

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
(ΠΡΩΗΝ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ)

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ: ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ, ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ
ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ»***

ΘΕΟΦΑΝΗ ΛΑΜΠΡΙΝΗ Α.Μ.: 15737

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΑΣΚΑΛΟΠΟΥΛΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2020

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
Α. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ	7
1.1 Ορισμός	7
1.2 Κατηγορίες Οικονομικής Επιστήμης	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	
2.1 Η έννοια του Οικονομικού Οργανισμού	9
2.2 Διακρίσεις Οικονομικών Οργανισμών	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	
3.1 Ορισμός και Στόχοι της Επιχείρησης	11
3.2 Τα συστατικά στοιχεία της επιχείρησης	12
3.3. 3.2 Τα συστατικά στοιχεία της επιχείρησης	13
3.4 Το Περιβάλλον της Επιχείρησης	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ	
4.1 Σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον	21
4.2 Η αλλαγή στην επιχείρηση	22
4.3 Τύποι της οργανωτικής αλλαγής	22
4.4. Στρατηγικές της επιχείρησης	24
Β. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	
5.1 Σκοπός της έρευνας	32
5.2 Σχεδιασμός έρευνας	32
5.3 Περιγραφή έρευνας	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	

6.1 Περιορισμοί έρευνας	33
6.2 Ερευνητική υπόθεση	33
6.3 Παρουσίαση ερευνητικών δεδομένων	33
6.4 Σχολιασμός ερευνητικών δεδομένων	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	
Συμπεράσματα	43
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	55

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία με θέμα «Στρατηγική διαχείριση της αλλαγής και Σύγχρονοι Οργανισμοί. Προκλήσεις, προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης» αποτελεί μια προσπάθεια να αναδειχθεί η κατάσταση της σύγχρονης παγκόσμιας και ελληνικής οικονομίας και η εξάρτηση των επιχειρήσεων από τα διεθνή τεκταινόμενα. Εν ολίγοις, η συγκεκριμένη εκπόνηση αφορά στις καινοτομίες και τις αλλαγές που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν οι επιχειρήσεις ώστε να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που δέχονται και να καταστήσουν όσο το δυνατόν πιο ανταγωνιστικές τις επιχειρήσεις τους στις διεθνείς αγορές.

Στο πρώτο μέρος, λοιπόν, που αποτελεί και το θεωρητικό, γίνεται αναφορά στις βασικές αρχές της οικονομικής επιστήμης και αποσαφηνίζονται οι έννοιες του οργανισμού και της επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Εν συνεχεία, επισημαίνονται οι προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος και παρουσιάζονται οι διάφοροι τύποι της αλλαγής σε μια επιχείρηση, καθώς και οι στρατηγικές διαχείρισης της αλλαγής όπως συναντώνται σε ποικίλες βιβλιογραφικές πηγές.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αποτελεί το ερευνητικό. Σε αυτό περιλαμβάνονται πληροφορίες ως προς τον σχεδιασμό της έρευνας, τον τρόπο επιλογής του δείγματος, τα ερευνητικά εργαλεία (εργαλεία μετρήσεων) και τους περιορισμούς της έρευνας. Ακόμη, καταγράφονται τα αποτελέσματα της ερευνητικής διαδικασίας και παρέχεται ένας σχολιασμός αυτών προς συζήτηση και προς “τροφή” για μελλοντικές συναφείς έρευνες.

ABSTRACT

The present essay, the topic of which is “Strategic management of change and Modern Organizations. Challenges, problems and ways to face them.”, constitutes an effort to reveal the condition of contemporary worldwide and Greek economy and the dependence of businesses on international affairs. In brief, this specific preparation is regarding innovations and the changes which businessmen implement so as to face the challenges they meet and make their businesses as competitive as possible in international markets.

So, in the first part which is theoretical, there is reference to the basic principles of economy science and clarification of the terms organization and business. Moreover, the challenges of modern business environment are pointed out and the various types of change in a business are presented, in addition to management strategies of change as are found in various bibliographical sources.

The second part of the essay constitutes research. This includes information as to the design of the research, the means of sample selection, the research tools (measurement tools) and the limitations of the research. Furthermore, the results of the research procedure are recorded and commentary is provided which is food for thought for future relative research.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα έχει αλλάξει ριζικά εδώ και κάποιες δεκαετίες, ενώ καθημερινά γίνεται λόγος για τα προβλήματα που έχουν ανακύψει και για τις αλλαγές που συντελούνται τόσο σε εθνικό όσο και σε υπερεθνικό επίπεδο.

Αναμφίβολα, η εποχή μας χαρακτηρίζεται από προκλήσεις και μεταρρυθμίσεις που οφείλονται αφενός στην οικονομική κρίση που όλοι βιώνουμε και αφετέρου στο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. Επίσης, η ολοένα και αυξανόμενη ανάπτυξη των τεχνολογιών, η ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας των προσφερθέντων προϊόντων και υπηρεσιών, οι απαιτήσεις των καταναλωτών και η διεθνοποίηση των αγορών έχουν ανατρέψει τις ισορροπίες όλων των εμπλεκόμενων οργανισμών. (Παπαδάκη & Γιανναδάκη, 2010 · Σακελλαρόπουλος, Χ.Η.)

Όσον αφορά τη χώρα μας, λόγω των προαναφερθέντων, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με νέα δεδομένα και καλούνται να αντεπεξέλθουν σε αυτά. Οι περισσότερες εταιρίες στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα που οφείλονται στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό τους περιβάλλον, δεν είναι διεθνώς ανταγωνιστικές, δεν προβαίνουν σε επενδύσεις και γενικώς αδυνατούν να ακολουθήσουν τις ραγδαίες οικονομικές εξελίξεις. Ωστόσο, αυτό δε σημαίνει και ότι οι εν λόγω εταιρίες δεν μπορούν να ανακάμψουν και να βγουν μέσα από αυτόν τον φαύλο κύκλο. (Χρυσικοπούλου, 2013). Μάλιστα, κάποιοι υποστηρίζουν ότι η οικονομική κρίση και η παγκοσμιοποίηση βοηθούν τις ελληνικές επιχειρήσεις να εντοπίσουν τις αδυναμίες τους και να ανακαλύψουν τα όριά τους, με αποτέλεσμα να αποκτούν νέους πελάτες και να αυξάνουν τα έσοδά τους (Λιούκας, 2010).

Πώς ακριβώς όμως θα καταφέρουν οι ελληνικές επιχειρήσεις –είτε μικρές είτε μεσαίες είτε μεγάλες- να επιβιώσουν και να παραμείνουν εν ενεργεία; Όπως αναφέρει ο Λιούκας (2010), ζωτικής σημασίας αποτελεί η στρατηγική που θα ακολουθηθεί από κάθε εταιρία. Δηλαδή το πώς θα παρέχουν προσφορές που ελκύουν τους πελάτες, το κατά πόσο θα εισάγουν καινοτομίες στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, το κατά πόσο θα αντιμετωπίσουν την έλλειψη ρευστότητας κ.λπ. (ό.π.)

A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

1.1 Ορισμός

Αν αναζητήσει κανείς τι ακριβώς είναι η Πολιτική Οικονομία ή Οικονομική Επιστήμη, θα διαπιστώσει ότι υπάρχουν πολλοί ορισμοί και πολλές βιβλιογραφικές πηγές που ασχολούνται με το εν λόγω θέμα. Γενικά, η Οικονομική επιστήμη μελετά τους τρόπους με τους οποίους χρησιμοποιούνται και αξιοποιούνται οι συντελεστές παραγωγής της κοινωνίας ώστε να παραχθούν αγαθά και υπηρεσίες καθώς και τον τρόπο που αυτά διανέμονται μεταξύ των ατόμων και των κοινωνικών ομάδων όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά (<https://www.euretirio.com/oikonomiki-epistimi/>). Επίσης, η Πολιτική Οικονομία πραγματεύεται τη μελέτη των οικονομικών προβλημάτων που εμφανίζονται μέσα σε μια κοινωνία (Λιανός & Παπαβασιλείου & Χατζηανδρέου, Χ.Η.) και το τι ακριβώς θα αποφασίσει αυτή να παράξει και για ποιον (Begg & Fischer & Dornbusch, 2006). Τέλος, ως Οικονομική Επιστήμη ορίζεται «η μελέτη των τρόπων που τελικά επιλέγουν, οι άνθρωποι και οι κοινωνίες, για τη χρησιμοποίηση σπάνιων ή περιορισμένων παραγωγικών μέσων που έχουν πολλές εναλλακτικές χρήσεις (εδάφους, εργασίας, κεφαλαιουχικών αγαθών) προς παραγωγή διαφόρων αγαθών και διανομή των αγαθών αυτών μεταξύ των διαφόρων ατόμων ή κοινωνικών ομάδων για να τα καταναλώσουν σήμερα ή στο μέλλον. Αναλύει, εξάλλου, το κόστος και την ωφέλεια που προκύπτει από τη βελτίωση του τρόπου κατανομής των παραγωγικών πόρων» (Κιόχος Πέτρος & Παπανικολάου & Κιόχος Απόστολος, 2011, σελ. 35).

1.2 Κατηγορίες Οικονομικής Επιστήμης

Η Οικονομική Επιστήμη μπορεί να διακριθεί σε δύο κυρίως κατηγορίες: τη *Μικροοικονομία* (ή *Μίκρο* ή *Microeconomics*) και τη *Μακροοικονομία* (ή *Μάκρο* ή *Macroeconomics*).

- **Μικροοικονομία:** Ο όρος αυτός σχετίζεται κυρίως με τη συμπεριφορά κάθε ατόμου ή κάθε νοικοκυριού ή κάθε επιχείρησης. Με λίγα λόγια αναφέρεται στην οικονομική συμπεριφορά και στα προβλήματα των διάφορων οικονομικών μονάδων ασχέτως με το σύνολο της οικονομίας, ενώ η έμφαση δίνεται στην κατανόηση των επιμέρους αγορών. Για παράδειγμα, αντικείμενο της μικροοικονομικής ανάλυσης αποτελεί ο τρόπος συμπεριφοράς του καταναλωτή και του παραγωγού, ο τρόπος με τον οποίο προσδιορίζεται η τιμή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, οι διάφορες μορφές αγοράς των παραγωγικών συντελεστών κ.ά. (Σιδηρόπουλος, 2011 · Κιόχος Πέτρος & Παπανικολάου & Κιόχος Απόστολος,

- **Μακροοικονομία:** Σε αντίθεση με τη Μικροοικονομία, η Μακροοικονομία μελετά τον τρόπο που λειτουργεί η οικονομία ως σύνολο και ως εκ τούτου αποτελεί έναν ευρύτερο όρο. Εξετάζει τη συμπεριφορά και την αλληλεξάρτηση των διάφορων μεγεθών της οικονομίας συνολικά χωρίς να επικεντρώνεται στον τρόπο συμπεριφοράς των ξεχωριστών ατόμων ή επιχειρήσεων. Παραδείγματος χάριν, αντικείμενο της Μακροοικονομίας αποτελεί η σχέση μεταξύ της συνολικής κατανάλωσης και του συνολικού εισοδήματος χωρίς να γίνεται λόγος για την κατανάλωση κάθε ατόμου ξεχωριστά (Κιόχος Πέτρος & Παπανικολάου & Κιόχος Απόστολος, 2011 · Σιδηρόπουλος, 2016). Όπως επισημαίνουν και οι Begg & Fischer & Dornbusch (2006, σελ. 561), η Μακροοικονομική «είναι η μελέτη της οικονομίας ως συστήματος».

Αν και η διάκριση της Οικονομικής Επιστήμης σε Μίκρο και Μάκρο είναι η συνηθέστερη, πρέπει να τονισθεί ότι υπάρχουν κι άλλες διακρίσεις της οικονομίας. Οι σημαντικότερες παρατίθενται στη συνέχεια.

- Η **Θετική ή Οντολογική Οικονομία** μελετά τις σχέσεις που αναπτύσσονται στα διάφορα οικονομικά μεγέθη και τα αποτελέσματά τους.
- Η **Δεοντολογική Οικονομία**, όπως φανερώνει και το όνομά της, εξετάζει το ‘‘τι πρέπει να γίνει’’. Δηλαδή, πραγματεύεται θέματα γύρω από την άσκηση της οικονομικής πολιτικής και προσπαθεί να επιλύσει διάφορα προβλήματα οικονομικής φύσεως ή να διορθώσει μια συγκεκριμένη οικονομική κατάσταση.
- Η **Περιγραφική** σχετίζεται με τη συγκέντρωση δεδομένων που αφορούν σε κάποιον οικονομικό τομέα, εν συνεχεία με την επεξεργασία των εν λόγω δεδομένων και, τέλος, με την κατανόηση και ερμηνεία ποικίλων καταστάσεων.
- Η **Θεωρητική ή Οικονομική** εξετάζει διάφορα οικονομικά φαινόμενα και, εφόσον ολοκληρωθεί η ερμηνεία τους, επιχειρεί τη διατύπωση νόμων και θεωριών, καθώς και υποδειγμάτων.
- Η **Εφαρμοσμένη** χρησιμοποιεί και εφαρμόζει τις διάφορες οικονομικές αρχές που έχουν προκύψει από τη Θεωρητική Οικονομία, ώστε να μελετήσει κατά πόσο είναι επιθυμητά ή μη διάφορα γεγονότα. Ακόμη, μελετά πώς η άσκηση της οικονομικής πολιτικής δύναται να επηρεάσει την οικονομική συμπεριφορά.
(<https://www.euretirio.com/oikonomiki-epistimi/>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

2.1 Η έννοια του Οικονομικού Οργανισμού

Θα αποτελούσε μεγάλη παράλειψη από μέρους μας αν προβαίναμε στη διατύπωση ενός ορισμού για την επιχείρηση χωρίς προηγουμένως να προσεγγίσουμε την έννοια του οικονομικού οργανισμού.

Η έννοια του Οργανισμού προέρχεται από τον χώρο της Βιολογίας. Ακριβώς όπως στον οργανισμό του ανθρώπου εντοπίζει κανείς επιμέρους συστήματα (π.χ. αναπνευστικό, ανοσοποιητικό κ.λπ.) που συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους και προάγουν την υγεία του ατόμου, έτσι ακριβώς και οι λοιποί Οργανισμοί επιτυγχάνουν την επιβίωσή τους χάρη στην ομαλή συνύπαρξη και λειτουργία των συστημάτων από τα οποία αποτελούνται. Εν ολίγοις, κάθε Οργανισμός απαρτίζεται από ένα σύνολο υποσυστημάτων, τα οποία βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση και συνεργάζονται μεταξύ τους (Μαντζάρης, 2011).

Ποιος είναι όμως ο ακριβής ορισμός του όρου “Οργανισμός”; Σύμφωνα με τον Μαντζάρη (2011, σελ.1), όταν μιλάμε για μια Οικονομική Οργάνωση ή έναν Οργανισμό εννοούμε «καταρχάς ένα σύμπλεγμα θεσμών, μηχανισμών, αλλά και σχέσεων διαφόρων επιπέδων και ελέγχου, με βάση τις αρχές των οποίων μια Επιχείρηση ή άλλος Οργανισμός οικονομικού χαρακτήρα, χρησιμοποιεί και διαχειρίζεται τους περιορισμένους οικονομικούς πόρους της, προκειμένου να επιτύχει τους αντικειμενικούς της στόχους». Πιο απλά, οι Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη (2002), ορίζουν τον Οργανισμό ως το σύνολο οργανωμένων ανθρώπων, οι οποίοι συνασπίζονται και εργάζονται μαζί, ώστε να εκπληρώσουν έναν κοινό τους στόχο. Παραδείγματος χάριν, το Πανεπιστήμιο Πατρών, ο Ο.Η.Ε. και η Όλυμπος Α.Ε. είναι οργανισμοί.

Τρία είναι τα κοινά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τους Οργανισμούς (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002):

- 1) Έχουν έναν σαφή σκοπό τον οποίο προσπαθούν να εκπληρώσουν. Μάλιστα, όταν ο σκοπός τους είναι οικονομικός, τότε οι οργανισμοί ονομάζονται “επιχειρήσεις”.
- 2) Αποτελούνται από ανθρώπους.
- 3) Έχουν τους δικούς τους θεσμούς και τη δική τους δομή που καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας και συμπεριφοράς των μελών τους.

2.2 Διακρίσεις Οικονομικών Οργανισμών

Λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους που τίθενται και τους σκοπούς που επιδιώκονται, οι Οικονομικοί Οργανισμοί μπορούν να διακριθούν στις ακόλουθες κατηγορίες (Μαντζάρης, 2011):

- 1. Μη κερδοσκοπικοί:** Στόχος τους αποτελεί η επιβίωσή τους και η κάλυψη των εξόδων μέσα από τη σωστή αξιοποίηση και διαχείριση των εσόδων τους (π.χ. Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί)
- 2. Εξισωτικοί:** Αποσκοπούν αφενός στο να καλύπτουν τα έξοδά τους από τα έσοδα, αφετέρου όμως επιδιώκουν και τη δημιουργία ενός μικρού κέρδους, έτσι ώστε να αναπτυχθεί και να επεκταθεί η δραστηριότητά τους. Τέτοιου είδους οργανισμοί αποτελούν τα γηροκομεία, τα ιδρύματα που φιλοξενούν ορφανά παιδιά κ.ά.
- 3. Κερδοσκοπικοί:** Οι εν λόγω Οργανισμοί αποβλέπουν πρωτίστως στην επίτευξη κέρδους, το οποίο προκύπτει μέσω της επένδυσης σε κεφάλαιο και σε παραγωγικούς συντελεστές. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις αποτελούν κυρίως τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

3.1 Ορισμός και Στόχοι της Επιχείρησης

Αν αναζητήσει κανείς να βρει έναν ακριβή ορισμό του όρου “Επιχείρηση”, θα διαπιστώσει ότι υπάρχει πλούσια βιβλιογραφική αναφορά και ότι έχουν δοθεί πολυπληθείς ερμηνείες.

