



ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

**“ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΡΟΠΩΝ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΜΙΑ
ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ”**

ΠΙΤΣΙΚΑΛΗΣ ΖΑΧΑΡΙΑΣ Α.Μ. 13267

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ Α.Μ. 12300

ΕΠΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΚΟΥΤΣΟΓΙΑΝΝΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΑΙΓΑΛΕΩ 2018

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο / Η κάτωθι υπογεγραμμένος / η ... Γεωργιάδης Ιωάννης....., του Χαλαζάκης, του φοιτητής του Τμήματος... Πολιτικής....., του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ., πριν αναλάβω την εκπόνηση της Πτυχιακής Εργασίας μου, δηλώνω ότι ενημερώθηκα για τα παρακάτω :

«Η Πτυχιακή Εργασία (Π.Ε) αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο του συγγραφέα, όσο και του Ιδρύματος και θα πρέπει να έχει μοναδικό χαρακτήρα και πρωτότυπο περιεχόμενο.

Απαγορεύεται αυστηρά οποιοδήποτε κομμάτι κειμένου της να εμφανίζεται αυτούσιο ή μεταφρασμένο από κάποια άλλη δημοσιευμένη πηγή. Κάθε τέτοια πράξη αποτελεί προϊόν λογοκλοπής και εγείρει θέμα Ηθικής Τάξης για τα πνευματικά δικαιώματα του άλλου συγγραφέα. Αποκλειστικός υπεύθυνος είναι ο συγγραφέας της Π.Ε, ο οποίος φέρει και την ευθύνη των συνεπειών, ποινικών και άλλων, αυτής της πράξης.

Πέραν των όποιων ποινικών ευθυνών του συγγραφέα, σε περίπτωση που το Ίδρυμα του έχει απονείμει Πτυχίο, αυτό ανακαλείται με απόφαση της Συνέλευσης του Τμήματος. Η Συνέλευση του Τμήματος με νέα απόφασή της, μετά από αίτηση του ενδιαφερομένου, του αναθέτει εκ νέου την εκπόνηση Π.Ε με άλλο θέμα και διαφορετικό επιβλέποντα καθηγητή. Η εκπόνηση της εν λόγω Π.Ε πρέπει να ολοκληρωθεί εντός τουλάχιστον ενός ημερολογιακού δμήνου από την ημερομηνία ανάθεσής της. Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται τα προβλεπόμενα στο άρθρου 18, παρ. 5 του ισχύοντος Εσωτερικού Κανονισμού.»

Ο Δηλών

Ημερομηνία

Γεωργιάδης
Ιωάννης

Γεωργιάδης

ΑΜ 19300

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο / Η κάτωθι υπογεγραμμένος Λη ...Πηβιαίλης Ζαχαρίας....., του ...Σαφιδιάνου....., του φοιτητής του Τμήματος...Λογιστικής...και...Χρηματοοικονομικής του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ., πριν αναλάβω την εκπόνηση της Πτυχιακής Εργασίας μου, δηλώνω ότι ενημερώθηκα για τα παρακάτω :

«Η Πτυχιακή Εργασία (Π.Ε) αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο του συγγραφέα, όσο και του Ιδρύματος και θα πρέπει να έχει μοναδικό χαρακτήρα και πρωτότυπο περιεχόμενο.

Απαγορεύεται αυστηρά οποιοδήποτε κομμάτι κειμένου της να εμφανίζεται αυτούσιο ή μεταφρασμένο από κάποια άλλη δημοσιευμένη πηγή. Κάθε τέτοια πράξη αποτελεί προϊόν λογοκλοπής και εγείρει θέμα Ηθικής Τάξης για τα πνευματικά δικαιώματα του άλλου συγγραφέα. Αποκλειστικός υπεύθυνος είναι ο συγγραφέας της Π.Ε, ο οποίος φέρει και την ευθύνη των συνεπειών, ποινικών και άλλων, αυτής της πράξης.

Πέραν των όποιων ποινικών ευθυνών του συγγραφέα, σε περίπτωση που το Ίδρυμα του έχει απονείμει Πτυχίο, αυτό ανακαλείται με απόφαση της Συνέλευσης του Τμήματος. Η Συνέλευση του Τμήματος με νέα απόφασή της, μετά από αίτηση του ενδιαφερομένου, του αναθέτει εκ νέου την εκπόνηση Π.Ε με άλλο θέμα και διαφορετικό επιβλέποντα καθηγητή. Η εκπόνηση της εν λόγω Π.Ε πρέπει να ολοκληρωθεί εντός τουλάχιστον ενός ημερολογιακού δμήνου από την ημερομηνία ανάθεσής της. Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται τα προβλεπόμενα στο άρθρου 18, παρ. 5 του ισχύοντος Εσωτερικού Κανονισμού.»

Ο Δηλών

Ημερομηνία



Πηβιαίλης Ζαχαρίας

A.4. 13267

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΡΟΠΩΝ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΜΙΑ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ

Περίληψη

Οι βασικές διοικητικές λειτουργίες που λίγο πολύ υπάρχουν σε όλα τα είδη επιχειρήσεων είναι οι εξής: ο Προγραμματισμός (Planning), η Οργάνωση (Organizing), η Διεύθυνση (Directing) και ο Έλεγχος (Controlling).

Σε μία ατομική επιχείρηση, οι δραστηριότητες της είναι περιορισμένες σε τοπικό επίπεδο και οι λειτουργίες ασκούνται από ένα άτομο, τον επιχειρηματία ο οποίος είναι συχνά και ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης αυτής. Αντίθετα, σε μια πολυεθνική επιχείρηση, οι δραστηριότητες της επεκτείνονται σε διεθνές επίπεδο και οι διοικητικές λειτουργίες ασκούνται από περισσότερα από ένα άτομα, χωρίς απαραίτητα να συμπεριλαμβάνεται και ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης αυτής.

Από τις μελέτες περίπτωσης, για τη μεν ατομική η επιχείρηση Kate's Real Food ενώ για τη δε πολυεθνική η Coca Cola Co γενικώς, αυτό που παρατηρείται είναι ότι είναι πιο απλοϊκός και "πρόχειρος" ο τρόπος που εκτελούνται οι βασικές διοικητικές λειτουργίες από μία ατομική επιχείρησης, σε αντίθεση με μια πολυεθνική η οποία τις πραγματοποιεί με διεξοδικότερο και πιο αναλυτικό τρόπο.

Λέξεις-Κλειδιά: Διοικητικές Λειτουργίες, Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διεύθυνση, Έλεγχος, Ατομική Επιχείρηση, Πολυεθνική Επιχείρηση, Kate's Real Food, Coca Cola Co.

Abstract

The basic managerial functions that are pretty much present in all types of businesses are: Planning, Organizing, Directing, and Controlling.

In an individual business (sole proprietorship), its activities are limited locally and the functions are exercised by a person, the entrepreneur who is often the owner of that business. In contrast, in a multinational enterprise, its activities are expanding to an international level and managerial functions are carried out by more than one person, without necessarily including the owner of this business.

From the case study of Kate's Real Food as the sole proprietorship business, and Coca Cola Co as the multinational, in general, what is observed is that it is simpler and more "cumbersome" how the basic managerial functions are performed by a sole proprietorship, as opposed to a multinational one which performs them in a more detailed and analytical way.

Key words: Managerial Functions, Programming, Organizing, Directing, Controlling, Sole Proprietorship, Multinational Company, Kate's Real Food, Coca Cola Co.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ12

Βασικές Θεωρίες Διοίκησης12

Το Επιστημονικό Μάνατζμεντ του Frederick Taylor14

Η Γραφειοκρατική Θεωρία του Max Weber16

Η Διοικητική Θεωρία του Henri Fayol18

Συμπεριφοριστικές Θεωρίες Διοίκησης20

Η θεωρία της Mary Parket Follett21

Οι μελέτες Hawthorne και οι Ανθρώπινες Σχέσεις21

Οι Θεωρίες X και Y22

Βασικές Λειτουργίες Διοίκησης23

Προγραμματισμός24

Οργάνωση30

Διεύθυνση37

Έλεγχος39

ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ40

Ορισμός και πλαίσιο ανάπτυξης μιας ατομικής επιχείρησης40

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα μιας Ατομικής Επιχείρησης-
Παραδείγματα ατομικών επιχειρήσεων42

Μια αναφορά στην μικρομεσαία επιχείρηση47

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης48

Διοικητικές Λειτουργίες Ατομικής Επιχείρησης49

Πως Διοικείται μια Ατομική Επιχείρηση: Τρόπος Διοίκησης της Kate's Real
Food51

ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ53

Ορισμός και πλαίσιο ανάπτυξης μιας πολυεθνικής επιχείρησης	53
Συνώνυμες έννοιες της πολυεθνικής επιχείρησης	55
Παραδείγματα Πολυεθνικών Επιχειρήσεων	57
Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα μιας Πολυεθνικής Επιχείρησης	59
Διοικητικές Λειτουργίες μιας Πολυεθνικής Επιχείρησης	64
Παράδειγμα Πολυεθνικής Επιχείρησης: Η Περίπτωση της Coca-Cola Co.	67
Προφίλ της Εταιρείας	67
Οργανόγραμμα Διοίκησης	69
Διοικητικές Λειτουργίες της Coca Cola Co.	70
Συμπεράσματα	75

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τη σήμερον ημέρα, σε μία οικονομία δραστηριοποιείται μια μεγάλη ποικιλία επιχειρήσεων και οργανισμών. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αυτοί, όχι μόνο διαφέρουν ανάλογα με τα είδη των προϊόντων που παράγουν και προσφέρουν στο καταναλωτικό κοινό αλλά επίσης διαφέρουν και ως προς τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται και οργανώνονται. Μπορούμε χονδρικά να ταξινομήσουμε τη μεγάλη γκάμα των επιχειρήσεων στις ακόλουθες κατηγορίες (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992):

- Ατομική Επιχείρηση (αποτελείται από το ίδιο φυσικό πρόσωπο)
- Ο.Ε. (Ομόρρυθμη Εταιρεία)
- Ο.Β.Ε.Ε. (Ομόρρυθμη Βιομηχανική Εμπορική Εταιρεία)
- Ε.Ε. (Ετερόρρυθμη Εταιρεία)
- Ε.Π.Ε. (Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης)
- Μ.Ε.Π.Ε. (Μονοπρόσωπη Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης)
- Α.Ε. (Ανώνυμη Εταιρεία)
- Α.Β.Ε.Ε. (Ανώνυμη Βιομηχανική Εμπορική Εταιρεία)
- Ι.Κ.Ε. (Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία)
- Μ.Ι.Κ.Ε. (Μονοπρόσωπη Κεφαλαιουχική Εταιρεία)
- Κοιν.Σ.Επ. (Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση)
- Κοινοπραξία
- Αγροτικός Συνεταιρισμός (αποτελείται τουλάχιστον από 15 μέλη)

Κάθε κατηγορία επιχειρήσεων έχει ξεχωριστούς κανόνες και διαδικασίες σχετικά με την διοίκηση, την οργάνωση και την λειτουργία των. Για παράδειγμα, οι ατομικές επιχειρήσεις και οι προσωπικές εταιρείες (Ο.Ε., Ε.Ε.) υπόκεινται σε απεριόριστη ευθύνη, δηλαδή οι ιδιοκτήτες αυτών των επιχειρήσεων ευθύνονται προσωπικά για όλα τα χρέη που ενδέχεται να υποστούν. Οι εταιρείες, από την άλλη πλευρά, (Ε.Π.Ε., Α.Ε. και όλα τα συναφή) έχουν περιορισμένη ευθύνη, που σημαίνει ότι οι μέτοχοι μπορούν να απολέσουν μόνο ό,τι έχουν επενδύσει στην εταιρεία. Επομένως, η χρηματοδότηση των προσωπικών εταιρειών, των κεφαλαιουχικών εταιρειών και των υπόλοιπων κατηγοριών εταιρειών διαφέρει σημαντικά (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992).

Βεβαίως, κάθε επιχείρηση διακρίνεται σε πολλές άλλες κατηγορίες και όχι μόνο ως προς τη νομική της μορφή. Χονδρικά, διακρίσεις μπορεί να γίνουν (Σταυρουλάκης, 2015):

- Με βάση τον κλάδο δραστηριότητας: Πρωτογενής, Δευτερογενής και Τριτογενής, οπότε οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται αντίστοιχα στον κλάδο της Γεωργίας, της Βιομηχανίας και των Υπηρεσιών.
- Με βάση τα παραγωγικά μέσα: Έντασης Εργασίας, όπου η υπεραξία (goodwill) παράγεται μέσω πολυπληθούς εργατικού δυναμικού και Έντασης Κεφαλαίου, όπου η υπεραξία παράγεται είτε μέσω της διακίνησης κεφαλαίων είτε μέσω δαπανηρού τεχνολογικού εξοπλισμού
- Με βάση το μέγεθος: Μικρές, Μεσαίες και Μεγάλες.

Ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει και να αναλύσει λεπτομερώς τις βασικές διοικητικές λειτουργίες που εφαρμόζονται τόσο σε μια ατομική όσο και σε μία πολυεθνική επιχείρηση. Ουσιαστικά, με τη παράθεση των λειτουργιών αυτών θα προσδιορισθούν οι ομοιότητες και οι διαφορές σχετικά με τον τρόπο δραστηριοποίησης του κάθε τύπου εταιρείας, σε χαρακτηριστικά που αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση, τον έλεγχο, καθώς και τη λήψη αποφάσεων και τον τρόπο αντιμετώπισης επιχειρησιακών ζητημάτων από τους διευθυντές ή/και τα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών. Σε κάθε τύπο εταιρείας θα παρουσιαστεί και ένα συγκεκριμένο παράδειγμα (μελέτη περίπτωσης) ώστε να παρουσιαστούν και πιο πρακτικά ζητήματα μέσα στο πλαίσιο ανάλυσης αυτό.

Κατά συνέπεια, από τον παραπάνω σκοπό προκύπτουν και τρεις συγκεκριμένοι ερευνητικοί στόχοι, δύο θεωρητικοί και ένας που αντιστοιχεί στο πρακτικό κομμάτι της εργασίας και οι οποίοι είναι οι εξής:

1. Διερεύνηση του συνόλου των διοικητικών λειτουργιών, των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που αντιστοιχούν σε μία ατομική επιχείρηση,
2. Διερεύνηση του συνόλου των διοικητικών λειτουργιών, των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που αντιστοιχούν σε μία πολυεθνική επιχείρηση,
3. Διερεύνηση του συνόλου των διοικητικών λειτουργιών και σύγκριση μεταξύ των δύο τύπων εταιρειών μέσα από τη παράθεση των σχετικών μελετών περίπτωσης.

Καθένας από τους στόχους αυτούς αποτελεί κομμάτι του αντικειμενικού (γενικού) σκοπού της εργασίας αυτής και έτσι η εξέταση τους θα οδηγήσει σε χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τον σκοπό εκπόνησης της εργασίας αυτής.

Ένας από τους λόγους για τους οποίους θεωρήθηκε σκόπιμη η ανάλυση του εν λόγω θέματος στην εργασία αυτή είναι ότι στην ελληνική και στην ξένη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετά περιορισμένες αναφορές σχετικά με την σύγκριση διοικητικών λειτουργιών μεταξύ ατομικής και πολυεθνικής επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις είτε εξετάζονται οι δύο τύποι εταιρειών ξεχωριστά και όχι από κοινού όπως γίνεται εδώ είτε τα θέματα ανάλυσης είναι εντελώς διαφορετικά από το παρόν όπως π.χ. με θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογική απόδοση, παραγωγικότητα κλπ. Επομένως, σε κάποιο βαθμό η εργασία αυτή καλύπτει ένα σημαντικό ερευνητικό κενό το οποίο ενδεχομένως να αποτελέσει τη βάση για τη διεξαγωγή περισσότερων μελετών στο μέλλον για αυτό το θέμα.

Επιπλέον, τουλάχιστον στη πλειοψηφία των ερευνών και μελετών που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, εξετάζονται περισσότερο οι πολυεθνικές παρά οι ατομικές επιχειρήσεις καθώς οι πρώτες έχουν τεράστιο εύρος δραστηριοτήτων σε σύγκριση με τις τελευταίες ενώ, ταυτόχρονα, παρέχουν και περισσότερη πληροφόρηση σχετικά με πολλά ζητήματα. Αυτό εν μέρει είναι και λογικό από τη στιγμή που οι ατομικές επιχειρήσεις είναι λιγότερο δημοφιλείς σε σχέση με τις πολυεθνικές και κατ' επέκταση ο περιορισμένος αριθμός πληροφοριών που έχουν δεν επιτρέπει την διεξοδική ανάλυση τους. Στην εργασία αυτή λαμβάνεται υπόψη αυτός ο περιορισμός και γίνεται προσπάθεια ώστε να παρουσιαστεί, τουλάχιστον σε ίδιο βαθμό σημαντικότητας, η ατομική και η πολυεθνική επιχείρηση από κοινού.

Τέλος, είναι σημαντική η εξέταση των δύο αυτών τύπων επιχειρήσεων ως προς τις διοικητικές τους λειτουργίες από τη στιγμή που, λόγω του διαφορετικού εύρους και τύπου δραστηριοτήτων που έχουν, επηρεάζουν και δέχονται επιδράσεις από το περιβάλλον με διαφορετικό βαθμό. Άλλωστε, η συνύπαρξη τους σε μία συγκεκριμένη περιοχή καθιστά ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, πράγμα που τις ωθεί συχνά να διαμορφώνουν στρατηγικές οι οποίες αποσκοπούν στην απορρόφηση της πελατείας και του μεριδίου της αγοράς. Επομένως η από κοινού εξέταση των τύπων επιχειρήσεων αυτών είναι αρκετά σημαντική διότι έχουν

διαφορετικό τρόπο για να αντιμετωπίζουν τα όποια προβλήματα δημιουργούνται στην αγορά.

Κλείνοντας το κομμάτι της εισαγωγής, ως προς τη δομή της εργασίας, το πρώτο κεφάλαιο θα παρουσιάσει μία συζήτηση σχετικά με τις βασικές θεωρίες της διοίκησης και το πώς αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε η θεωρία του μανάτζμεντ με τη πάροδο του χρόνου. Παράλληλα, θα παρουσιαστούν και οι βασικές διοικητικές λειτουργίες που ισχύουν λίγο πολύ σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό.

Έπειτα, το δεύτερο κεφάλαιο θα εστιάσει στις βασικές διοικητικές λειτουργίες της ατομικής επιχείρησης, αναφέροντας παράλληλα και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της δραστηριότητας της. Επιπλέον, θα γίνει μια σύντομη αναφορά και στη μικρομεσαία επιχείρηση, έννοια η οποία συχνά συγχέεται με την ατομική επιχείρηση αλλά ωστόσο υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των.

Επίσης, το τρίτο κεφάλαιο θα εστιάσει στις βασικές διοικητικές λειτουργίες της πολυεθνικής επιχείρησης, αναφέροντας παράλληλα και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της δραστηριότητας της.

Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο θα παρουσιάσει τις 2 μελέτες περίπτωσης εταιρειών, μία από κάθε τύπο επιχείρησης, ώστε να διαφανούν πιο πρακτικά ζητήματα στον τρόπο οργάνωσης και συντονισμού των διοικητικών λειτουργιών τους και, εν τέλει, να διαπιστωθούν οι πιθανές ομοιότητες και διαφορές τους.

1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 Βασικές Θεωρίες Διοίκησης

Η διοίκηση (management) αποτελεί μία από τις σημαντικότερες ανθρώπινες δραστηριότητες. Από τη στιγμή που οι άνθρωποι άρχισαν να διαμορφώνουν κοινωνικές ομάδες, επιχειρήσεις και οργανισμούς για να επιτύχουν σκοπούς και στόχους που δεν μπορούσαν να επιτύχουν ως άτομα, η διοίκηση ήταν απαραίτητη για να εξασφαλιστεί ο συντονισμός των μεμονωμένων προσπαθειών (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992). Καθώς η κοινωνία βασιζόταν συνεχώς στην ομαδική προσπάθεια και καθώς πολλές οργανωμένες ομάδες έχουν γίνει όλο και μεγαλύτερες ως προς το εύρος των δραστηριοτήτων τους, η ευθύνη των διοικούντων ή διαχειριστών (managers) αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία και πολυπλοκότητα (Χολέβας, 1995). Έτσι λοιπόν, η θεωρία της Διοίκησης έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερ διαχειρίζονται επιχειρήσεις και οργανισμούς με σύνθετες δομές και πολύπλοκο σύστημα δραστηριοτήτων (Μπουραντάς, 2002).

Η αναγνώριση του ρόλου και της σημασίας των άλλων ατόμων αποτελεί βασική προϋπόθεση ώστε η διοίκηση να καταστεί «καλή». Σε αυτό το πλαίσιο, η πρώην ακαδημαϊκός στον τομέα της διοίκησης του 20^{ου} αιώνα, Mary Parker Follett, χαρακτήρισε τη διοίκηση ως «την τέχνη του να κάνεις τα πράγματα όπως πρέπει μέσω των ατόμων». Πιο πρόσφατα, ένας σημαντικός θεωρητικός της διοίκησης, ο Peter Drucker, δήλωσε ότι η δουλειά των διευθυντικών στελεχών είναι να δίνουν οδηγίες στις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς τους, να παρέχουν την απαραίτητη ηγεσία και να αποφασίζουν πώς να αξιοποιούν τους οργανωτικούς πόρους για την επίτευξη των στόχων. Επομένως, σημειώνει ότι «το να κάνεις πράγματα μέσω των ανθρώπινων και άλλων πόρων και να προσφέρεις ηγεσία και κατάλληλη διεύθυνση είναι οι βασικές δραστηριότητες που οι περισσότεροι μάνατζερς κάνουν σήμερα.» (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992). Αυτές οι δραστηριότητες ισχύουν όχι μόνο για κορυφαία στελέχη όπως για παράδειγμα για τον Eric Schmidt της Google ή την Indra Nooyi της PepsiCo, αλλά και για έναν διευθυντή ενός εστιατορίου που δραστηριοποιείται σε τοπικό επίπεδο, για έναν επικεφαλής μιας ομάδας ασφάλειας αεροδρομίου, για έναν επιβλέπων μιας λογιστικής υπηρεσίας, καθώς και για έναν

διευθυντή πωλήσεων και μάρκετινγκ (Χολέβας, 1995). Έτσι, ο ορισμός της διοίκησης έχει ως εξής:

Η Διοίκηση (Management) είναι η τέχνη ή η επιστήμη της επίτευξης στόχων μέσω των ανθρώπων. Από τη στιγμή που οι μάνατζερς ασκούν και έλεγχο των δραστηριοτήτων των χρησιμοποιούμενων πόρων, η έννοια της διοίκησης μπορεί να ερμηνευτεί γενικώς ως η επίτευξη οργανωτικών στόχων με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο μέσω των λειτουργιών του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (leading) και του ελέγχου (controlling) οργανωτικών πόρων. Ως εκ τούτου, οι μάνατζερς αναμένεται να εξασφαλίζουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό με τον συντονισμό και την οργάνωση των παραπάνω λειτουργιών (Μπουραντάς, 2002).

Γενικότερα, η διοίκηση είναι η διαδικασία σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος στο οποίο τα άτομα, που εργάζονται μαζί σε ομάδες, επιτυγχάνουν αποτελεσματικά επιλεγμένους στόχους. Στην εκτεταμένη μορφή του, αυτός ο βασικός ορισμός σημαίνει πολλά πράγματα. Πρώτον, ως μάνατζερς, τα άτομα εκτελούν τις διευθυντικές λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου, όπως αναφέρθηκε, καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Δεύτερον, η διοίκηση εφαρμόζεται σε κάθε είδους επιχείρηση ή οργανισμό. Τρίτον, η διοίκηση εφαρμόζεται από μάνατζερς και στελέχη σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα. Τέλος, η διοίκηση αφορά την παραγωγικότητα και αυτό συνεπάγεται αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των χρησιμοποιούμενων πόρων μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό (Koontz & Weihrich, 1990).

Έτσι, η διοίκηση (στο εξής θα γίνεται αναφορά ως μάνατζμεντ) αναφέρεται στην εξέλιξη της γραφειοκρατίας που αποκτά τη σημασία της από την ανάγκη για στρατηγικό σχεδιασμό, συντονισμό, διεύθυνση και έλεγχο της μεγάλης και πολύπλοκης διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Κατά συνέπεια, η διοίκηση συνεπάγεται την απόκτηση διοικητικών ικανοτήτων και αποτελεσματικότητας στους ακόλουθους βασικούς τομείς: επίλυση προβλημάτων, διαχείριση, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ηγεσία της επιχείρησης ή του οργανισμού (Koontz & Weihrich, 1990).

