

Κεφάλαιο 1^ο

Η Επιχείρηση ως Σύστημα

Όλα τα μέσα, που χρησιμοποιεί ο άνθρωπος για την ικανοποίηση των αναγκών του, ονομάζονται *Αγαθά* (*Goods*). Από αυτά, άλλα βρίσκονται ελεύθερα στη φύση, αλλά τα περισσότερα είναι αποτέλεσμα ανθρώπινης προσπάθειας και αποκαλούνται *Οικονομικά Αγαθά* (*Financial Goods*).

1.1 Τι είναι Οργάνωση

Για τη δημιουργία των οικονομικών αγαθών απαιτείται ο κατάλληλος συνδυασμός των *Συντελεστών Παραγωγής* (*Factors of Production*), που είναι οι ακόλουθοι:

- Η **Φύση** (*Nature*) είναι ένας τεράστιος χώρος με πολλές δυνατότητες αξιοποίησης, αλλά και πολλούς κινδύνους. Περιλαμβάνει το έδαφος, το υπέδαφος, την ατμόσφαιρα, τις θάλασσες και όλα όσα προσφέρουν, γλωρίδα, πανίδα κ.α.
- Η **Εργασία** (*Work*) διακρίνεται σε σωματική και πνευματική. Η ανθρώπινη εργασία είναι ο κατ' εξοχήν δυναμικός συντελεστής παραγωγής. Ο άνθρωπος με την εργασία του προσπαθεί να εκμεταλλευθεί τους πόρους της φύσης.
- Το **Κεφάλαιο** (*Capital*) αποτελεί το αποτέλεσμα των δύο προηγούμενων συντελεστών. Με αυτόν τον όρο εννοούνται τα εργαλεία, οι μηχανές, τα κτίρια, τα χρήματα κ.λπ., τα οποία πολλαπλασιάζουν την αποτελεσματικότητα της ανθρώπινης εργασίας. Το κεφάλαιο έχει δύο μορφές:

- ✓ Την υλική-χειροπιαστή μορφή (μηχανήματα, ακίνητα κ.λπ.) και
- ✓ Την άυλη - αφηρημένη μορφή (χρήμα, αξίες χρηματιστηρίου κ.λπ.).

Η μέθοδος, με την οποία συνδυάζονται οι συντελεστές παραγωγής, για τη δημιουργία υλικών αγαθών, αποκαλείται **Παραγωγική Διαδικασία** (*Productive Procedure*).

1.1.1 Ορισμοί

Ο όρος **Οργάνωση** (*Organization*) χρησιμοποιείται, στη Διοικητική Επιστήμη, με διπλή σημασία:

α) Σύμφωνα με την πρώτη, η **Οργάνωση** είναι, είτε οι σχέσεις, που υφίστανται μεταξύ των συστατικών ενός συνόλου, είτε η ακολουθία και η ακολουθούμενη μεθοδολογία των ενεργειών για την επίτευξη των στόχων ενός συνόλου (π.χ. οργάνωση δεδομένων, οργάνωση μιας επιχείρησης). Αυτός ο όρος, με αυτήν τη σημασία, εκφράζει την ανάγκη ελέγχου και συντονισμού των πολύπλοκων διαδικασιών, που δημιουργούνται με το συνδυασμό της φύσης, της εργασίας και του κεφαλαίου.

β) Σύμφωνα με τη δεύτερη, **μια Οργάνωση** αποτελεί ένα κοινωνικό σύνολο, το οποίο χρησιμοποιώντας συγκεκριμένους πόρους, σχέσεις, διαδικασίες, μεθόδους κ.λπ., στοχεύει στην επίτευξη κάποιου στόχου (π.χ. οργανώσεις εργαζομένων, επιχειρήσεις, οργανισμοί κ.λπ.). Στη συνέχεια, με τον όρο «μια οργάνωση», θα εννοείται κάθε σταθερή και τυπική δομή, που αντλεί πόρους από το περιβάλλον και τους επεξεργάζεται για να παράγει προϊόντα, υπηρεσίες, πληροφορίες κ.λπ.

Όμως και η ελληνική απόδοση του αγγλόφωνου όρου «organization» δημιουργεί εννοιολογικό πρόβλημα. Διότι μεταφράζεται:

- α) είτε ως «οργάνωση», με τις προαναφερθείσες σημασίες,
- β) είτε ως «οργανισμός», με τους ορισμούς που ακολουθούν στη συνέχεια.

Γενικότερα μια οργάνωση μπορεί να είναι:

- **Παραγωγική Μονάδα**, όταν ο στόχος της είναι η παραγωγή προϊόντων, υπηρεσιών ή πληροφοριών (π.χ. επιχειρήσεις).
- **Θεσμική**, όταν προσανατολίζεται προς τη διαμόρφωση θεσμικού πλαισίου (π.χ. Τοπική Αυτοδιοίκηση, Δημόσια Διοίκηση).
- **Πολιτική-Συνδικαλιστική**, όταν στοχεύει στην παραγωγή και διάδοση ιδεολογικών και πολιτικών απόψεων.
- **Πολιτιστική, Αθλητική** κ.λπ., ανάλογα με τις επιδιώξεις των συμμετεχόντων σ' αυτές.



Όλες οι οργανώσεις στοχεύουν σε κάποιο κέρδος (οικονομικό, κοινωνικό). Όμως ως **Κερδοσκοπικές** (*Speculative*) θεωρούνται εκείνες οι οργανώσεις, των οποίων ο σκοπός είναι η επίτευξη οικονομικού κέρδους και η διανομή του στους ιδιοκτήτες, ανάλογα με τη συμμετοχή τους στο κεφάλαιο.

Οι οργανώσεις που αποτελούν το κύριο αντικείμενο αυτού του βιβλίου είναι οι ακόλουθες:

- **Οικονομικός Οργανισμός** (Financial Organization) ή απλά **Οργανισμός** (*Organization*) είναι μια οργάνωση, στην οποία ο συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής, δηλαδή, Φύση - Κεφάλαιο - Εργασία, οδηγεί στην παραγωγή αγαθών προς ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών. Μπορεί να είναι κερδοσκοπικός ή μη κερδοσκοπικός.
- **Επιχείρηση** (*Enterprise*) είναι η οικονομική δραστηριότητα (παραγωγική ή εμπορική) που βασίζεται σε δεδομένα περιουσιακά στοιχεία και κεφάλαια και ασκείται υπό την ιδιοκτησία και διαχείριση φυσικού ή νομικού προσώπου για την επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους. Όπως φαίνεται από αυτόν τον ορισμό, η επιχείρηση αποτελεί, μια παραγωγική μονάδα **κερδοσκοπικού** χαρακτήρα.
- **Δημόσια Επιχείρηση ή Δημόσιος Οργανισμός** (*Public Organization*) είναι Νομικό πρόσωπο που ιδρύεται με πρωτοβουλία του κράτους ή άλλου νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου (δήμος, κοινότητα κ.λπ.) για την ικανοποίηση σημαντικής κοινωνικής ανάγκης (ηλεκτρικό, ύδρευση, τηλεπικοινωνίες) και λειτουργεί ως οργανισμός ιδιωτικού δικαίου (βλέπε σε επόμενη παράγραφο).



Από τώρα και στο εξής οι αναφορές θα γίνονται στις **οργανώσεις «Οργανισμοί-Επιχειρήσεις»** και για την απλούστευση **«Επιχειρήσεις»**, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι, τα γραφόμενα, συχνά, αφορούν το σύνολο των οργανώσεων.

Πίνακας 1.1. Κύριες Επιχειρηματικές Λειτουργίες

Λειτουργία	Σκοπός
<i>Πωλήσεις και μάρκετινγκ</i>	Πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης
<i>Παραγωγή</i>	Παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών
<i>Οικονομικά και Λογιστήριο</i>	Διαχείριση των οικονομικών της επιχείρησης και τήρηση οικονομικών καταστάσεων
<i>Ανθρώπινοι πόροι</i>	Προσέλκυση, ανάπτυξη, και διατήρηση του εργατικού δυναμικού, τήρηση στοιχείων προσωπικού

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από διάφορα επίπεδα και ειδικότητες. Η δομή τους αποκαλύπτει έναν ξεκάθαρο καταμερισμό εργασίας. Απασχολούν ειδικούς, οι ο-

ποίοι εκπαιδεύονται σε διαφορετικές λειτουργίες. Οι κυριότερες **επιχειρηματικές λειτουργίες** ή εξειδικευμένες εργασίες, που γίνονται από μια επιχείρηση είναι πωλήσεις και μάρκετινγκ, παραγωγή, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, λογιστήριο, και ανθρώπινοι πόροι (πίνακας 1.1).

Μια επιχείρηση συντονίζει την εργασία της μέσω μιας ιεραρχικής δομής και με επίσημες, **πρότυπες διαδικασίες λειτουργίας**. Η ιεραρχία κατατάσσει τους εργαζόμενους σε πυραμοειδή δομή αυξανόμενης εξουσίας και ευθύνης. Στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας βρίσκονται τα διευθυντικά, εξειδικευμένα, και τεχνικά στελέχη, ενώ στα κατώτερα το υπαλληλικό προσωπικό.

Οι πρότυπες διαδικασίες λειτουργίας είναι επίσημοι κανόνες, που έχουν αναπτυχθεί σε μακρά χρονική περίοδο και αφορούν τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών. Πρόκειται για κανόνες, που καθοδηγούν το προσωπικό σε ποικιλία διαδικασιών, από την έκδοση ενός τιμολογίου μέχρι την απάντηση σε παράπονα πελατών. Οι περισσότερες διαδικασίες είναι επίσημες και γραπτές, άλλες όμως αποτελούν ανεπίσημες πρακτικές εργασίας, όπως η υποχρέωση απάντησης στα τηλεφωνήματα των συναδέλφων ή των πελατών και δεν είναι επίσημα τεκμηριωμένες.

1.1.2 Στελέχωση μιας Επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από πολλά είδη δεξιοτήτων και εργαζομένων. Εκτός από τα διοικητικά στελέχη, τα οποία λαμβάνουν τις ζωτικές για την επιχείρηση αποφάσεις, τους managers, υπάρχουν οι **χειριστές γνώσεων** (όπως μηχανικοί, αρχιτέκτονες, ή επιστήμονες), που σχεδιάζουν προϊόντα και υπηρεσίες και δημιουργούν νέα γνώση και οι **χειριστές δεδομένων** (γραμματείς, λογιστές, υπάλληλοι γραφείου), που ασχολούνται με τη γραφική εργασία της επιχείρησης. Το **προσωπικό παραγωγής και εξυπηρέτησης** (μηχανουργοί, συσκευαστές, κ.λπ.) είναι αυτοί, που όντως παράγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση έχει μια μοναδική κουλτούρα, δηλαδή ένα θεμελιώδες σύνολο αντιλήψεων, αξιών, και μεθόδων δράσης, που έχουν γίνει αποδεκτές από τα περισσότερα μέλη της. Διαφορετικά επίπεδα και ειδικότητες μέσα σε μια επιχείρηση δημιουργούν διαφορετικά ενδιαφέροντα και θεωρήσεις, πράγμα, που με τη σειρά του οδηγεί συχνά σε συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις αποτελούν τη βάση για την οργανωσιακή πολιτική.

Η δουλειά των στελεχών είναι να βρίσκουν λύσεις στις διάφορες καταστάσεις, που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, να παίρνουν αποφάσεις και να διατυπώνουν σχέδια δράσης για την επίλυση προβλημάτων της επιχείρησης. Τα στελέχη αντιλαμβάνονται τις επιχειρηματικές προκλήσεις στο περιβάλλον, χαράσσουν τη στρατηγική της επιχείρησης για την αντιμετώπισή τους και κατανέμουν τους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους για την επιτυχία της στρατηγικής και το συντονισμό του έργου. Ανά πάσα στιγμή πρέπει να ασκούν υπεύθυνη ηγεσία.