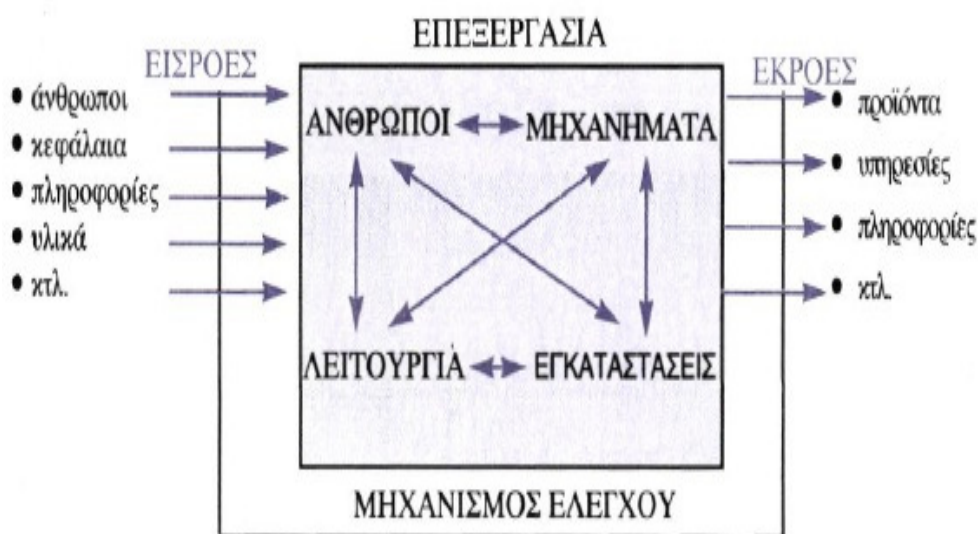
Τι ακριβώς είναι λοιπόν η επιχείρηση; Οι Κορρές & Δρακόπουλος (1999), αναφέρουν ότι η επιχείρηση αποτελεί έναν ανεξάρτητο οργανισμό οικονομικής φύσεως που στοχεύει στην επίτευξη του μέγιστου κέρδους της, ενώ ο Watson (1994) τονίζει ότι συνιστά μια νομική οντότητα, μια νομική ύπαρξη της οποίας πεδίο δραστηριότητας αποτελεί κυρίως ο τομέας της παραγωγής και παροχής προϊόντων και υπηρεσιών και το εμπόριο. Με άλλα λόγια, κάθε επιχείρηση έχει ως στόχο την αύξηση του κέρδους και την είσπραξη χρημάτων (Watson, 1994 · Katz & Rosen, 2007), διαθέτει περιουσία – τόσο κινητή όσο και ακίνητη- και συνδυάζει ποικιλοτρόπως τους παραγωγικούς συντελεστές ώστε να διαθέσει τα αγαθά και τις υπηρεσίες της στην εγχώρια και στη διεθνή αγορά (Κορρές & Δρακόπουλος, 1999 · Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η.).

Οι παραπάνω ορισμοί παρουσιάζουν την επιχείρηση σαν έναν οργανισμό του οποίου αυτοσκοπός και μόνο μέλημα αποτελεί η επίτευξη του μέγιστου κέρδους ή του ελάχιστου κόστους. Όπως επισημαίνει ο Μαντζάρης (2011), τέτοιου είδους όροι είναι αρκετά στενοί και περιοριστικοί. Κατά τις σύγχρονες οικονομικές θεωρίες και αντιλήψεις, η Επιχείρηση δε θεωρείται ότι στοχεύει μόνο στην ύπαρξη κέρδους. Σήμερα οι στόχοι που θέτουν οι επιχειρήσεις είναι περισσότεροι και δεν άπτονται μόνο του οικονομικού συμφέροντος. Ειδικότερα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις επιδιώκουν την απόκτηση μιας κοινωνικής ταυτότητας, ενός κοινωνικού χαρακτήρα, τα οποία συνεπικουρούν και στην επίτευξη των υπόλοιπων στόχων που έχουν τεθεί (π.χ. αύξηση κερδών, βελτίωση των συνθηκών εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού, ανάπτυξη της επιχείρησης κ.λπ.). Με άλλα λόγια, «η Επιχείρηση ως οικονομικός Οργανισμός, λειτουργεί ως ένα **κοινωνικό κύτταρο**, το οποίο δέχεται επιρροές από το περιβάλλον και αποτελεί τμήμα και υποσύνολο αυτού που ονομάζεται “**κοινωνικό περιβάλλον**”» (Μαντζάρης, 2011, σελ. 7)

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι οι στόχοι μιας επιχείρησης μεταβάλλονται ανάλογα με το μέγεθός της. Για παράδειγμα, κύριο μέλημα των μεγάλων επιχειρήσεων αποτελεί η μεγιστοποίηση του κέρδους και η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη μείωση του κόστους. Από την άλλη, όσον αφορά στις μικρές επιχειρήσεις, η επίτευξη μεγάλου κέρδους και η ελαχιστοποίηση του κόστους δεν αποτελεί αυτοσκοπός. Οι εν λόγω επιχειρήσεις στοχεύουν κυρίως στη διατήρηση και την επιβίωσή τους και στη δημιουργία ενός μικρού πλεονάσματος (Κορρές & Δρακόπουλος, 1999).

3.2 Τα συστατικά στοιχεία της επιχείρησης

Η Επιχείρηση συνιστά ένα δυναμικό σύστημα. Στοχεύει στην αύξηση των κερδών της, παράλληλα όμως είναι ένας Οικονομικός Οργανισμός άμεσα εξαρτώμενος και επηρεαζόμενος από το περιβάλλον της. Αποτελείται από υποσυστήματα καλά οργανωμένα, τα οποία λαμβάνουν εισροές και, αφού τις επεξεργαστούν, τις μεταβάλλουν σε εκροές (Μαντζάρης, 2011 · Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).



Σχήμα 1. Το σύστημα της Οργάνωσης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η.)

Ως εκ τούτου, τα βασικά συστατικά στοιχεία είναι τρία (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002):

1. Οι **εισροές**, όπως ο ανθρώπινος παράγων, η πρώτη ύλη, η γνώση, το κεφάλαιο κ.ά.
2. Η **διαδικασία παραγωγής**, που εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης και
3. Οι **εκροές**, δηλαδή οτιδήποτε παράγει μια επιχείρηση

Κατά τον Μάντζαρη (2011), σε μια εταιρία είναι απαραίτητο να υπάρχει πλήθος εισροών. Όπως τονίζει ο ίδιος, τη σημαντικότερη εισροή συνιστά το ανθρώπινο δυναμικό. Ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται εκ των προτέρων ποια στρατηγική είναι καλό να ακολουθηθεί, εφαρμόζει πιο σύγχρονες μεθόδους παραγωγής και, γενικότερα, «είναι η κινητήρια δύναμη για τη λειτουργία της επιχείρησης, ο ρόλος του είναι καθοριστικός και αναντικατάστατος» (ό.π., σελ. 10).

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως, κάτω από φυσιολογικές συνθήκες, οι εκροές θα πρέπει να υπερβαίνουν τις εισροές. Υπάρχουν τρεις πιθανές περιπτώσεις που βιώνει μια επιχείρηση:

- i. **Εισροές > Εκροές**, κατάσταση που οδηγεί στη ζημία της εταιρίας
- ii. **Εισροές = Εκροές**, δηλαδή παρατηρείται το λεγόμενο “νεκρό σημείο”
- iii. **Εισροές < Εκροές**, που σημαίνει πως η επιχείρηση έχει κέρδος

(Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

3.3 Μορφές και Είδη Επιχειρήσεων

Ανάλογα με τον σκοπό που προσπαθούν να εκπληρώσουν, οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε **κερδοσκοπικές** και **μη κερδοσκοπικές** (Κορρές & Δρακόπουλος, 1999).

- Κερδοσκοπικές επιχειρήσεις

Οι εν λόγω επιχειρήσεις παράγουν και διαθέτουν προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά ώστε να επιτύχουν κέρδος. Έπειτα, το κέρδος αυτό καταναλώνεται άμεσα ή διατίθεται προς επένδυση (ό.π.)

- Μη Κερδοσκοπικές επιχειρήσεις

Εδώ η παραγωγή ή και η προώθηση των αγαθών και υπηρεσιών στοχεύει στην κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών και του κόστους παραγωγής μόνο. Με άλλα λόγια, δεν αποτελεί βασική επιδίωξη η επίτευξη θετικού οικονομικού αποτελέσματος (ό.π.)

Με τη σειρά τους οι *κερδοσκοπικές επιχειρήσεις* διακρίνονται σε υποκατηγορίες. Τα κύρια κριτήρια ταξινόμησής τους είναι: α) το **ιδιοκτησιακό καθεστώς**, β) το **αντικείμενο δραστηριότητάς τους**, γ) το **μέγεθος των επιχειρήσεων**, δ) η **γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων τους** και ε) η **νομική τους μορφή**. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η.)

α) Το ιδιοκτησιακό καθεστώς

Ανάλογα με την ιδιοκτησία τους, οι επιχειρήσεις χωρίζονται σε δημόσιες, ιδιωτικές και μεικτές. **Δημόσιες** καλούνται οι επιχειρήσεις που εκπροσωπούνται από το κράτος και ανήκουν στην ευρύτερη κοινωνία. Από την άλλη, οι **ιδιωτικές** επιχειρήσεις εκπροσωπούνται από ιδιώτες και ανήκουν σε αυτούς. Τέλος, οι **μεικτές** επιχειρήσεις

αποτελούν έναν συνδυασμό των δύο προηγούμενων. Δηλαδή, ανήκουν τόσο στο κράτος όσο και σε ιδιώτες. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η.)

β) Το αντικείμενο δραστηριοτήτων

Οι εταιρίες, βάσει του αντικειμένου στο οποίο δραστηριοποιούνται, διακρίνονται σε εταιρίες πρωτογενούς παραγωγής, δευτερογενούς παραγωγής, τριτογενούς παραγωγής και μεικτών δραστηριοτήτων. (Κορρές & Δρακόπουλος, 1999 · Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007 · Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η.)

Οι επιχειρήσεις **πρωτογενούς παραγωγής** βασίζονται στον συντελεστή “έδαφος”. Εκμεταλλεύονται όλα τα αγαθά της φύσης και είτε τα καταναλώνουν άμεσα είτε τα προωθούν στη δευτερογενή παραγωγή. Εδώ ανήκουν όλες οι μεταλλευτικές, δασοκομικές, γεωργικές, κτηνοτροφικές κ.λπ. επιχειρήσεις. (ό.π.)

Οι **δευτερογενούς παραγωγής** επιχειρήσεις περιλαμβάνουν τις βιοτεχνίες και τις βιομηχανίες. Ασχολούνται με την επεξεργασία και τον μετασχηματισμό των αγαθών που προέρχονται από τις επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής μέσω μηχανικών και τεχνικών μέσων. (ό.π.)

Στις επιχειρήσεις **τριτογενούς παραγωγής** συγκαταλέγονται οι εμπορικές, τραπεζικές, ασφαλιστικές επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις μεταφορών κ.ά. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Αυτές αναλαμβάνουν την παροχή υπηρεσιών και τη μεταφορά των προϊόντων των δύο προαναφερθέντων υπηρεσιών, ενώ παράλληλα διευκολύνουν τις συναλλαγές (Κορρές & Δρακόπουλος, 1999 · Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007 · Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η.). Εν ολίγοις, «είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ ανθρώπινων αναγκών, παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών» (Κορρές & Δρακόπουλος, 1999, σελ. 15).

Τέλος, είναι πολύ συχνό το φαινόμενο μια επιχείρηση να δραστηριοποιείται τόσο στον πρωτογενή τομέα όσο και στον δευτερογενή ή στον δευτερογενή και στον τριτογενή κ.ο.κ. Δηλαδή, κάποιες επιχειρήσεις είναι δυνατόν να συνδυάζουν περισσότερους από έναν τομέα παραγωγής. Αυτές αποκαλούνται **μεικτών δραστηριοτήτων** επιχειρήσεις. (Κορρές & Δρακόπουλος, 1999 · Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007)

γ) Το μέγεθος των επιχειρήσεων

Όσον αφορά το μέγεθος τους, οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε πολύ μικρές, μικρές, μεσαίες και μεγάλες. Τα κριτήρια προκειμένου να οριστεί μια εταιρία ως “μικρή”, “μεσαία” κ.λπ. έχουν καθοριστεί από τη Σύσταση Ευρωπαϊκής Επιτροπής της 6^{ης} Μαΐου 2003 και σχετίζονται με τον αριθμό των εργαζομένων, τον κύκλο εργασιών και τον ισολογισμό της επιχείρησης (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007 · <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:n26026&from=EL>)

Σύμφωνα με τη δεδομένη Σύσταση, **πολύ μικρές** θεωρούνται οι επιχειρήσεις που περιλαμβάνουν κάτω από 10 εργαζομένους, με ετήσιο κύκλο εργασιών ή ισολογισμό που δεν ξεπερνά τα 2 εκατομμύρια ευρώ. Επίσης, **μικρές** θεωρούνται εκείνες οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζομένους με ετήσιο κύκλο εργασιών ή ισολογισμό μικρότερο των 10 εκατομμυρίων ευρώ. Από την άλλη, στις **μεσαίες** επιχειρήσεις εντάσσονται όσες έχουν εργαζομένους λιγότερους από 250 με ετήσιο κύκλο εργασιών κατώτερο των 50 εκατομμυρίων ευρώ ή ισολογισμό κάτω των 43 εκατομμυρίων ευρώ. (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:n26026&from=EL>)

Ωστόσο, οφείλουμε να επισημάνουμε πως, αναφορικά με την Ελλάδα, το σημαντικότερο κριτήριο για να διακριθεί μια επιχείρηση ως προς το μέγεθός της είναι ο αριθμός των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, στη χώρα μας **μικρές** θεωρούνται οι επιχειρήσεις που περιλαμβάνουν έως 20 άτομα, **μεσαίες** εκείνες που αποτελούνται από 20 έως 100 και **μεγάλες** όσες απασχολούν περισσότερους από 100 εργαζομένους. Βέβαια, πιο “διαδεδομένες” στην Ελλάδα είναι οι **μικρομεσαίες** επιχειρήσεις, ο συνδυασμός των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, με συνολικό αριθμό εργαζομένων 50 άτομα κατά μέσο όρο (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η.).

δ) Η γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων

Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν μέσα σε μία μόνο χώρα, την ίδια στιγμή που άλλες επιλέγουν να επεκταθούν παγκόσμια σε διάφορες χώρες. Οι μεν πρώτες, λοιπόν, αποκαλούνται **εθνικές** επιχειρήσεις, ενώ οι δεύτερες **πολυεθνικές**. Παραδείγματος χάριν, εθνική επιχείρηση αποτελούν οι “Υπεραγορές Σκλαβενίτης” και πολυεθνική η αλυσίδα “Mc Donald’s”. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η.).

ε) Η νομική μορφή των επιχειρήσεων

Κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο μπορεί να ιδρύσει μία επιχείρηση. Φυσικό καλείται κάθε πρόσωπο που έχει δικαιώματα και υποχρεώσεις και νομικό τα πρόσωπα που συνασπίζονται ώστε να επιτύχουν κάποιον συγκεκριμένο σκοπό. Ως εκ τούτου, ως προς τη νομική τους μορφή, οι επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται σε **ατομικές**, **εταιρικές** και **συλλογικές**. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007)

Η πιο απλή και παλιά μορφή επιχείρησης είναι η **ατομική**. Πρόκειται για μια μικρή επιχείρηση με έναν μόνο ιδιοκτήτη και για την έναρξη της δραστηριότητάς της δεν προβλέπεται από τον νόμο η ύπαρξη ενός ελάχιστου ποσού κεφαλαίου. (Κορρές & Δρακόπουλος, 1999 · Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007)

Αντίθετα, οι **εταιρικές** επιχειρήσεις προκύπτουν από τη συνεργασία δύο ή περισσότερων εταίρων. Στις εταιρικές επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνονται οι ακόλουθες:

- i. *Ομόρρυθμη Εταιρία – Ο.Ε.*: Υπάρχουν δύο ή και περισσότεροι ιδιοκτήτες οι οποίοι φέρουν απεριόριστη ευθύνη για όλα τα χρέη της εταιρίας. Για τη λειτουργία της είναι

απαραίτητο ένα μικρό κεφάλαιο και ένα καταστατικό το οποίο εν συνεχεία δημοσιεύεται (Κορρές & Δρακόπουλος, 1999 · Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007 · Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η.)