1.1.1 Το Επιστημονικό Μάνατζμεντ του Frederick Taylor

Το μάνατζμεντ ως λειτουργία παρατηρείται από την αρχαιότητα, όμως η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Η πρώτη θεωρία μάνατζμεντ είναι αυτή που γενικά αναφέρεται ως «Επιστημονικό Μάνατζμεντ» (Scientific Management) η οποία αναπτύχθηκε από τον Frederick Taylor (1856 - 1915) το 1911. Ο Frederick Taylor υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Αυτή η θεωρία επικεντρώνεται κυρίως στη μέγιστη παραγωγικότητα. Ειδικότερα, ο Taylor πίστευε ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ αποτελεί τη λύση στα επιχειρησιακά προβλήματα. Με το σύγγραμμά του "Αρχές Επιστημονικού Management", το οποίο δημοσιεύθηκε το 1910 στις ΗΠΑ, θεωρήθηκε από πολλούς ως ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Έτσι, πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών, αλλά και μεγαλύτερων κερδών (Taylor, 1997).

Παράλληλα, θεωρούσε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να γίνεται σπατάλη ανθρώπινης εργασίας. Επίσης, οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να σταματήσουν να θεωρούν τη διανομή κερδών ως το κυρίαρχο πρόβλημα και έτσι να δώσουν περισσότερο έμφαση στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών των επιχειρήσεων και των οργανισμών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας (Taylor, 1997).

Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα και στις αρχές του 20^{ου}, ο Taylor εργάστηκε πάνω σε θέματα αύξησης της αποτελεσματικότητας χρησιμοποιώντας επιστημονικές μεθόδους, εξαλείφοντας ορισμένα από τα προβλήματα συντονισμού και απόδοσης στο χώρο εργασίας. Ήθελε κατά συνέπεια να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους σε καλύτερες θέσεις εργασίας, να διαιρέσει τα καθήκοντα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και να εφαρμόσει το επιστημονικό στυλ διοίκησης σε σχέση με τις διάφορες πρακτικές και τους εργαζόμενους. Σε αυτή τη μέθοδο, κάθε ομάδα εργαζομένων καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια (Taylor, 1997). Εισήγαγε τέσσερις αρχές της θεωρίας του επιστημονικού μάνατζμεντ για την αύξηση της παραγωγικότητας οι οποίες είναι οι εξής (Taylor, 1997):

Αρχή 1. Μελέτησε τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους, συγκέντρωσε όλες τις άτυπες γνώσεις εργασίας που διαθέτουν οι εργαζόμενοι και πειραματίστηκε σε διάφορους τρόπους βελτίωσης του τρόπου εκτέλεσης των καθηκόντων.

Αρχή 2. Κωδικοποίησε τις νέες μεθόδους εκτέλεσης καθηκόντων μέσα σε ένα πλαίσιο γραπτών κανόνων και τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας.

Αρχή 3. Επέλεξε τους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να διαθέτουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που ταιριάζουν στις ανάγκες της εργασίας και να τους εκπαιδεύσει για να εκτελεί την εργασία αυτή σύμφωνα με τους καθιερωμένους κανόνες και διαδικασίες.

Αρχή 4. Καθιέρωσε ένα δίκαιο ή αποδεκτό επίπεδο απόδοσης για μια εργασία και στη συνέχεια ανέπτυξε ένα σύστημα αμοιβών που θα παρέχει ανταμοιβή για την απόδοση πάνω από το αποδεκτό επίπεδο.

Προέβλεπε επίσης ότι αυτές οι αρχές είναι κατάλληλες για κάθε είδους ανθρώπινες δραστηριότητες, από ένα ατομικό απλό έργο μέχρι και τις πιο πολύπλοκες οργανωτικές δραστηριότητες. Τέλος, η εργασία αυτή του Taylor είχε διαρκή επίδραση στη διαχείριση των συστημάτων παραγωγής. Οι μάνατζερς σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, είτε παράγει αγαθά είτε υπηρεσίες, αναλύουν προσεκτικά τα βασικά καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσουν και προσπαθούν να δημιουργήσουν συστήματα εργασίας που θα επιτρέψουν στις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς τους να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά (Taylor, 1997).

1.1.2 Η Γραφειοκρατική Θεωρία του Max Weber

Μία άλλη θεωρία που αναπτύχθηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα ήταν η λεγόμενη Γραφειοκρατική Θεωρία (Theory of Bureaucracy) που αναπτύχθηκε από τον Γερμανό κοινωνιολόγο Max Weber. Ο Weber ανέπτυξε τη θεωρία του αυτή την εποχή που η Γερμανία είχε δεχθεί τις επιδράσεις από τη Βιομηχανική Επανάσταση. Έτσι, προκειμένου να βοηθήσει τη Γερμανία να διαχειριστεί τις αναπτυσσόμενες βιομηχανικές της επιχειρήσεις σε μια εποχή που προσπαθούσε να γίνει μια παγκόσμια δύναμη, ο Weber ανέπτυξε τις αρχές της γραφειοκρατίας - ένα επίσημο σύστημα

οργάνωσης και διοίκησης που αποσκοπούσε στην εξασφάλιση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, σύμφωνα με τις ακόλουθες αρχές (Witzel, 2012):

Αρχή 1. Σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης, η επίσημη εξουσία ενός μάνατζερ προέρχεται από τη θέση που κατέχει στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Η αρχή αυτή υποστηρίζει ότι, σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης, οι εντολές και τα καθήκοντα δίνονται από τον μάνατζερ, όχι λόγω των προσωπικών του ιδιοτήτων που μπορεί να κατέχει όπως η προσωπικότητα, ο πλούτος ή η κοινωνική θέση, αλλά επειδή κατέχει μια θέση που συνδέεται με ένα συγκεκριμένο επίπεδο εξουσίας και ευθύνης.

Αρχή 2. Σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης, οι άνθρωποι πρέπει να καταλαμβάνουν θέσεις ανάλογα με την απόδοσή τους και όχι λόγω της κοινωνικής τους θέσης ή των διαπροσωπικών τους επαφών και σχέσεων.

Αυτή η αρχή δεν ακολουθήθηκε πάντοτε στην εποχή του Weber και συχνά αγνοείται τη σήμερον ημέρα. Ορισμένες επιχειρήσεις και βιομηχανίες εξακολουθούν να επηρεάζονται από κοινωνικά δίκτυα στα οποία οι προσωπικές επαφές και οι σχέσεις, και όχι οι εργασιακές δεξιότητες, επηρεάζουν τις προσλήψεις και τις αποφάσεις προώθησης της κοινωνικής θέσης ενός ατόμου.

Αρχή 3. Πρέπει να προσδιορίζεται σαφώς η έκταση της επίσημης εξουσίας και των καθηκόντων κάθε θέσης, καθώς και η σχέση της με άλλες θέσεις μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Όταν τα καθήκοντα και η εξουσία που σχετίζονται με διάφορες θέσεις στην επιχείρηση ή τον οργανισμό καθορίζονται με σαφήνεια, οι μάνατζερς και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και τι να περιμένουν ο ένας από τον άλλον. Επιπλέον, μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να καταστήσει όλους τους εργαζόμενους του αυστηρά υπεύθυνους για τις πράξεις τους όταν κάθε άτομο είναι εξοικειωμένο πλήρως με τις ευθύνες του.

Αρχή 4. Για να ασκείται αποτελεσματικά η εξουσία σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, οι θέσεις εργασίας πρέπει να διευθετούνται ιεραρχικά. Αυτό βοηθά τους

εργαζόμενους να γνωρίζουν σε ποιους να λογοδοτούν και ποιος είναι υπεύθυνος για την άσκηση της λογοδοσίας αυτής.

Δηλαδή, οι μάνατζερς πρέπει να δημιουργούν μια οργανωτική ιεραρχία εξουσίας που να καθιστά σαφές: α) ποιος λογοδοτεί σε ποιον και β) σε ποιον τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να απευθύνονται εάν προκύψουν τυχόν συγκρούσεις ή προβλήματα. Αυτή η αρχή είναι ιδιαίτερα σημαντική τη σήμερον ημέρα σε υπηρεσίες δημοσίας τάξης και εθνικής άμυνας όπως η αστυνομία και ο στρατός.

Αρχή 5. Οι μάνατζερς πρέπει να δημιουργούν ένα καλά καθορισμένο σύστημα κανόνων, τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες και νόρμες ώστε να μπορούν να ελέγχουν αποτελεσματικά τη συμπεριφορά τους εντός μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Οι κανόνες, οι τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας και οι νόρμες παρέχουν οδηγίες συμπεριφοράς που βελτιώνουν την απόδοση ενός γραφειοκρατικού συστήματος επειδή καθορίζουν τους καλύτερους τρόπους για την εκπλήρωση των οργανωτικών καθηκόντων. Οι κανόνες είναι επίσημες γραπτές οδηγίες που καθορίζουν τις ενέργειες που πρέπει να λαμβάνονται σε διαφορετικές καταστάσεις για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας είναι συγκεκριμένα σύνολα γραπτών οδηγιών σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης ενός συγκεκριμένου έργου μιας εργασίας. Οι νόρμες είναι άγραφοι κανόνες και άτυποι κώδικες δεοντολογίας σχετικά με τον τρόπο δράσης σε συγκεκριμένες καταστάσεις (Witzel, 2012). Εταιρείες όπως π.χ. η McDonald's και η Wal-Mart έχουν αναπτύξει εκτενείς κανόνες και διαδικασίες για να καθορίσουν τους τύπους συμπεριφορών που απαιτούνται από τους υπαλλήλους τους, όπως "Να χαιρετίζετε πάντα τον πελάτη με ένα χαμόγελο" ("Always greet the customer with a smile.").

Ο Weber πίστευε ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που εφαρμόζουν και τις πέντε προαναφερόμενες αρχές θα δημιουργήσουν ένα γραφειοκρατικό σύστημα που θα βελτιώσει τις οργανωτικές επιδόσεις. Οι προδιαγραφές θέσεων και η χρήση κανόνων και τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας για τη ρύθμιση του τρόπου εκτέλεσης των καθηκόντων διευκολύνουν τους μάνατζερς να οργανώνουν και να ελέγχουν το έργο των υφισταμένων τους (Witzel, 2012). Ομοίως, τα δίκαια και

ισότιμα συστήματα επιλογής και προώθησης βελτιώνουν τα αισθήματα ασφάλειας των στελεχών, μειώνουν το άγχος και ενθαρρύνουν τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού να ενεργούν δεοντολογικά και να προωθούν περαιτέρω τα συμφέροντα της επιχείρησης ή του οργανισμού αυτού (Wren, 2004).

Εάν τα γραφειοκρατικά συστήματα δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις παραπάνω απαιτήσεις, μπορούν να δημιουργήσουν πολλά προβλήματα. Μερικές φορές, οι μάνατζερς επιτρέπουν κανόνες και τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας να γίνουν τόσο δύσκολες ώστε η λήψη αποφάσεων να γίνει αργή και αναποτελεσματική και οι επιχειρήσεις να μην μπορούν να μεταβληθούν οργανωτικά (Wright & Noe, 1996). Όταν οι μάνατζερς βασίζονται υπερβολικά σε κανόνες για την επίλυση προβλημάτων και δεν αρκούνται στις δικές τους ικανότητες και κρίσεις, η συμπεριφορά τους γίνεται άκαμπτη. Μια βασική πρόκληση για τους μάνατζερς είναι να χρησιμοποιούν γραφειοκρατικές αρχές για να επωφεληθούν οι ίδιοι, αντί να βλάψουν μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό (Wren, 2004).

1.1.3 Η Διοικητική Θεωρία του Henri Fayol

Εργαζόμενος ταυτόχρονα με τον Weber, αλλά ανεξάρτητα από αυτόν, ο Γάλλος Henri Fayol, διευθύνων σύμβουλος της Comambault Mining, εντόπισε 14 αρχές που θεωρούσε απαραίτητες για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας της διοίκησης. Ορισμένες από τις αρχές που περιγράφει ο Fayol έχουν υπερκεραστεί από τις σύγχρονες πρακτικές διοίκησης, αλλά οι περισσότερες έχουν ακόμα και σήμερα ισχυρή παρουσία σε επιχειρήσεις και οργανισμούς (Fayol & Storrs, 1967).

Οι αρχές που ανέφεραν οι Fayol και Weber εξακολουθούν να παρέχουν ένα σαφές και κατάλληλο σύνολο οδηγιών που οι μάνατζερς μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας που να κάνει αποδοτική και αποτελεσματική τη χρήση των οργανωτικών πόρων. Αυτές οι αρχές παραμένουν οι βάσεις της σύγχρονης θεωρίας διοίκησης. Πρόσφατοι ερευνητές έχουν αναπτύξει ή εκλεπτύνει τις θεωρίες αυτές ώστε να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες συνθήκες. Για παράδειγμα, οι ανησυχίες του Weber και του Fayol για την ισότητα και για τη δημιουργία κατάλληλων δεσμών μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής είναι

κεντρικά θέματα στις σύγχρονες θεωρίες της κινητοποίησης και της ηγεσίας (Fayol & Storrs, 1967).

Ειδικότερα, οι αρχές που περιγράφει ο Fayol είναι οι ακόλουθες (Fayol & Storrs, 1967):

- 1) Καταμερισμός εργασίας: Η εξειδίκευση της απασχόλησης και ο καταμερισμός της εργασίας θα πρέπει να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα, ειδικά εάν οι μάνατζερς λαμβάνουν μέτρα για να μειώσουν την δυσaréσκεια των εργαζομένων.
- 2) Αρχή και Υπευθυνότητα: Οι μάνατζερς έχουν το δικαίωμα να δίνουν εντολές και τη δύναμη να παροτρύνουν τους υφισταμένους να συμμορφώνονται και να υπακούουν στους κανόνες της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- 3) Ενότητα Εντολής: Ο εργαζόμενος πρέπει να λαμβάνει εντολές από έναν μόνο ανώτερο του.
- 4) Γραμμή Αρχής: Η διάρκεια της αλυσίδας διοίκησης που εκτείνεται από την κορυφή στο κάτω μέρος μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού πρέπει να είναι περιορισμένη.
- 5) Κεντροποίηση: Η Αρχή δεν πρέπει να συγκεντρώνεται στην κορυφή της αλυσίδας διοίκησης.
- 6) Ενότητα Διεύθυνσης: Η επιχείρηση ή ο οργανισμός πρέπει να έχει ένα ενιαίο σχέδιο δράσης για να καθοδηγεί τους μάνατζερς και τους εργαζόμενους.
- 7) Ισότητα: Όλα τα οργανωτικά μέλη έχουν το δικαίωμα να αντιμετωπίζονται με δικαιοσύνη και σεβασμό.
- 8) Τάξη: Η διεύθυνση των οργανωτικών θέσεων πρέπει να μεγιστοποιεί την οργανωτική αποτελεσματικότητα και να παρέχει στους εργαζόμενους ικανοποιητικές ευκαιρίες σταδιοδρομίας.
- 9) Πρωτοβουλία: Οι διευθυντές πρέπει να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί.
- 10) Πειθαρχία: Οι μάνατζερς πρέπει να δημιουργούν ένα εργατικό δυναμικό που να προσπαθεί να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους.

- 11) Αμοιβή Προσωπικού: Το σύστημα που χρησιμοποιούν οι μάνατζερς για την ανταμοιβή των εργαζομένων πρέπει να είναι δίκαιο για τους εργαζόμενους και την επιχείρηση ή τον οργανισμό.
- 12) Σταθερότητα της θητείας του προσωπικού: Οι μακροπρόθεσμοι εργαζόμενοι αναπτύσσουν δεξιότητες που μπορούν να βελτιώσουν την οργανωτική τους αποδοτικότητα.
- 13) Υποταγή ατομικών συμφερόντων προς το κοινό συμφέρον: Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν πώς η απόδοσή τους επηρεάζει την απόδοση ολόκληρης της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- 14) Ομαδικό Πνεύμα: Οι διευθυντές πρέπει να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη κοινών συναισθημάτων συντροφικότητας, ενθουσιασμού ή αφοσίωσης σε έναν κοινό στόχο.

1.1.4 Συμπεριφοριστικές Θεωρίες Διοίκησης

Οι θεωρητικοί της συμπεριφοριστικής διοίκησης που έκαναν την εμφάνιση τους στο πρώτο μισό του 20^{ου} αιώνα επέλεξαν ένα θέμα που επικεντρώθηκε στο πώς οι μάνατζερς θα πρέπει να συμπεριφέρονται σε προσωπικό επίπεδο, προκειμένου να παρακινήσουν τους εργαζόμενους και να τους ενθαρρύνουν ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα και να είναι αφοσιωμένοι στην επίτευξη οργανωτικών στόχων (Witzel, 2012).

1.1.5 Η θεωρία της Mary Parket Follett

Αν ο Taylor θεωρείται ο πατέρας της Οργάνωσης και Διοίκησης, η Mary Parker Follett έχει θεωρηθεί ως η μητέρα αυτού. Κι αυτό γιατί μεγάλο μέρος του έργου της για το μάνατζμεντ και για τον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερς πρέπει να συμπεριφέρονται απέναντι στους εργαζόμενους ήταν μια απάντηση στην ανησυχία της ότι ο Taylor αγνοεί την ανθρώπινη πλευρά της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η Follett πρότεινε επίσης ότι η γνώση και η τεχνογνωσία, και όχι η επίσημη εξουσία των διευθυντών που απορρέουν από τη θέση τους στην ιεραρχία, θα πρέπει να αποφασίζουν ποιος θα διοικήσει σε κάποια συγκεκριμένη στιγμή. Πίστευε, όπως και πολλοί θεωρητικοί της διοίκησης σήμερα, ότι η εξουσία είναι ρευστή και πρέπει να ρέει στο πρόσωπο που μπορεί να βοηθήσει καλύτερα την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Η Follett είχε μια οριζόντια άποψη της δύναμης και της εξουσίας, σε

αντίθεση με τον Fayol, ο οποίος θεωρούσε την επίσημη γραμμή εξουσίας και την κάθετη αλυσίδα διοίκησης ως τα πλέον απαραίτητα για την αποτελεσματική διοίκηση. Η συμπεριφοριστική προσέγγιση της Follett στη διοίκηση ήταν αρκετά σημαντική για την εποχή της (Witzel, 2012).

1.1.6 Οι μελέτες Hawthorne και οι Ανθρώπινες Σχέσεις

Ωστόσο, πιθανώς λόγω της ριζοσπαστικής της φύσης, η εργασία της Follett δεν έγινε αποδεκτή από μάνατζερς και ερευνητές των πρόσφατων δεκαετιών. Αντ' αυτού, οι ερευνητές συνέχισαν να ακολουθούν τα βήματα του Taylor. Ένα θέμα στο οποίο επικεντρώθηκαν ήταν στο πώς η αποτελεσματικότητα μπορεί να αυξηθεί με τη βελτίωση των διαφόρων χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως η εξειδίκευση της εργασίας ή τα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι. Μια σειρά μελετών διεξήχθη από το 1924 έως το 1932 στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric Company. Αυτές οι έρευνες, οι οποίες σήμερα είναι γνωστές ως μελέτες Hawthorne, ξεκίνησαν ως μια προσπάθεια να διερευνηθεί πώς τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος - ειδικά το επίπεδο του φωτισμού - επηρεάζουν την κούραση και την απόδοση των εργαζομένων. Οι ερευνητές πραγματοποίησαν ένα πείραμα στο οποίο μετρούσαν συστηματικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων σε διάφορα επίπεδα φωτισμού (Rose, 2005).

Μία από τις βασικές συνέπειες των μελετών Hawthorne ήταν ότι η συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο είναι εξίσου σημαντική στην ερμηνεία του επιπέδου απόδοσης ως και των τεχνικών πτυχών του έργου. Οι μάνατζερς με άλλα λόγια πρέπει να κατανοούν τις λειτουργίες του άτυπου οργανισμού, το σύστημα των κανόνων συμπεριφοράς και των νορμών που εμφανίζονται σε μια ομάδα, όταν προσπαθούν να διαχειριστούν ή να αλλάξουν συμπεριφορά σε επιχειρήσεις και οργανισμούς (Rose, 2005).

Πολλές μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι με την πάροδο του χρόνου, οι ομάδες συχνά αναπτύσσουν περίπλοκες διαδικασίες και νόρμες που φέρνουν πιο κοντά τα μέλη μίας ομάδας, επιτρέποντας μια ενιαία δράση, είτε για να συνεργαστούν με τη διοίκηση προκειμένου να αυξήσουν την συνολική απόδοση της ομάδας είτε για να περιορίσουν την παραγωγή και να υπονομεύσουν τους οργανωτικούς στόχους. Οι μελέτες Hawthorne ανέδειξαν τη σημασία της κατανόησης του τρόπου με τον οποίο

τα συναισθήματα, οι σκέψεις και η συμπεριφορά των μελών μίας ομάδας εργασίας και των διευθυντικών στελεχών επηρεάζουν την απόδοση. Ήταν ολοένα και πιο σαφές στους ερευνητές ότι η κατανόηση της συμπεριφοράς σε επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι μια περίπλοκη διαδικασία που είναι κρίσιμη για την αύξηση της απόδοσης. Πράγματι, το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τον τομέα του μάνατζμεντ που ονομάζεται οργανωτική συμπεριφορά (organizational behavior), δηλαδή η μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα και οι ομάδες ανταποκρίνονται και ενεργούν μέσα σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, χρονολογείται από αυτές τις πρώτες μελέτες (Rose, 2005).

1.1.7 Οι Θεωρίες X και Y

Αρκετές μελέτες μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο αποκάλυψαν πώς οι υποθέσεις σχετικά με τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μάνατζερς. Ίσως η πιο ισχυρή προσέγγιση από αυτές τις μελέτες αναπτύχθηκε από τον Douglas McGregor (McGregor, 2006). Πρότεινε ότι δύο διαφορετικές ομάδες υποθέσεων σχετικά με τις στάσεις και τις συμπεριφορές εργασίας κυριαρχούν στον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερς σκέφτονται και επηρεάζουν τον τρόπο συμπεριφοράς τους στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Ο McGregor ονόμασε αυτά τα δύο αντίθετα σύνολα υποθέσεων ως ‘Θεωρία X’ και ‘Θεωρία Y’.

Σύμφωνα με τις υποθέσεις της θεωρίας X, ο μέσος εργαζόμενος θεωρείται φυγόπονος, αντιπαθεί την εργασία και θα προσπαθήσει να κάνει όσο το δυνατόν λιγότερα πράγματα στην εργασία του. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι έχουν ελάχιστες φιλοδοξίες και επιθυμούν να αποφύγουν την ευθύνη. Έτσι, το καθήκον του μάνατζερ είναι να αντισταθμίσει τις φυσικές τάσεις των εργαζομένων να αποφεύγουν την εργασία. Για να διατηρηθεί η απόδοση των εργαζομένων σε υψηλό επίπεδο, ο μάνατζερ πρέπει να τους παρακολουθεί στενά και να ελέγχει τη συμπεριφορά τους μέσω ανταμοιβών και τιμωριών (McGregor, 2006).

Η θεωρία Y, από την άλλη πλευρά, υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι εγγενώς φυγόπονοι, δεν αρέσκονται φυσικά στην εργασία και, αν τους δοθεί η ευκαιρία, θα κάνουν ό, τι είναι καλύτερο και προσοδοφόρο για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Σύμφωνα με την θεωρία Y, τα χαρακτηριστικά της εργασίας καθορίζουν

το αν οι εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία ως πηγή ικανοποίησης ή τιμωρίας, ενώ οι μάνατζερς δεν χρειάζεται να ελέγχουν στενά τη συμπεριφορά των εργαζομένων, προκειμένου να τους κάνουν να αποδίδουν σε υψηλό επίπεδο, επειδή οι εργαζόμενοι θα ασκούν αυτοέλεγχο όταν δεσμεύονται σε οργανωτικούς στόχους. Επομένως, είναι καθήκον του μάνατζερ να δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας που να ενθαρρύνει τη δέσμευση των εργαζομένων σε οργανωτικούς στόχους και να παρέχει ευκαιρίες στους εργαζόμενους ώστε να είναι ευφάνταστοι και να ασκούν πρωτοβουλία και αυτοκατευθυντικότητα (self-direction) (McGregor, 2006).

1.2 Βασικές Λειτουργίες Διοίκησης

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, το μάνατζμεντ γενικώς ορίζεται ως η επίτευξη οργανωτικών στόχων με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο μέσω των λειτουργιών του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (leading) και του ελέγχου (controlling) οργανωτικών πόρων. Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθούν η καθεμία από τις λειτουργίες αυτές ξεχωριστά (Μπουραντάς, 2002).

1.2.1 Προγραμματισμός

1.2.1.1 Έννοια και περιεχόμενο

Ο προγραμματισμός (planning) είναι η πρωταρχική και η πιο θεμελιώδης από όλες τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες μιας επιχείρησης και ως εκ τούτου προηγείται όλων των άλλων λειτουργιών. Ο προγραμματισμός είναι η προβολή δράσεων που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Με άλλα λόγια, ένα σχέδιο ή πλάνο (plan) είναι ένα σχέδιο για το μέλλον. Είναι η έκφραση αυτού που θέλουμε να επιτύχουμε ή η καλύτερη πρόβλεψη για το τι μπορεί να συμβεί στο μέλλον. Ο προγραμματισμός ξεκινά με τις ερωτήσεις για το 'τι' και 'γιατί', έπειτα εστιάζει στο 'πώς', 'πότε', 'ποιος' και 'πού' (Μπουραντάς, 2002).

