άρα και την ικανότητα. Είναι σε θέση να παράγει μεγαλύτερες ποσότητες παραγωγής, να ρίξει την τιμολογιακή της πολιτική χωρίς να επηρεαστούν τα κόστη, πράγμα που οι ανταγωνιστές δεν έχουν την δυνατότητα. Κάθε επιχείρηση όμως εκτός από τους πόρους που έχει στην διάθεσή της και τις ικανότητές της, έχει διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους τους εκμεταλλεύεται (Porter, 1998).

Σημαντικό χαρακτηριστικό κάθε επιχείρησης αποτελεί η προσαρμοστικότητα της στις συνεχείς αλλαγές που διαδραματίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, πράγμα όμως που δεν αποφέρει μόνο του την επιτυχία, αλλά συνδυάζεται και με το εσωτερικό περιβάλλον.

Για να αναλυθεί το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης κρίνεται απαραίτητο να ληφθούν δυο θεωρίες υπόψη. Η μια θεωρία είναι αυτή των πόρων, όπως και των ικανοτήτων, ενώ η άλλη θεωρία είναι αυτή της τεχνικής που εφαρμόζεται στην αλυσίδα αξίας. Η πρώτη αποτελεί την θεωρία που εστιάζει στην αξιολόγηση και εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων.

Οι διαθέσιμοι πόροι και η πορεία τους μπορούν να αποτελέσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε επιχείρηση διαθέτει διαφορετικούς πόρους, είτε μιλάμε για ανθρώπινο δυναμικό, είτε για χρηματοοικονομικούς, είτε για τεχνικούς και άλλα. Επομένως διαθέτει και άλλες ικανότητες, διαφορετικές από τις δυνατότητες των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Μπορεί για παράδειγμα μια επιχείρηση να έχει στην διάθεσή της μεγαλύτερο προϋπολογισμό σε σχέση με τις ανταγωνίστριές της, επειδή έχει μεγαλύτερη δυναμική επομένως διαφοροποιούνται και οι ικανότητές που διαθέτει. Είναι σε θέση να στοχεύσει σε μεγαλύτερη παραγωγή, ή ακόμα και να μειώσει την τιμολογιακή της πολιτική χωρίς να την απασχολήσουν τα κόστη, κάτι που είναι εξαιρετικά δύσκολο ως και ακατόρθωτο για τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Εκτός από τους διαφορετικούς διαθέσιμους πόρους και τις δυνατότητες αυτών, κάθε επιχείρηση κλίνεται να τους αξιοποιήσει όσο το δυνατόν αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα (Porter, 1998). Αυτό συμβαίνει επειδή στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διαδραματίζονται συνεχείς μεταβολές και οι πόροι όπως και οι δυνατότητές τους μπορούν να συμβάλλουν στην σταθερότητά της. Η σταθερότητα

αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την χάραξη και εφαρμογή της στρατηγικής εκείνης που θα ακολουθήσει για να προσαρμοστεί στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντός της.

Κάθε επιχείρηση εντοπίζει τα δυνατά της στοιχεία με τα οποία δείχνει την υπεροχή της, για να δημιουργήσει και πάλι ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αξία για κάθε επιχείρηση είναι το αντίτιμο που είναι σε θέση να καταβάλλει ο καταναλωτής για να αποκτήσει ένα προϊόν ή υπηρεσία που έχει επιλέξει από την επιχείρηση. Μέσα από την αλυσίδα αξίας, η επιχείρηση είναι σε θέση να αναλύσει λεπτομερώς τους διαθέσιμους πόρους και να τους διαχειριστεί ανάλογα. Ακόμα, μπορεί να εκτιμά την αποδοτικότητα κάθε λειτουργίας μεμονωμένα και να υπολογίζει το κόστος που φέρει κάθε μία στην επιχείρηση, όπως για παράδειγμα το κόστος του μάρκετινγκ. Για να δημιουργήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κρίνεται απαραίτητο να μεγιστοποιήσει κάθε λειτουργία την αποδοτικότητά της και να μειώσει το κόστος της καθεμιά τους (Porter, 1998).

Στην εκτέλεση με τη μέθοδο της αλυσίδας αξιών μια επιχείρηση είναι ικανή να εποπτεύει όλες τις δράσεις και λειτουργίες που πραγματοποιούνται σε αυτήν, να αναλύει την αξία τους, όπως και να μελετά τον σχεδιασμό, την παραγωγή, την διάθεση ή την προώθηση και προβολή των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Ακόμα, είναι σε θέση να ελέγχει την συνεργασία ανάμεσα στις λειτουργίες της, για να προκύπτει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η αποτελεσματικότητα της σύνδεσης των λειτουργιών είναι ένα ακόμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

2.8. Λειτουργίες της επιχείρησης

Οποιαδήποτε λειτουργία της επιχείρησης συνδέεται με την παραγωγή και την πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της, αποτελεί κύρια ή πρωτεύουσα λειτουργία. Οι συγκεκριμένες λειτουργίες χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες ανάλογα με τον τύπο τους:

Η διαχείριση εισερχόμενων

Η παραγωγή κάθε επιχείρησης απαιτεί την ύπαρξη πρώτων υλών, οι οποίες θα υποστούν επεξεργασία για να παραχθεί το τελικό προϊόν. Έργο της διαχείρισης εισερχόμενων είναι η παραλαβή, αποθήκευση, κατανομή στις διάφορες λειτουργίες, η καταμέτρηση και καταγραφή, ο έλεγχος ποσότητας αποθέματος και πρώτων υλών που

κρίνονται ακατάλληλα για την παραγωγική διαδικασία και προορίζονται για επιστροφή στους προμηθευτές τους.

Η διαχείριση της παραγωγής

Έργο της διαχείρισης της παραγωγής είναι η επεξεργασία των πρώτων υλών και η μετατροπή τους σε προϊόντα. Είναι λοιπόν η συναρμολόγηση των πρώτων υλών, η συσκευασία των προϊόντων και η αποθήκευσή τους

Η διαχείριση εξεργόμενων

Έργο της διαχείρισης των εξεργόμενων είναι οι ενέργειες εκείνες με τις οποίες το τελικό προϊόν φτάνει στον καταναλωτή. Οι συγκεκριμένες λειτουργίες σχετίζονται με την διάθεση και την παράδοση των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή.

Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις

Το έργο του μάρκετινγκ και των πωλήσεων είναι η προβολή και η προώθηση των προϊόντων στους εν δυνάμει πελάτες της επιχείρησης. Το έργο πραγματοποιείται μέσω της διαφήμισης, της τιμολόγησης, όπως και της επιλογής καναλιών διάθεσης για να οδηγηθούν στον καταναλωτή και να τα επιλέξει.

Οι μεταπωλητικές υπηρεσίες

Το έργο των μεταπωλητικών υπηρεσιών κάθε προϊόντος είναι η εγκατάσταση ή διάφορες συμβουλές για την καλύτερη αξιοποίηση του προϊόντος από τον πελάτη, έτσι ώστε να αυξηθεί η ικανοποίησή του. Σε κάποιες περιπτώσεις είναι η καθοδήγηση του πελάτη για την ορθότερη χρήση του προϊόντος, όπως και οι υπηρεσίες για την συντήρηση και την επισκευή πιθανής βλάβης.

Κάθε λειτουργία είναι εξαιρετικά σημαντική για την επιχείρηση αλλά και τους καταναλωτές, αφού επιθυμούν να αποκτήσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία δίχως προβλήματα, να το παραλάβει εντός των χρονικών περιθωρίων, να πληροφορηθεί καλά για τα επιλεγεί, να μάθει τους όρους χρήσης και αν προκύψει κάποιο πρόβλημα να γνωρίζει το σημείο εξυπηρέτησης.

Εκτός όμως από τις πρωτεύουσες λειτουργίες, είναι και οι συμπληρωματικές, για την σωστή διεκπεραίωση των εργασιών της επιχείρησης. Είναι οι λειτουργίες που υπάρχουν ως υποστηρικτικές στις κύριες.

Οι συμπληρωματικές λειτουργίες είναι:

Οι προμήθειες – αγορές

Είναι οι λειτουργίες που σχετίζονται με τις πρώτες ύλες αλλά και τον εξοπλισμό που θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγική διαδικασία.

Έρευνα και ανάπτυξη

Είναι οι λειτουργίες που σχετίζονται με την αναζήτηση νέων ιδεών και την εφαρμογή της τεχνολογίας, που όταν συνδυάζονται δημιουργούνται καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Σχετίζεται με την σωστή επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού. Αφορά τις ενέργειες που ακολουθούνται για την σωστή κατανομή καθηκόντων, όπως και για την κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων.

Η εσωτερική υποδομή

Σχετίζεται με τις λειτουργίες εκείνες που συμβάλλουν στον σχεδιασμό και την εποπτεία της επιχείρησης, όπως είναι η υπηρεσία του νομικού τμήματος, ο σχεδιασμός της στρατηγικής.

2.9.Balanced Scorecard

Εκτός από την ανάλυση του περιβάλλοντος για την ορθή λήψη αποφάσεων σχετικά με τις στρατηγικές που θα εφαρμόσει μια επιχείρηση, πρέπει να υιοθετήσει τεχνικές αποτίμησης των επιδόσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από καινοτομίες, παροχή προϊόντων άριστης ποιότητας σε μειωμένο κόστος, από ικανοποιημένους καταναλωτές που μετατρέπονται σε επαναλαμβανόμενους. Έτσι έρχονται τα επιθυμητά αποτελέσματα στο παρόν και επομένως στο μέλλον.

Οι σημερινές και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από την ύπαρξη συστήματος μέτρησης των επιδόσεων, το οποίο θα δημιουργεί την ισορροπία στα οικονομικά μεγέθη με σημαντικά στοιχεία απόδοσης του μέλλοντος. Παράλληλα όμως θα εφαρμόζονται οι στρατηγικές που έχουν ήδη επιλεγεί. Για την μέτρηση αυτών των επιδόσεων χρησιμοποιείται η τεχνική Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1990).

Η τεχνική Balanced Scorecard αποτελεί ένα εργαλείο που μεταβάλλει τη στρατηγική που έχει επιλεγεί από την επιχείρηση σε στόχους που μπορούν να μετρηθούν. Γίνεται απλοποίηση της στρατηγικής σε μεγέθη τόσο των λειτουργιών, όσο και των χρηματοοικονομικών στοιχείων. Με αυτόν τον τρόπο προκύπτουν και τα μεγέθη που προβληματίζουν την κάθε επιχείρηση.

Αυτή η μέθοδος, αναπτύχθηκε το '90 από τους Kaplan και Norton και είναι μια ομάδα από δείκτες επίδοσης. Οι συγκεκριμένοι δείκτες αποτελούν σημαντικό εργαλείο στα χέρια των managers, το οποίο χρησιμοποιούν για να πληροφορήσουν τους

υφιστάμενους των τμημάτων τους όπως και τους εξωτερικούς συνεργάτες που συναλλάσσονται με την επιχείρηση, σχετικά με τα επιθυμητά μεγέθη των αποτελεσμάτων και των επιδόσεων, έτσι ώστε να αποτελέσουν στόχοι.