- ii. *Ετερόρυθμη Εταιρία – Ε.Ε.:* Εδώ δεν ευθύνονται απεριόριστα όλοι οι εταίροι για τα χρέη της εταιρίας. Μόνο ένας εταίρος φέρει ευθύνη με όλη του την περιουσία (ομόρρυθμος εταίρος), ενώ ο άλλος μόνο μέχρι του ποσού που εισφέρει στην εταιρία (ετερόρρυθμος εταίρος). (ό.π.)
- iii. *Συμμετοχική ή Αφανής Εταιρία:* Δύο ή περισσότερα άτομα συμμετέχουν προσφέροντας κεφάλαιο σε μία εταιρία που ανήκει σε κάποιον άλλον. Αυτή η μορφή επιχείρησης δίνει την ευκαιρία σε ανθρώπους που αδυνατούν να δραστηριοποιηθούν μόνοι τους να συνεργαστούν με κάποιον άλλον και να αποκατασταθούν. Μόνο ένας εταίρος από όλους είναι εμφανής, ενώ οι υπόλοιποι καλούνται αφανείς (ό.π.)
- iv. *Ανώνυμη Εταιρία – Α.Ε.:* Πρόκειται για τη σημαντικότερη νομική μορφή εταιρίας. Απαιτείται η συγκέντρωση μεγάλου ποσού κεφαλαίων και είθισται να διοικείται από ικανά στελέχη. Η ίδρυσή της προϋποθέτει την ύπαρξη καταστατικού που έχει τη μορφή εγγράφου συμβολαιογραφικού, το οποίο πρέπει να εγκριθεί και να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Το κεφάλαιο διαιρείται σε μετοχές και οι μέτοχοι μιας τέτοιας εταιρίας φέρουν περιορισμένη ευθύνη μόνο επί του ποσού του κεφαλαίου τους και έχουν το δικαίωμα μεταβίβασης των μετοχών τους. Επιπρόσθετα, το ελάχιστο ύψος του μετοχικού κεφαλαίου που δύναται να κατέχει μια ανώνυμη εταιρία για την ίδρυσή της ανέρχεται στις 60. 000 ευρώ. (ό.π.)
- v. *Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης – Ε.Π.Ε.:* Και σε αυτού του είδους την εταιρία το κεφάλαιο διαιρείται, αλλά σε μερίδια, και κάθε εταίρος ευθύνεται μόνο για το μερίδιό του. Το κατώτερο εταιρικό κεφάλαιο είναι 18.000 ευρώ, ποσό που πρέπει τουλάχιστον κατά το ήμισυ να έχει καταβληθεί τοις μετρητοίς. Προκειμένου να ιδρυθεί μία Ε.Π.Ε., είναι επιτακτική η ύπαρξη καταστατικού, η κατάθεσή του και η δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Τη διοίκησή της αναλαμβάνει η Συνέλευση των Εταίρων και οι διαχειριστές της. (ό.π.)

Τέλος, οι **συλλογικές** επιχειρήσεις συνίστανται στους συνεταιρισμούς, τους συλλόγους, τα ιδρύματα κ.λπ. Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη (2007, σελ. 55), ο «συνεταιρισμός είναι η βασικότερη μορφή συλλογικής επιχείρησης. Σκοπός του συνεταιρισμού είναι η προαγωγή των συμφερόντων καθενός από τα μέλη του και αυτό επιτυγχάνεται με τη συνεργασία όλων των μελών του». Με άλλα λόγια, οι συλλογικές επιχειρήσεις στοχεύουν πολύ περισσότερο στην ικανοποίηση των μελών τους παρά στην επίτευξη κέρδους, γι' αυτό και θεωρούνται μη κερδοσκοπικές. (Κορρές & Δρακόπουλος, 1999 · Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007 · Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η.).

3.4 Το Περιβάλλον της Επιχείρησης

Έχει ήδη αναφερθεί και προηγουμένως πως η επιχείρηση είναι ένα σύστημα δυναμικό και άμεσα εξαρτώμενο από το περιβάλλον του. (Μαντζάρης, 2011 · Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002) Όταν μάλιστα μιλάμε για περιβάλλον, προφανώς και δεν αναφερόμαστε στο φυσικό, αλλά στο επιχειρησιακό (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η.), το οποίο επηρεάζει άμεσα κάθε επιχείρηση και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τα άτομα της διοίκησης (Κορρές & Δρακόπουλος, 1999). Συνήθως το επιχειρησιακό περιβάλλον ενός οικονομικού οργανισμού μεταβάλλεται πολύ ταχύτερα απ' ό,τι ο ίδιος ο οργανισμός, γι' αυτό και η επιβίωση και η ανάπτυξη κάθε επιχείρησης προϋποθέτει την άμεση και έγκαιρη προσαρμογή της στα νέα δεδομένα. (Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

Το περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Ως εσωτερικό ορίζεται το περιβάλλον που εμπεριέχει οτιδήποτε βρίσκεται και λαμβάνει χώρα μέσα στην επιχείρηση, καθώς και όλα τα στοιχεία που συμβάλλουν στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων. Αντίθετα, το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες του ευρύτερου περιβάλλοντος της επιχείρησης. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007 · Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η.). Οι Πετρώφ, Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2002) διαχωρίζουν αντίστοιχα το επιχειρησιακό περιβάλλον σε Μικροπεριβάλλον και Μακροπεριβάλλον.

- Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης

Στο εσωτερικό περιβάλλον ή μικροπεριβάλλον συγκαταλέγονται το ανθρώπινο δυναμικό, η πρώτη ύλη, τα μηχανήματα, οι παραγωγικές μέθοδοι, η κατάρτιση και η γνώση των ατόμων, η επικοινωνία των εργαζομένων, αλλά και παράγοντες όπως οι προμηθευτές, οι πελάτες και οι ανταγωνιστές της επιχείρησης. (Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002 · Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η.).

a. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης

Τα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό της. «Το προσωπικό μιας επιχείρησης αποτελεί τη βασικότερη δύναμη που διαθέτει, αφού χωρίς αυτό στην ουσία δεν υπάρχει ως οργανισμός». (Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002, σελ. 95) Είναι πολύ σημαντικό να επανδρωθεί μια επιχείρηση με τον αναγκαίο αριθμό προσωπικού, να τοποθετηθεί καθένας στην καταλληλότερη θέση, να εκπαιδευτεί ώστε να γίνει όσο πιο παραγωγικός και αποδοτικός μπορεί και, τέλος, να αξιολογείται σωστά η απόδοσή του. (Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

β. Οι φυσικοί πόροι

Οι εγκαταστάσεις, τα μηχανήματα, ο μηχανισμός διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών και τα αποθέματα σε πρώτες ύλες απαρτίζουν τις φυσικές δυνάμεις της επιχείρησης. Οι φυσικοί πόροι αξιοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη και προκειμένου να αυξάνονται στο μέγιστο τα κέρδη μιας επιχείρησης, πρέπει να βρίσκονται σε άρτια κατάσταση. (ό.π.)

γ. Οι τεχνολογικοί πόροι

Κάθε επιχείρηση διαθέτει ένα επίπεδο τεχνολογίας που τη βοηθά να εκπληρώσει τους στόχους της. Έργο της διοίκησης αποτελεί η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας που εξαρτάται άμεσα από το επίπεδο ικανότητας των ατόμων που εργάζονται σε αυτή. Πολύ συχνά, για να ακολουθήσει τις σύγχρονες προκλήσεις και για να λειτουργήσει σωστά, η επιχείρηση προβαίνει είτε στην εκπαίδευση των εργαζομένων της στο εσωτερικό της είτε προσλαμβάνει νέα άτομα είτε αναλαμβάνει την εκπαίδευσή τους σε οργανισμούς έξω από αυτήν. (ό.π.)

δ. Οι χρηματοδοτικοί πόροι

Όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται χρηματοδοτικές δυνάμεις για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή τους. Όταν μια επιχείρηση έχει κέρδη, αυτά είναι πιθανό να παρακρατηθούν (παρακρατηθέντα κέρδη), δηλαδή να μείνουν στην επιχείρηση και να χρησιμοποιηθούν αργότερα για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης. Ωστόσο, καθότι συνήθως ο συγκεκριμένος τρόπος χρηματοδότησης είναι ανεπαρκής, η διοίκηση αναζητά πηγές χρηματοδότησης έξω από την επιχείρηση. Τις δύο βασικότερες πηγές αποτελούν το μετοχικό κεφάλαιο και το δανειακό κεφάλαιο. (ό.π.)

- Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει καθοριστικά τον τρόπο λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης. Στο μακροπεριβάλλον εντάσσονται οι δυνάμεις του ευρύτερου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, οι παράγοντες αυτοί είναι δημογραφικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί, πολιτικοί και νομικοί και, ακόμη, κοινωνικοί και πολιτιστικοί. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η. · Κορρές & Δρακόπουλος, 1999 · Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

1. Το δημογραφικό περιβάλλον

Δημογραφία ονομάζεται η επιστήμη που μελετά τον πληθυσμό και τις δημογραφικές τάσεις, δηλαδή τον ρυθμό αλλαγής του πληθυσμού. Οι επιχειρηματίες και, γενικότερα, τα στελέχη της διοίκησης παρακολουθούν τις εξελίξεις που

συντελούνται στο δημογραφικό περιβάλλον και προγραμματίζουν τις μελλοντικές τους κινήσεις. (Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002). Οι Τζωρτζάκης καταδεικνύουν τη σημασία της δημογραφίας τονίζοντας ότι «επιτρέπει στη διοίκηση της επιχείρησης να προπορεύεται των αλλαγών και όχι απλώς να αντιδρά σ' αυτές» (Τζωρτζάκης σελ. 38). Παραδείγματος χάριν, ο τόπος ίδρυσης μιας επιχείρησης, η αύξηση ή μείωση του πληθυσμού, οι μετακινήσεις του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν τις ευκαιρίες για πωλήσεις και ολόκληρη τη λειτουργία της επιχείρησης. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007 · Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

2. Το οικονομικό περιβάλλον

Καμία σχεδόν χώρα δεν αποτελεί κλειστή οικονομία. Έτσι, η οικονομική πολιτική που ακολουθείται από κάθε κράτος επιδρά στο ευρύτερο οικονομικό του περιβάλλον, που με τη σειρά του δέχεται τις επιρροές της παγκόσμιας οικονομίας. Για παράδειγμα, τα δημοσιονομικά μέτρα που λαμβάνει η χώρα μας έχουν επιπτώσεις στον Έλληνα καταναλωτή και στην ελληνική επιχείρηση. Ειδικά ως προς τις επιχειρήσεις, μιας και αυτές προσπαθούν να μετατρέψουν τις εισροές σε εκροές, οφείλουν να παρατηρούν κάθε εξέλιξη της οικονομίας κατά τη λήψη μέτρων και αποφάσεων. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007 · Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002) Συνοψίζοντας, το ύψος των εισοδημάτων, η φορολογία, ο πληθωρισμός, η ανεργία, οι πιστωτές, οι ανταγωνιστές κ.ά. ανήκουν στο οικονομικό περιβάλλον. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η. · Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

3. Το τεχνολογικό περιβάλλον

Ο αιώνας μας χαρακτηρίζεται από ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας. Οι κλάδοι της ηλεκτρονικής, της ρομποτικής και της βιοτεχνολογίας έχουν κατακλύσει τις ζωές μας και μπορούμε πλέον να μιλάμε για μια Τρίτη βιομηχανική επανάσταση. (Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002) Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλη την τεχνολογία στις μέρες μας «που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αυτοματοποιηθεί η παραγωγή και να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων». (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η., σελ. 43) Έτσι, τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να συντονίζονται με τις τεχνολογικές αλλαγές, να προγραμματίζουν και να αναπτύσσουν νέα προϊόντα και να μη χρησιμοποιούν τεχνικές παραγωγές που έχουν πια ξεπεραστεί. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η. · Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

4. Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον

Κάθε χώρα θεσπίζει, εφαρμόζει και τηρεί νόμους που συντελούν στην ομαλή λειτουργία της. Σε αυτό το νομικό περιβάλλον οφείλουν να εναρμονίζονται και όλες οι επιχειρήσεις. Όμως, δεδομένου ότι το πολιτικό και νομικό περιβάλλον μεταβάλλεται

διαρκώς, οι επιχειρηματίες πρέπει να γνωρίζουν αυτές τις αλλαγές. Εκ πρώτης όψεως, φαίνεται πως μια επιχείρηση δρα μόνο στο νομικό περιβάλλον. Ωστόσο, οι παράγοντες που την επηρεάζουν είναι και πολιτικοί. Κι αυτό γιατί πολλές φορές μια επιχείρηση ενώνεται με άλλες εταιρίες και επιδιώκουν όλες μαζί την αλλαγή κάποιου νόμου. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007 · Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002) Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως η φύση των νόμων είναι αρκετά σύνθετη και πολύπλοκη και άπτεται πολλών τομέων (σχέσεις επιχειρηματιών με δανειστές, θεσμικό πλαίσιο εταιρίας κ.ά.), με αποτέλεσμα η σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης να καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη ενός Νομικού Συμβούλου. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η. · Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

5. Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον

Ως κοινωνικό περιβάλλον ορίζονται οι κοινωνικές μεταβολές και ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται η κοινωνία μιας χώρας. Χαρακτηριστικά παραδείγματά του αποτελούν η μόλυνση των πηγών της φύσης, η δια βίου εκπαίδευση κ.λπ. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η.) Από την άλλη, το πολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις αξίες του έθνους, της λαογραφίας, της παράδοσης και της θρησκείας. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, Χ.Η. · Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002) Τέτοιου είδους αξίες θεωρούνται υψίστης σημασίας ιδίως για την Ελλάδα και δε μεταβάλλονται εύκολα. Οι επιχειρηματίες λοιπόν στοχεύουν στο να επηρεάσουν αξίες δευτερεύουσες, όπως ο τρόπος ντυσίματος ενός λαού και στρέφουν το ενδιαφέρον τους προς αυτόν τον σκοπό. Τόσο οι αξίες της κοινωνίας όσο και του πολιτισμού επιδρούν στην καταναλωτική συμπεριφορά και γι' αυτό λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις. (Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

4.1 Σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον

Ο φιλόσοφος Ηράκλειτος έχει μείνει γνωστός στην ιστορία για τη φράση του “τα πάντα ρει”. Η αέναη αυτή αλλαγή γίνεται καθημερινά αντιληπτή σε κάθε τομέα της ζωής μας.

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται ως “**εποχή της παγκοσμιοποίησης**”. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μία τάση για ελεύθερη διακίνηση προϊόντων, κεφαλαίου και εργαζομένων και για την εξαγωγή τους στις διεθνείς αγορές. Παρατηρείται ολοένα και περισσότερη μείωση της ζήτησης των εγχώριων προϊόντων ενός κράτους και αύξηση του ανταγωνισμού. Κάθε παραγόμενο προϊόν συγκρίνεται όχι μόνο με τα αντίστοιχα της εσωτερικής αγοράς, αλλά με προϊόντα ίδιου είδους σε παγκόσμια κλίμακα. Έτσι, το μερίδιο αγοράς για κάθε επιχείρηση μειώνεται και αυτή καλείται να λάβει μέτρα και να βρει μεθόδους και τεχνικές για να μπορέσει να ανταποκριθεί. (Talwar, 1993)

Η **οικονομική κρίση**, η οποία ταλανίζει εδώ και χρόνια και τη χώρα μας, έχει αποδειχθεί πολύ σκληρός εχθρός. Σε παγκόσμια κλίμακα η ύφεση αυτή έχει επιφέρει αύξηση της ανεργίας, περιορισμό των αγορών και ανταγωνιστικές τιμές. (Talwar, 1993) Ιδίως στην Ελλάδα, τα συνεχή μνημόνια, τα πακέτα μέτρων λιτότητας και αυστηρά δημοσιονομικά μέτρα έχουν επηρεάσει δραματικά όλες τις εκφάνσεις της ζωής των Ελλήνων. Παραδείγματος χάριν, έχει σημειωθεί μείωση του κατώτατου μισθού, ιδιωτικοποιήσεις κρατικών οργανισμών, κλείσιμο πολλών επιχειρήσεων, περικοπές συντάξεων και επιδομάτων, αύξηση του ποσοστού ανεργίας κ.ά. Σύμφωνα με την ΕΛ.ΣΤΑΤ.

(http://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=350991&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el), το ποσοστό ανεργίας για το 2018 στην Ελλάδα ανέρχεται σε 18,6%, ποσοστό μειωμένο σε σχέση με αυτό των προηγούμενων ετών, αλλά σαφώς αρκετά υψηλό.

Επιπρόσθετα, η ραγδαία **ανάπτυξη της τεχνολογίας** έχει δημιουργήσει πολλαπλές απαιτήσεις στις επιχειρήσεις. Κάθε οργανισμός που θέλει να επιβιώσει οφείλει να παρατηρεί τις τεχνολογικές μεταβολές που συντελούνται και να εξοπλίζεται με σύγχρονη τεχνολογία (Μαγκώνη, 2008). Από την πλευρά τους οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς και να αποκτούν νέες γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να αποτελούν δυναμικά μέλη και καθοριστικό παράγοντα στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Στο πλαίσιο του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητο να ξεπεραστεί οποιαδήποτε αντίσταση για αλλαγή και να στραφούν όλοι οι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία της μάθησης από την αρχή (Talwar, 1993).