Ο προγραμματισμός διασφαλίζει ότι όλα τα μέλη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού εργάζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά ή, τουλάχιστον, βελτιώνει τις πιθανότητες να γίνει κάτι τέτοιο. Ο προγραμματισμός μειώνει την αναβολή εκτέλεσης συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, εξασφαλίζει τη συνέχεια και παρέχει πιο αξιόλογη χρήση των πόρων. Ο προγραμματισμός βελτιώνει έτσι τις πιθανότητες να γίνουν τα

πράγματα σωστά από την πρώτη φορά, μειώνοντας αντίστοιχα τις πιθανότητες για λανθασμένες και άστοχες εκκινήσεις, οδηγώντας στην ικανοποίηση ότι τα πάντα βρίσκονται υπό έλεγχο επί του παρόντος και γνωρίζοντας τι πρέπει να γίνει στη συνέχεια (Μπουραντάς, 2002).

Ο προγραμματισμός είναι μία προληπτική λειτουργία. Μειώνει την ανάγκη διαχείρισης από κρίση σε κρίση. Είναι απαραίτητη προϋπόθεση για πρακτικά όλες τις απαραίτητες διαχειριστικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένης της διδασκαλίας ή καθοδήγησης, της προετοιμασίας και της διεξαγωγής συνεδριάσεων επιτροπών και προσωπικού, διεξαγωγής συζητήσεων αξιολόγησης της επίδοσης ή συνεντεύξεων εργασίας, προετοιμασίας προϋπολογισμών και πολυάριθμων άλλων δραστηριοτήτων. Ο σχεδιασμός είναι απαραίτητος για την αντιμετώπιση κρίσεων όπως πυρκαγιές, φυσικές καταστροφές, απεργίες, απειλές βομβιστικών επιθέσεων, περιστατικά ομηρίας και άλλες μορφές έκτακτης ανάγκης. Επομένως, όσοι απολαμβάνουν την αξία του προγραμματισμού συχνά ανακαλύπτουν ότι, χωρίς προγραμματισμό, οι προσπάθειές τους σπαταλούνται από ψευδείς εκκινήσεις και κακό προσανατολισμό, έτσι ώστε να καταναλώνεται πολύτιμος χρόνος για να ρυθμιστούν τα πράγματα (Μπουραντάς, 2002).

Εάν τα πράγματα συχνά δεν συμβαίνουν ακριβώς όπως σχεδιάζονται για να συμβούν, το όφελος που αποκομίζεται από τους διοικούντες μιας επιχείρησης είναι ότι είναι σε θέση να εφαρμόζουν τις προσπάθειές τους πιο αποτελεσματικά από ό,τι χωρίς ένα σχέδιο, και παρότι ίσως να μην έχουν πετύχει ακριβώς κάποιον στόχο, έχουν ωστόσο αποκτήσει κάποιες σημαντικές πληροφορίες. Ως αποτέλεσμα, γνωρίζουν κατά πόσο αποκλίνουν από τον επιθυμητό στόχο και μπορούν να προχωρήσουν στον προσδιορισμό του: 1) εάν πρέπει να αναπροσαρμόσουν την κατεύθυνση τους για την επίτευξη του στόχου ή 2) εάν οι συνθήκες έχουν αλλάξει έτσι ώστε ο στόχος να προσαρμοστεί. Σε κάθε περίπτωση, η προσπάθεια που αφιερώνεται στον προγραμματισμό δεν χάνεται ποτέ (Μπουραντάς, 2002).

Συνεπώς, χωρίς προγραμματισμό, ακόμα και αυτό που γίνεται, πάσχει σε κάποιο βαθμό επειδή έχει καταναλώσει περισσότερο χρόνο και προσπάθεια από ό,τι είναι απαραίτητο και χωρίς την καθοδηγούμενη από τον προγραμματισμό κατεύθυνση, η επιδίωξη οποιουδήποτε συγκεκριμένου αποτελέσματος μπορεί να αποβεί άκαρπη (Μπουραντάς, 2002).

1.2.1.2 Ταξινόμηση πλάνων

Τα στρατηγικά σχέδια (strategic plans) είναι πλάνα σχεδιασμένα για την επίτευξη στόχων μεγάλης εμβέλειας και ανταποκρίνονται στις προσδοκίες που εκφράζονται στην αποστολή και τις αξίες μιας επιχείρησης. Χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό, λίγα οράματα υλοποιούνται. Υπάρχουν διάφορα είδη στρατηγικών πλάνων και τα οποία είναι τα ακόλουθα (Χυτήρης, 2006):

- Τα τακτικά πλάνα (tactical plans), τα οποία μεταφράζουν τις γενικές στρατηγικές σε συγκεκριμένους στόχους και σχέδια δράσης.
- Τα οργανωτικά πλάνα (organizational plans), τα οποία αρχίζουν με έναν οργανωτικό πίνακα. Περιλαμβάνουν περιγραφές θέσεων, στελέχωση και κανάλια επικοινωνίας.
- Τα φυσικά πλάνα (physical plans), που αφορούν την τοπογραφία (για παράδειγμα, τον τόπο ενός κτιρίου, τη διάταξη ενός γραφείου ή τη θέση του διαγνωστικού και θεραπευτικού εξοπλισμού).
- Τα λειτουργικά πλάνα (functional plans), τα οποία είναι πλάνα που αφορούν τη λειτουργία μεγάλων λειτουργικών μονάδων, όπως νοσηλευτική υπηρεσία, κλινικό εργαστήριο, τμήμα ανθρωπίνων πόρων, οικονομικές ή κλινικές υπηρεσίες και άλλα.
- Τα επιχειρησιακά πλάνα (operational plans), τα οποία αφορούν τα συστήματα, τις διαδικασίες εργασίας, τις διαδικασίες, τον ποιοτικό έλεγχο, την ασφάλεια και άλλες υποστηρικτικές δραστηριότητες.
- Τα οικονομικά πλάνα (financial plans), που αφορούν τα χρήματα, τα κέρδη και τις ζημίες, τους προϋπολογισμούς, τα κέντρα κόστους και κέρδους, τις χρεώσεις και τους μισθούς.

Τα πλάνα σχεδιασμού καριέρας, η διαχείριση του χρόνου και ο καθημερινός προγραμματισμός εργασίας είναι επίσης μορφές προγραμματισμού ζωτικής σημασίας. Ο καθημερινός προγραμματισμός της εργασίας, η απλούστερη και πιο στοιχειώδης μορφή προγραμματισμού στον κόσμο εργασίας, συχνά αποδεικνύεται ότι αποτελεί τη μορφή του προγραμματισμού που είναι άμεσα επωφελής για τον εκάστοτε προϊστάμενο (Χυτήρης, 2006).

1.2.1.3 Βασικά Στοιχεία του Προγραμματισμού

Τα βασικά στοιχεία του προγραμματισμού είναι (Χυτήρης, 2006):

- το όραμα (vision),
- η αποστολή (mission),
- οι στόχοι (goals),
- οι αντικειμενικοί στόχοι (objectives),
- η στρατηγική (strategy) και
- η δράση (action).

Τόσο το **όραμα** όσο και η αποστολή μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ασχολούνται με το σκοπό και την ευθυγράμμιση σε οργανωτικό επίπεδο. Χωρίς αυτά, η ενέργεια μιας επιχείρησης μπορεί να είναι απροσανατόλιστη και όχι στοχευόμενη. Οι ηγέτες δημιουργούν ένα όραμα γύρω από το οποίο οι άνθρωποι συσπειρώνουν και οι διαχειριστές συγκεντρώνουν τους πόρους για να επιδιώξουν αυτό το όραμα. Το όραμα παρέχει μια προϋπόθεση ότι οι ηγέτες δεσμεύονται να πραγματοποιήσουν ό,τι είναι αναγκαίο για να γίνει πραγματικότητα. Το όραμα δεν πρέπει να διαβάζεται σαν μια οικονομική έκθεση ή μια συνοπτική αναφορά του σκοπού. Αντίθετα, ένα όραμα πρέπει να κινητοποιεί τα συναισθήματα των ατόμων: θα πρέπει να δημιουργεί ένα συναρπαστικό θετικό όραμα που θα τονώνει το ηθικό των ατόμων (Χυτήρης, 2006).

Το όραμα μίας επιχείρησης πρέπει να είναι σαφές, περιεκτικό και να αφήνει ευρύ περιθώριο για την αναζήτηση νέων ευκαιριών. Το όραμα της ανώτατης διοίκησης πρέπει να είναι αρκετά ευρύ ώστε το όραμα των κατώτερων βαθμίδων της επιχείρησης να συμβαδίζει με το πρώτο. Ένα τμήμα του οράματος μίας επιχείρησης ενός οργανισμού μπορεί να απευθύνεται στον καταναλωτή ενώ ένα άλλο τμήμα μπορεί να απευθύνεται στους εργαζόμενους (Χυτήρης, 2006).

Το όραμα μιας επιχείρησης πρέπει να διατηρείται μέσω δράσεων συμβατών με τα στοιχεία του οράματος. Στη συνέχεια, ένα όραμα μεταφράζεται σε μια οργανωτική αποστολή που στη συνέχεια εκφράζεται με μία συγκεκριμένη αποστολή. Αναφέρονται οι στόχοι, αναπτύσσεται η κατάλληλη στρατηγική και καταρτίζονται τα σχέδια ή πλάνα δράσης (Χυτήρης, 2006).

Η **αποστολή** περιλαμβάνει το σκοπό ενός οργανισμού ή τμήματος, κυριολεκτικά δηλώνοντας γιατί υπάρχει αυτή η οντότητα. Όπως τα οράματα, έτσι και η αποστολή πρέπει να χρησιμεύει για τον καθορισμό της επιχείρησης και την έμπνευση των εργαζομένων της (Χυτήρης, 2006).

Πολλές αποστολές οι οποίες αναγράφονται στις πληροφορίες εταιρειών είναι ασαφείς, πλασματικές και ξεχνιούνται γρήγορα. Μια αποτελεσματική δήλωση αποστολής πρέπει να εκφράζεται με σαφήνεια με μια ενιαία, σύντομη παράγραφο και σε γλώσσα που ο καθένας μπορεί να καταλάβει. Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη διατύπωση δηλώσεων αποστολής, καταλαβαίνουν γιατί υπάρχει η επιχείρηση και ποια είναι η θέση τους σε αυτήν. Αυτή η κατανόηση αυξάνει σημαντικά τις πιθανότητες ότι θα κάνουν ό,τι είναι δυνατόν για να πραγματοποιήσουν το όραμα της επιχείρησης (Χυτήρης, 2006).

Ορισμένες δηλώσεις αποστολής περιλαμβάνουν το όραμα συν τους στόχους και τη στρατηγική. Μπορούν να απαντήσουν στα βασικά ερωτήματα του γιατί ("Γιατί υπάρχει αυτή η επιχείρηση ή το τμήμα;"), τι ("Ποιος είναι ο στόχος;") και πώς ("Πώς θα επιτευχθεί ο στόχος;") (Χυτήρης, 2006).

Οι ηγέτες σε μια επιχείρηση μοιράζονται από κοινού τα οράματά τους και εμπλέκονται συχνά στον καθορισμό στόχων και αντικειμενικών στόχων. Οι **στόχοι** χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένους στόχους ή συμπεράσματα, ενώ η αποστολή είναι πιο γενική. Πολλοί εργαζόμενοι προτιμούν δραστηριότητες που οδηγούν σε συγκεκριμένα συμπεράσματα. Για παράδειγμα, συνήθως προτιμούν να εργάζονται σε έργα (projects) αντί να εκτελούν εργασίες ρουτίνας επειδή τα έργα έχουν σαφείς προσανατολισμούς. Επίσης, όλοι οι επιβάτες σε ένα τρένο γνωρίζουν πότε φτάνουν στον σταθμό. Επιπλέον, ένας σημαντικός αριθμός συνταξιούχων πεθαίνουν σύντομα μετά τη συνταξιοδότησή τους επειδή διανοητικά ο στόχος τους - το τέλος της απασχόλησης - έχει επιτευχθεί και ποτέ δεν έχουν αναπτύξει μια σαφή αποστολή για την αντιμετώπιση του μέλλοντος (Χυτήρης, 2006).

Οι στόχοι γίνονται πιο συγκεκριμένοι όταν οι στόχοι υποδιαιρούνται σε **ειδικούς στόχους**. Οι ειδικοί στόχοι είναι βασικά σημεία τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη προς την επίτευξη ενός γενικού στόχου. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, κατανοητοί, μετρήσιμοι, συμπεριφοριστικοί, εφικτοί και συγκεκριμένοι.

Ένας στόχος όπως η "μείωση του κόστους απογραφής" δεν είναι αρκετά συγκεκριμένος. Αντ' αυτού, είναι πιο ειδικός ο στόχος "μείωση του κόστους απογραφής κατά 10% μέσα σε 12 μήνες". Οποιοσδήποτε κατάλληλος στόχος πρέπει να αφορά το τι πρέπει να γίνει, πόσο πρέπει να γίνει και μέχρι πότε πρέπει να γίνει (Χολέβας, 1995).

Οι ειδικοί στόχοι θα πρέπει πάντα να εκφράζονται γραπτώς για να παρέχουν μόνιμη καταγραφή του βαθμού επίτευξής τους αλλά και για να μένουν πρωτίστως στο μυαλό των εργαζομένων. Παρότι πρέπει πάντα να υπάρχει κάποιος βαθμός πρόκλησης, οι εργαζόμενοι παρακινούνται συχνά για την επίτευξη δύσκολων αλλά όχι αδύνατων στόχων. Αν ένα σχέδιο έχει ελάχιστες πιθανότητες επιτυχίας, πιο σίγουρο είναι ότι θα αποθαρρύνει παρά να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Ακολουθούν μερικά παραδείγματα υπερβολικά διογκωμένων στόχων (Χολέβας, 1995):

- Εντός 12 μηνών, μια επαναλαμβανόμενη έρευνα για το ηθικό των εργαζομένων θα δείξει αύξηση της μέσης βαθμολογίας ικανοποίησης των εργαζομένων από το τρέχον επίπεδο 3 στο επίπεδο 2.
- Μέχρι το τέλος του επόμενου τριμήνου, θα διεξαχθούν έλεγχοι προσοχής σε όλους τους ασθενείς στη βόρεια πτέρυγα του νοσοκομείου.
- Ακολουθούν παραδείγματα ειδικών στόχων για έναν πιο ολοκληρωμένο στόχο που αφορά την ικανοποίηση των πελατών.
- Μίσθωση εργαζομένων που είναι προσανατολισμένοι στον πελάτη και είναι τεχνικά ή επαγγελματικά ικανοί.
- Παροχή ενός προγράμματος προσανατολισμού και κατάρτισης που υπογραμμίζει την ικανοποίηση του πελάτη.
- Πρόβλεψη αλλαγών στις ανάγκες ή τις προσδοκίες των πελατών και συνεχής παρακολούθηση της ικανοποίησης του πελάτη.
- Ενθάρρυνση όλων των εργαζομένων να συμμετέχουν στον σχεδιασμό και την εκτέλεση νέων ή βελτιωμένων υπηρεσιών και στην επίλυση των προβλημάτων των πελατών.
- Παροχή ενός προγράμματος εντατικής συνεχούς εκπαίδευσης που δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις και οργανισμοί αξιοποιούν έτσι τα υπάρχοντα πλεονεκτήματα τους και εξαλείφουν τις αδυναμίες τους ή τις καθιστούν αμελητέες. Αναζητούν συνεχώς καινοτόμους τρόπους για να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους. Οι δραστηριότητες στις οποίες προβαίνουν για να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους, να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να αντιμετωπίσουν τις σχέσεις τους με τον ανταγωνισμό τους είναι όλες τμήμα της γενικότερης **στρατηγικής** τους (Μπουραντάς, 2002).

Τα βασικότερα στοιχεία για την επιτυχία στην επιδίωξη μιας οργανωτικής στρατηγικής είναι τα εξής (Μπουραντάς, 2002):

- Όραμα, αποστολή, στόχοι, ειδικοί στόχοι και σχέδια δράσης
- Δέσμευση και ορατή υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης,
- Αποτελεσματικά και αποτελεσματικά συστήματα και διαδικασίες,
- Ποιοτικά εργαλεία και τεχνικές,
- Επαρκής χρόνος για την εκτέλεση των σχεδίων,
- Εξουσιοδοτημένοι, ικανοί και υπεύθυνοι εργαζόμενοι.

Τέλος, Τα σχέδια δράσης αποτελούνται συνήθως από τα πέντε ακόλουθα βήματα (Μπουραντάς, 2002):

Βήμα 1. Προσδιορισμός του προβλήματος ή της ανάγκης,

Βήμα 2. Απόκτηση και ανάλυση δεδομένων

Βήμα 3. Προσδιορισμός της καλύτερης δράσης

Βήμα 4. Εκτέλεση του σχεδίου

Βήμα 5. Παρακολούθηση της διαδικασίας, καταγραφή προόδου και διενέργεια τυχόν προσαρμογών.

1.2.2 Οργάνωση

Η οργάνωση (organizing) είναι η διαδικασία της εφαρμογής των αποφάσεων που προκύπτουν από τη διαδικασία του προγραμματισμού. Με άλλα λόγια, είναι η δημιουργία της δομής πάνω στην οποία πραγματοποιείται η εργασία μέσα στην

επιχείρηση. Η οργάνωση περιλαμβάνει την οριοθέτηση των καθηκόντων και την καθιέρωση ενός πλαισίου εξουσίας και ευθύνης για τους ανθρώπους που θα εκτελέσουν αυτά τα καθήκοντα. Περιλαμβάνει επίσης την ανάλυση του φόρτου εργασίας για τον κάθε εργαζόμενο, τη κατανομή του μεταξύ των εργαζομένων και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων έτσι ώστε η εργασία να γίνεται ομαλά (Χυτήρης, 2006).

Επιπλέον, οι προϊστάμενοι στην επιχείρηση εκτελούν τη λειτουργία της οργάνωσης χρησιμοποιώντας την εξουσία που έχει ανατεθεί στην θέση τους στην οργανωτική ιεραρχία ή "πίνακα οργάνωσης" ή "οργανόγραμμα". Τα βασικά εργαλεία της λειτουργίας της οργάνωσης περιλαμβάνουν τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τους κανόνες εργασίας, τη περιγραφή των θέσεων εργασίας και όλες τις σημαντικές δραστηριότητες ανάθεσης και κατανομής της εργασίας μέσα στην επιχείρηση (Χυτήρης, 2006).

1.2.2.1 Εταιρικές (Corporate) και Προσωπικές (Personal) Αξίες

Στις δηλώσεις αξίας (value statements), οι περισσότεροι εργοδότες εκφράζουν αυτό που θεωρούν ως στοιχείο πίστης, αναμενόμενης συμπεριφοράς ή ηθικής πρακτικής. Οι οργανωτικές κουλτούρες περιλαμβάνουν και αντανακλούν τις αξίες που καθοδηγούν μία επιχείρηση στις καθημερινές του δραστηριότητες. Δηλαδή, είναι το σύνολο όλων των τρόπων με τους οποίους οι άνθρωποι αναμένεται να δράσουν για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης. Καθώς η εργασία μετακινείται σε επίπεδα τμημάτων, επηρεάζει το τι γίνεται και πώς και πότε γίνονται τα πράγματα (Χυτήρης, 2006).

Όταν οι εταιρείες συνολικά ή οι μεμονωμένοι προϊστάμενοι ή άλλα μέλη της διοίκησης παραβιάζουν τις δικές τους αξίες, οι εργαζόμενοι γίνονται συχνά κυνικοί. Θυμούνται αυτά που έχουν ειπωθεί και μιλούν για υποσχέσεις που έχουν παραβιαστεί, καθιστώντας τους δυσαρεστημένους από την εργασία τους (Μπουραντάς, 2002).

Αυτό που οι εργαζόμενοι ως άτομα θεωρούν ηθικό ή ανήθικο εξαρτάται από τα προσωπικά τους συστήματα αξιών, από τις θεμελιώδεις έννοιες και τα κίνητρα στα οποία πιστεύουν. Οι προσωπικές αξίες (personal values) αφορούν το τι είναι σημαντικό όσον αφορά την εργασία, για παράδειγμα, τις προκλήσεις, τα καθήκοντα,

την αναγνώριση, τη δημιουργικότητα και την εξουσία. Αυτές οι αξίες περιλαμβάνουν τις σχέσεις, την ατομική περιουσία, τις δραστηριότητες διαβίωσης και ψυχαγωγίας, τα χόμπι και την ψυχαγωγία. Άλλες αξίες μπορεί να είναι η φιλοδοξία και η επιθυμία για φήμη ή η επιθυμία να έχει κανείς δική του επιχείρηση. Οι στάσεις αντικατοπτρίζουν συνεχώς τις βασικές πεποιθήσεις και αξίες των ατόμων. Οι στάσεις μπορούν να αλλάξουν όταν οι πεποιθήσεις και οι αξίες αλλάζουν, αλλά αυτό δεν συμβαίνει ούτε εύκολα ούτε συχνά (Μπουραντάς, 2002).

1.2.2.2 Εξουσία (Authority)

Η εξουσία που κατέχει ένα άτομο στην οργανωτική ιεραρχία είναι η επίσημη εξουσία η οποία κατανέμεται σε άλλα άτομα της ιεραρχίας. Δηλαδή, μεταβιβάζεται στα κάτω τμήματα της ιεραρχίας μέχρι το σημείο στο οποίο πρόκειται να εφαρμοστεί. Οι προϊστάμενοι απαιτούν να έχουν κάποιο βαθμό εξουσίας ώστε να εκπληρώνουν τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις τους. Είναι αξιόλογο το γεγονός ότι οι άνθρωποι δεν πρέπει να αναλαμβάνουν ευθύνες χωρίς επαρκή εξουσία για να εκπληρώσουν πλήρως αυτές τις ευθύνες και, συνεπώς, να επιτελέσουν σωστά τη δουλειά τους. Αν και η εξουσία είναι η δύναμη που κάνει μια δουλειά στη διοίκηση πραγματικότητα, μπορεί να είναι σχετικά αδύναμη στην εφαρμογή της. Για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά, η εξουσία πρέπει να συμπληρώνεται με άλλους όρους ή χαρακτηριστικά ως εξής (Χυτήρης, 2006):

- Εξειδίκευση, όπως για παράδειγμα, άδεια, πιστοποίηση, γνώση, δεξιότητα ή εμπειρία,
- Αξιοπιστία, εμπιστοσύνη και σεβασμό,
- Ικανότητα ηγεσίας, είτε φυσική είτε αποκτηθείσα,
- Πειστικότητα ή χάρισμα,
- Επιρροή.

Στην ιδανική περίπτωση, η έκταση της εξουσίας του προϊσταμένου εκφράζεται στην περιγραφή της θέσης που κατέχει. Ορισμένες από τις σημαντικότερες δραστηριότητες, στις οποίες οι προϊστάμενοι διαθέτουν ποικίλες αρμοδιότητες, εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες: διοίκηση προσωπικού (personnel administration), χρηματοοικονομική διοίκηση (fiscal administration) και διαχειριστικές διαδικασίες (procedures) (Χυτήρης, 2006).

Η διοίκηση προσωπικού περιλαμβάνει τα εξής:

- Επιλογή, προσανατολισμός και κατάρτιση νέων υπαλλήλων,
- Εκχώρηση ή ανάθεση εργασίας σε υφιστάμενους,
- Προγραμματισμός και έγκριση υπερωριών,
- Καθοδήγηση, ψυχοθεραπεία και πειθαρχία των εργαζομένων.

Τα καθήκοντα της χρηματοοικονομικής διοίκησης περιλαμβάνουν:

- Επιλογή προμηθειών ή εξοπλισμού ή έγκριση αυτών των αγορών,
- Επιλογή προμηθευτών και καθορισμός επιπέδων αποθέματος.

Η τρίτη κατηγορία, οι διαδικασίες, περιλαμβάνουν:

- Επιλογή ή τροποποίηση μεθόδων ή διαδικασιών,
- Διαμόρφωση των πολιτικών και των κανόνων των τμημάτων και εφαρμογή τους,
- Συμμετοχή σε διοικητικές δραστηριότητες (για παράδειγμα, διαχείριση της ποιότητας, ασφάλεια και εκπαίδευση).

Όσον αφορά τη λειτουργία της οργάνωσης, αξίζει να αναφερθούν δύο ακόμη σχετικές έννοιες οι οποίες είναι αρκετά σημαντικές για την αποτελεσματική οργάνωση μιας επιχείρησης: Η ενότητα της διοίκησης (Unity of Command) και η έκταση του ελέγχου (span of control).