Η Balanced Scorecard χρησιμοποιείται σαν σύστημα μέτρησης για την επίδοση, στρατηγικό σύστημα για την εποπτεία και εργαλείο για την επικοινωνία. Δίνει γρήγορα και με σαφήνεια την εικόνα των επιδόσεων της επιχείρησης. Η μέθοδος εστιάζει στους στόχους και το όραμα όπως και στην στρατηγική της επιχείρησης και όχι στα οικονομικά της μεγέθη. Δεν δίνει τόσο βάση στους δείκτες των οικονομικών της αφού δεν συμβάλλουν ιδιαίτερα στην λήψη αποφάσεων μακροπρόθεσμα. Η συγκεκριμένη μέθοδος κάνει χρήση νέων δεικτών για να αναλύσει τα κύρια στοιχεία στην εφαρμογή της στρατηγικής.

Η Balanced Scorecard προσθέτει τρεις ιδιότητες στους οικονομικούς δείκτες και είναι:

1. Οικονομική διάσταση: οι δείκτες φανερώνουν αν η εφαρμοσμένη στρατηγική φέρνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Για να θεωρείται κατάλληλη η στρατηγική όπως και οι δείκτες, κρίνεται απαραίτητο να ερευνηθούν τα στάδια από τα οποία θα περάσει η επιχείρηση μέχρι την διασφάλιση της στρατηγικής.
2. Διάσταση του καταναλωτή: οι δείκτες που θα επιλέξει η επιχείρηση είναι κατάλοιπο του ορισμού της αγοράς και της βέλτιστης ικανοποίησης. Τρεις είναι οι βασικές αρχές που θα υιοθετηθούν:
 - Η τελειότητα των λειτουργιών της επιχείρησης
 - Η ηγεσία των προϊόντων
 - Η οικειότητα των πελατών.
3. Πεδίο εσωτερικών διαδικασιών: σε αυτό η επιχείρηση στοχεύει στην προσφορά αξίας στους καταναλωτές και τους επενδυτές της.
4. Πεδίο εκπαίδευσης και εξέλιξης: είναι το πεδίο που αποτελεί και τα θεμέλια για την Balanced Scorecard αφού οι στόχοι τους οποίους ορίζει η επιχείρηση πρέπει να είναι ανάλογοι των δυνατοτήτων της και των εργαλείων που διαθέτει και που έχουν την ικανότητα να μετατρέπουν το ανθρώπινο δυναμικό της σε ικανό προσωπικό το οποίο θα συμβάλλει στην εφαρμογή της στρατηγικής.

Η τεχνική Balanced Scorecard σαν σύστημα ελέγχου της στρατηγικής, αποτελεί ένα εξαιρετικό εργαλείο για την κοινή πορεία των δράσεων της επιχείρησης με την στρατηγική της σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Επίσης αποτελεί έναν τρόπο σύνδεσης

των τμημάτων που συμβάλλουν στο στήσιμο και την λειτουργία της επιχείρησης όπως και του προσωπικού της (Kaplan & Norton, 1990).

Με το συγκεκριμένο εργαλείο γίνεται μετάφραση ης στρατηγικής που έχει σχεδιαστεί από την επιχείρηση, τόσο από την διοίκηση και τους διευθυντές όσο και από το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό της. Η Balanced Scorecard δίνει πληροφορίες για τις δράσεις στις οποίες πρέπει να προβεί η επιχείρηση στα πλαίσια των εργασιών της για να προσεγγίσει το πολυπόθητο αποτέλεσμα, τόσο ως προς το αντικείμενο όσο και προς το επικοινωνιακό της μέρος. Για να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη τεχνική και να εφαρμοστεί η στρατηγική, είναι σημαντικό να συμβάλει το κομμάτι της επικοινωνίας. Σαν εργαλείο για την επικοινωνία η Balanced Scorecard, δίνει πληροφορίες για το σύστημα το οποίο έχει επιλέξει η επιχείρηση, κατευθύνει με τον τρόπο της, όπως επίσης βοηθάει το ανθρώπινο δυναμικό να κατανοήσει την στρατηγική, εξελίσσει τις δυνατότητες του έτσι ώστε με κοινή πορεία όλο το προσωπικό να φτάσει στην επίτευξη των στόχων της. Αν η Balanced Scorecard δεν εφαρμοστεί σωστά από το προσωπικό δεν θα επιτευχθούν οι χρηματοοικονομικοί δείκτες οι οποίοι αναμένονται και η επένδυση θα αποτύχει.

Η λέξη Balanced Scorecard προσδιορίζει τους στόχους που τίθενται και οι οποίοι είναι:

- Την ισορροπία των χρηματοοικονομικών δεικτών με άλλους μη χρηματοοικονομικούς
- Την ισορροπία των στόχων που καθορίζει η επιχείρηση με αυτούς των καταναλωτών
- Την ισορροπία των παρελθοντικών στοιχείων της επιχείρησης με νέα δεδομένα του μέλλοντος.

Για την επίτευξη της τεχνικής Balanced Scorecard κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ενός σχεδιασμού με το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο θα εργαστούν, ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις που πρέπει να υλοποιηθούν και ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Ακόμα, απαιτείται η ύπαρξη σαφών στοιχείων για τον τρόπο με τον οποίο η στρατηγική ασκεί επιρροή στην λειτουργία της επιχείρησης και κρίνεται απαραίτητη η κατανόηση των στόχων που έχουν οριστεί κι να ξέρουν τις δυνατότητές τους, όσο και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι (Kaplan & Norton, 1990).

Τα στάδια της τεχνικής Balanced Scorecard είναι:

Πρώτο στάδιο: Η λεπτομερής ανάλυση της στρατηγικής που εφαρμόζεται, αναφέρεται στην ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης και στον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνεται στην στρατηγική που εφαρμόζει.

Δεύτερο στάδιο: Η εξέλιξη των πεδίων απόδοσης της επιχείρησης, σχετίζονται με τους στόχους που χαράσσονται και τον τρόπο με τον οποίο κατανέμονται στους διευθυντές της.

Τρίτο στάδιο: Η ανάλυση των κριτηρίων της στρατηγικής για την επιχειρηματική απόδοση, δηλαδή στους δείκτες που απαιτείται να καλυφθούν, με την εργασία και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Τέταρτο στάδιο: Η κατανομή των καθηκόντων του εργατικού δυναμικού, δηλαδή αναλύονται οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες ανάμεσα στις λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης.

Πέμπτο στάδιο: Η ανάλυση της ανάγκης για πληροφόρηση, η οποία πραγματοποιείται μετά από μελέτη των δεικτών και ακολουθεί προσαρμογή των ανάλογων συστημάτων.

Έκτο στάδιο: Ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης, σχετίζεται με όλους εκείνους τους δείκτες που συμβάλουν στον σχεδιασμό της στρατηγικής.

Η Balanced Scorecard αποτελεί μια τεχνική που εφαρμόζει την στρατηγική την οποία έχει επιλέξει η επιχείρηση. Η εξέλιξη της Balanced Scorecard επιτυγχάνεται με την διευκόλυνση των διευθυντών των τμημάτων στον να μετατρέψουν την στρατηγική τόσο σε σκοπούς, όσο σε δείκτες και μέτρα και να κοινοποιήσουν τις συγκεκριμένες στο προσωπικό της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να συνδέσουν τους αντικειμενικούς στόχους όπως και τα μέτρα για να έχουν αποτελεσματική χρήση της τεχνικής Balanced Scorecard. Για την μέθοδο αυτή πρέπει η επιχείρηση να προχωρήσει σε δυο στάδια. Το πρώτο είναι το χτίσιμο πάνω στην κάρτα των επιδόσεων ενώ το δεύτερο είναι η χρήση αυτής της κάρτας.

Μια επιχείρηση η οποία κάνει χρήση και εφαρμόζει την συγκεκριμένη μέθοδο είναι η Cannon, η οποία δραστηριοποιείται στην παραγωγή φωτογραφικών μηχανών και καμερών. Αυτή η επιχείρηση κάνει χρήση των δυνατοτήτων και των καινοτομιών των καμερών και παράγει άλλα προϊόντα όπως είναι οι σαρωτές, οι εκτυπωτές και άλλα έτσι ώστε να αυξήσει την αξία των γνώσεων και των καινοτομιών που έχουν παραχθεί.

Για να στεφτεί μια Balanced Scorecard με επιτυχία φτάνει να κοινοποιήσει μια στρατηγική με την χρήση ολοκληρωμένου σχεδίου τόσο χρηματοοικονομικών

μετρήσεων, όσο και μη χρηματοοικονομικών στους διευθυντές και στο προσωπικό. Αυτό γίνεται αφού κοινοποιηθεί το όραμα της επιχείρησης, όλο το προσωπικό έχει μια κοινή πορεία για την στρατηγική, με την εργασία όλων επιτυγχάνεται η επιτυχία και όλες οι δράσεις που πραγματοποιούνται έχουν στόχο την αλλαγή.

Κεφάλαιο 3^ο

3.1. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management- HRM) αποτελεί την διαχείριση του σημαντικότερου πόρου μιας επιχείρησης, είναι η διαχείριση του προσωπικού και ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση προσεγγίζει το ανθρώπινο δυναμικό της έτσι ώστε είτε μεμονωμένα κάθε εργαζόμενος, όσο και συλλογικά να βοηθάνε στην επίτευξη των στόχων που έχει καθορίσει η επιχείρηση (Armstrong, 2008).

Κάποιοι από τους ορισμούς, που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί για την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι:

«Σκοπός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διασφάλιση πως το προσωπικό μιας επιχείρησης χρησιμοποιείται για να λαμβάνει ο εργοδότης όσο το δυνατόν μεγαλύτερο όφελος από τις δυνατότητές τους και το προσωπικό να λαμβάνει είτε υλικές, είτε και ψυχολογικές ανταμοιβές για την προσφορά της εργασίας του» (Graham, 1978).

«Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα σύνολο αλληλένδετων πολιτικών με ιδεολογικό άλλα και φιλοσοφικό υπόβαθρο» (Storey, 1989).

«Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση που βοηθάει στην διαχείριση των σχέσεων του προσωπικού, η οποία υποστηρίζει πως η αξιοποίηση των εργαζομένων είναι υψίστης σημασίας για να δημιουργηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο επιτυγχάνεται μέσα από ένα σύνολο ξεχωριστών και ολοκληρωμένων πολιτικών, προγραμμάτων και μεθόδων απασχόλησης» (Bratton and Gold, 2007).

«Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί την διαχείριση των προσπαθειών που καταβάλλονται, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των συμπεριφορών που το προσωπικό παρέχει στην επιχείρηση σαν κομμάτι της ανταλλακτικής εργασίας, έτσι που να δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να εξακολουθήσει την λειτουργία της στο μέλλον» (Watson, 2010).