Εκτός των προαναφερθέντων, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να γίνονται όλο και πιο αποδοτικές και παραγωγικές προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες προκλήσεις. Για να το επιτύχουν αυτό επιχειρούν την αύξηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, την ποσοστιαία μείωση του κόστους κ.λπ. Ειδικά η μείωση του κόστους είναι δυνατόν να συντελεσθεί, αν επιλεγθεί μία πιο αποτελεσματική μέθοδος για την πραγματοποίηση των εργασιών ή αν μειωθεί η απαιτούμενη προσπάθεια για την πραγματοποίηση των εργασιών. (Μαγκώνη, 2008)

4.2 Η αλλαγή στην επιχείρηση

Εξαιτίας του σύγχρονου ρευστού και συνεχώς μεταβαλλόμενου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, καθίσταται αναγκαία η αλλαγή και η διαχείριση της αλλαγής στις επιχειρήσεις. Η αλλαγή αυτή μπορεί να συντελεστεί για πολλούς λόγους. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός μπορεί να πρέπει να αναλάβει στρατηγικές αλλαγής προκειμένου να αυξηθεί η ικανότητα και η αποτελεσματικότητά του ή προκειμένου να δημιουργήσει αξία. (Κίτσιος, Χ.Η.)

Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί στον όρο “αλλαγή”. Γενικά ως αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί οποιαδήποτε μεταβολή μιας συγκεκριμένης κατάστασης, όπως η μεταβολή του τρόπου εργασίας σε μία επιχείρηση ή η αλλαγή πλεύσης στους στόχους που θέτει. (Κίτσιος, Χ.Η.) Ο Ζαβλανός (1999) αναφέρει ότι η αλλαγή ή η αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης ισοδυναμεί με το χτίσιμο εκ νέου ενός σπιτιού. Δηλαδή, μετά την ολοκλήρωση των διαδικασιών, το σπίτι (η επιχείρηση) είναι εντελώς διαφορετικό.

Η διαχείριση της αλλαγής αφορά σε κάθε στρατηγική κίνηση ή διαδικασία που αποσκοπεί στη σωστή εκμετάλλευση μεθόδων, προκειμένου να μεταβεί ομαλά ένας οργανισμός από μία κατάσταση που βιώνει σε μία καινούρια κατάσταση, την οποία και επιθυμεί. (Κίτσιος, Χ.Η.) Μάλιστα, σύμφωνα με τους Moran & Brightman (2001, σελ.111), η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί τη «διαδικασία της συνεχούς ανανέωσης στην κατεύθυνση, τη δομή και τις ικανότητες ενός οργανισμού να εξυπηρετήσει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών.» Τέλος, ο όρος “στρατηγική αλλαγή” συνίσταται στην υιοθέτηση καινούριων τεχνολογικών μεθόδων ή διαδικασιών με άμεσο στόχο την αναδιοργάνωση της επιχείρησης, την επιβίωσή της στο σύγχρονο περιβάλλον, την αξιοποίηση καινούριων ευκαιριών και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Κίτσιος, Χ.Η.)

4.3 Τύποι της οργανωτικής αλλαγής

Το είδος της οργανωτικής αλλαγής που θα λάβει χώρα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Σύμφωνα με τις Παπαδάκη & Γιανναδάκη (2010, βασιζόμενες στον Todd, 1999), η οργανωτική αλλαγή διακρίνεται ανάλογα με τη δυνατότητα αντίδρασης, την ένταση και την έκταση και το ερέθισμα για αλλαγή.

1. Δυνατότητα αντίδρασης

- *Επιβαλλόμενη – απρογραμματίστη αλλαγή*: Πρόκειται για μία ξαφνική αλλαγή που τις περισσότερες φορές συντελείται χωρίς να έχει υπάρξει προετοιμασία. Συνήθως, η εν λόγω αλλαγή διαταράσσει το κλίμα της επιχείρησης, αφού προκαλείται από συγκύριες που δεν έχουν προβλεφθεί και απαιτεί τη λήψη βιαστικών αποφάσεων. (Παπαδάκη & Γιανναδάκη, 2010, βασιζόμενες στους Redfern & Christian, 2003)
- *Αναμενόμενη – προγραμματισμένη αλλαγή*: Εδώ η αλλαγή λαμβάνει χώρα βάσει κάποιου συγκεκριμένου προγράμματος που ακολουθεί η επιχείρηση. Το προσωπικό ενημερώνεται εξαρχής, ώστε να αποδεχθεί την ιδέα της αλλαγής και να μην αντιδράσει σε αυτήν. (Παπαδάκη & Γιανναδάκη, 2010, βασιζόμενες στους Redfern & Christian, 2003)

2. Ένταση και έκταση

- *Σταδιακή αλλαγή*: Όπως υποδεικνύει και το όνομά της, η σταδιακή αλλαγή συντελείται αφού πρώτα μεσολαβήσει ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Παραδείγματος χάριν, η αλλαγή μπορεί να γίνει αρχικά σε ένα μόνο τμήμα της επιχείρησης και έπειτα να επεκταθεί και στα υπόλοιπα, έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο ομαλή και θετική. (Παπαδάκη & Γιανναδάκη, 2010, βασιζόμενες στη Σταφυλά, 1997)
- *Ριζοσπαστική αλλαγή*: Η συγκεκριμένη αλλαγή πραγματοποιείται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης με γρήγορο ρυθμό. Στόχος της ριζοσπαστικής αλλαγής είναι να αποκοπεί άμεσα και ραγδαία η επιχείρηση από την προηγούμενη οργανωσιακή της κατάσταση. (Παπαδάκη & Γιανναδάκη, 2010, βασιζόμενες στη Σταφυλά, 1997)

3. Ερέθισμα για αλλαγή

- *Προδραστική αλλαγή*: Πολλές φορές τα μέλη της οργάνωσης μια επιχείρησης παρατηρούν τις καταστάσεις και τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα και προβλέπουν τι πρόκειται να συμβεί στο μέλλον. Έπειτα, αναλαμβάνουν δράση και ενεργούν με τέτοιο τρόπο που τους οδηγεί πάντα στην πρώτη γραμμή των εξελίξεων. (Παπαδάκη & Γιανναδάκη, 2010, βασιζόμενες στη Σταφυλά, 1997)
- *Αντιδραστική αλλαγή*: Αυτό το είδος της αλλαγής εξαρτάται άμεσα από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Πρόκειται για την αλλαγή που πραγματοποιείται όταν κάποιο εξωτερικό ερέθισμα επιβάλλει τη λήψη νέων μέτρων από την οργάνωση της επιχείρησης. (Παπαδάκη & Γιανναδάκη, 2010, βασιζόμενες στη Σταφυλά, 1997)

Αξίζει οπωσδήποτε να σημειωθεί πως η πραγματοποίηση των μεταβολών σε μια επιχείρηση δε συντελείται από έναν και μόνο φορέα. Πιο συγκεκριμένα, φορέα κάθε αλλαγής αποτελούν α) ο ηγέτης της επιχείρησης, δηλαδή αυτός που βρίσκεται στην πιο υψηλή θέση μέσα σε αυτή (Παπαδάκη & Γιανναδάκη, 2010, βασισμένες στον Κανελλόπουλο, 2003), β) οι προγραμματιστές της αλλαγής, δηλαδή αυτοί που τη σχεδιάζουν και την προγραμματίζουν, γ) οι εκτελεστές των προγραμμάτων της αλλαγής, που εκτελούν τις εργασίες που τους ανατίθενται και δ) οι υποστηρικτές της αλλαγής, που βοηθούν τα μέγιστα είτε υλικά είτε ψυχολογικά στην υλοποίηση της αλλαγής. (Παπαδάκη & Γιανναδάκη, 2010, βασισμένες στη Σταφυλά, 1997)

4.4. Στρατηγικές της επιχείρησης

Στρατηγικές ανάπτυξης

Η αποδοχή των αλλαγών που προτείνονται από τους φορείς της επιχείρησης αποτελεί βασικό παράγοντα ώστε να επιτευχθεί η αύξηση της παραγωγικότητάς της. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Ως παραγωγικότητα ορίζεται η «αύξηση της σχέσης μεταξύ αποτελέσματος (output) και των μέσων που χρησιμοποιήθηκαν (input).» (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007, σελ. 259). Μια επιτυχημένη επιχείρηση διαθέτει την ικανότητα να εντοπίζει τις ευκαιρίες που υπάρχουν στην αγορά και να την εκμεταλλεύεται. Αξιοποιώντας λοιπόν τις γνώσεις που διαθέτουν, τα στελέχη Μάρκετινγκ αναπτύσσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός των στρατηγικών που θα ακολουθηθούν προϋποθέτει την άριστη γνώση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών. Εν ολίγοις, ένας σωστός στρατηγικός σχεδιασμός στοχεύει στην εκμετάλλευση των ικανοτήτων μιας επιχείρησης και στην αναζήτηση των μέσων και των μεθόδων που θα συμβάλλουν στη μείωση των αδυναμιών της και στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητάς της. (Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

Μήτρα του Ansoff

Το 1998 ο Η. Ι. Ansoff εφηύρε μια τεχνική μέσω της οποίας καθίσταται δυνατός ο προγραμματισμός καινούριων δραστηριοτήτων για μια εταιρία. Η “μήτρα του Ansoff”, όπως ονομάστηκε η εν λόγω τεχνική, αφορά κατά κύριο λόγο τις επιχειρήσεις που έχουν ήδη ξεκινήσει την επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

Βάσει αυτής, υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες ευκαιριών για μια επιχείρηση:

- 1) Στρατηγική διείσδυσης στην αγορά: Πρόκειται για τη διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά για τα παραγόμενα προϊόντα της εταιρίας. Για παράδειγμα, η

επιχείρηση ενδέχεται να επενδύσει σε διαφημιστικές καμπάνιες, να επεκτείνει τα σημεία πώλησης των προϊόντων της ή να αυξήσει τον αριθμό των πωλητών. (Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002) Με άλλα λόγια, η επιχείρηση στρέφεται προς την πιο κερδοφόρα ανάπτυξη κάποιου προϊόντος ή μιας αγοράς ή μιας τεχνολογικής καινοτομίας. Χρησιμοποιεί τους πόρους της προς αυτή την κατεύθυνση και επιδιώκει να αυξηθεί η χρήση των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες και να προσελκυστούν πελάτες των ανταγωνιστών ή καταναλωτές που δε χρησιμοποιούν το προϊόν. (https://dasta.auth.gr/uploaded_files/635514746625040124.pdf)

- 2) Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς: Η επιχείρηση διερευνά τη δυνατότητα εισαγωγής των ήδη παραγόμενων προϊόντων σε νέες –συνήθως διεθνείς- αγορές. Πολλές επιχειρήσεις π.χ διευρύνονται ολόενα και περισσότερο στις αγορές της Κίνας και σε άλλες ανατολικές χώρες. (Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002) Δηλαδή είναι πιθανό για μια επιχείρηση να επεκταθεί γεωγραφικά σε εθνικές ή διεθνείς αγορές ή να καταφέρει να κερδίσει πελάτες που προέρχονται από διάφορα τμήματα της αγοράς. (https://dasta.auth.gr/uploaded_files/635514746625040124.pdf)
- 3) Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος: Με τη στρατηγική αυτή εξετάζεται αν είναι δυνατόν να σχεδιαστούν και να παραχθούν καινούρια προϊόντα στις αγορές που υπάρχουν. Η εταιρία προσπαθεί να ικανοποιεί στον μέγιστο βαθμό το πελατειακό της κοινό, γι 'αυτό και είτε βελτιώνει τα ήδη παραγόμενα προϊόντα είτε δημιουργεί νέα. (Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002) Παραδείγματος χάριν, είναι πολύ συχνός ο σχεδιασμός και η δημιουργία προϊόντων με διαφορετικό σχήμα και χρώμα και με καλύτερη ποιότητα καθώς και ο σχεδιασμός νέων μοντέλων και μεγεθών. (https://dasta.auth.gr/uploaded_files/635514746625040124.pdf)
- 4) Διαφοροποιημένη στρατηγική: Πέρα από τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων προϊόντων στις ήδη υπάρχουσες αγορές, είναι πιθανό μια επιχείρηση να αναζητήσει ευκαιρίες για καινούρια προϊόντα σε νέες αγορές. Για να επιτευχθεί αυτό, τις περισσότερες φορές επεκτείνει το πεδίο δραστηριότητάς της και αναπτύσσει το καινούριο προϊόν χρησιμοποιώντας δικά της μέσα ή προβαίνει στην αγορά της επιχείρησης που παράγει ήδη το επιθυμητό προϊόν. (Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

Αν ανασκοπήσει κανείς την υπάρχουσα βιβλιογραφία, θα διαπιστώσει πως γίνεται αναφορά και σε άλλες στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

Στρατηγική πραγματοποίησης εσωτερικών επεκτάσεων

Μια επιχείρηση δύναται να επεκταθεί με πολλούς τρόπους. Συνήθως επεκτείνει τις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητές της και σε άλλους τομείς. Παράλληλα όμως πολλές

επιχειρήσεις αποφασίζουν να επεκτείνουν την ανάπτυξή τους μέσω τη απόκτησης άλλων επιχειρήσεων. (Μυλωνάς, 2013 βασισζόμενος στον Penrose, 1959)

Στρατηγική εξαγορών

Οι εξαγορές συντελούνται κατά κύριο λόγο προκειμένου να αναπτυχθούν ταχύτατα οι επιχειρήσεις και προκειμένου να αποκτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Μυλωνάς, 2013) Όπως τονίζει ο Μυλωνάς (2013, σελ.13), «οι εξαγορές ,μπορούν να μεταφραστούν σε οικονομίες κλίμακας, σε βελτίωση της πρόσβασης στην αγορά και σε προβολή μέσω των θετικών συνεργασιών και των δύο εταιριών».

Στρατηγικές διάσωσης-αναστροφής

Στρατηγική ανόρθωσης

Όταν η επιχείρηση βιώνει για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα χαμηλή απόδοση, βρίσκεται σε κίνδυνο και είναι επιτακτική η λήψη μέτρων. Με τη στρατηγική της ανόρθωσης μπορούν να αντιμετωπιστούν προβλήματα όπως οι περιορισμένοι χρηματοδοτικοί πόροι, η κακή ψυχολογία των εργαζομένων, οι δυσαρεστημένοι πελάτες και προμηθευτές και τυχόν χρονικοί περιορισμοί. (https://dasta.auth.gr/uploaded_files/635514746625040124.pdf)

Η εν λόγω στρατηγική περιλαμβάνει τα κάτωθι στάδια (https://dasta.auth.gr/uploaded_files/635514746625040124.pdf):

- Στάδιο συρρίκνωσης/σμίκρυνσης, όπως μείωση των εξόδων της επιχείρησης, περικοπές στους μισθούς των εργαζομένων και άλλα.
- Στάδιο σταθεροποίησης, δηλαδή εστίαση σε καινούριες δραστηριότητες, προσανατολισμός σε πιο επικερδείς αγορές και προσπάθεια επίτευξης μεγαλύτερου κέρδους.
- Στάδιο αναδόμησης, όπως σχεδιασμός νέων προϊόντων, διαφημιστικές καμπάνιες, χρήση καινοτόμων τεχνολογιών, ανανέωση κεφαλαίου.

Στρατηγικές επίτευξης συγκριτικού πλεονεκτήματος

Όταν λέγεται πως μια επιχείρηση έχει συγκριτικό/ ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εννοείται πως έχει την ικανότητα να σημειώνει μεγαλύτερη απόδοση στον κλάδο της σε σχέση με ομοειδείς επιχειρήσεις. Το συγκεκριμένο πλεονέκτημα είναι υψίστης σημασίας, μιας και δημιουργεί συνθήκες ατελούς ανταγωνισμού, μπορεί να διατηρηθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα και παρέχει περιθώρια μεγαλύτερης κερδοφορίας στην επιχείρηση. (https://dasta.auth.gr/uploaded_files/635514746625040124.pdf)

α) Στρατηγική ηγεσίας κόστους: Πρόκειται για τη στρατηγική που χρησιμοποιείται από μία επιχείρηση, όταν θέλει να υπερβεί τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Μέσω

αυτής επιτυγχάνεται η ύπαρξη χαμηλότερου κόστους κατά την παραγωγική διαδικασία των αγαθών και των υπηρεσιών.
(https://dasta.auth.gr/uploaded_files/635514746625040124.pdf)

β) Στρατηγική διαφοροποίησης: Εδώ μέλημα της επιχείρησης αποτελεί η διάθεση διαφοροποιημένων –ως προς τα ανταγωνιστικά- προϊόντων στην αγορά. Η επίτευξη αυτής της στρατηγικής απαιτεί να προσδιοριστεί τόσο ο στρατηγικός πελάτης όσο και οι βασικοί ανταγωνιστές.
(https://dasta.auth.gr/uploaded_files/635514746625040124.pdf)

Ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης

Αξίζει να σημειωθεί πως το βασικό θεμέλιο ενός αποτελεσματικού προγραμματισμού, το οποίο βοηθά και στην είσοδο μιας επιχείρησης είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βέβαια, κάθε φορά που μια εταιρία θέτει τους στόχους της, οφείλει να ελέγχει τα μέσα και τον εξοπλισμό που διαθέτει προκειμένου να διαπιστώσει αν είναι έτοιμη ή όχι. (Πετρόφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

Η αξιολόγηση και η ανάλυση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης αποτελεί έναν από τους καλύτερους τρόπους προκειμένου να εντοπιστούν οι υφιστάμενοι κίνδυνοι και οι υπάρχουσες απειλές και να καταστεί δυνατή η εξουδετέρωσή τους. Κάθε επιχείρηση –είτε μικρή είτε μεσαία είτε μεγάλη- οφείλει να γνωρίζει πόσο ανταγωνιστική είναι και να μπορεί να σχεδιάσει τις δράσεις της και τα μελλοντικά της σχέδια για την επιτυχία. (Martin, 2019)

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι ανάλυσης της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Παρακάτω παραθέτουμε τους πιο σημαντικούς.