Αλλά τα διευθυντικά στελέχη, εκτός από τη διαχείριση αυτού, που ήδη υπάρχει, πρέπει επίσης να δημιουργούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες και ακόμη να αναδημιουργούν την επιχείρηση από καιρό σε καιρό. Ένα σημαντικό μέρος της ευθύνης των διευθυντικών στελεχών είναι η δημιουργική δουλειά, που καθοδηγείται από νέες γνώσεις και πληροφορίες. Η τεχνολογία των πληροφοριών μπορεί να παίξει σπουδαίο ρόλο στην ανακατεύθυνση και τον ανασχεδιασμό της επιχείρησης.

Οι ρόλοι και οι αποφάσεις των στελεχών διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο της επιχείρησης, στο οποίο ανήκουν. Τα **ανώτερα στελέχη** παίρνουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές αποφάσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, που παράγονται. Τα **μεσαία στελέχη** είναι υπεύθυνα για την παρακολούθηση των καθημερινών δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Όμως, σε κάθε επίπεδο τα στελέχη αναμένεται να είναι δημιουργικά και να βρίσκουν πρωτότυπες λύσεις σε μια μεγάλη ποικιλία προβλημάτων.

1.2 Μορφές Οργανισμών και Επιχειρήσεων

Οι οργανισμοί και επιχειρήσεις μπορεί να κατηγοριοποιηθούν σύμφωνα με διάφορα κριτήρια.

1.2.1 Ως προς το Ιδιοκτησιακό Καθεστώς

Ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους, διακρίνονται σε:

- **Δημόσιο Τομέα** (Public Sector), που αποτελείται από εκείνες τις επιχειρήσεις, των οποίων ο ιδιοκτήτης θεωρείται ότι είναι το κοινωνικό σύνολο, το οποίο εκπροσωπείται από το κράτος. Ο Δημόσιος Τομέας διακρίνεται σε:

- ✓ **Δημόσιες Επιχειρήσεις ή Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου** (Ν.Π.Ι.Δ), όπως είναι η ΔΕΗ, ο ΟΤΕ, ο ΟΣΕ, τα ΕΛΤΑ, οι Δημοτικές επιχειρήσεις κ.λπ. Χαρακτηρίζονται από το γεγονός της επιδίωξης εμπορικού κέρδους.

- ✓ **Δημόσιους Οργανισμούς ή Νομικά Πρόσωπα Δημόσιου Δικαίου** (Ν.Π.Δ.Δ), όπως είναι τα Υπουργεία, η εφορία, τα τελωνεία, η αστυνομία, όλες οι βαθμίδες της δημόσιας εκπαίδευσης κ.λπ. Είναι μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και αποτελούν την Κεντρική Διοίκηση.

- **Ιδιωτικό Τομέα** (Private Sector), που αποτελείται από εκείνες τις επιχειρήσεις, των οποίων οι ιδιοκτήτες είναι ιδιώτες. Λειτουργούν με τις αρχές του Ιδιωτικού Δικαίου και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματικών μονάδων σε όλες τις χώρες του κόσμου. Αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η πραγματοποίηση του μέγιστου κέρδους και γι' αυτό χαρακτηρίζονται ως κερδοσκοπικές - οικονομικές μονάδες.

- **Μεικτές Επιχειρήσεις**, των οποίων ιδιοκτήτες είναι τόσο το κράτος, όσο και ιδιώτες. Προκύπτουν:

- ✓Είτε με τη σταδιακή πώληση μετοχών ενός κρατικού οργανισμού σε ιδιώτες (μερική ιδιωτικοποίηση, π.χ. ΟΤΕ),
- ✓Είτε με τη σταδιακή εξαγορά από το κράτος τμήματος των μετοχών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων (μερική κρατικοποίηση),
- ✓Είτε με κοινή συμμετοχή στη δημιουργία κεφαλαίου, δηλαδή κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, από το κράτος και από ιδιώτες.

1.2.2 Ως προς τη Νομική Μορφή

Σύμφωνα με αυτό το κριτήριο οι οργανισμοί και επιχειρήσεις μπορεί να κατηγοριοποιούνται σε:

❖ *Ατομικές Επιχειρήσεις*

Πρόκειται για επιχειρήσεις, των οποίων ο ιδρυτής και ο ιδιοκτήτης είναι ένα μόνο άτομο, που ασκεί μια επαγγελματική δραστηριότητα κι έχει την ευθύνη όλων των αποφάσεων και των συνεπειών. Η ατομική επιχείρηση συνδέεται στενά με το πρόσωπο του ιδιοκτήτη και, εάν δε μεταβιβαστεί σε κάποιο άλλο πρόσωπο, παύει να υπάρχει με τη συνταξιοδότηση ή το θάνατο του ιδιοκτήτη της.

❖ *Εταιρικές Επιχειρήσεις*

Αυτοί οι επιχειρήσεις αποτελούν οικονομικές μονάδες, που προέρχονται από τη σύμπραξη τουλάχιστον δύο ατόμων. Οι εταιρικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

- **Προσωπικές Εταιρίες**, οι οποίες στηρίζονται κυρίως στην προσωπικότητα των εταίρων, οι οποίοι, εκτός από το κεφάλαιο, προσφέρουν και την προσωπική τους εργασία, τις εμπειρίες, τις γνώσεις και τις γνωριμίες τους. Αυτές με τη σειρά τους διακρίνονται σε:

- ✓**Ομόρρυθμες Εταιρίες**, οι οποίες απαιτούν την ύπαρξη τουλάχιστον δύο εταίρων, οι οποίοι προσφέρουν τα προσωπικά τους κεφάλαια, των οποίων το ύψος καθορίζεται από τους ίδιους τους εταίρους. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της ομόρρυθμης εταιρίας είναι η απεριόριστη ευθύνη των εταίρων προς τρίτους. Στη διοίκηση της εταιρίας συμμετέχουν ισότιμα όλοι οι εταίροι, παρά το γεγονός ότι, μπορεί να έχουν άνισα μερίδια.

- ✓**Ετερόρρυθμες Εταιρίες**, οι οποίες απαρτίζονται από δύο ή περισσότερους εταίρους για τους οποίους ισχύει διαφορετικός βαθμός ευθύνης. Ένας ή περισσότεροι εταίροι έχουν την πλήρη και απεριόριστη ευθύνη για τις υποχρεώσεις της εταιρίας (ομόρρυθμοι εταίροι), ενώ ένας ή περισσότεροι εταίροι ευθύνονται περιορισμένα, δηλαδή μόνο ως προς το ύψος των κεφαλαίων, που συνεισέφεραν στην εταιρία (ετερόρρυθμοι εταίροι). Το βασικό σημείο, που διαφοροποιεί την ετερόρρυθμη εταιρία από την ομόρρυθμη είναι ότι, οι ομόρρυθμοι

εταίροι έχουν το δικαίωμα διαχείρισης και εκπροσώπησης της εταιρίας, ενώ οι ετερόρρυθμοι εταίροι δεν το έχουν.

✓ **Αφανείς ή Συμμετοχικές Εταιρίες**, οι οποίες απαιτούν μια συμφωνία συνεργασίας τουλάχιστον δύο ατόμων χωρίς νομική συμφωνία και δίνει τη δυνατότητα σε ανθρώπους, που δεν μπορούν μόνοι τους, να δραστηριοποιηθούν επαγγελματικά μέσα από μια συνεργασία (π.χ. συνεργεία επισκευής αυτοκινήτων, κουρεία, επιπλοποιεία κ.λπ.). Ένας από τους εταίρους καλείται εμφανής και είναι ο διαχειριστής της εταιρίας.

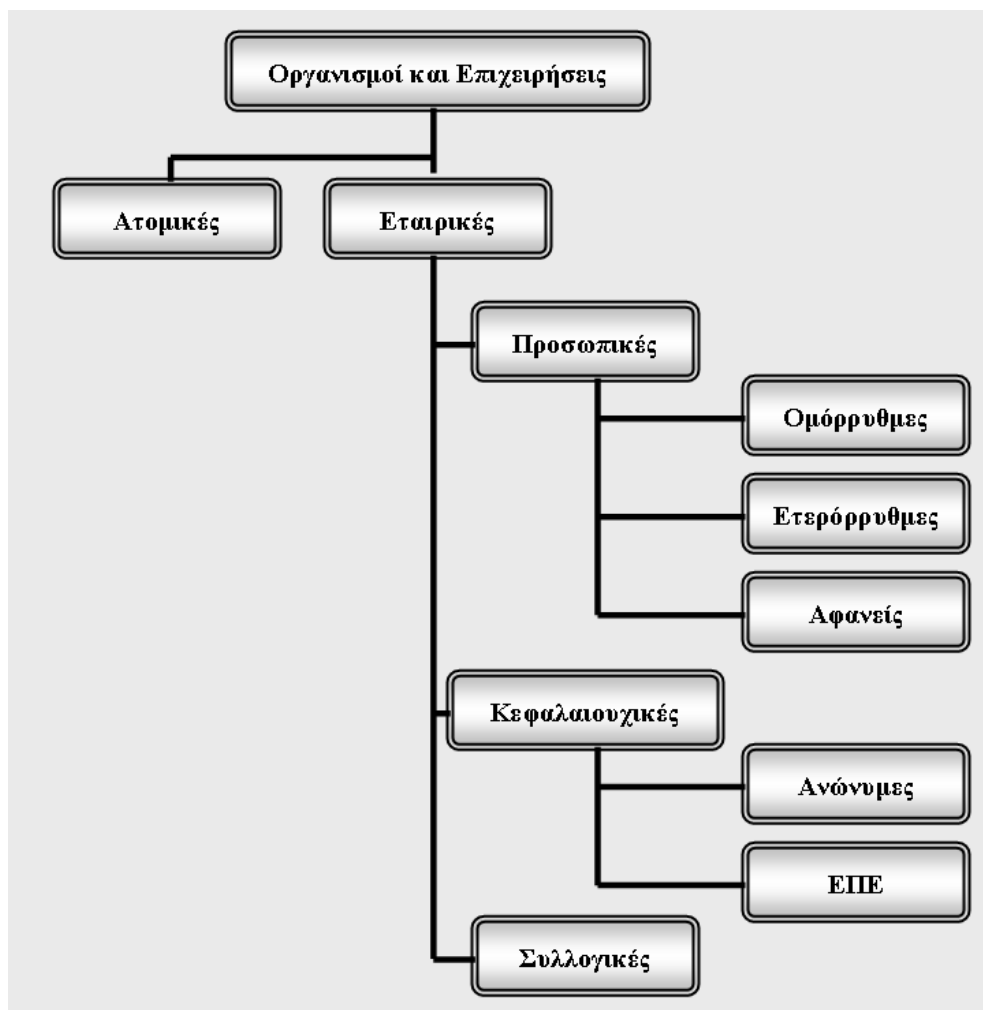
▪ **Κεφαλαιουχικές Εταιρίες** (Capital Companies), οι οποίες θεωρούνται πρόσωπα εταιρείες, γιατί ο σπουδαιότερος παράγοντας για αυτές είναι τα κεφάλαια και όχι τα πρόσωπα. Υποδιαιρούνται σε:

✓ **Ανώνυμες Εταιρίες - ΑΕ** (Incorporated Companies), που ιδρύονται από τουλάχιστον δύο άτομα και που ευθύνονται για τις υποχρεώσεις της εταιρίας περιορισμένα, δηλαδή με το χρηματικό ποσό, που έχουν εισφέρει στην εταιρία. Το συνολικό κεφάλαιο της εταιρίας διαιρείται σε μετοχές, που αποτελούν τίτλους ιδιοκτησίας. Η Ανώνυμη Εταιρία διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, που εκλέγεται από την ετήσια **Γενική Συνέλευση των μετόχων**, στην οποία κάθε μέτοχος διαθέτει τόσες ψήφους, όσες είναι οι μετοχές του. Το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει το Γενικό Διευθυντή ή το Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρίας, ο οποίος μπορεί να είναι ή να μην είναι μέτοχος της εταιρίας. Ένα τμήμα των κερδών των ανωνύμων εταιριών μοιράζεται, με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης, στους μετόχους ανάλογα με το ποσοστό της συμμετοχής τους στο κεφάλαιο. Το κέρδος, που μοιράζεται για κάθε μετοχή καλείται **μέρισμα**. Στις δημόσιες ανώνυμες εταιρίες, το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζεται με υπουργική απόφαση και η επιλογή των διευθυντικών στελεχών εγκρίνεται από το ελληνικό κοινοβούλιο.