Σύμφωνα με αυτούς τους ορισμούς, συμπεραίνουμε ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αφορά όλες τις περιπτώσεις απασχόλησης του προσωπικού (Armstrong and Taylor, 2014). Πρόκειται για μια θεμελιώδη λειτουργία των επιχειρήσεων ή διαφορετικά ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα μετά την ίδρυσης και την σύστασης της επιχείρησης (Boxall, Purcell and Wright, 2007).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει ένα μεγάλο φάσμα γνώσης. Πιο συγκεκριμένα μπορεί να χωριστεί σε τρεις κύριες κατηγορίες με βάση την εφαρμογή (Boxall, Purcell and Wright, 2007) :

Το πρώτο πεδίο μελέτης είναι η μικρο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Micro Human Resource Management), στο οποίο και υπάρχουν υπολειτουργίες τόσο των πολιτικών όσο και των πρακτικών που αφορούν την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Αυτή η κατηγορία αποτελείται από δυο κατηγορίες. Η πρώτη έχει σχέση με την διαχείριση του κάθε ένα εργαζόμενου αλλά και η διοίκηση ομάδων εργαζομένων. Έτσι λειτουργίες όπως είναι η επιλογή και η πρόσληψη εργαζομένων, η εκπαίδευσή τους, η διαχείριση των επιδόσεών τους άλλα και οι αμοιβές τους ταξινομούνται σε αυτήν την κατηγορία. Η άλλη κατηγορία είναι η μικρότερη και σχετίζεται με τα συνδικαλιστικά σωματεία και οργανώσεις σε σχέση με τις διοικήσεις των επιχειρήσεων (Boxall, Purcell and Wright, 2007).

Το δεύτερο πεδίο είναι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Παράγοντα (Strategic Human Resource Management –SHRM) (Boxall, Purcell and Wright, 2007). Η σημαντική διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και στην Στρατηγική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι ο όρος «στρατηγικό» αφορά την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τον συσχετισμό του με την απόδοση αλλά και το αποτέλεσμα της επιχείρησης. Πάντα στις επιχειρήσεις λαμβάνονται στρατηγικές αποφάσεις για τις προγραμματισμένες ή όχι διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού (Boxall and Purcell, 2000). Πιο αναλυτικά, αναλύει τις στρατηγικές που εφαρμόζει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, όπως και την μέθοδο με την οποία μετράται η επίδοση αυτών (Boxall, Purcell and Wright, 2007).

Το τρίτο πεδίο εφαρμογής είναι η Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Boxall, Purcell and Wright, 2007). Με βάση τα όσα διατύπωσαν οι Brewster et al. (2016) η διοίκηση των πόρων του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κύριο παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο (Brewster et al., 2016). Σκοπός είναι η σύνδεση των στρατηγικών που εφαρμόζονται στο ανθρώπινο δυναμικό με τα προβλήματα που είναι πιθανό να παρουσιαστούν αφού πρόκειται για διαφορετικά

κοινωνικά και πολιτικά δεδομένα στις χώρες τις οποίες δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση (Boxall, Purcell and Wright, 2007).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι το τμήμα της επιχείρησης που πραγματοποιείται με την χρήση των συστημάτων, αλλά και των δομών του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και με την συμβολή επιμέρους τμημάτων της διοίκησης, όπως είναι τα τμήματα που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή ή την διάθεση των προϊόντων ή των υπηρεσιών (Armstrong and Taylor, 2014).

3.1.1. Η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, με άλλα λόγια η διαχείριση των εργαζομένων συμβαδίζει με την ύπαρξη του ανθρώπου. Παρόλα αυτά, η σημερινή μορφή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έκανε την εμφάνισή της στα τέλη του 19^{ου} αιώνα στην Αγγλία, την Γερμανία, την Γαλλία, τις Η.Π.Α., όπως και την Ιαπωνία (Boxall, Purcell and Wright, 2007). Το κύριο αντικείμενο αρχικά αφορούσε την εποπτεία του προσωπικού αλλά και του κόστους, αγνοώντας τις συνθήκες εργασίας και την ικανοποίησή των εργαζομένων. Χρόνια αργότερα κάποιοι προοδευτικοί εργοδότες διαπίστωσαν τα προβλήματα και τις ελλείψεις του μέχρι τότε συστήματος και υιοθέτησαν την άποψη η οποία ήθελε τους εργοδότες να μεταχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους πιο δίκαια για να φέρουν καλύτερα αποτελέσματα (Stredwick, 2005).

Στα μέσα του προηγούμενου αιώνα, ο Drucker ήταν ένας από τους πρώτους, οι οποίοι διατύπωσαν την βασική και απαραίτητη συμβολή του προσωπικού στα πλεονεκτήματα της οργάνωσης κάθε επιχείρησης. Λίγα χρόνια αργότερα ο Becker διατύπωσε τα θετικά αποτελέσματα του καλά εκπαιδευμένου προσωπικού (Hendry and Pettigrew, 1990).

Λίγο πριν τον 21^ο αιώνα ερευνητές σαν τον Guest και τον Storey αποτύπωσαν την θεωρία πως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στηρίζεται σε πλαίσια σαν τον ατομικισμό, την απόλυτη δέσμευση, την προσαρμογή των ενδιαφερόντων του προσωπικού με αυτά των επιχειρήσεων και αντίστοιχα την προσαρμογή της στρατηγικής της Διοίκησης Προσωπικού με την στρατηγική της διοίκησης της επιχείρησης. ακόμα, τόνισαν πως η διαφορά ανάμεσα στη Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων και στην διαχείριση προσωπικού είναι πως η Διοίκηση είναι γενικότερο της διαχείρισης (Armstrong and Taylor, 2014).

Το πεδίο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχει διευρυνθεί με τα χρόνια. Πολλές φορές όμως αντιμετωπίζεται με μικρότερη εκτίμηση σε σχέση με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης. Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν το προσωπικό τους σαν έναν πόρο με τον οποίο μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ υπάρχουν και άλλες που η διοίκηση του προσωπικού είναι καθαρά μια προσέγγιση διεκπεραίωσης (Boxall, Purcell and Wright, 2007).

3.1.2. Μοντέλα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Κάποια από τα δημοφιλέστερα μοντέλα που αναλύουν τις αρχές της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι:

The Matching Model of Human Resources Management: Πρώτη φορά η έννοια του συγκεκριμένου μοντέλου αποτυπώθηκε από τους Fombrun, Tichy και Devanna, που ανέλυσαν την αναγκαιότητα της εξυπηρέτησης τόσο της επίσημης δομής της οργάνωσης, όσο και της διαχείρισης των μεθόδων Διοίκησης Προσωπικού στους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης (Armstrong, 2008). Το συγκεκριμένο μοντέλο, εστίασε σε τέσσερις διαδικασίες και στην αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ τους (Thierry, 2008). Οι συγκεκριμένες διαδικασίες είναι (Armstrong, 2008):

- Επιλογή: κατανομή των εργαζομένων ανάλογα με τις δυνατότητες και τις γνώσεις τους τις κατάλληλες θέσεις
- Αξιολόγηση
- Επιβράβευση: Γνωρίζοντας πως το μάνατζμεντ γίνεται τώρα αλλά αποδίδει στο μέλλον, τα επιτεύγματα του προσωπικού πρέπει να αναγνωρίζονται τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.
- Ανάπτυξη: Εστίαση στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού με ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Το μοντέλο εστιάζει στην απόδοση της αγοράς αλλά και στην ανάπτυξη της οργάνωσης με βασικό μειονέκτημα την έλλειψη επίδρασης από τους περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Harvard Framework of Human Resources Management: Ένα ακόμα δημοφιλές μοντέλο για την λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι αυτό της δομής του Harvard. Το συγκεκριμένο μοντέλο εστιάζει στην επίδραση των στελεχών της

επιχείρησης στην οργανωσιακή πολιτική αλλά και στις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στην διοίκηση και στο προσωπικό (Hendry and Pettigrew, 1990). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα όσα έχουν διατυπώσει οι Beer et al. (1984), « η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων περικλείει όλες τις αποφάσεις και δράσεις της διοίκησης, οι οποίες επηρεάζουν την φύση των σχέσεων ανάμεσα στην επιχείρηση και το προσωπικό της. Η διοίκηση παίρνει κάθε μέρα εξαιρετικά σημαντικές αποφάσεις για την συγκεκριμένη σχέση που έχει αναπτυχθεί». Ακόμα, παραδέχτηκαν πως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια σειρά από επιλογές, οι οποίες προσδιορίζουν τις πολιτικές σχετικά με (Hendry and Pettigrew, 1990):

- Την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, την αξιολόγησή του, την εξέλιξή του όπως και την λύση της συνεργασίας.
- Το σύστημα με το οποίο ανταμείβονται οι εργαζόμενοι
- Το σύστημα με το οποίο εργάζονται
- Η επιρροή που ασκούν οι εργαζόμενοι

Η συγκεκριμένη θεωρία έχει ένα χαρακτηριστικό ακόμα που είναι το αυξημένο μερίδιο ευθύνης στους διευθυντές των διαφόρων τμημάτων που σχετίζονται με την παραγωγή και την παροχή προϊόντων έτσι ώστε να ευθυγραμμιστεί η δυναμική και ανταγωνιστική στρατηγική με τις πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong and Taylor, 2014).

Ευρωπαϊκό Μοντέλο για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: ο Brewster (1993) συνέστησε το ευρωπαϊκό μοντέλο Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να έχει σαν γνώμονα πως στην Ευρώπη οι επιχειρήσεις λειτουργούν υπό την επίβλεψη του κράτους και πολλές φορές την παρέμβαση συνδικαλιστικών οργανώσεων, οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη (Mayrhofer and Brewster, 2005). Τα πιο σημαντικά στοιχεία του συγκεκριμένου μοντέλου είναι (Armstrong and Taylor, 2014):

- Ο διάλογος ανάμεσα στους συνεργάτες
- Η εστίαση στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
- Η πολυπολιτισμικότητα των οργανισμών
- Η Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων
- Η συνεχής εκπαίδευση

Soft and Hard Model of Human Resources Management: Το Soft μοντέλο εστιάζει περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις, την εκτίμηση των ικανοτήτων του προσωπικού, ορισμοί οι οποίοι εξισορροπήθηκαν με την χρήση του συστήματος «ψηλής

δέσμευσης». Από την άλλη το Hard μοντέλο εστιάζει περισσότερο στα νούμερα της επιχείρησης και στην διαχείριση των πόρων. Το μοντέλο αυτό στρέφεται στην εξισορρόπηση των πρακτικών και πολιτικών που εφαρμόζονται για την διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, με τους σκοπούς που εξυπηρετεί η στρατηγική (Truss et al., 1997).

3.1.3. Συστήματα Ανθρωπίνων Πόρων

Η αρχιτεκτονική δομή των συστημάτων ανθρωπίνων πόρων σαν όρος περιγράφει το πλαίσιο εκείνο, μέσα στο οποίο γίνεται η Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong and Taylor, 2014). Σύμφωνα με τα όσα έχουν διατυπώσει οι Becker et al. (2001), η συγκεκριμένη αρχιτεκτονική δομή περιγράφει την πορεία που ακολουθούν τα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, που από την παρακίνηση και τις διάφορες συμπεριφορές του προσωπικού εφαρμόζουν πολιτικές και πρακτικές (Becker, Huselid and Ulrich, 2001). Η συγκεκριμένη δομή αποτελεί βασικό παράγοντα για την οργανωσιακή επίδοση της επιχείρησης και θα πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση στο να ευθυγραμμίσει τόσο αυτήν την αρχιτεκτονική δομή με τις στρατηγικές ικανοτήτων και τις διαδικασίες της επιχείρησης, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το ανθρώπινο δυναμικό (Armstrong and Taylor, 2014).