➤ Μοντέλο πέντε δυνάμεων του Porter

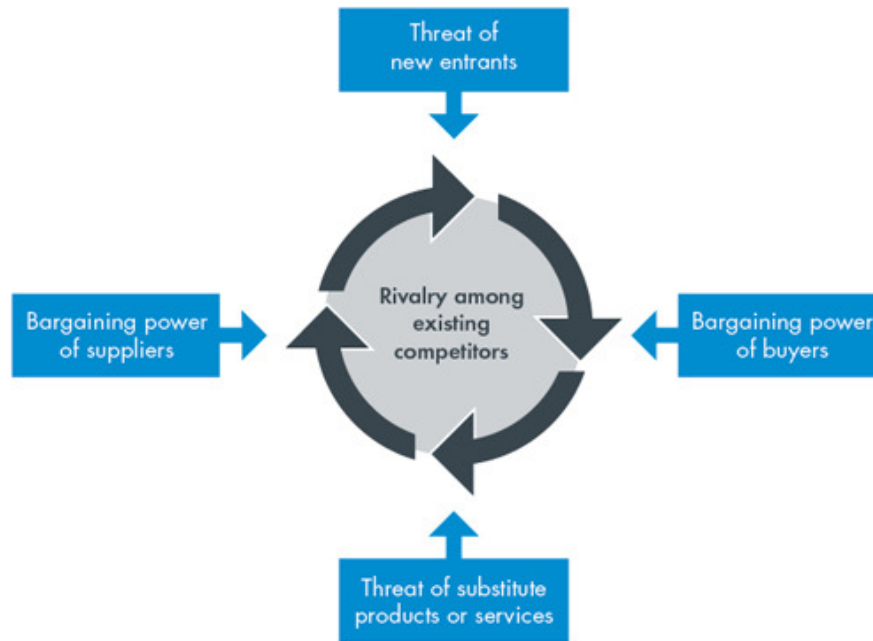
Ο Michael Porter, καθηγητής στο Business School του Harvard University, ανέπτυξε το “Μοντέλο των πέντε δυνάμεων της Ανταγωνιστικής Θέσης” το 1979. Το εν λόγω μοντέλο αποτελεί ένα εργαλείο αξιολόγησης της ανταγωνιστικής δύναμης ενός οργανισμού. Βάση του αποτελεί η αντίληψη ότι υπάρχουν πέντε δυνάμεις καθοριστικές ώστε να είναι θελκτικά ανταγωνιστική μια επιχείρηση. (CGMA, 2013)

Οι πέντε δυνάμεις που προκύπτουν από το μοντέλο του Porter είναι:

- 1) **Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών (Supplier power)** Αφορά στη δύναμη που έχουν οι προμηθευτές να επηρεάζουν τις τιμές. Με άλλα λόγια, οι προμηθευτές μέσω της αύξησης του ύψους των τιμών ή μέσω της μείωσης της ποιότητας των προϊόντων, ενδέχεται να επηρεάσουν τα κέρδη της επιχείρησης, αν η τελευταία δεν καταφέρει τελικά να διοχετεύσει την αύξηση της τιμής στο καταναλωτικό κοινό. (CGMA, 2013 · Martin, 2019) Μάλιστα, η

διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι πιο ισχυρή, όταν για παράδειγμα οι προμηθευτές είναι λίγοι, όταν δεν προσφέρουν μεγάλο αριθμό προϊόντων και άλλα.

- 2) **Η δύναμη των αγοραστών (Buyer power)** Κύρια επιδίωξη των αγοραστών είναι η πτώση των τιμών και η όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα των προϊόντων που παρέχονται στην αγορά. Αυτό βέβαια πολλές φορές οδηγεί την επιχείρηση στη μείωση των κερδών της. (CGMA, 2013) Επίσης, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι μεγαλύτερη σε περίπτωση που υπάρχει μειωμένη ή χαμηλή ζήτηση, καθώς και όταν δεν υπάρχουν πολλοί αγοραστές. (Martin, 2019)
- 3) **Ο υπάρχων ανταγωνισμός (Competitive rivalry)** Καθοριστικό ρόλο εδώ διαδραματίζουν ο αριθμός και η ικανότητα των ανταγωνιστών που υπάρχουν στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, η αγορά χάνει την ελκυστικότητά της, όταν υπάρχουν αρκετοί ανταγωνιστές που όμως δεν προσφέρουν διαφοροποιημένα αγαθά και υπηρεσίες. (CGMA, 2013 · Martin, 2019)
- 4) **Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (Threat of substitution)** Τα υποκατάστατα προϊόντα λειτουργούν κάπως “περιοριστικά” για τις επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει πως η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων και ο υπάρχων κίνδυνος να προσανατολιστούν οι καταναλωτές προς αυτά οδηγεί στο να τίθεται ένα όριο στις τιμές που καθορίζουν οι επιχειρήσεις. Τα υποκατάστατα προϊόντα δημιουργούν μεγαλύτερη απειλή, όταν έχουν καλύτερη τιμή, παρόμοια ή ακόμη καλύτερη ποιότητα από τα γνήσια αγαθά και όταν η εμφάνιση νέων υποκατάστατων προϊόντων είναι συνεχής (ό.π.).
- 5) **Η απειλή νεοεισερχόμενων (Threat of new entry)** Η Πέμπτη και τελευταία δύναμη του Porter εξετάζει κατά πόσο είναι εύκολη ή δύσκολη η συμμετοχή νέων ανταγωνιστών στην υπάρχουσα αγορά. (Martin, 2019) Είναι λογικό πως οι αγορές που παρέχουν κέρδος έλκουν νέους ανταγωνιστές. Όταν λοιπόν δεν υπάρχουν πολλά “εμπόδια εισόδου” σε μια βιομηχανία, η απειλή νεοεισερχόμενων είναι υψηλή. Από την άλλη, όταν τα εμπόδια αυτά είναι πολλά, είναι δύσκολο για νέους ανταγωνιστές να εισέλθουν στην αγορά. Με τον “εμπόδια εισόδου” εννοούμε εμπόδια όπως οι οικονομίες κλίμακας, οι κεφαλαιουχικές απαιτήσεις, η κυβερνητική πολιτική και λοιπά. (CGMA, 2013)



Σχήμα 2. Μοντέλο των πέντε δυνάμεων ανταγωνιστικής θέσης του Porter (CGMA, 2013)

Συνοψίζοντας, η ανάλυση του Michael Porter και η παρουσίαση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεών του παρέχουν σημαντική βοήθεια σε έναν οργανισμό προκειμένου να αναγνωρίζει τους παράγοντες που επηρεάζουν τα κέρδη του και να λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα και τις σωστές αποφάσεις. (CGMA, 2013)

➤ Ανάλυση S.W.O.T (S.W.O.T Analysis)¹

Η ετοιμότητα της επιχείρησης για την είσοδο στην αγορά και την εκμετάλλευση ευκαιριών μπορεί να εκτιμηθεί με την Ανάλυση S.W.O.T.. Η μέθοδος αυτή βοηθά τα στελέχη να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της εταιρίας τους και να διαγνώσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντός της. Πρόκειται για μια απλή μέθοδο που αφορά τον βραχυπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό. (Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

Σύμφωνα με τους Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, (2002), η Ανάλυση S.W.O.T. είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς:

1) Για να αναλυθεί η ανταγωνιστική θέση ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας ή γενικότερα μιας δραστηριότητας της επιχείρησης.

¹ S.W.O.T. Analysis (Strength/Weaknesses/Opportunities/Threats): Στην ελληνική γλώσσα ο όρος αποδίδεται ως Δ.Α.Ε.Α. (Δυνάμεις/Αδυναμίες/Ευκαιρίες/Απειλές).

2) Για να εκτιμηθεί και να διαγνωσθεί η κατάσταση μιας επιχείρησης.

Ωστόσο, προκειμένου να είναι αποτελεσματική η ανάλυση Δ.Α.Ε.Α., είναι επιτακτική η εφαρμογή ορισμένων κανόνων. Ειδικότερα (Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002):

- **Εστίαση**: Η S.W.O.T. ανάλυση δε δύναται να εφαρμοσθεί συνολικά σε όλη την επιχείρηση , αλλά μόνο σε συγκεκριμένους τομείς της (π.χ. σε συγκεκριμένη αγορά).
- **Συλλογικό όραμα**: Αυτός ο κανόνας ορίζει ότι η ομαδική εργασία των στελεχών του οργανισμού είναι πολύ πιο αποτελεσματική από την ατομική.
- **Πελατειακός προσανατολισμός**: Με λίγα λόγια, μέλημα των υπεύθυνων μελών μιας επιχείρησης πρέπει να αποτελεί η ικανοποίηση των πελατών και του καταναλωτικού κοινού, καθώς και των αντίστοιχων αναγκών τους. Οι επιχειρηματίες οφείλουν να καθιστούν όσο το δυνατόν περισσότερο μπορούν σαφείς τις δυνάμεις της εταιρίας τους ώστε να κερδίζουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών.
- **Ανάλυση του περιβάλλοντος με αντικειμενικότητα**: Ευκαιρίες και απειλές υπάρχουν πάντα στον επιχειρησιακό κόσμο. Όμως, για να κριθούν και να θεωρηθούν πραγματικές, πρέπει να μην είναι εξαρτώμενες από την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, όπως τονίζουν οι Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη (2002, σε. 138) «οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι πραγματικές μόνο εάν εξακολουθούν να υπάρχουν ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή μη της επιχείρησης.»

Η εφαρμογή των προαναφερθέντων κανόνων οδηγούν τις επιχειρήσεις στην υλοποίηση των δύο ακόλουθων στρατηγικών.

1. **Συνδυαστικές στρατηγικές**: Η προσοχή των μελών της επιχείρησης επικεντρώνεται στον συνδυασμό των δυνάμεων και των ευκαιριών που έχουν εντοπιστεί στο εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης, συνδυάζονται και οι αδυναμίες της επιχείρησης με τυχόν απειλές, έτσι ώστε η εταιρία να είναι πάντα προετοιμασμένη για οτιδήποτε προκύψει. (Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)
2. **Στρατηγικές μετατροπής ή εξουδετέρωσης**: Στη συγκεκριμένη περίπτωση η έμφαση δίνεται όχι στις δυνάμεις και στις ευκαιρίες, αλλά στις αδυναμίες και στις απειλές. Με τις στρατηγικές μετατροπής και εξουδετέρωσης συντελείται προσπάθεια είτε να μετατραπούν οι απειλές σε ευκαιρίες και οι αδυναμίες σε δυνάμεις είτε να εξαλειφθούν, να εκμηδενιστούν. (ό.π.)

Καθίσταται λοιπόν σαφές πως η S.W.O.T. Analysis αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για κάθε στέλεχος. Παρέχει βοήθεια αφενός στο να τεθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και αφετέρου στο να αξιολογηθεί η κατάσταση της ίδιας αλλά και των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. (ό.π.)

➤ Ανάλυση P.E.S.T. (P.E.S.T. Analysis)²

Η ανάλυση P.E.S.T. (P.E.S.T. Analysis) σχετίζεται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αφορά στην ανάλυση και αξιολόγηση του **Πολιτικού** (Political), **Οικονομικού** (Economical), **Κοινωνικού** (Social) και **Τεχνολογικού** (Technological) μακρο-περιβάλλοντος και καταδεικνύει πως η επιχείρηση πρέπει να αντιδρά σε οποιαδήποτε αλλαγή συντελείται σε αυτό. (Gurta, 2013)

Στην ουσία, η ανάλυση P.E.S.T. αποτελεί την επέκταση της ανάλυσης S.W.O.T., ώστε να συμπεριληφθούν θέματα και εκφάνσεις τόσο πολιτικής και ρυθμιστικής φύσεως όσο και οικονομικοί παράγοντες, τεχνολογικές αλλαγές και κοινωνικές νόρμες. (CGMA, 2013) Μιλώντας για θέματα πολιτικής φύσεως εννοούμε τις αλλαγές στο γενικό πολιτικό κλίμα, τις κυβερνητικές αλλαγές, τις επιδράσεις από την ενσωμάτωση κάποιων χωρών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, τις διάφορες νομοθεσίες κ.ά. Στους οικονομικούς παράγοντες εντάσσονται οι συνθήκες που επικρατούν στο παγκόσμιο εμπόριο, οι επιδράσεις των οικονομικών κύκλων και της οικονομικής κρίσης κ.λπ. Επίσης, οι τεχνολογικές αλλαγές περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις μεταβολές στην παραγωγική διαδικασία, στα προϊόντα, καθώς και στον τρόπο διανομής τους. Τέλος, λαμβάνονται υπόψη οι κοινωνικές αλλαγές που σχετίζονται με τα ήθη και τα έθιμα, τις δημογραφικές τάσεις και τα περιβαλλοντικά προβλήματα. (Gurta, 2013)

² Η P.E.S.T. Analysis συναντάται στη διεθνή βιβλιογραφία και ως P.E.S.T.E.L., καθώς κάποιες επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνουν σε αυτήν και Περιβαλλοντικές (Environmental) και Νομικές (Legal) αλλαγές.

B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σκοπός της έρευνας

Η έρευνά μας διεξήχθη με σκοπό να εξετάσουμε εάν και σε ποιο βαθμό οι σύγχρονοι οργανισμοί ανταποκρίνονται στις προκλήσεις της εποχής μας. Ειδικότερα, γίνεται προσπάθεια να ερευνηθεί εάν αναλαμβάνουν στρατηγικές αλλαγής, αν είναι πράγματι δεκτικοί στις εν λόγω αλλαγές και, τέλος, αν αισθάνονται ανήσυχοι για τις διαρκείς μεταβολές του σημερινού οικονομικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

5.2 Σχεδιασμός έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερευνητικό μας εργαλείο αποτελούνταν από 18 ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου. Αξίζει να σημειωθεί πως οι περισσότερες ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου, ώστε να μη χρειαστεί ο συμμετέχων να αφιερώσει πολύ χρόνο σε αυτές και να αποφευχθεί όσο το δυνατόν περισσότερο η άρνηση συμπλήρωσής του. Επίσης, το ερωτηματολόγιό μας χωρίζεται σε τέσσερα μέρη: περιλαμβάνει γενικές ερωτήσεις που αφορούν στο προφίλ της επιχείρησης (π.χ. έδρα, νομική μορφή, πλήθος εργαζομένων), ερωτήσεις σχετικές με το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, ερωτήσεις που αναδεικνύουν τις αλλαγές που συντελέστηκαν και, τέλος, ερωτήσεις που αφορούν στο μέλλον των επιχειρήσεων.

Ένας από τους στόχους που θέσαμε κατά τη διεξαγωγή της έρευνάς μας ήταν να επιλεγεί το δείγμα μας με τέτοιο τρόπο, ώστε να έχει κάθε στοιχείο του πληθυσμού ίση πιθανότητα να επιλεγεί. Έτσι, το δείγμα που συμμετείχε στο ερευνητικό μέρος της εν λόγω εργασίας είναι απλό και τυχαίο, γεγονός που εξυπηρετεί την αξιοπιστία και γενίκευση των αποτελεσμάτων μας.

5.3 Περιγραφή έρευνας

Η έρευνά μας πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2019. Σε αυτή συμμετείχαν 32 επιχειρήσεις από διάφορα μέρη της Ελλάδας, με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις να αποτελούν την πλειοψηφία του δείγματός μας σε ποσοστό 96,9%.

Πώς ακριβώς, όμως, έλαβε χώρα η ερευνητική διαδικασία; Αρχικά, δημιουργήσαμε μια ηλεκτρονική πλατφόρμα στα αρχεία του Google (docs.google) που περιελάμβανε το ερωτηματολόγιο και τις οδηγίες συμπλήρωσής του. Στη συνέχεια, αναζητήσαμε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορα μέρη της Ελλάδας και στείλαμε μέσω e-mail τον σύνδεσμο στον οποίο θα μπορούσαν να το συμπληρώσουν.

Όλες οι απαντήσεις συγκεντρώνονταν στη δική μας διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Έπειτα, λοιπόν, από περίπου δύο εβδομάδες, ολοκληρώσαμε τη συλλογή των απαντήσεων που δόθηκαν. Συνολικά συμπληρώθηκαν 32 ερωτηματολόγια από τα 55 που είχαν σταλεί. Αμέσως μετά, οι απαντήσεις εισήχθησαν στο λογισμικό πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης SPSS και προέκυψαν οι πίνακες (βλ. Παράρτημα) και τα γραφήματα που αναλύονται σε επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

6.1 Περιορισμοί έρευνας

Σε γενικές γραμμές συναντήσαμε ελάχιστους περιορισμούς κατά την ερευνητική διαδικασία. Ως τον σημαντικότερο προβάλλουμε το γεγονός ότι δε λάβαμε απαντήσεις από το σύνολο των επιχειρήσεων στις οποίες εστάλησαν τα ερωτηματολόγια. Βέβαια, αυτό ίσως οφείλεται στο ότι απαραίτητη προϋπόθεση συμμετοχής στην έρευνα αποτελούσε να έχουν ήδη εφαρμόσει οι επιχειρήσεις στο παρελθόν ή να εφαρμόζαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας κάποια οργανωσιακή αλλαγή (Ερώτηση 1. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει ή έχει εφαρμόσει στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή; Αν επιλέξατε «Όχι», εδώ τερματίζεται η έρευνά μας. Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας.). Έτσι, το δείγμα μας τελικά δεν ήταν πολύ μεγάλο και ελλοχεύει ο κίνδυνος να υπάρχει αμφιβολία ως προς την αξιοπιστία ή τη γενικευμένη αποδοχή των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων μας. Επιπροσθέτως, στην ερώτηση 14 του ερωτηματολογίου μας («Ποια είναι για εσάς η μεγαλύτερη καινοτομία σας;») λάβαμε απαντήσεις μόνο από τις 12 εκ των 32 επιχειρήσεων.