Η αρχή της **ενότητας της διοίκησης** σήμαινε αρχικά ότι κάθε εργαζόμενος λογοδοτούσε σε έναν και μόνο έναν ανώτερο. Ωστόσο, η δομή ή διαχείριση μήτρας (matrix management), οι σχέσεις διαχωρισμού-αναφοράς (split-reporting) και άλλα σύνθετα οργανωτικά πρότυπα έχουν μεταβάλλει ριζικά αυτή την έννοια. Επί του παρόντος, η ενότητα της διοίκησης απλά σημαίνει ότι για κάθε εργασία που πρέπει να γίνει, ο εργαζόμενος που την εκτελεί λογοδοτεί άμεσα σε κάποιον. Από την άποψη του επιβλέποντα πρώτης γραμμής, η ενότητα της διοίκησης αντιπροσωπεύει μια εργασιακή ρύθμιση, σύμφωνα με την οποία κάθε εργασία που πρέπει να γίνει έχει ανατεθεί σε κάποιον και κάθε άτομο που είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση συγκεκριμένης αποστολής είναι υπόλογος στον επιβλέποντα (Χυτήρης, 2006).

Όσον αφορά την δεύτερη έννοια, με απλούστερους όρους, η **έκταση του ελέγχου** αναφέρεται στον αριθμό των εργαζομένων που λογοδοτούν σε έναν μόνο ηγέτη. Από πρακτικής απόψεως, αποτελεί μία εκτίμηση για τον αριθμό των εργαζομένων που μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά ένας μόνο επιβλέπωντας, κατά πόσο ο επιβλέπωντας μπορεί να παρακολουθήσει και εξακολουθεί να παρέχει την απαιτούμενη εποπτική ικανότητα (Χολέβας, 1995).

Παράγοντες όπως οι υπολογιστές και οι αυτόνομες ομάδες εργασίας έχουν οδηγήσει την ανώτατη διοίκηση να επεκτείνει τα όρια ελέγχου και να απομακρύνει τα επίπεδα διοίκησης. Ο οργανωτικός προσανατολισμός, ο οποίος συχνά συνοδεύει την αναδιάρθρωση, την αναδιοργάνωση ή άλλες προσπάθειες αναδιάρθρωσης, μπορεί επίσης να μειώσει τα επίπεδα διοίκησης και να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ευθύνη σε χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης. Το αποτέλεσμα είναι ότι πολλοί προϊστάμενοι έχουν το ρίσκο να κατευθύνουν έναν όλο και μεγαλύτερο αριθμό ατόμων. Οι μειώσεις προσωπικού, οι οποίες μερικές φορές είχαν ως αποτέλεσμα την αντικατάσταση υψηλά ειδικευμένου προσωπικού από εργαζόμενους χαμηλότερης εξειδίκευσης, επιβάρυναν ιδιαίτερα τους επιβλέποντες. Αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι οι περισσότεροι από τους σημερινούς προϊσταμένους συνεργάζονται με λιγότερους συναδέλφους προϊσταμένους, από τους οποίους ζητούν συχνά συμβουλές και υποστήριξη (Χυτήρης, 2006).

Η αποτελεσματική εποπτεία από έναν επιβλέποντα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το επίπεδο δεξιοτήτων των εργαζομένων, την κινητικότητα των εργαζομένων και την ποικιλομορφία της εργασίας του τμήματος. Ωστόσο, όταν ο αριθμός των ατόμων που λογοδοτούν σε έναν επιβλέποντα είναι πολύ χαμηλός, ο επιβλέπωντας, που έχει λίγα πράγματα να κάνει κάποιες φορές, συχνά έρχεται αντιμέτωπος με την ταλαιπωρία των εργαζομένων. Όταν ο αριθμός των ατόμων που λογοδοτούν σε έναν επιβλέποντα είναι υπερβολικά μεγάλος, υπάρχει ο κίνδυνος η αντιμετώπιση των προβλημάτων και οι ανάγκες να αγνοούνται και η πιθανότητα ότι ορισμένοι εργαζόμενοι δεν θα λάβουν την απαραίτητη προσοχή που χρειάζονται (Χυτήρης, 2006).

1.2.2.3 Στελέχωση (Staffing)

Η διαδικασία στελέχωσης προσωπικού ξεκινά με τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, την πρόσληψη, την επιλογή προσωπικού και τον προσανατολισμό των νέων εργαζομένων. Έπειτα, συνεχίζει με την κατάρτιση, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, τον έλεγχο και την εκτίμηση της απόδοσης. Μερικές φορές οδηγεί σε προαγωγή, μετάθεση, υποβάθμιση ή απόλυση (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992).

Είναι σημαντικό να αποφεύγεται η στελέχωση με άτομα που έχουν σαφώς υπερβολικά προσόντα. Τα άτομα αυτά δεν παραμένουν μεγάλο διάστημα σε μια επιχείρηση, έτσι το κόστος προσωπικού και ο κύκλος εργασιών μπορεί να είναι αρκετά υψηλά. Οι εργαζόμενοι που έχουν ελάχιστα προσόντα μπορεί να είναι ή να μην αντιπροσωπεύουν την κατάλληλη επιλογή. Κάποιοι ίσως μπορεί να επιτύχουν στη δουλειά τους αλλά και ορισμένοι μπορεί να αποτύχουν. Ο βασικός παράγοντας είναι αν μπορούν να εκπαιδευτούν χωρίς υπερβολικό κόστος ή απώλεια χρόνου. Αυτά τα άτομα, όταν εκπαιδεύονται, έχουν λιγότερες πιθανότητες να βαρεθούν με καθήκοντα ρουτίνας και το ποσοστό του κύκλου εργασιών τους είναι γενικά χαμηλότερο από εκείνο των ατόμων με υπερβολική εξειδίκευση (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992).

Η διαθεσιμότητα και το ηθικό του προσωπικού βελτιώνονται όταν η διοίκηση μπορεί να προσαρμόσει το ωράριο εργασίας ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων. Για παράδειγμα, περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης είναι γυναίκες και πολλοί προτιμούν τις ώρες εργασίας που τους επιτρέπουν να ανταποκριθούν στις οικογενειακές τους υποχρεώσεις. Η μερική απασχόληση, οι ευκαιρίες για εξάσκηση και ανταλλαγή θέσεων εργασίας μπορούν να αποτελέσουν ισχυρά κίνητρα. Η χρήση αυτών των στρατηγικών ευελιξίας συμβάλλει επίσης στην εξασφάλιση της απαραίτητης ευελιξίας για θέσεις εργασίας που έχουν ευμετάβλητες δραστηριότητες (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992).

1.2.2.4 Ανάθεση (Assigning)

Η εκχώρηση και η ανάθεση εργασίας έχουν ένα κοινό πράγμα: εάν δεν γίνουν, ο επιβλέπων οφείλει να κάνει όλη τη δουλειά από μόνος του, μια καθαρά μη

ρεαλιστική κατάσταση. Οι ανατεθείσες εργασίες είναι εκείνες που περιγράφονται στις περιγραφές θέσης εργασίας. Πρόκειται για δραστηριότητες που συνήθως εκτελούνται από υπαλλήλους σε κάθε συγκεκριμένη ταξινόμηση θέσεων εργασίας και οι εργαζόμενοι έχουν περιορισμένη επιλογή στις συγκεκριμένες εργασίες τους. Από την άλλη πλευρά, μία ανατεθείσα εργασία περιλαμβάνει τη μεταβίβαση εξουσίας, με συνοδευτική ευθύνη, από τον επιβλέποντα στον υπάλληλο (Χυτήρης, 2006).

Οι επιβλέποντες που διατηρούν ένα πίνακα απογραφής των δεξιοτήτων των υπαλλήλων τους βρίσκουν τέτοια γραφήματα χρήσιμα για την ανάθεση υποστηρικτικών υπηρεσιών. Χρησιμοποιούν επίσης αυτές τις πληροφορίες κατά το σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης και διατομεακής^{7ξ}, κατάρτισης (Χυτήρης, 2006).

Οι επιβλέποντες πραγματοποιούν συγκεκριμένα καθήκοντα και εξασφαλίζουν ότι αυτά τα καθήκοντα εκτελούνται σωστά. Για να γίνει αυτό αποτελεσματικά, οι επιβλέποντες πρέπει να γνωρίζουν (Μπουραντάς, 2002):

- Τι πρέπει να γίνει,
- Τι εξοπλισμό και προμήθειες χρειάζονται,
- Ποια εξουσία έχει ο επιβλέπων,
- Ποιες απαιτήσεις ποιότητας και παραγωγικότητας πρέπει να πληρούνται,
- Τι είναι οι περιορισμοί κόστους,
- Πού πρέπει να εκτελεστεί κάθε εργασία,
- Που υπάρχουν προμήθειες και υπηρεσίες υποστήριξης,
- Πού μπορούν να λάβουν βοήθεια,
- Ποιος κάνει τι,
- Πότε πρέπει να γίνει η εργασία (προθεσμίες, χρόνος μετακίνησης κλπ.)
- Πότε πρέπει να γίνουν αλλαγές,
- Πώς πρέπει να γίνει η εργασία (μέθοδος ή διαδικασία),
- Πόσο καλά, πόσο γρήγορα και πόσο οικονομικά πρέπει να γίνει η δουλειά και
- Γιατί πρέπει να γίνει η δουλειά (πώς το έργο ενός υπαλλήλου ταιριάζει στη συνολική εικόνα της επιχείρησης)

Είναι επίσης απαραίτητο για τον επιβλέποντα να κάνει μια έντιμη προσπάθεια για να αντιστοιχίζει την κάθε εργασία με την ικανότητα ενός ατόμου. Ο επιβλέπων πρέπει (Χολέβας, 1995):

- Να εξασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος έχει επαρκή χρόνο για να ολοκληρώσει την εργασία. Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας ενός εργαζόμενου, ακόμη και απροσδόκητα, είναι άδικος για αυτόν και δημιουργεί τον κίνδυνο αδυναμίας του εργαζομένου να ανταποκριθεί στην αποστολή του.
- Να παρέχει όλη την απαραίτητη εκπαίδευση. Κι αυτό διότι δεν είναι πάντα κατάλληλο να ανατεθεί μία εργασία σε ένα άτομο και ο επιβλέπων να αφήσει αυτό το άτομο να μάθει με τη μέθοδο της δοκιμής και του λάθους (trial and error).
- Να εξηγεί και να ερμηνεύει κάθε είδος εργασίας χωρίς υπερβολική περιγραφή αυτής με ασήμαντες λεπτομέρειες. Μία συνήθης πρακτική είναι οι επιβλέποντες να ζητούν από τους υφισταμένους τους να επαναλαμβάνουν τις οδηγίες που τους δόθηκαν ή να εκτελούν την εργασία τους υπό επίβλεψη των για να βεβαιωθούν ότι έχουν αντιληφθεί το έργο τους.
- Να παρέχει σύνθετες γραπτές εντολές.
- Να πληροφορεί τους υφισταμένους για πιθανές παγίδες, εμπόδια ή περιορισμούς και να τους ενημερώνει για το πώς, πότε και πού να αναφέρουν προβλήματα ή να ζητούν βοήθεια.
- Όποτε αυτό απαιτείται, να πραγματοποιούν ολιστικές εργασίες, δηλαδή, να αναθέτουν ένα πλήρες έργο σε ένα άτομο αντί να το διασπών σε περισσότερα άτομα. Για παράδειγμα, πολλοί νοσηλευτές προτιμούν να είναι υπεύθυνοι για όλη τη νοσηλευτική φροντίδα ενός συγκεκριμένου ασθενούς παρά να παρέχουν μόνο μέρος αυτής της φροντίδας, όπως η χορήγηση φαρμάκων.

1.2.3 Διεύθυνση

Η διεύθυνση είναι η διαδικασία συντονισμού των δραστηριοτήτων και των εργαζομένων, έτσι ώστε να λειτουργούν ομαλά μεταξύ τους. Όταν η διεύθυνση αποτυγχάνει, συχνά επικρατούν συγκρούσεις και σύγχυση μεταξύ των ατόμων. Για να αποφευχθούν τέτοιες καταστάσεις χρειάζεται τόσο ο προληπτικός όσο και ο ενεργός συντονισμός. Ο προληπτικός συντονισμός περιλαμβάνει δραστηριότητες που αποσκοπούν στην πρόβλεψη και την πρόληψη των προβλημάτων. Ο ενεργός

συντονισμός αποτελείται από ρυθμιστικές δραστηριότητες που αποσκοπούν στη διατήρηση των υφιστάμενων διαρθρωτικών και λειτουργικών ρυθμίσεων και των διορθωτικών δραστηριοτήτων που επιδιορθώνουν τα σφάλματα αφότου αυτά προκύψουν (Ευσταθίου, 2006).

Όσο περισσότερες διεργασίες και όσο περισσότεροι άνθρωποι συμμετέχουν σε μια διαδικασία ροής εργασίας, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ανάγκη για διεύθυνση και συντονισμό. Τα κοινά σχέδια και υπηρεσίες που απαιτούν διυπηρεσιακή συνεργασία απαιτούν επίσης ενεργό συντονισμό. Οι δυσλειτουργίες στο συντονισμό οφείλονται κατά ένα μεγάλο μέρος σε έλλειψη επικοινωνίας, προσωπικές συγκρούσεις και προβλήματα σχεδίασης θέσεων εργασίας. Άλλες αιτίες περιλαμβάνουν τις ελλείψεις σε θέματα κατάρτισης, ελλιπείς κανόνες και διατάξεις, συγκρούσεις εξουσίας και έλλειψη κατάλληλων πολιτικών ή διαδικασιών (Μπουραντάς, 2002).

Ο συντονισμός της ροής εργασίας είναι ευκολότερος όταν η αλληλεπίδραση κάθε εργαζόμενου θεωρείται ως μία δέσμευση για την εξυπηρέτηση πελατών με έναν πάροχο και έναν χρήστη υπηρεσιών (πελάτη). Οι εντολοδόχοι καλούνται να δίνουν θετική ή αρνητική ανατροφοδότηση (feedback) στους παρόχους και να κάνουν προτάσεις για τη βελτίωση τέτοιων αλληλεπιδράσεων (Μπουραντάς, 2002).

Ο ορισμός της διοίκησης μπορεί να επεκταθεί έτσι ώστε να συμπεριλάβει όχι μόνο την εκτέλεση των εργασιών μέσω των ατόμων, αλλά και την εκτέλεση τους με τα άτομα. Η φράση «με τα άτομα» υποδηλώνει τη σημασία της επίδρασης σε άτομα που δεν είναι ούτε διευθυντές ούτε υφιστάμενοι. Αυτές οι σχέσεις είναι πλευρικές ή συλλογικές, και όχι ιεραρχικές. Καθώς οι επιχειρήσεις γίνονται πιο πολύπλοκες και πιο εξειδικευμένες, οι επιβλέποντες είναι πιθανό να ξοδεύουν λιγότερο χρόνο με τους ανώτερους και τους υφισταμένους και περισσότερο χρόνο με τους ομότιμους τους. Αυτοί περιλαμβάνουν εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες, πωλητές και άλλους εξωτερικούς παρόχους, καθώς και εργαζόμενους στους οποίους παρακολουθούν τις καθημερινή τους εργασία (Μπουραντάς, 2002).

Οι περισσότεροι διευθυντές και επιβλέποντες συμμετέχουν τόσο στον διυπηρεσιακό όσο και στον διαϋπηρεσιακό συντονισμό. Η αδυναμία όμως να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά ως συντονιστές δραστηριοτήτων

ενδέχεται να προκαλέσουν προβλήματα στην απόδοση των εργαζομένων. Γι' αυτό και υπάρχουν, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς μεγάλου μεγέθους, δύο σημαντικά εργαλεία συντονισμού των δραστηριοτήτων (Χυτήρης, 2006):

1) Επιτροπές (Committees): Ο κύριος σκοπός των επιτροπών είναι να αυξάνουν τον συντονισμό, αλλά πολλές επιτροπές είναι δαπανηρές, χρονοβόρες και συχνά αναποτελεσματικές. Η δύναμη της δράσης μίας επιτροπής γίνεται μέσω μιας σύνθεσης διαφορετικών απόψεων.

2) Συντονιστές (Coordinators): Καθώς ο διυπηρεσιακός συντονισμός καθίσταται πιο σημαντικός, μπορούν να δημιουργηθούν νέοι ρόλοι συντονισμού και διευκόλυνσης των δραστηριοτήτων. Οι συντονιστές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της ποιότητας, την ασφάλεια των εργαζομένων, τη διαχείριση κινδύνων, την εξυπηρέτηση πελατών, την κατάρτιση προσωπικού και τον περιορισμό του κόστους.

1.2.4 Έλεγχος

Ο απλούστερος και ίσως ο καταλληλότερος ορισμός του ελέγχου είναι η παρακολούθηση και η διόρθωση τυχόν αποκλίσεων. Ο έλεγχος είναι μια βασική δραστηριότητα επειδή το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται όλοι οι επιβλέποντες είναι σε μια σταθερή κατάσταση αλλαγής. Αυτό σημαίνει ότι κάτι που ισχύει σήμερα μπορεί να μην ισχύει αύριο. Οι συνθήκες που επικρατούν κατά την έναρξη ενός έργου ή η λήψη μιας απόφασης δεν παραμένουν κατ' ανάγκην στατικές. Για παράδειγμα, για μια εργασία η οποία προγραμματίζεται να παραταθεί για αρκετές εβδομάδες, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα συμβούν ορισμένες αλλαγές που ενδεχομένως θα έχουν κάποια επίδραση στην έκβαση του έργου και ότι ορισμένες από αυτές, εάν δεν αντιμετωπιστούν, θα μπορούσαν ενδεχομένως να δημιουργήσουν αποκλίσεις από τον αρχικό στόχο (Χολέβας, 1995).

Οι διαχειριστές πρέπει να έχουν κατά νου ότι ο προγραμματισμός είναι από τη φύση του μια αβέβαιη διαδικασία. Είτε πρόκειται για διευθύνων σύμβουλος που σχεδιάζει το τι θα κάνει η επιχείρηση μέσα σε 5 χρόνια, είτε για το πώς θα προγραμματίσει ο προϊστάμενος πρώτης γραμμής τι θα κάνει την επόμενη ημέρα, ο προγραμματισμός παραμένει η καλύτερη εκτίμηση του ατόμου για το τι θα γίνει στο

μέλλον. Επειδή δεν είναι δυνατόν να γνωρίζουν ποτέ το μέλλον με βεβαιότητα μέχρις ότου γίνει παρόν, δεν μπορούν ποτέ να γνωρίζουν με βεβαιότητα εάν τα πλάνα και τα σχέδια τους θα πραγματοποιηθούν όπως ακριβώς τα έχουν προγραμματίσει (Χολέβας, 1995).

Η παρακολούθηση και ο έλεγχος της εφαρμογής ενός προγράμματος ή μιας εργασίας είναι κατά παράδοση το πιο αδύναμο μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και είναι επίσης πιθανό το πιο αδύναμο μέρος της εφαρμογής οποιουδήποτε σχεδίου. Η έλλειψη παρακολούθησης είναι συχνά ο πρωταρχικός λόγος για μεγάλα ή μικρά σφάλματα κατά την εφαρμογή οποιασδήποτε απόφασης. Επειδή το περιβάλλον βρίσκεται σε συνεχή κατάσταση αλλαγής, είναι συνήθως απαραίτητο να γίνονται προσαρμογές σε οποιαδήποτε απόφαση ή σχέδιο για να εξασφαλιστεί η επιτυχία του έργου (Χολέβας, 1995).

2 ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1 Ορισμός και πλαίσιο ανάπτυξης μιας ατομικής επιχείρησης

Η ατομική επιχείρηση αποτελεί την πιο παλιά και ίσως πιο απλοϊκή μορφή επιχείρησης σε μια οικονομία. Χονδρικά, η επιχείρηση αυτή ιδρύεται και διοικείται από μόνο ένα άτομο, το οποίο ονομάζεται ιδιοκτήτης και διοικητής ή επιχειρηματίας και φέρει την ευθύνη για όλες τις αποφάσεις που λαμβάνει, καθώς και τις συνέπειες αυτών, ασκώντας έτσι αυτεπιστασία. Σημειωτέον ότι η ατομική επιχείρηση δεν έχει καμία σχέση με την προσωπική επιχείρηση, καθώς η τελευταία αποτελεί νομική μορφή εταιρείας όπως ομόρρυθμη, ετερόρρυθμη, μετοχική κλπ (Davidson & Forsythe, 2013).

Σύμφωνα με μία πιο στενή έννοια, μια ατομική επιχείρηση είναι μια επιχείρηση χωρίς νομική προσωπικότητα με έναν μόνο ιδιοκτήτη που πληρώνει φόρο εισοδήματος φυσικών προσώπων από τα κέρδη που πραγματοποιεί η επιχείρηση. Έχοντας μικρή σχετικά κυβερνητική παρέμβαση, η ατομική επιχείρηση είναι η απλούστερη επιχείρηση που δημιουργείται, καθιστώντας έτσι τις ατομικές επιχειρήσεις δημοφιλείς μεταξύ μεμονωμένων αυτοαπασχολούμενων, συμβούλων ή ιδιοκτητών μικρών επιχειρήσεων. Πολλοί ιδιοκτήτες επιχειρήσεων ασκούν τις δραστηριότητές τους με δική τους επωνυμία (π.χ. Αντωνίου, Ανδρέου κλπ.), διότι δεν είναι απαραίτητη η δημιουργία ξεχωριστής επιχείρησης ή εμπορικής επωνυμίας (Davidson & Forsythe, 2013).

Μια ατομική επιχείρηση δεν περιλαμβάνει τον διαχωρισμό μεταξύ της επιχείρησης και του ιδιοκτήτη της. Συνεπώς, διαφέρει από τις προσωπικές και κεφαλαιουχικές εταιρείες, δεδομένου ότι δεν δημιουργείται καμία ξεχωριστή νομική οντότητα. Ως εκ τούτου, ο ιδιοκτήτης μιας ατομικής επιχείρησης δεν απαλλάσσεται από τις ευθύνες και υποχρεώσεις που έχει η οικονομική οντότητα. Για παράδειγμα, τα χρέη της ατομικής ιδιοκτησίας είναι επίσης και χρέη του ιδιοκτήτη. Ωστόσο, όλα τα κέρδη εισρέουν απευθείας στον ιδιοκτήτη της ατομικής επιχείρησης (Davidson & Forsythe, 2013).

Ένας ατομικός επιχειρηματίας, που ξεκινά μια νέα (ατομική) επιχείρηση, οφείλει να συμπεριλάβει τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου που σχετίζεται με τις

φιλοδοξίες για ανάπτυξη και τα καθορισμένα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν. Οι ατομικοί ιδιοκτήτες απασχολούνται σε πολλούς τομείς της βιομηχανίας και του εμπορίου. Η επιλογή ενός τύπου επιχείρησης από έναν νέο ατομικό ιδιοκτήτη ενθαρρύνεται, σε πολλές περιπτώσεις, από την κατάλληλη επιχειρησιακή εμπειρία σε ένα συγκεκριμένο τομέα, ιδίως εκείνες που αφορούν το εμπόριο και την πώληση συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών (Davidson & Forsythe, 2013).

Ένα κρίσιμο συστατικό στοιχείο της ατομικής επιχείρησης στο πλαίσιο ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η παροχή μιας εγγενούς κατευθυντήριας γραμμής για δράσεις που απαιτούν την υλοποίηση στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων της ατομικής αυτής επιχείρησης. Η επωνυμία και τα προϊόντα αποτελούν κρίσιμες πτυχές για την ίδρυση μιας ατομικής επιχείρησης και, όταν επιλεγούν, πρέπει να προστατεύονται και νομικά (Davidson & Forsythe, 2013).

2.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα μιας Ατομικής Επιχείρησης-Παραδείγματα ατομικών επιχειρήσεων

Πολλοί ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων οι οποίοι ιδρύουν νέες επιχειρήσεις επιλέγουν να τις λειτουργούν ως ατομικές επιχειρήσεις. Οι ατομικές επιχειρήσεις, όπως άλλωστε αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι η πιο κοινή δομή επιχειρήσεων και που ανήκουν σε ένα άτομο. Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων επιλέγουν να λειτουργούν ως αποκλειστικοί ιδιοκτήτες λόγω των πολλών διαθέσιμων πλεονεκτημάτων που αποφέρει μία τέτοια δραστηριότητα. Η επιλογή της κατάλληλης επιχειρηματικής δομής είναι μια σημαντική απόφαση, οπότε γνωρίζοντας τα πλεονεκτήματα της λειτουργίας μιας ατομικής επιχείρησης μπορεί να βοηθήσει γενικώς έναν επιχειρηματία να αποφασίσει αν είναι η καλύτερη δομή για την επιχείρησή που επιθυμεί να λειτουργήσει (Bouchoux, 2012).