Τα συστήματα του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα από τα κυριότερα εργαλεία για την επίτευξη στρατηγικής. Πρώτο στοιχείο των συστημάτων αποτελούν οι αξίες και οι αρχές με τις οποίες εφαρμόζεται η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Ακόμα, με κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία, η επιχείρηση στοχεύει στην εξέλιξη της ποιότητας του εργατικού δυναμικού της (Becker, Huselid and Ulrich, 2001).

3.2. Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Ο κύριος στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η πραγματοποίηση του οράματος μέσω του προσωπικού. Επομένως, αυτό επιτυγχάνεται με την προσαρμογή και εφαρμογή στρατηγικών, οι οποίες συμβαδίζουν με την στρατηγική ανταγωνιστικότητας. Εκτός από τον κύριο στόχο, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

στοχεύει στην δημιουργία μιας πολιτικής επιδιώκοντας την μέγιστη αποδοτικότητα. Σε ότι αφορά τις σχέσεις του προσωπικού τόσο με τους συναδέλφους, όσο και με τη διοίκηση ο στόχος είναι πολυδιάστατος. Οι εργασιακές σχέσεις ξεκινάνε από την διαδικασία που ακολουθεί η επιχείρηση για να καλύψει τις κενές θέσεις εργασίας με προσωπικό το οποίο θα διαθέτει τις προϋποθέσεις που κρίνονται απαραίτητες, όπως επίσης θα αφοσιώνεται στην επιχείρηση και στο όραμά της. Στην συνέχεια η επιχείρηση δημιουργεί φιλικό περιβάλλον και την ανάλογη ατμόσφαιρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Τέλος η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνει την ευθύνη να εφαρμόσει τους κανόνες ηθικής και να καταπολεμήσει τις ανεπίτρεπτες συμπεριφορές σε όλη την επιχείρηση (Armstrong and Taylor, 2014).

3.2.1. Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Προσωπικού

Βάσει τους στόχους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ο Armstrong (2008) ανέλυσε τα επτά χαρακτηριστικά της τα οποία είναι (Armstrong, 2008):

- Το τμήμα της Διοίκησης Προσωπικού μπορεί να προσεγγιστεί από ποικίλες οπτικές και δεν ακολουθεί μόνο ένα και συγκεκριμένο μοντέλο
- Έχει άμεση σύνδεση με την στρατηγική
- Εστιάζει στην αφοσίωση και την ίση μεταχείριση του προσωπικού
- Διαχειρίζεται το προσωπικό της ως κεφάλαιο και όχι σαν κόστος
- Στηρίζει την ταύτιση των ενδιαφερόντων του προσωπικού και της επιχείρησης και προσπαθεί να αναπτύξει μοναδικές σχέσεις με το κάθε ένα μέλος του προσωπικού
- Η εφαρμογή των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εξαρτάται από τον κάθε διευθυντή του κάθε τμήματος
- Λαμβάνει υπόψη του σε ότι κάνει και αποφασίζει τις αξίες είτε εταιρικές και κοινωνικές, είτε ηθικές.

3.2.2. Οι λειτουργίες της Διοίκησης ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα τμήμα της επιχείρησης με βασική μέριμνα τους εργαζόμενους. Δύο είναι οι οπτικές για τους οποίους υπάρχει. Πρώτη είναι ο υποστηρικτικός της ρόλος στην λειτουργία των επιχειρήσεων. Δεύτερη οπτική είναι η απαραίτητη λειτουργία της συγκεκριμένης διοίκησης σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος, το είδος και την σύστασή του τμήματος προσωπικού (Decenzo, Robbins and Verhulst, 2013).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει τις τέσσερις εξής λειτουργίες:

1. Η στελέχωση της επιχείρησης από το ανάλογο ανθρώπινο δυναμικό
2. Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
3. Παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού
4. Διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού

Η στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού έχει μεταβληθεί πολύ με τα χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, η μεταβολή βρίσκεται στην βάση πως η διαζώσης συνεντεύξεις με υποψηφίους δεν αποτελεί το πρώτο στάδιο αυτής της λειτουργίας. Πρώτο στάδιο αποτελεί ο καθορισμός του χρονικού διαστήματος στο οποίο θα προσληφθούν οι εργαζόμενοι αλλά και τα απαραίτητα προσόντα που θα πρέπει να έχουν αυτοί για κάθε θέση εργασίας. Όλα αυτά όμως αν συνδυαστούν με την σαφή διατύπωση της αποστολής, συμβάλουν στην επιλογή των εργαζομένων από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και οι οποίοι θα βοηθήσουν στην εφαρμογή της στρατηγικής (Decenzo, Robbins and Verhulst, 2013).

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία που στοχεύει στον εμπλουτισμό του εργατικού δυναμικού με δεξιότητες και γνώσεις που κρίνονται απαραίτητες στις μέρες μας και που βοηθούν στην καλύτερη και άμεση εκτέλεση των καθηκόντων του. Η συγκεκριμένη λειτουργία εστιάζει στους νέους υπαλλήλους της επιχείρησης και στην όσο το δυνατόν ομαλότερη προσαρμογή τους στην εργασία, στην ένταξή τους στο εργατικό δυναμικό και στην υιοθέτηση από αυτούς της κουλτούρας της επιχείρησης. Από την στιγμή που θα υλοποιηθούν όλα αυτά, ακολουθεί η λειτουργία της παρακίνησης (Decenzo, Robbins and Verhulst, 2013).

Η παρακίνηση αποτελεί την σημαντικότερη λειτουργία αλλά την λιγότερη προσιτή, αφού την χαρακτηρίζει η πολυπλοκότητα λόγω του ανθρώπινου παράγοντα. Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού χρίζει σεβασμού από την διοίκηση της

επιχείρησης. Η συμβολή του προσωπικού στην λήψη αποφάσεων για θέματα που το αφορούν, η καταγραφή των θέσεών τους, όπως και η επίτευξη των στόχων όποτε είναι εφικτό αποτελούν τρόπο παρακίνησης για το προσωπικό. Στόχος της συγκεκριμένης λειτουργίας είναι η εξέλιξη του συστήματος με το οποίο αξιολογείται η επίδοση έτσι ώστε να δίνονται πληροφορίες για την επίδοση του παρελθόντος αλλά και του μέλλοντος (Decenzo, Robbins and Verhulst, 2013).

Η λειτουργία της διατήρησης αποτελεί την διαδικασία η οποία επιδιώκει την υψηλή παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού. Στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διατήρηση της δέσμευσης του προσωπικού στα όσα η επιχείρηση πρεσβεύει. Για να επιτευχθεί αυτό, τα στελέχη που απαρτίζουν το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού έχουν την υποχρέωση να δημιουργούν φιλικό κλίμα στην εργασία, να κατανοούν τα προβλήματα που κάθε εργαζόμενος αντιμετωπίζει στην προσωπική του ζωή (Decenzo, Robbins and Verhulst, 2013).

3.3.Ο ρόλος των ειδικών του ανθρώπινου δυναμικού

Για να κατανοηθεί το έργο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, κρίνεται απαραίτητο να αναλυθεί η συμβολή των ειδικών του ανάλογου τμήματος. Το έργο όσων στελεγχώνουν την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως είναι η θέση τους στην ιεραρχία της επιχείρησης, αλλά και οι προσωπικές τους γνώσεις και δεξιότητες. Βασικό μέλημα των διοικητών του προσωπικού αποτελεί η συμβολή στην χάραξη ανταγωνιστικής στρατηγικής, η ανάπτυξη στρατηγικής του ανθρώπινου δυναμικού, η επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται στο προσωπικό. Ακόμα, βάσει των αρχών που υιοθετεί το στρατηγικό μάνατζμεντ, όπως τα στελέχη μιας επιχείρησης, οι ειδικοί του ανθρώπινου δυναμικού οφείλουν να ενεργούν προληπτικά και να καθορίζουν εκείνοι τις μεταβολές (Armstrong and Taylor, 2014).

Η συμβολή των ειδικών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αναλυθεί είτε βραχυπρόθεσμα, είτε μακροπρόθεσμα. Η ανάλυση σε βραχυπρόθεσμο πλάνο περικλείει την επικοινωνία αλλά και την συμβουλευτική, ενώ σε μακροπρόθεσμο πλάνο την χάραξη στρατηγικής και άλλα.

Κεφάλαιο 4ο

4.1.Στρατηγικό Μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει ένα μεγάλο φάσμα κινήσεων και ενεργειών σχετικά με την διαχείριση του προσωπικού και των και των εργασιακών σχέσεων. Το στρατηγικό μάνατζμεντ της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ένα εξελιγμένο πεδίο της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, το οποίο ξεκίνησε την ανάπτυξή της μετά το 1985 (Boxall and Purcell, 2000). Κύριοι λόγοι για της οποίους η ανάπτυξη αυτή διαδραματίστηκε γρήγορα ήταν παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης έκανε τον ανταγωνισμό εντονότερο, της και οι διαρκείς μεταβολές στα τεχνολογικά δεδομένα που διαδραματίζονται, ανάγκασαν της ειδικούς των επιχειρήσεων να ψάχνουν τρόπους με της οποίους θα διαχειρίζονταν τον κάθε πόρο, που ως τότε δεν περιλαμβανόταν της κύριες πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το προσωπικό (Boxall, Purcell and Wright, 2007).

Κάποιοι ορισμοί της βιβλιογραφίας για το Στρατηγικό μάνατζμεντ του ανθρώπινου παράγοντα είναι:

«Το Στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων αντιμετωπίζει της εργαζόμενους σαν στρατηγικό πόρο για την υλοποίηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Hendry and Pettigrew, 1986)

«Το Στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια ομάδα ενεργειών και δράσεων που μοιράζονται από κοινού τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης με το προσωπικό της για να επιτευχθεί η επίλυση επιχειρηματικών θεμάτων που αφορούν της ανθρώπους» (Schuler and Walker, 1990)

«Το Στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων αποτελεί το πλάνο των προγραμματισμένων ενεργειών του προσωπικού μιας επιχείρησης που σκοπό έχουν να την επιτρέψουν να υλοποιήσει της στόχους της» (Wright and McMahan, 1992)

«Το Στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων δίνει έμφαση της δράσεις που διαφοροποιούν μια επιχείρησης από της υπόλοιπες της ανταγωνισμού» (Purcell, 1999).

Από της συγκεκριμένους ορισμούς συμπεραίνεται ότι το Στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων είναι νοοτροπία η οποία στηρίζεται σε μια ομάδα εννοιών και όχι ένα σύνολο μεμονωμένων τεχνικών. Δίνει τα απαραίτητα εφόδια με τα οποία αναγνωρίζονται οι πρακτικές του προσωπικού που βοηθάνε στην χάραξη της στρατηγικής, η οποία θα συμβάλει με την σειρά της, στην διαμόρφωση στρατηγικών του ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong and Taylor, 2014). Με βάση την βιβλιογραφία, αρχικά το βάρος πέφτει στην συμμετοχή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων στην επίτευξη της στρατηγικής. Το προσωπικό, σαν πόρος της επιχείρησης, υποτιμούνταν σε σχέση με της της και θεωρούνταν απλά ένα μέσο με το οποίο επιτύγχανε η επιχείρηση της στρατηγικούς της σκοπούς. Η ταυτόχρονη ανάπτυξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και του τρόπου με τον οποίο σκέφτεται η διοίκηση για αυτό, δημιούργησε μεταβολές και η προσοχή από την επίτευξη μετατοπίστηκε στην διαμόρφωση στρατηγικής και στην ανάδειξη του προσωπικού της επιχείρησης σαν πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Boxall, Purcell and Wright, 2007).