6.2 Ερευνητική υπόθεση

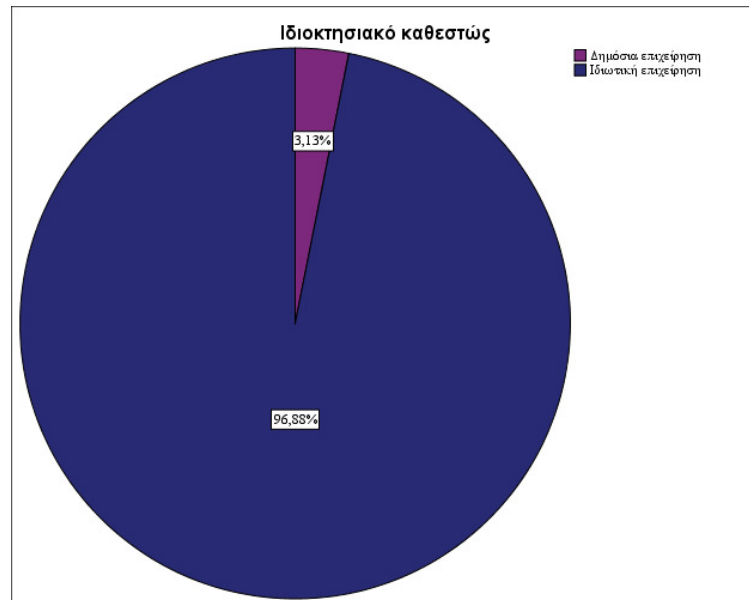
Υποθέτουμε πως οι οικονομικές μονάδες προβαίνουν σε αλλαγές, ώστε να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις του ανταγωνιστικού και διαρκώς μεταβαλλόμενου σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

6.3 Παρουσίαση ερευνητικών δεδομένων

Στο μέρος αυτό της εργασίας γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας με τους αντίστοιχους πίνακες και διαγράμματα, έτσι ώστε να προβούμε αργότερα στον περαιτέρω σχολιασμό τους

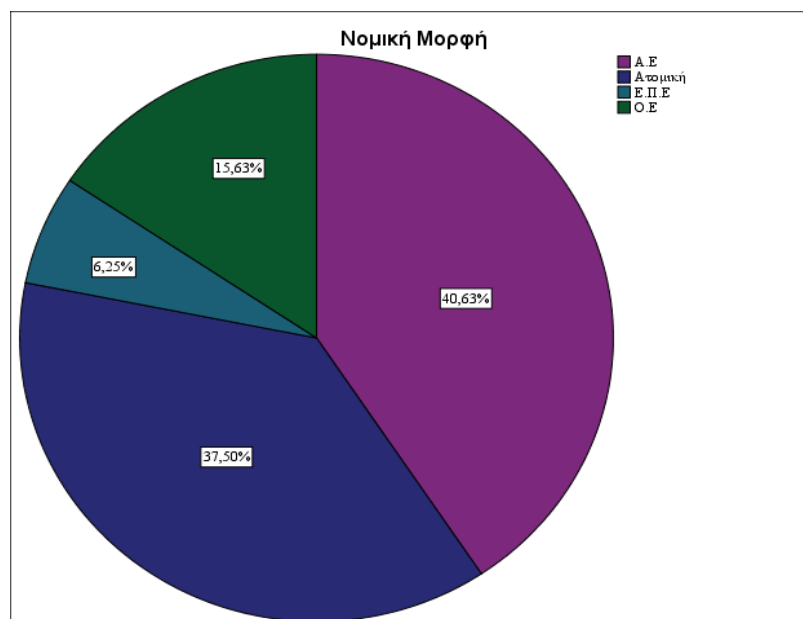
➤ Ιδιοκτησιακό καθεστώς επιχειρήσεων

Από το σύνολο των 32 επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 31 (96,9%) ήταν ιδιωτικές, ενώ μόλις 1 από αυτές ήταν δημόσια.



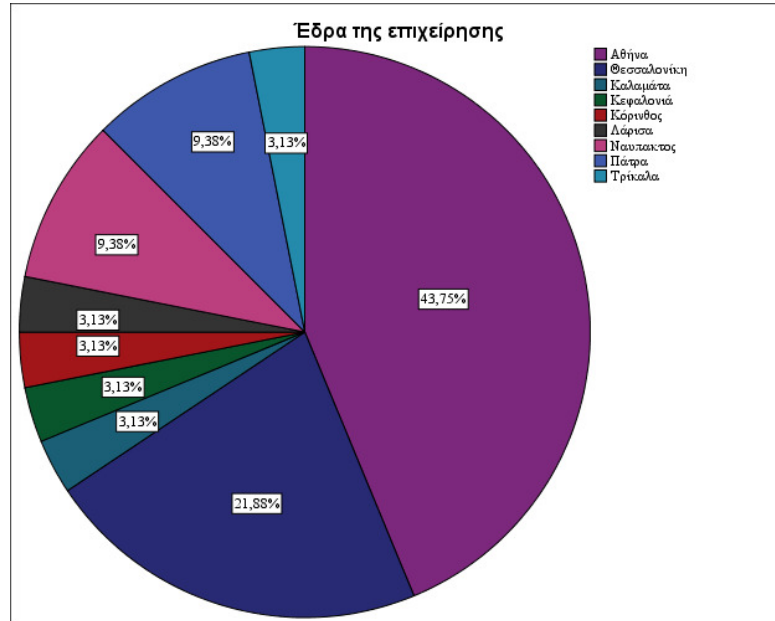
➤ Νομική μορφή επιχειρήσεων

Ως προς τη νομική μορφή τους, οι 20 από τις 32 επιχειρήσεις αποτελούν Νομικά Πρόσωπα (Α.Ε. 40,6%, Ο.Ε. 15,6%, Ε.Π.Ε. 6,3%). Από την άλλη, οι υπόλοιπες 12 (37,5%) αποτελούν ατομικές επιχειρήσεις.



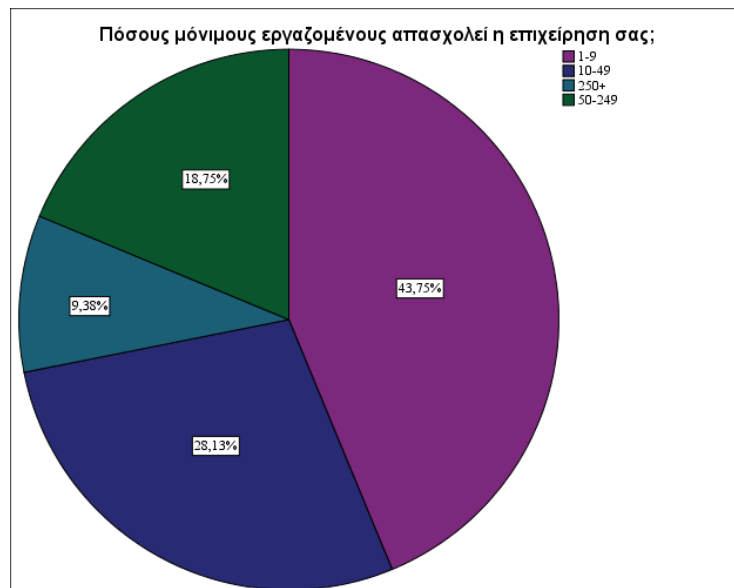
➤ Έδρα της επιχείρησης

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματός μας εδράζουν, όπως φαίνεται και στο γράφημα, σε πολύ μεγάλα αστικά κέντρα (Αθήνα 43,8%, Θεσσαλονίκη 21,9%, Πάτρα 9,4%).



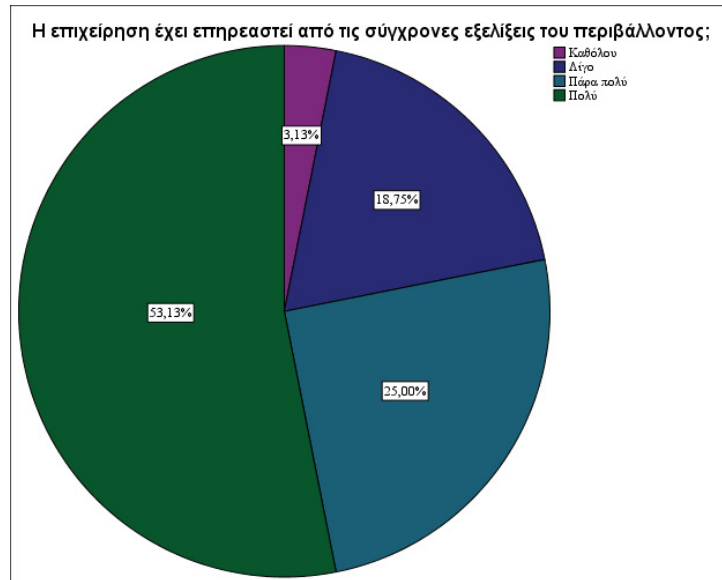
➤ Μέγεθος επιχειρήσεων

Το 43,8% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα αφορούν σε πολύ μικρές επιχειρήσεις (1-9 εργαζόμενοι) και το 28,1% σε μεσαίες επιχειρήσεις (10-49 εργαζόμενοι). Επίσης, οι 6 εξ αυτών (18,8%) αποτελούν μεγάλες επιχειρήσεις (50-249 εργαζόμενοι), ενώ μόλις 3 (9,4%) πολύ μεγάλες επιχειρήσεις (περισσότεροι από 250 εργαζόμενοι).



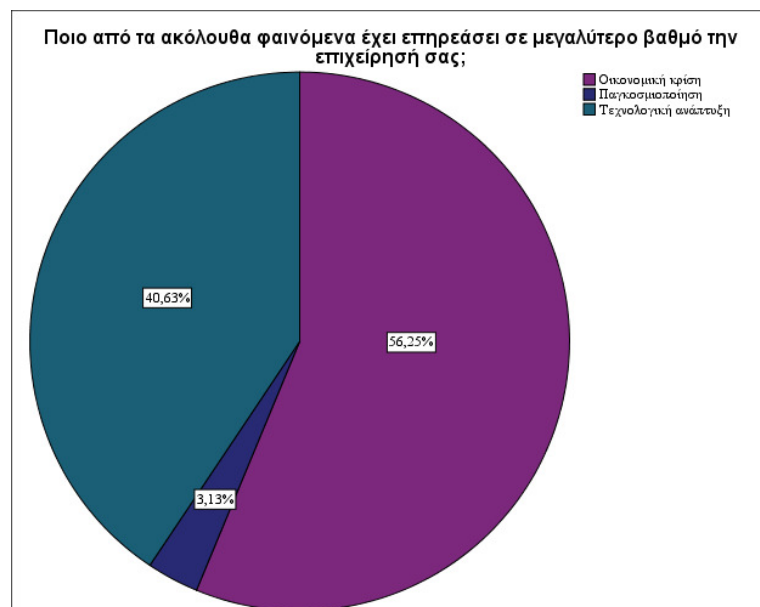
➤ Επιρροή από τις σύγχρονες εξελίξεις του περιβάλλοντος

Στο ερώτημα αν οι επιχειρήσεις έχουν επηρεαστεί από τις σύγχρονες εξελίξεις, περισσότερες από τις μισές (53,1%) απάντησαν πως έχουν επηρεαστεί πολύ, ενώ μόνο 1 επιχείρηση (3,1%) ανέφερε πως έχει παραμείνει ανεπηρέαστη.



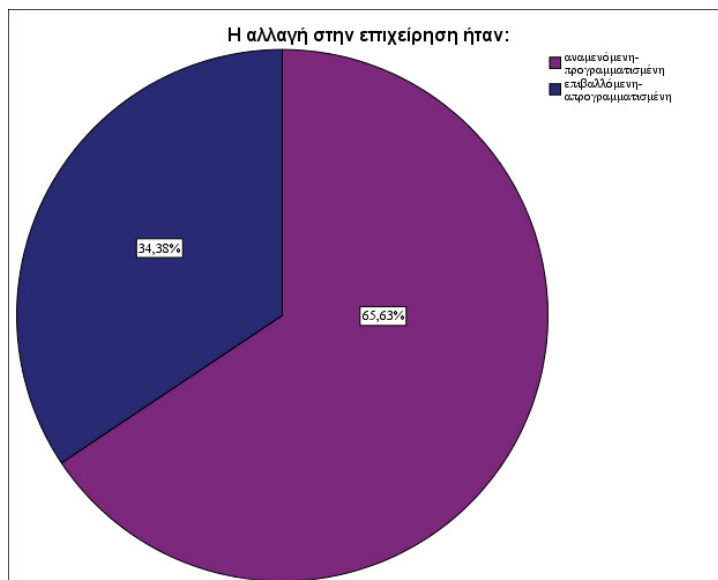
➤ Ποιο φαινόμενο έχει επηρεάσει περισσότερο την επιχείρησή σας;

Οι εξελίξεις που έχουν επηρεάσει σε μεγαλύτερο βαθμό τις επιχειρήσεις είναι η οικονομική κρίση και η τεχνολογική ανάπτυξη. Ειδικότερα, η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις οικονομικές μονάδες σε ποσοστό 56,3% (18 επιχειρήσεις) και η τεχνολογική ανάπτυξη σε ποσοστό 40,6% (13 επιχειρήσεις). Από την άλλη, το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, σύμφωνα με τα αποτελέσματά μας, έχει επηρεάσει μόλις 1 επιχείρηση (3,1%).



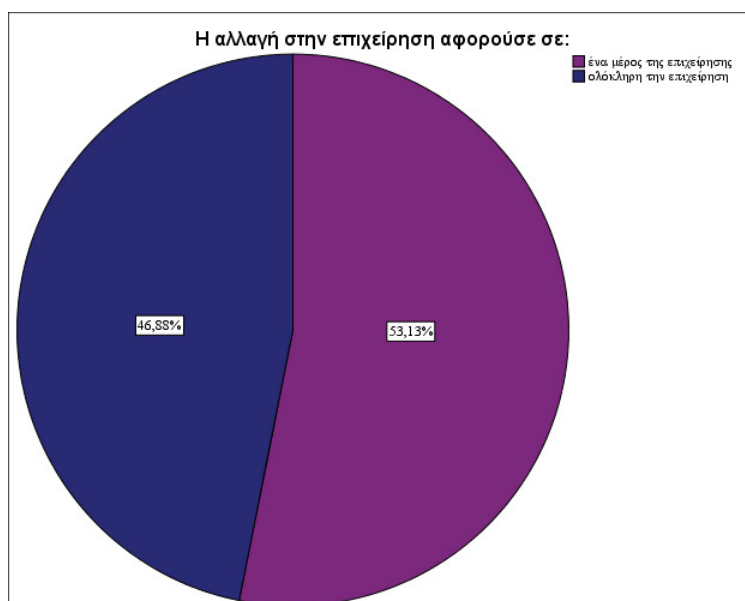
➤ Η αλλαγή στην επιχείρηση

Ο βαθμός προσαρμογής στις εξελίξεις του περιβάλλοντος ήταν αναμενόμενος και σαφώς προγραμματισμένος για το 65,6% των επιχειρήσεων, αλλά επιβεβλημένος και απρογραμμάτιστος για το 34,4,% εξ αυτών.



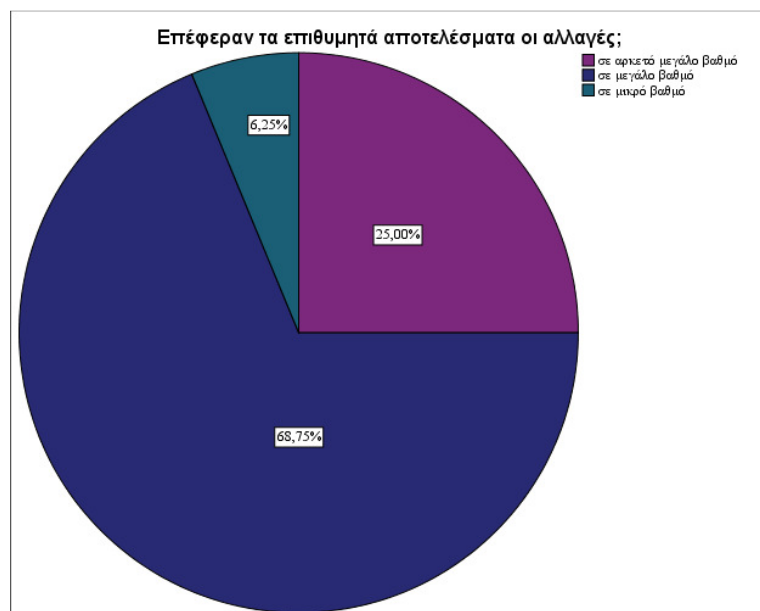
➤ Σε τι αφορούσε η αλλαγή που συντελέστηκε;

Οι αλλαγές στις οποίες προέβησαν οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνά μας αφορούσαν σε ένα μέρος των επιχειρησιακών δομών κατά 53,1 % (17 επιχειρήσεις). Αντίθετα, το 46,9% αφορούσε σε αλλαγές που συντελέστηκαν σε ολόκληρη την επιχείρηση.