Σχηματισμός

Ένα βασικό πλεονέκτημα της έναρξης μιας ατομικής επιχείρησης είναι η απλότητα όσον αφορά στην ίδρυση και τον σχηματισμό της. Απαιτείται πολύ μικρή γραφειοκρατία για την επιλογή και την καταχώρηση της επωνυμίας μιας επιχείρησης στο εκάστοτε Εμπορικό Επιμελητήριο. Απαιτείται επίσης μικρό σχετικά κόστος για

την ολοκλήρωση της απαραίτητης γραφειοκρατίας. Στη συνέχεια, στους ιδιοκτήτες δίνεται ένα πιστοποιητικό με την επωνυμία της επιχείρησής. Αυτό το πιστοποιητικό μπορούν να το χρησιμοποιήσουν στη συνέχεια για να ανοίξουν τραπεζικούς λογαριασμούς και να κάνουν αίτηση για επιχειρηματικές πιστωτικές κάρτες ώστε να προβούν ύστερα σε οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα. Σε αντίθεση με άλλες επιχειρηματικές δομές, τα άτομα που κατέχουν ατομικές επιχειρήσεις δεν υποχρεούνται να υποβάλλουν ετήσιες εκθέσεις ή νομικά έγγραφα που απαιτούνται από ορισμένες άλλες επιχειρηματικές δομές (Bouchoux, 2012).

Ιδιοκτησία

Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι το ότι ο μοναδικός ιδιοκτήτης μιας ατομικής επιχείρησης διαθέτει όλη την εξουσία να λαμβάνει αποφάσεις για λογαριασμό της επιχείρησης του. Η πλήρης ιδιοκτησία και ο έλεγχος διαχείρισης είναι ένα άλλο πλεονέκτημα της ιδιοκτησίας μιας ατομικής επιχείρησης. Οι ιδιοκτήτες δεν υποχρεούνται να παρακολουθούν επίσημες συναντήσεις που απαιτούνται από τους ιδιοκτήτες και τα μέλη άλλων επιχειρηματικών δομών. Με την ατομική επιχείρηση, ο ιδιοκτήτης μπορεί να αποφασίσει την πώληση ή τη μεταφορά της σε άλλο άτομο και να προβεί σε σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις κατά την κρίση του (Bouchoux, 2012).

Φορολογία

Ένα άλλο πλεονέκτημα του σχηματισμού ατομικής επιχείρησης είναι οι φορολογικοί κανόνες που έχουν θεσπιστεί από τις αρμόδιες φορολογικές αρχές. Συγκεκριμένα, οι ατομικοί επιχειρηματίες δεν υποχρεούνται να καταθέτουν ξεχωριστές φορολογικές δηλώσεις για την επιχείρησή τους. Τα έσοδα που προέρχονται από την επιχείρηση λογίζονται ως προσωπικό εισόδημα και οι ιδιοκτήτες πληρώνουν φόρους σύμφωνα με τους μεμονωμένους φορολογικούς συντελεστές τους. Οι επιχειρηματίες αυτοί πρέπει να καταβάλλουν φόρους κοινωνικής ασφάλισης και υγειονομικής περίθαλψης. Οι φορολογικοί κανόνες σχετικά με τις ατομικές επιχειρήσεις επιτρέπουν στους ιδιοκτήτες να αποφεύγουν τη διπλή φορολόγηση των. Οι φορολογικές αρχές δίνουν τη δυνατότητα στους ατομικούς επιχειρηματίες να πραγματοποιούν κρατήσεις για διάφορα επαγγελματικά

έξοδα, γεγονός που μειώνει το ποσό του φορολογητέου εισοδήματος των ιδιοκτητών (Bouchoux, 2012).

Αλλαγή επιχειρηματικών δομών

Αν η ατομική επιχείρησή μεγεθυνθεί σε σημείο που η επιχειρηματική δομή της δεν λειτουργεί πλέον προς όφελός του επιχειρηματία, μπορείτε εύκολα να μεταβάλλει τη δομή της ώστε να εξελιχθεί αργότερα σε μία επιχείρηση εταιρικής μορφής. Η μόνη απαίτηση για τη μετάβαση μιας ατομικής επιχείρησης σε μια άλλη επιχειρηματική δομή είναι η συμπλήρωση των απαραίτητων δικαιολογητικών για τη νέα επιχειρηματική δομή αυτής (Bouchoux, 2012).

Διανομή κερδών

Οι ιδιοκτήτες ατομικών επιχειρήσεων είναι οι μόνοι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων τους και δεν διανέμουν τα κέρδη τους σε άλλους ιδιοκτήτες. Η διατήρηση του 100% των κερδών επιτρέπει στους ατομικούς επιχειρηματίες να χρησιμοποιούν τα κέρδη κατά την κρίση τους. Μπορούν να επιλέξουν να επανεπενδύσουν τα χρήματα για να επεκτείνουν την επιχείρηση, να ξεκινήσουν την λειτουργία μιας άλλης επιχείρησης ή να τα χρησιμοποιήσουν για προσωπικούς λόγους (Bouchoux, 2012).

Επομένως, η ατομική επιχείρηση είναι ο ευκολότερος και λιγότερο δαπανηρός τρόπος για έναν επιχειρηματία σε σχέση με άλλους τύπους επιχειρήσεων, κυρίως εκείνες εταιρικής μορφής. Ωστόσο, επειδή ο ιδιοκτήτης και η επιχείρηση θεωρούνται νόμιμα ως η ίδια οντότητα, η δημιουργία μιας επιχείρησης ως ατομικής συνεπάγεται και ορισμένους οικονομικούς κινδύνους και περιορισμούς (Bouchoux, 2012).

Απεριόριστη Προσωπική Ευθύνη

Το πρώτο βασικό μειονέκτημα είναι ότι δεν υφίσταται νομική διάκριση μεταξύ της επιχείρησης και του ιδιοκτήτη σε μια ατομική επιχείρηση και συνεπώς όλα τα περιουσιακά στοιχεία που ανήκουν είτε στο άτομο είτε στην επιχείρηση ενέχουν χρηματοοικονομικό κίνδυνο. Τα χρέη, οι απώλειες ή οι νομικές αγωγές που δεν μπορούν να καταβληθούν από την επιχείρηση θα πρέπει να καλυφθούν από τον

ιδιοκτήτη, ακόμη και αν αυτό σημαίνει τη χρησιμοποίηση προσωπικών περιουσιακών του στοιχείων, συμπεριλαμβανομένης της κατοικίας του (Bouchoux, 2012).

Περιορισμένη ικανότητα άντλησης κεφαλαίων

Οι ατομικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να πουλήσουν ομόλογα ή μετοχές ως μέσο συγκέντρωσης χρημάτων. Επίσης, δεν έχουν τη σημασία των άλλων μορφών μεταφοράς των επιχειρηματικών δομών, καθιστώντας έτσι πιο δύσκολη την απόκτηση δανείων και άλλων πόρων χρηματοδότησης (Bouchoux, 2012).

Περιορισμένη εξειδίκευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Οι ατομικοί επιχειρηματίες είναι υπεύθυνοι για κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης και της διανομής προϊόντων και υπηρεσιών, του μάρκετινγκ, της λογιστικής και της εξυπηρέτησης των πελατών. Οι περισσότεροι ατομικοί επιχειρηματίες είναι ενημερωμένοι για το επιχειρηματικό προϊόν ή την υπηρεσία τους, αλλά έχουν περιορισμένες γνώσεις ή εμπειρία σε άλλους τομείς. Αυτή η έλλειψη εμπειρίας μπορεί να επιβραδύνει και ακόμη και να περιορίσει την ανάπτυξη της επιχείρησης. Κάποια στιγμή, οι επιχειρηματίες μεγιστοποιούν το χρόνο που μπορούν να δαπανήσουν για επιχειρηματικές δραστηριότητες και δεν μπορούν να αναπτυχθούν χωρίς να προσθέσουν περισσότερο εργατικό δυναμικό στην επιχείρησή τους (Bouchoux, 2012).

Περιορισμένη Διάρκεια Ζωής

Η επιτυχία των περισσότερων ατομικών επιχειρήσεων είναι τόσο στενά συνδεδεμένη με τον ιδιοκτήτη ώστε η επιχείρηση να αδυνατεί να επιβιώσει από την απώλεια του ιδιοκτήτη λόγω ασθένειας ή θανάτου. Μολονότι οι ατομικές επιχειρήσεις μπορούν να πωληθούν ή να μεταβιβαστούν σε κληρονόμους, συχνά αγωνίζονται να επιβιώσουν επειδή οι νέοι ιδιοκτήτες στερούνται τις γνώσεις για να τις διατηρήσουν ή επειδή η πιστότητα των πελατών βασιζόταν περισσότερο στον αρχικό ιδιοκτήτη και όχι στην επιχείρηση (Bouchoux, 2012).

Οι ατομικοί ιδιοκτήτες κατέχουν επιχειρήσεις σε πολλούς τομείς δραστηριότητας. Πολλές επιχειρήσεις που λειτουργούν κατ'οίκον λειτουργούν από

ατομικούς ιδιοκτήτες. Ορισμένα παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω (Johnson, 2017).

1) Επιχείρηση τήρησης λογιστικών βιβλίων: Μια λογιστική επιχείρηση εξυπηρετεί τις οικονομικές ανάγκες άλλων επιχειρήσεων. Ένας λογιστής καταχωρεί τα έσοδα, τα έξοδα και άλλα οικονομικά στοιχεία μιας επιχείρησης σε ένα λογιστικό σύστημα. Αυτό δίνει στους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων ακριβείς οικονομικές πληροφορίες σχετικά με την επιχείρησή τους. Οι οικονομικές πληροφορίες που τηρεί ένας λογιστής χρησιμοποιούνται για την προετοιμασία των φορολογικών δηλώσεων μιας εταιρείας (Johnson, 2017).

2) Επιχείρηση παροχής κατ' οίκον υγειονομικής περίθαλψης: Ο τομέας υγειονομικής περίθαλψης συνήθως ανθίζει τόσο σε καλές όσο και σε κακές οικονομικές συνθήκες. Πολλοί ατομικοί επιχειρηματίες προσπαθούν να επωφεληθούν από τη σταθερότητα αυτή ξεκινώντας από τις επιχειρήσεις παροχής κατ' οίκον υπηρεσιών υγείας. Πολλές από αυτές εξυπηρετούν κυρίως τους ηλικιωμένους. Οι υπηρεσίες μπορεί να περιλαμβάνουν μαγείρεμα φαγητών, καθαρισμό σπιτιών και βοήθεια για τις ανάγκες υγιεινής (Johnson, 2017).

3) Οικονομικοί σχεδιαστές: Οι ατομικοί επιχειρηματίες δουλεύουν συχνά και ως οικονομικοί σχεδιαστές, προσφέροντας τις υπηρεσίες τους σε ιδιώτες και μικρές επιχειρήσεις. Βοηθούν τις οικογένειες στον προγραμματισμό της συνταξιοδότησης, στην αποταμίευση χρημάτων για πανεπιστημιακά έξοδα και την επένδυση σε χρηματοοικονομικούς τίτλους. Οι οικονομικοί σχεδιαστές που εξυπηρετούν μεγάλο φάσμα επιχειρήσεων μπορούν να βοηθήσουν μια εταιρεία να δημιουργήσει τα κατάλληλα πακέτα συνταξιοδότησης των εργαζομένων της, καθώς και άλλες παροχές σε εργαζόμενους (Johnson, 2017).

4) Υπηρεσίες επισκευής υπολογιστών: Οι επιχειρήσεις επισκευής υπολογιστών λειτουργούν συχνά ως ατομικές επιχειρήσεις. Ορισμένοι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων λειτουργούν εμπορικά καταστήματα, ενώ άλλοι εργάζονται από το σπίτι. Οι μικρές επιχειρήσεις επισκευής ηλεκτρονικών υπολογιστών συνήθως εξυπηρετούν μεμονωμένα άτομα (Johnson, 2017).

5) Επιχειρήσεις Catering: Οι επιχειρήσεις Catering προσφέρουν τις υπηρεσίες τους για πάρτι, γάμους, λειτουργίες εκκλησιών και επαγγελματικές εκδηλώσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο ατομικός ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης μισθώνει εργαζόμενους για τέτοιου είδους υπηρεσίες (Johnson, 2017).

6) Υπηρεσίες καθαρισμού σπιτιού: Τα λειτουργικά έξοδα για μια επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες καθαρισμού σπιτιού είναι γενικά χαμηλά. Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων μπορούν να προσφέρουν μια ποικιλία πρόσθετων υπηρεσιών, όπως πλυντήριο, πλύσιμο παραθύρων και καθαρισμό χαλιών (Johnson, 2017).

7) Ανεξάρτητος συγγραφέας (Freelance writer): Ορισμένοι ανεξάρτητοι συγγραφείς λειτουργούν ως ανεξάρτητοι εξωτερικοί συνεργάτες, ενώ άλλοι λειτουργούν μικρές εκδοτικές εταιρείες. Ένας ανεξάρτητος συγγραφέας παρέχει περιεχόμενο στους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων ή συγγράφει σχετικό περιεχόμενο που το πωλεί στους καταναλωτές. Τα δελτία τύπου, το αντίγραφο πωλήσεων, το περιεχόμενο του ιστότοπου και οι αναρτήσεις ιστολογίου παρέχονται συνήθως από ανεξάρτητους συγγραφείς (Johnson, 2017).

8) Φροντιστηριακές Υπηρεσίες: Οι φροντιστηριακές επιχειρήσεις παρέχουν μαθησιακή βοήθεια σε φοιτητές σε διάφορα θέματα. Οι εκπαιδευτές μπορούν να εργαστούν με φοιτητές αυτοπροσώπως ή μέσω συνομιλιών βίντεο μέσω διαδικτύου. Πολλοί καθηγητές έχουν διδακτική εμπειρία ή εκτεταμένες γνώσεις στο θέμα που διδάσκουν (Johnson, 2017).

2.2.1 Μια αναφορά στην μικρομεσαία επιχείρηση

Μία στενά συνδεδεμένη έννοια ή τύπος επιχείρησης με την ατομική επιχείρηση είναι αυτή της μικρής και μεσαίας επιχείρησης ή απλώς μικρομεσαίας επιχείρησης (MME) (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015).

Γενικώς, μία μικρομεσαία επιχείρηση είναι μία κατηγορία επιχείρησης πιο ευρεία απ' ότι η ατομική επιχείρηση καθώς η κατηγοριοποίηση βασίζεται τόσο στον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν όσο και στον κύκλο εργασιών τους, δηλαδή στον τζίρο τους. Μία πολύ μικρή επιχείρηση θεωρείται ότι έχει λιγότερους από 10 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ, όπως και ο ετήσιος ισολογισμός της. Μια μικρή επιχείρηση είναι

εκείνη που απασχολεί μέχρι 50 εργαζόμενους και ο κύκλος εργασιών της είναι μικρότερος από 10 εκατομμύρια ευρώ, όπως και ο ετήσιος ισολογισμός της. Τέλος, μια μεσαία επιχείρηση στελεχώνεται με 51 έως 250 εργαζόμενους και έχει κύκλο εργασιών έως 50 εκατομμύρια ευρώ, με ετήσιο ισολογισμό μέχρι 43 εκατομμύρια ευρώ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015).

Σε οποιαδήποτε κι αν ανήκει η επιχείρηση, ονομάζεται μικρή και μεσαία επιχείρηση ή απλώς μικρομεσαία επιχείρηση (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015).

Επομένως, προκύπτει ότι αν και η μικρομεσαία επιχείρηση ορίζεται πάντα ως προς τον αριθμό των εργαζομένων και του ετήσιου κύκλου εργασιών της, ενώ αντίστοιχα η ατομική επιχείρηση ως προς τη νομική της μορφή, το μέγεθος τους είναι σχετικά το ίδιο (αν και όχι πάντα). Όσον αφορά τη νομική μορφή, μια μικρομεσαία επιχείρηση δύναται να είναι είτε ατομικής είτε εταιρικής μορφής, ανάλογα με το αν τη διοίκηση ασκεί ένας ή περισσότεροι επιχειρηματίες-εταίροι.

2.2.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης

Όπως και η ατομική επιχείρηση, έτσι και η μικρομεσαία επιχείρηση χαρακτηρίζεται από τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, ορισμένα από τα οποία συναντώνται και στην ατομική επιχείρηση. Επομένως, τα βασικότερα πλεονεκτήματα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης είναι τα εξής (Σταυρουλάκης, 2015):

- 1. Άτυπη οργάνωση:** Η μικρή επιχείρηση χαρακτηρίζεται από πιο ευέλικτες και απλοϊκές διαδικασίες, άμεση επικοινωνία, ευελιξία στη λήψη αποφάσεων, συντονισμό και έλεγχο. Παρόλα αυτά, όσο αυξάνονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης, η οργάνωση αυτή δύναται να γίνει δυσλειτουργική και έτσι θα πρέπει να υπάρχει κάποιος βαθμός τυποποίησης της παραγωγικής διαδικασίας.
- 2. Καινοτομία:** Πολλές ΜΜΕ χαρακτηρίζονται από σημαντική πηγή καινοτομίας προκειμένου να αξιοποιήσουν μια νέα ιδέα ή ευρεσιτεχνία του ιδρυτή τους. Δεν είναι τυχαίο μάλιστα το γεγονός ότι αρκετές πολυεθνικές επιχειρήσεις όπως η Google, το Facebook, η Apple κ.α. ξεκίνησαν τη λειτουργία τους με τη μορφή μικρής επιχείρησης. Ωστόσο, η καινοτομία δεν αποτελεί προνόμιο μόνο των ΜΜΕ καθώς και οι πιο μεγάλες επιχειρήσεις

αποτελούν εξίσου σημαντικές πηγές καινοτομίας και ερευνητικής δραστηριότητας.

- 3. Ευνοϊκή φορολογική μεταχείριση:** Αρκετές ΜΜΕ κερδίζουν την εύνοια του κράτους λόγω της καινοτομίας τους με συνέπεια να έχουν πολλές φορές διάφορα φορολογικά κίνητρα. Αυτό ισχύει ιδίως για νέους επιχειρηματίες, συγκεκριμένους κλάδους, καινοτόμες και τοπικές επιχειρήσεις.
- 4. Σχετικά απλές διαδικασίες** ίδρυσης και διακοπής της λειτουργίας, καθώς η απουσία γραφειοκρατίας αποτελεί, όπως και στην ατομική επιχείρηση, σημαντικό πλεονέκτημα.

Από τη πλευρά των μειονεκτημάτων των ΜΜΕ μπορούν να αναφερθούν τα εξής (Σταυρουλάκης, 2015):

- 1. Ελλιπής Χρηματοδότηση:** Οι ΜΜΕ δυσκολεύονται αρκετά για να αντλήσουν χρηματικά κεφάλαια, καθώς το τραπεζικό σύστημα θεωρεί τη χρηματοδότησή τους ως μια μη κερδοφόρα επένδυση. Η κατάσταση αυτή επιδεινώνεται σημαντικά σε περιόδους οικονομικής κρίσης.
- 2. Αδυναμία Τεχνολογικού Εκσυγχρονισμού:** Λόγω της έλλειψης πόρων, πολλές ΜΜΕ αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην ανανέωση του τεχνολογικού τους εξοπλισμού, με αποτέλεσμα την έλλειψη ανταγωνιστικότητας τους.
- 3. Σπανιότητα Έμπειρων Στελεχών:** Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συνήθως συγκεκριμένους κανόνες στελέχωσης και προσφέρουν καλύτερες αμοιβές, οφέλη και ευκαιρίες για ανάπτυξη, άνετο εργασιακό περιβάλλον και σχετική επαγγελματική ασφάλεια, ενώ στις ΜΜΕ δεν υπάρχει συνήθως τέτοιο προνόμιο.
- 4. Περιορισμένο Δίκτυο Προμηθειών και Πωλήσεων:** Επειδή οι ΜΜΕ έχουν χαμηλή προτεραιότητα για τους προμηθευτές τους λόγω ασθενούς επιρροής του ονόματος τους (brand name), οι πρώτες ύλες παράγονται συχνά αργά και είναι χαμηλής ποιότητας, δημιουργώντας έτσι σημαντικό πρόβλημα στη παραγωγή.
- 5. Χαμηλή Ποιότητα:** Σε αρκετές ΜΜΕ ο ποιοτικός έλεγχος είναι υποτυπώδης λόγω χαμηλής προτεραιότητας που δίνουν σε αυτόν τον τομέα οι επιχειρηματίες, οι οποίοι δίνουν περισσότερο έμφαση στη διεκπεραίωση των παραγγελιών τους.

6. **Μικρή επιρροή στα κέντρα λήψης αποφάσεων:** Πολλές κυβερνήσεις διαθέτουν κανάλια επικοινωνίας με μεγάλες επιχειρήσεις και ζητούν ανεπίσημα τις απόψεις τους για κρίσιμα ζητήματα, ενώ οι ΜΜΕ δεν έχουν ανάλογη ισχύ.
7. **Θνησιμότητα:** Τέλος, οι ΜΜΕ φαίνεται να είναι πιο ευάλωτες στην οικονομική κρίση από ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις λόγω των παραπάνω μειονεκτημάτων.

2.3 Διοικητικές Λειτουργίες Ατομικής Επιχείρησης

Η ευκολία δημιουργίας και λειτουργίας μιας ατομικής επιχείρησης είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους είναι δημοφιλής. Για παράδειγμα, η πιο δημοφιλής επιχειρησιακή δομή στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής είναι η ατομική επιχείρηση: Το 2010, εισήχθησαν σχεδόν 23 εκατομμύρια φορολογικές δηλώσεις από την Υπηρεσία Εσωτερικών Φορολογικών Υπηρεσιών (IRS) με αναφορές σε δραστηριότητες που σχετίζονταν με ατομικές επιχειρήσεις. Οι ατομικοί επιχειρηματίες ελέγχουν πλήρως τις επιχειρήσεις τους και διαχειρίζονται τα πάντα, από τα οικονομικά μέχρι την κατάρτιση των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι βασικές διοικητικές λειτουργίες των ατομικών επιχειρήσεων είναι οι εξής (Glenn, 2014):

1) Υποβολή Δικαιολογητικών: Μια από τις πρώτες διευθυντικές δραστηριότητες ενός ατομικού επιχειρηματία είναι η σύσταση της επιχείρησης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό περιλαμβάνει την κατάθεση εγγράφων και δικαιολογητικών σε τοπικές και κρατικές αρχές. Αυτή η λειτουργία δεν είναι τόσο σύνθετη όσο η σύσταση μιας εταιρείας. Ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας, ο επιχειρηματίας μπορεί να χρειαστεί να λάβει άδειες λειτουργίας ή να πληροί τις απαραίτητες χωροταξικές απαιτήσεις προκειμένου να λειτουργήσει σωστά η επιχείρηση του. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η γραφειοκρατία είναι σχεδόν μηδαμινή.

2) Απόκτηση Χρηματικών Κεφαλαίων: Η απόκτηση κεφαλαίου είναι μία από τις απαραίτητες λειτουργίες ενός επιχειρηματία μιας ατομικής επιχείρησης. Η επιχειρηματική δομή της επιχείρησης αυτής καθιστά δύσκολη αυτή την λειτουργία, επειδή δεν υπάρχει η δυνατότητα προσφοράς μετοχών ή άλλων εταιρικών τίτλων σε πιθανούς επενδυτές, όπως συμβαίνει σε μια εταιρεία, ή να υπάρχουν άλλοι εταίροι ώστε να τοποθετούν χρήματα όπως σε μια προσωπική ή μια κεφαλαιουχική εταιρεία.

Ωστόσο, ο επιχειρηματίας διαθέτει πλήθος άλλων επιλογών. Η πρώτη πηγή μπορεί να είναι τα χρήματά από την προσωπική του περιουσία. Μπορείτε επίσης να αναζητήσει χρήματα από μέλη της οικογένειας ή από φίλους. Άλλες επιλογές, οι οποίες είναι πιο δύσκολες, περιλαμβάνουν την εξασφάλιση δανείων από τράπεζες ή επιχειρηματικού κεφαλαίου από τους λεγόμενους «άγγελους επενδυτές» (angel investors), δηλαδή άτομα σχετικά ευκατάστατα που παρέχουν χρηματικό κεφάλαιο για την ίδρυση και τη σύσταση μιας επιχείρησης, συνήθως σε αντάλλαγμα μετατρέψιμου χρέους ή μετοχικού κεφαλαίου.

3) Λήψη όλων των αποφάσεων που αφορούν την επιχείρηση: Ένας ατομικός επιχειρηματίας είναι ο μοναδικός διαχειριστής της επιχείρησης του. Στις ατομικές επιχειρήσεις, ο ιδιοκτήτης λαμβάνει όλες τις αποφάσεις διαχείρισης και της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τα διευθυντικά καθήκοντά του, χονδρικά, ξεκινούν από τη στιγμή που «ανοίγει» την επιχείρηση έως και την ώρα που την «κλείνει» σε διάρκεια μίας ημέρας. Επίσης, ορίζει εκείνος το ωράριο λειτουργίας, καθώς και τις τιμές των προϊόντων ή των υπηρεσιών που πωλεί. Σε περίπτωση που χρειάζεται να προσλάβει υπαλλήλους, έχει τη δυνατότητα να προγραμματίζει συνεντεύξεις με αυτούς, να τους μισθώνει, να τους παρέχει κατάρτιση και να τους διαχειρίζεται κατάλληλα όταν τους προσλάβει. Μια άλλη λειτουργία είναι η προσέλκυση άλλων επιχειρήσεων για διάφορες δραστηριότητες. Μπορεί να χρειαστεί, για παράδειγμα, ο επιχειρηματίας να δημιουργήσει αντίγραφα διαφήμισης σε εφημερίδες, αλληλογραφία, ηλεκτρονικά ενημερωτικά δελτία και ιστότοπους, καθώς και αφίσες στα παράθυρα των καταστημάτων της επιχείρησης, τα οποία απαιτούν συνήθως συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, της ίδιας ή διαφορετικής δομής.