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού έχει σαν σκοπό να δημιουργήσει στρατηγικές δεξιότητες και να διασφαλίσει πως η επιχείρηση στελεχώνεται από εξειδικευμένους και έμπιστους υπαλλήλους για να επιτευχθεί ένα συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Armstrong, 2008).

Σύμφωνα με τα όσα έχουν διατυπώσει ο Boxall και ο Purcell (2000) το Στρατηγικό Μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να απαντά στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιες είναι οι κρίσιμες στρατηγικές επιλογές ανθρώπινου δυναμικού για την άριστη οργανωσιακή επίδοση;
- Πώς προκύπτουν οι στρατηγικές επιλογές του ανθρώπινου δυναμικού για την άριστη οργανωσιακή επίδοση;
- Με ποιον τρόπο η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι εφικτό να γίνει αποτελεσματικότερη;

4.2 Πλαίσια στήριξης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων

Η εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων έχει βάση σε διάφορες θεωρίες. Κάποιες από αυτές είναι η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, η θεωρία της στρατηγικής εξισορρόπησης και άλλες.

4.2.1 Πόροι και ικανότητες

Οι πόροι κάθε επιχείρησης είναι κομμάτι του εσωτερικού της περιβάλλοντος και διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τους υλικούς πόρους και τους άυλους. Οι υλικοί πόροι χωρίζονται σε χρηματοοικονομικούς, σε οργανωτικούς, σε φυσικούς αλλά και σε τεχνολογικούς. Οι άυλοι πόροι χωρίζονται σε ανθρώπινους, σε καινοτομικούς και σε αυτούς που σχετίζονται με το brand name της επιχείρησης (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2007). Όπως έχει διατυπώσει και ο Wernerfelt (1984), «πόρο αποτελεί κάθε αδύνατο ή δυνατό στοιχείο για κάθε επιχείρηση».

Σκοπός της επιχείρησης, εκτός από την επιβίωσή της, αποτελεί και η δημιουργία αξίας στον καταναλωτή έτσι που οι ανταγωνιστικές επιχείρησης δεν είναι σε θέση να προσφέρουν και συγκεκριμένα στοχεύουν στην διάρκεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όμως αυτό είναι εξαιρετικά δύσκολο να συμβεί απλά μέσα από τους πόρους. Αντίθετα, είναι απαραίτητο οι πόροι να συνδέονται και να μετατρέπονται σε ικανότητες (Γεωργόπουλος, 2013).

Οι ικανότητες αποτελούν τις ενέργειες μέσα από τις οποίες οι διαχειρίζονται οι πόροι, για να μπορέσουν οι εισροές να μετατραπούν σε τελικά αγαθά (Wheleen et al., 2018). Οι διαδικασίες της επιχείρησης αποτελούν την πλειοψηφία των λειτουργιών της. Εξαιρετικά σημαντικές είναι οι ικανότητες του προσωπικού, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση αναπτύσσει και μεταφέρει σε αυτό την γνώση (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2007). Σε πολλές περιπτώσεις παρατηρούνται οι δυναμικές ικανότητες, οι οποίες είναι συνεχείς μεταβολές των ικανοτήτων για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος της επιχείρησης (Wheleen et al., 2018).

Ο διαχωρισμός ανάμεσα στους πόρους και στις ικανότητες είναι υψίστης σημασίας στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο δημιουργήθηκαν οι διακριτές

υπεροχές (Hill and Jones, 2014), που θα εμφανιστούν στο μέλλον. Για αρχή, σαν υπεροχή ορίζεται τόσο η ενσωμάτωση, όσο και ο συντονισμός των ικανοτήτων των λειτουργιών που λαμβάνουν χώρα εντός της επιχείρησης. Τα σημεία υπεροχής είναι οι ικανότητες της επιχείρησης (Wheelen et al., 2018) και είναι σε θέση να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κύριος παράγοντας που μετατρέπει την υπεροχή σε σημείο υπεροχής αποτελεί ο χρόνος, αφού όσο κυλά και με την συμβολή των διαδικασιών της οργάνωσης και της μάθησης, διαχειρίζονται και αναπτύσσονται τόσο οι πόροι όσο και οι ικανότητες (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2007). Οι διακριτές υπεροχές σχετίζονται με τις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση και που διαχειρίζεται καλύτερα από τους ανταγωνιστές της (Wheelen et al., 2018) και που παρέχουν διατηρήσιμη αξία (Γεωργόπουλος, 2013).

Σε ότι αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως φαίνεται στην βιβλιογραφία γίνεται αναφορά στην διαφορετικότητα και την ποικιλία που εμφανίζουν οι πόροι της επιχείρησης όπως επίσης και στην ικανότητα πρόσβασης τρίτων επιχειρήσεων σε αυτούς τους πόρους. Όταν το συγκεκριμένο εγχείρημα από τις τρίτες επιχειρήσεις αποτυγχάνει, τότε μιλάμε για δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πόροι οι οποίοι συμβάλουν στην πραγματοποίηση αυτής της δημιουργίας μπορεί να είναι γνώσεις και εμπειρίες, ανάληψη ή μη ρίσκου, κρίση και γενικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν το προσωπικό κάθε επιχείρησης (Armstrong, 2008).

Κάθε επιχείρηση για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι αναγκαίο οι πόροι να ακολουθούν τα κριτήρια του μοντέλου VRIO. Στην αρχή είχε πάρει το όνομα VRIN από τα αρχικά των τεσσάρων αγγλικών λέξεων Value, Rarity, Inimitable και Non-substitutable. Λέξεις που αναλύονται ως εξής:

Value (Αξία): Με τους συγκεκριμένους πόρους η επιχείρηση εκμεταλλεύεται ευκαιρίες και καταπολεμά απειλές.

Rarity (Σπανιότητα): οι πόροι αυτοί είναι περιορισμένοι τόσο στους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές όσο και στους μελλοντικούς

Inimitable (Μη αντιγράψιμος): είναι οι πόροι αυτοί των οποίων η αντιγραφή ή αναπαραγωγή κρίνεται αδύνατη

Non- substitutable (Μη υποκατάσταση): το συγκεκριμένο κριτήριο, διευκρινίζει αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει δημιουργηθεί είναι διατηρήσιμο ή όχι, πράγμα που καθορίζεται από την δυνατότητα υποκατάστασης ή μη. Οι πόροι που δεν υποκαθίστανται είναι αυτοί που δεν έχουν ισοδύναμα

στρατηγικής. Ένα σύνολο πόρων, μπορεί να χαρακτηριστεί σαν στρατηγικά ισοδύναμο, όταν μπορεί ένας πόρος να εκμεταλλευτεί από την επιχείρηση ξεχωριστά και να εφαρμόσει τις συγκεκριμένες στρατηγικές. Πόροι που διατηρούν την μη υποκατάσταση είναι η εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται ανάμεσα στους υφιστάμενους και τους προϊσταμένους τους, όπως και οι γνώσεις που διαθέτει κάθε εργαζόμενος της επιχείρησης και οι οποίες δεν είναι εύκολο να υποκατασταθούν (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2007).

Το μοντέλο των παραπάνω κριτηρίων εφάρμοσε πρώτος ο Wernerfelt το 1984, το οποίο μετονομάστηκε σε VRIO, μετά από την παρότρυνση του Barney, αφού το τέταρτο κριτήριο αντικατέστησε ο οργανισμός αλλά και η δυνατότητα που έχει αυτός να εκμεταλλεύεται τους πόρους και τις δεξιότητες μέσα από πολιτικές, ανταμοιβές, κουλτούρες αλλά και διαδικασίες (Wheelen et al., 2018).

Η θεωρία των Πόρων και των δεξιοτήτων είναι βασικό για την εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων. Ο συνδυασμός δύο θεωριών δημιούργησε πολλά προβλήματα. Κάποια από αυτά είναι οι σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και οι πρακτικές απασχόλησης οι οποίες επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ο συνδυασμός των πρακτικών που εφαρμόζεται στο ανθρώπινο δυναμικό με τις στρατηγικές των ανθρωπίνων πόρων, όπως και η ανάδειξη του ανθρώπινου δυναμικού σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο σε εθνικό, όσο και διεθνές επίπεδο (Kamoche, 1996).

Οι θεωρίες αυτές γεννούν τα ερωτήματα που αφορούν το πως οι πόροι προσωπικού και οι δεξιότητες πληρούν τις προϋποθέσεις του συγκεκριμένου μοντέλου, με βάση την ευχέρεια αντιγραφής, πρόσβασης αλλά και υποκατάστασής τους (Boxall and Purcell, 2000). Με βάση τα όσα διατύπωσε ο Barney, οι πόροι της επιχείρησης είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντιγραφούν για τους εξής λόγους (Boxall, Purcell and Wright, 2007):

1. Οι πόροι δημιουργήθηκαν και διαμορφώθηκαν με μοναδικές συνθήκες.
2. Οι πόροι δεν είναι σαφής.
3. Οι πόροι είναι πολύπλοκοι από κοινωνική πλευρά.

Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων εστιάζει στην συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου, η οποία είναι εφικτό να αντιγραφεί, όμως δεν μπορεί να αντιγραφεί το ταλέντο και η ποιότητα που διαθέτει κάθε άτομο στην παροχή της εργασίας του. Κατά την εφαρμογή μιας στρατηγικής εμφανίζονται εμπόδια στην κινητικότητα των πόρων (Resource Mobility Barriers- RMBs). Εμπόδια όπως η ανάγκη

για διαχείριση διαδικασιών οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα την δημιουργία νέων ικανοτήτων (Boxall and Purcell, 2000). Υπάρχει όμως διαφορά ανάμεσα στο πλεονέκτημα ανθρώπινου δυναμικού και στο πλεονέκτημα οργανωτικής διαδικασίας. Το πλεονέκτημα ανθρώπινου δυναμικού έχει σχέση με την στελέχωση της επιχείρησης από εξειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό. Από την άλλη το πλεονέκτημα οργανωτικής διαδικασίας, έχει σχέση με διαδικασίες που είναι δύσκολο να αντιγραφούν. Επομένως η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται όταν κάθε επιχείρηση επενδύει τόσο στις δεξιότητες και τα ταλέντα του προσωπικού της, όσο και στην εξέλιξη αυτών.

4.2.2 Η στρατηγική εξισορρόπησης

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου παράγοντα, περιλαμβάνει δράσεις και ενέργειες, οι οποίες θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στρατηγικών εκείνων που έχουν σκοπό την οργάνωση μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου παράγοντα έχει σκοπό να ισορροπήσει την στρατηγική. Αρχικά καταβάλλει προσπάθειες να εναρμονίσει τις ενέργειες των εργαζομένων με τις διαδικασίες του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στην συνέχεια προσπαθεί να συνδυάσει τις διάφορες στρατηγικές του ανθρώπινου παράγοντα μεταξύ τους. Αντιλαμβάνεται κανείς πως και στα δυο αυτά στάδια επιδιώκεται η αμοιβαία υποστήριξη των στρατηγικών (Wright and McMahan, 1992).