✓ **Εταιρίες Περιορισμένης Ευθύνης - ΕΠΕ**, οι οποίες ανήκουν σε εταίρους, των οποίων η ευθύνη είναι περιορισμένη ως προς το ποσό, που έχουν εισφέρει στην εταιρία. Το συνολικό κεφάλαιο της εταιρίας αποτελείται από εταιρικά μερίδια, τα οποία μοιράζονται στους εταίρους σύμφωνα με το ποσό που έχουν προσφέρει. Τα μερίδια αυτά δεν μετατρέπονται σε μετοχές, αλλά μπορούν να μεταβιβαστούν μέσω πώλησης, κληροδοτήματος ή δωρεάς με συμβολαιογραφική πράξη.

▪ Στις **Συλλογικές Επιχειρήσεις** ανήκουν οι συνεταιρισμοί και άλλες συλλογικές επιχειρήσεις, όπως τα σωματεία ασθενών οικονομικά επαγγελματιών. Για τη σύστασή τους απαιτείται η συμμετοχή 7 (επτά) μελών. Οι πιο γνωστές κατηγορίες συνεταιρισμών είναι οι γεωργικοί, οι προμηθευτικοί, οι καταναλωτικοί και οι οικοδομικοί.

Η προαναφερθείσα ταξινόμηση των επιχειρήσεων παρουσιάζεται στο σχήμα 1.1.



Σχήμα 1.1. Ταξινόμηση Οργανισμών - Επιχειρήσεων ως προς τη Νομική Μορφή

1.2.3 Ως προς τον Τομέα Δραστηριότητας

Σε σχέση με αυτό το κριτήριο, οι οργανισμοί και επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τομείς, ανάλογα με τη φύση των υπηρεσιών που προσφέρουν.

▪ Στον **Πρωτογενή Τομέα Παραγωγής** (*Primary Production Sector*) ανήκουν οι οργανισμοί και επιχειρήσεις, των οποίων το αντικείμενο παραγωγής των προϊόντων σχετίζεται με τη φύση (ατμόσφαιρα, θάλασσα, έδαφος, υπέδαφος). Οι πιο σημαντικοί οργανισμοί και επιχειρήσεις αυτού του τομέα είναι οι γεωργικές, οι κτηνοτροφικές, οι αλιευτικές, οι δασοκομικές, οι μεταλλευτικές, οι μελισσοκομικές κ.λπ.

- Στο **Δευτερογενή Τομέα Παραγωγής** (*Secondary Production Sector*) ανήκουν οργανισμοί και επιχειρήσεις, που ασχολούνται με τη μεταποίηση, δηλαδή, όλες οι βιοτεχνικές και βιομηχανικές μονάδες παραγωγής. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οργανισμοί και επιχειρήσεις, που κατασκευάζουν βιομηχανικά προϊόντα, τα οποία χρησιμοποιούνται ως πρώτες ύλες για άλλες βιομηχανίες (ενδιάμεσα προϊόντα) και προϊόντα, που φτάνουν απ' ευθείας στον καταναλωτή (τελικά προϊόντα).
- Στον **Τριτογενή Τομέα Παραγωγής** (*Tertiary Production Sector*) περιλαμβάνονται όλοι οι οργανισμοί και επιχειρήσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, που παρέχουν υπηρεσίες. Οι φορείς του τριτογενή τομέα παραγωγής ασχολούνται με το εμπόριο, τις μεταφορές, επικοινωνίες, συγκοινωνίες, τραπεζικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες, υπηρεσίες υγείας, υπηρεσίες εκπαίδευσης, υπηρεσίες θεάματος, τον τουρισμό, παροχή συμβουλών κ.λπ.

1.2.4 Ως προς τον Κλάδο Παραγωγής

Μια άλλη διάκριση των οργανισμών και επιχειρήσεων είναι κατά τον **κλάδο παραγωγής**. Ο κλάδος παραγωγής καθορίζεται από το ίδιο το προϊόν. Έτσι, έχουμε τον κλάδο οινοποιίας, υποδηματοποιίας, μεταλλουργίας, τροφίμων και ποτών κ.α.

1.2.5 Ως προς το Μέγεθος

Για τη διάκριση των οργανισμών και επιχειρήσεων, ως προς το μέγεθος, χρησιμοποιήθηκαν κατά καιρούς πολλά κριτήρια, όπως ο αριθμός των εργαζομένων, το ύψος των απασχολούμενων κεφαλαίων, το ύψος των συνολικών πωλήσεων κ.α. Το επικρατέστερο κριτήριο από αυτά είναι ο αριθμός των εργαζομένων.

Σύμφωνα με την κατάταξη, που επικρατεί στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως **μικρές**, όταν απασχολούν έως 20 άτομα, **μεσαίες**, όταν απασχολούν από 20 έως 100 και **μεγάλες**, όταν απασχολούν πάνω από 100.

Η κατάταξη αυτή είναι συμβατική και μεταβαλλόμενη. Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως μεσαίες επιχειρήσεις θεωρούνται εκείνες, που απασχολούν έως 200 εργαζομένους. Στην Ελλάδα επικρατέστερες είναι οι **μικρομεσαίες επιχειρήσεις**, οι οποίες, κατά μέσο όρο, απασχολούν 50 άτομα.

1.2.6 Ως προς τη Γεωγραφική Έκταση των Δραστηριοτήτων

Οι οργανισμοί και επιχειρήσεις, ανάλογα με την έκταση των δραστηριοτήτων τους, χαρακτηρίζονται ως:

- **Εθνικές Επιχειρήσεις** (National Organizations) θεωρούνται αυτές, που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους μόνο σε μια χώρα. Χαρακτηριστικές εθνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα αποτελούν οι αλυσίδες ελληνικών Σουπερμάρκετ.

▪ **Πολυεθνικές Επιχειρήσεις** (Multinational Organizations) είναι αυτές, που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε πολλές χώρες του κόσμου. Στη χώρα μας, υπάρχουν πολλές τέτοιες, όπως αρκετά τραπεζικά ιδρύματα, εταιρίες κινητής τηλεφωνίας, οι αλυσίδες ταχυφαγίας (fast food) κ.λπ. Η ανώτατη διοίκησή τους καθορίζεται συνήθως από τη χώρα προέλευσης της επιχείρησης και τα στελέχη που απασχολούν έχουν γνώσεις της τοπικής αγοράς.

1.3 Λειτουργίες της Επιχείρησης

Για να πετύχει τους στόχους της η επιχείρηση, κατανέμει τις δραστηριότητές της σε διάφορες λειτουργίες.



Λειτουργία (*Operation*) είναι ένα σύνολο ανθρώπων, μέσων και διαδικασιών στα πλαίσια της επιχείρησης, που εκτελούν μια σειρά πολύπλοκων εργασιών με το ίδιο αντικείμενο, που στοχεύουν στον ίδιο στόχο, ο οποίος είναι απαραίτητος για τη συνέχιση της ζωής αυτής της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό της λειτουργίας είναι **διαρκής επανάληψή της** μέσα στο χρόνο.

Οι πλέον βασικές λειτουργίες, που διακρίνονται σε κάθε επιχείρηση είναι οι ακόλουθες:

1.3.1 Παραγωγική Λειτουργία

Η **Παραγωγική Λειτουργία** (*Production Function*) αποτελεί τη θεμελιώδη λειτουργία. Ο ρόλος της είναι η μελέτη, ο σχεδιασμός και η παραγωγή προϊόντων και περιλαμβάνει:

▪ Την **προετοιμασία της εργασίας**, με στόχο τη μείωση του κόστους εξοπλισμού και παραγωγής με τη βελτιστοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Διακρίνουμε δύο στάδια:

✓Την **τεχνική προετοιμασία** (εγκαταστάσεις, συντήρηση, προδιαγραφές λειτουργίας κ.λπ.).

✓Τη **διοικητική προετοιμασία** (προγραμματισμός παραγωγής, καθορισμός αναγκών σε πρώτες ύλες και άλλα υλικά κ.λπ.).

▪ Την **εκτέλεση της εργασίας** σύμφωνα με οδηγίες, εντολές κ.λπ. που εκπονήθηκαν κατά την προετοιμασία.

▪ Τον **έλεγχο της εργασίας** (ποιότητα, έλεγχος παραγόντων παραγωγής, προσδιορισμός αποκλίσεων αποδοτικότητας κ.α.)

1.3.2 Εμπορική Λειτουργία

Η **Εμπορική Λειτουργία** (*Commercial Function*) βασίζεται σε τρεις διαφορετικές διαδικασίες.

- **Αγορές/Προμήθειες** (επιλογή προμηθευτών, διακανονισμός τιμών, διαχείριση παραγγελιών, παραλαβή εμπορευμάτων ή (και) πρώτων υλών κ.α.).
- **Διαχείριση αποθεμάτων** (παρακολούθηση, απογραφή, αποτίμηση κ.λπ.).
- **Μάρκετινγκ - Πωλήσεις** (έρευνα αγοράς, δίαυλοι και τεχνικές διανομής, τιμές πώλησης και όροι πληρωμής, διαφήμιση κ.λπ.).

1.3.3 Οικονομική Λειτουργία

Με την **Οικονομική Λειτουργία** (*Economic Function*) η επιχείρηση παίζει το ρόλο του επενδυτή, του καταθέτη, του δανειστή, του δανειζόμενου και του οικονομικού διαχειριστή. Έχει έσοδα από τις πωλήσεις των προϊόντων της, φορολογείται για τις δραστηριότητές της, παίρνει δάνεια από τις τράπεζες, αυξάνει το κεφάλαιό της με την πώληση μετοχών, έχει λογαριασμούς καταθέσεων σε τράπεζες κ.λπ.

1.3.4 Διοικητική Λειτουργία

Ρόλος της **Διοικητικής Λειτουργίας** (*Administrative or Management Function*) είναι να **προβλέπει**, να **οργανώνει**, να **διοικεί**, να **συντονίζει**, και να **ελέγχει**, όλα τα στελέχη, που, ανεξάρτητα από την υπηρεσία ή το τμήμα που ανήκουν, συμμετέχουν στον ένα ή στον άλλο βαθμό σ' αυτήν τη λειτουργία.



Σχήμα 1.2. Διοικητική Πυραμίδα Επιχείρησης

Η συνεισφορά της είναι καθαρά πνευματική και από αυτήν εξαρτάται η επιτυχία ή όχι της επιχείρησης και ο συντονισμός των προσπαθειών. Οι ευθύνες κατανέμονται σε τρία επίπεδα, που αντιστοιχούν στη διοικητική πυραμίδα κάθε επιχείρησης (σχήμα 1.2).

Η κλασική διοικητική λειτουργία του παρελθόντος έδωσε τη θέση της στη **Διοίκηση - Διαχείριση** (*Management*), ή οποία βασίζεται στις σύγχρονες πληροφοριακές τεχνολογίες, στην Επιχειρησιακή Έρευνα, στις τεχνικές Στατιστικής Ανάλυσης, της αξιολόγησης αποφάσεων κ.λπ. Ουσιαστικά ξεπεράστηκε η φιλοσοφία του «τι συμβαίνει στην επιχείρηση;», με το μάτι καρφωμένο στο εσωτερικό της επιχείρησης, από την φιλοσοφία του «τι συμβαίνει και τι πρόκειται να συμβεί στην επιχείρηση» με το μάτι εστραμμένο κυρίως στο εξωτερικό της επιχείρησης.