4) Λογιστική Διαχείριση: Από την καταβολή της μισθοδοσίας μέχρι την πληρωμή των πιστωτών, η λογιστική είναι μια βασική λειτουργία σε κάθε επιχείρηση, ιδιαίτερα σε μια ατομική επιχείρηση επειδή είναι ευθύνη του ιδιοκτήτη να παρακολουθεί τα οικονομικά της ανά πάσα στιγμή και να διατηρεί σαφή και ακριβή οικονομικά αρχεία. Ως μοναδικός κάτοχος της επιχείρησης, γνωστοποιεί όλα τα κέρδη και τις ζημίες από την επιχείρησή στην ατομική φορολογική του δήλωση. Μπορεί βέβαια να μειώσει τη φορολογική του επιβάρυνση αφαιρώντας τα βασικά επιχειρηματικά έξοδα όπως τα κόστη λειτουργίας και τις αγορές εξοπλισμού. Η λογιστική διαχείριση μπορεί να γίνει είτε από τον ατομικό ιδιοκτήτη είτε από κάποιον

εξωτερικό λογιστή, ο οποίος διαθέτει περισσότερες τεχνικές γνώσεις, με περισσότερη εμπειρία και γνώση σε τέτοιου είδους θέματα.

2.4 Πως Διοικείται μια Ατομική Επιχείρηση: Τρόπος Διοίκησης της Kate's Real Food

Οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις ξεκινούν ως ατομικές επιχειρήσεις και εν συνεχεία μεταβάλλονται σε διαφορετικές νομικές μορφές καθώς επεκτείνονται (Ευσταθίου, 2006). Ένα τυπικό παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης είναι αυτή της Kate's Real Food. Η επιχείρηση ιδρύθηκε το 2005, όταν η Kate Schade ξεκίνησε την λειτουργία της ως ατομικός επιχειρηματίας. Η επιχείρηση δημιουργεί και πωλεί ενεργειακές μπάρες και ξεκίνησε αρχικά ως τοπικός πωλητής στην πόλη του Schade, στο Victor της πολιτείας Αϊντάχο. Η ατομική επιχείρηση πούλησε τις ενεργειακές μπάρες της στις αγορές των τοπικών αγροτών και στη συνέχεια επεκτάθηκε για να πουλήσει online τα προϊόντα της και σε μερικές τοποθεσίες της πόλης Τζάκσον του Αϊντάχο (<http://katesrealfood.com/>).

Από το 2005, η Kate's Real Food έχει μεγεθυνθεί και έχει επεκτείνει την παροχή των προϊόντων της σε ολόκληρη τη χώρα. Έτσι, η Kate μετέβαλλε την επιχείρηση της από μια επιχείρηση ατομικής ιδιοκτησίας σε μια εταιρία για να αναλάβει επενδύσεις και να επεκταθεί περαιτέρω, γεγονός που αποτελεί φυσικό βήμα για μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση.

Πολύ πριν η Kate Schade γίνει ιδιοκτήτης επιχείρησης και σύμβουλος ασφάλειας τροφίμων, ενασχολούνταν με το άθλημα του σκι. Τα Tram Bars, η πρώτη πηγή φαγητού που δημιούργησε η Kate, φτιάχνονταν εντός της κουζίνας της.

Η συνταγή του Tram Bar εξελίχθηκε με την πάροδο του χρόνου (σύμφωνα με τις διαθεσιμότητες των αποθεμάτων της Kate) και με αλληπάλληλες μικροαλλαγές, η συνταγή εν τέλει τελειοποιήθηκε. Η Kate συνέχισε έτσι το έργο της.

Μετά από χρόνια σκληρής εργασίας, η Kate κατάφερε να αποκτήσει τεράστια εμπειρία και έτσι αποφάσισε να γίνει επιχειρηματίας. Ενώ εργάζονταν ακόμα στη νυχτερινή της εργασία και περνούσε ολόκληρα καλοκαίρια στη διαχείριση αγροτικών εργαζομένων στο Cosmic Apple Gardens, ένα τοπικό αγρόκτημα, αφιέρωσε επίσης

τον ελεύθερο χρόνο της για να παράγει και να πουλήσει τα πλέον διάσημα Tram Bars. Ο χρόνος της Kate που αφιέρωσε στο αγρόκτημα αυτό την βοήθησε να υιοθετήσει τις συνειδητές διατροφικές συνήθειες που διαμορφώνουν τις σημερινές συνταγές οργανικών ράβδων (μπάρων).

Από τα βουνά μέχρι το αγρόκτημα, οι ρίζες του Tram Bar αντικατοπτρίζουν την αποστολή της εταιρείας να παραμείνει αληθινή στις ρίζες της. Το όραμα και η αποστολή της λίγο πολύ είναι να παρέχει εξαιρετικά προϊόντα που παρασκευάζονται με υγιεινά συστατικά από υπεύθυνες και οργανικές εκμεταλλεύσεις.

Η αποστολή της επιχείρησης μπορεί να συνοψισθεί ως εξής:

«Με τη δημιουργία μιας μεγάλης, πολύ αγαπημένης και επιτυχημένης εταιρείας, θα είμαστε σε θέση να υποστηρίξουμε τις αξίες μας για το υπαίθριο παιχνίδι και τη βιώσιμη καλλιέργεια. Αυτό μπορεί να σημαίνει τη προστασία της γης από την ανάπτυξη και τη μετατροπή της σε βιολογικό αγρόκτημα ή την ίδρυση ενός ιδρύματος για βιοκαλλιεργητές που έχουν ανάγκη. Μπορεί να σημαίνει επίσης την βοήθεια στη χρηματοδότηση της ανάπτυξης νέων διαδρομών για όλους τους τύπους ομάδων χρηστών ή απλώς στη διατήρηση των αξιών της επιχείρησης. Υπάρχουν τόσες πολλές δυνατότητες ώστε να υιοθετήσουμε αυτό που θεωρούμε ως "ρίζες" της Kate».

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η επιχείρηση δεν διαθέτει κάποιο συγκεκριμένο οργανόγραμμα διοίκησης καθώς όλες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες στην επιχείρηση υπάγονται στον (νέο) Γενικό Διευθυντή (CEO) Todd Hanna, ενώ η Kate Shade, ως ιδιοκτήτρια, εισάγει διάφορες συνταγές για την παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης. Είναι επίσης σύμβουλος για την ασφάλεια των τροφίμων που παράγονται όπως αναφέρθηκε και στην αρχή.

3 ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

3.1 Ορισμός και πλαίσιο ανάπτυξης μιας πολυεθνικής επιχείρησης

Σε αντίθεση με την ατομική επιχείρηση, η πολυεθνική επιχείρηση χαρακτηρίζεται από ευρύτερο φάσμα δραστηριοτήτων και λειτουργιών. Μία πολυεθνική επιχείρηση είναι ένας οργανισμός ο οποίος δραστηριοποιείται σε περισσότερες από μία χώρες και είναι η οργανωτική μορφή η οποία προβαίνει σε ξένες άμεσες επενδύσεις. Η μορφή αυτή αποτελείται από μια χώρα στην οποία είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση (κύρια έδρα) και από την ίδρυση υποκαταστημάτων ή θυγατρικών σε ξένες χώρες. Οι πολυεθνικές εταιρείες μπορούν, προφανώς, να διαφοροποιήσουν την έκταση των πολυεθνικών τους δραστηριοτήτων από την άποψη του αριθμού των χωρών στις οποίες λειτουργούν. Μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία μπορεί να λειτουργεί σε 100 χώρες, με εκατοντάδες χιλιάδες υπαλλήλους που βρίσκονται εκτός της χώρας προέλευσης της επιχείρησης (Iwan, 2007).

Ο οικονομικός ορισμός της πολυεθνικής επιχείρησης τονίζει την ικανότητα των ιδιοκτητών και των διευθυντικών της στελεχών σε μια χώρα να ελέγχουν τις επιχειρήσεις σε ξένες χώρες. Υπάρχει μια συχνή σύγχυση που ισοδυναμεί με την ικανότητα ελέγχου με τη ροή κεφαλαίων πέρα από τα εθνικά σύνορα (Iwan, 2007).

Από τη σκοπιά του Hymer (1976), αναγνωρίζεται ευρέως ότι η ροή κεφαλαίων δεν είναι το διακριτικό χαρακτηριστικό μιας πολυεθνικής εταιρείας. Το κεφάλαιο μπορεί να ρέει από τη μια χώρα στην άλλη, αναμένοντας υψηλότερα ποσοστά απόδοσης. Ωστόσο, αυτή η ροή μπορεί να επενδυθεί με τη μορφή ομολόγων, ή σε ποσά μετοχών που είναι πολύ ασήμαντα για να δοθεί έλεγχος σε ξένους ιδιοκτήτες. Στην περίπτωση αυτή, αυτός ο τύπος επένδυσης αντιμετωπίζεται ως επένδυση «χαρτοφυλακίου». Η κεντρική πτυχή της «άμεσης επένδυσης» είναι η απαίτηση ιδιοκτησίας από ένα συμβαλλόμενο μέρος εγκατεστημένο σε μια χώρα για τις δραστηριότητες μιας αλλοδαπής επιχείρησης ή μιας θυγατρικής σε μια άλλη. Η πολυεθνική εταιρεία είναι, συνεπώς, το προϊόν των άμεσων ξένων επενδύσεων που ορίζεται ως ο αποτελεσματικός έλεγχος των πράξεων μιας χώρας από ξένους ιδιοκτήτες.

Ο οικονομικός ορισμός, ωστόσο, δεν καταγράφει τη σημασία της πολυεθνικής εταιρείας ως οργανωτικού μηχανισμού με τον οποίο αντιτίθενται διαφορετικά κοινωνικά και οικονομικά συστήματα. Η πολυεθνική εταιρεία, επειδή συνήθως αναπτύσσεται στο πολιτιστικό και κοινωνικό πλαίσιο μίας χώρας, εξάγει τις οργανωτικές δυνατότητες της από το ένα θεσμικό περιβάλλον στο άλλο. Από αυτή την άποψη, διαδραματίζει ισχυρό ρόλο ως μηχανισμός μεταφοράς των οργανωτικών γνώσεων της πέρα από τα εθνικά σύνορα (Hymer, 1976).

Παρόλα αυτά, ενώ το ότι είναι ξένη για μία άλλη χώρα υποδηλώνει ότι μπορεί να εξυπηρετήσει τον πολύτιμο ρόλο της εισαγωγής νέων πρακτικών σε αυτήν, η «ξένη» πολιτική της υπονοεί επίσης ότι οι πρακτικές της ενδέχεται να έρχονται σε σύγκρουση με τα υπάρχοντα θεσμικά όργανα και τους πολιτιστικούς κανόνες μιας άλλης χώρας. Επιπλέον, καθώς οι πολυεθνικές εταιρείες είναι συχνά μεγάλες, δημιουργούν ασυνήθιστες προκλήσεις στις εθνικές και περιφερειακές κυβερνήσεις που επιδιώκουν να διατηρήσουν την πολιτική αυτονομία και παρ'όλα αυτά συχνά επιθυμούν να αναζητήσουν τις επενδύσεις, την τεχνολογία και τις διοικητικές δεξιότητες ξένων εταιρειών. Υπάρχουν, συνεπώς, οικονομικοί και κοινωνιολογικοί ορισμοί της πολυεθνικής εταιρείας που διαφέρουν και συμπληρώνουν ο ένας τον άλλον. Στον οικονομικό ορισμό, η πολυεθνική εταιρεία είναι ο έλεγχος των ξένων δραστηριοτήτων υπό την αιγίδα της επιχείρησης. Στον κοινωνιολογικό ορισμό, η πολυεθνική εταιρεία είναι ο μηχανισμός με τον οποίο οι οργανωτικές πρακτικές μεταφέρονται και αναπαράγονται από τη μια χώρα στην άλλη (Yilmaz & Flouris, 2017).

3.1.1 Συνώνυμες έννοιες της πολυεθνικής επιχείρησης

Οι ορισμοί που δόθηκαν προηγουμένως για την πολυεθνική επιχείρηση, αν και είναι θεωρητικά σωστοί, εντούτοις δεν διευκρινίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που έχει μια πολυεθνική επιχείρηση καθώς αναφέρονται μόνο γενικά όπως το γεγονός ότι δραστηριοποιείται σε περισσότερες από μία χώρες και διαθέτει σημαντικό πλεονέκτημα αγοράς. Το ίδιο όμως θα ισχύει και για τις 'διεθνικές' επιχειρήσεις, όπως και για τις 'παγκόσμιες' και τις 'διεθνείς'. Εδώ τίθεται το ερώτημα αν οι παραπάνω όροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως συνώνυμοι της έννοιας των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Αν και οι όροι αυτοί έχουν πολλά κοινά στοιχεία μεταξύ τους, παρόλα αυτά, κάθε όρος έχει ξεχωριστή σημασία που καθορίζει το πεδίο

δραστηριότητας και τον βαθμό της αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με τις δραστηριότητές της εκτός των συνόρων όπου εδρεύει. Ας εξετάσουμε καθέναν από τους παραπάνω όρους αναλυτικά (Iwan, 2007).

Κατ' αρχάς, οι **διεθνείς επιχειρήσεις (international companies)**, ορίζονται ως εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες δίνουν έμφαση μόνο στις εμπορικές συναλλαγές με άλλες χώρες, όπως εισαγωγές και εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών καθώς δεν επενδύουν σε άλλες χώρες, πέρα από τη χώρα στην οποία εδρεύουν (Iwan, 2007).

Επιπλέον, οι **πολυεθνικές επιχειρήσεις (multinational companies)**, σε αντίθεση με τις διεθνείς, επενδύουν τα κεφάλαια τους σε άλλες χώρες αλλά δεν προσφέρουν τον ίδιο αριθμό προϊόντων και υπηρεσιών σε όλες τις χώρες. Επικεντρώνονται περισσότερο στη προσαρμογή των προϊόντων και υπηρεσιών τους ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε τοπικής αγοράς (Iwan, 2007).

Οι **παγκόσμιες επιχειρήσεις (global companies)** επενδύουν και δραστηριοποιούνται σε μεγάλο αριθμό χωρών. Εμπορεύονται τα προϊόντα τους μέσα από τη συντονισμένη χρήση του εμπορικού σήματος σε όλες τις αγορές. Σε γενικές γραμμές, υπάρχει ένα εταιρικό γραφείο εντός των επιχειρήσεων αυτών που είναι υπεύθυνο για την διαμόρφωση της παγκόσμιας στρατηγικής, δίνοντας έμφαση στον όγκο των προϊόντων ή/και υπηρεσιών, τη διαχείριση του κόστους και της αποτελεσματικότητας (Iwan, 2007).

Τέλος, οι **διεθνικές επιχειρήσεις (transnational companies)**, είναι αρκετά πιο πολύπλοκες επιχειρήσεις σε σχέση με τις προηγούμενες. Συνήθως επενδύουν σε ξένες επιχειρήσεις, διαθέτουν κεντρικές εγκαταστάσεις (headquarters) όπου διαχειρίζονται διεθνικά ζητήματα και, τέλος, έχουν την δυνατότητα να λαμβάνουν τις απαραίτητες αποφάσεις και να ασκούν δραστηριότητες που σχετίζονται με το μάρκετινγκ και την Έρευνα και Ανάπτυξη σε κάθε ξένη αγορά (Iwan, 2007).

Από τα παραπάνω, προκύπτει ότι οι διεθνικές επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τα άλλα είδη επιχειρήσεων, ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στις χώρες που δραστηριοποιούνται καθώς δεν διαχειρίζονται μόνο εσωτερικά ζητήματα αλλά και εξωτερικά που έχουν σχέση με τον τρόπο οργάνωσης της ξένης αγοράς. Αντίθετα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εστιάζουν σε επιλεγμένες ξένες αγορές όπου είναι πιο

κερδοφόρες ενώ οι παγκόσμιες επιχειρήσεις εστιάζουν μόνο στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας τους και όχι στον έλεγχο των ξένων αγορών. Τέλος, οι διεθνείς επιχειρήσεις εστιάζουν αποκλειστικά στο εμπόριο και όχι στις επενδύσεις σε άλλες χώρες (Iwan, 2007).

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως ήδη έχει αναφερθεί, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης. Παρόλα αυτά παρουσιάζουν και μεταξύ τους ορισμένες διαφορές οι οποίες έγκεινται στον τρόπο με τον οποίο οργανώνουν την παραγωγή τους. Έτσι, υπάρχουν τριών ειδών πολυεθνικές επιχειρήσεις (Iwan, 2007):

- Οριζόντια ολοκληρωμένες (horizontally integrated): οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν εργοστάσια σε διάφορες χώρες που όμως παράγουν το ίδιο προϊόν ή προσφέρουν την ίδια υπηρεσία. Μια χαρακτηριστική περίπτωση οριζόντια ολοκληρωμένης πολυεθνικής επιχείρησης είναι η McDonald's.
- Κάθετα ολοκληρωμένες (vertically integrated): οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν εργοστάσια σε συγκεκριμένες χώρες, παράγοντας προϊόντα τα οποία χρησιμοποιούνται ως εισροές στη παραγωγή άλλων αγαθών που χρησιμοποιούνται σε εργοστάσια που βρίσκονται σε άλλες χώρες. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων και μία από αυτές είναι η Addis στη παραγωγή ρούχων, υποδημάτων, καλλυντικών κλπ.
- Διαφοροποιημένες (Diversified): οι πολυεθνικές επιχειρήσεις τέτοιου τύπου διαθέτουν εργοστάσια σε διάφορες χώρες, παράγοντας προϊόντα που δεν είναι ούτε οριζόντια ούτε κάθετα ολοκληρωμένα. Χαρακτηριστική περίπτωση εδώ είναι η εταιρεία Microsoft η οποία παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες λογισμικού σε διαφορετικό μέγεθος σε κάθε χώρα, ανάλογα με τις ανάγκες της τοπικής αγοράς.

Τα παραπάνω δικαιολογούν το γεγονός ότι μία πολυεθνική επιχείρηση αποκομίζει τεράστια κέρδη και έχει ένα χαμηλότερο κόστος παραγωγής. Ένας τρόπος που μια πολυεθνική εταιρεία μπορεί να μειώσει το κόστος της και να αποκομίσει τεράστια κέρδη είναι το λεγόμενο 'outsourcing', που σημαίνει ότι η επιχείρηση δημιουργεί εργοστάσια για την παραγωγή των εν λόγω προϊόντων στις

αναπτυσσόμενες χώρες όπου η εργασία είναι εξαιρετικά φτηνή. Μόλις μια πολυεθνική επιχείρηση ιδρύεται και δραστηριοποιείται σε μια χώρα, παρέχει νέες θέσεις εργασίας για πολλούς κατοίκους της χώρας αυτής, ιδιαίτερα για αυτούς που έχουν ένα μέσο εισοδηματικό επίπεδο. Χώρες όπως η Νότια Κορέα και η Ινδία διαθέτουν μειωμένο ποσοστό φτώχειας χάρη στην δραστηριοποίηση πολυεθνικών επιχειρήσεων στις χώρες αυτές οι οποίες αύξησαν το ποσοστό απασχόλησης του εργατικού δυναμικού στις επιχειρήσεις αυτές.

3.1.2 Παραδείγματα Πολυεθνικών Επιχειρήσεων

Σχεδόν όλες οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες στον κόσμο είναι είτε αμερικανικές, είτε ιαπωνικές είτε δυτικοευρωπαϊκές, όπως η Nike, η Coca-Cola, η Wal-Mart, η AOL, η Toshiba, η Honda και η BMW. Οι υποστηρικτές των πολυεθνικών δηλώνουν ότι οι πολυεθνικές αυτές δημιουργούν θέσεις εργασίας υψηλής απόδοσης και τεχνολογικά προηγμένα προϊόντα σε χώρες που διαφορετικά δεν θα είχαν πρόσβαση σε τέτοιες ευκαιρίες ή αγαθά. Από την άλλη, οι επικριτές των θεωρούν ότι οι πολυεθνικές έχουν υπερβολική πολιτική επιρροή στις κυβερνήσεις, εκμεταλλεύονται τα αναπτυσσόμενα κράτη και δημιουργούν απώλειες θέσεων εργασίας στις δικές τους χώρες (Investopedia, 2016).

Οι 10 μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες παγκοσμίως, σύμφωνα με τον ετήσιο κύκλο εργασιών για το έτος 2017, είναι οι εξής (Fortune, 2017)

- Wal-Mart (485,873 δις Δολάρια),
- State Grid (315,199 δις Δολάρια),
- Sinopec (267,518 δις Δολάρια),
- China National Petroleum (262,573 δις Δολάρια),
- Toyota Motors (254,694 δις Δολάρια),
- Volkswagen (240,264 δις Δολάρια),
- Royal Dutch Shell (240,033 δις Δολάρια),
- Berkshire Hathaway (223,604 δις Δολάρια),
- Apple (215,639 δις Δολάρια) και
- Exxon Mobil (205,004 δις Δολάρια).

Η Wal-Mart δραστηριοποιείται σε 28 χώρες, περιλαμβάνοντας πάνω από 11.500 καταστήματα λιανικής που απασχολούν πάνω από 2.3 εκατομμύρια άτομα διεθνώς. Η παρουσία της σε μια ξένη χώρα, όπως για παράδειγμα στην Ινδία, της επιτρέπει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της χώρας για το προϊόν της χωρίς το κόστος συναλλαγής που συνδέεται με τη μεταφορά μεγάλων αποστάσεων. Οι εταιρείες τείνουν να εγκαθιστούν επιχειρήσεις σε αγορές όπου το κεφάλαιό τους είναι πιο αποδοτικό ή οι μισθοί είναι χαμηλότεροι. Με την παραγωγή της ίδιας ποιότητας των προϊόντων με χαμηλότερο κόστος, οι πολυεθνικές μειώνουν τις τιμές και αυξάνουν την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών παγκοσμίως (Investopedia, 2016).

Μια συρρίκνωση της παγκοσμιοποίησης, ή η αρχή των χαμηλότερων τιμών, συνεπάγεται ότι οι εγχώριες θέσεις εργασίας αρχίζουν και μετακινούνται προς το εξωτερικό. Σύμφωνα με στοιχεία του Γραφείου Εργατικών Στατιστικών (BLS), μεταξύ των ετών 2001 και 2010, οι Ηνωμένες Πολιτείες έχασαν περίπου το 33% των θέσεων εργασίας τους στον τομέα της μεταποίησης (5,8 εκατομμύρια θέσεις εργασίας). Τα στοιχεία αυτά υπογραμμίζουν πόσο σημαντικό είναι για μια οικονομία να διαθέτει κινητό ή ευέλικτο εργατικό δυναμικό, έτσι ώστε οι διακυμάνσεις της οικονομικής δραστηριότητας να μην αποτελούν αιτία μακροχρόνιας ανεργίας (Investopedia, 2016).

Από αυτή την άποψη, η εκπαίδευση και η καλλιέργεια νέων δεξιοτήτων που αντιστοιχούν στις αναδυόμενες τεχνολογίες αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της διατήρησης ενός ευέλικτου, προσαρμόσιμου εργατικού δυναμικού. Μερικές από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι οι πλατφόρμες χορήγησης δανείων από ομοτίμους (peer-to-peer lending platforms), οι υπηρεσίες τηλε-υγείας (telehealth) και η ανάπτυξη λογισμικού καταγραφής κινήσεων (motion capture software). από κοινού, οι βιομηχανίες αυτές αντικαθιστούν πολλές από τις αμερικανικές θέσεις εργασίας που εκτοπίστηκαν από τις αντίστοιχες του εξωτερικού.

3.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα μιας Πολυεθνικής Επιχείρησης

Ο απώτερος στόχος κάθε κερδοσκοπικής επιχείρησης είναι να πουλήσει περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες για να πραγματοποιήσει περισσότερα κέρδη και

να δημιουργήσει περισσότερα έσοδα για τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων αυτών. Οι μικρές σε μέγεθος επιχειρήσεις συνήθως ξεκινούν την λειτουργία τους σε μια συγκεκριμένη πόλη, περιφέρεια ή χώρα, αλλά καθώς μεγαλώνουν σε μέγεθος, οι μάνατζερς ενδέχεται να αποφασίσουν να ξεκινήσουν να δραστηριοποιούνται σε άλλες χώρες. Οι επιχειρήσεις που επεκτείνουν την λειτουργία τους και πωλούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους σε πελάτες σε πολλές χώρες χαρακτηρίζονται από ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (Fitzgerald, 2015).

Από τη μία πλευρά, τα πλεονεκτήματα μιας πολυεθνικής επιχείρησης είναι τα εξής:

Πρόσβαση σε μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα που έχουν οι πολυεθνικές εταιρείες έναντι εταιρειών που περιορίζουν τις δραστηριότητές τους σε μικρότερες γεωγραφικές περιοχές είναι ότι διαθέτουν μεγαλύτερο αριθμό δυνητικών πελατών. Για παράδειγμα, μια αλυσίδα εστιατορίων που έχει ισχυρή παρουσία στις πόλεις των Η.Π.Α. ενδέχεται να μην μπορεί να επεκταθεί αποτελεσματικά στις Η.Π.Α., αλλά η επέκταση της λειτουργίας σε νέες τοποθεσίες σε άλλες χώρες της επιτρέπει να αξιοποιήσει νέες και διαφορετικές αγορές. Σύμφωνα με το U.S. Small Business Administration, περίπου το 96% των καταναλωτών και τα δύο τρίτα της παγκόσμιας αγοραστικής δύναμης κατοικούν εκτός των ΗΠΑ (Cherukonda, 2014). Οι πηγές εσόδων που προέρχονται από άλλες χώρες βοηθούν τις επιχειρήσεις να επιβιώσουν σε περιόδους χαμηλών εγχώριων πωλήσεων (Gala, 2017).

Πρόσβαση σε Εργατικό Δυναμικό

Η πρόσβαση σε εργατικό δυναμικό είναι ένα άλλο πλεονέκτημα που οι πολυεθνικές εταιρείες απολαμβάνουν έναντι άλλων εταιρειών. Μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες μπορεί να δημιουργήσει τις παραγωγικές της δραστηριότητες π.χ. στην Κίνα ή την Ινδία, ώστε να εκμεταλλευτεί τη φθηνή εργασία και στη συνέχεια να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε αναπτυγμένες χώρες όπως αυτές στη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται μόνο σε μία χώρα συχνά δυσκολεύονται να ανταγωνιστούν τις

πολυεθνικές εταιρείες καθώς πρέπει να μισθώνουν περισσότερους εργαζόμενους για να παράγουν παρεμφερή προϊόντα ή υπηρεσίες (Gala, 2017).

Έλεγχοι κόστους

Η λειτουργία μίας πολυεθνικής στο εξωτερικό μπορεί να επωφεληθεί από το χαμηλότερο κόστος εργασίας με τον ίδιο τρόπο όπως η εξωτερική ανάθεση (outsourcing), επιτρέποντας παράλληλα μεγαλύτερη εποπτεία και έλεγχο για να εξασφαλιστεί η ποιότητα των προϊόντων. Μια πολυεθνική εταιρεία μπορεί επίσης να επωφεληθεί από το μειωμένο κόστος μεταφοράς. Για παράδειγμα, μια εταιρεία κοσμημάτων θα μπορούσε να εξοικονομήσει χρήματα δημιουργώντας ένα υποκατάστημα σε μια χώρα με ορυχεία χρυσού, παράγοντας δαχτυλίδια σε τοπικό επίπεδο και στη συνέχεια να τα μεταφέρει στη χώρα προέλευσης της για λιανική πώληση, παρά να μεταφέρει το χρυσό στην χώρα αυτή για τοπική παραγωγή (Gala, 2017).

Ευέλικτο φορολογικό πλαίσιο

Η λειτουργία μιας πολυεθνικής σε πολλές χώρες μπορεί να της επιτρέψει από τις ποικίλες φορολογικές νομοθεσίες. Η εταιρεία θα μπορούσε να πραγματοποιήσει επίσημα τις δραστηριότητές της στη χώρα με τους χαμηλότερους φορολογικούς συντελεστές, ακόμη και αν η διαχείριση αυτής βρίσκεται σε άλλη χώρα. Η λειτουργία μιας πολυεθνικής εταιρείας μπορεί να την βοηθήσει να επωφεληθεί από τα φορολογικά συστήματα των χωρών που απαιτούν από την εταιρεία να έχει μια φυσική παρουσία ώστε να επωφεληθεί από τους χαμηλούς συντελεστές φορολογίας (Gala, 2017).

Οφέλη για τους καταναλωτές

Μια πολυεθνική εταιρεία που επωφελείται τόσο από το χαμηλό κόστος παραγωγής όσο και από τους χαμηλού ύψους φόρους θα πρέπει να είναι σε θέση να αυξάνει τα κέρδη, μειώνοντας τις τιμές των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους, γεγονός που ωφελεί τους καταναλωτές. Η εταιρεία μπορεί επίσης να έχει πρόσβαση σε γνώσεις και δεξιότητες σε πολλές χώρες που θα μπορούσαν να την βοηθήσουν να παράγει καλύτερα και πιο καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες (Gala, 2017).

Οφέλη για τις χώρες

Τα οφέλη των πολυεθνικών εταιρειών σε ξένες χώρες είναι ευρέως εξεζητημένα. Ωστόσο, τα δύο κύρια επιχειρήματα για τα οφέλη είναι ότι αυξάνει τα φορολογικά έσοδα για τη χώρα και ότι αυξάνει την απασχόληση. Στην τελευταία περίπτωση, η πολυεθνική εταιρεία μπορεί να προσελκύσει προσωπικό με την καταβολή υψηλότερων μισθών απ' ό,τι καταβάλλουν οι τοπικές επιχειρήσεις. Η απασχόληση μπορεί επίσης να αποφέρει οφέλη για την τοπική οικονομία, με τους εργαζόμενους να δαπανούν μέρος ή όλο το εισόδημα από τους μισθούς τους για προϊόντα και υπηρεσίες που παράγονται από τοπικές επιχειρήσεις (Gala, 2017).

Από την άλλη όμως, υπάρχουν και βασικά μειονεκτήματα της παρουσίας μιας πολυεθνικής επιχείρησης τα οποία είναι τα εξής:

Αυστηρότερο νομικό πλαίσιο

Ένα δυνητικό μειονέκτημα που αντιμετωπίζουν οι πολυεθνικές εταιρείες είναι ότι υπόκεινται σε περισσότερους νόμους και κανόνες σε σχέση με άλλες εταιρείες. Ορισμένες χώρες δεν επιτρέπουν σε μια εταιρεία να ασκεί τις δραστηριότητές της με τον τρόπο που δραστηριοποιείται σε άλλες χώρες και κάθε χώρα έχει διαφορετικούς νόμους εργατικού και επιχειρηματικού δικαίου. Οι πολυεθνικές εταιρείες μπορούν επίσης να αντιμετωπίσουν ζητήματα πνευματικής ιδιοκτησίας που δεν επηρεάζουν καθαρά εγχώριες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, μια εταιρεία στις Η.Π.Α. που χρησιμοποιεί ένα συγκεκριμένο εμπορικό σήμα ενδέχεται να μην επιτρέπεται να χρησιμοποιεί το σήμα αυτό σε διαφορετική χώρα, εάν μια επιχείρηση στη χώρα χρησιμοποιεί κάποιο παρόμοιο αυτού (Gala, 2017).

Φόροι και λοιπά έξοδα

Ενώ οι πολυεθνικές εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από τη φθηνή εργασία, ενδέχεται να υπόκεινται και σε υψηλότερους φόρους ενώ πρέπει να πληρώνουν περισσότερα και για άλλα πράγματα όπως η μεταφορά αγαθών από τη μία χώρα στην άλλη. Πολλές χώρες επιβάλλουν φόρους που ονομάζονται δασμοί ή ποσοστώσεις στις εισαγωγές και τις εξαγωγές, γεγονός που καθιστά πιο δαπανηρή την πώληση αγαθών σε καταναλωτές σε άλλες χώρες (Gala, 2017).

Δυσμενής Κυριαρχία στην Τοπική Αγορά

Η κυριαρχία των πολυεθνικών εταιρειών στην αγορά καθιστά δυσκολότερο το έργο για τις μικρότερες τοπικές επιχειρήσεις ώστε να ευδοκιμήσουν και να επιβιώσουν. Για παράδειγμα, τα μεγαλύτερα σούπερ μάρκετ σε μία χώρα μπορούν να αποσπάσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς των αντίστοιχων καταστημάτων των τοπικών περιοχών, οδηγώντας σε μείωση του ανταγωνισμού και στην αύξηση της επιρροής των στην αγορά (Gala, 2017).

Εκμετάλλευση Εργατικού Δυναμικού

Οι πολυεθνικές εταιρείες ορισμένες φορές δεν χαρακτηρίζονται από δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων καθώς έχουν επικριθεί για την παραβίαση κανόνων και κανονισμών, καθώς επίσης και για την παραβίαση των αδικιών στο χώρο εργασίας. Πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις έχουν επικριθεί ακόμη και για την εκμετάλλευση των εργαζομένων και των φυσικών πόρων χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την οικονομική ευημερία οποιασδήποτε χώρας. Στην πραγματικότητα, ορισμένες από τις επιχειρήσεις αυτές μεταχειρίζονται τους εργαζόμενους ως πολύ κατώτερα άτομα της κοινωνίας, όπου πληρώνονται με πολύ μικρούς μισθούς (Gala, 2017).

Όφελος από τη Καταναλωτική Δαπάνη

Συνήθως, οι εταιρείες ενδιαφέρονται για τις δαπάνες των καταναλωτών, αλλά οι πολυεθνικές εταιρείες που έχουν περισσότερη δύναμη στην αγορά, συχνά χρησιμοποιούν τις δαπάνες των καταναλωτών με σκοπό να ικανοποιήσουν ατομικά και άλλα συμφέροντα (Gala, 2017).

Εκτόπιση Τοπικών Επιχειρήσεων από την Αγορά

Οι μεγάλες σε μέγεθος πολυεθνικές εταιρείες επιλέγουν συχνά αναπτυσσόμενες χώρες ώστε να εκτοπίσουν τις τοπικές επιχειρήσεις και να κυριαρχήσουν εξολοκλήρου στην αγορά αυτών (Gala, 2017).

Απόκτηση Μεγαλύτερων Κερδών με κάθε Κόστος

Αυτές οι εταιρείες είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν τεράστια κέρδη και να μην μοιραστούν τον πλούτο τους. Για παράδειγμα, οι οργανώσεις αυτές που διαθέτουν εργοστάσια παραγωγής στην Κίνα, όπου οι μισθοί είναι πολύ χαμηλοί, δεν αυξάνουν τους μισθούς των εργαζομένων, όταν στην πραγματικότητα έχουν πολύ τεράστια ποσά πρόσθετων εσόδων (Gala, 2017).

Δημιουργία Μονοπωλίων

Φυσικά, πολλές από τις μεγαλύτερες εταιρείες μονοπωλούν τις βιομηχανίες τους. Είναι πολύ ισχυρά, γεγονός που καθιστά πολύ δύσκολη, αν όχι αδύνατη, τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και μικρότερων επιχειρήσεων. Με τη μονοπώληση, κόβουν τον ανταγωνισμό, ο οποίος τελικά υποσκάπτει την οικονομική ανάπτυξη. Επιπλέον, οι αρχές θα μπορούσαν να δώσουν δύναμη στα χέρια αυτών των παγκόσμιων εταιρειών, έτσι ώστε να είναι σε θέση να καθορίσουν τους κανόνες (Gala, 2017).

Περιβαλλοντική Υποβάθμιση

Στο όνομα του κέρδους, οι πολυεθνικές εταιρείες συμβάλλουν συνήθως στη ρύπανση και κάνουν χρήση μη ανανεώσιμων πόρων, οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν απειλή για το περιβάλλον. Συχνά κάνουν κατάχρηση του περιβάλλοντος και συνήθως δεν είναι πολύ προσεκτικοί όταν χρησιμοποιούν τους πόρους τους. Επιπλέον, είναι γνωστοί για το γεγονός ότι αφήνουν ένα περιβαλλοντικό χάος στο πέρασμά τους και μάλιστα έχουν μια ισχυρή φήμη για την απόρριψη των αποβλήτων και την αξιοποίηση των φυσικών πόρων μέχρι να εξαντληθούν. Γενικά, δεν είναι πολύ καλοί ως φύλακες της γης (Gala, 2017).

3.3 Διοικητικές Λειτουργίες μιας Πολυεθνικής Επιχείρησης

Οι διοικητικές λειτουργίες μιας πολυεθνικής επιχείρησης, σε σύγκριση με εκείνες που ισχύουν για τις ατομικές επιχειρήσεις, είναι περισσότερες, σύνθετες και ανταποκρίνονται καλύτερα στο πρότυπο των γενικών διοικητικών λειτουργιών που αναφέρθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο, δηλαδή τις λειτουργίες του Προγραμματισμού,

της Οργάνωσης, της Διεύθυνσης και του Ελέγχου. Επομένως, οι βασικές διοικητικές λειτουργίες των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι οι εξής (Gala, 2017):

Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος ώστε να εντοπιστούν τα δυνατά σημεία, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές. Αυτή είναι η λεγόμενη μέθοδος ανάλυσης SWOT. Μετά τη διεξαγωγή της ανάλυσης SWOT, η διοίκηση καθορίζει τους σκοπούς και στόχους της εταιρείας, παρότι είναι πολύ δύσκολο να εκτιμηθεί επαρκώς το εξωτερικό περιβάλλον καθώς οφείλεται στο γεγονός ότι οι παγκόσμιες αγορές μεταβάλλονται συνεχώς (Gala, 2017).

Ακόμη και οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες δυσκολεύονται να ανταγωνιστούν στις παγκόσμιες αγορές. Ως εκ τούτου, διαμορφώνουν τις λεγόμενες Παγκόσμιες Στρατηγικές Εταιρικές Σχέσεις (Global Strategic Partnerships, GSPs) με τοπικές επιχειρήσεις. Λόγω των GSPs, ο προγραμματισμός των πολυεθνικών γίνεται ευκολότερος. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι μάνατζερς των τοπικών καταστημάτων έχουν πλήρη γνώση του τοπικού περιβάλλοντος. Ορισμένες πολυεθνικές χρησιμοποιούν και εταιρικούς συμβούλους ώστε να μελετήσουν το εξωτερικό περιβάλλον των ξένων χωρών (Gala, 2017).

Οργάνωση

Η οργάνωση είναι μια συγκεκριμένη εταιρική δομή η οποία συμβάλλει στην επίτευξη εταιρικών στόχων. Μία πολυεθνική μπορεί να επιλέξει μια από τις ακόλουθες οργανωτικές δομές (Gala, 2017):

- Μπορεί να διορίσει έναν Αντιπρόεδρο για όλα τα ξένα υποκαταστήματά της, ο οποίος θα ελέγχει όλα τα ξένα υποκαταστήματα από το κεντρικό γραφείο της πολυεθνικής.
- Μπορεί να χρησιμοποιήσει γεωγραφικές δομές. Έτσι, μπορεί να διορίσει έναν επικεφαλής σε κάθε χώρα ή περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται. Για παράδειγμα, ένας μάνατζερ μπορεί να διοριστεί ως επικεφαλής για την

γεωγραφική περιοχή της Ασίας ή για της Ινδίας, ένας άλλος μάνατζερ μπορεί να είναι υπεύθυνος για την ευρωπαϊκή περιοχή κ.λπ.

- Μπορεί να οργανώσει τη δομή βάσει των γραμμών παραγωγής. Για παράδειγμα, ένας μάνατζερ μπορεί να είναι υπεύθυνος για ένα προϊόν. Ένας άλλος μπορεί να είναι υπεύθυνος για ένα άλλο προϊόν, κλπ.

Στελέχωση

Η στελέχωση περιλαμβάνει την επιλογή του σωστού ατόμου για τη σωστή δουλειά. Περιλαμβάνει επίσης τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την προαγωγή, τις μεταθέσεις, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, την αποζημίωση κ.λπ. Η λειτουργία αυτή σε μία πολυεθνική επιχείρηση είναι πολύ σημαντική, ιδιαίτερα κατά τον διορισμό των ανώτατων στελεχών. Έτσι, οι μάνατζερς υψηλού επιπέδου θα πρέπει να είναι ικανά και αξιόπιστα πρόσωπα (Gala, 2017).

Μία πολυεθνική έχει τρεις επιλογές ώστε να επιλέξει τους κατάλληλους μάνατζερς (Gala, 2017):

- Μάνατζερς από τη χώρα προέλευσης της εταιρείας, οι οποίοι και εργάζονται στην έδρα αυτής. Αυτοί γνωρίζουν καλύτερα τις πολιτικές και τις λειτουργίες της εταιρείας.
- Μάνατζερς από τη χώρα υποδοχής μπορούν να επιλεγούν για να διαχειριστούν τις επιχειρήσεις στη συγκεκριμένη χώρα. Αυτοί γνωρίζουν το περιβάλλον των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται, δηλαδή την κουλτούρα, το νομικό πλαίσιο, το εκπαιδευτικό επίπεδο, την πολιτική των κυβερνήσεων κ.λπ. Αυτή η περιβαλλοντική γνώση είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της πολυεθνικής.
- Μάνατζερς από μία τρίτη χώρα οι οποίοι έχουν εργαστεί στην έδρα της μητρικής εταιρείας ή έμπειροι μάνατζερς από κάποια άλλη πολυεθνική.

Έτσι, η πολυεθνική εταιρεία πρέπει να επιλέξει τα κατάλληλα στελέχη για τη κατάλληλη διαχείριση της. Πρέπει να εξετάσει παράγοντες όπως η αποζημίωση, οι εργατικοί νόμοι της χώρας υποδοχής, το επίπεδο επάρκειας των μάνατζερς στη χώρα υποδοχής κ.λπ.

Διεύθυνση

Η διεύθυνση είναι η διαδικασία που επηρεάζει τους υφισταμένους στην επιχείρηση ώστε να εκτελούν πρόθυμα την εργασία τους σύμφωνα με τους στόχους της εταιρείας. Η διεύθυνση περιλαμβάνει την κινητοποίηση και την επικοινωνία, έτσι οι μάνατζερς πρέπει να έχουν αποτελεσματικές διευθυντικές ιδιότητες (Gala, 2017).

Οι σωστά καθοδηγούμενοι και παρακινημένοι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα τους άλλους εργαζόμενους, καθώς και το πολιτιστικό τους περιβάλλον. Για παράδειγμα, το συμμετοχικό μάνατζμεντ μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα σε δημοκρατικές χώρες, αλλά μπορεί να προκαλέσει σύγχυση σε χώρες με πιο αυστηρά πολιτικά καθεστώτα (Gala, 2017).

Η επικοινωνία είναι ένα πρόβλημα για τις πολυεθνικές εταιρίες επειδή δραστηριοποιούνται σε χώρες όπου μιλούν διαφορετικές γλώσσες. Ωστόσο, τα προβλήματα επικοινωνίας τους μπορούν να επιλυθούν με πρόσληψη τοπικών στελεχών (Gala, 2017).

Έλεγχος

Υπενθυμίζεται ότι ο έλεγχος περιλαμβάνει την παρακολούθηση των πραγματικών επιδόσεων και τη λήψη διορθωτικών μέτρων για τη διόρθωση των αποκλίσεων, εάν υπάρχουν. Ο έλεγχος είναι λίγο δύσκολος στις πολυεθνικές επιχειρήσεις διότι (Gala, 2017):

- Τα έσοδα, το κόστος και τα κέρδη υπολογίζονται σε διαφορετικά νομίσματα.
- Οι αναλογίες μεταξύ νομισμάτων υπόκεινται σε συναλλαγματικές διακυμάνσεις.
- Οι λογιστικές πρακτικές και η χρηματοοικονομική πληροφόρηση διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

Τα παραπάνω προβλήματα μπορούν όμως εύκολα να επιλυθούν με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

3.4 Παράδειγμα Πολυεθνικής Επιχείρησης: Η Περίπτωση της Coca-Cola Co.

3.4.1 Προφίλ της Εταιρείας

Η Coca-Cola Co., η οποία έχει την έδρα της στο College Park της Πολιτείας της Τζόρτζια, είναι μια αμερικανική πολυεθνική εταιρία αναψυκτικών, η οποία είναι κατασκευαστής, λιανοπωλητής και έμπορος μη αλκοολούχων ποτών και σιροπιών. Η εταιρεία είναι γνωστή για το αναψυκτικό της Coca-Cola, που επινοήθηκε το 1886 από τον φαρμακοποιό John Stith Pemberton στο Κολούμπους της Τζόρτζια. Το πρότυπο και η μάρκα της Coca-Cola αγοράστηκαν το 1889 από τον Asa Griggs Candler, ο οποίος ίδρυσε την εταιρεία The Coca-Cola Company το 1892. Η εταιρεία λειτουργεί μέχρι σήμερα ένα σύστημα διανομής δικαιόχρησης (franchise) από το 1889, όπου η εταιρεία Coca-Cola παράγει μόνο συμπύκνωμα σιροπίου και στη συνέχεια πωλείται σε διάφορους εμφιαλωτές σε ολόκληρο τον κόσμο. Η εταιρεία Coca-Cola κατέχει τον βασικό εμφιαλωτή της στη Βόρεια Αμερική με την επωνυμία Coca-Cola Refreshments (<http://www.coca-colacompany.com/>).

Σε γενικές γραμμές, η Coca-Cola Company και οι θυγατρικές της παράγουν μόνο συμπύκνωμα σιροπιού, το οποίο στη συνέχεια πωλείται σε διάφορους εμφιαλωτές σε ολόκληρο τον κόσμο που κατέχουν ένα τοπικό franchise της Coca-Cola. Οι εμφιαλωτές της Coca-Cola, οι οποίοι κατέχουν αποκλειστικές συμβάσεις με την εταιρεία, παράγουν το τελικό προϊόν σε δοχεία και φιάλες από το συμπύκνωμα σε συνδυασμό με φιλτραρισμένο νερό και γλυκαντικές ουσίες. Οι εμφιαλωτές πωλούν, διανέμουν και εμπορεύονται το προϊόν Coca-Cola που προκύπτει σε καταστήματα λιανικής πώλησης, μηχανήματα αυτόματης πώλησης, εστιατόρια και διανομείς υπηρεσιών τροφίμων. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, η εταιρεία ενθάρρυνε ενεργά την ενοποίηση των εμφιαλωτών, με την εταιρεία να κατέχει συχνά ένα μερίδιο αυτών των εμφιαλωτών.

Στις ΗΠΑ, η εταιρεία είναι υπεύθυνη αποκλειστικά για την κατασκευή και την πώληση σιροπιών απευθείας στους χονδρεμπόρους που είναι εξουσιοδοτημένοι με σιντριβάνια και μερικούς λιανοπωλητές σιντριβανιών. Μετά την αγορά των περιουσιακών στοιχείων της Coca-Cola Enterprises από τη Βόρεια Αμερική, από το

2014 η εταιρεία κατέχει άμεσα το 100% των αναψυκτικών της Coca-Cola, η οποία αποτελεί το 90% του Καναδά και το 80% των ΗΠΑ.

Άλλοι σημαντικοί εμφιαλωτές στις ΗΠΑ είναι οι ακόλουθοι:

- Coca-Cola Bottling Co. Consolidated, με έδρα το Charlotte της Βόρειας Καρολίνας
- Coca-Cola Bottling Company της Βόρειας Νέας Αγγλίας που εδρεύει στο Bedford, New Hampshire και ανήκει στην εταιρεία Kirin
- Η Coca-Cola Bottling Company United, με έδρα το Μπέρμιγχαμ στην Αλαμπάμα
- Η Swire Coca-Cola USA, με έδρα το Σωλτ Λέικ Σίτυ της Γιούτα, που ανήκει στον Όμιλο Swire.

Τον Σεπτέμβριο του 2015, η εταιρεία ανακοίνωσε την πώληση αρκετών μονάδων παραγωγής στην Swire και τη δημιουργία του Εθνικού Συστήματος Προμήθειας Προϊόντων της Coca-Cola, το οποίο ελέγχει το 95% της επικράτειας στις ΗΠΑ.

Εκτός της Βόρειας Αμερικής, οι μεγαλύτεροι εμφιαλωτές της εταιρείας είναι οι εξής:

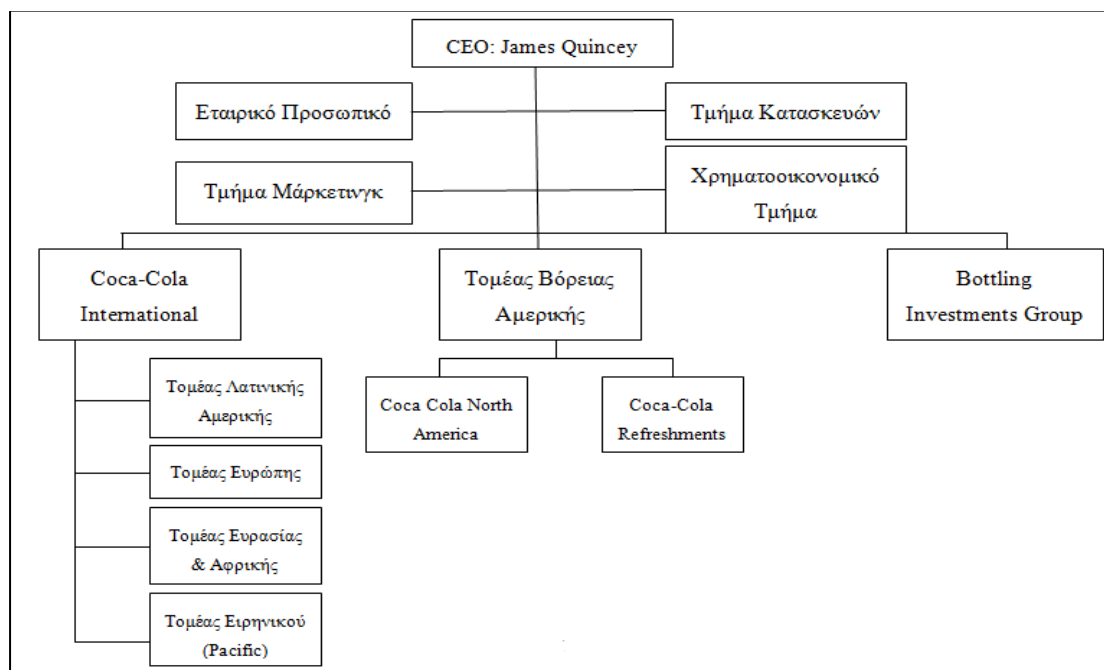
- Coca-Cola Amatil, με έδρα την Αυστραλία (περιοχές: Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, Ινδονησία, χώρες του Νότιου Ειρηνικού)
- Coca-Cola European Partners PLC, με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο (Δυτική Ευρώπη)
- Coca-Cola Bottling Shqipëria, με έδρα την Αλβανία
- Coca-Cola Bottlers Philippines, Inc., με έδρα τις Φιλιππίνες,
- Coca-Cola FEMSA, με έδρα το Μεξικό (περιοχές: μέρος του Μεξικού και της Λατινικής Αμερικής)
- Arca Continental, με έδρα το Μεξικό (περιοχές: μέρος του Μεξικού και της Λατινικής Αμερικής)
- Embotelladora Andina S.A, με έδρα τη Χιλή (Νότια Αμερική)
- Coca-Cola Beverages Africa, με έδρα το Port Elizabeth της Νότιας Αφρικής (νότια και ανατολική Αφρική)

- Coca-Cola Korea, με έδρα τη Νότια Κορέα
- Coca-Cola HBC AG, που εδρεύει αρχικά στην Ελλάδα αλλά τώρα βρίσκεται και στην Ελβετία (περιοχές: Ελλάδα, Ανατολική Ευρώπη, Ρωσία και Νιγηρία)
- Coca-Cola Icecek, με έδρα την Τουρκία (περιοχές: Τουρκία, Νοτιοδυτική Ασία, Αραβία)
- Swire Group, με έδρα το Χονγκ Κονγκ (περιοχές: Κίνα, Ταϊβάν, Χονγκ Κονγκ)
- Kirin Company, με έδρα την Ιαπωνία.

3.4.2 Οργανόγραμμα Διοίκησης

Γενικώς, ένα Οργανόγραμμα Διοίκησης (Organizational Chart) είναι ένα διάγραμμα το οποίο δείχνει γραφικά τη σχέση των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Χρησιμοποιείται επίσης για να δείξει τη σχέση ενός τμήματος διοίκησης με ένα άλλο. Αυτό το οργανόγραμμα είναι πολύτιμο δεδομένου ότι επιτρέπει την απεικόνιση μιας ολοκληρωμένης οργάνωσης της επιχείρησης μέσω της εικόνας που παρουσιάζει (Μπουραντάς, 2002). Το οργανόγραμμα αυτό για τη περίπτωση της Coca Cola παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα:

Οργανόγραμμα The Coca Cola Company



Πηγή: Ιδία κατασκευή, στοιχεία από

Όπως φαίνεται στο παραπάνω οργανόγραμμα, στην ανώτατη διοίκηση της εταιρείας βρίσκεται ο νυν CEO, James Quincey. Έπειτα, η διοίκηση διασπάται σε επιμέρους τμήματα τα οποία αφορούν το στελεχωμένο εταιρικό προσωπικό που εργάζεται στη διοίκηση, καθώς και στα τμήματα που αφορούν τις (βιομηχανικές) κατασκευές (manufacturing), το τμήμα Μάρκετινγκ που περιλαμβάνει και τις πωλήσεις και το χρηματοοικονομικό τμήμα. Έπειτα, η διοίκηση διασπάται σε γεωγραφικούς τομείς, καθένας από τους οποίους αποτελείται από συγκεκριμένους εμφιαλωτές: Coca-Cola North America και Coca-Cola Refreshments στον τομέα της Βόρειας Αμερικής, Coca-Cola International στους τομείς Λατινικής Αμερικής, Ευρώπης, Ευρασίας & Αφρικής και Ειρηνικού και Bottling Investments Group που περιλαμβάνει όλους τους εν λόγω τομείς.

3.4.3 Διοικητικές Λειτουργίες της Coca Cola Co.

3.4.3.1 Προγραμματισμός

Το εταιρικό όραμα (vision) της Coca-Cola Co. είναι να γίνει ο μεγαλύτερος και κυριότερος εμφιαλωτής στον κόσμο και η αποστολή (mission) της είναι να ανανεώσει όλους όσους καθοδηγούν τη διοίκηση της στη διαδικασία του προγραμματισμού (<http://www.coca-colacompany.com/>).

Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας συμμετέχει στη διαμόρφωση (πενταετών) μακροπρόθεσμων σχεδίων καθώς και σε βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό για το επόμενο έτος ή για περισσότερο. Η ιδέα αυτού του προγραμματισμού είναι να υπάρχει ένα στρατηγικό όραμα που θα επεκτείνεται σε μια μακρύτερη χρονική περίοδο, καθώς και μια ευέλικτη και προσαρμοστική στρατηγική για αλλαγή σύμφωνα με τις επιταγές του εξωτερικού της περιβάλλοντος (The Coca Cola Company, 2015a).

Εκτός από αυτόν τον στρατηγικό προγραμματισμό, η ανώτατη διοίκηση της Coca-Cola ασχολείται επίσης με τον τακτικό προγραμματισμό σε συνεννόηση με τη μεσαία διοίκηση, η οποία με τη σειρά της ενεργεί για την παροχή ανατροφοδότηση από τους πωλητές της (The Coca Cola Company, 2015a).

Ο προγραμματισμός στην Coca-Cola συνεπάγεται τον καθορισμό στόχων για όλους τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα, τα οποία εξετάζονται περιοδικά είτε για

επιτυχία είτε για αποτυχία στην επίτευξη των στόχων και στην περίπτωση των τελευταίων ζητείται ανατροφοδότηση από τους διευθυντές και τους εργαζόμενους οι οποίοι αδυνατούν να ανταποκριθούν στους στόχους της εταιρείας. Αυτή στη συνέχεια ενσωματώνεται στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, έτσι ώστε το σχέδιο του επόμενου έτους να μπορεί να αντιμετωπίσει και να αποκαταστήσει τις ελλείψεις, καθώς και να θέσει νέους στόχους λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις πτυχές (The Coca Cola Company, 2015a).

3.4.3.2 Οργάνωση

Η Coca-Cola ακολουθεί μία διαδικασία αποκέντρωσης με την υιοθέτηση ενός μοντέλου συγκεντρωτικής οργάνωσης. Αυτό σημαίνει ότι ενώ η παγκόσμια έδρα της εταιρείας διατηρεί τη συνολική διαδικασία λήψης αποφάσεων, η εταιρεία χωρίζεται σε περιφέρειες και γεωγραφικά τμήματα στα οποία λειτουργεί. Αυτά τα περιφερειακά τμήματα οργανώνονται στη συνέχεια στα λειτουργικά τμήματα που στην περίπτωσή τους περιλαμβάνουν τα τμήματα Παραγωγής, Εργασιακών Σχέσεων, Πωλήσεων και Μάρκετινγκ και Ανθρώπινου Δυναμικού (The Coca Cola Company, 2015b).

Το κλειδί για την κατανόηση της οργάνωσης της Coca-Cola είναι να αναγνωρίσει ότι οι εργαζόμενοι με παρόμοιες δεξιότητες και κοινές λειτουργίες εργασίας ομαδοποιούνται μαζί. Αυτό βοηθά την επιχείρηση να αποφύγει τις απολύσεις σε διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων καθώς και να αποδώσει μια ορισμένη λειτουργική αυτονομία σε όλα τα επίπεδα (The Coca Cola Company, 2015b).

Επιπλέον, η οργανωτική λειτουργία της Coca-Cola ακολουθεί το ανώτατο όριο του ελέγχου που δεν υπερβαίνει τις πέντε άμεσες αναφορές, πράγμα που σημαίνει ότι κανένας εργαζόμενος δεν έχει πάνω από πέντε άτομα στα οποία και λογοδοτεί. Τούτου λεχθέντος, πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει και διασταυρούμενη λειτουργική αναφορά, η οποία συμβαίνει στην περίπτωση των διευθυντικών στελεχών και των λειτουργικών διευθυντών που λογοδοτούν και στους άλλους διαχειριστικούς διευθυντές εκτός από τους επικεφαλής σε κάθε χώρα που δραστηριοποιείται η εταιρεία (The Coca Cola Company, 2015b).

Επιπλέον, οι διευθυντές σε όλα τα επίπεδα διαθέτουν υψηλό βαθμό αυτονομίας που τους εξουσιοδοτεί να αποφασίζουν ανάλογα με τις συγκεκριμένες

τοπικές ανάγκες. Η οργανωτική δομή είναι τέτοια που εξαλείφουν τα πλεονάζοντα στρώματα στην ιεραρχία και εξασφαλίζεται ότι οι πληροφορίες ρέουν μέσω της εταιρείας χωρίς το φράξιμο των οργανωτικών αρτηριών εξαιτίας γραφειοκρατικών νοοτροπιών καθώς και πιθανού μπλοκαρίσματος λόγω έλλειψη επικοινωνίας (The Coca Cola Company, 2015b).

Η συνολική ευθύνη για κάθε χώρα ή περιοχή ανήκει στον επικεφαλής της χώρας ή της περιοχής αυτής και οι λειτουργικές μονάδες κάτω από αυτόν λογοδοτούν επίσης στις παγκόσμιες λειτουργικές διευθύνσεις. Παρομοίως, οι ευθύνες καθορίζονται με σαφήνεια, πράγμα που σημαίνει ότι λαμβάνεται μέριμνα για τη λογοδοσία καθώς και για τη διαφάνεια (The Coca Cola Company, 2015b).

3.4.3.3 Διεύθυνση

Αν και η Coca-Cola είναι οργανωμένη γύρω από τις γεωγραφικές περιοχές και έπειτα από διάφορα τμήματα για κάθε περιοχή, η εταιρεία τονίζει τη σημασία της μετασχηματιστικής διεύθυνσης της τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε τοπικό επίπεδο (The Coca Cola Company, 2015b).

Αυτό σημαίνει ότι οι τοπικοί διευθυντές και οι προϊστάμενοι των τμημάτων, εκτός από τους επικεφαλής των χωρών στις διάφορες αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρεία, είναι ελεύθεροι να αποφασίσουν για τις κατάλληλες στρατηγικές για τις περιοχές τους, εφόσον συμμορφώνονται με τους παγκόσμιους κανόνες και την κουλτούρα που έχει διαμορφώσει η εταιρεία (The Coca Cola Company, 2015b).

Εκτός από αυτό, η διεύθυνση της Coca-Cola υιοθετεί μια δημοκρατική και *laissez faire* προσέγγιση για την ηγεσία, η οποία είναι απαραίτητη λαμβάνοντας υπόψη το όραμα και την αποστολή μακροχρόνιου ορίζοντα, που πρέπει να μεταφραστούν και να μετατραπούν σε μικρο-επίπεδο (The Coca Cola Company, 2015b).

Τυπικά, ο Γενικός Διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή της περιφερειακής ιεραρχίας, ο οποίος με τη σειρά του λογοδοτεί στον επικεφαλής της εκάστοτε χώρας. Αυτά τα γενικά διευθυντικά στελέχη έχουν άλλους διευθυντικούς υπαλλήλους, οι οποίοι και αναφέρουν πως η εταιρεία εφαρμόζει την ηγεσία συμπεριφοράς που

βασίζεται στην αντιμετώπιση των ειδικοτήτων της κατάστασης σε μικροοικονομικό επίπεδο (The Coca Cola Company, 2015b).

Τα διευθυντικά στυλ αυτών των διαχειριστών ακολουθούν επίσης το σύστημα που βασίζεται σε κίνητρα για την πραγματοποίηση της ανώτατης απόδοσης από τους πωλητές. Σε αυτό το σύστημα παρέχονται στους πωλητές νομισματικά και μη χρηματικά κίνητρα για να τους παρακινήσουν και να τους κάνουν να πληρούν ή- και να υπερβούν τους στόχους των πωλήσεών τους (The Coca Cola Company, 2015b).

Τα χρηματικά κίνητρα περιλαμβάνουν αυξήσεις μισθών, μπόνους και προμήθειες με βάση τις πραγματοποιηθείσες πωλήσεις, ενώ τα μη χρηματικά κίνητρα περιλαμβάνουν κουπόνια για διακοπές, ταξίδια και μειωμένα πακέτα διακοπών για τον εργαζόμενο και την οικογένειά του (The Coca Cola Company, 2015b).

3.4.3.4 Έλεγχος

Τέλος, η λειτουργία του ελέγχου στην Coca-Cola γίνεται με περιοδικές αναθεωρήσεις των επιδόσεων των διευθυντικών στελεχών και των πωλητών. Για το σκοπό αυτό, ένα σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται σε αντικειμενική αξιολόγηση του κατά πόσον ο εργαζόμενος έχει εκπληρώσει τους στόχους του αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της λειτουργίας ελέγχου στην εταιρεία (The Coca Cola Company, 2015a).

Αν και οι διαχειριστικές επιδόσεις υπερβαίνουν την αξιολόγηση των στόχων και τη συμμόρφωσή τους καθώς οι διαχειριστές συνήθως εκτελούν άλλους ρόλους, όπως η διαχείριση προσωπικού και ο στρατηγικός προγραμματισμός, οι πωλητές αξιολογούνται με βάση δύο συστήματα (The Coca Cola Company, 2015a).

Το πρώτο σύστημα παρακολουθεί καθημερινά τις δραστηριότητες του πωλητή, ενώ το τελευταίο πραγματοποιείται σύμφωνα με τον κύκλο αξιολόγησης και τα αποτελέσματα του χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό προσφορών, επιδομάτων και άλλων κινήτρων. Η περίοδος αξιολόγησης είναι συνήθως ένα έτος για τους διαχειριστές πωλήσεων, ενώ είναι ένας τριμηνιαίος κύκλος για τους ρόλους ανάπτυξης της αγοράς και ένας μηνιαίος κύκλος για τους πωλητές (The Coca Cola Company, 2015a).

Εκτός από αυτά τα μέτρα επιδόσεων, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται επίσης ανάλογα με τη συμβολή τους στην πραγματοποίηση των γενικών στόχων της εταιρείας καθώς και στις απλές δεξιότητές τους, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας, της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, του συντονισμού και της ποιότητας των υπηρεσιών (The Coca Cola Company, 2015a).

Επιπλέον, η λειτουργία ελέγχου διασφαλίζει την εκπόνηση ενός σχεδίου ανάπτυξης των επιδόσεων το οποίο λαμβάνει υπόψη τους πωλητές που πληρούν τους στόχους, όπως η αύξηση των πωλήσεων, η ανάπτυξη της αγοράς και η ολοκλήρωση συμφωνιών με πελάτες και συνεργάτες, συμπεριλαμβανομένης της μετατροπής της συμφωνίας, της παρακολούθησης και της ακρίβειας του πωλητή (The Coca Cola Company, 2015a).

Το βασικό σημείο που πρέπει να σημειωθεί για τη λειτουργία ελέγχου της Coca Cola είναι ότι ακολουθεί μια προσέγγιση όπου τα μέτρα απόδοσης ποικίλλουν ανάλογα με τις τοπικές συνθήκες των αγορών στις οποίες λειτουργεί (The Coca Cola Company, 2015a).

3.5 Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, σε αυτή την πτυχιακή εργασία ο σκοπός ήταν να παρουσιαστούν και να αναλυθούν οι τρόποι διεξαγωγής των σημαντικότερων διοικητικών λειτουργιών, τόσο στη περίπτωση μιας ατομικής επιχείρησης όσο και στη περίπτωση μιας πολυεθνικής επιχείρησης. Από την ανάλυση των μελετών περίπτωσης προέκυψαν τα εξής: 1) ενώ οι δραστηριότητες διεξάγονται μονάχα από ένα άτομο στις ατομικές επιχειρήσεις, στις πολυεθνικές γίνονται από περισσότερα άτομα υπό το πλαίσιο ορισμένων κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, 2) οι ατομικές επιχειρήσεις ξεκινούν συνήθως με χαμηλό χρηματικό κεφάλαιο, ανεξάρτητα από το αν μετατραπούν στη συνέχεια σε εταιρείες, ενώ οι πολυεθνικές απαιτούν συχνά πολύ υψηλά κεφάλαια σύστασης και δημιουργίας, 3) το εύρος αγοράς, τόσο για τους καταναλωτές όσο και για το εργατικό δυναμικό, πρώτες ύλες κ.λπ. είναι μεγαλύτερο για τις πολυεθνικές απ' ότι για τις ατομικές και 4) απλοϊκές γραφειοκρατικές διαδικασίες σύστασης και διακοπής λειτουργίας για μια ατομική επιχείρηση, σε σχέση με την πολυεθνική που απαιτείται περισσότερη γραφειοκρατία λόγω του αυστηρότερου νομικού πλαισίου που τις διέπει.

Καταρχάς, σύμφωνα με όλη την ανάλυση που προηγήθηκε, συμπεριλαμβανομένων και των μελετών περίπτωσης, διαπιστώνεται ότι τόσο η ατομική όσο και η πολυεθνική επιχείρηση ακολουθούν τη διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου, οι οποίες είναι οι βασικές διοικητικές λειτουργίες που ισχύουν σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Ωστόσο, ο τρόπος που διεξάγονται οι λειτουργίες αυτές διαφέρει μεταξύ των επιχειρήσεων αυτών. Έτσι, η ατομική επιχείρηση περιλαμβάνει πιο απλοϊκές διαδικασίες εκτέλεσης των λειτουργιών οι οποίες συχνά μπορεί να διεξάγονται μόνο από ένα άτομο, τον επιχειρηματία και δεν έχουν αναλυτικούς κανόνες και κανονισμούς όπως σε μια πολυεθνική επιχείρηση.

Συνήθως δε δεν ακολουθούνται πιστά οι διοικητικές αυτές λειτουργίες από την ατομική επιχείρηση επειδή έχει περιορισμένη δραστηριότητα αλλά και άτομα που εργάζονται για αυτήν, επομένως ο χρονικός ορίζοντας των λειτουργιών είναι κυρίως ημερήσιος, δηλαδή ο προγραμματισμός αρχίζει από τη χρονική στιγμή που ανοίγει η επιχείρηση και ολοκληρώνεται μέχρι τη στιγμή που κλείνει. Η ολοκλήρωση αυτή συνεπάγεται ότι παράλληλα ασκούνται και οι λειτουργίες της οργάνωσης, της διεύθυνσης και εν τέλει του ελέγχου, όπου γίνεται ένας τυπικός έλεγχος του αν οι δραστηριότητες που έγιναν σε μία ημέρα ανταποκρίθηκαν στους στόχους του προγραμματισμού που έθεσε ο επιχειρηματίας.

Από την άλλη όμως, παρατηρείται ότι σε μια πολυεθνική επιχείρηση υπάρχουν σαφείς και καθορισμένοι κανόνες και λειτουργίες που πρέπει να εκτελεί το κάθε άτομο που εργάζεται για αυτήν, είτε πρόκειται για διευθυντικό στέλεχος είτε για έναν εργαζόμενο. Έτσι, οι βασικές λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου ασκούνται διαρκώς και καλύπτουν ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα λειτουργίας της επιχείρησης. Η κάθε λειτουργία ασκείται από την πολυεθνική με πιο αναλυτικό τρόπο όπου κάθε άτομο στην επιχείρηση είναι επιφορτισμένο να αναλαμβάνει ένα μέρος από τις λειτουργίες αυτές. Υπάρχει δε και δέσμευση ότι αν δεν ακολουθηθούν πιστά οι διαδικασίες των λειτουργιών αυτών, τότε θα δημιουργηθεί πρόβλημα στην επικοινωνία και τον συντονισμό εντός της επιχείρησης και, κατ' επέκταση, μπορεί αυτό να βλάψει και την μακροχρόνια επιβίωση της.

Εν τέλει, αυτό που παρατηρείται γενικώς είναι ότι ο βαθμός και ο τρόπος διεξαγωγής των διοικητικών λειτουργιών διαφοροποιείται σημαντικά ανάμεσα σε μία ατομική και πολυεθνική επιχείρηση. Οι λόγοι βέβαια λίγο πολύ αναζητούνται στην ίδια την δομή του κάθε τύπου επιχείρησης, την επιρροή στην αγορά, τη δυνατότητα εκμετάλλευσης νέων αγορών κλπ. Ωστόσο, ακόμη και η ατομική επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί περαιτέρω με την εισχώρηση κεφαλαίων και περισσότερων ατόμων, καθώς και με τη παραγωγή καινοτόμων και πιο διαφοροποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτό μπορεί, όπως και στη περίπτωση της Kate's Real Food, να την μετατρέψει από μία ατομική επιχείρηση σε μια επιχείρηση εταιρικής μορφής που δραστηριοποιείται είτε αμιγώς σε τοπικό επίπεδο είτε και σε διεθνές επίπεδο, ανάλογα με τον βαθμό των επενδύσεων που γίνονται και την φήμη που αποκτά η επιχείρηση αυτή στην αγορά.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Bouchoux, D. (2012). *Business Organizations for Paralegals* (6η εκδ.). Aspen Publishers.

Cherukonda, N. (2014). *Exporting Basics*. Trafford Publishing.

Davidson, D., & Forsythe, L. (2013). *Business in the Contemporary Legal Environment*. Wolters Kluwer Law & Business.

Fayol, H., & Storrs, C. (1967). *General and Industrial Management*. Martino Fine Books.

Fitzgerald, R. (2015). *The Rise of the Global Company: Multinationals and the Making of the Modern World (New Approaches to Economic and Social History)*. Cambridge University Press.

Fortune. (2017). *The Global 500: The Top 10*. Ανάκτηση Οκτώβριος 16, 2017, από HYPERLINK "<http://fortune.com/global500/>" <http://fortune.com/global500/>

Gala, D. (2017). *MNC*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 17, 2017, από HYPERLINK "<https://www.scribd.com/document/120941577/MNC>" <https://www.scribd.com/document/120941577/MNC>

Glenn, B. (2014). *Business Entity Basics* (1η εκδ.). Zinerva Publishing, LLC.

Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct investment*. Ph.D. thesis Massachusetts Institute of Technology.

Investopedia. (2016). *Multinational Corporation - MNC*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 14, 2017, από Investopedia: HYPERLINK "<http://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp>" <http://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp>

Iwan, L. (2007). *Difference between a global, transnational, international and multinational company*. Ανάκτηση Απρίλιος 27, 2015, από HYPERLINK "<https://leeiwan.wordpress.com/2007/06/18/difference-between-a-global-transnational-international-and-multinational-company/>"

Johnson, R. (2017). *10 Examples of Sole Proprietors*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 11, 2017, από HYPERLINK "<http://smallbusiness.chron.com/10-examples-sole-proprietors-32858.html>"

Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Essentials of Management*. McGraw-Hill.

McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.

Rose, N. (2005). *Human Relations Theory and People Management*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 31, 2014, από HYPERLINK "http://www.corwin.com/upm-data/9805_039184ch02.pdf"

Taylor, F. (1997). *The Principles of Scientific Management*. Dover Publications.

The Coca Cola Company. (2015a). *2014/2015 Sustainability Report*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 2, 2017, από HYPERLINK "http://assets.coca-colacompany.com/29/0b/1c0121a84941aa46b9c9f6201ac9/2014-2015-sustainability-report.15_080415.pdf"

The Coca Cola Company. (2015b). *2015 Integrated Annual Report*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 2, 2017, από HYPERLINK "https://coca-colahellenic.com/media/2390/coca-cola-hbc_2015-integrated-annual-report.pdf"

Witzel, M. (2012). *A History of Management Thought*. Routledge.

Wren, D. (2004). *The History of Management Thought* (5η εκδ.). Wiley.

Wright, R., & Noe, R. (1996). *Management of Organizations*. Irwin.

Yilmaz, A., & Flouris, T. (2017). *Corporate Risk Management for International Business* (1η εκδ.). Springer.

Ελληνόγλωσση

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2015). *Οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜΜΕ*. Ανάκτηση Νοέμβριος 5, 2017, από [HYPERLINK "https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582/attachments/1/translations/el/renditions/pdf."](https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582/attachments/1/translations/el/renditions/pdf)

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582/attachments/1/translations/el/renditions/pdf>.

Ευσταθίου, Π. (2006). *Σύγχρονο επιχειρησιακό μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Παπαζήση.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου Γ.

Σταυρουλάκης, Δ. (2015). *Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*. Σημειώσεις Μαθήματος.

Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση*. ROSILI.

Χολέβας, Γ. (1995). *Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*. Εκδόσεις Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Interbooks.