4.2.3 Η ευελιξία της στρατηγικής

Η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα εξωτερικό περιβάλλον που είναι αρκετά δυναμικό και παράλληλα ευμετάβλητο. Έτσι, κρίνεται απαραίτητο κάθε επιχείρηση να έχει την δυνατότητα να προσαρμόζεται, δηλαδή να εντοπίζει τις μεταβολές του περιβάλλοντος και να προχωράει σε προσαρμογή των διαδικασιών και πρακτικών της πριν από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Είναι πολλοί οι μελετητές οι οποίοι διατύπωσαν πως σε περιόδους όπου διαδραματίζονται πολλές αλλαγές, η ευελιξία είναι το κλειδί για την εξέλιξη και επιβίωση της επιχείρησης. Η ευελιξία ή

προσαρμοστικότητα στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Παράγοντα προϋποθέτει την ύπαρξη δυο παραγόντων. Ο πρώτος είναι η δυνατότητα του προσωπικού και οι ικανότητες του να συμπεριφέρεται ανάλογα στις διάφορες στρατηγικές που η επιχείρηση θα εφαρμόσει. Ο δεύτερος είναι η εφαρμογή των διαδικασιών εκείνων του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες θα μεγιστοποιήσουν τις ήδη υπάρχουσες ικανότητές του (Wright and Snell, 1998).

Οι Wright και Snell (1998) διατύπωσαν πως οι στρατηγικές με σκοπό την εξισορρόπηση και την ευελιξία λειτουργούν ως συμπληρωματικές η μια στην άλλη. Η στρατηγική εξισορρόπησης κρίνεται απαραίτητο να ελέγχεται σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, αφού η υλοποίηση της σήμερα δεν εγγυάται την υλοποίηση της και αύριο, αφού το εξωτερικό περιβάλλον της είναι πολύπλοκο και πολυτάραχο. Η προσαρμοστικότητα όμως επηρεάζεται μόνο από παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και από τα αποτελέσματα που διαφαίνονται με τον καιρό.

4.3 Προσεγγίσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων

Με την πάροδο των ετών το ενδιαφέρον για το προσωπικό κάθε επιχείρησης μετατοπίστηκε από την μικρο-διοίκηση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων είναι πια μια επιστήμη εφαρμοσμένη και έτσι αναπτύχθηκαν ποικίλες προσεγγίσεις (Delery and Doty, 1996).

Παίρνοντας σαν βάση τα πλαίσια στήριξης και με βάση της διατύπωση πως «η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής χρίζει δεδομένων πρακτικών προσωπικού, οι οποίες είναι διαφορετικές από εκείνες που απαιτούνται από την επιχείρηση όταν εφαρμόζει εναλλακτικές στρατηγικές» και σε σύνδεση με τη διατύπωση ότι «η βέλτιστη προσαρμογή ανάμεσα στις πρακτικές του προσωπικού και της επιχειρηματικής στρατηγικής αποφέρει υψηλότερες επιδόσεις» οι Delery και Doty (1996) συνέστησαν τρεις βασικές οπτικές για το στρατηγικό μάνατζμεντ, οι οποίες είναι:

- **Παγκόσμια οπτική:** με βάση την συγκεκριμένη οπτική υπάρχουν πρακτικές για το προσωπικό που είναι πιο αποτελεσματικές και μπορούν να εφαρμόσουν

όλες οι επιχειρήσεις (Stewart and Brown, 2011). Για να γίνει αυτό, στην αρχή θα πρέπει να αναγνωριστούν οι πρακτικές στρατηγικής προσωπικού. Με τον συγκεκριμένο όρο εννοούμε τις πρακτικές που βοηθάνε στη βέλτιστη επίδοση της επιχείρησης (Delery and Doty, 1996).

- **Ενδεχόμενη οπτική:** η συγκεκριμένη οπτική δεν χρίζει γραμμικής σχέσης. Η αποτελεσματικότητα των εφαρμογών φαίνεται από το πόσο συνάδουν με άλλες μεταβλητές της επιχείρησης (Armstrong and Taylor, 2014). Βασική μεταβλητή είναι η ανταγωνιστική στρατηγική (Delery and Doty, 1996).
- **Οπτικής της προσαρμογής:** η συγκεκριμένη οπτική αποτελεί μια πολύπλοκη και ολιστική προσέγγιση κατά την οποία η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα σύνολο από ανεξάρτητα χαρακτηριστικά (Delery and Doty, 1996). Τα στοιχεία αυτά συνδέονται με διάφορους τρόπους και σαν παράγωγο έχουν την δημιουργία προτύπων σχετικά με την διαχείριση του προσωπικού και επομένως η οπτική εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Martín-Alcázar, Romero-Fernández and Sánchez-Gardey, 2005).

Οι τρεις συγκεκριμένες οπτικές οι σχετικές με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων είναι η βάση για την εξέλιξη των προσεγγίσεων.

4.3.1 Προσέγγιση της καλύτερης πρακτικής

Η συγκεκριμένη προσέγγιση βασίζεται στην παγκόσμια προσέγγιση. Υποστηρίζει πως μια ομάδα στοιχείων εφαρμογών ανθρώπινου δυναμικού είναι σε θέση να καλυτερεύσει την επίδοση της επιχείρησης ενώ τα αποτελέσματα δέχονται μεγαλύτερης βελτίωσης όταν συνδέονται με άλλα συμπληρωματικές ομάδες πρακτικών (Marchington and Grugulis, 2000). Ένα σύνολο σαν κι αυτό αποτελούν οι παρακάτω πρακτικές (Pfeffer, 1998):

- Η ασφάλεια στον χώρο εργασίας
- Η επιλεκτική πρόσληψη των νέων εργαζομένων
- Σύνολα τα οποία αυτοδιαχειρίζονται και αποκέντρωση της λήψης των αποφάσεων σαν κύρια αρχή του επιχειρηματικού πλάνου
- Αποζημίωση η οποία εξαρτάται από την απόδοση της επιχείρησης
- Διαρκής εκπαίδευση

- Μείωση διακρίσεων
- Αυξημένη ανταλλαγή δεδομένων σχετικά μην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και τις επιδόσεις της.

Οι Delery και Doty (1996) στήριζαν πως οι βέλτιστες πρακτικές είναι:

1. Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη στην επιχείρηση
2. Επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης
3. Χάραξη πολιτικών αξιολόγησης
4. Ασφάλεια του προσωπικού
5. Αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων κάθε θέσης εργασίας
6. Διανομή κερδών
7. Δημιουργία μηχανισμών σχετικών με την προαγωγή των απόψεων του προσωπικού.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι αυτή που δέχτηκε την περισσότερη κριτική. Το βασικό ερώτημα είναι ποιοι είναι οι στόχοι εκείνοι που εκπληρώνουν οι συγκεκριμένες πρακτικές. Όταν εξυπηρετείται ο στόχος της επιβίωσης των επιχειρήσεων, τότε πρέπει να εφαρμοστούν αυτές οι πρακτικές. Σε άλλη περίπτωση, αν εξυπηρετείται ο στόχος για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μόνο κάποιες από τις επιχειρήσεις πρέπει να τις εφαρμόσουν (Boxall and Purcell, 2000).

4.3.2 Προσέγγιση της καλύτερης εξισορρόπησης

Με βάση της ενδεχόμενη οπτική, η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι αντικείμενο πολλών ερευνητών. Έχουν εξελιχθεί πολλά μοντέλα σχετικά με αυτήν την προσέγγιση, το δημοφιλέστερο είναι το μοντέλο του κύκλου ζωής και αυτό της ανταγωνιστικής στρατηγικής (Armstrong and Taylor, 2014).

Στο μοντέλο του κύκλου ζωής, οι λειτουργίες που αναπτύσσει μια επιχείρηση σε σχέση με το προσωπικό πρέπει να συμπορεύονται με το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση (Boxall and Purcell, 2000). Σύμφωνα με το κύκλο ζωής των προϊόντων, τα τέσσερα επίπεδα του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων είναι η είσοδος, η ανάπτυξη, η ωρίμανση και η παρακμή (Armstrong, 2010). Είναι κατανοητό πως οι επιχειρήσεις στο πρώτο επίπεδο κατέχουν ανεπίσημα συστήματα διοίκησης

ανθρωπίνων πόρων ενώ όσο ωριμάζουν και ο όγκος του προσωπικού αυξάνεται αποκτά επισημότητα (Boxall and Purcell, 2000).

Στο μοντέλο της ανταγωνιστικής στρατηγικής οι στρατηγικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να χαράσσονται με τρόπο που να βγαίνουν στην επιφάνεια τα κατάλληλα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του προσωπικού έτσι ώστε να εξυπηρετείται η ανταγωνιστική στρατηγική, όπως την έχει ορίσει ο Porter (Boxall and Purcell, 2000). Τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά αφορούν την συμπεριφορά που δείχνει το προσωπικό όταν καλούνται να παράσχουν την εργασία τους σε περιβάλλον με άλλους εργαζόμενους (Schuler and Jackson, 1987).

4.3.3 Προσέγγιση της ομαδοποίησης

Η συγκεκριμένη προσέγγιση σχετική με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων αναφέρεται στο πόσο σημαντική είναι η οριζόντια προσαρμογή των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ανάμεσά τους. Συστήνει την δημιουργία δεσμών των εφαρμογών έτσι για να υπάρχει αμοιβαία στήριξη μεταξύ τους (Armstrong and Taylor, 2014). Οι ερευνητές Richardson και Thomson (1999) διατύπωσαν ότι «μπορεί να προσδιοριστούν συγκεκριμένες συσχετίσεις εφαρμογών προσωπικού που δημιουργούν αυξημένη επιχειρηματική απόδοση, αλλά αυτοί οι συσχετισμοί ποικίλουν ανάλογα με το πλαίσιο οργάνωσης της κάθε επιχείρησης». Με άλλα λόγια στήριξαν την άποψη πως οι αυξημένες επιδόσεις πραγματοποιούνται όταν επιτυγχάνεται σύνδεση ανάμεσα στο εσωτερικό και στο εξωτερικό ταίριασμα. Για παράδειγμα η δημιουργία δεσμών ανάμεσα στις οικονομικά και μη επιβραβεύσεις αποτελεί εφαρμογή της συγκεκριμένης προσέγγισης. Τα συστήματα που αφορούν την υψηλή απόδοση σε κάθε επιχείρηση έχει βάση στην δημιουργία τέτοιων συνεργειών. Ακόμα, η αμφιβολία για την συγκεκριμένη προσέγγιση εστιάζει στο πως (Armstrong and Taylor, 2014):

- Θα παρθεί η απόφαση για το ποια δέσμη πρακτικών είναι η βέλτιστη
- Θα πειστούν τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης.

4.4 Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού

Δύο είναι τα βασικά στοιχεία των στρατηγικών των επιχειρήσεων. Το πρώτο στοιχείο είναι ότι συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών και το δεύτερο είναι το πλάνο και η σύστασή του το οποίο θα δείχνει πως θα επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί. Τις περισσότερες φορές δημιουργείται με μακροπρόθεσμο πλάνο. Αλλά υπάρχουν και φορές που οι επιχειρήσεις χαράζουν μια γενική στρατηγική για κάθε λειτουργία ξεχωριστά. Η στρατηγική μεμονωμένα δεν επαρκεί για να εγγυηθεί την επιτυχία, παρόλο που πολλές επιχειρήσεις φτάνουν στην υλοποίηση των στρατηγικών τους με καθαρά τυχαίο τρόπο (Richardson and Thomson, 1999).