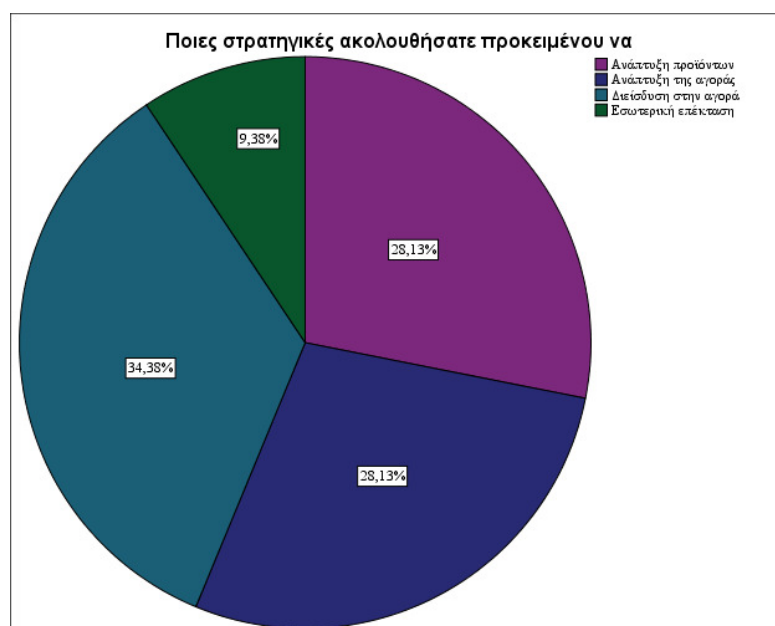
➤ Επέφεραν οι αλλαγές τα επιθυμητά αποτελέσματα;

Οι 22 από τις 32 επιχειρήσεις (68,8%) απάντησαν πως οι αλλαγές που προώθησαν επέφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα σε μεγάλο βαθμό και οι 8 (25%) σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Βέβαια, υπήρξαν και 2 επιχειρήσεις (6,3%) που απάντησαν πως οι αλλαγές στις οποίες προχώρησαν συνέβαλαν σε μικρό βαθμό ως προς το επιθυμητό αποτέλεσμα.



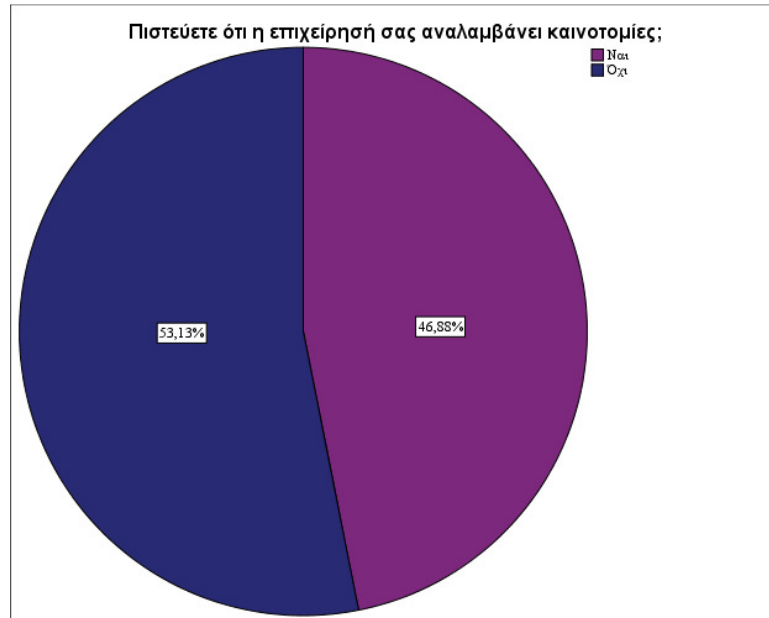
➤ Στρατηγικές που υιοθετήθηκαν

Ως προς τις στρατηγικές που συνεισέφεραν στις αποτελεσματικές αλλαγές, αναφέρονται η διείσδυση στην αγορά κατά 34,4%, η ανάπτυξη προϊόντων και της αγοράς κατ' αντίστοιχο ποσοστό 28,1% και, τέλος, η εσωτερική επέκταση κατά 9,4%.



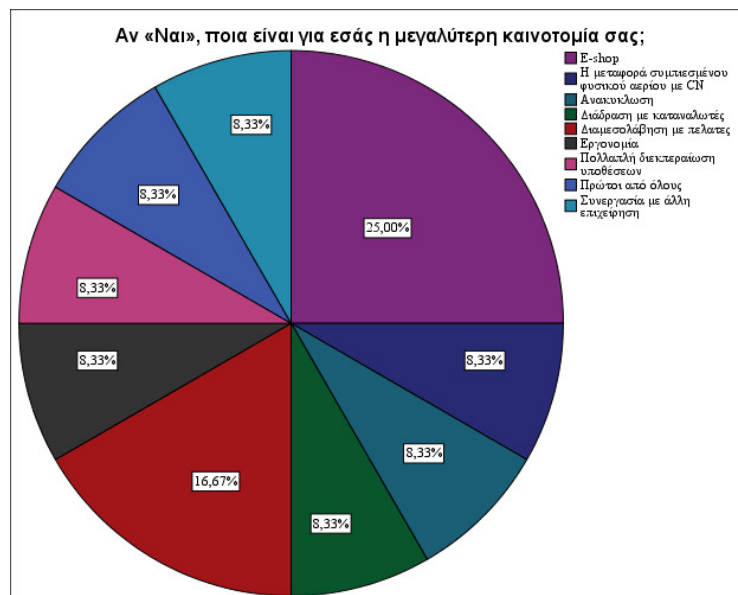
➤ Ανάληψη καινοτομιών

Στο εν λόγω ερώτημα οι απαντήσεις του δείγματός μας μοιράζονται περίπου στη μέση. Εν άλλους λόγους, οι επιχειρήσεις που θεωρούν ότι αναλαμβάνουν καινοτομίες ανέρχονται σε 15 (46,9%) έναντι 17 επιχειρήσεων (53,1%) που πιστεύουν ότι δεν αναλαμβάνουν καινοτομίες.



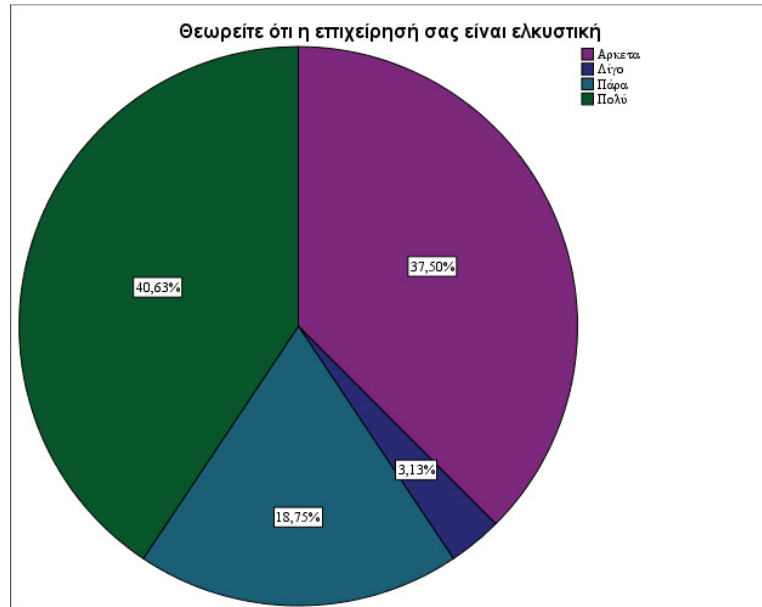
➤ Ποια είναι η μεγαλύτερη καινοτομία σας;

Στη συγκεκριμένη ερώτηση που τέθηκε λάβαμε απαντήσεις μόνο από τις 12 εκ των 32 ερωτηθέντων οικονομικών μονάδων, δηλαδή μόνο από το 37,5% του δείγματός μας. Από αυτές, λοιπόν, η δημιουργία υπηρεσιών e-shop αναδεικνύεται ως η σημαντικότερη καινοτομία σε ποσοστό 9,4%.



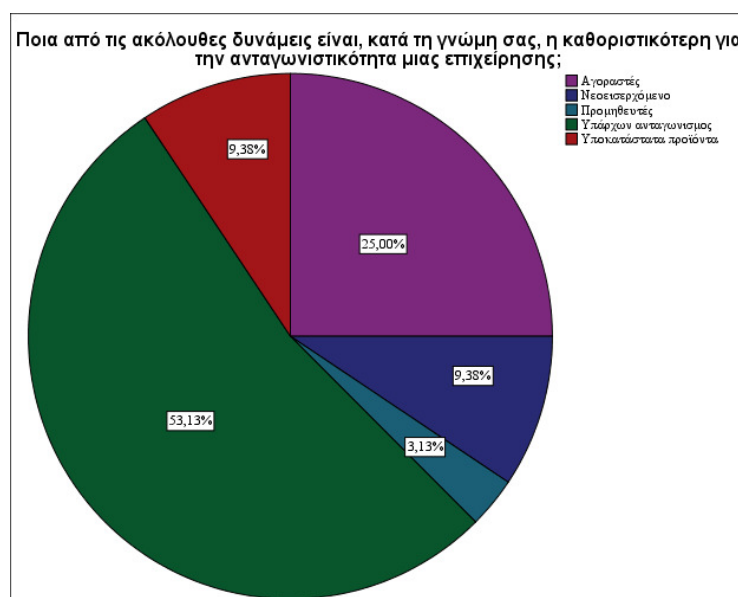
➤ Ελκυστικότητα επιχείρησης

Αναφορικά με το πόσο ελκυστική θεωρούν οι επιχειρήσεις το προϊόν και τις υπηρεσίες τους, παραθέτουμε τα εξής: 13 επιχειρήσεις απάντησαν πως θεωρούν ότι είναι πολύ ελκυστικές (40,6%), 12 αρκετά ελκυστικές (37,5%), 6 πάρα πολύ ελκυστικές (18,8%) και μόνο 1 (3,1%) απάντησε πως θεωρεί ότι είναι λίγο ελκυστική.



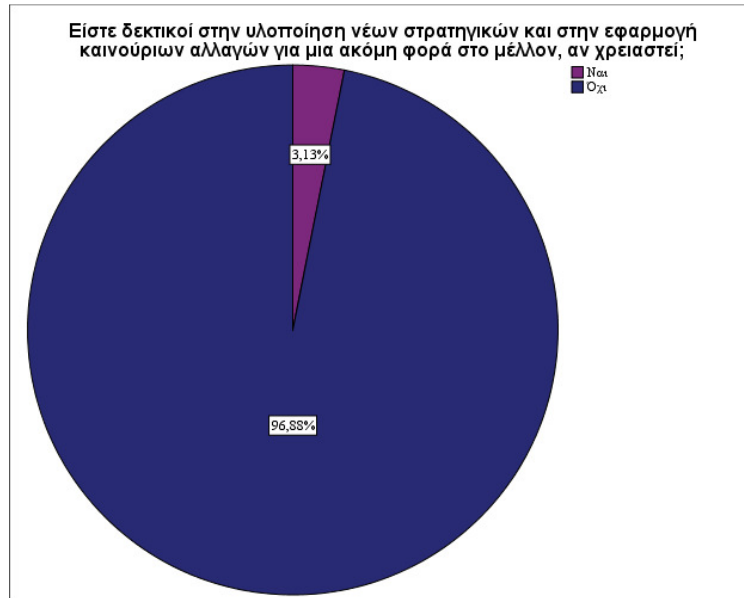
➤ Καθοριστικότερη δύναμη για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης

Περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις, το 53,1%, θεωρούν ότι ο καθοριστικότερος παράγων για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης είναι ο υπάρχων ανταγωνισμός. Εν συνεχεία, το 25% εξ αυτών προβάλλει τους αγοραστές ως τον σημαντικότερο παράγοντα, ενώ ακολουθούν η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων και η απειλή από νεοεισερχόμενους σε ίσο ποσοστό (9,4%) και τελευταία η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών με ποσοστό 3,1%.



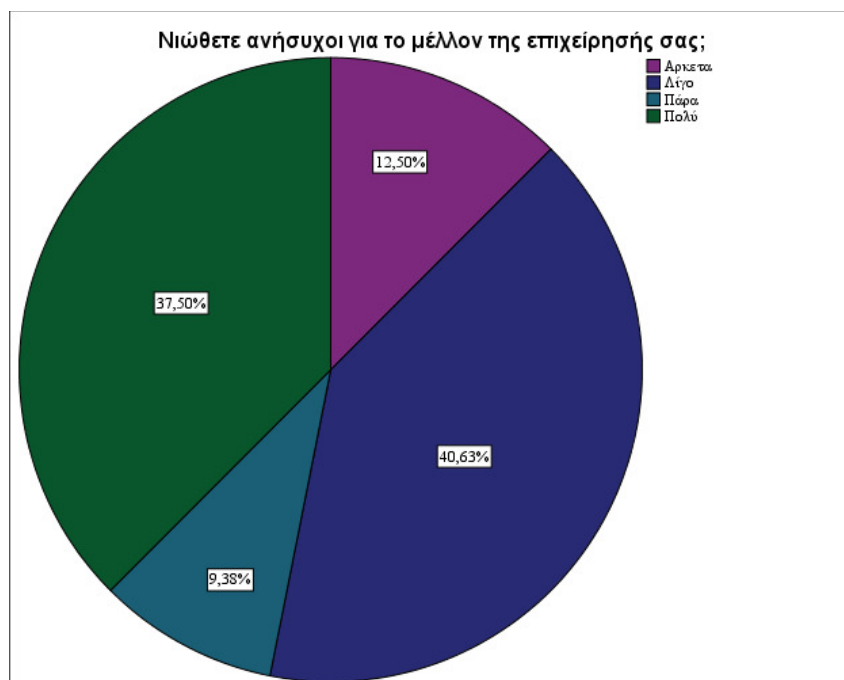
➤ Δεκτικότητα σε νέες στρατηγικές και καινοτομίες

Μόνο 1 επιχείρηση από το δείγμα μας εμφανίζεται δεκτική ως προς την ανάληψη καινοτόμων αλλαγών και την υλοποίηση νέων στρατηγικών μελλοντικά, αν χρειαστεί. Εν αντιθέσει, το συντριπτικό ποσοστό του 96,9% διάκειται αρνητικά ως προς αυτή την ιδέα.



➤ Ανησυχία για το μέλλον

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, ως προς την ανησυχία που διαισθάνονται οι επιχειρήσεις για το μέλλον τους, περίπου 1 στις 2 αισθάνεται μεγάλη ανησυχία, κατ' αναλογία με εκείνες που αισθάνονται λιγότερο ανήσυχες.



6.4 Σχολιασμός ερευνητικών δεδομένων

Στο κεφάλαιο αυτό της εργασίας γίνεται σχολιασμός των απαντήσεων που πήραμε από τα ερωτηματολόγια, ώστε στη συνέχεια να προβούμε στη διατύπωση ορισμένων συμπερασμάτων.

Παρατηρούμε πως, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη νομική μορφή και το γεωγραφικό πλαίσιο των ερωτηθέντων επιχειρήσεων, όλες προέβησαν στην εφαρμογή αλλαγών με σκοπό την προσαρμογή στις εξελίξεις του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, εξελίξεις που σχετίζονται κυρίως με το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης και της τεχνολογικής ανάπτυξης. Επίσης, διαφαίνεται πως οι επιχειρήσεις πράγματι αντιλαμβάνονται τόσο τη σπουδαιότητα όσο και την αναγκαιότητα υλοποίησης προσαρμοστικών αλλαγών στα νέα δεδομένα που επιτάσσει η σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα. Ωστόσο, ανεξαρτήτως του βαθμού προσαρμογής των οικονομικών μονάδων στις διαρκείς μεταβαλλόμενες συνθήκες του ευρύτερου περιβάλλοντός τους, καθίσταται εμφανές πως, σε ορισμένες περιπτώσεις, οι αλλαγές που συντελούνται είναι επιβαλλόμενες και όχι προγραμματισμένες. Επιπροσθέτως, δεν οδηγούν πάντοτε στην προσδοκώμενη αποτελεσματικότητα. Το γεγονός αυτό ενδεχομένως οφείλεται στην υλοποίηση μη καινοτόμων αλλά καθαρά προσαρμοστικών αλλαγών. Μάλιστα, η άποψή μας αυτή ενισχύεται από τις απαντήσεις στην ερώτηση 14 του ερωτηματολογίου μας, οι οποίες έδειξαν ότι περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματός μας πιστεύουν ότι δεν προώθησαν καμία καινοτομία, καθώς και από τις απαντήσεις στην ερώτηση 15, ερώτηση που αφορούσε στη μεγαλύτερη καινοτόμο αλλαγή στην οποία έχουν προβεί, στην οποία απάντηση έδωσαν λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος. Εν συνεχεία, η δεκτικότητα των οικονομικών μονάδων ως προς την προώθηση και ανάληψη νέων στρατηγικών αλλαγών χρήζει ιδιαίτερης ερμηνείας. Από την έρευνα μας προκύπτει πως, στην πλειοψηφία τους, οι επιχειρήσεις δεν είναι δεκτικές στην εφαρμογή τέτοιου είδους στρατηγικών, αφού η κάθε είδους αλλαγή αυξάνει το κόστος, δημιουργεί αντιοικονομίες και απαιτεί υψηλή τεχνογνωσία, την οποία βραχυχρόνια δεν μπορούν να διαθέσουν. Εν κατακλείδι, φαίνεται πως οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τη σημασία της προσαρμογής τους στο συνεχές και γοργά μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, γι' αυτό και διστάζουν για μεγάλη ανησυχία για το άμεσο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ανεξαρτήτως των θεωρήσεων της οργανωσιακής επιστήμης, βάσει των οποίων οι οργανισμοί-οικονομικές μονάδες επιβάλλεται να εφαρμόζουν εγκαίρως καινοτόμες αλλαγές και στρατηγικές που τις καθιστούν ικανές να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να αποφευχθεί το φαινόμενο της δημιουργικής καταστροφής, συμπεραίνουμε τα ακόλουθα:

1. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τη σημασία της προσαρμογής τους στις διαρκείς συντελούμενες αλλαγές και εξελίξεις του ευρύτερου περιβάλλοντός τους. Ως εκ τούτου, διαισθάνονται μεγάλη ανησυχία για το άμεσο μέλλον ως προς τον βαθμό προσαρμοστικότητάς τους.
2. Οι επιχειρήσεις εν γένει πράγματι συνειδητοποιούν ότι η εφαρμογή προσαρμοστικών αλλαγών είναι σπουδαία και αναγκαία σε μια επιχειρησιακή πραγματικότητα όπως η σημερινή, μολονότι τέτοιου είδους στρατηγικές δεν οδηγούν πάντοτε στα προσδοκώμενα αποτελέσματα.
3. Σε αντιδιαστολή με τα ανωτέρω, συμπεραίνουμε πως οι επιχειρήσεις δεν είναι καθολικά δεκτικές στην εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης της αλλαγής, εξαιτίας του αυξημένου κόστους και της απαιτούμενης επαρκούς τεχνογνωσίας, η οποία βραχυχρόνια δε διατίθεται.

Συνοψίζοντας, η στρατηγική διαχείριση της αλλαγής είναι επιτακτική λόγω των ιδιαίτερων προκλήσεων που δέχονται οι σημερινοί οργανισμοί. Βέβαια, η επιτυχία της προσαρμογής τους δεν επέρχεται με περιστασιακές ή εφάπαξ αλλαγές, αλλά από τη γενικότερη ευελιξία τους και τη συνεχή επαγρύπνησή τους σε ένα άκρως ανταγωνιστικό σύγχρονο περιβάλλον.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Σκοπός του παρόντος ερωτηματολογίου είναι η διερεύνηση των αλλαγών που συντελούνται στο περιβάλλον των σύγχρονων οργανισμών καθώς και η μελέτη των στρατηγικών διαχείρισης αυτής της αλλαγής.

Τα ερωτήματα στα οποία καλείστε να απαντήσετε είναι σημαντικά για την διαμόρφωση ουσιαστικών συμπερασμάτων, γι' αυτό θα σας παρακαλούσαμε να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις. Η ανωνυμία του ερωτηματολογίου είναι εγγυημένη.

1. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει ή έχει εφαρμόσει στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή;

Ναι

Όχι

Αν επιλέξατε «Όχι», εδώ τερματίζεται η έρευνά μας. Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας.

ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2. Επωνυμία της επιχείρησης

3. Έτος ίδρυσης

4. Ιδιοκτησιακό καθεστώς

Δημόσια επιχείρηση
Ιδιωτική επιχείρηση
Μεικτή επιχείρηση

5. Νομική Μορφή

A.E E.Π.Ε. O.E E.E Ατομική Συλλογική

6. Έδρα της επιχείρησης (Σημειώστε το Γεωγραφικό Διαμέρισμα)

7. Πόσους μόνιμους εργαζομένους απασχολεί η επιχείρησή σας;

1-9 10-49 50-249 250+

ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

8. Η επιχείρηση έχει επηρεαστεί από τις σύγχρονες εξελίξεις του περιβάλλοντος;

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

9. Απαριθμήστε τα παρακάτω φαινόμενα ως προς το βαθμό επιρροής που ασκούν ή έχουν ασκήσει στο παρελθόν στην επιχείρησή σας (1= ο σημαντικότερος, 2= σημαντικός, 3=λιγότερο σημαντικός).

- Οικονομική κρίση
- Ανάπτυξη τεχνολογίας
- Παγκοσμιοποίηση

ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

10. Η αλλαγή στην επιχείρηση ήταν:

επιβαλλόμενη-απρογραμματίστη αναμενόμενη-προγραμματισμένη

και αφορούσε σε:

ένα μέρος της επιχείρησης ολόκληρη την επιχείρηση

11. Επέφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα οι αλλαγές που συντελέστηκαν;

σε μικρό βαθμό σε μεγάλο βαθμό σε αρκετό μεγάλο βαθμό

12. Αντιμετώπισατε αντιδράσεις κατά την υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών;

Ναι Όχι

Αν «Ναι», οι αντιδράσεις αυτές πού εντοπίστηκαν;

στους εργαζομένους στον ίδιο τον οργανισμό αλλο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

13. Ποιες στρατηγικές ακολουθήσατε προκειμένου να προσαρμοστεί η επιχείρηση στην αλλαγή; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

- Διείσδυση στην αγορά (διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου)
- Ανάπτυξη της αγοράς (εισαγωγή προϊόντων σε νέες αγορές)
- Ανάπτυξη προϊόντων σχεδιασμός και παροχή καινούριων προϊόντων στις αγορές)
- Εσωτερική επέκταση
- Εξαγορές
- Άλλο _____

Αν μπορείτε, αναφέρετε πιο συγκεκριμένα κάποια κίνηση ή δράση στην οποία προχωρήσατε ώστε να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις αλλαγές (π.χ. εξαγωγή βιομηχανικών προϊόντων στην Ευρώπη)

14. Πιστεύετε ότι η επιχείρησή σας αναλαμβάνει καινοτομίες;

Ναι

Όχι

Αν «Ναι», ποια είναι για εσάς η μεγαλύτερη καινοτομία σας;

15. Θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας είναι ελκυστική ανταγωνιστικά;

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Παρά πολύ

16. Ποια από τις ακόλουθες δυνάμεις είναι, κατά τη γνώμη σας, η καθοριστικότερη για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης; Τοποθετήστε τα σε αύξουσα σειρά (1=το καθοριστικότερο, 2=λιγότερο καθοριστικό κ.ο.κ.).

Προμηθευτές

Αγοραστές

- Υπάρχων ανταγωνισμός
- Υποκατάστατα προϊόντα
- Νεοεισερχόμενοι ανταγωνιστές

ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

17. Είστε δεκτικοί στην υλοποίηση νέων στρατηγικών και στην εφαρμογή καινούριων αλλαγών για μια ακόμη φορά στο μέλλον, αν χρειαστεί;

Ναι Όχι

18. Νιώθετε ανήσυχοι για το μέλλον της επιχείρησής σας;

Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Σας ευχαριστούμε πολύ

ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Η επιχείρησή σας εφαρμόζει ή έχει εφαρμόσει
στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή;

	Frequency	Percent
Valid Ναι	19	59,4
Όχι	13	40,6
Total	32	100,0

Ιδιοκτησιακό καθεστώς

	Frequency	Percent
Valid Δημόσια επιχείρηση	1	3,1
Ιδιωτική επιχείρηση	31	96,9
Total	32	100,0

Νομική Μορφή

	Frequency	Percent
Valid Α.Ε	13	40,6
Ατομική	12	37,5
Ε.Π.Ε	2	6,3
Ο.Ε	5	15,6
Total	32	100,0

Έδρα της επιχείρησης

		Frequency	Percent
Valid	Αθήνα	14	43,8
	Θεσσαλονίκη	7	21,9
	Καλαμάτα	1	3,1
	Κεφαλονιά	1	3,1
	Κόρινθος	1	3,1
	Λάρισα	1	3,1
	Ναυπακτος	3	9,4
	Πάτρα	3	9,4
	Τρίκαλα	1	3,1
	Total	32	100,0

Πόσους μόνιμους εργαζομένους απασχολεί η επιχείρησή σας;

		Frequency	Percent
Valid	1-9	14	43,8
	10-49	9	28,1
	250+	3	9,4
	50-249	6	18,8
	Total	32	100,0

**Η επιχείρηση έχει επηρεαστεί από τις σύγχρονες
εξελίξεις του περιβάλλοντος;**

		Frequency	Percent
Valid	Καθόλου	1	3,1
	Λίγο	6	18,8
	Πάρα πολύ	8	25,0
	Πολύ	17	53,1
	Total	32	100,0

**Ποιο από τα ακόλουθα φαινόμενα έχει επηρεάσει σε μεγαλύτερο
βαθμό την επιχείρησή σας;**

		Frequency	Percent
Valid	Οικονομική κρίση	18	56,3
	Παγκοσμιοποίηση	1	3,1
	Τεχνολογική ανάπτυξη	13	40,6
	Total	32	100,0

Η αλλαγή στην επιχείρηση ήταν:

		Frequency	Percent
Valid	αναμενόμενη- προγραμματισμένη	21	65,6
	επιβαλλόμενη- απρογραμματισμένη	11	34,4
	Total	32	100,0

Η αλλαγή στην επιχείρηση αφορούσε σε:

	Frequency	Percent
Valid ένα μέρος της επιχείρησης	17	53,1
ολόκληρη την επιχείρηση	15	46,9
Total	32	100,0

Επέφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα οι αλλαγές;

	Frequency	Percent
Valid σε αρκετό μεγάλο βαθμό	8	25,0
σε μεγάλο βαθμό	22	68,8
σε μικρό βαθμό	2	6,3
Total	32	100,0

Ποιες στρατηγικές ακολουθήσατε προκειμένου να

	Frequency	Percent
Valid Ανάπτυξη προϊόντων	9	28,1
Ανάπτυξη της αγοράς	9	28,1
Διείσδυση στην αγορά	11	34,4
Εσωτερική επέκταση	3	9,4
Total	32	100,0

**Πιστεύετε ότι η επιχείρησή σας αναλαμβάνει
καινοτομίες;**

		Frequency	Percent
Valid	Ναι	15	46,9
	Όχι	17	53,1
	Total	32	100,0

Αν «Ναι», ποια είναι για εσάς η μεγαλύτερη καινοτομία σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	E-shop	3	9,4	25,0
	Η μεταφορά συμπιεσμένου φυσικού αερίου με CN	1	3,1	8,3
	Ανακύκλωση	1	3,1	8,3
	Διάδραση με καταναλωτές	1	3,1	8,3
	Διαμεσολάβηση με πελάτες	2	6,3	16,7
	Εργονομία	1	3,1	8,3
	Πολλαπλή διεκπεραίωση υποθέσεων	1	3,1	8,3
	Πρώτοι από όλους	1	3,1	8,3
	Συνεργασία με άλλη επιχείρηση	1	3,1	8,3
	Total	12	37,5	100,0
Missing	99	20	62,5	
Total		32	100,0	

Θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας είναι ελκυστική

	Frequency	Percent
Valid Αρκετα	12	37,5
Λίγο	1	3,1
Πάρα πολύ	6	18,8
Πολύ	13	40,6
Total	32	100,0

Ποια από τις ακόλουθες δυνάμεις είναι, κατά τη γνώμη σας, η καθοριστικότερη για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης;

	Frequency	Percent
Valid Αγοραστές	8	25,0
Νεοεισερχόμενο	3	9,4
Προμηθευτές	1	3,1
Υπάρχων ανταγωνισμός	17	53,1
Υποκατάστατα προϊόντα	3	9,4
Total	32	100,0

Είστε δεκτικοί στην υλοποίηση νέων στρατηγικών και στην εφαρμογή καινούριων αλλαγών για μια ακόμη φορά στο μέλλον, αν χρειαστεί;

	Frequency	Percent
Valid Ναι	1	3,1
Όχι	31	96,9
Total	32	100,0

Νιώθετε ανήσυχoi για το μέλλον της
επιχείρησήs σας;

		Frequency	Percent
Valid	Αρκετα	4	12,5
	Λίγο	13	40,6
	Πάρα πολύ	3	9,4
	Πολύ	12	37,5
	Total	32	100,0

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (Χ.Η.), *Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «Διόφαντος»

Ελληνική Στατιστική Αρχή (2019), *Έρευνα Εργατικού Δυναμικού*. (https://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=350991&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el, τελευταία πρόσβαση στις 18/3/2020)

Ευρετήριο Οικονομικών Όρων (Χ.Η.). *Οικονομική Επιστήμη (Economics)*. (<https://www.euretirio.com/oikonomiki-epistimi/>, τελευταία πρόσβαση στις 18/3/2020)

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eur-Lex (2003). *Πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις: ορισμός και πεδίο εφαρμογής*. (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:n26026&from=EL>, τελευταία πρόσβαση στις 18/3/2020)

Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Έλλην

Κιόχος, Π. & Παπανικολάου, Γ. & Κιόχος, Α. (2011). *Μακροοικονομική Ανάλυση: Θεωρία – Εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελένη Κιόχου

Κίτσιος, Φ. (Χ.Η.). *Διοίκηση αλλαγών, Η διαδικασία της στρατηγικής αλλαγής στους Δημόσιους Οργανισμούς*. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (<http://blogs.sch.gr/gmamakis/files/2014/12/3.-%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%91%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD.pdf>, τελευταία πρόσβαση στις 18/3/2020)

Κορρές, Γ. & Δρακόπουλος, Σ. (1999). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση & Διοίκηση Παραγωγής*. Εκδόσεις Έλλην

Λιανός, Θ. & Παπαβασιλείου, Α. & Χατζηανδρέου, Α. (Χ.Η.), *Αρχές Οικονομικής Θεωρίας. Μικροοικονομία, Μακροοικονομία*. Αθήνα: Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «Διόφαντος»

Μαγκώνη, Ε. (2008). *Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων Αίτια & Αποτελέσματα*. Επιστημονικές εργασίες υπό εξέλιξη, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τ.Ε.Ι. Πειραιά

Μαντζάρης, Γ. (2011). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. ΤΕΙ Σερρών (<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2013/MylonasPavlos/attached-document-1384332451-321332-9875/MylonasPavlos2013.pdf>, τελευταία πρόσβαση στις 18/3/2020)

Μυλωνάς, Π. (2013). *ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»*. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης (<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2013/MylonasPavlos/attached-document-1384332451-321332-9875/MylonasPavlos2013.pdf>, τελευταία πρόσβαση στις 18/3/2020)

Παπαδάκη, Στ. & Γιανναδάκη, Ελ. (2010). *Πτυχιακή Εργασία: Οργανωσιακή αλλαγή. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης*. (http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2010/GiannadakiEleftheria,PapadakiStyliani/attached-document-1290587932-802280-26213/Giannadaki_Papadaki2010.pdf, τελευταία πρόσβαση στις 18/3/2020)

Πετρόφ, Γ. & Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ: Η ελληνική προσέγγιση*. 2^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili

Σακελλαρόπουλος, Σπ. (Χ.Η.) *Η σημασία και ο ρόλος των υπερεθνικών οργανισμών στη σύγχρονη εποχή. Η ειδική περίπτωση της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. (http://www.theseis.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=797, τελευταία πρόσβαση στις 18/3/2020)

Σιδηρόπουλος, Μ. (2011). *Μακροοικονομική Ανάλυση (Θεωρία-Ασκήσεις-Εφαρμογές)*. Εκδόσεις Ζυγός

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*. 4^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili

Χρυσικοπούλου, Αικ. (2013). *Πτυχιακή εργασία: Προσαρμογή επιχειρήσεων στις αλλαγές: Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων - Αναδιάρθρωση επιχειρήσεων*. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηπείρου (http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1131/log_20130613.pdf?sequence=1, τελευταία πρόσβαση στις 18/3/2020)

Χ.Σ., *Στρατηγική και Στρατηγική Διοίκηση των Επιχειρήσεων*. (https://dasta.auth.gr/uploaded_files/635514746625040124.pdf, τελευταία πρόσβαση στις 18/3/2020)

Ξενόγλωσση

Begg, D. & Fischer, S. & Dornbusch, R. (2006). *Εισαγωγή στην Οικονομική*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

CGMA (2013), *Porter's Five Forces of Competitive Position Analysis*. (<https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/porters-five-forces.html>, τελευταία πρόσβαση στις 18/3/2020)

CGMA (2013), *Strategic Planning Tools*. (<https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/strategic-planning-tools.html>, τελευταία πρόσβαση στις 18/3/2020)

Katz, M. & Rosen, H. (2007). *Μικροοικονομική*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Επίκεντρο

Martin, M. (2019), *How Porter's Five Forces Can Help Small Businesses Analyze the Competition*. (<https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>, τελευταία πρόσβαση στις 18/3/2020)

Watson, G. (1994), *Business Systems Engineering: Managing Breakthrough Changes for Productivity and Profit*, John Wiley and Sons Inc, New York