1.3.5 Άλλες Λειτουργίες της Επιχείρησης

Εκτός από τις προαναφερόμενες βασικές λειτουργίες υφίστανται και άλλες, οι οποίες σχετίζονται περισσότερο με το περιβάλλον, μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση ως σύστημα (βλέπε 1.7), όπως:

- **Η Θεσμική Λειτουργία** (Institutional Function), η οποία αφορά τις σχέσεις της επιχείρησης με το κράτος, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους δανειστές, τους μετόχους και τους εργαζομένους της, καθώς αυτές υπόκεινται σε μια σειρά ρυθμιστικών διατάξεων, που ορίζονται από το Σύνταγμα, από τους νόμους και από τις εργασιακές σχέσεις, που καθορίζονται μετά από συλλογικές διαπραγματεύσεις.
- **Η Πολιτισμική Λειτουργία** (Cultural Function), η οποία αποτελεί την «κουλτούρα» της επιχείρησης, δηλαδή ένα σύστημα αξιών, ιδεών, συμβόλων, κανόνων και προτύπων που εμφανίζονται στην καθημερινή δραστηριότητά της. Για παράδειγμα, ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων (αυστηρή πειθαρχία ή πολιτική της «ανοιχτής πόρτας»), η πεποίθηση ότι, μόνο η υψηλή ποιότητα μπορεί να οδηγήσει σε κερδοφορία, η εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό και η άποψη ότι, η οποιαδήποτε επιτυχία οφείλεται στον ανθρώπινο παράγοντα κ.λπ.

1.4 Διοίκηση - Διαχείριση μέσω Έργων

Η άποψη της θεώρησης της επιχείρησης μέσα από τις διάφορες λειτουργίες, που περιγράφηκαν, αποτελεί την **Κλασική Διοίκηση-Διαχείριση** (*General Management*) των οργανώσεων.

Όμως στη σημερινή εποχή, στις επιχειρήσεις, αναπτύσσεται όλο και περισσότερο η **Εργοκεντρική Αντίληψη** διοίκησης-διαχείρισης, δηλαδή η **Διοίκηση - Διαχείριση μέσω Έργων** (*Management by Project*), που βασίζεται στην υποκατάσταση των λειτουργιών της επιχείρησης από έργα. Για παράδειγμα, η μηνιαία έκδοση ενός περιοδικού μπορεί να θεωρηθεί ότι, αποτελεί έργο και επομένως η συνεχής εκδοτική λειτουργία (Κλασική Διοίκηση-Διαχείριση) μπορεί να υποκατασταθεί από τη Διοίκηση-Διαχείριση κατά έργο (μηνιαία προσπάθεια για κάθε τεύχος ξεχωριστά). Σε ορισμένες περιπτώσεις η ωφέλεια, η οποία αποκομίζεται είναι εντυπωσιακή. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί, στη βιομηχανία, η μέθοδος παραγωγής,

που ονομάζεται **Just In Time - JIT** (στο χρόνο, που πρέπει). Έστω, ότι μια βιομηχανία παράγει κάποιο προϊόν. Με την κλασική διοίκηση-διαχείριση, η παραγωγή του προϊόντος είναι συνεχής και επαναλαμβανόμενη (λειτουργία). Ο διαχωρισμός των προϊόντων σε παρτίδες, που στέλνονται σε κάθε πελάτη, γίνεται εκ των υστέρων. Σύμφωνα με τη μέθοδο just in time, οργανώνεται και παράγεται κάθε φορά ακριβώς μια συγκεκριμένη παρτίδα (φουρνιά) προϊόντων, που απευθύνεται σε συγκεκριμένους πελάτες. Άρα η παραγωγική διαδικασία γίνεται τώρα κατά έργο, δηλαδή τη συγκεκριμένη παρτίδα (φουρνιά).

1.4.1 Έννοια του Έργου



Έργο (Project) είναι μια χρονικά περιορισμένη προσπάθεια για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή μιας μοναδικής υπηρεσίας.

Η έννοια «χρονικά περιορισμένη προσπάθεια» σημαίνει ότι, το έργο έχει χρονικά καθορισμένα αρχή και τέλος. Η έννοια «μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία» σημαίνει ότι το αποτέλεσμα ενός έργου είναι **πάντα** διαφορετικό από το αποτέλεσμα ενός άλλου έργου, ακόμη και αν φαίνονται τα δύο αποτελέσματα πανομοιότυπα. Για παράδειγμα, ας θεωρηθεί η δημιουργία «πιστωτικής κάρτας» από δύο διαφορετικές τράπεζες. Τα δύο προϊόντα μοιάζουν, όμως παρήχθησαν με διαφορετικό τρόπο, κάτω από διαφορετικά σκεπτικά, απευθύνονται σε διαφορετικά άτομα με διαφορετικές διαδικασίες κ.λπ.

Οι απαιτούμενοι **Πόροι (Resources)**, για τη λειτουργία της επιχείρησης (άνθρωποι, μηχανές, υλικά), αλλά και τα απαιτούμενα κεφάλαια, κατανέμονται κατά έργο (πόροι του έργου – project resources).

Πίνακας 1.2. Σχέση «Λειτουργίας» και «Έργου»

Ομοιότητες	Διαφορές	Επικάλυψη
<p>Λειτουργίες και Έργα:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Απαιτούν εργαζόμενους ▪ Περιορίζονται από τους διαθέσιμους πόρους ▪ Σχεδιάζονται, εκτελούνται και ελέγχονται 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Οι λειτουργίες είναι χρονικά συνεχείς και επαναλαμβανόμενες ▪ Τα έργα είναι χρονικά περιορισμένα και μοναδικά 	<p>Ένα έργο:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μπορεί ν' αποτελεί τμήμα μιας λειτουργίας ▪ Μπορεί να συνδέεται με μια λειτουργία ▪ Διαθέτει δικές του λειτουργίες

Η σχέση των εννοιών «λειτουργία» και «έργο», σε σχέση με την κλασική Διοίκηση-Διαχείριση και Διοίκηση-Διαχείριση μέσω έργου παρουσιάζεται στον πίνακα 1.2 και διευκρινίζεται περισσότερο από τα ακόλουθα παραδείγματα.

- Μια κατασκευαστική εταιρία έχει ως αντικείμενο την ανέγερση κτιρίων. Η ανέ-

γερση κτιρίων αποτελεί λειτουργία (χρονικά συνεχής και επαναλαμβανόμενη διαδικασία). Η ανέγερση ενός συγκεκριμένου κτιρίου αποτελεί έργο (ορισμένη χρονική διάρκεια, μοναδικό προϊόν). Το έργο αποτελεί μέρος της λειτουργίας.

- Μια Ασφαλιστική εταιρία, στην επιδίωξη της, για αναβάθμιση του κύρους της στην αγορά, ζητά την παραγωγή νέων εντύπων, βελτιωμένης αισθητικής και λειτουργικότητας. Λειτουργία είναι η ασφάλιση των πελατών (χρονικά συνεχής και επαναλαμβανόμενη διαδικασία). Έργο είναι η παραγωγή των νέων εντύπων (ορισμένη χρονική διάρκεια, μοναδικό προϊόν). Το έργο δεν αποτελεί τμήμα της λειτουργίας, αλλά συντελεί στην ποιοτική και ποσοτική ανάπτυξη της λειτουργίας.
- Ένα έργο απαιτεί σχεδιασμό, έλεγχο, διαχείριση προσωπικού κ.λπ., που αποτελούν λειτουργίες. Δηλαδή το έργο διαθέτει τις δικές του λειτουργίες.

Ορισμένες φορές χρησιμοποιείται η έννοια «**Πρόγραμμα**» (*Program*), είτε για επαναλαμβανόμενες προσπάθειες, οι οποίες αποτελούν έργα, είτε για ένα σύνολο έργων, που σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους. Για παράδειγμα, το πρόγραμμα Απόλλων της NASA, που αποτελείτο από πολλά έργα τα οποία όλα αποσκοπούσαν στο πως ο άνθρωπος θα «πατούσε» τη Σελήνη.

1.4.2 Διοίκηση-Διαχείριση Έργου



Διοίκηση - Διαχείριση Έργου (*Project Management*) είναι η εφαρμογή γνώσεων, δεξιοτήτων, «εργαλείων» και τεχνικών, έτσι ώστε οι δραστηριότητες του έργου να κατευθύνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των εμπλεκόμενων στο έργο.

Η διοίκηση-διαχείριση έργου αποτελεί μια αποτελεσματική απάντηση:

- Στην ολοένα αυξανόμενη απαίτηση για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, που είναι περισσότερο σύνθετα, επιτηδευμένα και οικονομικά.
- Στη ραγδαία ανάπτυξη της ανθρώπινης γνώσης.

Η συγκεντρωμένη και αξιολογημένη πείρα από τη μέχρι σήμερα εφαρμογή της, από τις εργολήπτριες εταιρίες και η σύγκρισή της με την κλασική αντίληψη διοίκησης, δείχνει ότι:

Παρουσιάζει καλύτερα αποτελέσματα αναφορικά με:

- Τον έλεγχο, που είναι αμεσότερος και πληρέστερος.
- Τις σχέσεις, που αναπτύσσονται με τους πελάτες, που είναι αμεσότερες και περισσότερο διαφανείς.
- Τη συντομότερη διάρκεια, το μικρότερο κόστος, την καλύτερη ποιότητα και το μεγαλύτερο οικονομικό κέρδος.

Παρουσιάζει λιγότερο καλά αποτελέσματα αναφορικά με:

- Τις οργανωτικές απαιτήσεις, καθώς συχνά απαιτεί οργανωτική πολυπλοκότητα.
- Το σεβασμό των αρχών λειτουργίας της εταιρίας-εργολήπτη, καθώς αρκετές φορές παρατηρούνται παραβιάσεις στο όνομα της «αυτοτέλειας» του έργου.

Εκείνο το οποίο θα πρέπει αμέσως να ξεκαθαριστεί είναι ότι η διοίκηση-διαχείριση έργου δεν ταυτίζεται με την κλασική έννοια της διοίκησης-διαχείρισης, αλλά και δεν είναι τελείως ξένη με αυτήν. Το βασικό ερώτημα συνεπώς είναι: «Ποια είναι τα συστατικά της διοίκησης-διαχείρισης έργου;»

Μετά από τη ραγδαία ανάπτυξη, τα τελευταία χρόνια, της διοίκησης-διαχείρισης έργου, επιστήμονες και τεχνικοί απ' όλο τον κόσμο διαμόρφωσαν επαγγελματικές ενώσεις, οι οποίες μεταξύ των άλλων ενεργούν για την προτυποποίηση γνώσεων, δεξιοτήτων και τεχνικών, που αφορούν τη διοίκηση-διαχείριση έργου. Τα παραγόμενα πρότυπα καλούνται «**Κορμοί Γνώσεων για τη Διοίκηση-Διαχείριση Έργου** (*Project Management Body of Knowledge, PMBOK*)».



Οι πιο γνωστοί κορμοί γνώσεων Διοίκησης-Διαχείρισης έργου είναι:

- Ο κορμός γνώσεων της Ένωσης Διαχειριστών έργων του Ηνωμένου Βασιλείου (APM's BOK, Body of Knowledge, Association of Project Managers, UK).
- Ο κορμός γνώσεων του Ινστιτούτου Διοίκησης-Διαχείρισης έργου των Ηνωμένων Πολιτειών (PMI's PMBOK, Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, USA).
- Ο κορμός γνώσεων της Διεθνούς Ένωσης Διαχειριστών έργου (IAPM's BOK, Body Of Knowledge, International Association of Project Managers).

Σήμερα, σύμφωνα με την επικρατούσα αντίληψη, ο κορμός γνώσεων για τη Διοίκηση-Διαχείριση έργου αποτελείται από:

- Ένα τμήμα από τις γνώσεις και εμπειρία της κλασικής Διοίκησης - Διαχείρισης (General Management Knowledge and Practice), στο εύρος και στο βάθος, που απαιτεί το συγκεκριμένο έργο κάθε φορά,
- Τις γενικά αποδεκτές γνώσεις και εμπειρία της Διοίκησης-Διαχείρισης Έργου (Generally Accepted Project Management Knowledge and Practice),
- Τις γνώσεις και εμπειρία, που προέρχονται από την περιοχή εφαρμογής του έργου (Application Area Knowledge and Practice), δηλαδή τις ιδιαίτερες απαιτήσεις σε γνώσεις και εμπειρία, που καθορίζονται από το αντικείμενο του συγκεκριμένου έργου.

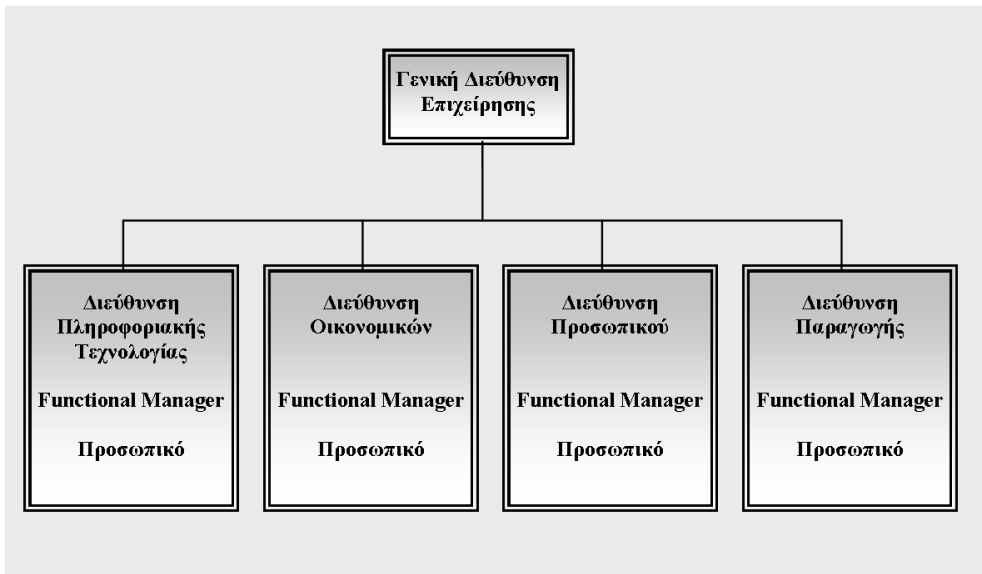
Ως συνέπεια όλων αυτών είναι προφανές ότι, οι έννοιες του διοικητικού στελέχους, που εποπτεύει μια λειτουργία της επιχείρησης (*Functional Manager*) και του διοι-

κητικού στελέχους, που είναι *Υπεύθυνος* ή *Διαχειριστής* ή *Διευθυντής ενός Έργου* (*Project Manager*) είναι διαφορετικές.

1.4.3 Σχέση Κλασικής Διοίκησης-Διαχείρισης και Διοίκησης - Διαχείρισης μέσω Έργου

Στη σύγχρονη εποχή, οι δύο αυτές τάσεις της Διοίκησης-Διαχείρισης, συχνά, συνυπάρχουν και συλλειτουργούν στις επιχειρήσεις, μέσα από διαφορετικές οργανωτικές μορφές, οι βασικότερες των οποίων περιγράφονται στη συνέχεια.

- Στην **Οργάνωση κατά Λειτουργία** (*Functional Organization*), η δομή της επιχείρησης προσανατολίζεται στην εξυπηρέτηση των κλασικών λειτουργιών της (προσωπικό, οικονομικά, παραγωγή, προμήθειες, πωλήσεις κ.λπ.) και η επιχείρηση διαρθρώνεται οργανωτικά κατά τμήματα αντίστοιχα των λειτουργιών της, όπως φαίνεται στο σχήμα 1.3.

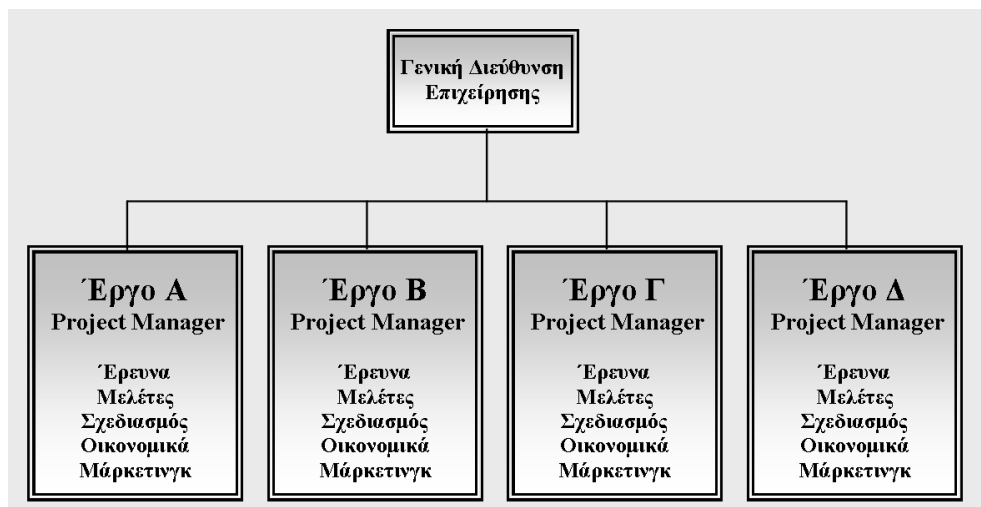


Σχήμα 1.3 Οργάνωση κατά Λειτουργία

Όταν εμφανίζεται η περίπτωση ανάληψης ενός έργου, συμμετέχει, με μερική απασχόληση σ' αυτό, ένα μέρος του προσωπικού, το οποίο ανήκει σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Η απασχόληση αυτού του προσωπικού είναι συνήθως αποσπασματική και όχι πλήρης στο συγκεκριμένο έργο (η πλήρης απασχόληση του προσωπικού αφορά μόνο τη συγκεκριμένη λειτουργία της επιχείρησης). Έτσι, για παράδειγμα, σε μια βιομηχανική εταιρία, το έργο για την παραγωγή κάποιου νέου προϊόντος θέτει σε περιστασιακή συμμετοχή στο έργο μέρος του προσωπικού των Διευθύνσεων παραγωγής, έρευνας αγοράς, πωλήσεων, προμηθειών, οικονομικών

κ.λπ. Σ' αυτήν την περίπτωση, το κάθε συμμετέχον άτομο θεωρεί ότι, το χρόνο απασχόλησής του στο έργο τον «κλέβει» από την κύρια εργασία του, που είναι η εξυπηρέτηση της λειτουργίας του τμήματός του.

- Η **Οργάνωση κατά Έργο** (Organization by Project) βρίσκεται στο εκ διαμέτρου αντίθετο σημείο της οργάνωσης κατά λειτουργία. Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού είναι μόνιμα καταναμεμημένο σε ομάδες, καθεμία από τις οποίες υπηρετεί ένα έργο, ένα πρόγραμμα ή μία κατηγορία ομοειδών έργων. Κάθε ομάδα μοιάζει με μικρογραφία της επιχείρησης, αφού συγκεντρώνει όλο το απαιτούμενο προσωπικό για την πλήρη διεξαγωγή του έργου (σχήμα 1.4). Κάθε ομάδα έχει την ευθύνη για την υλοποίηση ενός έργου και όταν το παραδίδει αναλαμβάνει κάποιος άλλο. Η απασχόληση στο έργο, τόσο του Project Manager, όσο και της πλειονότητας του προσωπικού είναι αποκλειστική. Επικεφαλής κάθε ομάδας είναι ένας Project Manager ή Program Manager με ισχυρή εξουσία, ο οποίος λειτουργεί στο έργο όπως ο Γενικός Διευθυντής στην επιχείρηση. Η διοικητική υποστήριξη στο έργο γίνεται από άτομα με πλήρη απασχόληση.

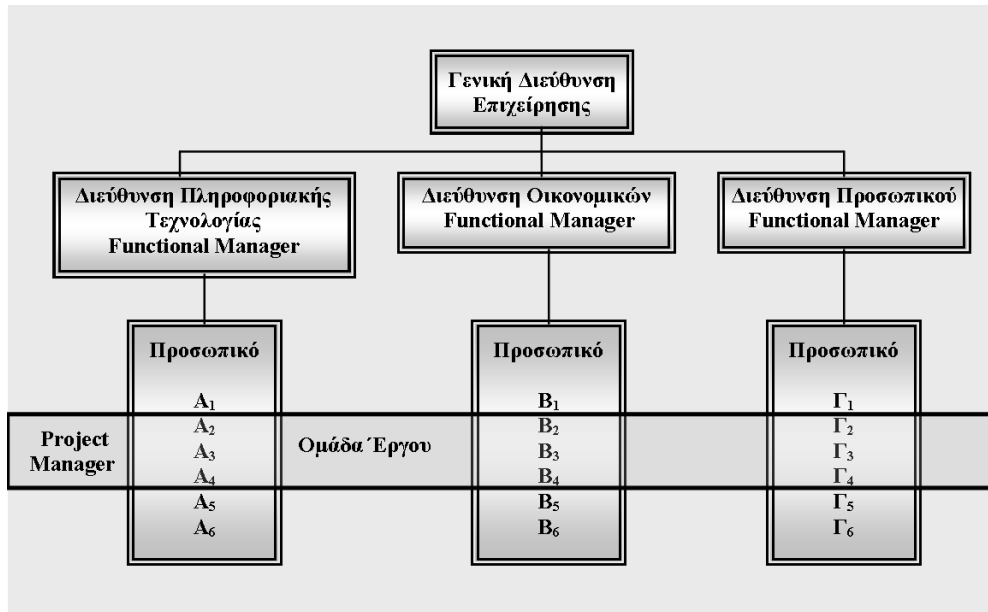


Σχήμα 1.4. Οργάνωση κατά Έργο

Οι υπηρεσίες, οι οποίες παρέχονται από το υπόλοιπο προσωπικό της επιχείρησης, με τη μορφή λειτουργιών, περιορίζονται στο ελάχιστο απαιτούμενο. Για παράδειγμα, μια κατασκευαστική εταιρία διατάσσει το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού της σε τμήμα κατασκευής κτιρίων, τμήμα κατασκευής γεφυρών, τμήμα κατασκευής αντιπλημμυρικών έργων κ.λπ.

- Η **Οργάνωση Τύπου Πίνακα** (Matrix Organization) αποτελεί συνδυασμό των δύο προηγούμενων τύπων οργάνωσης. Η επιχείρηση είναι μεν δομημένη κατά λειτουργία, αλλά κατά την έναρξη ενός έργου δημιουργείται ομάδα με τη δομή οργάνωσης έργου, με την απόσπαση των εργαζομένων από τα τμήματα, στα οποία ανή-

κουν, η οποία ομάδα διαλύεται στο τέλος του έργου με την επιστροφή των εργαζομένων στα λειτουργικά τους τμήματα. Η ομάδα συγκροτείται από την επιχείρηση, κυρίως στη βάση των αναγκών του έργου σε ειδικευμένους εργαζόμενους, ανάλογα με το διαθέσιμο προσωπικό και σύμφωνα προς την προτεραιότητα, που έχει δοθεί στο έργο (σχήμα 1.5). Τα άτομα της ομάδας βρίσκονται κάτω από «πολλαπλή» διοικητική ευθύνη, δηλαδή του Project Manager του έργου, αλλά και των Functional Managers, από τα τμήματα των οποίων προέρχονται τα μέλη της ομάδας. Είναι επίσης πολύ πιθανό να υφίσταται και τμήμα Project Managers, από το οποίο επιλέγεται κάθε φορά ο συγκεκριμένος για κάθε έργο.



Σχήμα 1.5. Οργάνωση Τύπου Πίνακα



Τα στελέχη, που ασκούν την κλασική Διοίκηση-Διαχείριση αναφέρονται ως **managers** ή **functional managers**, ενώ εκείνα που ασκούν τη Διοίκηση-Διαχείριση Έργου αναφέρονται ως **project managers**.

1.5 Άλλα Χαρακτηριστικά των Επιχειρήσεων

Κάθε επιχείρηση αποτελεί ταυτόχρονα και μια **Κοινωνική Οργάνωση** (*Social Organization*) με έντονα κοινωνικά στοιχεία. Απασχολεί ανθρώπους, στους οποίους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξουν κοινωνικές, εργασιακές και συναισθηματικές σχέσεις, τους παρέχει το δικαίωμα να έχουν συλλογική δράση και να οργανώνονται σε επαγγελματικά σωματεία και ενώσεις, προκειμένου να διεκδικούν καλύτερες συνθήκες εργασίας και αμοιβές. Η επιχείρηση αποτελεί το χώρο, μέσα στον οποίο συγκρούονται διάφορες ομάδες με αντίθετα συμφέροντα, αναπτύσσονται

σχέσεις εξουσίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Με ένα πλαίσιο τυπικών και άτυπων κανόνων ρυθμίζεται η συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων, σε σχέση με τις υποχρεώσεις τους.

Μια έννοια συναφής με την κοινωνική οργάνωση είναι η **Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων** (*Corporate Social Responsibility*). Με αυτόν τον όρο εννοείται η πολιτική και η ευαισθησία της επιχείρησης σε θέματα, που αφορούν το κοινωνικό σύνολο, όπως για παράδειγμα:

- Η παραγωγή ανακυκλωμένων προϊόντων ή η χρησιμοποίηση πρώτων υλών, που προέρχονται από ανακυκλωμένα υλικά.
- Η παραγωγική διαδικασία να χρησιμοποιεί τεχνικές που σέβονται και προστατεύουν το περιβάλλον από τη ρύπανση. Πολλές επιχειρήσεις τοποθετούν ειδικά φίλτρα για να ελέγχουν τους ρύπους ή χρησιμοποιούν τεχνολογία τέτοια, που μειώνει τις εκπομπές αερίων και την κατανάλωση ενέργειας.
- Η εκπαίδευση στελεχών με προσανατολισμό το σεβασμό στο περιβάλλον.
- Οι διάφορες κοινωνικές παροχές προς τους εργαζόμενους, όπως παιδικές κατασκηνώσεις, εκδρομές προσωπικού, παροχές σε είδος και διάφορα δώρα.
- Οι διάφορες παροχές προς το κοινωνικό σύνολο, όπως αιμοδοσίες, ανθρωπιστική βοήθεια, υποστήριξη εράνων κ.λπ.

Πριν από μερικά χρόνια έγινε προσπάθεια να δοθεί έμφαση στον κοινωνικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, με τη δημοσίευση του λεγόμενου **Κοινωνικού Ισολογισμού**. Πρόκειται για έναν ισολογισμό, που συντάσσεται και δημοσιεύεται μαζί με τον οικονομικό ισολογισμό της επιχείρησης. Η διαφορά του από τον οικονομικό ισολογισμό είναι ότι, το περιεχόμενο του αναφέρεται σε δαπάνες κοινωνικής πολιτικής προς τους εργαζομένους ή και γενικότερα προς την κοινωνία.

1.6 Επιδιώξεις της Επιχείρησης

Οι επιδιώξεις κάθε επιχείρησης, που αποτελούν και το λόγο ύπαρξης και λειτουργίας της, είναι οι ακόλουθες:

1.6.1 Η Αποτελεσματικότητα

Με τον όρο **Αποτελεσματικότητα** (*Effectiveness*) εννοείται ο βαθμός επίτευξης των στόχων. Πολύ συχνά ακούγονται φράσεις, όπως «πετύχαμε τους στόχους μας σε ικανοποιητικό βαθμό» ή ότι, «οι στόχοι μας επιτεύχθηκαν κατά 90%». Τέτοιες διαπιστώσεις, που έχουν προκύψει από μετρήσεις, βρίσκονται πολύ συχνά στις ετήσιες εκθέσεις των οργανώσεων.

Η αποτελεσματικότητα υπολογίζεται στην πράξη συγκρίνοντας τα αποτελέσματα, που επιτεύχθηκαν σε σχέση με τα επιδιωκόμενα. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση

που θέτει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων για το επόμενο έτος κατά 10 %, και τελικά πετυχαίνει μια αύξηση κατά 8%, είναι αποτελεσματική κατά 80%.

Εκτός από ποσοστά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και απόλυτες τιμές. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση θέσει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων κατά 1000 μονάδες και πετύχει μια αύξηση κατά 700 μονάδες, ο βαθμός αποτελεσματικότητας της είναι 70%. Πιο απλά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι, ο τύπος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το βαθμό αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης είναι ο λόγος των επιτευχθέντων μονάδων δια των επιδιωκόμενων:

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = \frac{\text{Αποτέλεσμα}}{\text{Στόχος}}$$

1.6.2 Η Αποδοτικότητα

Ένα άλλο μέγεθος, συναφές με την αποτελεσματικότητα, είναι η *Αποδοτικότητα* (*Efficiency*). Η αποδοτικότητα εκφράζει τις θυσίες (το κόστος), που απαιτούνται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. Η αποδοτικότητα μετριέται συνήθως με δείκτες. Στον αριθμητή τοποθετείται το αποτέλεσμα (εκροή), που πραγματοποιήθηκε, ενώ στον παρανομαστή το κόστος ή οι θυσίες (εισροή) που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του συγκεκριμένου αποτελέσματος:

$$\text{Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Αποτέλεσμα}}{\text{Κόστος}}$$

ή γενικότερα

$$\text{Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Ωφέλεια}}{\text{Κόστος}}$$

Η έννοια της αποδοτικότητας στην Ελλάδα έχει ταυτιστεί με την έννοια της οικονομικής αποδοτικότητας. Οικονομική αποδοτικότητα είναι ο λόγος του οικονομικού αποτελέσματος (κέρδος ή ζημία) στο τέλος της χρήσης (έτος, εξάμηνο, μήνας, εβδομάδα) προς το κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε:

$$\text{Οικονομική Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Καθαρό Κέρδος ή Ζημία}}{\text{Χρησιμοποιηθέντα Κεφάλαια}}$$

1.6.3 Η Παραγωγικότητα

Η αποδοτικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την *Παραγωγικότητα* (*Productivity*). Ο μαθηματικός τύπος, που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της παραγωγικότητας είναι ίδιος με εκείνον της αποδοτικότητας. Η μόνη διαφορά είναι ότι, με την αποδοτικότητα μετράμε αξίες και χρηματικά μεγέθη, ενώ με την παραγωγικότητα μετράμε ποσότητες προϊόντων σε σχέση με τον αριθμό εργαζομένων ή τον τεχνολογικό εξοπλισμό. Πιο συγκεκριμένα, όταν μετράμε τον αριθμό των μονά-

δων των τελικών προϊόντων, που παράχθηκαν, προς τον αριθμό των εργαζομένων ή τον αριθμό των ωρών, που απασχολήθηκαν (ανθρωποώρες), κάνουμε λόγο για την **Παραγωγικότητα της Εργασίας** (*Work Productivity*):

$$\text{Παραγωγικότητα Εργασίας} = \frac{\text{Μονάδες Παραχθέντων Προϊόντων}}{\text{Μονάδες Αναλωθέντων Ανθρωποωρών}}$$

Έτσι, για παράδειγμα, αν τα τελικά προϊόντα στο τέλος μιας εργάσιμης ημέρας είναι 5.000 μονάδες, για τις οποίες απαιτήθηκαν 50 ανθρωποώρες, τότε η παραγωγικότητα είναι $\frac{5000}{50}=100$. Αν την επόμενη ημέρα παραχθούν 5.100 μονάδες, η

παραγωγικότητα θα είναι $\frac{5100}{50}=102$, παρουσιάζοντας μια αύξηση κατά 2 %

Εκτός από την παραγωγικότητα της εργασίας,, μπορεί να υπολογίζεται η παραγωγικότητα και των άλλων συντελεστών παραγωγής, όπως είναι οι μηχανές, οι πρώτες ύλες και οι χρηματικοί πόροι.

Ο γενικός τύπος της παραγωγικότητας, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οποιοδήποτε συντελεστή παραγωγής, δίνεται από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Μονάδες Παραχθέντων Προϊόντων ή Υπηρεσιών}}{\text{Μονάδες Χρησιμοποιηθέντων Παραγωγικών Μέσων}}$$

Πολλές φορές τίθεται το ερώτημα σχετικά με το πώς μπορούμε να μετρήσουμε την παραγωγικότητα στον τομέα των υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η παραγωγικότητα ενός νοσοκομείου, που εφημερεύει, είναι ο λόγος των έκτακτων περιστατικών, προς τον αριθμό του νοσηλευτικού προσωπικού, που προσφέρει τις υπηρεσίες του. Αντίστοιχα, η παραγωγικότητα των τηλεφωνητών του ΟΤΕ, είναι ο λόγος των τηλεφωνικών κλήσεων, που απαιτήθηκαν, προς τον αριθμό των τηλεφωνητών ή τον αριθμό των τηλεφώνων, που χρησιμοποιήθηκαν (παραγωγικότητα μηχανών).

Εκείνο, που αξίζει να υπογραμμιστεί, είναι ότι, η υψηλή παραγωγικότητα δεν συμβαδίζει αναγκαστικά με την αποτελεσματικότητα. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός, που έχει πετύχει τον επιθυμητό βαθμό παραγωγικότητας, παράγοντας 1.000 προϊόντα ανά ημέρα, δεν είναι σίγουρο ότι, μπορεί να πουλήσει στην αγορά τις μονάδες αυτές.

Τέλος, η παραγωγικότητα αποτελεί ένα σημαντικό μέγεθος σύγκρισης μεταξύ των χωρών. Πολλές φορές γίνεται λόγος για την παραγωγικότητα της Ελλάδας σε σχέση με τη μέση παραγωγικότητα των χωρών του Νότου ή της Μεσογείου.

1.6.4 Η Ανταγωνιστικότητα

Εκτός από τα τρία προαναφερθέντα μεγέθη, τα οποία μια επιχείρηση οφείλει να παρακολουθεί, υπάρχει και μια τέταρτη επιδίωξη, που είναι η ανταγωνιστικότητα.

Ανταγωνιστικότητα (*Competitiveness*) σημαίνει να προτιμούν οι πελάτες τα δικά μας προϊόντα και όχι των ανταγωνιστών. Για να το πετύχουμε αυτό, θα πρέπει να παράγουμε με χαμηλό κόστος, να διαθέτουμε τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές και να προσφέρουμε την καλύτερη δυνατή ποιότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Γίνεται κατανοητό ότι, η ανταγωνιστικότητα συνδέεται με την παραγωγικότητα. Αν μια επιχείρηση έχει υψηλή παραγωγικότητα, αυτό σημαίνει ότι, μειώνει το κόστος των προϊόντων της και ότι, μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές. Ακόμη με υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας μπορεί να αξιοποιήσει καλύτερα τους εργατές, που δεν απασχολούνται στην παραγωγική διαδικασία, εφαρμόζοντας ποιοτικούς ελέγχους, προκειμένου να εξασφαλίσει καλύτερη ποιότητα για τα προϊόντα του.

Ορισμένες φορές, μερικά προϊόντα φαίνονται καλύτερα από κάποια άλλα, παρά το γεγονός ότι, η σύστασή τους είναι η ίδια, γιατί προβάλλονται ιδιαίτερα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ή παρουσιάζουν μικρές διαφοροποιήσεις ως προς τη συσκευασία ή τον τρόπο κατανάλωσής τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο διαφορετικός τρόπος ανοίγματος της συσκευασίας του νωπού γάλακτος των διαφόρων γαλακτοκομικών εταιριών.

1.7 Το Σύστημα «Επιχείρηση»

1.7.1 Έννοια του Συστήματος



Στη γενικότερη έννοια ένα **Σύστημα** (*System*) είναι ένα σύνολο **Συνιστώσων** (*Components*), οι οποίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κάποιου κοινού σκοπού. Οι συνιστώσες αυτές μπορεί να είναι όντα, υλικά, ιδέες, αξίες κ.λπ.

Σε μια επιχείρηση, για παράδειγμα, οι εγκαταστάσεις, οι άνθρωποι, τα υλικά, ο εξοπλισμός, τα προϊόντα, τα σχέδια, το χρήμα κ.λπ. αποτελούν τις συνιστώσες του συστήματος «επιχείρηση», διότι όλα αυτά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με κοινό στόχο το κέρδος, το οποίο αποτελεί τον στόχο της επιχείρησης. Τα διάφορα τμήματα ενός συστήματος είναι με τη σειρά τους συστήματα σε μικρότερη κλίμακα αλλά αποτελούν υποσυστήματα του αρχικού συστήματος. Σε κάθε περίπτωση ένα σύστημα είναι υπερ-σύστημα κάποιων συστημάτων αλλά αποτελεί ταυτόχρονα υποσύστημα κάποιου άλλου συστήματος. Η επιχείρηση, για παράδειγμα, είναι ένα σύστημα, κάθε τμήμα της είναι ένα υποσύστημά του, ενώ η ίδια η επιχείρηση είναι υποσύστημα της αγοράς, η οποία αγορά είναι με τη σειρά της υποσύστημα της κοινωνίας κοκ.

Συχνά χρησιμοποιείται η λέξη «σύστημα» αντί για τη λέξη «υποσύστημα», όταν δεν γίνεται αναφορά στο υπερ-σύστημα.

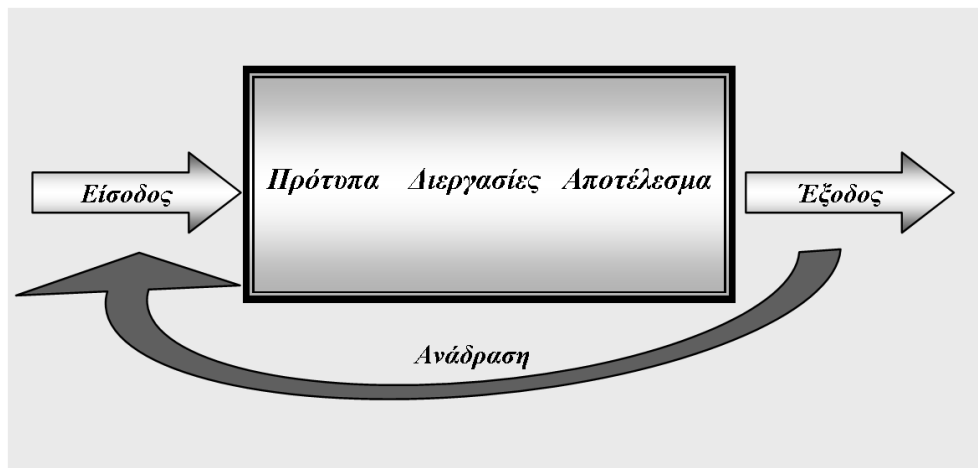
Κάθε σύστημα δέχεται **Είσοδο** (*Input*), την οποία με τη βοήθεια **Επεξεργασιών**

(*Processing*) τη μετασχηματίζει σε **Έξοδο** (*Output*). Μια επιχείρηση, για παράδειγμα, έχει ως είσοδο τις πρώτες ύλες, τα κεφάλαια, την εργασία, την οποία μετασχηματίζει με την παραγωγική του μηχανή σε προϊόντα, τα οποία αποτελούν την έξοδο του προς την αγορά. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων συστημάτων επιτυγχάνεται, όταν ένα σύστημα χρησιμοποιεί ως είσοδο την έξοδο κάποιων άλλων συστημάτων. Έτσι, για παράδειγμα, η προμήθεια πρώτων υλών της εταιρίας Α από την εταιρία Β αποτελεί έξοδο για την Β και είσοδο για την Α.

Το σύνολο των συστημάτων, με τα οποία ένα σύστημα Α αλληλεπιδρά, αποτελούν το **περιβάλλον** του συστήματος. Το σύνολο των συστημάτων, με τα οποία ένα σύστημα Α αλληλεπιδρά ιδιαίτερα έντονα, αποτελούν το **στενό ή ιδιαίτερο περιβάλλον** του συστήματος.

1.7. 2 Έλεγχος και Εντροπία

Σε κάθε σύστημα υπάρχει το στοιχείο του **Ελέγχου** (*Control*), δηλαδή της διαδικασίας διαπίστωσης της συνέπειας λειτουργίας του συστήματος μέσα σε προδιαγεγραμμένα επίπεδα απόδοσης τα οποία ονομάζονται **Πρότυπα** (*Standards*).



Σχήμα 1.6. Σχηματική Απεικόνιση Συστήματος

Η πληροφορία εκείνη, η οποία δείχνει την απόκλιση, η οποία εμφανίζεται στη σύγκριση των αποτελεσμάτων λειτουργίας με τα πρότυπα, ονομάζεται **Ανάδραση** (*Feedback*).

Το σχήμα 1.6 δείχνει παραστατικά τη συμβολική απεικόνιση ενός συστήματος.

Η **αυτό-ρύθμιση** και **αυτό-προσαρμογή** αποτελούν στόχους σχεδιασμού κάθε συστήματος και ο έλεγχος μέσων για την επίτευξή τους.

Οι παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν την εξέλιξη ενός συστήματος είναι πολλοί

και ποικίλοι, άλλοι προβλέψιμοι και άλλοι όχι, άλλοι ελέγξιμοι και άλλοι όχι. Ο έλεγχος του συστήματος αφορά τους ελέγξιμους μόνο παράγοντες. Συνεπώς η εξέλιξη ενός συστήματος εξαρτάται από τον έλεγχο του αλλά και από τον «χαοτικό» συνδυασμό, τον οποίο δημιουργούν οι μη ελέγξιμοι παράγοντες, δηλαδή την «αταξία», η οποία δημιουργείται από αυτούς τους παράγοντες. Αυτή η αταξία ονομάζεται **Εντροπία (Entropy)** και το μέγεθός της καθορίζει αντιστρόφως ανάλογα το μέγεθος του ελέγχου του συστήματος. Συνεπώς η αύξηση του ελέγχου μειώνει την εντροπία του συστήματος και αντίστροφα.

Έλεγχος (τάξη) και εντροπία (αταξία) συνυπάρχουν σε κάθε σύστημα (δεν νοείται σύστημα χωρίς έλεγχο και εντροπία) και αντιμάχονται. Ο έλεγχος δημιουργεί προϋποθέσεις συλλογικής δραστηριότητας των συνιστωσών του συστήματος προς συγκεκριμένη κατεύθυνση, ενώ η εντροπία δημιουργεί προϋποθέσεις για ατομική ανεξέλεγκτη δραστηριότητα κάθε συνιστώσας του συστήματος ξεχωριστά, η σύνθεση των οποίων εκφράζεται με συλλογική δραστηριότητα έξω από κάθε πρότυπο. **Ο έλεγχος παράγει τυποποίηση, ενώ η εντροπία παράγει ποικιλία.**

Το σύστημα επομένως αποτελεί σύνθεση της τυποποίησης και της ποικιλίας της δραστηριότητας των συνιστωσών του.

1.7.3 Συστημική Προσέγγιση

Η **Συστημική Προσέγγιση (Systemic Approach)** αποτελεί μέθοδο μελέτης γεγονότων και φαινομένων λαμβάνοντας υπόψη ότι κάθε υλική και νοητή οντότητα αποτελεί συνιστώσα πολυάριθμων συστημάτων, των οποίων οι εσωτερικές συνθήκες και οι αλληλεπιδράσεις τους καθορίζουν συχνά αποφασιστικά το ρόλο τους. Για παράδειγμα, η συμπεριφορά ενός ατόμου εξαρτάται από το βιολογικό του σύστημα αλλά και από το οικογενειακό, κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό, εκπαιδευτικό κ.λπ. σύστημα, στο οποίο το άτομο αυτό ανήκει. Η μελέτη συνεπώς της συμπεριφοράς του ανάγεται στις αλληλεπιδράσεις του βιολογικού του συστήματος με όλα τα προαναφερόμενα συστήματα.

Η συστημική προσέγγιση αποτελεί σήμερα ισχυρότατο εργαλείο μελέτης όλων σχεδόν των επιστημών (Ιστορία, Φιλοσοφία, Γενετική, Ψυχολογία, Πολιτικές Επιστήμες, Νομική κ.λπ.).

1.7.4 Συστημική Προσέγγιση των Επιχειρήσεων

Με τον όρο «Επιχείρηση» εννοείται κάθε σύστημα, το οποίο:

- Ως είσοδο απασχολεί ανθρώπους, υλικά, μηχανές, χρήμα, γη, εγκαταστάσεις, ενέργεια και πληροφορίες.
- Για την επεξεργασία των εισόδων χρησιμοποιεί τις λειτουργίες της ή τα έργα της.

- Ως έξοδο παράγει προϊόντα, υπηρεσίες, παροχές, συνεισφορές, πληροφορίες κ.λπ.

Ο μετασχηματισμός της εισόδου σε έξοδο γίνεται με έναυσμα τα ερεθίσματα, που προέρχονται από το περιβάλλον της επιχείρησης (πελάτες, κράτος κ.λπ.), και που μετατρέπονται στο εσωτερικό του σε **Εντολές (Orders)**, με αποτέλεσμα τη ροή πόρων από την είσοδο προς την έξοδο και τη δημιουργία πλεγματών ροής πόρων.

Η επιχείρηση αποτελεί υποσύστημα της κοινωνίας και αποτελείται από πολλά υποσυστήματα. Από τον ορισμό της, η εξέλιξη της επιχείρησης βασίζεται στις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Εξαρτάται από το μέγεθος των εισροών και εκροών του σε σχέση με το περιβάλλον της.
- Εξελίσσεται ταχύτατα στον χρόνο και η πορεία της εξέλιξής της καθορίζεται από το στοιχείο του ελέγχου του, το οποίο ασκείται από τη **Διοίκηση (Management)**.

Επιδίωξη της Διοίκησης είναι:

- Η επιβίωση του συστήματος.
- Η ανάπτυξη του συστήματος.
- Η ρύθμιση της εντροπίας του συστήματος

Αρχικά, ο όρος «περιβάλλον της επιχείρησης» από τώρα και στο εξής, θα αναφέρεται στο **Επιχειρηματικό Περιβάλλον (Business Environment)**, δηλαδή στο περιβάλλον, μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση.

Ως **Εσωτερικό Περιβάλλον (Internal Environment)** της επιχείρησης ορίζεται το σύνολο των συνιστωσών και διαδικασιών του συστήματος, δηλαδή, τα άτομα (εργατικό δυναμικό, στελέχη), οι μηχανές, οι πρώτες ύλες, οι ιδέες, τα σχέδια κ.λπ.

Ως **Εξωτερικό Περιβάλλον (External Environment)** ορίζεται το σύνολο των συστημάτων, που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης και με τα οποία **Συναλλάσσεται (Exchanges)**, δηλαδή έχει μαζί τους **αμφίδρομη σχέση** εισόδων-εξόδων.

Στη σημερινή εποχή θεωρείται ότι, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης παίζει τον πρωτεύοντα ρόλο για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την καθιέρωσή της. Και αυτό γιατί η επιχείρηση λαμβάνει από το εξωτερικό περιβάλλον της τις πρώτες ύλες για να παράγει, τις απαραίτητες πληροφορίες για να πάρει αποφάσεις, υπόκειται σε φορολόγηση για τα κέρδη που εισπράττει, συνεργάζεται με τράπεζες για τη διευκόλυνση των συναλλαγών της, αναπτύσσει σχέσεις με τους πελάτες για να διαθέσει τα προϊόντα που παράγει και γενικά προβαίνει σε μια σειρά από ενέργειες αλληλεξάρτησης και ανατροφοδότησης με το εξωτερικό περιβάλλον.

Θα μπορούσε κάποιος να κατηγοριοποιήσει τα συστήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος στις ακόλουθες κατηγορίες:

❖ *Στενό ή ιδιαίτερο περιβάλλον*

Στενό ή ιδιαίτερο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελούν οι αγορές. Οι αγορές αποτελούνται από τα συστήματα εκείνα (άλλες επιχειρήσεις), με τα οποία αλληλεπιδρά συχνότερα η επιχείρηση και από τα οποία κυρίως εξαρτάται η επιβίωσή της.

Οι βασικότερες αγορές είναι οι ακόλουθες:

- Η αγορά πρώτων υλών, μηχανημάτων κ.λπ., η οποία προμηθεύει την επιχείρηση με υλικούς πόρους.
- Η αγορά κεφαλαίων, που προμηθεύει την επιχείρηση με οικονομικούς πόρους.
- Η αγορά εργασίας, η οποία προμηθεύει την επιχείρηση με ανθρώπινο δυναμικό.
- Η αγορά των πελατών, στην οποία η επιχείρηση διοχετεύει τα παραγόμενα προϊόντα, υπηρεσίες κ.λπ.

Οι τρεις πρώτες αγορές παρέχουν εισόδο με αντάλλαγμα την εκροή χρήματος από την επιχείρηση, ενώ η τέταρτη αποτελεί έξοδο με αντάλλαγμα την εισροή χρήματος στην επιχείρηση (σχήμα 1.7).

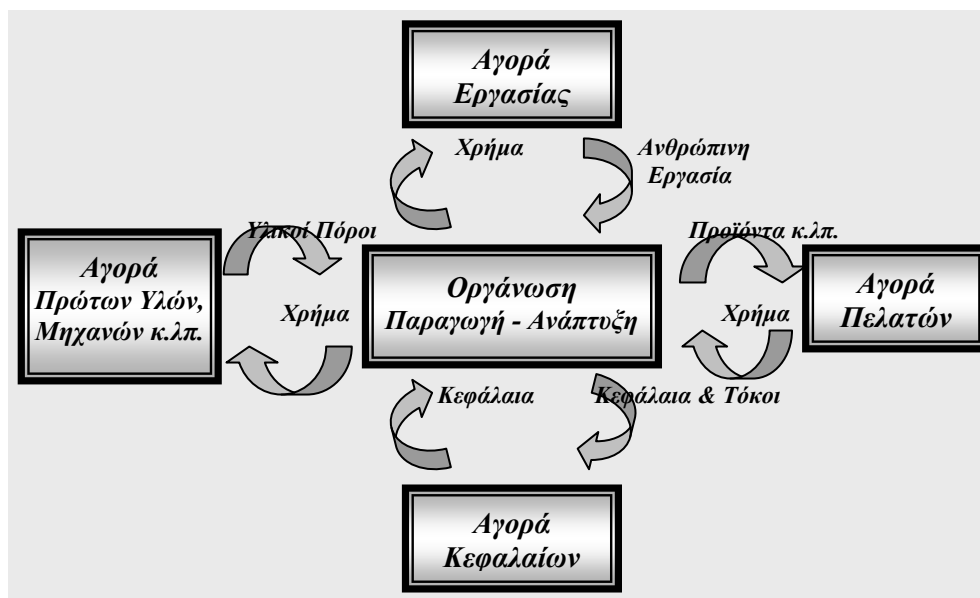
Στόχος κάθε επιχείρησης είναι η εισροή χρήματος σ' αυτήν να είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη εκροή από αυτήν.



Επειδή η αγορά πελατών είναι η μόνη, η οποία προκαλεί εισροή χρήματος στην επιχείρηση, οι πωλήσεις αποτελούν την πρωταρχική επιδίωξη της επιχείρησης, ενώ οι εισοδοί και ο μετασχηματισμός των πόρων προσαρμόζονται στην ικανοποίηση των αναγκών των πωλήσεων με γνώμονα, τον κατά το δυνατόν περιορισμό της εκροής χρήματος.

Η αλληλεπίδραση των συστημάτων - οργανώσεων μεταξύ τους γίνεται με τις **Συναλλαγές** (*Transactions*), κατά τις οποίες η εισόδος και η έξοδος ανταμείβεται χρηματικά από τον εκάστοτε πελάτη (όποιος δέχεται εισόδο, πληρώνει αντίτιμο).

Εφόσον η έξοδος μιας επιχείρησης Α αποτελεί εισόδο για την επιχείρηση Β, ο Α αποτελεί τον **Προμηθευτή** (*Supplier*) του Β και ο Β τον **Πελάτη** (*Customer*) του Α (π.χ. ο ιδιοκτήτης ενός εστιατορίου αποτελεί πελάτη ενός καταστήματος τροφίμων). Αυτή η σχέση μεταξύ των οργανώσεων αποτελεί την εμπορική αλυσίδα, της οποίας τελευταίος κρίκος είναι ο **Πελάτης - Καταναλωτής** (*Consumer*), ο οποίος χρησιμοποιεί την έξοδο μιας επιχείρησης για την ικανοποίηση μη εμπορικών αναγκών.



Σχήμα 1.7. Αλληλεπίδραση μιας Επιχείρησης με το «Στενό Περιβάλλον» της

Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να γίνουν οι ακόλουθες παρατηρήσεις (οι οποίες θα επανέλθουν στο προσκήνιο στο 4^ο Κεφάλαιο):

- Στο εσωτερικό της επιχείρησης, χρησιμοποιούνται οι υλικοί πόροι (αγορά πρώτων υλών κ.λπ.), η ανθρώπινη εργασία (αγορά εργασίας) και τα κεφάλαια (αγορά κεφαλαίων και εισπράξεις από την αγορά των πελατών) για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, που θα διοχετευτούν στην αγορά πελατών.
- Το κέρδος της επιχείρησης αποτελεί η διαφορά των χρηματικών εκροών από τις χρηματικές εισροές. Αυτό το κέρδος μπορεί να μετατρέπεται σε ανάπτυξη της επιχείρησης (αύξηση κεφαλαιουχικών πόρων, επενδύσεις, κ.λπ.).

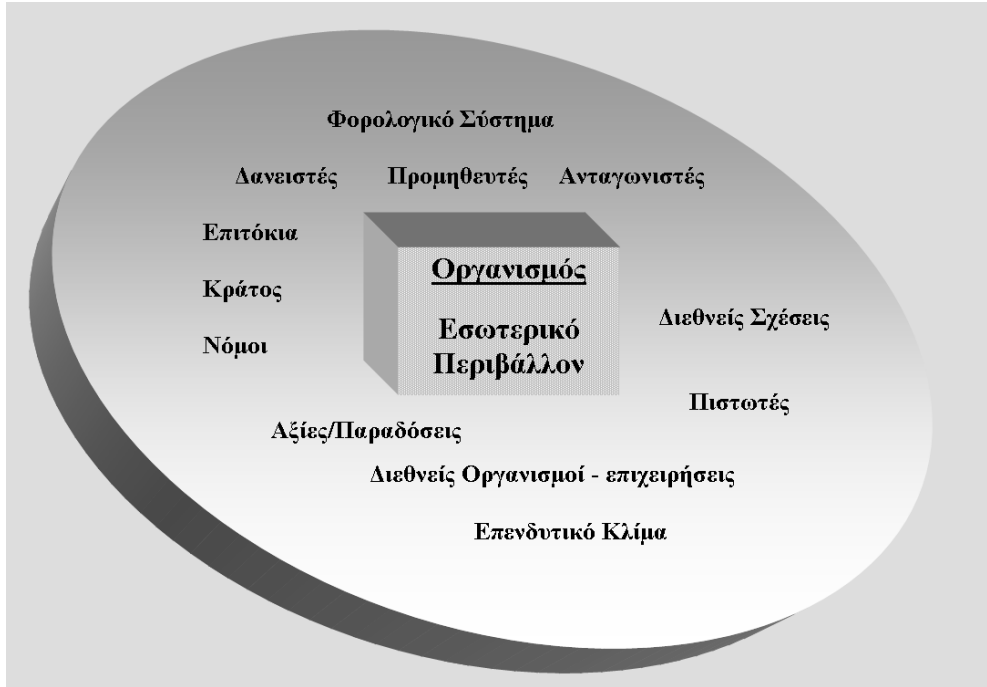
❖ *Ευρύτερο περιβάλλον*

Αποτελείται από όλα τα συστήματα, που επιδρούν ευρύτερα με την επιχείρηση, όπως:

- Το **Οικονομικό Περιβάλλον** (Economic Environment), το οποίο αποτελεί την «εικόνα» της οικονομικής κατάστασης μιας χώρας (βιομηχανοποίηση, ρυθμός ανάπτυξης, δείκτες πληθωρισμού, ανεργία, δημόσιο χρέος, πορεία της κεφαλαιαγοράς, επιτόκια, επίπεδο εισοδημάτων, φορολογικό σύστημα, οικονομικές και εμπορικές σχέσεις με άλλες χώρες κ.α.), οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές, και οι χρηματοδοτήσεις της επιχείρησης, που αποτελούν το μικροοικονομικό εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, στο χώρο της εκπαίδευσης, στοιχείο του οικονομικού περιβάλλοντος αποτελεί η αύξηση των δαπανών για την

παιδεία. Η υψηλή φορολόγηση οδηγεί πολλές φορές ορισμένες επιχειρήσεις σε διακοπή των εργασιών τους.

- Το **Τεχνολογικό Περιβάλλον** (Technological Environment), το οποίο δημιουργείται από τη σύγχρονη τεχνολογία, και το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βελτιωθεί πολύπλευρα η παραγωγή. Μια επιχείρηση αδυνατεί να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της, όταν χρησιμοποιεί παλιά τεχνολογία και ξεπερασμένες τεχνικές παραγωγής.



Σχήμα 1.8. Εξωτερικό Ευρύτερο Περιβάλλον μιας Επιχείρησης

- Το **Πολιτικό Περιβάλλον** (Political Environment), το οποίο αφορά τη γενική πολιτική κατάσταση μιας χώρας (π.χ. πολιτική σταθερότητα), που δημιουργεί θετικό ή αρνητικό κλίμα για επενδύσεις, ανάπτυξη και προσέλκυση ξένων κεφαλαίων.
- Το **Νομικό Περιβάλλον** (Legal Environment), το οποίο αποτελεί το νομικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Οι νόμοι αυτοί ορίζουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τους δανειστές της, τον τρόπο εκτελωνισμού των προϊόντων που εισάγει ή εξάγει, τις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων της και, γενικότερα το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί νόμιμα να λειτουργήσει η επιχείρηση.

- Το **Διεθνές Περιβάλλον** (International Environment), το οποίο περιλαμβάνει το γενικό διεθνές οικονομικό κλίμα, τη σύναψη διμερών οικονομικών, νομικών, τεχνολογικών και άλλων σχέσεων μεταξύ κρατών, τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, και προϋποθέσεις ανάπτυξης σχέσεων με επιχειρήσεις άλλων κρατών.
- Το **Κοινωνικό Περιβάλλον** (Social Environment), το οποίο περικλείει όλες τις κοινωνικές μεταβολές, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας και γενικότερα όλη την κοινωνική οργάνωση μιας χώρας .
- Το **Πολιτισμικό Περιβάλλον** (Culture Environment), το οποίο αναφέρεται στα εθνολογικά, λαογραφικά, παραδοσιακά και θρησκευτικά στοιχεία του λαού μιας χώρας. Αναφέρεται δηλαδή στο σύστημα αξιών, το οποίο χαρακτηρίζει διάφορες κοινωνικές ομάδες ή ένα ολόκληρο λαό.

Δύο επιχειρήσεις μπορεί να αναπτύσσουν μεταξύ τους σχέσεις:

- Ανταγωνιστικές, εφόσον διοχετεύουν τις εξόδους τους στην ίδια αγορά πελατών ή αντλούν τις εισόδους τους από τις ίδιες αγορές πόρων (π.χ. δύο επιχειρήσεις παραγωγής απορρυπαντικών, οι οποίες απευθύνονται στο ίδιο καταναλωτικό κοινό).
- Συναγωνιστικές, εφόσον η λειτουργία της μιας εξαρτάται από τη λειτουργία της άλλης (π.χ. η βιομηχανία ανταλλακτικών αυτοκινήτων εξαρτάται από τις εμπορικές επιχειρήσεις παραγωγής και πώλησης αυτοκινήτων).