Έτσι οι στρατηγικές του προσωπικού εξυπηρετούν δεδομένους στόχους και κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη σχεδίου επίτευξης αυτών. Οι στόχοι των στρατηγικών αυτών μπορεί να είναι η διαγραφή των αυξημένων κερδών, η μείωση του κόστους του τμήματος προσωπικού, η αυξημένη παραγωγικότητα αλλά και η βελτίωση των σημείων που υπερέχει η επιχείρηση. Οι στόχοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων διαχωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Βασικοί στόχοι
- Συμπερασματικοί στόχοι
- Στόχοι με την Παραγωγή
- Απώτεροι στόχοι

Οι βασικοί στόχοι είναι αυτοί που σχετίζονται με το προσωπικό κατά αποκλειστικότητα. Το με πόση επιτυχία θα στεφθεί η πραγματοποίηση των βασικών στόχων είναι και το χαρακτηριστικό που κρίνει την επιτυχία της πραγματοποίηση των συμπερασματικών στόχων τα οποία με την σειρά τους επηρεάζουν αυτούς που σχετίζονται με την παραγωγή και πάει λέγοντας. Το στρατηγικό πλάνο περιλαμβάνει τις πολιτικές και πρακτικές προσωπικού που εφαρμόζονται (Richardson and Thomson, 1999).

Η προσαρμογή των στρατηγικών του προσωπικού οδηγεί στην ανάπτυξη τόσο των γενικών όσο και των ειδικών στρατηγικών, που θα πραγματοποιηθούν από τους διοικητές κάθε τμήματος. Ακόμα, η διαμόρφωση των στρατηγικών δεν σημαίνει ότι εφαρμόζονται κιάλας. Για να συμβεί κάτι τέτοιο θα πρέπει οι συγκεκριμένες στρατηγικές να συμβάλλουν στην ενδυνάμωση της απόδοσης της επιχείρησης (Armstrong and Taylor, 2014).

4.4.1 Γενικές Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι γενικές στρατηγικές παρουσιάζουν το γενικότερο πλαίσιο των πρακτικών του προσωπικού που εφαρμόζει η επιχείρηση έτσι ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή της.

Οι τρεις βασικές στρατηγικές είναι:

- Η στρατηγική της αυξημένης επίδοσης χρησιμοποιεί ομάδες πρακτικών του προσωπικού με σκοπό να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης στα τμήματα της παραγωγικότητας, της εξυπηρέτησης πελατών, της ποιότητας, της εξέλιξης και της δημιουργίας κερδών. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από το προσωπικό γίνεται πράξη με την συμβολή των συστημάτων ή διαφορετικά πρακτικών αυξημένης επίδοσης (Armstrong, 2008). Οι πρακτικές αυτές που χρησιμοποιούνται είναι η διαρκής εκπαίδευση και η εξέλιξη πρακτικών αξιολόγησης και ανταμοιβής των αποδόσεων του προσωπικού (Armstrong and Taylor, 2014).
- Η στρατηγική της αυξημένης δέσμευσης εστιάζει περισσότερο στον εργαζόμενο και γίνεται χρήση της για να προσεγγίσει η επιχείρηση τις σχέσεις της με το προσωπικό της. Χαράζει πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό της από την πλευρά της διοίκησης που θα λειτουργήσουν σαν εύφορο έδαφος στο οποίο θα αναπτυχθούν οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων και που θα τους οδηγήσουν στην δέσμευση τους με την επιχείρηση. Όταν η στρατηγική αυξημένης δέσμευσης πραγματοποιείται σε όλη την επιχείρηση έχει σαν αποτέλεσμα η παρακίνηση και η προσέλκυση του προσωπικού να είναι σε θέση να το αναβαθμίσει σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κάποιες πρακτικές σχετικές με την συγκεκριμένη στρατηγική αποτελούν την επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων, οι αυξημένες ανταμοιβές και η προσκόλληση και στελέχωση βάσει των αξιών της επιχείρησης, η δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης (Collins, 2020).
- Η στρατηγική της αυξημένης ανάμειξης εστιάζει στο προσωπικό και έχει στόχο την εξέλιξη και βελτίωση της παραγωγικότητας και επίδοσης της επιχείρησης. Οι πρακτικές στην συγκεκριμένη περίπτωση γυρίζουν γύρω από την συμβολή του προσωπικού στην λήψη αποφάσεων. Ακόμα, μελέτες υποστηρίζουν την ύπαρξη ενδείξεων πως οι συγκεκριμένες πρακτικές έχουν σχέση με την οικονομική επίδοση της επιχείρησης (Benson, Young and Lawler III, 2006).

- Οι Lepak και Snell (1999) συνέστησαν την εφαρμογή μιας από τις παρακάτω στρατηγικές:
 - ❖ Στρατηγικής Δέσμευσης
 - ❖ Στρατηγική Επίδοσης
 - ❖ Στρατηγική Συμμόρφωσης
 - ❖ Στρατηγική Συνεργασίας

Οι συγκεκριμένες στρατηγικές στηρίζουν πρακτικές οι οποίες διαθέτουν κοινό έδαφος και όχι τελείως διαφορετικές προσεγγίσεις.

4.4.2 Ειδικές Στρατηγικές

Οι ειδικές στρατηγικές του προσωπικού σχετίζονται με το τρόπο που έχει σκοπό να ενεργήσει σε συγκεκριμένους τομείς. Αφορούν τομείς σαν (Armstrong and Taylor, 2014):

- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: με τον ορισμό ανθρώπινο δυναμικό νοούνται οι γνώσεις, οι ικανότητες και δεξιότητες όλων των εμπλεκομένων στην επιχείρηση. Η διαχείριση αυτών σχετίζεται κυρίως με την διαχείριση πληροφοριών και δεδομένων για την αξία που προστίθεται από τα χαρακτηριστικά αυτά στην επιχείρηση.
- Διαχείριση της γνώσης: με τον ορισμό αυτό νοείται η δημιουργία και η μεταβίβαση, η αποθήκευση και η χρήση της γνώσης που αφορά τις ενέργειες, τις μεθόδους και τις δράσεις της επιχείρησης με σκοπό πάντα την εξέλιξη και ενδυνάμωση της επίδοσής της.
- Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: ο συγκεκριμένος ορισμός αφορά την δέσμευση της επιχείρησης να κινείται με ηθικές αξίες έτσι ώστε να αφήνει ένα θετικό στίγμα στην κοινωνία.
- Οργανωσιακή Ανάπτυξη: αφορά τις συνεχείς προσπάθειες που καταβάλλει η επιχείρηση για να βελτιώνει τις ικανότητές της.
- Ανάμειξη: αφορά την δέσμευση και την παρακίνηση του προσωπικού για την υλοποίηση αποτελεσμάτων υψηλής απόδοσης.
- Resourcing: σχετίζεται με την προσκόλληση και διατήρηση των εργαζομένων που διαθέτουν χαρακτηριστικά υψηλής ποιότητας.

- Διαχείριση ταλέντων: αφορά την εξασφάλιση της τήρησης όλων των προϋποθέσεων για την επιτυχία του προσωπικού.
- Μάθηση και Ανάπτυξη: Το προσωπικό ενθαρρύνεται από τα ανώτερα στελέχη, να αποκτήσουν νέες ικανότητες και δεξιότητες για να μπορέσουν να εξελιχθούν.
- Ανταμοιβή: αφορά με την εφαρμογή πρακτικών ανταμοιβής οι οποίες θα ενδυναμώσουν την υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων σε πρώτο πλάνο και έτσι θα καλύψουν τις ανάγκες των ομάδων ενδιαφέροντος.
- Εργασιακή ευεξία: περικλείει την βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων με τους εργαζόμενους και των σχέσεων της επιχείρησης με τα συνδικαλιστικά σωματεία.
- Εργασιακές Σχέσεις: πρέπει να δημιουργείται φιλικό, ασφαλές και υγιές περιβάλλον στην επιχείρηση.

4.4.3 Προσαρμογή και επίτευξη στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού

- Καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης
- Στηρίζεται σε πραγματικά στοιχεία και τεκμηριώνεται
- Είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί μέσα από προγράμματα
- Λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες του προσωπικού, των διοικητών του κάθε τμήματος και των ομάδων που εμπλέκονται στην λειτουργία.
- Είναι μια ολοκληρωμένη στρατηγική και περιλαμβάνει και συμπληρωματικά χαρακτηριστικά.

4.5 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε διεθνές επίπεδο

Σημαντική έρευνα έχει πραγματοποιηθεί από μελετητές για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης αλλά και των μεταβολών που διαδραματίζονται στο μακρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Κρίνεται για αρχή να διατυπωθεί ο ορισμός των πολυεθνικών επιχειρήσεων. έτσι λοιπόν πολυεθνική επιχείρηση αποτελεί κάθε μια, όπου οι λειτουργίες της υλοποιούνται, μέσα από θυγατρικές επιχειρήσεις στο εξωτερικό. Η αυτονομία τους διαφέρει ανάλογα με την επιχείρηση (Armstrong, 2010). Σε ότι αφορά την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κάποιο από τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί είναι:

«Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε διεθνές επίπεδο αποτελεί την Διοίκηση των ανθρώπων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις» (Poole, 1990)

«Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε διεθνές επίπεδο σχετίζεται με την διαχείριση των πολυεθνικών του διαμοιρασμένου προσωπικού της και το οποίο στοχεύει στην αξιοποίηση των εργαζομένων της για να πραγματοποιήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο» (Scullion, 2005)

«Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε διεθνές επίπεδος σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο συμβάλει η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού στην διαδικασία της επέκτασης της επιχείρησης στο εξωτερικό» (Sparrow and Braun, 2008b)

Η Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι ή ίδια με την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η μοναδική διαφορά που υπάρχει είναι το εύρος το οποίο καλύπτει η καθεμία ξεχωριστά. Η Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων παρουσιάζει μια πολυπλοκότητα αφού διέπεται από σύνθετες στρατηγικές τόσο για την προσέγγιση του προσωπικού, όσο και για τον αυστηρό, συντονισμένο και πολυσύνθετο έλεγχο. Το προσωπικό σε αυτές τις επιχειρήσεις κρίνεται απαραίτητο να διαθέτει ικανότητες οι οποίες θα βοηθήσουν στην επιβολή της επιχείρησης στην παγκόσμια αγορά καθιστώντας την άκρως ανταγωνιστική (Foot, Hook and Jenkins, 2016). Κάποιες από τις ικανότητες που θεωρούνται απαραίτητες είναι (Brewster et al., 2016):

- Προσωπικές ικανότητες
- Δεξιότητες πειθούς, διαπραγμάτευσης αλλά και επιρροής
- Αναλυτικό τρόπο σκέψης
- Στρατηγικό τρόπο σκέψης

Με λίγα λόγια η Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει:

- Μια διευρυμένη οπτική και εξειδίκευση
- Μεγαλύτερη συμμετοχή στις ζωές του προσωπικού
- Διαχείριση διευρυμένου μίγματος προσωπικού
- Επιρροή από πιο πολλούς παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος

Σαν αποτέλεσμα, η επιχείρηση εκτίθεται σε πιο μεγάλο κίνδυνο αφού η ποικιλία και ο όγκος των νέων θεμάτων αυξάνει τις περιπτώσεις λάθους (Briscoe, Schuler and Claus, 2009).

Όταν το Διεθνές Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων συνδυαστεί με τις ανάγκες της επιχείρησης για στρατηγική κατανοεί κανείς ότι γίνεται αναφορά στο Διεθνές Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, το οποίο σύμφωνα με τα όσα έχουν διατυπώσει οι Schuler, Dowling and De Cieri (1993), «είναι η διαχείριση των προβλημάτων, διαδικασιών, πολιτικών και εφαρμογών του προσωπικού που είναι αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων των στρατηγικών των πολυεθνικών επιχειρήσεων και έχουν σαν συνέπεια τις διεθνείς ανησυχίες και τους σκοπούς που οι επιχειρήσεις υπηρετούν».

Τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία του Διεθνή Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων είναι τα θέματα, οι διαδικασίες, οι πολιτικές και οι εφαρμογές του προσωπικού. Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό είναι γιατί τα συγκεκριμένα στοιχεία ασκούν επιρροή και δέχονται επιρροή από τις στρατηγικές ενέργειες των πολυεθνικών.

Η ανάπτυξη του Διεθνή Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, έχει σαν επίπτωση (Schuler, Dowling and De Cieri, 1993):

1. Την αναγνώριση της σημαντικότητας του Διεθνή Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και η βοήθεια που προσφέρει στην υλοποίηση στρατηγικής.
2. Διατίθενται πολλά στοιχεία που ενώνουν τις δραστηριότητες και το διεθνές Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων σε ξένες γλώσσες.

Τέλος, όπως η επιχείρηση δημιουργεί την στρατηγική της σε διεθνές επίπεδο πρέπει να απαντά σε παρακάτω ερωτήματα (Briscoe, Schuler and Claus, 2009):

- Ποια χώρα έχει τις υποδομές, στις οποίες θα φιλοξενήσει τις λειτουργίες της επιχείρησης και έχει τις περισσότερες πιθανότητες να απασχολήσει το καταλληλότερο εργατικό δυναμικό;
- Ποιος είναι ο αριθμός προσωπικού που συνίσταται και που θα μεταφερθεί στις ξένες χώρες έτσι ώστε να αρχίσει να λειτουργεί η θυγατρική και ποιος είναι ο συνιστώμενος τρόπος ανταμοιβής;
- Με ποιον τρόπο θα γίνει η διαλογή του ανθρώπινου δυναμικού;

Παρόλα αυτά το σημαντικότερο ερώτημα είναι αν οι πολιτικές που εφαρμόζονται για το προσωπικό θα ισχύουν για τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο ή θα προσαρμόζονται ανάλογα με την χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η θυγατρική (Briscoe, Schuler and Claus, 2009).

Βιβλιογραφία

Armstrong, M. 2008, Strategic human resource management: a guide to action, 4th ed., Kogan Page.

Armstrong, M. 2010, Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management, London; Philadelphia: Kogan Page.

Armstrong, M. and Taylor, S. 2014, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 13th Edition, Kogan Page.

Batt, R. 2007, Service strategies, in Oxford Handbook of Human Resource Management, Peter Boxall, John Purcell and Patrick Wright ed., Oxford: Oxford University Press.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. and Walton, R.E. 1984, Managing Human Assets. New York: Free Press.

Becker, B.E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. 2001, The HR scorecard: linking people, strategy, and performance, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Benson, G.S., Young, S.M. and Lawler III, E.E. 2006, "High-involvement work practices and analysts' forecasts of corporate earnings", Human Resource Management, Vol. 45, no. 4, pp.519–537

Boxall, 1992, Strategic human resources management, beginnings of a new theoretical sophistication

Boxall, P. and Purcell, J. 2000, "Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?", International Journal of Management Reviews, [online] Vol. 2, no. 2, pp.183–203. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2370.00037>.

Boxall, P.F., Purcell, J. and Wright, P.M. 2007, The Oxford handbook of human resource management, Oxford: Oxford University Press.

Bratton, J. and Gold, J. 2007, Human resource management : theory and practice, Basingstoke: Palgrave Macmillan

Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P. and Vernon, G. 2016, International human resource management, 4 th ed, London.

Briscoe, D., Schuler, R.S. and Claus, L. 2009, International Human Resource Management Policies and practices for multinational enterprises, 3rd ed, Routledge.

Chandler A., 1962, Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise

Collins, C.J. 2020, “Expanding the resource based view model of strategic human resource management”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 32, no. 2, pp.1–28.

Davidson J., 2002, How to measure human resources management

Decenzo, D.A., Robbins, S.P. and Verhulst, S.L. 2013, Fundamentals of human resource management. 11th ed, Hoboken, Nj: John Wiley & Sons.

Delery, J.E. and Doty, D.H. 1996, “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, Academy of Management Journal, Vol. 39, no. 4, pp.802–835.

Foot, M., Hook, C. and Jenkins, A. 2016, Introducing human resource management, 7th ed, Harlow: Pearson.

Graham, H.T. 1978, Human resources management, 2nd ed, Plymouth: Macdonald And Evans.

Grant R.M., 2016, Contemporary strategy analysis: text and cases edition

Humphrey A., 1960, SWOT analysis: a theoretical review

Hanscome R., Davies J. & Poitevin H., 2017, Apply voice-of-the-customer best practices to voice-of-the-employee initiatives

Hofer C.W. & Schendel D., 1978, Strategy formulation: analytical concepts

- Hendry, C. and Pettigrew, A. 1990, "Human resource management: an agenda for the 1990s", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, no.1, pp.17–43.
- Hendry, C. and Pettigrew, A. 1986, "The Practice of Strategic Human Resource Management", *Personnel Review*, Vol. 15, no. 5, pp.3–8.
- Hill, C.W.L. and Jones, G.R. 2014, *Strategic management: theory: an integrated approach*, Australia: South-Western.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. 2007, *Strategic management: competitiveness and globalization*, Thomson South-Western.
- Kaplan R. & Norton D., 1990, *Using the balanced scorecard as a strategic management system*
- Kamoche, K. 1996, *Strategic Human Resource Management Within A Resource-Capability View Of The Firm*, *Journal of Management Studies*, Vol. 33, no. 2, pp.213–233.
- Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S. and Drake, B. 2009, "Strategic human resource management: The evolution of the field", *Human Resource Management Review*, [online] Vol. 19, no. 2, pp.64–85. Available at: <https://www.sciencedirect.com>.
- Leopold J., 2002, *Human resources in organizations*, Financial Times/ Prentice Hall
- Lepak, D.P. and Snell, S.A. 1999, *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. *Academy of Management Review*, Vol.24, no. 1, pp.31–48.
- Malik, A. 2018, *Strategic human resource management and employment relations an international perspective*, Singapore Springer.
- Mayrhofer, W. and Brewster, C. 2005, "European Human Resource Management: Researching Developments over Time", *Management Revue*, [online] Vol. 16, no. 1, pp.36–62. Available at: <http://hdl.handle.net/10419/78964>.

Marchington, M. and Grugulis, I. 2000, ““Best practice” Human Resource management: Perfect Opportunity or Dangerous illusion?”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 11, no. 6, pp.1104–1124.

Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P.M. and Sánchez-Gardey, G. 2005, “Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives” The International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, no. 5, pp.633–659

Ohmae K., 1987, The triad world view , Journal of Business Strategy

Pfeffer, J. 1998, “Seven Practices of Successful Organizations” California Management Review, Vol. 40, no. 2, pp.96–124.

Poole, M. 1990 “Editorial: Human resource management in an international perspective”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 1, no. 1, pp.1–15.

Porter M., 1998, Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, Free Press

Porter M., 1996, What is strategy; Harvard Business Review, <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Porter M., 1985, Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, Free Press

Purcell, J. 1999, “Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?”, Human Resource Management Journal, Vol. 9, no. 3, pp.26–41.

Quin B. J., 2002, The strategy process, https://scholar.google.gr/citations?hl=en&user=ImTeGGkAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate

Richardson, R. and Thompson, M. 1999, The impact of people management practices on business performance: a literature review, London: Institute Of Personnel And Development.

Schuler, R.S. and Jackson, S.E. 1987, “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices”, Academy of Management Executive, [online] Vol.

Schuler, R.S. and Walker, J.W. 1990, "Human resources strategy: Focusing on issues and actions", *Organizational Dynamics*, Vol. 19, no. 1, pp.5–19.

Schuler, R.S., Dowling, P.J. and De Cieri, H. 1993, "An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management", *Journal of Management*, [online] Vol. 19, no. 2, pp.419–459. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639301900209>.

Scullion, H. 2005, *International HRM: An introduction*. In H. Scullion and M Line-han (eds), *International Human Resource Management: A Critical Text*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Sparrow, P.R., and Braun, W. 2008b, *HR sourcing and shoring: Strategies, drivers, success factors and implications for HR*. In M. Dickmann, C. Brewster and P.R. Sparrow (eds), *International Human Resource Management: A European Perspective*. London: Routledge.

Stredwick, J. 2005, *An introduction to human resource management*, 2nd ed, Great Britain: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Stewart, G.L. and Brown, K.G. 2011, *Human Resource Management, Linking Strategy to Practice*, 2nd ed. John Wiley & Sons. 1, no. 3, pp.207– 219. Available at: <http://personal.cityu.edu.hk/~mghempel/HNA/Competitive-Strategies-andHRM.pdf>.

Storey, J. 1989, *New perspectives on human resource management*, London Routhledge: The Law Book Company Limited.

Thierry, Dr.A.Z. 2008, "Modelization of HRM and Perspectives for the Cameroon Public Administration", *International Journal of Research Science and Management*, Vol. 5, no. 8, pp.74–87.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. and Stiles, P. 1997, "Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal", *Journal of Management Studies*, Vol. 34, no. 1, pp.53–73.

Wernerfelt, B. 1984, "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, no. 2, pp.171–180.

Wright, P.M. and McMahan, G.C. 1992, *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*. *Journal of Management*, Vol. 18, no. 2, pp.295–320.

Wright, P.M. and Snell, S.A. 1998, Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, Vol. 23, no. 4, pp.756–772

Wright, P., Snell, S. and Jacobsen, P. 2003, *Current Approaches to HR Strategies: Inside-Out vs. Outside-In*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies: CAHRS Working Paper

Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. 2018, *Strategic management and business policy: globalization, innovation and sustainability*, Harlow, England Pearson.

Watson, T.J. 2010, “Critical social science, pragmatism and the realities of HRM”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, no. 6, pp.915–931.

Γεωργόπουλος Ν., 2010, *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου

Γεωργόπουλος, Ν.Β. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3rd. ed. Αθήνα: Γ.Μπένου

Kotler P., 2000, *Μάρκετινγκ μάνατζμεντ: ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος*, Εκδόσεις Interbooks

Ιορδανόγλου Δ., 2008, *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις, νέες τάσεις και πρακτικές*, Εκδόσεις Κριτική

Θερίου Ν., 2014, *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα Κριτική

Μπουραντάς Δ., 2002, *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου

Παπαδάκης Β., 2012, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου

Παπαλεξανδή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2003, *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Μπένου

Τερζίδης Π.Κ., 2011, *Μάνατζμεντ: στρατηγική προσέγγιση*, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική

Χυτήρης Σ.Α., 2001, *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks