



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ (Τ.Ε.Ι) ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΡΟΦΙΛ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ



Σπουδαστική Επιμέλεια

Άρμπι Μολλοχόλλι
Ελευθερία Γκέρλοβα
Βασίλης Καραβελάκης

Υπεύθυνος Καθηγητής
Ιωάννα Γιαννούκου

ΠΑΤΡΑ
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2015

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑ

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση αυτής της εργασίας, παρέχοντας μας πρακτική ή και πνευματική υποστήριξη.

Αρχικά λοιπόν να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας μας, κυρία Ιωάννα Γιαννούκου, για την στήριξη της προσπάθειας μας, παρά τις όποιες δυσκολίες, την αμεσότητα και την ευστοχία των συμβουλών της καθώς και για την παρότρυνση της να αναλάβουμε μια εργασία στην συγκεκριμένη θεματολογία, που θεωρώ ότι θα με βοηθήσει απόλυτα στην μετέπειτα πορεία μου στον κλάδο. Επίσης να την ευχαριστήσουμε που με τη συνεχή παρακολούθηση της πορείας και της εξέλιξης της εργασίας μας, συνέβαλε σημαντικά στην ολοκλήρωση και παρουσίαση της.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε και τις οικογένειες μας, χωρίς την βοήθεια, την κατανόηση και την ψυχολογική στήριξη των οποίων, η προσπάθεια μας θα ήταν πολύ πιο δύσκολη.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<u>ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑ</u>	2
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ</u>	6
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ</u>	6
<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u>	7
<u>ABSTRACT</u>	8
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	9
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</u>	11
<u>ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ</u>	11
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</u>	19
<u>ΟΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ</u>	19
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	19
2.2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΈΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	22
2.3. ΔΙΑΦΟΡΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	24
2.4. ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	25
2.5. ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ	26
2.6. ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	27
2.7. ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ	27
2.8. ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ	28
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</u>	30
<u>ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΠΟ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ</u>	30

3.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΈΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	30
3.1.1. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	31
3.1.2. ΈΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΝΕΟ ΠΡΟΪΟΝ	32
3.1.3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	32
3.1.4. ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	33
3.1.5. ΈΛΕΓΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	34
3.1.6. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	34
3.2. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	35
3.2.1. ΣΧΕΤΙΚΟΤΗΤΑ	36
3.2.2. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ	37
3.2.3. ΚΙΝΔΥΝΟΣ	38
3.2.4. ΚΟΣΤΟΣ	39
3.3. ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΝΟΣ ΠΛΑΝΟΥ ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	39
3.4. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	40
3.5. ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΠΕΡΙΚΛΕΙΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΈΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	43
3.6. ΟΝΟΜΑΣΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΥΡΙΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΈΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 **47**

ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΩΣ ΜΕΣΟ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ **47**

4.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (INTERNAL MARKETING)	47
4.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ (INTERNAL CUSTOMER)	51
4.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	52
4.4. ΤΑ «SERVICE STANDARDS»	53
4.5. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	53
4.6. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ MARKETING	56
4.6.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΤΟΥ MARKETING	56
4.6.2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ-ΣΤΟΧΩΝ	57
4.6.3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ MARKETING	57
4.6.4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	58
4.7. ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	59

Η ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΩΣ ΜΕΣΟ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ **61**

5.1. Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	61
5.2. ΟΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ – ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ	64
5.3. ΤΡΟΠΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 **67**

ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ **67**

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	67
6.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	68
6.2.1. Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	68
6.2.2. Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ	69
6.2.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	72
6.3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	80
<u>Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ</u>	80
7.1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	80
7.2. ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	81
7.3. ΜΟΝΤΕΛΟ JD-R ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	83
7.4. ΣΧΕΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΜΕ ΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΛΟΣΗ	85
7.5. ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	90
<u>CASE STUDIES ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</u>	90
8.1. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ALFA ROMEO	90
8.2. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ VODAFONE	94
8.3. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ IBM	97
8.4. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ INTEL	99
8.5. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ GOOGLE	100
<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>	102
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	104

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Πολυεθνικές εταιρείες σε διάφορες χώρες	20
Εικόνα 2. Έρευνα για τους στόχους της επιχείρησης	Error! Bookmark not defined.
Εικόνα 3. Τα περιεχόμενα ενός Marketing Plan	Error! Bookmark not defined.
Εικόνα 4. Τα περιεχόμενα του επιχειρηματικού σχεδίου	Error! Bookmark not defined.
Εικόνα 5. Απόδοση στρατηγικού σχεδιασμού στον χρόνο	Error! Bookmark not defined.
Εικόνα 6. Στοιχεία της έρευνας και ανάπτυξης	30
Εικόνα 7. Οι διαδικασίες της Έρευνας και Ανάπτυξης έως την προώθηση του προϊόντος στην αγορά	33
Εικόνα 8. Διαδικασία παραγωγής προϊόντων μέσω E&A	34
Εικόνα 9. Στοιχεία στρατηγικής E&A	41
Εικόνα 10. Επιρροές από και προς την καταναλωτική συμπεριφορά	61
Εικόνα 11. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τι αντιλαμβάνεται τελικά ο καταναλωτής	65
Εικόνα 12. Το μοντέλο JD-R	84

ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Διακύμανση της συναλλαγματικής αξίας του ευρώ έναντι αυτής του δολαρίου κατά την τελευταία τριετία	12
Γράφημα 2. Το σύνολο του ενεργητικού των πιστωτικών ιδρυμάτων στην Ευρωζώνη (δεδομένα σε δισεκατομμύρια ευρώ)	14
Γράφημα 3. Ρυθμός ανεργίας σε διάφορες χώρες της Ευρωζώνης - Σταθερές τιμές 2007	15
Γράφημα 4. Μέγεθος χρέους σε σχέση με την οικονομική απόδοση	16
Γράφημα 5. Ετήσια εξαγορά δημοσίου χρέους και δημόσιο χρέος που διακρατείται στο εξωτερικό, ποσοστά επί του ΑΕΠ	17

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτέλεσε το αντικείμενο μελέτης μας εδώ και ένα αρκετά μεγάλο διάστημα και θεωρούμε ότι λόγω της σπουδαιότητας του θέματος θα αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εφαλτήριο στην μετέπειτα πορεία μας στον κλάδο.

Πιο συγκεκριμένα στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης αναλύονται οι στόχοι και τα περιεχόμενα τους από μια επιχείρηση. Είναι δεδομένο, πως στην πορεία της συγκεκριμένης εργασίας αναλύθηκαν τα σπουδαιότερα βήματα που φτάνει μια επιχείρηση στην σύσταση ενός επιχειρηματικού πλάνου επισημοποιώντας και δημοσιεύοντας τους στόχους της. Πριν φτάσουμε όμως εκεί αναλύθηκαν δεδομένα που σχετίζονται με τις πολυεθνικές εταιρείες, τις επιχειρήσεις αυτές λοιπόν που αποτελούν και το επίκεντρο της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Εξίσου σημαντική είναι και η ανάλυση του Marketing Plan της επιχείρησης, υπό την έννοια ότι θέτει τους στόχους για την επίσημη παρουσίαση της επιχείρησης τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Ένας άλλος στόχος της σύγχρονης επιχείρησης είναι η επιτυχία παραγωγής και διάθεσης καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, καταγράφοντας τις επιθυμίες του καταναλωτή. Είναι συνεπώς, εξίσου σημαντική και η ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς που ρυθμίζει τους μετέπειτα στόχους της επιχείρησης ως προς την παραγωγή. Η παραγωγή όμως των καινοτομικών προϊόντων που αναφέραμε ήδη σχετίζεται άμεσα και με τον τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) που όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει να εντάξουν στα πλαίσια τους. Θα εξεταστεί λοιπόν ο κλάδος της έρευνας και ανάπτυξης αλλά και τα θετικά στοιχεία που μπορεί να επιφέρει στην επιχείρηση. Τέλος θα εξεταστεί η καινοτομία ως σημαντικότερο κομμάτι της επιχειρηματικότητας καθώς όπως αναφέραμε και προηγουμένως μπορεί αν επιφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα θα δούμε και τον ρόλο που διαδραματίζει η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και η ευημερία των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ευελπιστώ η πτυχιακή μας εργασία να αποτελέσει ένα χρήσιμο εγχειρίδιο στα χέρια του κάθε μελετητή της σύγχρονης επιχειρηματικότητας και των business plans.

ABSTRACT

This project was the subject of my study for quite a long time and we think that because of the importance of the subject it will be a very important stepping stone in my future course in the industry.

More specifically within this study we analyze the goals and the contents of a business. It is certain that in the course of this study we analyze the most important steps that reaches a company in setting up a business plan formalizing and publishing goals. Before we get there we analyze data related to multinational enterprises, which are the focus of this thesis. Equally important is the analysis of the Marketing Plan of the company, meaning that it sets goals for the official presentation of the business both locally and internationally.

Another goal of modern business is the production and marketing success of innovative products and services, regarding the wishes of the consumer. What is therefore equally important, is the analysis of consumer behavior that governs their subsequent business goals for production. However, the production of innovative products already mentioned directly relates to the field of Research and Development (R & D) that all modern businesses should incorporate within their framework. The Research and Development part of the company will be addressed as well as the positive elements that can it bring in the business. Finally we consider innovation as an important part of entrepreneurship, because as mentioned earlier it can bring a competitive advantage for businesses, while we will see the role of human resource management and welfare of employees in achieving the company's objectives.

We hope our dissertation can be a useful guide in the hands of every scholar of modern entrepreneurship and business plans.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα έγγραφο που χρησιμοποιείται για τα σχέδια λεπτομερειών για την εκκίνηση μιας επιχείρησης ή για υφιστάμενες επιχειρήσεις. Αυτό το έγγραφο χρησιμοποιείται για να περιγράψει τους επιχειρηματικούς στόχους και τις στρατηγικές, καθώς και για να αποτελέσει το προσχέδιο της χρηματοδότησης για τα σχέδια μάρκετινγκ. Ουσιαστικά, παρέχει αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με το πού μια εταιρεία πρόκειται να φτάσει και πώς θα φτάσει εκεί. Πολλοί εμπειρογνώμονες θεωρούν ότι ένα τέτοιο σχέδιο είναι κρίσιμο για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Συχνά, ένα επιχειρηματικό σχέδιο απαιτείται όταν αναζητείται ένα επιχειρησιακό δάνειο ή μια επένδυση κεφαλαίου. Οι επενδυτές πρέπει να γνωρίζουν τι ελπίζει να ολοκληρώσει ένας ιδιοκτήτης επιχείρησης και τα μέτρα που αυτός ή αυτή προτίθεται να λάβει για την επίτευξη των στόχων. Τα επιχειρηματικά σχέδια βοηθούν εκείνους που είναι σε θέση να δανείσουν χρήματα να καθορίσουν εάν μια επιχείρηση είναι πιθανό να πετύχει ή όχι, με βάση τις πληροφορίες που παρέχονται από τον ιδιοκτήτη ή τους ιδιοκτήτες. Μια εταιρεία που υποστηρίζεται από ένα καλά μελετημένο σχέδιο παρουσιάζει μικρότερο δανειακό ή επενδυτικό κίνδυνο από ό,τι κάποια άλλη με ελλιπές σχέδιο.

Τα επιχειρηματικά σχέδια δεν είναι μόνο χρήσιμα για τη λήψη χρηματοδότησης. Ένα προσεκτικά καταγραμμένο σχέδιο μπορεί να χρησιμεύσει ως ένας πραγματικός χάρτης της επιτυχίας για τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης και τους εργαζόμενους της. Μπορεί να βοηθήσει όλους τους εμπλεκόμενους στην παραμονή στην εργασία, ενώ προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους. Επιπλέον, αυτό το είδος του σχεδίου, μπορεί να επανεξετάζεται και αναθεωρείται, όταν είναι απαραίτητο, επιτρέποντας σε εκείνους που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα να κρατήσουν τις στρατηγικές που πραγματοποιούν, την εξάλειψη εκείνων που δεν υφίστανται, και να αλλάξουν τους στόχους, καθώς η επιχείρηση εξελίσσεται.

Κατά την προετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είναι ζωτικής σημασίας να καταβληθεί κάθε δυνατή προσπάθεια σε έρευνα κάθε πτυχής της επιχείρησης. Θα πρέπει να περιλαμβάνει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τα πάντα, από τα βασικά στοιχεία του προϊόντος ή της υπηρεσίας έως και το πώς σκοπεύουν οι ιδιοκτήτες να διαχειριστούν τις καθημερινές λειτουργίες. Αν σκοπεύουν να προσφύγουν σε εξωτερική χρηματοδότηση, θα

πρέπει να κάνουν το σχέδιό τους πολύ κατατοπιστικό και ελκυστικό. Με αυτόν τον τρόπο, θα είναι σε θέση να διατηρήσουν το ενδιαφέρον των δανειοδοτών και των επενδυτών για αρκετό διάστημα και να διαβάσουν το μεγαλύτερο μέρος του σχεδίου, ελπίζοντας να αποφασίσουν να παράσχουν τη χρηματοδότηση που χρειάζεται.

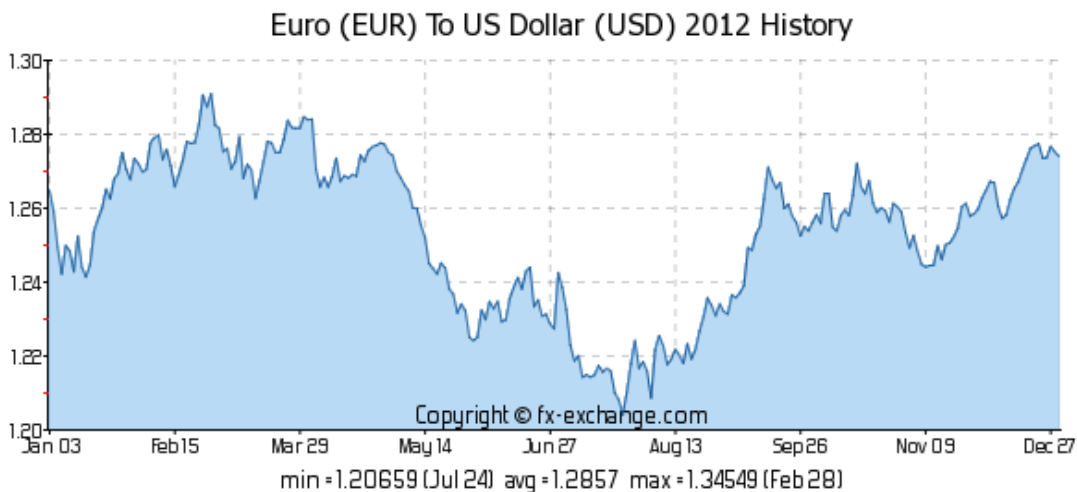
Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να παρέχει αναλυτική περιγραφή της επιχείρησής συμπεριλαμβανομένων των προϊόντων ή υπηρεσιών που σχεδιάζει να προσφέρει, καθώς και τις αναμενόμενες δαπάνες και τα κέρδη. Εάν υπάρχουν προϊόντα προς πώληση, θα πρέπει να περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με την παραγωγή των προϊόντων αυτών. Μια λεπτομερής περιγραφή της αγοράς για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, μαζί με τις συγκρίσεις του ανταγωνισμού, θα πρέπει να παρέχονται, επίσης. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει τα σχέδιά για την ανάπτυξη, τη διανομή, τη στελέχωση, τη χρηματοδότηση, και πολλά άλλα.

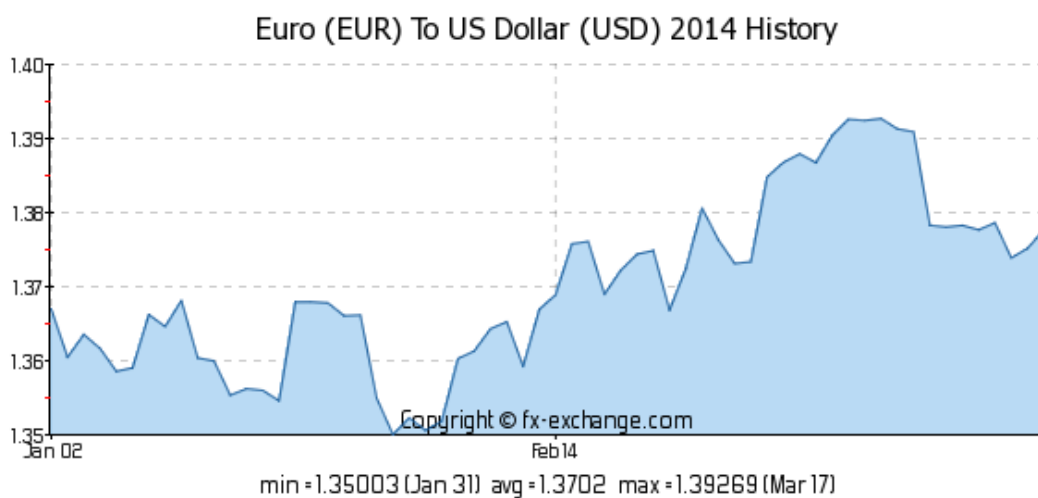
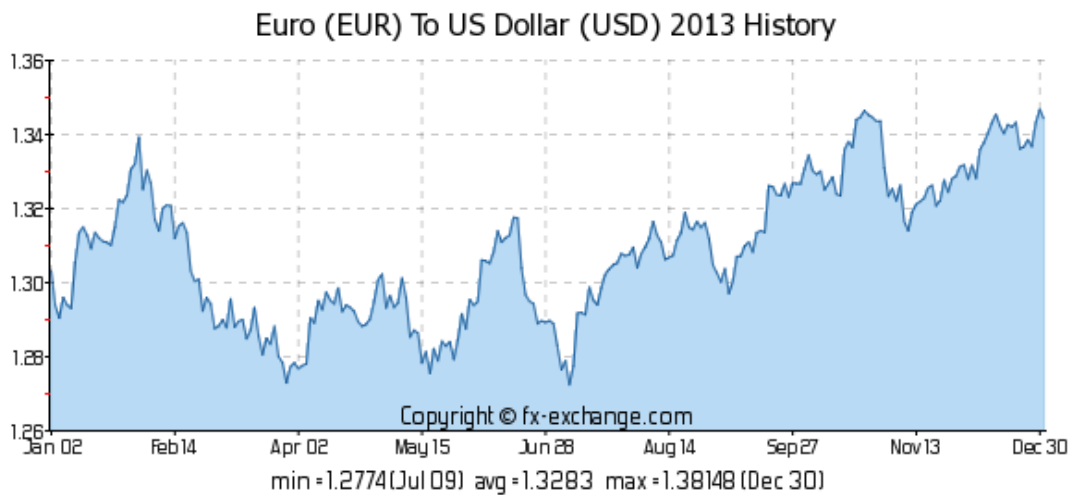
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Η κρίση της Ευρωζώνης αποτελεί συνέχιση μιας παγκόσμιας αναταραχής που ξεκίνησε ουσιαστικά το 2007, από την Αμερικανική «φούσκα» στην αγορά των ακινήτων, που οδήγησε στην παγκόσμια τραπεζική κρίση, μετατράπηκε σε παγκόσμια ύφεση και κατέληξε στην κρίση του δημοσίου χρέους. Η βασική αδυναμία των Ευρωπαϊκών τραπεζών είναι το συσσωρευμένο δημόσιο και ιδιωτικό χρέος κατά την περίοδο της έντονης χρηματιστικοποίησης από το 2000 και μετά (Ostry, 2010).

Στο πλαίσιο της χρηματιστικοποίησης δημιουργήθηκε το Ευρώ, που αποτελεί μορφή διεθνούς αποθεματικού νομίσματος, δημιουργημένο από μια ομάδα Ευρωπαϊκών κρατών με σκοπό την εξασφάλιση των πλεονεκτημάτων των Ευρωπαϊκών τραπεζών και των μεγάλων επιχειρήσεων. Ο απότερος σκοπός όμως ήταν το Ευρώ να μπορέσει να ανταγωνιστεί το δολάριο, κάτι που δεν θα μπορούσε να συμβεί εάν δεν υπήρχε ένα αντίστοιχο ισχυρό ενιαίο κράτος. Έτσι αποκαλύπτεται και η βασική θεμελιώδης αδυναμία του Ευρώ: Στηρίζεται σε μια συμμαχία ανόμοιων κρατών, χωρίς συνοχή, που αντιπροσωπεύουν οικονομίες με διαφορετικές ανάγκες και αποκλίνουσες ανταγωνιστικότητες.





Πηγή: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

Γράφημα 1. Διακύμανση της συναλλαγματικής αξίας του ευρώ έναντι αυτής του δολαρίου κατά την τελευταία τριετία.

Το Ευρώ κατά την διάρκεια της παγκόσμιας κρίσης που ξεκίνησε το 2007, αποτελούσε διαμεσολαβητή στην Ευρώπη. Η ΟΝΕ, προχώρησε στον διαχωρισμό περιφέρειας και κέντρου και εισήγαγε ανάμεσά τους σχέσεις διακρίσεων και ιεραρχίας. Αποτέλεσμα ήταν τη δεκαετία του 2000, η περιφέρεια να χάνει τα επίπεδα ανταγωνιστικότητάς της και να αυξάνονται τα ελλείμματα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών στις ανταλλαγές με το κέντρο, αλλά και να συσσωρεύονται σημαντικές οφειλές προς τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα του κέντρου. Έτσι η Γερμανία αναδείχτηκε ως η μεγαλύτερη οικονομική δύναμη της Ευρώπης (Feldstein, 2012).

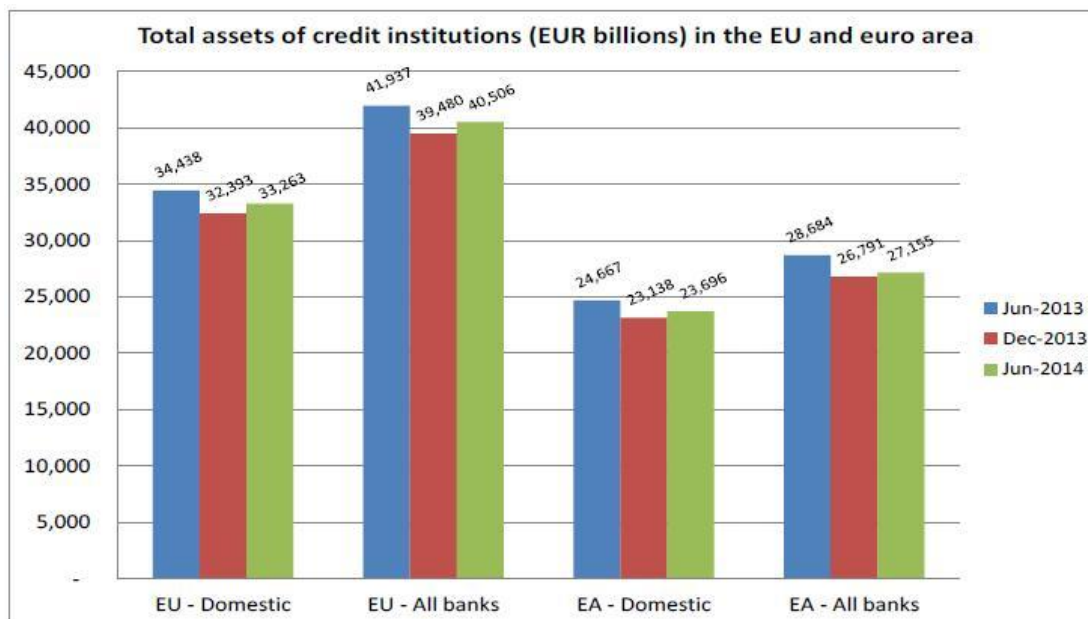
Υπάρχει βέβαια έντονος νεοφιλελευθερισμός στις πολιτικές της Ευρωζώνης σχετικά με την αντιμετώπιση της κρίσης. Παρατηρείται αύξηση των έμμεσων φόρων, περικοπή των

δημοσίων δαπανών, μείωση των μισθών, ιδιωτικοποίηση της δημόσιας περιουσίας και έντονη απελευθέρωση των αγορών. Ταυτόχρονα, παρατηρούνται θεσμικές αλλαγές εντός της ΟΝΕ, του Ευρωπαϊκού ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθεροποίησης Σταθερότητας και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας ώστε να εδραιωθεί η κυριαρχία του κέντρου και ιδιαίτερα η οικονομική θέση της Γερμανίας. Βλέποντας τα παραπάνω θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί πως οι πολιτικές που εφαρμόζονται απειλούν να μετατοπίσουν τις ισορροπίες της οικονομικής, πολιτικής και κοινωνικής δύναμης κατά της εργασίας και υπέρ του κεφαλαίου, σε όλη την Ευρωζώνη (Auerback, 2011).

Το να αναφέρεται η λιτότητα θεωρείται αντιφατικό, αφού οδηγεί σε περαιτέρω ύφεση, που έχει ως αποτέλεσμα να τίθενται σε κίνδυνο οι τράπεζες και η νομισματική ένωση, ενώ επιδεινώνεται το ήδη δυσβάσταχτο βάρος του χρέους. Η παραπάνω αντίφαση αποτελεί τροχοπέδη της φύσης της ΟΝΕ, αφού αποτελείται από συμμαχίες κρατών με αποκλίνουσες ανταγωνιστικότητες. Έτσι η ΟΝΕ, έρχεται αντιμέτωπη με ένα σοβαρό δίλλημα: είτε να έρθει σε ρήξη, είτε να δημιουργήσει κρατικούς μηχανισμούς που θα είχαν την δυνατότητα να επιβάλλουν πολιτικές αύξησης της ανταγωνιστικότητας.

Η μεγάλη πιστωτική ισχύς της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας χρησιμοποιήθηκε αυθαίρετα για να προστατευθούν τα συμφέροντα των ομολογιούχων, των τραπεζών και των μεγάλων επιχειρήσεων, παρακάμτωντας σε μερικές περιπτώσεις ακόμη και το ίδιο το καταστατικό της ΕΚΤ. Ιδιοποιήθηκε η κοινωνική δύναμη με μη – δημοκρατικούς τρόπους από ένα θεσμό που έχει τεθεί στην υπηρεσία του Ευρωπαϊκού κεφαλαίου. Έτσι η ΕΚΤ δεν μπορεί να μειώσει τα αποτελέσματα της κρίσης, αφού περιορίζεται από την έλλειψη ενός ενιαίου κράτους που θα μπορεί να στηρίξει την φερεγγυότητα και τις υποχρεώσεις της (Auerback, 2011).

Είναι λογικό όπως και με την περίπτωση της ΕΚΤ, να υπάρχει πρόβλημα και με την λειτουργία του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, αφού δεν υπάρχει ενιαία κρατική αρχή που να μπορεί να υποστηρίξει αξιόπιστα την διευρεύνηση της ικανότητας δανεισμού, ενώ η ικανότητα του Ταμείου να αναπληρώνει το κεφάλαιο των τραπεζών που βρίσκονται σε κίνδυνο, αντιφάσκει με τον εθνικό χαρακτήρα των τραπεζών. Δεν είναι εύκολο σε μια συμμαχία που αποτελείται από διαφορετικά κράτη, να αντλήσει από κοινού τα απαραίτητα κεφάλαια ώστε να διασώσει τις τράπεζες ενός εκ των μελών της. Έτσι δεν είναι λογικό για παράδειγμα η Γερμανία να διασώσει τις Πορτογαλικές τράπεζες χωρίς να υπάρχει το ανάλογο αντάλλαγμα (McNamara, 2005).

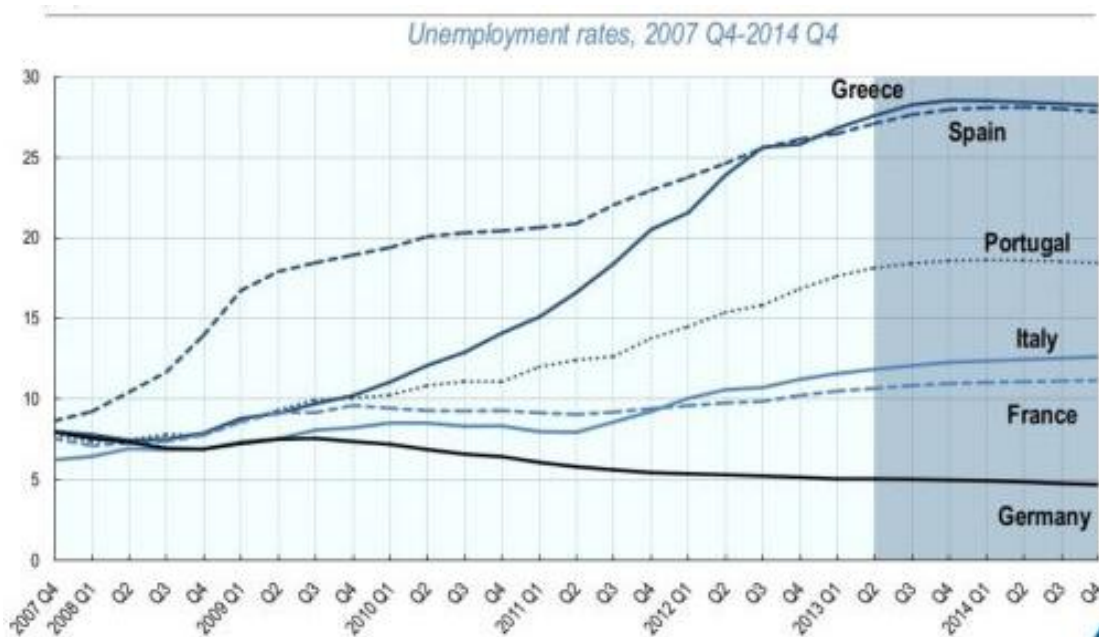


Πηγή: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

Γράφημα 2. Το σύνολο του ενεργητικού των πιστωτικών ιδρυμάτων στην Ευρωζώνη (δεδομένα σε δισεκατομμύρια ευρώ)

Οι εγχώριες τράπεζες έχουν συνδεθεί με τα εθνικά κράτη από την αρχή της κρίσης και μετά, έτσι οι τράπεζες έχουν αποκτήσει το δημόσιο χρέος των κρατών που ανήκουν, καταθέτουν την πλεονάζουσα ρευστότητα στις εθνικές κεντρικές τράπεζες και λογικά στηρίζονται όλο και περισσότερο στον Μηχανισμό Επείγουσας Παροχής Ρευστότητας, που τον παρέχει η εθνική κεντρική τράπεζα. Έτσι τα εθνικά κράτη και οι τράπεζες αντιμετωπίζουν από κοινού ένα νέο πρόβλημα: Τον κίνδυνο της από κοινού αθέτησης πληρωμών. Τα περιφερειακά κράτη λοιπόν έρχονται αντιμέτωπα με ένα δίλημμα, είτε να χάσουν εντελώς τον έλεγχο των τραπεζών, είτε να τις κρατικοποιήσουν πλήρως.

Το μέλλον φαίνεται δυσοίωνο και περιλαμβάνει υψηλά επίπεδα ανεργίας, χαμηλά επίπεδα ανάπτυξης και ολοένα μεγαλύτερη αύξηση του χρέους. Αυτό συμβαίνει επειδή απουσιάζουν αποτελεσματικές θεσμικές αλλαγές στους κόλπους της ίδιας της ΟΝΕ, εντείνεται το σχίσμα μεταξύ περιφέρειας και κέντρου, αυξάνονται οι πιέσεις για λιτότητα και οι απειλές κατά των τραπεζών, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται δυσμενείς συνθήκες στις περιφερειακές χώρες. Το αποτέλεσμα είναι οι περιφερειακές χώρες να δυσκολεύονται να παραμείνουν εντός της ΟΝΕ, με την πιο πιθανή υποψήφια για άμεση έξοδο να είναι η Ελλάδα (Braun & Tausendpfund, 2014).



Πηγή: Eurostat

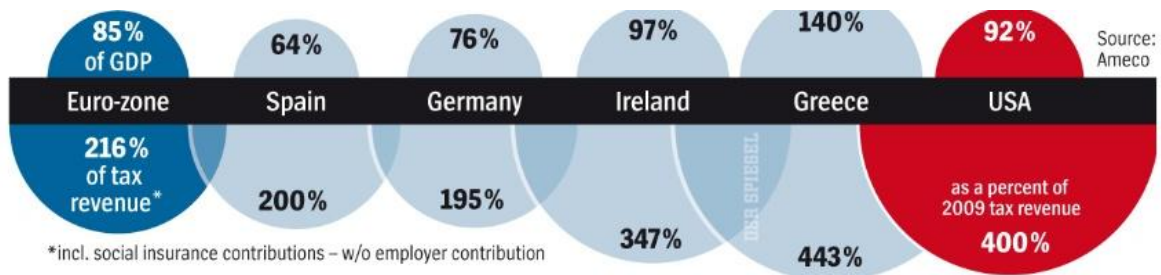
Γράφημα 3. Ρυθμός ανεργίας σε διάφορες χώρες της Ευρωζώνης - Σταθερές τιμές 2007

Η αθέτηση των πληρωμών είναι αναπόφευκτη αφού η Ελλάδα δεν πληροί της προϋποθέσεις για να συμμετάσχει σε σχέδια διάσωσης και δεν μπορεί να εξυπηρετήσει το δημόσιο χρέος της. Ωστόσο, η λεγόμενη συντεταγμένη αθέτηση πληρωμών, δηλαδή η αθέτηση των πληρωμών με πρωτοβουλία των πιστωτών και εντός των περιορισμών της ONE, δεν θα ήταν συμφέρουσα για την ίδια την χώρα. Το αποτέλεσμα θα είναι η χώρα να μην αλλάζει την πολιτική της λιτότητας, να οδηγείται σε απώλεια ελέγχου των εγχώριων τραπεζών της, να κρατιέται στην σκληρά ανταγωνιστική λαβή του ευρώ, ενέργειες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην απώλεια της εθνικής ανεξαρτησίας, αφού η δημοσιονομική πολιτική θα έμπαινε υπό τον έλεγχο των κρατών κέντρου. Φυσικά η έξοδος της χώρας από την ONE, εξακολουθεί να υφίσταται ως ενδεχόμενο (Drudi, et al, 2012).

Με κυρίαρχο και δημοκρατικό τρόπο που να οδηγεί σε εκτεταμένη διαγραφή χρέους, πρέπει να γίνεται η αθέτηση των πληρωμών με πρωτοβουλία του οφειλέτη. Αυτό βέβαια θα επισπεύσει την ενδεχόμενη έξοδο της χώρας από την ONE. Εάν όμως το κράτος εγκαταλείψει το Ευρώ, θα έχει περισσότερες επιλογές για να αντιμετωπίσει το δημόσιο χρέος του, αφού θα μπορεί να μετατρέψει το σύνολο του χρέους στο νέο νόμισμα (για παράδειγμα σε δραχμή). Έτσι ανακτάται ο έλεγχος της νομισματικής πολιτικής και προσφέρεται μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων για την διάσωση των εγχώριων τραπεζών μέσω της παροχής εγχώριας ρευστότητας

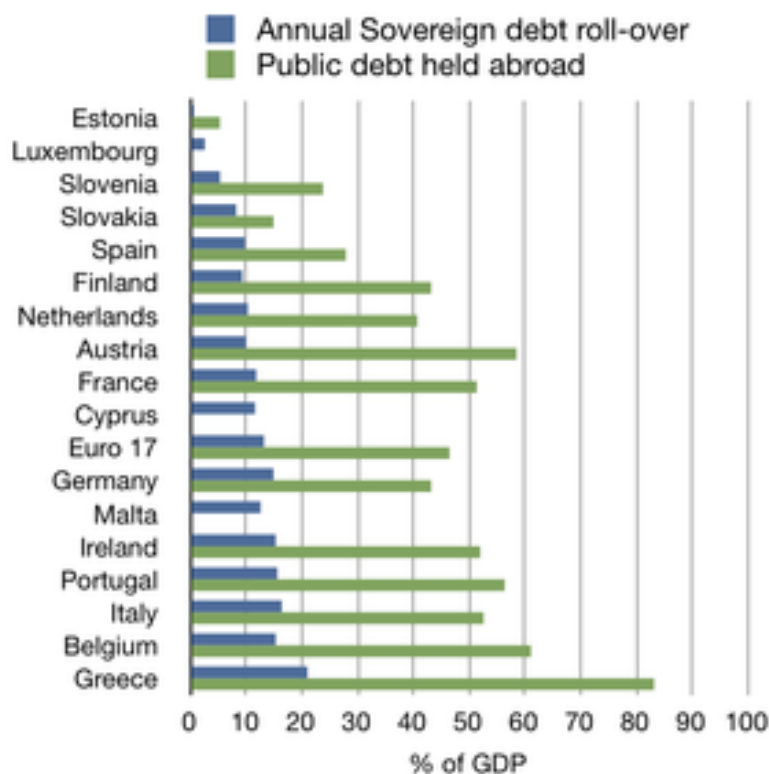
και της εθνικοποίησης. Η έξοδος όμως έχει και αρνητικές πτυχές, αφού οι τράπεζες θα αντιμετωπίζουν προβλήματα ενεργητικού και υποχρεώσεων λόγω του ότι ένα μέρος τους παραμένει σε Ευρώ. Έτσι θα μπορούσε να υπάρξει συρρίκνωση των τραπεζών με την πάροδο των χρόνων, ενώ δημιουργούνται προβλήματα στην νομισματική κυκλοφορία που προκαλούν συναλλαγματικής φύσεως προβλήματα, αφού το νέο νόμισμα υποτιμάται. Η διατάραξη όμως της νομισματικής κυκλοφορίας δεν είναι καθοριστική και η υποτίμηση θα οδηγήσει σε ταχεία ανάκτηση της ανταγωνιστικότητας. Είναι λοιπόν λογικό πως εάν η Ελλάδα προβεί σε στάση πληρωμών, θα πρέπει και να αποχωρήσει από την ONE (Buti & Carnot, 2012).

Υπάρχουν σοβαροί κίνδυνοι στην αθέτηση των πληρωμών με πρωτοβουλία του οφειλέτη, αλλά η οικονομική και κοινωνική παρακμή εντός της ONE, θα μπορούσε να έχει κατάληξη σε μια ακόμη πιο άσχημη έξοδο για την περιφερειακή χώρα. Σε πορεία ανάκαμψης θεωρητικά θα μπορούσε να τεθεί μια χώρα εάν αθετούσε τις πληρωμές της μέσω μιας αποφασισμένης κυβερνήσεως. Έτσι είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα ευρύ πρόγραμμα που να περιλαμβάνει την αναδιανομή, τον έλεγχο των κεφαλαιακών ροών, την βιομηχανική πολιτική και την ριζική αναδιάρθρωση των θεσμών του κράτους. Η χώρα θα πρέπει να στοχεύει σε πορεία υψηλής απασχόλησης και βιώσιμης ανάπτυξης, ενώ η ισορροπία των δυνάμεων θα πρέπει να είναι υπέρ της εργασίας και όχι υπέρ του κεφαλαίου. Τέλος θα πρέπει να υπάρξει ενισχυμένο σχέδιο προστασίας της εθνικής ανεξαρτησίας (Van Overtveldt, 2012).



Πηγή: World Bank

Γράφημα 4. Μέγεθος χρέους σε σχέση με την οικονομική απόδοση



Πηγή: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

Γράφημα 5. Ετήσια εξαγορά δημοσίου χρέους και δημόσιο χρέος που διακρατείται στο εξωτερικό, ποσοστά επί του ΑΕΠ

Η οικονομική, πολιτική και κοινωνική ολοκλήρωση της Ευρώπης φτάνει σε ένα τέλος εξαιτίας της κρίσης της Ευρωζώνης, ενώ η ιδεολογία του Ευρωπαϊσμού που στηρίχτηκε στην ενότητα και την αλληλεγγύη των λαών βρίσκεται σε κρίση. Η σοβαρότητα και το βάθος της ύφεσης προκαλούν έντονα κοινωνικά φαινόμενα κατά των μεγάλων επιχειρήσεων και τραπεζών παντού μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ το τέλμα που έχει φτάσει η ΟΝΕ, εγείρει την δυνατότητα της ενεργούς κοινωνικής, πολιτικής και οικονομικής παρέμβασης των κρατών ολόκληρης της Ευρωζώνης.

Η απαραίτητη αναδόμηση της Ευρώπης, αφού η ΟΝΕ και η ΕΕ βρίσκονται υπό καθεστώς κρίσης, δεν πρέπει να γίνει από τους εκπροσώπους του νεοφιλελευθερισμού, που υπερασπίζουν τα συμφέροντα του κεφαλαίου, αλλά θα πρέπει να έχει σαν βάση ένα έντονο δημοκρατικό περιεχόμενο, να αντλεί δύναμη από την παράδοση της Πολιτικής Οικονομίας και των Ετερόδοξων Οικονομικών, να στηρίζεται στην κοινωνία των πολιτών και την οργανωμένη εργασία, αλλά και να κινείται ανάμεσα στον απερχόμενο Ευρωπαϊσμό και τον

επερχόμενο Εθνικισμό. Πάνω απ' όλα όμως θα πρέπει η εκάστοτε κυβέρνηση να έχει στον σχεδιασμό της το παλιό σοσιαλιστικό απόφθεγμα, ότι μόνο όταν η βάση είναι το συμφέρον των εργαζομένων, είναι δυνατό το χτίσιμο μιας ισχυρής Ευρωπαϊκής ενότητας (Janáčková, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

2.1. Εισαγωγικά στοιχεία

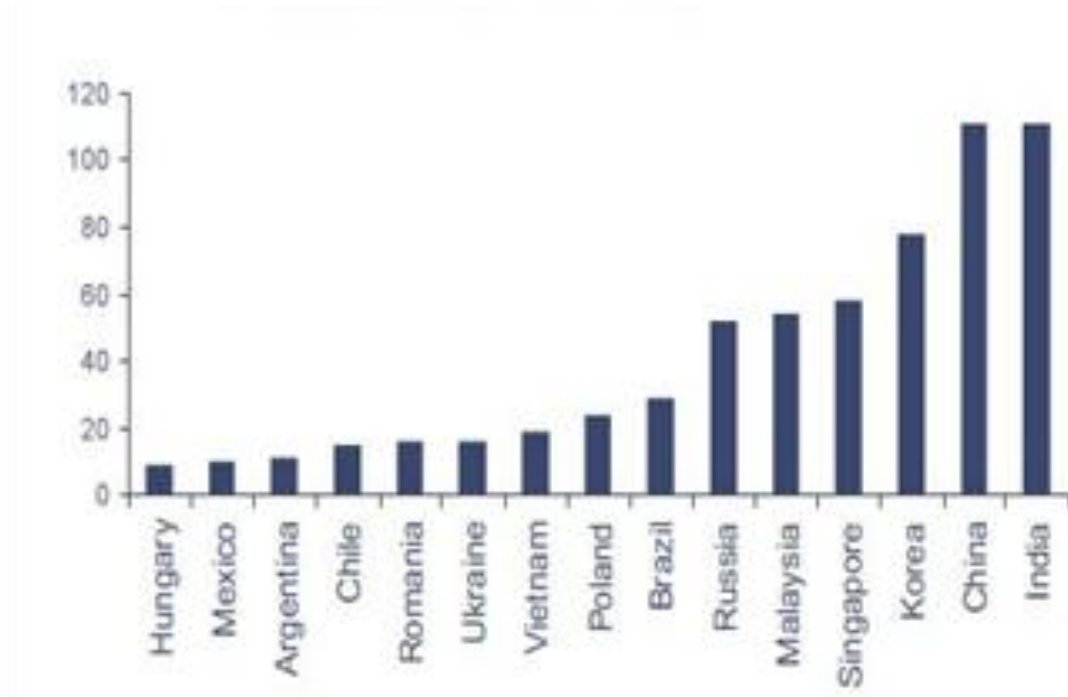
Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να οριστούν απλά ως εταιρείες που έχουν παρουσία - περιουσιακά στοιχεία και εγκαταστάσεις κάποιου είδους - σε τουλάχιστον μία άλλη χώρα. Δεν είναι εξάγον απλώς τα εμπορεύματα τους στο εξωτερικό, αλλά είναι εγκατεστημένες και πραγματοποιούν εμπόριο σε άλλες χώρες. Η πολυεθνική εταιρεία μπορεί να έχει μια ιεραρχική δομή με έδρα σε μια χώρα ως κέντρο όλων των ενεργειών, αν και γενικά οι εταιρικές και ιεραρχικές δομές διαφέρουν σημαντικά από την μια στην άλλη εταιρεία.

Το χαμηλό κόστος κατασκευής των προϊόντων των πολυεθνικών εταιρειών ωφελεί τους καταναλωτές από την αύξηση της διαθεσιμότητας φθηνότερων προϊόντων. Οι εταιρείες αυτές δημιουργούν επίσης συνθήκες απασχόλησης στις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται, και συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη σε αυτές. Επίσης θετικό είναι ότι παρόλο που γενικά μπορεί να έχουν κάποιες φοροελαφρύνσεις, συνεισφέρουν σημαντικά στα ταμεία της εκάστοτε χώρας πληρώνοντας τους φόρους.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν δικαιολογημένες επικρίσεις ορισμένων πολυεθνικών σχετικά με τα πρότυπα ασφάλειας στις αναπτυσσόμενες χώρες, τη ρύπανση του περιβάλλοντος, τους πολύ χαμηλούς μισθούς για τους εργαζομένους σε ορισμένες χώρες και την έλλειψη ανησυχίας για την υγεία και την ασφάλεια τους. Αυτό είναι ένα θέμα της εταιρικής ευθύνης που θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη στο πλαίσιο αυτών των παγκόσμιων οργανισμών. Η καλή εταιρική διακυβέρνηση και η λογοδοσία παραμένουν ουσιαστικής σημασίας για τη διασφάλιση ότι ορισμένα από τα σκάνδαλα σχετικά με το περιβάλλον, την υγεία και την ασφάλεια, που συνέβησαν στο παρελθόν δεν θα επαναληφθούν και ότι τα οφέλη των πολυεθνικών θα μπορέσουν να αντισταθμίσουν τα αρνητικά φαινόμενα.

Δεδομένου ότι ορισμένες εταιρείες και βιομηχανίες γίνονται όλο και πιο παγκοσμιοποιημένες, επηρεάζουν όλο και περισσότερους ανθρώπους. Μπορούμε σε αυτό το

σημείο να αναφέρουμε ως παράδειγμα την κατάσταση στη Μασαχουσέτη, όπου γινόταν προσπάθεια ώστε να τεθούν νόμοι για την πρόληψη ή τον περιορισμό εταιρειών που δραστηριοποιούνται με καθεστώτα που παραβιάζουν συγκεκριμένα δικαιώματα των ανθρώπων με κάποιο τρόπο. Πιέστηκαν από ένα συνασπισμό των 600 μεγάλων επιχειρήσεων στο εν λόγω κράτος, λέγοντας ότι κάτι τέτοιο είναι αντισυνταγματικό. Οι δικαστές συμφώνησαν.



Εικόνα 1. Πολυεθνικές εταιρείες σε διάφορες χώρες

Διάσημα εμπορικά σήματα όπως η Nike, η Coca - Cola, και αρκετές άλλες εταιρείες πραγματοποιούν τέτοιες μεθόδους. Σε κάποιο βαθμό όλα αυτά ανήκουν στον κύκλο του ανταγωνισμού, που οδηγεί τον έναν στην λήψη μέτρων έναντι του άλλου ώστε να συμβαδίσει και να μεγιστοποιήσει τα κέρδη. Η Nike, για παράδειγμα, χρησιμοποιεί φθινό εργατικό δυναμικό στη Νοτιοανατολική Ασία, όπου μπορούν να διαφύγουν από την αυστηρότερη επιβολή της νομοθεσίας και των κανονισμών των ΗΠΑ και της Ευρώπης. Στην πραγματικότητα, έχουν επίσης εκτεθεί για τη χρήση της παιδικής εργασίας. Η Coca Cola για παράδειγμα, έχει κατηγορηθεί για εκφοβισμό των εργαζομένων σε όλο τον κόσμο, ακόμη και την πρόσληψη παραστρατιωτικών (μέσω μεσαζόντων) για να εκφοβίσει ή να σκοτώσει τους ηγέτες των συνδικάτων. Φυσικά τα δεδομένα δεν είναι επαληθευμένα, αλλά παρόλα αυτά υπάρχουν διάχυτα στον Τύπο και στην βιβλιογραφία.

Η βιομηχανία ένδυσης έχει συχνά επικριθεί έντονα για την παρουσία δυσμενών εργασιακών συνθηκών που επικρατούν στα εργοστάσια της στην Ανατολική Ασία. Τον Μάιο του 1998, για παράδειγμα, μια ομάδα εμπειρογνομόνων του διεθνούς δικαίου καταδίκασε την παραβίαση των δικαιωμάτων των εργαζομένων στις βιομηχανίες ενδυμάτων και αθλητικών ειδών. Δώδεκα μάρτυρες από δέκα αναπτυσσόμενες χώρες είχαν καταθέσει σχετικά με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας στον κλάδο, επιδεικνύοντας επτά κορυφαίες πολυεθνικές: τους κατασκευαστές αθλητικών ειδών Nike και Adidas, τους εμπόρους ειδών ένδυσης H&M, την εταιρεία Levi Strauss, την C&A και την Walt Disney, και τη μεγαλύτερη εταιρεία ταχυδρομικών παραγγελιών στον κόσμο, Otto - Verstand.

Οι σκληρές συνθήκες εργασίας στον τομέα των παιχνιδιών για τους ανθρώπους σε χώρες του (τρίτου) αναπτυσσόμενου κόσμου, όπως η Κίνα, έχουν επίσης οδηγήσει σε πολλές επικρίσεις.

Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι, ενώ η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει στο άνοιγμα των συνόρων για την αύξηση του εμπορίου το ίδιο δεν ισχύει και για τους ανθρώπους. Ωστόσο, οι άνθρωποι σε όλο τον κόσμο φαίνεται να χάνουν την εθνική τους ταυτότητα, λόγω του τρέχοντος μοντέλου της παγκοσμιοποίησης. Η εισαγωγή της «ευελιξίας», ενώ είναι θετική για τις επιχειρήσεις, μπορεί να βλάψει τους εργαζόμενους, όπως έχει δείξει η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ΔΟΕ).

Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσαμε να πούμε κλείνοντας το εισαγωγικό κεφάλαιο, ότι ενώ οι Πολυεθνικές Εταιρείες, αποτελούν θετικά οικονομικά δεδομένα για την πορεία της οποιασδήποτε χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται, σε πολλές περιπτώσεις και ειδικά για την εξυπηρέτηση των μεγάλων συμφερόντων, καταπατούνται τα ανθρώπινα δικαιώματα ενώ δεν τηρούνται οι κανονισμοί που έχουν οριστεί για τις εργασιακές σχέσεις, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται τεράστια προβλήματα στους εργαζομένους. Όλα αυτά θα τα δούμε πιο αναλυτικά παρακάτω.

Κλείνοντας με το εισαγωγικό κεφάλαιο καλό θα ήταν να προσδιορίσουμε την έννοια της ΔΟΕ στην οποία αναφερθήκαμε παραπάνω. Η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ΔΟΕ) είναι ένας οργανισμός των Ηνωμένων Εθνών που ασχολείται με τα ζητήματα της εργασίας, ιδιαίτερα τα διεθνή πρότυπα εργασίας και της αξιοπρεπούς εργασίας για όλους. Όσον αφορά τα αριθμητικά δεδομένα, 185 από τα 193 κράτη μέλη του ΟΗΕ είναι μέλη της ΔΟΕ.

Το 1969, η οργάνωση έλαβε το Βραβείο Νόμπελ Ειρήνης για τη βελτίωση της εξίσωσης μεταξύ των τάξεων, την επιδίωξη της δικαιοσύνης για τους εργαζόμενους, και την παροχή τεχνικής βοήθειας προς τις αναπτυσσόμενες χώρες. Η ΔΟΕ καταγράφει καταγγελίες κατά εταιρειών που παραβιάζουν τους διεθνείς κανόνες.

Μέχρι και τον Ιούλιο του 2011, η ΔΟΕ υιοθέτησε 189 συμβάσεις. Αν αυτές οι συμβάσεις επικυρώνονται από αρκετές από τις κυβερνήσεις, τίθενται σε ισχύ. Ωστόσο, οι συμβάσεις της ΔΟΕ θεωρούνται διεθνή πρότυπα εργασίας, ανεξάρτητα από επικυρώσεις. Όταν μια σύμβαση τεθεί σε ισχύ, δημιουργεί νομική υποχρέωση για την ώθηση των εθνών στην εφαρμογή των διατάξεων της.

Κάθε χρόνο η Επιτροπή της Διεθνούς Συνδιάσκεψης Εργασίας για την Εφαρμογή των Standards, εξετάζει μια σειρά από εικαζόμενες παραβιάσεις των διεθνών κανόνων εργασίας. Οι κυβερνήσεις οφείλουν να υποβάλουν εκθέσεις, παρουσιάζοντας λεπτομερώς τη συμμόρφωσή τους με τις υποχρεώσεις των συμβάσεων που έχουν επικυρώσει. Συμβάσεις που δεν έχουν κυρωθεί από τα κράτη μέλη έχουν την ίδια νομική ισχύ.

2.2. Προσδιορισμός της έννοιας της Πολυεθνικής Επιχείρησης

Οι Πολυεθνικές εταιρείες είναι επιχειρηματικές οντότητες που λειτουργούν σε περισσότερες από μία χώρες. Μια τυπική Πολυεθνική εταιρεία λειτουργεί έχοντας τα γραφεία – έδρα της σε μια χώρα, αλλά διαθέτει και άλλες εγκαταστάσεις που είναι τοποθετημένες σε άλλες χώρες.

Υπάρχουν ποικίλα μοντέλα όσον αφορά τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις. Ένα σύνηθες μοντέλο είναι η τοποθέτηση της εκτελεστικής έδρας σε ένα κράτος, ενώ οι εγκαταστάσεις παραγωγής βρίσκονται σε μία ή περισσότερες άλλες χώρες. Αυτό το μοντέλο συχνά επιτρέπει στην εταιρεία να επωφεληθεί από τα πλεονεκτήματα της εγκατάστασης σε μια συγκεκριμένη τοποθεσία, ενώ παράγει αγαθά και υπηρεσίες σε περιοχές όπου το κόστος παραγωγής είναι χαμηλότερο.

Ένα άλλο δομικό μοντέλο για μια πολυεθνική εταιρεία είναι να εγκατασταθεί η μητρική εταιρεία σε ένα έθνος και να λειτουργήσουν θυγατρικές σε άλλες χώρες σε όλο τον κόσμο.

Με αυτό το μοντέλο, σχεδόν όλες οι λειτουργίες της μητρικής με πραγματοποιούνται στην χώρα-βάση της. Οι θυγατρικές πολύ ή λίγο λειτουργούν ανεξάρτητα, εκτός από μερικούς βασικούς δεσμούς με τη μητρική.

Μια τρίτη προσέγγιση για εγκαθίδρυση μιας Πολυεθνικής Επιχείρησης, περιλαμβάνει την εγκατάσταση της βάσης σε μια χώρα που επιβλέπει ένα πολυποίκιλο σύνολο που εκτείνεται σε πολλές διαφορετικές χώρες και κλάδους της βιομηχανίας. Με αυτό το μοντέλο, η εταιρεία περιλαμβάνει θυγατρικές επιχειρήσεις, συγγενείς επιχειρήσεις και, ενδεχομένως, ακόμη και κάποιες εγκαταστάσεις που υπάγονται απευθείας στην βάση.

Η ιδέα της Πολυεθνικής Εταιρείας υπάρχει εδώ και αιώνες. Μπορούμε να αναφέρουμε χαρακτηριστικά ότι κατά τη διάρκεια του 19ου και 20ου αιώνα, η ιδέα μιας εταιρείας που λειτουργούσε σε περισσότερα από ένα έθνος έγινε όλο και πιο συνήθης. Στον 21ο αιώνα, αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο συνεχίζει να είναι ιδιαίτερα επιθυμητό.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί κανείς να εγκαθιδρύσει μια Πολυεθνική Εταιρεία. Μία προσέγγιση είναι να δημιουργήσει σκόπιμα μια νέα εταιρεία με έδρα σε μία χώρα, ενώ ταυτόχρονα παράγει αγαθά και υπηρεσίες σε εγκαταστάσεις που βρίσκονται αλλού. Σε άλλες περιπτώσεις, η σύσταση της πολυεθνικής εταιρείας οφείλεται σε συγχωνεύσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιρειών που εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες.

Σε έναν κόσμο που συνεχίζει να γίνεται ολοένα και περισσότερο διασυνδεδεμένος κάθε μέρα, μια πολυεθνική εταιρεία έχει ορισμένες φορές μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής στις οικονομικές και πολιτικές αλλαγές, απ' ό,τι οι εταιρείες που λειτουργούν σε ένα μόνο έθνος. Μαζί με τη μείωση του κόστους που συνδέεται με την παραγωγή βασικών προϊόντων, αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο ανοίγει επίσης τον δρόμο για τη διαφοροποίηση, η οποία συχνά καθιστά δυνατό για μια εταιρεία να παραμείνει φερέγγυα, ακόμη και όταν ένα τμήμα της ή μια θυγατρική της σημειώνει προσωρινές απώλειες.

2.3. Διαφορά ανάμεσα στις Πολυεθνικές και στις Διεθνικές Επιχειρήσεις

Οι διεθνείς εταιρείες έχουν διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τη διάρθρωση των επιχειρήσεων, τις επενδύσεις και τις προσφορές προϊόντων/ υπηρεσιών. Οι Διεθνικές Επιχειρήσεις και οι Πολυεθνικές Εταιρείες είναι δύο από αυτές τις κατηγορίες. Τόσο οι Διεθνικές Επιχειρήσεις όσο και οι Πολυεθνικές Εταιρείες είναι οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται την παραγωγή ή παρέχουν υπηρεσίες σε περισσότερες από μία χώρες. Χαρακτηρίζονται ως επιχειρηματικές οντότητες που έχουν την έδρα διαχείρισής τους σε μια χώρα, που είναι γνωστή ως η χώρα προέλευσης - βάσης, και λειτουργούν σε αρκετές άλλες χώρες, γνωστές ως χώρες υποδοχής.

Οι βιομηχανίες όπως η μεταποίηση, το πετρέλαιο, η γεωργία, η λογιστική, οι κατασκευές, η διαφήμιση, η ψυχαγωγία, οι τράπεζες, οι τηλεπικοινωνίες και πολλές ακόμη, σχετίζονται με τις Διεθνικές Επιχειρήσεις και οι Πολυεθνικές Εταιρείες. Οι εν λόγω εταιρείες διατηρούν διαφορετικές βάσεις σε όλο τον κόσμο. Πολλές από αυτές ανήκουν σε ένα τοπικούς ή ξένους κατόχους μετοχών. Οι περισσότερες Διεθνικές Επιχειρήσεις και οι Πολυεθνικές Εταιρείες είναι τεράστιες με προϋπολογισμούς που υπερβαίνουν το ΑΕΠ μικρότερων εθνών. Έτσι οι Διεθνικές Επιχειρήσεις και οι Πολυεθνικές Εταιρείες ασκούν μεγάλη επιρροή στην παγκοσμιοποίηση καθώς και στην οικονομική και περιβαλλοντική άσκηση πιέσεων στις περισσότερες χώρες. Λόγω της επιρροής αυτής, οι χώρες και οι περιφερειακές πολιτικές περιοχές κατά καιρούς προσφέρουν κινήτρων για Διεθνικές Επιχειρήσεις και οι Πολυεθνικές Εταιρείες με τη μορφή φορολογικών ελαφρύνσεων, υποσχέσεων για κυβερνητική υποστήριξη ή βελτίωση των υποδομών. Επίσης, λόγω του μεγέθους τους, μπορούν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην πολιτική της κυβέρνησης, κυρίως μέσω της απειλής της απόσυρσης. Είναι αρκετά ισχυρές έτσι ώστε να μπορούν μέσω διαφόρων δραστηριοτήτων να περιορίσουν τον ανταγωνισμό των ξένων βιομηχανιών.

Στο σημείο αυτό βέβαια θα λέγαμε ότι πολλοί άνθρωποι συχνά δεν καταλαβαίνουν ότι πρόκειται για δύο διαφορετικούς τύπους εταιρειών και πιστεύουν ότι και οι δύο όροι αναφέρονται σε μια εταιρεία που διαθέτει εγκαταστάσεις παραγωγής σε δύο ή περισσότερες χώρες, με τη μόνη διαφορά ότι η ονομασία τους είναι διαφορετική. Σε αντίθεση με αυτήν την λαϊκή αντίληψη, ισχύει η εξής παραδοχή: οι Διεθνικές Επιχειρήσεις έχουν οριστεί ως οι επιχειρήσεις που κατέχουν ή ελέγχουν την παραγωγή ή τις εγκαταστάσεις των υπηρεσιών εκτός της χώρας στην οποία βρίσκονται. Από την άλλη οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν

επενδύσεις σε άλλες χώρες, αλλά δεν έχουν συντονισμένες προσφορές προϊόντων σε κάθε χώρα. Είναι πιο επικεντρωμένες στην προσαρμογή των προϊόντων και των υπηρεσιών τους σε κάθε τοπική αγορά. Γνωστές Πολυεθνικές Εταιρείες είναι κυρίως οι κατασκευαστές καταναλωτικών αγαθών και τα εστιατόρια – ταχυφαγεία όπως η Unilever, Procter & Gamble και η Mc Donald's.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι:

1) Οι Διεθνικές Επιχειρήσεις και οι Πολυεθνικές Εταιρείες είναι τύποι των διεθνών εταιρειών. Και οι δύο διατηρούν την έδρα διαχείρισης σε μια χώρα , που είναι γνωστή ως η χώρα - βάση, και λειτουργούν σε αρκετές άλλες χώρες, γνωστές ως χώρες υποδοχής .

2) Οι περισσότερες Διεθνικές Επιχειρήσεις και Πολυεθνικές Εταιρείες είναι τεράστιες όσον αφορά τον προϋπολογισμό και ασκούν μεγάλη επιρροή στην παγκοσμιοποίηση. Θεωρούνται επίσης ως βασικές κινητήριες δυνάμεις της τοπικής οικονομίας, των κυβερνητικών πολιτικών, αλλά και των περιβαλλοντικών και των πολιτικών παρασκηνίων.

3) Μια Πολυεθνική Εταιρεία διαθέτει επενδύσεις σε άλλες χώρες, αλλά δεν έχει συντονισμένες προσφορές προϊόντων σε κάθε χώρα. Είναι περισσότερο επικεντρωμένη στην προσαρμογή των προϊόντων και των υπηρεσιών της σε κάθε τοπική αγορά. Μια Διεθνική Εταιρεία, από την άλλη πλευρά, έχει επενδύσει σε ξένες επιχειρήσεις, και ενώ έχει μια κεντρική βάση, δίνει αρμοδιότητες για τη λήψη αποφάσεων και το μάρκετινγκ σε κάθε μια από τις ξένες αγορές.

2.4. Δίκαιο και κανόνες για την λειτουργία των πολυεθνικών εταιρειών

Ας αναφέρουμε στο σημείο αυτό, πριν παρουσιάσουμε τους κανόνες που διέπουν την σύσταση και την λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ότι υπεύθυνος οργανισμός για την επιβολή τους είναι ο ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης), που είναι ένας διεθνής οργανισμός για τις ανεπτυγμένες χώρες που υποστηρίζουν τις αρχές της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας και της οικονομίας της ελεύθερης αγοράς. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε τις κατευθυντήριες οδηγίες του ΟΟΣΑ. Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες του

ΟΟΣΑ για τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις (οι Κατευθυντήριες Οδηγίες), αποτελούν συστάσεις των κυβερνήσεων προς τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες έχουν σκοπό να εξασφαλίσουν ότι η λειτουργία των εν λόγω επιχειρήσεων εναρμονίζεται με κυβερνητικές πολιτικές, να ενδυναμώσουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ επιχειρήσεων και των κοινωνιών στις οποίες δραστηριοποιούνται, να βοηθήσουν στη βελτίωση του κλίματος για τις ξένες επενδύσεις και να αυξήσουν τη συμβολή των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην αειφόρο ανάπτυξη. Θα αναφερθούμε στα πλαίσια αυτά, σύμφωνα με τα οποία η επιχείρηση αλληλεπιδρά με το εργατικό της δυναμικό.

2.5. Γενικές Αρχές

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει σε γενικές γραμμές να αποδεικνύουν τον ανάλογο σεβασμό προς τα ανθρώπινα δικαιώματα των ατόμων που σχετίζονται με αυτές και που είναι αναγνωρισμένα σε διεθνή βάση, να συνεργάζονται σε πολύ στενή βάση με την τοπική κοινωνία, οικονομία και επιχειρηματικότητα ώστε να αναπτυχθεί περαιτέρω και η εγχώρια δυναμικότητα, να στοχεύουν στην αειφόρο ανάπτυξη ανεξαρτήτως από τις ενέργειες που πραγματοποιούν προκειμένου να πετύχουν επιπλέον ανάπτυξη, να παρέχουν ευκαιρίες απασχόλησης ώστε να αναπτυχθεί και το ανθρώπινο δυναμικό, οι πρακτικές της διακυβέρνησης της εταιρείας να είναι πάντα σύμφωνες με το νομοθετικό πλαίσιο της κάθε χώρας και να ενημερώνουν επαρκώς τους εργαζόμενους κυρίως σε ότι αφορά τις πολιτικές που εφαρμόζει η εταιρεία αλλά και στις δράσεις για την τήρησή τους.

Θα πρέπει επίσης, να μην παρουσιάζουν διακρίσεις ως προς την μεταχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, να σέβονται πάντα την εγχώρια οικονομία και να μην πραγματοποιούν δράσεις οι οποίες δεν στοχεύουν στο κοινό καλό, να διαλέγονται με παράγοντες που δείχνουν ενδιαφέρον, προκειμένου να εξασφαλίσουν αλλά και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που προσφέρονται και να μη σχετίζονται με ανάρμοστες πολιτικές δραστηριότητες της χώρας.

2.6. Διαφάνεια

Στον τομέα της διαφάνειας, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι θα παρέχουν έγκυρες πληροφορίες όσον αφορά τα σπουδαιότερα δεδομένα που σχετίζονται με την οικονομική πορεία, την απόδοση, τις δραστηριότητες αλλά και το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Επίσης, θα πρέπει να παρέχονται και πληροφορίες σχετικά με την διοίκηση της και θα πρέπει να είναι συνολικές αλλά και όσον αφορά συγκεκριμένες περιοχές (γεωγραφικές) της δραστηριότητας της. Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να προσαρμόζονται με βάση τον τύπο της επιχείρησης, την έκταση της αλλά και την έδρα της, λαμβάνοντας υπόψιν και άλλα οικονομικά στοιχεία αλλά και την ανταγωνιστικότητα που την επηρεάζουν.

Στα πλαίσια των διεθνών απαιτήσεων, θα πρέπει από τις επιχειρήσεις να εφαρμόζονται πρότυπα λογιστικού ελέγχου, τέτοιας ποιότητας ώστε να παρέχονται πλήρεις και διαφανείς πληροφορίες της οικονομικής αλλά και της γενικότερης κατάστασης της επιχείρησης, πάντα συσχετιζόμενες με την επίδραση του εξωγενούς περιβάλλοντος σε αυτή. Επιπλέον, θεωρείται απαραίτητο να πραγματοποιείται κάθε έτος ετήσιος λογιστικός έλεγχος. Αυτός πραγματοποιείται από ανεξάρτητο ορκωτό ελεγκτή, ώστε να προκύπτει μια αντικειμενική επιβεβαίωση των οικονομικών εγγράφων και των δεδομένων που προκύπτουν από αυτά και τον έλεγχό τους.

2.7. Ανθρώπινα Δικαιώματα

Όσον αφορά τα ανθρώπινα δικαιώματα, οι επιχειρήσεις, οφείλουν να δείχνουν τον απαραίτητο σεβασμό και φυσικά να μην τα παραβιάζουν. Θα πρέπει επίσης, σε περίπτωση άθελης παραβίασης τους να είναι διατεθειμένες να αντιμετωπίζουν τις αρνητικές επιπτώσεις αλλά κυρίως να επανορθώνουν. Σε γενικές γραμμές πάντως, οι πρακτικές παραβίασης ή και πρόκλησης αρνητικών συνεπειών στα ανθρώπινα δικαιώματα, θα πρέπει να αποφεύγονται από την επιχείρηση. Θα πρέπει επίσης να σχεδιάσει με τέτοιο τρόπο τις υπηρεσίες της όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον, ώστε να μη δημιουργηθούν επιπλέον προβλήματα όσον αφορά τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Ωφείλουν επίσης να προχωρήσουν στην θέσπιση νόμιμων διαδικασιών σχετικά με την διατήρηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων αλλά και να συμβάλει θετικά στην προώθησή τους.

2.8. Απασχόληση - εργασιακές σχέσεις και συνδικαλιστικές οργανώσεις

Στα πλαίσια των εργασιακών σχέσεων, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σέβονται το δικαίωμα των εργαζομένων τους να συμμετέχουν σε συνδικάτα αλλά και σε διάφορους φορείς εκπροσώπησης που οι ίδιοι επιλέγουν. Τα συνδικάτα αυτά θα πρέπει η επιχείρηση να αποδέχεται την λειτουργία τους μέσα σε αυτά, ώστε να δίνουν την δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπροσωπούνται θετικά μέσω αυτών όσον αφορά τα διάφορα αιτήματα, κριτικές και παράπονα που πιθανόν μπορεί να έχουν. Τα συνδικάτα αυτά μπορούν να δώσουν την δυνατότητα στους εργαζόμενους για εποικοδομητική διαπραγμάτευση με την επιχείρηση, δηλαδή κυρίως με εκπροσώπους ή διοικητικές ομάδες, προκειμένου σε συνθήκες συνεργασίας να καταλήγουν σε συμφωνίες σχετικές με τους όρους απασχόλησης. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει η επιχείρηση να λαμβάνει μέτρα ως προς την κατάργηση της παιδικής εργασίας αλλά και όσων δεδομένων αυτή περιλαμβάνει.

Σε κάθε περίπτωση οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσπαθούν να εξαλείψουν, οποιουδήποτε τύπου καταναγκαστική εργασία, με τις ενέργειες τις οποίες πραγματοποιούν. Επίσης, θα πρέπει να προσέχουν ώστε να παρέχουν ίσες ευκαιρίες αλλά και μεταχείριση όσον αφορά την εργασία αλλά και γενικότερα να μην πραγματοποιούν διακρίσεις όσον αφορά τους εργαζόμενους, που μπορεί να σχετίζονται με το φύλο, την θρησκεία, την φυλή ή τα διάφορα φρονήματα τους.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αποδίδουν τα αναγκαία μέσα στους εκπροσώπους των εργαζομένων για σύναψη λειτουργικών συλλογικών συμβάσεων αλλά και τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να διαπραγματεύονται επί της ουσίας τους όρους απασχόλησης. Θα πρέπει επίσης να έχουν «ανοιχτά χαρτιά» προς τους εργαζόμενους όσον αφορά την αποδοτικότητα τόσο των ιδίων, όσο και της επιχείρησης κατ' επέκταση. Για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να υπολογίζουν στο ανθρώπινο δυναμικό, και ειδικά σε οικονομικά περιβάλλοντα αναπτυσσόμενων χωρών, θα πρέπει να παρέχουν συνθήκες εργασίας και ημερομίσθια τέτοια ώστε η επιχείρηση να είναι ιδιαίτερα ελκυστική. Όλα αυτά βέβαια θα πρέπει να γίνονται πάντα με βάση την οικονομική κατάσταση της εταιρείας αλλά και τις απαιτήσεις των εργαζομένων.

Επιπροσθέτως, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να φροντίζουν για την λήψη των απαραίτητων μέτρων για την εξασφάλιση της ασφάλειας και της υγιεινής των εργαζομένων, τουλάχιστον κατά την διάρκεια εργασίας τους σε αυτές. Θα πρέπει επίσης να παρέχουν τις απαραίτητες εκπαιδευτικές εταιρείες στο προσωπικό ώστε όχι μόνο η ίδια η επιχείρηση να επωφελείται ως προς την παραγωγικότητα της αλλά να παρέχει και την δυνατότητα της συνεχούς ανάπτυξης και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού. Σε περιπτώσεις που η επιχείρηση, αντιμετωπίζει κινδύνους ρευστότητας αλλά και διακοπής της λειτουργίας, θα πρέπει να συντάσσουν και να ενημερώνουν τους εργαζομένους αλλά και τα σωματεία τους σχετικά με αυτόν τον κίνδυνο, ώστε να είναι απόλυτα προετοιμασμένη σε περιπτώσεις ομαδικών απολύσεων. Πάντως, και αν εξαιρέσει κανείς αυτό, τα σωματεία των εργαζομένων, καλό θα ήταν να ενημερώνονται από τις επιχειρήσεις πριν την λήψη της τελικής απόφασης, γεγονός που δείχνει και τον επιπλέον σεβασμό ως προς το πρόσωπό τους από την πλευρά της. Έτσι ενισχύουν σε κάθε περίπτωση το αίσθημα συνεργασίας, ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους, γεγονός απόλυτα θετικό για την συνολική λειτουργία της επιχείρησης.

Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει οι εργαζόμενοι να υφίστανται καθεστώς απειλής στο εσωτερικό της επιχείρησης. Τέτοιου τύπου καθεστώς απειλών, μπορεί να συνδέονται με την πρόθεση της επιχείρησης για μεταβίβαση της επιχείρησης σε άλλες χώρες, λόγω επιτυχίας περισσότερου κέρδους προς αυτές και μη συνυπολογίζοντας το συμφέρον του τόπου αλλά και των εργαζομένων. Πολλές φορές, τέτοιου τύπου απειλές αποσκοπούν στην εξασφάλιση από πλευράς, επιχείρησης καλύτερων και πιο προσοδοφόρων συμφωνιών με τους εργαζόμενους όσον αφορά την μισθοδοσία αλλά και στην παρακώλυση της άσκησης των συνδικαλιστικών τους δικαιωμάτων. Κάτι τέτοιο είναι αθέμιτο καθώς, σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να παρεμποδίζονται οι εργαζόμενοι από τις δράσεις τους στις συνδικαλιστικές οργανώσεις τους ή τα σωματεία τους.

Επίσης, σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να δίνεται οι δυνατότητα στους εργαζόμενους, να σχηματίζουν τις δικές τους ομάδες εκπροσώπησης, προκειμένου αυτές στην πορεία να μεταφέρουν τα αιτήματα των εργαζομένων, αλλά και να πραγματοποιούν συζητήσεις και διαπραγματεύσεις με τους ιθύνοντες της επιχείρησης σε θέματα σχέσεων εργαζομένων – εργοδοτών. Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρχουν πάντα συνθήκες συνεργασίας ως προς την λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων που επηρεάζουν όχι μόνο την επιχείρηση αλλά και τους εργαζόμενους κατ' επέκταση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΠΟ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

3.1. Τι είναι η Έρευνα και Ανάπτυξη



Εικόνα 2. Στοιχεία της έρευνας και ανάπτυξης

Η Έρευνα και Ανάπτυξη περιλαμβάνει όλες τις ερευνητικές δραστηριότητες που μια επιχείρηση επιλέγει να πράξει με την πρόθεση να κάνει μια ανακάλυψη που μπορεί είτε να οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή διαδικασιών, ή τη βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων ή διαδικασιών (Brockhoff, 1998: 15). Η έρευνα και η ανάπτυξη είναι ένα από τα μέσα με τα οποία μπορεί να βιώσει η επιχείρηση μελλοντική

ανάπτυξη με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή διαδικασιών για τη βελτίωση και την επέκταση των δραστηριοτήτων τους.

Ενώ η Έρευνα και Ανάπτυξη έχει συχνά θεωρηθεί ως συνώνυμη με εταιρείες υψηλής τεχνολογίας που βρίσκονται στην αιχμή των νέων τεχνολογιών, πολλές εδραιωμένες εταιρείες καταναλωτικών αγαθών δαπανούν μεγάλα χρηματικά ποσά για τη βελτίωση των παλαιών προϊόντων.

Κατά μέσο όρο, οι περισσότερες εταιρείες δαπανούν μόνο ένα μικρό ποσοστό των εσόδων τους για την Έρευνα και Ανάπτυξη (συνήθως κάτω από 5%). Ωστόσο, τα φαρμακευτικά προϊόντα, το λογισμικό και οι εταιρείες ημιαγωγών έχουν την τάση να επενδύουν στον τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης περισσότερα χρήματα (Cellini & Lambertini, 2008: 56).

Η Έρευνα και Ανάπτυξη είναι μια επένδυση στο μέλλον της εταιρείας. Οι εταιρείες που δεν ξοδεύουν αρκετά σε αυτή τη φάση συχνά λέγεται ότι όταν τρέχουσες σειρές προϊόντων τους ξεπεραστούν από τους ανταγωνιστές τους, δεν θα έχουν βιώσιμες πηγές για να συνεχίσουν την λειτουργία τους. Το πόσο χρηματικό ποσό είναι λογικό να δαπανήσουν για την έρευνα και την ανάπτυξη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό τόσο από το φάσμα της τεχνολογίας, από τον τομέα στον οποίο απασχολείται η επιχείρηση και από το πόσο γρήγορα κινείται η αγορά. Θα μπορούσε να είναι αρκετό να δαπανηθεί το 2% των εσόδων της εταιρείας, όχι των κερδών, σε μια αρκετά ήρεμη αγορά, αλλά για να διατηρηθούν σε ταχέως μεταβαλλόμενες αγορές, οι εταιρείες θα πρέπει να επενδύσουν το 15% ή και περισσότερο, ακριβώς για να συμβαδίσουν με τις υπόλοιπες εταιρείες.

Υπάρχει μεγάλη συζήτηση σχετικά με το τι ακριβώς είναι η έρευνα και τι η ανάπτυξη στον τομέα της E&A. Παραδοσιακά, η έρευνα έχει διασπαστεί σε βασική έρευνα και εφαρμοσμένη έρευνα, με τη βασική έρευνα να αναζητά δεδομένα σε βασικές επιστημονικές αρχές και την εφαρμοσμένη έρευνα να αναζητά τρόπους για να χρησιμοποιήσει την βασική επιστήμη για να δημιουργήσει καλύτερες συνθήκες στις ανθρώπινες ζωές. Πιο πρόσφατα, έχει πραγματοποιηθεί πολύ λίγη πραγματικά βασική έρευνα στον κόσμο των επιχειρήσεων (McGinty, 2009:38).

Τα παλαιότερα πρότυπα υποστηρίζουν ότι η έρευνα εξέταζε δεδομένα που θα προέκυπταν τουλάχιστον πέντε έως δέκα χρόνια στο μέλλον, και την ανάπτυξη ενός έως και πέντε ετών, αλλά αυτά τα χρονικά πλαίσια έχουν μειωθεί καθώς η ταχύτητα της τεχνολογίας έχει αυξηθεί. Είναι πάντα δύσκολο, σε περιόδους στενότητας χρημάτων, να δικαιολογηθεί η δαπάνη σημαντικών ποσών για κάτι που δεν μπορεί να αποδώσει για τουλάχιστον 15 έτη, αν όχι και ποτέ. Οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη είναι ζωτικής σημασίας για τη συνέχιση της ανάπτυξης και της ευημερίας, όμως, τόσο για την εταιρεία όσο και για μια χώρα.

3.1.1. Περιεχόμενα Έρευνας και Ανάπτυξης

Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης μιας εταιρείας διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στον κύκλο ζωής ενός προϊόντος. Ενώ το τμήμα είναι συνήθως χωριστά από τις πωλήσεις, την παραγωγή και άλλα τμήματα, οι λειτουργίες των τμημάτων αυτών είναι σχετικές και συχνά

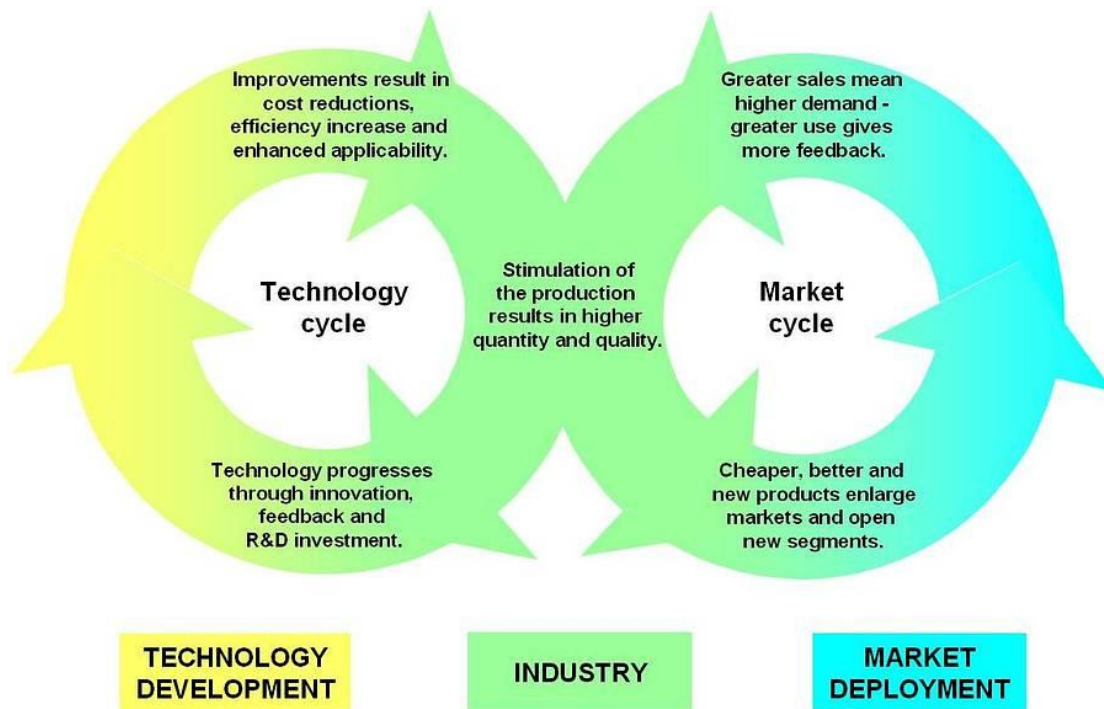
απαιτούν τη συνεργασία. Μια λεπτομερής κατανόηση των λειτουργιών του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης επιτρέπει την μεγιστοποίηση των καθηκόντων σε μια μικρή ή μεγάλη επιχείρηση ασχέτως από το «μέγεθος» του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης.

3.1.2 Έρευνα για νέο προϊόν

Πριν από την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, ένα τμήμα έρευνας και ανάπτυξης διεξάγει μια εμπειριστατωμένη μελέτη για να υποστηρίξει το έργο. Η ερευνητική φάση περιλαμβάνει τον καθορισμό των προδιαγραφών του προϊόντος, το κόστος παραγωγής και το χρονοδιάγραμμα της παραγωγής. Η έρευνα είναι επίσης πιθανό να περιλαμβάνει αξιολόγηση της ανάγκης για το προϊόν πριν από την έναρξη του σχεδιασμού για να εξασφαλισθεί ότι θα είναι ένα λειτουργικό προϊόν που οι πελάτες θα θέλουν να χρησιμοποιήσουν.

3.1.3 Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων

Η έρευνα ανοίγει το δρόμο για τη φάση ανάπτυξης. Αυτή είναι η στιγμή που το νέο προϊόν αναπτύσσεται στην πραγματικότητα με βάση τις ανάγκες και τις ιδέες που δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια της φάσης της έρευνας. Το προϊόν που αναπτύχθηκε πρέπει να πληροί τις κατευθυντήριες γραμμές του προϊόντος και τυχόν κανονιστικές προδιαγραφές.

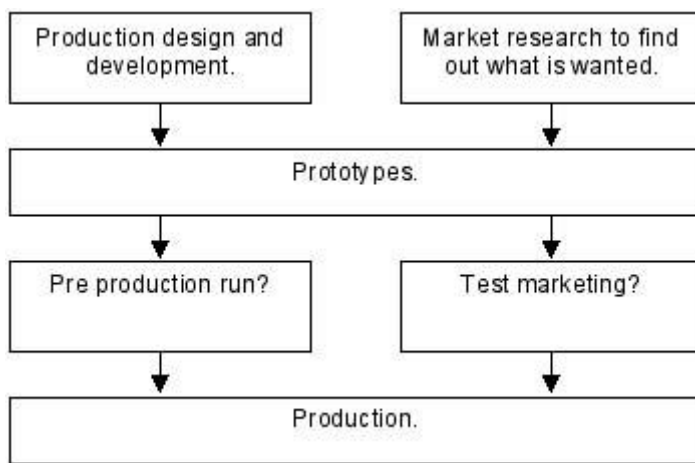


Εικόνα 3. Οι διαδικασίες της Έρευνας και Ανάπτυξης έως την προώθηση του προϊόντος στην αγορά

3.1.4. Αναβάθμιση Υφιστάμενων Προϊόντων

Τα υφιστάμενα προϊόντα της εταιρείας εμπίπτουν επίσης στο πεδίο της έρευνας και της ανάπτυξης. Η υπηρεσία αξιολογεί τακτικά τα προϊόντα που προσφέρονται από την εταιρεία προκειμένου να διασφαλίσει ότι εξακολουθούν να είναι λειτουργικά. Εξετάζονται επίσης πιθανές αλλαγές ή αναβαθμίσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης καλείται να επιλύσει ένα πρόβλημα με ένα υπάρχον προϊόν που δυσλειτουργεί ή να βρει μια νέα λύση, εάν η διαδικασία παρασκευής πρέπει να αλλάξει.

3.1.5. Έλεγχοι ποιότητας



Εικόνα 4. Διαδικασία παραγωγής προϊόντων μέσω E&A

Σε πολλές εταιρείες, η ομάδα έρευνας και ανάπτυξης χειρίζεται τους ελέγχους της ποιότητας των προϊόντων που δημιουργήθηκαν από την εταιρεία. Το τμήμα έχει βαθιά γνώση των απαιτήσεων και των προδιαγραφών του συγκεκριμένου έργου. Αυτό επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να εξασφαλίζουν ότι τα προϊόντα

πληρούν τα πρότυπα αυτά, ώστε η εταιρεία να προωθεί στην αγορά ποιοτικά προϊόντα. Εάν η εταιρεία έχει επίσης μια ομάδα διασφάλισης της ποιότητας, μπορεί να συνεργαστεί με την έρευνα και την ανάπτυξη σχετικά με τους ελέγχους ποιότητας.

3.1.6. Καινοτομία

Η ομάδα έρευνας και ανάπτυξης της εταιρείας βοηθά στο να παραμείνει ανταγωνιστική σε σχέση με άλλες εταιρείες στη βιομηχανία. Το τμήμα της Έρευνας και Ανάπτυξης, είναι σε θέση να πραγματοποιήσει την έρευνα και την ανάλυση των προϊόντων που δημιουργούν άλλες εταιρείες, καθώς και τις νέες τάσεις στον κλάδο. Η έρευνα αυτή βοηθά το τμήμα για την ανάπτυξη και την ενημέρωση των προϊόντων που δημιουργήθηκαν από την εταιρεία. Η ομάδα βοηθά στο να κατευθύνει το μέλλον της εταιρείας με βάση τις πληροφορίες που παρέχει και τα προϊόντα που δημιουργεί (Matheson & Matheson, 1998, Ευσταθίου, 2007).

3.2. Αρμοδιότητες του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης

Η έρευνα και ανάπτυξη (R&D) είναι υπεύθυνη για τις καινοτομίες στο σχεδιασμό, τα προϊόντα, και το στυλ. Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων με σκοπό να διατηρήσει τις επιχειρήσεις ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό. Πολλές εταιρείες επικαλούνται επίσης την υπηρεσία της E&A για τη βελτίωση των υφιστάμενων καταναλωτικών προϊόντων, καθώς και για να διερευνήσουν νέους τρόπους παραγωγής τους.

Οι εταιρείες μπορούν να αναπτυχθούν και να επιτύχουν με τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, καθώς και με την αύξηση των κερδών της εταιρείας και τη χρήση οικονομικά αποδοτικών μεθόδων. Ένα τμήμα έρευνας και ανάπτυξης είναι κυρίως υπεύθυνο για τη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων αυτών. Αυτή είναι μια ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία στους τομείς της κατασκευής και φαρμακευτικών προϊόντων, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί σχεδόν σε κάθε βιομηχανία.

Συχνά, η έρευνα και η ανάπτυξη συνεργάζεται στενά με το τμήμα μάρκετινγκ. Το marketing μελετά τις τάσεις των καταναλωτών από τον έλεγχο και την έρευνα των απαιτήσεων των καταναλωτών, την αγορά των μεθόδων, τις πωλήσεις των προϊόντων, καθώς και την ύπαρξη και την ανάπτυξη της τεχνολογίας σε όλη την σχετική αγορά (Ευσταθίου, 2007: 62). Το τμήμα μάρκετινγκ συγκεντρώνει όλα τα δεδομένα και καθιστά αυτές τις πληροφορίες διαθέσιμες στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το οποίο θα αναλάβει δράση για την αντιμετώπιση των ευρημάτων και θα προχωρήσει ώστε να διατηρήσει την εταιρεία στην κορυφή σε σχέση με τις τρέχουσες ανάγκες της αγοράς.

Οι απαιτήσεις των καταναλωτών αλλάζουν συχνά πολύ γρήγορα, και το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης πρέπει να είναι σε εγρήγορση και να προσαρμοστεί σε αυτές τις διακυμάνσεις της αγοράς αναλόγως. Οι εταιρείες διαθέτουν συχνά εκατομμύρια δολάρια για την έρευνα και την ανάπτυξη, έτσι ώστε να μπορούν να τροποποιούν και να ανανεώνουν συνεχώς τα προϊόντα τους ώστε να διατηρήσουν τη θέση μιας φίρμας στην αγορά. Τα κορυφαία προϊόντα συνήθως δεν μπορούν να παραμείνουν στην πρώτη θέση της αγοράς για πάντα, χωρίς κάποιο είδος βελτίωσης και εξέλιξης.

Ένα τμήμα έρευνας και ανάπτυξης μπορεί επίσης να είναι επιφορτισμένο με τη διασφάλιση ότι τα προϊόντα που κατασκευάζονται εντός του κατάλληλου χρονικού πλαισίου, πληρούν συγκεκριμένες απαιτήσεις ποιότητας και κόστους. Για παράδειγμα, ένα συγκεκριμένο συστατικό ή μέρος ενός προϊόντος ξαφνικά μπορεί να γίνει πάρα πολύ ακριβό ή ξεπερασμένο. Ως εκ τούτου, οι υπηρεσίες E&A συχνά διατηρούν στενούς δεσμούς με τους μηχανικούς, χημικούς και άλλους ειδικούς του προϊόντος (Matheson & Matheson: 1998, 66).

Οι υπηρεσίες έρευνας και ανάπτυξης παρέχουν προόδους σε προϊόντα, που κυμαίνονται από απλές ενημερώσεις των χαρακτηριστικών σε δραματικές ανακαλύψεις νέων θεραπειών για ασθένειες, ανάλογα με το πεδίο και τις ανάγκες της εταιρείας. Ο στόχος, στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι να διασφαλιστεί ότι κάθε προϊόν πληροί όλους τους κανονισμούς, τις νομικές απαιτήσεις, και τα υψηλότερα πρότυπα στον έλεγχο της ποιότητας. Οι εργασίες έρευνας και ανάπτυξης συνδυάζονται με αυτές άλλων τμημάτων για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Σε πολλές περιπτώσεις, η τεχνολογία που απαιτείται για βιομηχανικούς σκοπούς είναι διαθέσιμη στην αγορά, συνήθως σε μια συγκεκριμένη τιμή. Πριν ξεκινήσει την μακρά και ριψοκίνδυνη διαδικασία πραγματοποιώντας τις διαδικασίες της Έρευνας και Ανάπτυξης, μια εταιρεία θα πρέπει να εκτελέσει μια ανάλυση, για το αν θα πρέπει να αγοράσει ή να φτιάξει, και να αποφασίσει κατά πόσον ή όχι το νέο σχέδιο Έρευνας και Ανάπτυξης είναι στρατηγικά και οικονομικά δικαιολογημένο (Matheson & Matheson: 1998, 89).

Θα πρέπει να εξετασθούν οι ακόλουθοι παράγοντες που επηρεάζουν: η σχετικότητα, το χρονοδιάγραμμα, ο κίνδυνος και το κόστος.

3.2.1. Σχετικότητα

Εάν μια τεχνολογία μπορεί να διαφυλαχθεί ως βιομηχανική ιδιοκτησία και προστατεύεται από διπλώματα ευρεσιτεχνίας, συμφωνίες εμπιστευτικότητας, κλπ., η τεχνολογία γίνεται αποκλειστική ιδιοκτησία της εταιρείας και η τιμή είναι πολύ υψηλότερη. Στην πραγματικότητα, ένα έγκυρο δίπλωμα ευρεσιτεχνίας αναθέτει σε μια εταιρεία ένα προσωρινό

μονοπώλιο για 20 χρόνια να χρησιμοποιεί την τεχνολογία κατά το δοκούν, συνήθως για να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη. Στην περίπτωση αυτή, ένα υψηλό επίπεδο προσπάθειας του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης δικαιολογείται για σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα (μέχρι δέκα έτη) με έναν αποδεκτό κίνδυνο αποτυχίας. Τυπικά παραδείγματα είναι οι φαρμακευτικές εταιρείες και μερικές εταιρείες παραγωγής προϊόντων υψηλής τεχνολογίας.

Αντιθέτως, αν η τεχνολογία δεν μπορεί να προστατευθεί, όπως συμβαίνει με ορισμένα προγράμματα λογισμικού, τα ακριβά προγράμματα Έρευνας και Ανάπτυξης δεν δικαιολογούνται, δεδομένου ότι το λογισμικό μπορεί να αντιγραφεί από έναν ανταγωνιστή ή να «κλαπεί» από έναν εργαζόμενο που δεν είναι «πιστός» στην εταιρεία. Σε αυτή την περίπτωση, το μυστικό της εμπορικής επιτυχίας που διατηρεί την εταιρεία μπροστά από τον ανταγωνισμό, είναι η ανάπτυξη και η συνεχής βελτίωση του λογισμικού, που υποστηρίζεται από μια ισχυρή προσπάθεια μάρκετινγκ.

3.2.2. Χρονοδιάγραμμα

Εάν ο ρυθμός αύξησης της αγοράς είναι αργός ή μέτριος, οι εσωτερικές ή με σύμβαση δραστηριότητες της Έρευνας και Ανάπτυξης μπορούν να είναι το καλύτερο μέσο για να αποκτηθεί η τεχνολογία. Από την άλλη πλευρά, εάν η αγορά αναπτύσσεται πολύ γρήγορα και οι ανταγωνιστές σπεύδουν ταχέως, το «παράθυρο ευκαιρίας» μπορεί να κλείσει πριν η τεχνολογία αναπτυχθεί από τον νεοεισερχόμενο. Σε αυτή την περίπτωση, είναι καλύτερο να αποκτηθεί η τεχνολογία και σχετικής η τεχνογνωσία, προκειμένου να εισέλθουν στην αγορά πριν να είναι πολύ αργά. Για παράδειγμα, τον Δεκέμβριο του 1998 America Online απέκτησε το Netscape, την εταιρεία με τις περισσότερες γνώσεις στο λογισμικό περιήγησης στο Internet, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά τη Microsoft, την Yahoo, και πολλές άλλες υπηρεσίες παροχής Internet. Λόγω της έκρηξης του Διαδικτύου, η America Online δεν είχε ούτε τους ανθρώπους, ούτε το χρόνο ώστε να αναπτύξει το δικό της ιδιόκτητο λογισμικό, και, κατά συνέπεια, ήταν πρόθυμη να πληρώσει 4,21 εκατομμύρια δολάρια για το Netscape.

3.2.3. Κίνδυνος

Εγγενώς, η ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι πάντα πιο επικίνδυνη από την απόκτηση τεχνολογίας, επειδή δεν μπορεί να εγγυηθεί την τεχνική επιτυχία της Έρευνας και Ανάπτυξης. Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος ότι οι προβλεπόμενες προδιαγραφές απόδοσης δεν θα πληρούνται, ότι ο χρόνος για την ολοκλήρωση του έργου θα πρέπει να απλωθεί, και ότι οι δαπάνες για την Έρευνας και Ανάπτυξη και την κατασκευή θα είναι υψηλότερες από ό, τι προβλεπόταν. Από την άλλη πλευρά, η απόκτηση τεχνολογίας, προϋποθέτει πολύ μικρότερο κίνδυνο, δεδομένου ότι το προϊόν, η διαδικασία ή υπηρεσία, μπορεί να ελέγχεται πριν από την υπογραφή της σύμβασης. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο βιομηχανικές χώρες αντιπροσωπεύουν μια σημαντική, ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά για την τεχνολογία που διατίθεται από τις πιο προηγμένες χώρες. Στο παρελθόν, αυτές οι χώρες αποκτούσαν παλαιότερες, ξεπερασμένες εκδόσεις της τεχνολογίας, αλλά τώρα διεκδικούν τις τελευταίες, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές στην παγκόσμια αγορά.

Ανεξάρτητα από το αν η τεχνολογία έχει αποκτηθεί ή αναπτυχθεί, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος ότι σύντομα θα καταστεί άνευ αντικειμένου και θα αντικατασταθεί από μια ανώτερη τεχνολογία. Ο κίνδυνος αυτός δεν μπορεί να αφαιρεθεί εντελώς, αλλά μπορεί να μειωθεί σημαντικά με την πρόβλεψη και τον προσεκτικό σχεδιασμό της τεχνολογίας. Εάν η ανάπτυξη της αγοράς είναι αργή, και δεν έχει αναδειχθεί νικητής μεταξύ των διαφόρων ανταγωνιστικών τεχνολογιών, μπορεί να είναι σοφότερο να παρακολουθεί μια εταιρεία αυτές τις τεχνολογίες, και να είναι έτοιμη να μεταπηδήσει την κατάλληλη στιγμή στην αγορά ώστε να αναδειχθεί νικήτρια.

3.2.4. Κόστος

Για μια επιτυχημένη σειρά προϊόντων με σχετικά μεγάλη διάρκεια ζωής, η απόκτηση της τεχνολογίας είναι πιο δαπανηρή, αλλά λιγότερο επικίνδυνη από την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Κανονικά, τα δικαιώματα καταβάλλονται με τη μορφή μιας σχετικά χαμηλής αρχικής πληρωμής ως, και ως περιοδικές πληρωμές που συνδέονται με τις πωλήσεις. Αυτές οι πληρωμές συνεχίζονται καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου ισχύος της άδειας χρήσης. Δεδομένου ότι αυτά τα δικαιώματα μπορούν να ανέλθουν σε 2 έως 5 τοις εκατό των πωλήσεων, αυτό δημιουργεί ένα αδικαιολόγητο βάρος συνεχιζόμενου υψηλότερο κόστος για τον κάτοχο της άδειας. Από την άλλη πλευρά, η Έρευνα και Ανάπτυξη απαιτεί υψηλό ποσοστό προκαταβολικών επενδύσεων και, συνεπώς, ένα μεγαλύτερο χρονικό διάστημα αρνητικών ταμειακών ροών. Υπάρχουν, επίσης, άυλα κόστη που συνεπάγεται η απόκτηση τεχνολογίας: οι συμφωνίες παραχώρησης αδειών εκμετάλλευσης μπορεί να έχουν περιοριστικές γεωγραφικές ή εφαρμοστικές ρήτρες, άλλες επιχειρήσεις μπορούν να έχουν πρόσβαση στην ίδια τεχνολογία και να ανταγωνίζονται με χαμηλότερες τιμές και με ισχυρότερο marketing. Τέλος, ο κάτοχος της άδειας εξαρτάται από τον δικαιοπάροχο για την τεχνολογική πρόοδο, ή ακόμη και για τη διατήρηση μέχρι και σήμερα, και αυτό μπορεί να είναι επικίνδυνο (McGinty, 2009: 99).

3.3. Αρχές και σκοποί σχεδιασμού ενός πλάνου Έρευνας και Ανάπτυξης

Υπάρχουν τρεις βασικοί στόχοι και απαιτήσεις για μια καλή στρατηγική σχεδιασμού ενός πλάνου Έρευνας και Ανάπτυξης. Μια καλή στρατηγική παρέχει συνέπεια, συνοχή, και την εναρμόνιση.

1. Συνέπεια: Το πλεονέκτημα δεν είναι το αποτέλεσμα μιας απλής απόφασης, αλλά το σωρευτικό αποτέλεσμα μιας σειράς αποφάσεων, ενεργειών και συμπεριφορών σε βάθος χρόνου. Μια καλή στρατηγική παρέχει ένα πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων συνεπών διαχρονικά που χτίζουν σωρευτικά προς ένα επιθυμητό στόχο.
2. Συνοχή: Σε μια πολύπλοκη οργάνωση, λαμβάνονται κάθε μέρα πολλές αποφάσεις που μπορούν να διαμορφώσουν ανταγωνιστικές ικανότητες (ποιος θα προσληφθεί ή θα προαχθεί, ποια σχέδια θα χρηματοδοτηθούν, ποια κομμάτια του εξοπλισμού αγοράζονται, με ποιους θα συνεργαστούν, κ.λπ.). Γίνονται συχνά σε απομακρυσμένες

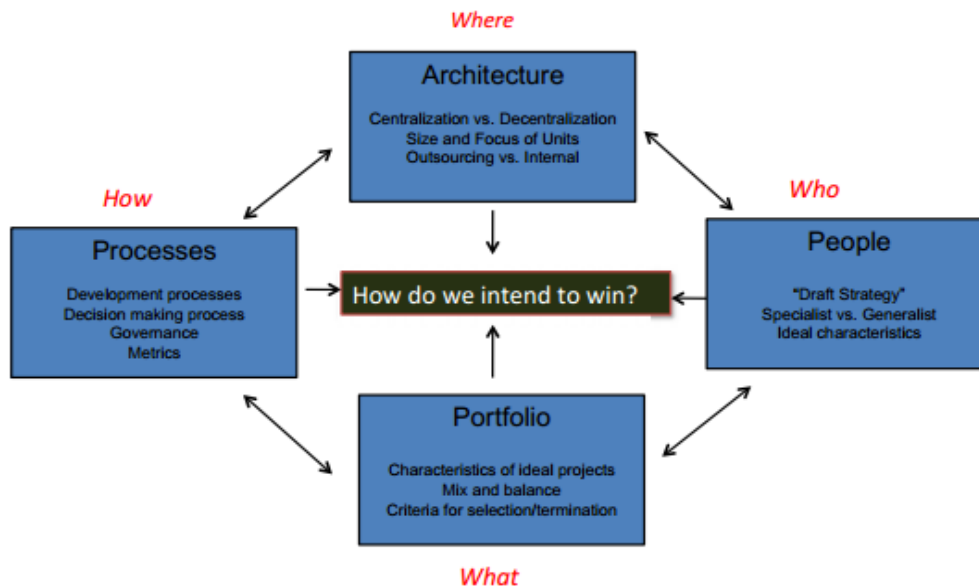
γωνίες του οργανισμού και σήμερα, σε διάφορα μέρη του πλανήτη. Η στρατηγική παρέχει ένα ολοκληρωμένο μηχανισμό για την εξασφάλιση ότι αυτές οι αποφάσεις τακτικής είναι συνεκτικές. Χωρίς στρατηγική, είναι αδύνατο να επιτευχθεί η συνοχή. Οι οργανισμοί μερικές φορές προσπαθούν να αντισταθμίσουν την ανεπάρκεια της στρατηγικής με τη δημιουργία επιτροπών και μηχανισμών επικοινωνίας για να εξασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις ενσωματώνονται. Αλλά αυτοί οι μηχανισμοί είναι ένα κακό και αναποτελεσματικό υποκατάστατο για την καλή και καθαρή στρατηγική.

3. Εναρμόνιση: Οι οργανισμοί ευδοκιμούν όταν οι στρατηγικές τους ευθυγραμμίζονται με την πραγματικότητα του περιβάλλοντος ή του ευρύτερου οργανωτικού πλαισίου στο οποίο λειτουργούν. Ένας οργανισμός που ενσωματώνει την E&A πρέπει να έχει μια στρατηγική που να εναρμονίζεται με την ευρύτερη επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού στον οποίο δραστηριοποιείται. Μια στρατηγική θα πρέπει να βοηθήσει στην καθοδήγηση της εναρμόνισης αυτής.

Υποκείμενα στοιχεία για πολλές στρατηγικές E&A είναι υποθέσεις σχετικά με τις τεχνικές ή επιστημονικές προσεγγίσεις που είναι πιθανό να είναι πιο γόνιμες. Η εμπειρία στην εκτέλεση μιας στρατηγικής παρέχει «στοιχεία» που μπορούν να οδηγήσουν τελικά στην αναθεώρηση των βασικών υποθέσεων που προκύπτουν από την πλευρά μιας επιχείρησης (Cellini & Lambertini, 2008, Διακόπουλος, 2004).

3.4. Στοιχεία μιας στρατηγικής Έρευνας και Ανάπτυξης

Οι στρατηγικές E&A, όπως και όλες οι στρατηγικές, πρέπει να ξεκινούν με το υπερβολικά απλό ερώτημα: «πώς σκοπεύουμε να κερδίσουμε;». Το σχέδιο για τους οργανισμούς που εφαρμόζουν την Έρευνα και Ανάπτυξη μπορεί να χωριστεί σε 4 στρατηγικούς μοχλούς: την «αρχιτεκτονική», τις διαδικασίες, τους ανθρώπους, και το χαρτοφυλάκιο. Μαζί, οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε κάθε μία από τις κατηγορίες αυτές αποτελούν τη στρατηγική E&A.



Εικόνα 5. Στοιχεία στρατηγικής E&A

1. Η «αρχιτεκτονική» (architecture) αναφέρεται στο σύνολο των αποφάσεων γύρω από το πώς είναι δομημένη η E&A τόσο οργανωσιακά όσο και γεωγραφικά. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων, όπως η συγκέντρωση έναντι της αποσυγκέντρωσης της E&A, το μέγεθος, την τοποθεσία, και την εστίαση των μονάδων E&A (π.χ. εστίαση προς την αγορά ή εστίαση προς την τεχνολογία), το κατά πόσο οι μονάδες E&A αναφέρονται σε επιχειρηματικές μονάδες ή είναι αυτόνομες, αν η έρευνα είναι οργανωτικά διαχωρισμένη από την ανάπτυξη, και ο βαθμός στον οποίο χρησιμοποιεί η E&A εξωτερικούς πόρους και συνεργασίες. Δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη καλύτερη «αρχιτεκτονική» για την οργάνωση που εφαρμόζει την E&A. Για παράδειγμα, μια ιδιαίτερα συγκεντρωτική οργάνωση E&A διευκολύνει την επικοινωνία και την ολοκλήρωση μεταξύ διαφορετικών λειτουργικών ομάδων. Την ίδια στιγμή, η συγκέντρωση χάνει τα οφέλη της έχοντας ένα γεωγραφικά διαφοροποιημένο «αποτύπωμα» των εγκαταστάσεων E&A που βρίσκονται κοντά σε διάφορα κέντρα της παγκόσμιας τεχνολογίας. Η καλύτερη προσέγγιση εξαρτάται από την «κεντρική υπόθεση» της οργάνωσης για το τι χρειάζεται για να κερδίσει. Αν στοχεύει στην ενσωμάτωση, τότε το συγκεντρωτικό μοντέλο είναι καλύτερο. Αν πιστεύει ότι αγγίζοντας γεωγραφικά διαφορετικές βάσεις γνώσης είναι το κλειδί για τη νίκη, τότε το αποκεντρωμένο μοντέλο είναι η καλύτερη επιλογή.
2. Οι δραστηριότητες (processes) είναι οι επίσημοι και ανεπίσημοι τρόποι που διεξάγεται η E&A. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τις επιλογές σχετικά με τα συστήματα διαχείρισης του έργου, τη διαχείριση των έργων (συμπεριλαμβανομένης της φύσης των ανώτερων κριτικών διαχείρισης), την αλληλουχία και τη ροή των κρίσιμων εργασιών του έργου, το χρονοδιάγραμμα των κριτικών, και τις μετρήσεις

και τους δείκτες που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση των έργων. Πολύ συχνά, ορισμένα είδη των διαδικασιών ανάπτυξης αναφέρονται ως «βέλτιστη πρακτική», όταν στην πραγματικότητα, ο σχεδιασμός της διαδικασίας εξαρτάται πολύ από την συνολική στρατηγική E&A. Θα πρέπει να εξεταστεί η επιλογή ανάμεσα σε μια άκρως «δομημένη» διαδικασία E&A (με αυστηρά καθορισμένες διαδικασίες, σημεία κριτικής, κ.λπ.) και μια πιο «ευέλικτη» διαδικασία. Ποια είναι η καλύτερη; Και πάλι, αυτό εξαρτάται από την επίτευξη των ευρύτερων στόχων της E&A και άλλες επιλογές. Ένας οργανισμός E&A που εργάζεται πάνω σε εξαιρετικές καινοτόμες, που είναι κατά συνέπεια και ιδιαίτερα αβέβαιες) τεχνολογίες μπορεί να χρειαστεί πολύ μεγαλύτερη ευελιξία της διαδικασίας, έτσι ώστε να μπορεί να έχει την ευχέρεια να εξερευνήσει και να επαναλάβει την διαδικασία. Αντιθέτως, στην περίπτωση της E&A πρέπει να είναι καλά συντονισμένη με τις άλλες λειτουργίες (όπως η κατασκευή), μπορεί να χρειαστεί μια πιο συγκεκριμένη διαδικασία για να διατηρηθεί κοινό το νόημα.

3. Οι άνθρωποι (people) είναι προφανώς μια εξαιρετικά σημαντική πτυχή του συστήματος E&A. Παρά την αυξανόμενη χρήση εξελιγμένων οργάνων, όπως η προσομοίωση σε υπολογιστή, και οι αυτοματισμοί εργαστηρίου, η E&A εξακολουθεί να είναι μια διαδικασία εντεταμένης εργασίας. Έτσι, οι επιλογές για τους ανθρώπινους πόρους – όπως το μίγμα των γενικών έναντι των ειδικών, το τεχνικό και ακαδημαϊκό υπόβαθρο και κατάρτιση, οι μορφές εργασίας, οι πολιτικές απολύσεων κλπ. έχουν σημαντική επίπτωση στις επιδόσεις της E&A. Και πάλι, δεν υπάρχει καμία «καλύτερη» στρατηγική των ανθρώπινων πόρων για την E&A. Μπορούμε να δούμε ως παράδειγμα τις πολιτικές απολύσεων και τις επιλογές καριέρας. Ορισμένες εταιρείες υπόσχονται εμμέσως στο εργατικό δυναμικό της E&A τους ότι θα έχει σχετικά σταθερή απασχόληση και προσπαθεί να προσελκύσει τους ανθρώπους που θα έχουν την τάση να παραμείνουν στην εταιρεία. Άλλες εταιρείες δεν περιμένουν οι άνθρωποι να παραμείνουν, αλλά ούτε υπόσχονται πολύ μεγάλη ασφάλεια της εργασίας. Ποια προσέγγιση είναι καλύτερη; Αυτό εξαρτάται από την τοποθεσία των εργαστηρίων E&A (την «αρχιτεκτονική επιλογή»). Αν κάποιος βρίσκεται σε ένα κέντρο τεχνολογίας, ένα υψηλό μοντέλο «αποσύνδεσης» μπορεί να είναι απόλυτα λογικό και αναπόφευκτο. Αλλά, αν τα εργαστήρια της E&A είναι σε πιο απομονωμένες γεωγραφικά περιοχές, τότε είναι πολύ πιο σημαντικό να υποσχεθεί

κάποιο βαθμό ασφάλειας της απασχόλησης για την προσέλκυση ατόμων με ιδιαίτερες δεξιότητες.

4. Το χαρτοφυλάκιο (portfolio) αναφέρεται στην επιθυμητή κατανομή των πόρων μεταξύ των διαφόρων τύπων των έργων E&A και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την ταξινόμηση, ιεράρχηση και επιλογή των έργων. Το χαρτοφυλάκιο της E&A θα πρέπει να αντανακλά τις προτεραιότητες της στρατηγικής E&A. Για παράδειγμα, μια φαρμακευτική εταιρεία που σκοπεύει να κερδίσει με την δική της πρώτη ανακάλυψη σε φάρμακα της κατηγορίας της θα πρέπει να έχει μια πολύ διαφορετική κατανομή του χαρτοφυλακίου από μια εταιρεία που προσπαθεί να κερδίσει από την παρασκευή φαρμάκων έπειτα από παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς των ήδη καθιερωμένων κατηγοριών φαρμάκων.

Κατά την αξιολόγηση μιας στρατηγικής E&A, είναι σημαντικό να κάνει η επιχείρηση μερικές βασικές ερωτήσεις. Πρώτον, είναι απολύτως σαφές πώς σκοπεύει να κερδίσει; Ο καθένας θα πρέπει να καταλάβει ποιες είναι οι προτεραιότητες και τι σημαίνουν για την επιχείρηση. Δεύτερον, είναι οι επιλογές που κάνουμε για την αρχιτεκτονική, τις διαδικασίες, τους ανθρώπους, και το χαρτοφυλάκιο συνεκτικές; Υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των πολιτικών μας; Τρίτον, χρειάζεται όλες οι επιλογές μας, να αποτελούν ένα ολοκληρωμένο «σύστημα», που επικεντρώνεται στις βασικές προτεραιότητες (πώς σκοπεύουμε να κερδίσουμε); Τέλος, επειδή η στρατηγική είναι μια «υπόθεση», θα πρέπει να αξιολογηθεί η στρατηγική E&A της επιχείρησης για την καταπολέμηση των δεδομένων απόδοσης και να αναγνωριστεί τότε έχει έρθει η ώρα να απορριφθεί η αρχική υπόθεση, και να αλλάξουν οι στρατηγικές (Roussel, 1991: 132).

3.5. Οι διαδικασίες που περικλείονται στην Έρευνα και Ανάπτυξη

Η διαδικασία έρευνας και ανάπτυξης (E&A) είναι μια διαδικασία κατά την οποία αναπτύσσονται νέα προϊόντα. Οι κατασκευαστές όλων των προϊόντων, από τα φαρμακευτικά προϊόντα έως και τους προσωπικούς υπολογιστές χρησιμοποιούν αυτή τη διαδικασία για τον

εντοπισμό νέων ιδεών, περνούν αυτές τις ιδέες μέσα από την ανάπτυξη, και τελικά να τις απελευθερώνουν στην ελεύθερη αγορά για πώληση. Η διαδικασία E&A μπορεί να πάρει μήνες ή και χρόνια, περιλαμβάνοντας τις συνεισφορές από μια σειρά από εργαζόμενους της εταιρείας με διάφορους τομείς ενδιαφέροντος και σύνολα ικανότητας.

Η διαδικασία E&A ξεκινά με την προώθηση των ιδεών. Οι εργαζόμενοι μπορούν να συναντηθούν για να κάνουν εισηγήσεις, να συζητήσουν για διάφορα θέματα στον τομέα τους και τα προϊόντα που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων περιοχών ανάγκης ή ανησυχίας. Σε γενικές γραμμές, ένα μεγάλο πεδίο των ιδεών παράγεται, και επιτελικά τα στελέχη αρχίζουν να «ξεδιαλέγουν» τότε για τον εντοπισμό ιδεών με ένα δυναμικό που πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω (McGinty, 2009: 128). Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την έρευνα σε υπάρχοντα προϊόντα και την τεχνολογία, για να καθορίσει πόσο εφικτή είναι μια ιδέα, έστω και αν η ιδέα είναι πρωτότυπη, και πόσο καλά μπορεί να γίνει αποδεκτή από το κοινό.

Καθώς οι ερευνητές περιορίζουν τις ιδέες που προτάθηκαν κατά την πρώτη φάση, μπορούν επίσης να διεξάγουν έρευνα αγοράς για να μάθουν για το πόσο καλά μια ιδέα θα γίνει αποδεκτή από το κοινό ή από τους δυνητικούς πελάτες. Χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, οι ιδέες με δυνατότητες ξεχωρίζουν, και η διαδικασία E&A κινείται στην επόμενη φάση, η οποία περιλαμβάνει την πραγματοποίηση αυτών των ιδεών. Σε αυτό το στάδιο, οι σχεδιαστές και οι υπεύθυνοι ανάπτυξης του προϊόντος αρχίζουν να ασχολούνται και προσπαθούν να βρουν λύση σχετικά με το πώς μπορεί να εκτελεστεί η ιδέα, και εργάζονται με πρωτότυπα. Δεδομένου ότι η διαδικασία E&A συνεχίζει, τα πρωτότυπα γίνονται όλο και πιο πολύπλοκα, και οι σχεδιαστές αρχίζουν να σκέπτονται σχετικά με ζητήματα όπως η μαζική παραγωγή, ο εντοπισμός των προβλημάτων με το πρωτότυπο, και ούτω καθεξής.

Όταν φτάσουν σε κάτι που προσεγγίζει το τελικό προϊόν, η διαδικασία της E&A εξαπλώνεται και στους άλλους κλάδους της επιχείρησης. Οι κλάδοι που ασχολούνται με τα κανονιστικά θέματα της εταιρείας να αρχίζουν να μελετούν τους κανονισμούς που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το προϊόν και τις δοκιμές που μπορεί να χρειαστεί το προϊόν να περάσει στην προώθηση και στην συνέχεια στην πώληση, όπως στην περίπτωση των φαρμακευτικών

προϊόντων που πρέπει να λαμβάνονται μέσω κλινικών δοκιμών. Τα τμήματα διαφήμισης, εν τω μεταξύ, αρχίζουν να σκέφτονται για διαφημιστικές καμπάνιες, branding, καθώς και την ονομασία του προϊόντος, έτσι ώστε η εταιρεία να αντιμετωπίσει μια επιτυχημένη προώθηση του προϊόντος. Η εταιρεία εξετάζει, επίσης, θέματα όπως η τιμολόγηση, η διανομή, και ούτω καθεξής (Brockhoff, 1998: 153).

Η κορύφωση της διαδικασίας E&A περιλαμβάνει ιδανικά την εισαγωγή ενός προϊόντος στο κοινό. Ωστόσο, το προϊόν μπορεί να συναντήσει πολλά εμπόδια στο δρόμο προς την προώθηση: οι ιδέες μπορεί να προχωρήσουν αρκετά μέσω της διαδικασίας της ανάπτυξης αλλά λόγω κωλυμάτων να εγκαταλειφθούν, και πολλές ιδέες γρήγορα μπορεί να κοπούν κατά την έναρξη της διαδικασίας. Οι περισσότερες εταιρείες θέλουν να ενθαρρύνουν την E&A της καινοτομίας, και έτσι υποστηρίζουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα στάδια της διαδικασίας, με την παραδοχή ότι ο καθένας μπορεί να έχει μια καλή ιδέα που θα μπορούσε να ωφελήσει την εταιρεία.

3.6. Ονομαστική παρουσίαση κύριων δραστηριοτήτων που αφορούν την Έρευνα και Ανάπτυξη

Είναι δεδομένο πως οι διαδικασίες της Έρευνας και Ανάπτυξης προϋποθέτουν την εφαρμογή πολλών ενεργειών. Ωστόσο, από τις ενέργειες αυτές έχουμε ξεχωρίσει τις σπουδαιότερες, τις οποίες και παρουσιάζουμε ονομαστικά παρακάτω:

1. Έρευνα και σχεδιασμός (Research and design)
2. Έρευνα & Ανάπτυξη προηγμένων Υλικών (Advanced Material Research & Development)
3. Καινοτόμος Σχεδιασμός & Κατασκευή (Innovative Design & Construction)
4. Προώθηση σε εργαστήριο ελέγχου & επιβεβαίωση σωστής εφαρμογής

5. Σε περίπτωση σφάλματος ή κακής εμπειρίας χρήσης επιστροφή στην σχεδίαση
6. Επανέλεγχος εμπειρίας προϊόντος
7. Ολοκλήρωση προϊόντος
8. Διαδικασία Marketing
9. Προώθηση στην αγορά

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΩΣ ΜΕΣΟ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1. Εσωτερικό Μάρκετινγκ (internal marketing)

Στις αρχές της δεκαετίας του '80, αξιόλογοι μελετητές άρχισαν να ασχολούνται και να εισαγάγουν μία νέα έννοια γύρω από το Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών, την έννοια του “εσωτερικού μάρκετινγκ” (internal marketing) (Berry, 1980 και Gronroos, 1981). Σήμερα, έχει ανανεωθεί το ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο θέμα, εξετάζεται διεξοδικά από έμπειρους μελετητές με αποτέλεσμα να έχουν δημοσιευθεί πολλά γύρω από αυτό.

Προκειμένου να βελτιωθούν οι σχέσεις στο εσωτερικό του οργανισμού μεταξύ των υπαλλήλων, το εσωτερικό μάρκετινγκ αρχικά προτάθηκε ως μια προσέγγιση της «διοίκησης των υπηρεσιών», που αφορούσε την εφαρμογή των παραδοσιακών στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ, στον οργανισμό και τους υπαλλήλους (Berry, 1980). Το εσωτερικό μάρκετινγκ, για πολλούς, θεωρήθηκε μία μορφή μάνατζμεντ. Όλοι οι εργαζόμενοι (πρώτης γραμμής και οργανωτικής υποστήριξης) παρακινούνται να υιοθετήσουν τις απόψεις του πελάτη με προσανατολισμό όμως στην υπηρεσία, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του εξωτερικού πελάτη (Cowell, 1991).

Ο αντικειμενικός και βασικός στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι πρώτον, η ταυτοποίηση και η ικανοποίηση των υπαλλήλων οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες (Varey, 1995) και δεύτερον, η προώθηση της πελατοκεντρικής προσέγγισης και συνείδησης ανάμεσα στους υπαλλήλους ώστε να μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση του εξωτερικού υπαλλήλου (Quester and Kelly, 1999). Με δεδομένο, ότι πολλοί μελετητές ασχολήθηκαν με τη θεώρηση του εσωτερικού μάρκετινγκ, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός (Rafid and Ahmet, 1993).

Στον παρακάτω πίνακα, αναφέρονται κάποιοι από τους ορισμούς που κατά καιρούς έχουν χρησιμοποιηθεί. Δύο συμπεράσματα μπορούμε να αποκομίσουμε από όλες αυτές τις προσεγγίσεις και αναφορές. Πρώτον, το εσωτερικό μάρκετινγκ κυρίως αναφέρεται κ μπορεί πρακτικά να εφαρμοστεί σε μία μεγάλη εταιρεία, ώστε οι υπάλληλοι να αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον σαν πελάτη (Cahill, 1996). Δεύτερον, οι δραστηριότητες του εσωτερικού μάρκετινγκ περιλαμβάνουν εκτός των άλλων και δραστηριότητες που βελτιώνουν τις εσωτερικές επικοινωνίες, που ενισχύουν την πελατοκεντρική θεώρηση ανάμεσα στους εργαζομένους και που όλες έχουν ως στόχο την ευθυγράμμιση με την εξωτερική αγορά (Hog et al., 1988). Ουσιαστικά το εσωτερικό μάρκετινγκ, μπορεί να θεωρείται μια φιλοσοφία της διοίκησης σε σχέση με την υποστήριξη και υποκίνηση των υπαλλήλων και όχι ένα σύντομο σχέδιο που θα προσελκύσει τους πελάτες για σύντομο χρονικό διάστημα (George, 1990 και Gronroos, 1984).

Οι Schneider και Bowen (1985) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι θα είχαν τη δυνατότητα να παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες όταν η ίδια η επιχείρηση θα τους παρείχε τα κατάλληλα μέσα και πόρους υποστήριξης που αφορούν τον εξοπλισμό, το λογιστήριο, τη διαχείριση και τη γενικότερη λειτουργία. Επιπρόσθετα, οι πελάτες της πρώτης γραμμής (front desk) είναι πολύ πιθανό να συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο στους εξωτερικούς πελάτες όπως συμπεριφέρεται ο οργανισμός σε αυτούς (Schneider et al., 1994). Οι οργανισμοί θα μπορούσαν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες και να ανταμείβουν την ποιοτική και άριστη υπηρεσία στο εσωτερικό του οργανισμού (Bowen and Schneider, 1988).

Πίνακας 1. Ορισμοί του εσωτερικού marketing

Πηγή	Ορισμός
Berry (1984)	Το να βλέπει κανείς τους υπαλλήλους σαν εσωτερικούς πελάτες, τα καθήκοντα ως εσωτερικά προϊόντα και να προσπαθεί να προσφέρει τα εσωτερικά προϊόντα και να ικανοποιεί τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών καθώς συντάσσεται με τους σκοπούς του οργανισμού.
Johnson <i>et al.</i> (1986)	Η προσπάθεια μιας εταιρίας παροχής υπηρεσιών να παρέχει στο σύνολο των μελών του οργανισμού μια σαφή αντίληψη του εταιρικού οράματος ούτως ώστε μέσω της εκπαίδευσης, υποκίνησης και αξιολόγησης να οδηγηθεί στην επίτευξη των σκοπών της.
George and Grönroos (1989)	Η εσωτερική αγορά των υπαλλήλων υποκινείται καλύτερα αναφορικά με την ευσυνειδησία και την πελατοκεντρικότητα από μια ενεργή προσέγγιση μάρκετινγκ, όπου οι δραστηριότητες μάρκετινγκ εφαρμόζονται εσωτερικά.
Kotler and Armstrong (1991)	Το χτίσιμο της πελατοκεντρικής συνείδησης μεταξύ των υπαλλήλων μέσω της εκπαίδευσης και της υποκίνησης τόσο του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες όσο και του υποστηρικτικού προσωπικού, ώστε να δουλεύουν σαν ομάδα.
Beckers and Van Hasstrecht (1993)	Οποιαδήποτε μορφή μάρκετινγκ μέσα σε έναν οργανισμό που εστιάζει την προσοχή του προσωπικού στις εσωτερικές διαδικασίες που πρέπει να αλλαχθούν, προκειμένου να ενισχυθεί η απόδοση του οργανισμού στην εξωτερική αγορά.
Ballantyne <i>et al.</i> (1995)	Η διαδικασία της δημιουργίας συνθηκών αγοράς εντός του οργανισμού, προς εξασφάλιση της ικανοποίησης των αναγκών των εσωτερικών πελατών.

Ένας αριθμός από περιορισμούς αναφέρονται, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν γενικότερα για να επανεξετάσουν την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ:

- **εσωτερικό μάρκετινγκ ως μεταφορά:** οργάνωση θέσεων εργασίας και συνθήκες απασχόλησης, είναι «προϊόντα» που διατίθενται στην αγορά και ο διαχειριστής (μάνατζερ) πρέπει να σκεφθεί σαν έμπορος όταν ασχολείται και διαχειρίζεται ανθρώπους. Όμως, αυτός είναι εργοδότης ο οποίος είναι και ο αγοραστής και ο καταναλωτής στη σχέση εργασίας, αντί να είναι ο εργαζόμενος (Varey & Lewis, 1999).
- **εσωτερικό μάρκετινγκ ως μια φιλοσοφία:** οι διευθυντές έχουν την πεποίθηση ότι το Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) απαιτεί μάρκετινγκ όπως οι

δραστηριότητες, αλλά αυτό δεν αντιμετωπίζει τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων, των ενδιαφερόντων και των στόχων του οργανισμού. Αυτό κυρίως ισχύει στην περίπτωση που οι δραστηριότητες μάρκετινγκ είναι στην πραγματικότητα διαφημιστική προώθηση και πώληση των απαιτήσεων του μάνατζμεντ (Varey & Lewis, 1999).

- **εσωτερικό μάρκετινγκ ως το σύνολο τεχνικών:** το HRM υιοθετεί την έρευνα αγοράς, την κατάτμηση, τα διαφημιστικά μηνύματα και τη διαφήμιση προκειμένου να πληροφορήσει και να πείσει τους εργαζόμενους (Rafiq and Ahmed, 1993).
- **εσωτερικό μάρκετινγκ ως προσέγγιση:** υπάρχει μια συμβολική διάσταση στις πρακτικές του HRM, η ανάμειξη και η συμμετοχή των εργαζομένων βρίσκονται στον έμμεσο έλεγχο των συνθηκών απασχόλησης (Hales, 1994).

Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τα συστατικά στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ. Οι Bekkers και Van Haastrecht (1993) η θεώρηση της εσωτερικής αγοράς περιλαμβάνει ομάδες εργαζομένων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, δημιουργούν τέτοιες συνθήκες ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών.

Συμφώνα με τους Reynoso και Moores (1996), υπάρχουν έξι βήματα που αν τα ακολουθήσεις θα εφαρμόσεις αποτελεσματικά το εσωτερικό μάρκετινγκ:

1. δημιουργία εσωτερικής επίγνωσης
2. αναγνώριση εσωτερικών πελατών και προμηθευτών
3. αναγνώριση προσδοκιών των εσωτερικών πελατών
4. η επικοινωνία των προσδοκιών αυτών στους εσωτερικούς προμηθευτές προκειμένου να διαπιστωθεί τί εμπόδια υπάρχουν για την ικανοποίησή τους
5. η ενασχόληση των εσωτερικών προμηθευτών για την πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών, προκειμένου να παρέχεται το επίπεδο των υπηρεσιών που απαιτείται

6. η μέτρηση του επιπέδου της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και η ανατροφοδότηση των εσωτερικών προμηθευτών για τις βελτιώσεις που πρέπει να επέλθουν

4.2. Ο Ρόλος του εσωτερικού πελάτη (internal customer)

Μία επιχείρηση, όπως έχουμε δει και σε προηγούμενες αναφορές μας, αποτελείται από τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες. Με τον όρο εσωτερικούς πελάτες εννοούμε όλους τους υπαλλήλους που δουλεύουν για την επιχείρηση. Χαρακτηριστικά, η ιδιοκτήτρια των Body Shop είχε αναφέρει, ότι η πρώτη γραμμή πελατών είναι οι «υπάλληλοι» της. Όπως, παρατηρούμε στο παρακάτω σχεδιάγραμμα, ο πιο συνηθισμένος τρόπος σύνδεσης του εσωτερικού με τον εξωτερικό πελάτη είναι η εσωτερική ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει ο πρώτος στον δεύτερο, τη στιγμή που αλληλεπιδρούν ώστε να του παράσχει την εκάστοτε υπηρεσία.

Διάγραμμα 1. Διάγραμμα ροής από την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών στην πιστότητα των πελατών, Πηγή: Cook, S., *Customer Care Excellence*, 5th edition, p. 163



Ο εσωτερικός πελάτης, ο οποίος εργάζεται εντός της επιχείρησης και είναι υπεύθυνος για τη παραγωγή και τη διανομή των υπηρεσιών προς τους εξωτερικούς πελάτες, χρειάζεται την ίδια αφοσίωση και εμπύχωση όπως χρειάζονται οι καταναλωτές (Leland and Bailey, 3rd edition). Η σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς υπαλλήλους ονομάζεται αλυσίδα πελατών (customer chain). Κάθε είδους επικοινωνία συνδράμει αποτελεσματικά στο χτίσιμο ισχυρών σχέσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους της εταιρείας και τους εξωτερικούς πελάτες. Κάθε ενέργεια και δραστηριότητα της εταιρείας έχει στόχο τους εξωτερικούς πελάτες.

Οι εσωτερικοί υπάλληλοι υιοθετούν δείγματα συμπεριφοράς των ανθρώπων που τους διοικούν και αλληλεπιδρούν με αυτούς. Συμπεριφέρονται στους πελάτες τους όπως οι μάντζερς σε αυτούς. Η εταιρεία λοιπόν είναι ωφέλιμο και αποτελεσματικό να βλέπει τους υπαλλήλους της ως πελάτες καθώς αυτό οδηγεί σε καλύτερη υπηρεσία προς τον τελικό χρήστη-καταναλωτή (Leland and Bailey, 3rd edition).

4.3. Ο Ρόλος των υπαλλήλων πρώτης γραμμής

Ο ρόλος των υπαλλήλων πρώτης γραμμής είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην εξυπηρέτηση του εξωτερικού πελάτη. Το προσωπικό πρώτης γραμμής ή προσωπικό επαφής (internal customer front desk), επειδή έρχεται σε άμεση επαφή με τον καταναλωτή και αλληλεπιδρά μαζί του για να του παράσχει την υπηρεσία, είναι αυτό που πρακτικά καθορίζει την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Όπως γίνεται αντιληπτό, η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας δεν είναι δυνατό να διαχωριστεί από την “ποιότητα αυτού που την παρέχει” (Lewis and Entwistle, 1990).

Οι Zeithaml και Bitner (1996), επιχειρηματολόγησαν για το ότι το σύνολο των πέντε διαστάσεων της ποιότητας των υπηρεσιών (αξιοπιστία, ασφάλεια, ενσυναίσθηση, απτά χαρακτηριστικά, ανταπόκριση) επηρεάζεται άμεσα από τη συμπεριφορά των υπαλλήλων της πρώτης γραμμής. Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως ξενοδοχεία, τράπεζες, εστιατόρια δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην επιλογή και την προσέλκυση του προσωπικού αυτού. Αυτοί οι υπάλληλοι έχουν μεγάλη ευθύνη ως προς την επίτευξη των στόχων της εταιρείας δηλαδή ότι έχει να κάνει με την κερδοφορία και τα μερίδια αγοράς. Η κερδοφορία μίας επιχείρησης καθορίζεται από τρεις βασικούς παράγοντες:

- επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό
- τεχνολογία που υποστηρίζει υπαλλήλους πρώτης γραμμής
- αμοιβή η οποία σχετίζεται με την απόδοση

Όσο μεγαλύτερη είναι η ανθρώπινη αλληλεπίδραση κατά τις στιγμές εξυπηρέτησης, τόσο αυξημένη είναι η πιθανότητα οι πελάτες να επηρεάζονται από τις διαθέσεις και τα συναισθήματα των υπαλλήλων πρώτης γραμμής (Johnson and Zinkham, 1991).

Σύμφωνα, με τη Sarah Cook (2011), ο ρόλος του εσωτερικού πελάτη είναι ιδιαίτερα σπουδαίος για μια εταιρεία, αρκεί αυτή να υιοθετεί και να εφαρμόζει δύο βασικές έννοιες, αυτής του ενδιαφέροντος και αυτής της κατανόησης. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι ώστε να δείξεις το ενδιαφέρον σου σαν εταιρεία προς τους υπαλλήλους σου, όπως να διοργανώνεις ειδικά σεμινάρια, δείπνα ώστε να τους δίνεις τη δυνατότητα να εκφραστούν ελεύθερα, χωρίς περιορισμούς, η εταιρεία να μάθει να ακούει τους πελάτες της και να έχουν τη δυνατότητα να γράφουν τις απόψεις τους πάνω σε διάφορα θέματα που τους απασχολούν, προς στη διοίκηση της επιχείρησης. (Leland and Bailey, 3rd edition).

4.4. Τα «service standards»

Η κάθε εταιρεία έχει τη δυνατότητα με τα εργαλεία, «service standards», που έχει στη διάθεση της να δίνει γενικές οδηγίες στους υπαλλήλους της ώστε με τον πιο σωστό και αποτελεσματικό τρόπο να αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους. Αυτά τα κριτήρια προσπαθούν να εξελίξουν και να δώσουν μία πιο σύγχρονη μορφή στις παραδοσιακές εντολές που δίνονταν στους υπαλλήλους της κάθε εταιρείας για την επαφή τους με τους πελάτες. Πρακτικά αυτό μεταφράζεται ως εξής: οι υπάλληλοι να είναι φιλικοί, να φροντίζουν και να ενδιαφέρονται για τον πελάτη, αποτελεσματικοί, υπάκουοι, προσεκτικοί και οικείοι, ανεκτικοί, καλοί ακροατές και να μπορούν να κατευθύνουν σωστά. Πιο συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι θα πρέπει να έχουν ακριβή γνώση όλων των απαραίτητων καθηκόντων τους, επίσης θα πρέπει να ολοκληρώνουν όλες τις διαδικασίες τους μέσα στη σωστή χρονική στιγμή και τέλος να έχουν σωστή συμπεριφορά ανεξάρτητα με την ιεραρχική τους θέση (Leland and Bailey, 3rd edition).

4.5. Εσωτερικές Υπηρεσίες

Το εσωτερικό μάρκετινγκ στοχεύει στην αναγνώριση και στην ικανοποίηση των επιθυμιών και αναγκών του εσωτερικού πελάτη αντίστοιχα το εξωτερικό μάρκετινγκ επικεντρώνεται και εστιάζει στην εξυπηρέτηση του εξωτερικού πελάτη (Varey, 1995). Ο όρος της «εσωτερική υπηρεσίας» τα τελευταία χρόνια έχει μελετηθεί αρκετά, όμως δεν έχει την ίδια εφαρμογή στην πράξη (Reynoso and Moore, 1995).

Η έννοια «εσωτερικές συναλλαγές» που αναφέρονται στις διάφορες μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την ικανοποίηση των αναγκών στο εσωτερικό ενός οργανισμού, αποτελεί μία διάσταση του μάρκετινγκ, η οποία είναι σπουδαίας σημασίας (Marshall et al., 1998). Ένα σημαντικό κομμάτι αυτών των συναλλαγών είναι ο τρόπος με τον οποίο οι εσωτερικοί πελάτες του οργανισμού παρέχουν τις υπηρεσίες τους στους εξωτερικούς πελάτες. Ο οργανισμός είναι σημαντικό να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους υπαλλήλους ώστε και αυτοί με τη σειρά τους να πράττουν το ίδιο στους εξωτερικούς (μέγιστη απόδοση, λιγότερη σπατάλη χρόνου, μικρότερα κόστη). Σύμφωνα με τη θεώρηση της αλυσίδας «υπηρεσία-κέρδος» (Heskett et al., 1994), η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, αναμένεται να συντελέσει στη βελτίωση των υπηρεσιών που λαμβάνει ο τελικός πελάτης. Με βάση τα προλεγόμενα, εύκολα κατανοούμε, ότι οι όροι «εσωτερικό μάρκετινγκ» και «εσωτερικές υπηρεσίες» δε θα πρέπει να συγχέονται, κι αυτό γιατί το «εσωτερικό μάρκετινγκ» προσδιορίζει τις προσπάθειες του οργανισμού να ικανοποιήσει τους υπαλλήλους του, ενώ οι «εσωτερικές υπηρεσίες» έχουν να κάνουν με το πώς οι υπάλληλοι ενός τμήματος εξυπηρετούν υπαλλήλους κάποιου άλλου τμήματος (Berry, 1981, Gronroos, 1984 και George, 1990).

Η έννοια του «εσωτερικού πελάτη» είναι γνωστή εδώ και πολλά χρόνια, ήδη από το 1989 όταν οι Vandermeewe και Gilbert, επιχειρηματολογούσαν υπέρ ενός «πελατοκεντρικού συστήματος διοίκησης» που κατορθώνει να συνδυάζει τις ανάγκες των πελατών με τις παρεχόμενες εσωτερικές υπηρεσίες. Οι Nagel και Cilliers (1990) όρισαν τον εσωτερικό πελάτη ως ένα μέλος ενός οργανισμού που λαμβάνει προϊόντα ή υπηρεσίες από κάποια άλλα μέλη του οργανισμού.

«Εσωτερικές Υπηρεσίες» ορίζονται οι υπηρεσίες που παρέχονται από διακεκριμένες μονάδες μιας επιχείρησης και αφορούν άλλους υπαλλήλους της ίδιας (Stauss, 1995). Η πρόβλεψη για υψηλής ποιότητας εσωτερικές υπηρεσίες είναι μεγάλης σημασίας για την συνολική επιτυχία ενός οργανισμού, καθώς η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών είναι προαπαιτούμενο για την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Πλέον, είναι πολλές οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών που ενισχύουν την ικανότητα τους να ικανοποιούν τις ανάγκες των εξωτερικών υπαλλήλων, ικανοποιώντας πρώτα τις επιθυμίες των εσωτερικών υπαλλήλων τους (Gremler et al., 1994 Heskett et al., 1984 Schreider and Bowen, 1985).

Η ικανότητα των υπαλλήλων πρώτης γραμμής, που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την υποστήριξη που λαμβάνουν από τους συναδέλφους τους και από το σύνολο των λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση (George and Gronroos, 1989). Το προσωπικό που ασχολείται με τις υποστηρικτικές εργασίες θα πρέπει να αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής βασιζόμενοι στις αρχές του μάρκετινγκ προκειμένου να βοηθήσει στο έργο τους, που δεν είναι άλλο από την εξυπηρέτηση του τελικού πελάτη (George, 1990).

Στην πραγματικότητα, η ποιότητα των εσωτερικών λειτουργιών έχει αναγνωριστεί ως ένα από τα απαραίτητα στοιχεία μιας ολοκληρωμένης ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και την αύξηση των κερδών (Nagel and Cilliers, 1990)

Πίνακας 2. Διαστάσεις της εσωτερικής ποιότητας που έχουν χρησιμοποιηθεί στη βιβλιογραφία (Gunawardene, 2011).

Μελέτη	Διαστάσεις
Parasuraman <i>et al.</i> (1988)	Απτά χαρακτηριστικά, Αξιοπιστία, Ανταπόκριση, Ασφάλεια, Ενσυναίσθηση.
Gremler <i>et al.</i> (1994)	Ανάκτηση, Προσαρμοστικότητα, Αυθορημισμός
Chaston (1994)	Αξιοπιστία, Προθυμία για βοήθεια, Άμεση εξυπηρέτηση, Εμπιστοσύνη, Απτά χαρακτηριστικά, Εξατομικευμένη προσοχή.
Reynoso and Moores (1995)	Απτά χαρακτηριστικά, Αξιοπιστία, Άμεσότητα, Ευελιξία, Εμπιστευτικότητα, Επαγγελματισμός, Χρησιμότητα, Επικοινωνία, Ετοιμότητα.
Caruana and Pitt (1997)	Αξιοπιστία υπηρεσίας, Διαχείριση προσδοκιών.
Young and Varble (1997)	Απτά χαρακτηριστικά, Αξιοπιστία, Ανταπόκριση, Ασφάλεια, Ενσυναίσθηση.
Lings and Brooks (1998)	Αξιοπιστία, Ανταπόκριση, Αξιοπιστία, Υπομονή, Ευγένεια, Επικοινωνία, Προσβασιμότητα, Προνοητικότητα, Σημασία στη λεπτομέρεια.
Kuei (1999)	Αξιοπιστία, Ανταπόκριση, Ασφάλεια, Ενσυναίσθηση.
Frost and Kumar (2000)	Απτά χαρακτηριστικά, Αξιοπιστία, Ανταπόκριση, Ασφάλεια, Ενσυναίσθηση.
Gilbert (2000)	Προσωπική υπηρεσία, Ικανότητα σε τεχνικά θέματα
Paraskevas (2001)	Επαγγελματισμός, Αξιοπιστία, Ευσυνειδησία, Επικοινωνιακότητα, Σεβασμός.
Kang <i>et al.</i> (2002)	Αξιοπιστία, Ασφάλεια, Απτά χαρακτηριστικά, Ενσυναίσθηση, Ανταπόκριση.
Bruhn (2003)	Ικανότητα, Αξιοπιστία, Προσβασιμότητα, Φιλικότητα, Χρόνος αντίδρασης, Ευελιξία, Προσαρμοστικότητα, Προστιθέμενη αξία, Ωφέλεια κόστους, Διαφάνεια υπηρεσιών, Διαφάνεια κόστους.
Boshoff and Mels (2005)	Απτά χαρακτηριστικά, Αξιοπιστία, Ανταπόκριση, Ασφάλεια, Ενσυναίσθηση.
Bouranta <i>et al.</i> (2009)	Αξιοπιστία, Ανταπόκριση, Ενσυναίσθηση, Αίσθημα ασφάλειας, Απτά χαρακτηριστικά, Επαγγελματισμός, Ενδιαφέρον
Dhurup (2012)	Εμπιστοσύνη, Προσβασιμότητα, Ετοιμότητα, Αξιοπιστία, Ικανότητα.

4.6. Η διαδικασία του marketing

Μόλις το στρατηγικό σχέδιο έχει ορίσει την γενική αποστολή και τους στόχους της εταιρείας, το μάρκετινγκ παίζει ρόλο στην εκτέλεση των στόχων αυτών. Η διαδικασία μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της ανάλυσης των ευκαιριών της αγοράς, της επιλογή των αγορών-στόχων, της ανάπτυξης του μίγματος μάρκετινγκ, και της διαχείριση της προσπάθειας μάρκετινγκ. Η στόχευση πελατών βρίσκεται στο επίκεντρο της διαδικασίας του μάρκετινγκ. Υπάρχουν τα ακόλουθα βήματα στη διαδικασία Marketing (Sandhusen, 2000):

1. Ανάλυση των ευκαιριών του Marketing
2. Επιλογή των αγορών-στόχων
3. Ανάπτυξη του μείγματος marketing
4. Διαχείριση της προσπάθειας μάρκετινγκ

4.6.1. Ανάλυση των ευκαιριών του Marketing

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας μάρκετινγκ αναλύει τις ευκαιρίες της αγοράς και επωφελείται από αυτές τις ευκαιρίες για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη ώστε να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η λειτουργία του marketing που περιλαμβάνει την ανάλυση των ευκαιριών στην αγορά είναι σημαντική για τη διαδικασία σχεδιασμού μάρκετινγκ. Κάθε διευθυντής μάρκετινγκ πρέπει να αναλύει τις μακροχρόνιες ευκαιρίες στην αγορά για να βελτιώσει τις επιδόσεις της επιχειρησιακής μονάδας. Για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων των επιχειρήσεων, χρειάζεται να λειτουργήσει ένα αξιόπιστο σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ. Η έρευνα μάρκετινγκ είναι ένα απαραίτητο εργαλείο μάρκετινγκ για το σκοπό αυτό. Η έρευνα της αγοράς επιτρέπει στην εταιρεία να συγκεντρώσει πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και τυχόν μεταβολές του περιβάλλοντος για τον προσδιορισμό των ευκαιριών της αγοράς. Αφού έχουν αναλυθεί οι ευκαιρίες στην αγορά, τότε η σύγχρονη πρακτική marketing απαιτεί τη διαίρεση της αγοράς σε βασικά τμήματα, αξιολογώντας κάθε τομέα, καθώς και την επιλογή και στόχευση αυτών των τομέων της αγοράς που μπορεί η εταιρεία να εξυπηρετήσει καλύτερα (Burrow, 2008).

4.6.2. Επιλογή των αγορών-στόχων

Για να επιτύχουν στην ανταγωνιστική αγορά του σήμερα, οι εταιρείες πρέπει να είναι πελατοκεντρικές. Θα πρέπει να κερδίσουν πελάτες από τους ανταγωνιστές και να τους κρατήσει με την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων μεγαλύτερης αξίας. Το ασφαλές μάρκετινγκ απαιτεί προσεκτική, σκόπιμη ανάλυση των καταναλωτών. Δεδομένου ότι οι εταιρείες δεν μπορούν να ικανοποιήσουν όλους τους καταναλωτές σε μια δεδομένη αγορά, πρέπει να καταναείμουν το σύνολο της αγοράς (κατακερματισμός της αγοράς), να επιλέξουν τα καλύτερα τμήματα (στόχευση της αγοράς), και να σχεδιάζουν στρατηγικές για την επικερδή εξυπηρέτηση των τμημάτων καλύτερα από τον ανταγωνισμό (τοποθέτηση στην αγορά) (Saviolo & Marazza, 2013).

4.6.3. Ανάπτυξη του μείγματος marketing

Μόλις η εταιρεία αποφασίσει σχετικά με τη συνολική ανταγωνιστική στρατηγική του μάρκετινγκ, είναι έτοιμη να ξεκινήσει τον προγραμματισμό των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ. Το μίγμα μάρκετινγκ είναι το σύνολο των ελεγχόμενων μεταβλητών μάρκετινγκ που η εταιρεία συνδυάζει να παράγει την ανταπόκριση που επιθυμεί από την αγορά-στόχο. Το μίγμα μάρκετινγκ αποτελείται από ό, τι η επιχείρηση μπορεί να κάνει για να επηρεάσει τη ζήτηση για το προϊόν της. Οι μεταβλητές αυτές αναφέρονται συχνά ως τέσσερα P.

1. Το προϊόν στην ουσία περιλαμβάνει τον συνδυασμό εμπορευμάτων και υπηρεσιών που η εταιρεία προσφέρει στην αγορά-στόχο.
2. Η τιμή στην ουσία αποτελεί το ποσό των χρημάτων που οι πελάτες πρέπει να πληρώσουν για να αποκτήσουν το προϊόν.
3. Ο τόπος στην ουσία αναφέρεται στις δραστηριότητες της ίδιας της εταιρείας που καθιστούν το προϊόν διαθέσιμο στους καταναλωτές στους οποίους στοχεύει..
4. Η προώθηση στην ουσία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που επικοινωνούν τα πλεονεκτήματα του προϊόντος ώστε να πείσουν τους καταναλωτές-στόχους να το αγοράσουν.

Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα μάρκετινγκ συνδυάζει όλα τα στοιχεία του μίγματος marketing σε ένα συντονισμένο πρόγραμμα που έχει σχεδιαστεί για την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ της εταιρείας με την παράδοση αξίας στους καταναλωτές. Μερικοί κριτικοί θεωρούν ότι τα τέσσερα P παραλείπουν ή υποτιμούν ορισμένα σημαντικά ζητήματα όπως:

1. Πού είναι οι υπηρεσίες;
2. Πού είναι η συσκευασία;
3. Τα 4 Ps φαίνεται να λαμβάνει την άποψη του πωλητή και όχι την άποψη του αγοραστή.
4. Ίσως μια καλύτερη κατάταξη θα ήταν τα 4C:
 - Προϊόν = Λύση πελατών
 - Τιμή = Κόστος πελατών
 - Τόπος = Ευκολία
 - Προώθηση = Ανακοίνωση.

4.6.4. Διαχείριση της προσπάθειας μάρκετινγκ

Η εταιρεία θέλει να σχεδιάσει και να θέσει σε λειτουργία το μίγμα μάρκετινγκ που θα επιτύχει καλύτερα τους στόχους της στις αγορές-στόχους. Αυτό περιλαμβάνει τέσσερις λειτουργίες διαχείρισης marketing. Οι τέσσερις λειτουργίες είναι: η ανάλυση, ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και ο έλεγχος.

4.7. Το κοινωνικό μάρκετινγκ

Το κοινωνικό μάρκετινγκ επιδιώκει να αναπτύξει και να ενσωματώσει έννοιες μάρκετινγκ με άλλες προσεγγίσεις για να επηρεάσει συμπεριφορές που ωφελούν τα άτομα και τις κοινότητες για το ευρύτερο κοινωνικό καλό. Επιδιώκει να ενσωματώσει την έρευνα, τις βέλτιστες πρακτικές, τη θεωρία, το κοινό και την εταιρική εικόνα, για να ενημερώσει την παράδοση των προγραμμάτων κοινωνικής αλλαγής που είναι αποτελεσματικά, αποδοτικά, δίκαια και βιώσιμα.

Αν και το «κοινωνικό μάρκετινγκ» μερικές φορές θεωρείται μόνο ότι χρησιμοποιεί τυποποιημένες εμπορικές πρακτικές μάρκετινγκ για την επίτευξη μη εμπορικών στόχων, αυτό είναι μια υπεραπλούστευση. Ο πρωταρχικός στόχος του κοινωνικού μάρκετινγκ είναι το "κοινωνικό αγαθό", ενώ στο "εμπορικό μάρκετινγκ" ο στόχος είναι κυρίως "οικονομικός". Αυτό δεν σημαίνει ότι οι εμπορικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη του κοινωνικού καλού.

Ολοένα και περισσότερο, το κοινωνικό μάρκετινγκ που περιγράφεται να έχει "δύο μήτρες"- μια «κοινωνική μήτρα», συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών επιστημών και των προσεγγίσεων της κοινωνικής πολιτικής, καθώς και μια «μήτρα μάρκετινγκ», συμπεριλαμβανομένων των προσεγγίσεων του εμπορικού και του δημόσιου τομέα.

Το κοινωνικό μάρκετινγκ χρησιμοποιεί τα οφέλη του να λειτουργεί ως προς το κοινωνικό όφελος για την εξασφάλιση και τη διατήρηση της δέσμευσης των πελατών. Στο κοινωνικό μάρκετινγκ το χαρακτηριστικό είναι, συνεπώς, ο "πρωταρχικός στόχος του για κοινωνικό καλό, το οποίο δεν είναι ένα δευτερεύον αποτέλεσμα. Δεν θεωρείται όλος ο δημόσιος τομέας και το μη κερδοσκοπικό μάρκετινγκ, ως κοινωνικό μάρκετινγκ.

Οι φορείς του δημόσιου τομέα μπορούν να χρησιμοποιούν καθιερωμένες προσεγγίσεις μάρκετινγκ για να βελτιώσουν την προώθηση των σχετικών υπηρεσιών τους και των οργανωτικών στόχων. Αυτό μπορεί να είναι πολύ σημαντικό, αλλά δεν πρέπει να συγχέεται με το κοινωνικό μάρκετινγκ, όπου η εστίαση είναι στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων συμπεριφοράς με συγκεκριμένο κοινό σε σχέση με τα θέματα που σχετίζονται με το κοινωνικό καλό (π.χ., την υγεία, τη βιωσιμότητα, την ανακύκλωση, κ.λπ.). Για παράδειγμα, μια εκστρατεία μάρκετινγκ 3 μηνών για να ενθαρρύνει τους ανθρώπους να εμβολιαστούν για

τον ιό H1N1 έχει πιο τακτικό χαρακτήρα και δεν θα πρέπει να θεωρείται κοινωνικό μάρκετινγκ. Μια εκστρατεία που προωθεί και υπενθυμίζει στους ανθρώπους να λαμβάνουν τακτικές εξετάσεις και όλα τα εμβόλιά τους, υποτίθεται ότι πρέπει να ενθαρρύνει μια μακροπρόθεσμη αλλαγή συμπεριφοράς που ωφελεί την κοινωνία. Μπορεί επομένως να θεωρηθεί κοινωνικό μάρκετινγκ.

Δεδομένου ότι οι διαχωριστικές γραμμές είναι σπάνια σαφείς, είναι σημαντικό να μην συγχέουμε το κοινωνικό μάρκετινγκ με το εμπορικό μάρκετινγκ. Ένας εμπορικός marketer που πωλεί ένα προϊόν μπορεί να αναζητά μόνο να επηρεάσει έναν αγοραστή να κάνει μια αγορά προϊόντος.

Οι κοινωνικοί marketers που ασχολούνται με στόχους, όπως η μείωση του καπνίσματος ή η ενθάρρυνση της χρήσης προφυλακτικού έχουν πιο δύσκολους στόχους: να δημιουργήσουν μια δυνητικά δύσκολη και μακροχρόνια αλλαγή της συμπεριφοράς σε πληθυσμούς-στόχους.

Υπάρχει μερικές φορές η αίσθηση ότι το κοινωνικό μάρκετινγκ περιορίζεται σε ένα συγκεκριμένο φάσμα μη-κερδοσκοπικών οργανισμών, ομάδων υπηρεσιών υγείας, ή κυβερνητικών υπηρεσιών.

Το κοινωνικό μάρκετινγκ δεν θα πρέπει να συγχέεται με την κοινωνική έννοια μάρκετινγκ που ήταν πρόδρομος της βιώσιμης εμπορίας στην ενσωμάτωση των ζητημάτων της κοινωνικής ευθύνης στις εμπορικές στρατηγικές μάρκετινγκ. Σε αντίθεση με αυτό, το κοινωνικό μάρκετινγκ χρησιμοποιεί τις εμπορικές θεωρίες μάρκετινγκ, ως εργαλεία και τεχνικές για κοινωνικά θέματα.

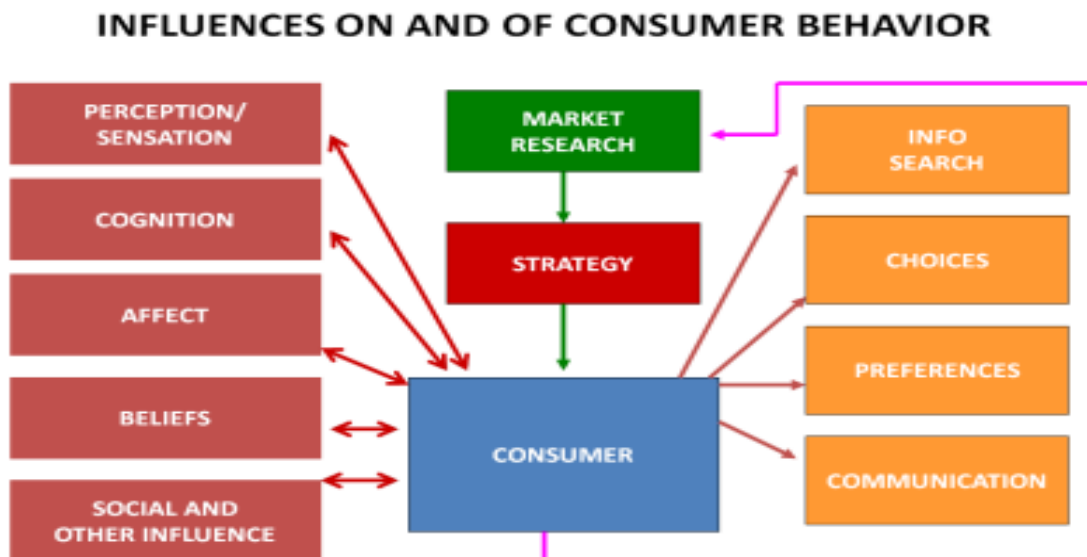
Το κοινωνικό μάρκετινγκ εφαρμόζει μια «πελατοκεντρική» προσέγγιση και χρησιμοποιεί τις έννοιες και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τους εμπορικούς marketers για την επίτευξη των κοινωνικών στόχων, όπως εκστρατείες κατά του καπνίσματος ή άντληση κεφαλαίων για τις ΜΚΟ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΩΣ ΜΕΣΟ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1. Η έννοια της καταναλωτικής συμπεριφοράς

Η συμπεριφορά των καταναλωτών αποτελείται από τις ενέργειες που λαμβάνουν οι καταναλωτές σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την αγορά διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών. Μια μελέτη αυτού του φαινομένου επικεντρώνεται συχνά στους ψυχολογικούς και άλλους παράγοντες που παρακινούν τους ανθρώπους είτε να αγοράσουν ένα προϊόν είτε να το απορρίψουν υπέρ κάποιας άλλης επιλογής. Για να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη εκστρατεία μάρκετινγκ, είναι απαραίτητο να κατανοηθούν αυτοί οι παράγοντες και να αξιοποιηθούν αυτές οι συμπεριφορές με τρόπο τέτοιο ώστε να παρακινούν τους καταναλωτές να κάνουν αγορές (Σιώμοκος, 2002).



Εικόνα 6. Επιρροές από και προς την καταναλωτική συμπεριφορά

Ένα από τα βασικά στοιχεία που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών είναι η αυτό-εικόνα του καταναλωτή. Οι άνθρωποι που ποθούν θαυμασμό, ώστε να αισθάνονται καλά με τον εαυτό τους συχνά θα φτάσουν σε εξαιρετικά σημεία, ώστε να λάβουν την

αναγνώριση από τους άλλους. Αυτό θα τους οδηγήσει συχνά να αγοράσουν τα νεότερα και τα τελευταία τεχνολογίας προϊόντα. Αντίθετα, οι άνθρωποι που ασχολούνται λιγότερο με το τι σκέφτονται οι άλλοι είναι πιθανό να εστιάζουν στο να πραγματοποιούν τις αγορές που θεωρούν ως πρακτικές και ικανές να τους παρέχουν άνεση και ακριβώς τις υπηρεσίες που χρειάζονται (Φωτόπουλος & Κρυστάλλης, 2002).

Οι πολιτιστικοί παράγοντες μπορούν επίσης να παίξουν ρόλο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Για παράδειγμα, οι διαπραγματεύσεις με έναν ιδιοκτήτη καταστήματος επί της τιμής ενός στοιχείου είναι μια κοινή πρακτική σε πολλά μέρη σε όλο τον κόσμο. Σε μερικούς πολιτισμούς, τα παζάρια για τις τιμές πριν από την αγορά θεωρούνται ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας. Σε άλλα μέρη, η ιδέα του να επιχειρήσουν να διαπραγματευτούν με έναν ιδιοκτήτη καταστήματος μπορεί να θεωρείται ακατάλληλη, ακόμα και αγενής. Οι άνθρωποι που ταξιδεύουν συχνά προσαρμόζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών, ώστε να συμμορφωθούν με το τοπικό επίπεδο, και ως εκ τούτου να θεωρηθούν ως μέρος της κοινωνικής νόρμας (Σιώμοκος, 2002).

Η κοινωνική πίεση είναι ένας παράγοντας που σχετίζεται και έχει σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι καταναλωτές μπορεί να έχουν κίνητρα να αγοράζουν συγκεκριμένες μάρκες, επειδή οι άνθρωποι που θαυμάζουν έχουν αγοράσει τα ίδια προϊόντα. Η επιθυμία να εισέλθουν σε έναν κοινωνικό κύκλο μπορεί επηρεάζει την επιλογή των ειδών ένδυσης, των τροφίμων, τον τύπο του σπιτιού, και το ίδιο ακριβώς ισχύει για οποιαδήποτε άλλη απόφαση αγοράς (Σιώμοκος, 2002).

Η εκπαίδευση διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Αυτό αφορά τόσο την τυπική εκπαίδευση όσο και την μάθηση γενικότερα. Καθώς οι άνθρωποι γίνονται πιο ενημερωμένοι σχετικά με τις επιλογές αγορών τους, τα προϊόντα που κάποτε ήταν επιθυμητά μπορεί να παραμεριστούν προς όφελος άλλων προϊόντων που ο καταναλωτής θεωρεί ότι είναι πιο ελκυστικά κατά τον οποιονδήποτε τρόπο.

Η συμπεριφορά των καταναλωτών έχει μελετηθεί τόσο από την άποψη των τομέων του πληθυσμού, καθώς και από ιδιώτες. Με την κατανόηση του τι μπορεί να επηρεάσει τις αγοραστικές συνήθειες, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να δημιουργήσουν προϊόντα που είναι πιθανό να προσελκύσουν ένα μεγάλο αριθμό καταναλωτών, και να τα διαφημίσουν με τρόπους που καταλαμβάνουν την προσοχή της αγοράς-στόχου. Αυτή η διαδικασία

αξιολόγησης της συμπεριφοράς των καταναλωτών είναι συνεχής, δεδομένου ότι τα γούστα και οι ανάγκες των καταναλωτών αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Για το λόγο αυτό, οι εταιρείες πάντα αξιολογούν την επιτυχία των τρεχουσών προσπαθειών τους, καθώς και την εφαρμογή των αλλαγών, όταν είναι απαραίτητο, προκειμένου να διατηρηθεί αυτή η επιτυχία (Εξαδάκτυλος, 2003).

Πολλοί ειδικοί του μάρκετινγκ αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει μια σαφής σχέση μεταξύ του πολιτισμού και της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Ο πολιτισμός έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το πώς οι καταναλωτές επιλέγουν να δαπανήσουν χρήματα και ποιά προϊόντα μεταξύ άλλων επιλογών τελικά επιλέγουν να αγοράσουν. Συνυφασμένη με άλλες παραμέτρους, όπως η ηλικία, το φύλο, και τη θέση, η επίδραση του πολιτισμού στη συμπεριφορά των καταναλωτών είναι κάτι που οι εταιρείες πρέπει να καταλάβουν ώστε να αυξήσουν την εμπιστοσύνη και την πίστη και να συνεχίσουν να οδηγούνται σε πωλήσεις (Μαγνήσαλη, 1997).

Όταν πρόκειται για τον πολιτισμό και τη συμπεριφορά των καταναλωτών, μια σειρά από επιμέρους παράγοντες που σχετίζονται με τον πολιτισμό θα επηρεάσει το πώς και πότε οι καταναλωτές επιλέγουν να αγοράσουν τα προϊόντα. Για παράδειγμα, η θρησκεία είναι ένα κρίσιμο στοιχείο σε πολλούς πολιτισμούς, και έχει σημαντικό αντίκτυπο σε ό, τι αγαθά και υπηρεσίες τα μέλη αυτής της κουλτούρας είναι πρόθυμοι να εξετάσουν στην αγορά. Αυτό σημαίνει ότι αν η κυρίαρχη θρησκευτική κουλτούρα σε μια δεδομένη γεωγραφική περιοχή αποθαρρύνει τη χρήση του καπνού ή του αλκοόλ, η ενδεχόμενη ομάδα των καταναλωτών για τα προϊόντα αυτά θα είναι μικρότερη (Σιώμκος, 2002).

Δεδομένου ότι ο πολιτισμός έχει να κάνει με το πώς οι άνθρωποι αισθάνονται, σκέφτονται και δρουν, η σύνδεση μεταξύ του πολιτισμού και της συμπεριφοράς των καταναλωτών απαιτεί από τις εταιρείες να κατανοήσουν τι θα σκεφτεί για ένα συγκεκριμένο προϊόν μια ομάδα-στόχος των καταναλωτών, και πώς θα ανταποκριθεί στις πιθανότητες να αγοράσει αυτά τα προϊόντα.

Η ισχυρή σχέση μεταξύ του πολιτισμού και της συμπεριφοράς των καταναλωτών μπορεί να έχει επιπτώσεις για την αγορά όλων των ειδών των προϊόντων και υπηρεσιών, που κυμαίνονται από τις οικιακές συσκευές ως και μεγάλες αγορές, όπως τα αυτοκίνητα. Με το να είναι σε θέση να εκτιμήσουν σωστά τη σχέση μεταξύ του πολιτισμού και της

συμπεριφοράς των καταναλωτών, οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν τις εκστρατείες μάρκετινγκ για να κάνουν τα προϊόντα που σχετίζονται με αυτές να απευθύνονται στους καταναλωτές και να αυξήσουν τις πιθανότητες να φέρουν κέρδος στην επιχείρησή. Ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό μπορεί να σημαίνει την έναρξη εναλλακτικών προϊόντων που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών, αυτή η προσέγγιση μπορεί να είναι πολύ προσοδοφόρα από την άποψη της συνάντησης ανθρώπων στο σημείο της ανάγκης τους και τη δημιουργία ζήτησης για τα προϊόντα αυτά (Swarbrooke & Horner, 2007).

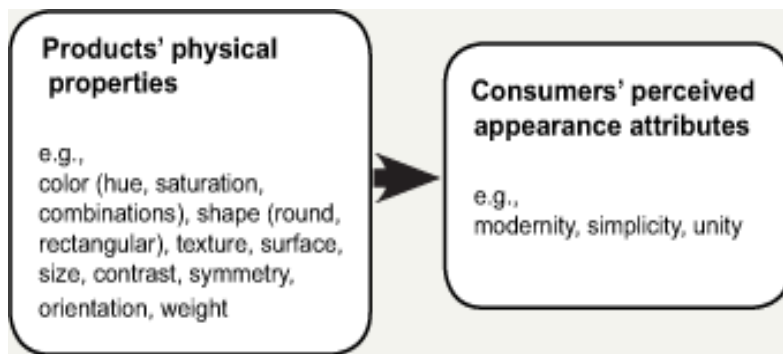
5.2. Οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις των πελατών – καταναλωτών

Το χάσμα των πελατών είναι η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεων τους. Προσδοκία των πελατών είναι αυτό που ο πελάτης αναμένει ανάλογα με τους διαθέσιμους πόρους και επηρεάζεται από το πολιτιστικό υπόβαθρο, τον οικογενειακό τρόπο ζωής, την προσωπικότητα, τη δημογραφία, τη διαφήμιση, την εμπειρία με παρόμοια προϊόντα και τις πληροφορίες που διατίθενται online. Η αντίληψη των πελατών είναι εντελώς υποκειμενική και βασίζεται στην αλληλεπίδραση του πελάτη με το προϊόν ή την υπηρεσία. Η αντίληψη προέρχεται από την ικανοποίηση του πελάτη του συγκεκριμένου προϊόντος ή της υπηρεσίας και την ποιότητα της παροχής υπηρεσιών. Το χάσμα του πελάτη είναι το πιο σημαντικό κενό και σε έναν ιδανικό κόσμο η προσδοκία του πελάτη θα ήταν σχεδόν ταυτόσημη με την αντίληψη του πελάτη (Swarbrooke & Horner, 2007).

Σε μια πελατοκεντρική στρατηγική, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών για ένα συγκεκριμένο προϊόν θα πρέπει να βασίζεται σε μια σαφή κατανόηση της αγοράς- στόχου. Η κατανόηση των αναγκών του πελάτη και η γνώση των προσδοκιών του θα μπορούσε να είναι ο καλύτερος τρόπος για να κλείσει το χάσμα (Εξαδάκτυλος, 2003).

Το έλλειμμα γνώσεων είναι η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη της παρεχόμενης υπηρεσίας και της παροχής της υπηρεσίας από την εταιρεία. Σε αυτή την περίπτωση, οι διαχειριστές δεν γνωρίζουν ή δεν έχουν ερμηνεύσει σωστά τις προσδοκίες του πελάτη σε σχέση με τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα της εταιρείας. Αν υπάρχει ένα κενό γνώσης, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι εταιρείες προσπαθούν να ανταποκριθούν λάθος ή δεν υπάρχουν συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών. Σε μια επιχείρηση προσανατολισμένη προς τον

πελάτη, είναι σημαντικό να έχουμε μια σαφή κατανόηση της ανάγκης του καταναλωτή για



την υπηρεσία. Για να κλείσει το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών του καταναλωτή για την υπηρεσία και την αντίληψη της διοίκησης της παροχής υπηρεσιών θα απαιτήσει εκτεταμένη έρευνα αγοράς (Σιώμοκος, 2002).

Εικόνα 7. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τι αντιλαμβάνεται τελικά ο καταναλωτής

5.3. Τρόπος αλλαγής της καταναλωτικής συμπεριφοράς

Είναι δεδομένο πως η καταναλωτική συμπεριφορά επηρεάζεται άμεσα από το εξωγενές και ενδογενές περιβάλλον του κάθε ατόμου. Κυρίως οι εξωγενείς παράγοντες διαδραματίζουν έναν τεράστιο ρόλο στον τρόπο με τον οποίο μεταβάλλονται οι απόψεις του ανθρώπου για μια συγκεκριμένη αγορά, ή στρέφεται από μια αγορά σε μια άλλη.

Το στοιχείο αυτό υποστήριξαν και οι Howard και Sheth στην θεωρία τους περί συμπεριφοράς του αγοραστή. Το ενδιαφέρον των συγγραφέων στράφηκε στον σχηματισμό ενός καθολικού μοντέλου που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να αναλύσει ένα ευρύ φάσμα σεναρίων αγοράς, και ως εκ τούτου ο όρος «αγοραστής» προτιμήθηκε από τον όρο «καταναλωτής», έτσι ώστε να μην αποκλείει την εμπορική αγορά (Swarbrooke & Horner, 2007).

Οι μεταβλητές εισόδου είναι τα περιβαλλοντικά ερεθίσματα στα οποία υποβάλλεται ο καταναλωτής, και τα οποία κοινοποιούνται από μία ποικιλία πηγών. Τα δηλωτικά ερεθίσματα είναι πραγματικά στοιχεία των προϊόντων και των εμπορικών σημάτων που ο αγοραστής αντιμετωπίζει, ενώ τα συμβολικά ερεθίσματα αναφέρονται στις αναπαραστάσεις των προϊόντων και τα εμπορικά σήματα όπως κατασκευάστηκαν από τους εμπόρους μέσω της διαφήμισης και ενεργούν (δρουν) στον καταναλωτή έμμεσα. Τα κοινωνικά ερεθίσματα περιλαμβάνουν την επίδραση της οικογένειας και άλλων ομότιμων ομάδων αναφοράς. Η

επίδραση αυτών των ερεθισμάτων εσωτερικεύεται από τον καταναλωτή πριν επηρεάσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Σιώμκος, 2002).

Από την άλλη οι πέντε μεταβλητές εξόδου του μοντέλου αποτελούν την ανταπόκριση των αγοραστών, και τα διαδοχικά βήματα προς την αγορά (Εξαδάκτυλος, 2003):

- Προσοχή - το μέγεθος της πρόσληψης πληροφοριών του αγοραστή.
- Κατανόηση - η επεξεργασία και οι κατανοητές πληροφορίες που χρησιμοποιούνται.
- Στάσεις - αξιολόγηση του αγοραστή των δυνατοτήτων μιας συγκεκριμένης μάρκας να ικανοποιήσει τα κίνητρα της αγοράς.
- Πρόθεση - πρόβλεψη του αγοραστή σχετικά με το ποια προϊόντα θα αγοράσει
- Αγοραστική Συμπεριφορά - η πραγματική αγοραστική συμπεριφορά, η οποία αντικατοπτρίζει την προδιάθεση του αγοραστή να αγοράσει, όπως πιθανόν τροποποιήθηκε από τυχόν παρεμποδιστές.

Η διαφήμιση γενικά λειτουργεί ως μέσο αλλαγής της συμπεριφοράς και για αυτό τον λόγο δεν θα πρέπει ποτέ να υποτιμά κανείς την σημασία της στην επιρροή που μπορεί να έχει σε κάποια συγκεκριμένη πληθυσμιακή ομάδα, ή σε σύνολα πληθυσμιακών ομάδων, ή και σε μεμονωμένα άτομα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

6.1. Εισαγωγή

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί μια δραστηριότητα που απασχολεί τους ανθρώπους των επιχειρήσεων και τους επιστήμονες από πολύ παλιότερα, με εντονότερο όμως το ενδιαφέρον στραμμένο πάνω της τους δύο τελευταίους αιώνες. Οι ραγδαίες εξελίξεις που σημειώθηκαν τις περασμένες δεκαετίες στις δομές και τις αρχές που διέπουν τις κοινωνίες παγκοσμίως, είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός νέου περιβάλλοντος, διεθνοποιημένου και στηριγμένου σε εντελώς διαφορετικά δεδομένα. Η επιχειρηματικότητα, αποτελώντας έναν τρόπο σκέψης ο οποίος προσπαθεί κάθε φορά να εντοπίσει και να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές που κρύβει το οικονομικό περιβάλλον και με επιτυχία να τις αντιμετωπίσει, έχει γίνει αντικείμενο μελέτης της Οικονομικής Επιστήμης, η οποία προσπαθεί να αποδώσει κατάλληλη ερμηνεία στη λειτουργία της και συγκεκριμένο περιεχόμενο στην έννοιά της.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα αποτελεί αναγκαία λειτουργία της οικονομίας και βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της οικονομικής ανάπτυξης. Στο νέο διεθνοποιημένο περιβάλλον, η επιχειρηματικότητα, και ιδιαίτερα η καινοτόμα επιχειρηματικότητα, κάνει αισθητή την παρουσία της στη λειτουργία και οργάνωση των μικρομεσαίων επιχειρηματικών οργανισμών. Οι επιχειρήσεις, ενεργώντας καινοτομικά κατορθώνουν να αντέξουν το σκληρό και πολλές φορές αθέμιτο ανταγωνισμό, να επιδείξουν υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων και τεχνολογίας και να αποτελέσουν πηγή νέων αποτελεσματικότερων παραγωγικών διαδικασιών και ποιοτικότερων αγαθών. Έτσι, δικαιολογημένα χαρακτηρίζονται ως ισχυροί παράγοντες και μοχλοί τόνωσης της απασχόλησης και ανάπτυξης των οικονομιών στο ευρύτερο πλαίσιο τους και η ενίσχυση του θεσμού τους είναι αναγκαίο να αποτελεί βασικό στόχο της χάραξης πολιτικής.

Ιδιαίτερα στην εποχή μας, όπου η δημοσιονομική εικόνα των αναπτυγμένων και των αναπτυσσόμενων χωρών μαρτυρεί ότι ο δημόσιος τομέας δεν είναι ικανός πλέον να στηρίξει αποτελεσματικά την απασχόληση, η ενθάρρυνση του ιδιωτικού τομέα με τα κατάλληλα κίνητρα και προγράμματα φαίνεται να αποτελεί μία ουσιαστική διέξοδο μείωσης της ανεργίας και καταπολέμησης της φτώχειας. Οι επιχειρήσεις αποτελώντας ανθεκτικούς και ευέλικτους επιχειρηματικούς οργανισμούς είναι δυνατό να συντελέσουν ευεργετικά στη

βελτίωση των εισοδημάτων, την τόνωση της απασχόλησης και την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη την ανάγκη ανάκτησης ουσιαστικού ρόλου των περιφερειών, με επιδίωξη και την καταπολέμηση της αστυφιλίας, η ενίσχυση του θεσμού των επιχειρήσεων στην περιφέρεια προβάλλεται επιτακτικά στις σύγχρονες οικονομίες.

Η περιφέρεια είναι αναγκαίο στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης να μην αποτελεί μόνο ένα γεωγραφικό υποσύνολο, αλλά ταυτόχρονα να συμμετέχει ενεργά στην εγχώρια οικονομική ανάπτυξη και την ευρύτερη παγκόσμια κοινωνική ευημερία. Οι σύγχρονες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις του νέου διεθνοποιημένου περιβάλλοντος καθιστούν την ποιοτική ανταγωνιστικότητα απαραίτητο στοιχείο των περιφερειών που επιθυμούν να αποτελέσουν βιώσιμους πόλους έλξης άμεσων ξένων επενδύσεων και διεθνών δραστηριοτήτων.

6.2. Επιχειρηματικότητα

6.2.1. Η έννοια της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα είναι μία πολυσύνθετη έννοια, που ενώ χρησιμοποιείται κατά κόρον στην κοινή γλώσσα και στα πλαίσια της λειτουργίας των επιχειρήσεων και του κράτους, δεν της έχει αποδοθεί ένας ορισμός γενικά αποδεκτός. Ο επιχειρηματίας αποτελεί έναν παραγωγικό συντελεστή που συμβάλλει ουσιαστικά στον άριστο και αποδοτικότερο συνδυασμό των άλλων τριών συντελεστών παραγωγής και που εμφανίζεται να εξασκεί μια διαφορετική λειτουργία ανάλογα με τον τρόπο που ο εκάστοτε επιχειρηματίας οργανώνει και κατευθύνει την επιχείρησή του. Η επιχειρηματική δραστηριότητα εξασκείται από φυσικά πρόσωπα, σε καθεστώς ελεύθερης αγοράς, διαφέρει από οποιαδήποτε άλλη οικονομική δραστηριότητα και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της οικονομικής ανάπτυξης και ευημερίας. Από θεωρητικής πλευράς, υπάρχουν πολλοί ερευνητές που προσπάθησαν να προσδιορίσουν την επιχειρηματικότητα και να της αποδώσουν συγκεκριμένη ερμηνεία και περιεχόμενο. Παρακάτω, θα αναφερθούν αυτές που θεωρούμε σήμερα ως τις επικρατέστερες προσεγγίσεις της επιχειρηματικότητας.

6.2.2. Η θέση της επιχειρηματικότητας μέσα στην οικονομική θεωρία

❖ *Η επιχειρηματικότητα στην Ελληνική κλασική σκέψη.*

Στην κλασική εποχή οι Έλληνες στοχαστές αναγνώρισαν και περιέγραψαν ορισμένες οικονομικές δραστηριότητες επιχειρηματικής φύσεως, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον τους στο ρόλο, τα χαρακτηριστικά και το γενικό περιβάλλον δράσης των επιχειρηματιών εκείνης της εποχής. Ο Ξενοφώντας, αναφερόμενος στον οικονομικό και κοινωνικό θεσμό της ατομικής ιδιοκτησίας που ίσχυε στην αρχαία Ελλάδα, τόνισε τη σημασία λειτουργίας των ατομικών και μετοχικών επιχειρήσεων, που έδιναν τη δυνατότητα όχι μόνο εξασφάλισης διαβίωσης στους ιδιοκτήτες αλλά και τη συσσώρευση κερδών και συμμετοχής στις δημόσιες δαπάνες. Αντιλήφθηκε τη θετική συμβολή των επενδύσεων και την αναλογική σχέση ποσότητας κερδών και ύψους επενδύμενου κεφαλαίου και πρότεινε ότι ‘η πόλη να αυξήσει τα έσοδά της πρέπει συμπεριφερθεί ως επιχειρηματίας’. Επίσης, εντόπισε ως κύρια χαρακτηριστικά του κεφαλαιούχου-επιχειρηματία τη δυνατότητα να επιλέγει τους περισσότερους αποδοτικούς εργάτες για την επιχείρησή του και να τους αναθέτει τις εργασίες ανάλογα με τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Στον Πανηγυρικό του Ισοκράτη αναγνωρίζεται η χρησιμότητα και η ανάγκη καθιέρωσης του χονδρικού εμπορίου ως χρήσιμη και αξιόλογη δραστηριότητα για τους ελεύθερους πολίτες, αφού μέσω αυτού εξομαλύνονται οι ανισορροπίες μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, αυξάνεται ο όγκος, η ποικιλία και η ποιότητα των προϊόντων που κυκλοφορούν στην οικονομία και μειώνεται το κόστος έρευνας αυτών που ζητούν τα προϊόντα. (Καταναλωτών και άλλων εμπόρων).

Παρόλο που επιχειρηματικότητα εκείνης της εποχής δεν έμοιαζε σε τίποτα με το περιεχόμενο που της έχει αποδοθεί στη σύγχρονη καπιταλιστική κοινωνία και η οικονομική αγορά ήταν βασισμένη σε διαφορετικές δομές, οι βασικές ιδέες που ανέπτυξαν οι αρχαίοι Έλληνες για την οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης, την ανάληψη κινδύνων και την επικερδή επένδυση των κεφαλαίων, ισχύουν και στις μέρες μας. Η οικονομία της εποχής χαρακτηριζόταν από έντονο κρατικό έλεγχο με την επιβολή πολλαπλών ηθικών και φιλοσοφικών φραγμών, που περιορίζαν τη δράση των επιχειρηματιών και εμπόδιζαν την επιχειρηματικότητα να λειτουργήσει ως κινητήρια δύναμη της οικονομικής δραστηριότητας.

Ειδικότερα ο Richard Cantillon, τα τελευταία χρόνια του εμποροκρατισμού (αρχές του 18^{ου} αιώνα), ανέπτυξε τη θεωρία της επιχειρηματικότητας με βάση την ανάληψη κινδύνων από

την αβεβαιότητα. Σύμφωνα με την έρευνά του, ο επιχειρηματίας δραστηριοποιείται σε ένα οικονομικό περιβάλλον με προβλέψιμους και μή-προβλέψιμους κινδύνους, όπου και καλείται να αναλάβει κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής δραστηριότητάς του. Υποστηρίζει ότι ο επιχειρηματίας μέσω της ανισορροπίας της αγοράς προσπαθεί να επιτύχει το συνδυασμό χαμηλής τιμής αγοράς με υψηλή τιμή πώλησης, ώστε να μεγιστοποιήσει τα κέρδη του. Επίσης, τονίζει ότι ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζοντας αναμενόμενο κόστος παραγωγής, προσδοκά 'την καθιέρωση άγνωστων μελλοντικών τιμών (ex ante) που θα του αποφέρουν κέρδος' και αναγνωρίζει την είσπραξη μιας ακαθόριστου ύψους επιπρόσθετης αμοιβής για τον επιχειρηματία, που οφείλεται στην ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων από την αβεβαιότητα καθώς και στην ικανοποιητική προσαρμογή του κάθε φορά στα νέα οικονομικά δεδομένα.

Ο Adam Smith στο έργο του 'The wealth of Nations' (1776), διαχωρίζει τις δραστηριότητες του καινοτόμου επιχειρηματία από αυτές του ερευνητή και κάνει λόγο για την επίτευξη των έκτακτων κερδών ως αποτέλεσμα προώθησης μιας νέας-βελτιωμένης παραγωγικής μεθόδου από τον επιχειρηματία. Το 1821 ο David Ricardo στο βιβλίο του 'Principles of Political Economy' υποστηρίζει την καινοτομική δραστηριότητα του επιχειρηματία και αναγνωρίζει την απολαβή υπερκέρδους από τον πρώτο επιχειρηματία που καινοτομεί. Την ίδια χρονιά ο John Craig επισημαίνει την υπεροχή του βιομηχανικού τομέα έναντι του αγροτικού, λόγω της χρησιμοποίησης περισσότερων μηχανοποιημένων μεθόδων παραγωγής και αναγνωρίζει την ύπαρξη βραχυχρόνιου υπερκέρδους για τον καινοτόμο επιχειρηματία. Το κέρδος όμως αυτό εξαφανίζεται μακροχρόνια με την επένεργεια της δραστηριότητας των ανταγωνιστών και τα οφέλη της νέας τεχνολογίας καρπώνονται πλέον οι καταναλωτές. Ο Samuel Read επικέντρωσε περισσότερο το ενδιαφέρον του στη θετική συνεισφορά του καινοτόμου επιχειρηματία απ' ότι ο δάσκαλος του Adam Smith και θεώρησε ως δίκαιη αμοιβή της επιχειρηματικής δραστηριότητας την αύξηση των κερδών που προέρχεται από την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας και την αύξηση της παραγωγικότητας. Οι Scrope, T. Hoadgskin, H. Von Thunen, G. Schmooler και H. Mangold αποτελούν μερικούς ακόμη οικονομολόγους στοχαστές που αντιλήφθηκαν και υποστήριξαν τη δράση του καινοτόμου επιχειρηματία ως βασική αιτία οικονομικής ανάπτυξης.

- ❖ *Η ανεξάρτητη και πρωτοποριακή συμβολή του Rowland Hamilton στη θεωρία της επιχειρηματικότητας.*

Ο Rowland Hamilton ήταν ένας Βρετανός συγγραφέας του τέλους του 19^{ου} αιώνα που ασχολήθηκε με τις κοινωνικές επιστήμες και δημοσίευσε αρκετές εργασίες που άπτονται στην επιχειρηματικότητα.

Ο Hamilton επισημαίνοντας τον ενεργό ρόλο του κεφαλαιούχου-επιχειρηματία, αναπτύσσει τη θεωρία της επιχειρηματικότητας σε άμεση σχέση με τους κινδύνους, την αβεβαιότητα και το κέρδος. Αντλαμβάνεται το επιχειρηματικό κέρδος ως τη δίκαιη ανταμοιβή του επιχειρηματία για την ανάληψη όχι μόνο των υπολογίσιμων κινδύνων, αλλά κυρίως αυτών που προέρχονται από την αβεβαιότητα και δε μπορούν να ενταχθούν στο κόστος παραγωγής. Τονίζει ότι η ύπαρξη ατελούς πληροφόρησης, απρόβλεπτων οικονομικών γεγονότων, ανισορροπίας προσφοράς και ζήτησης και μεταβολής της αξίας του χρήματος αποτελούν αιτίες πρόκλησης κινδύνων και αβεβαιότητας, που οι επιχειρηματίες καλούνται να αντιμετωπίσουν σε κάθε οικονομική ενέργεια τους και αναγνωρίζει την αβεβαιότητα ως ανασταλτικό παράγοντα ανάληψης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, που επηρεάζει παράλληλα το επίπεδο απασχόλησης και το ύψος της αμοιβής των παραγωγικών συντελεστών. Θεωρεί ως ενεργητικό ρόλο του επιχειρηματία τη σωστή οργάνωση και διαχείριση της επιχείρησής του, την εισαγωγή καινοτομιών στην παραγωγική διαδικασία, την προώθηση νέων προϊόντων και τη διοχέτευση αυτών σε νέες αγορές ενώ ως παθητικό ρόλο την ανάληψη κινδύνων από την αβεβαιότητα. Ο Hamilton υποστηρίζει ότι η ανάληψη κινδύνων και αβεβαιότητας είναι αυτή που δικαιολογεί την επιχειρηματική αμοιβή και αποτελεί στην ουσία τη βασική δραστηριότητα της επιχειρηματικότητας.

- ❖ *Η ανάληψη κινδύνων από την αβεβαιότητα.*

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα ο Frank Knight από τη μεριά του, αναπτύσσει ως ξεχωριστή θεωρία της επιχειρηματικότητας την ανάληψη κινδύνων από την αβεβαιότητα. Υποστηρίζει ότι 'επιχειρηματίας είναι αυτός που φέρει κινδύνους οι οποίοι πηγάζουν από την αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την πραγματική οικονομική ζωή'. Κατά τον Knight, ο επιχειρηματίας καλείται να λάβει αποφάσεις σε ένα περιβάλλον ατελούς πληροφόρησης σχετικά με τη

διαμόρφωση της μελλοντικής ζήτησης και το ύψος της τιμής των αγαθών και των παραγωγικών συντελεστών. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο ερευνητή η σωστή επιλογή των απαραίτητων παραγωγικών συντελεστών και ο αποδοτικός συνδυασμός τους καθώς και η διαμόρφωση τιμής πώλησης των αγαθών και τιμής αγοράς των εισροών αποτελούν μερικές από τις πηγές αβεβαιότητας που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας.

Ο Knight στη μελέτη του αναφέρει ότι διάφοροι κοινωνικοί, ψυχολογικοί, οικονομικοί και οικογενειακοί κίνδυνοι αποτελούν βασικές πηγές αβεβαιότητας που επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα. Ο καινοτόμος επιχειρηματίας είναι αναγκαίος προκειμένου να δραστηριοποιηθεί και να δημιουργήσει οικονομική μεγέθυνση να απολαμβάνει ταυτόχρονα υλική ανταμοιβή - το καθαρό κέρδος - και άυλη ανταμοιβή όπως την ανεξαρτησία και το 'αίσθημα δημιουργίας'.

Στη συγκεκριμένη έρευνα του Knight πάνω στην επιχειρηματικότητα εντοπίζονται ορισμένες αδυναμίες και παραλήψεις. Αρχικά, καθιστώντας τον επιχειρηματία «παθητικό» δέκτη των συνεχόμενων μεταβολών και των απροσδόκητων εξελίξεων του οικονομικού συστήματος, αποκλείει την ενεργή ανάμιξή του στην αναμόρφωση και πρόοδο της οικονομίας. Επιπλέον, θέτει ως κεντρικό στοιχείο της επιχειρηματικής λειτουργίας την ανάληψη κινδύνων από την αβεβαιότητα, που μπορεί όμως να χαρακτηριστεί ως σοβαρός ανασταλτικός παράγοντας της επιχειρηματικότητας. Επίσης, στη σημερινή εποχή η σύγχρονη γνώση και τα διάφορα μέσα επικοινωνίας έχουν συντελέσει ώστε να μειωθεί δραστικά το μέγεθος της αβεβαιότητας που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες. Η διασύνδεση της επιχειρηματικότητας με το φαινόμενο της αβεβαιότητας μάλλον αποδυναμώνει παρά ενισχύει το σημαντικό αναπτυξιακό ρόλο του επιχειρηματία στη θεωρία και στην πραγματική οικονομική ζωή. Η επιχειρηματικότητα είναι μία 'ενεργητική δραστηριότητα που εμφανίζεται «συνθετικά» μέσω της καινοτομικής δράσης, του αποδοτικότερου συνδυασμού των σπάνιων παραγωγικών μέσων και της κάλυψης των ανισοροπιών (σε ποσότητες και τιμές) της αγοράς.

6.2.3. Ο ρόλος της καινοτομίας στην επιχειρηματικότητα

Τη σημερινή εποχή παρατηρείται μία έντονη στροφή στήριξης και προώθησης του ρόλου του μικροεπιχειρηματία από την οικονομική πολιτική πολλών αναπτυγμένων χωρών, αφού έχει

αναγνωριστεί η συμβολή του καινοτόμου επιχειρηματία τόσο στη λειτουργία και ανάπτυξη της οικονομίας όσο και στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Άλλωστε η συνεχή τεχνολογική πρόοδος και ανάπτυξη της επιστήμης δημιουργεί στους επιχειρηματίες μία ισχυρή διάθεση καινοτομίας και δυναμικής δραστηριοποίησης τους απ' ότι παλιότερα. Ο J. A. Schumpeter στην εργασία του 'The Theory of Economic Development' (1911) καθιερώνει το ρόλο του καινοτόμου επιχειρηματία και αναγνωρίζεται καθολικά ως κύριος ερμηνευτής της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο εντοπισμός όμως της δράσης του καινοτόμου επιχειρηματία έχει τις ρίζες της από πολύ παλιά, από τη Βιομηχανική Επανάσταση, όπου η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας συντέλεσε στην οικονομική και κοινωνική αναθεώρηση της ζωής των ατόμων, προκαλώντας το έντονο ενδιαφέρον μελέτης πολλών οικονομολόγων.

❖ *Η θεωρία του καινοτόμου επιχειρηματία κατά τον 19^ο αιώνα.*

Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα η εργασία του Alfred Marshall 'Principles of Economics' αναφέρεται σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά του καινοτόμου επιχειρηματία, που αποτέλεσαν τη βάση μελέτης αρκετών μεταγενέστερων οικονομολόγων. Επισημαίνει τον ενεργό ρόλο του καινοτόμου επιχειρηματία στις σημαντικές δυναμικές μεταβολές της οικονομίας και παρόλο που αναγνωρίζει ως αναπόσπαστα στοιχεία της οικονομικής ανάπτυξης της γνώση και τις εφευρέσεις, δε τα συσχετίζει άμεσα με την επιχειρηματική δραστηριότητα. Ο καινοτόμος επιχειρηματίας, σύμφωνα με τον Marshall, εισάγει νέες αποδοτικότερες μεθόδους παραγωγής και νέα προϊόντα, τα οποία προωθεί διαμέσου της δύναμης που κατέχει να διαμορφώνει τις καταναλωτικές προτιμήσεις και με αυτό τον τρόπο να προκαλεί θετικές εξωτερικές οικονομίες κλίμακας στους διάφορους κλάδους παραγωγής. Ο Marshall επίσης υποστήριξε ότι η δράση του καινοτόμου επιχειρηματία χαρακτηρίζει κυρίως τους μεγαλοεπιχειρηματίες και επισήμανε ότι η αδυναμία του μικροεπιχειρηματία να διαδραματίσει έναν ανάλογο ρόλο προκύπτει λόγω έλλειψης επαρκών κεφαλαίων, χρηματοδοτικής πίστης και παρουσίας έντονων κινδύνων που πηγάζουν από την αβεβαιότητα. Το 1889 και ο J. B. Clark στο έργο 'The Distribution of Wealth' αναγνωρίζει, όπως και οι προκάτοχοί του, την επιχειρηματική δραστηριότητα του καινοτόμου επιχειρηματία ως τη κινητήρια δύναμη της οικονομικής προόδου, αλλά παράλληλα

επισημαίνει την πολλαπλασιαστική επίδραση της εισαγωγής βελτιωμένων προϊόντων στην κατανάλωση και κατ' επέκταση στην αύξηση της απασχόλησης και των αμοιβών.

Οι παραπάνω οικονομολόγοι λοιπόν, αντιλήφθηκαν την επιχειρηματική δραστηριότητα του καινοτόμου επιχειρηματία και τις θετικές επιδράσεις στην οικονομία και τονίζοντας την αναγκαιότητα ύπαρξης του βραχυχρόνιου μονοπωλιακού κέρδους ως ανταμοιβή της εισαγωγής νέας τεχνολογίας και της ανάληψης κινδύνων από την αβεβαιότητα, τάχθηκαν υπέρ της θεσμοθέτησης του δικαιώματος της ευρεσιτεχνίας. Παρόλο όμως που παρατήρησαν και αναγνώρισαν το δυναμικό ρόλο και τη θετική συμβολή του καινοτόμου επιχειρηματία ανέπτυξαν κυρίως τον οργανωτικό ρόλο του, αγνοώντας τις υπόλοιπες πτυχές της δράσης του (δημιουργία νέας αγοράς, νέου προϊόντος).

❖ *Η θεωρία του J. A. Schumpeter για τη δράση του καινοτόμου επιχειρηματία.*

Ο J. A. Schumpeter αποτελεί τον ερευνητή που με το έργο του εδραίωσε τη λειτουργία του καινοτόμου επιχειρηματία στην Οικονομική Επιστήμη. Θεωρώντας ως δεδομένη κινητήρια δύναμη επιχειρηματικής καριέρας το οικονομικό κίνητρο του κέρδους, αντιλαμβάνεται και άλλα σπουδαία κίνητρα που ωθούν το άτομο προς την καριέρα αυτή. Αυτά είναι η επιθυμία διάκρισης, επιτυχίας και εκδήλωσης ενεργητικότητας, ευφυΐας και ανωτερότητας έναντι των άλλων. Ο καινοτόμος επιχειρηματίας κατά τον Schumpeter διαδραματίζει ενεργό ρόλο στις οικονομικές εξελίξεις όχι μόνο όταν εισάγει αχρησιμοποίητους διαθέσιμους πόρους στην παραγωγική διαδικασία, αλλά κυρίως όταν κατορθώνει να συνδυάζει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα αυτούς που ήδη υπάρχουν. Δεν ταυτίζει επομένως την καινοτομία μόνο με τη χρησιμοποίηση μιας εφεύρεσης, αλλά με την επιτυχή είσοδο μιας νέας και πρωτοποριακής μεθόδου στην παραγωγική διαδικασία.

Οι καινοτομίες, ως δυναμικό στοιχείο του οικονομικού συστήματος εμφανίζονται σύμφωνα με τον Schumpeter, με τις εξής μορφές:

- Με την είσοδο στην αγορά ενός νέου ή καλύτερου ποιοτικά αγαθού,
- Με τη χρησιμοποίηση μιας νέας παραγωγικής διαδικασίας ή με την απόκτηση μιας νέας εισροής,

- Με την διάνοιξη μιας νέας αγοράς και
- Με την πραγματοποίηση μιας νέας μορφής και οργάνωσης της επιχείρησης.

Ο Schumpeter αντιλαμβάνεται τον επιχειρηματία ως το δημιουργό του κέρδους, ο οποίος δρα καινοτομώντας. Διαχωρίζοντας τη θέση του από τους κλασσικούς, θεωρεί ότι βασική λειτουργία του καπιταλισμού δεν είναι η ύπαρξη του ελεύθερου ανταγωνισμού, αλλά του ανταγωνισμού που εμφανίζεται με τη μορφή νέων ή βελτιωμένων ποιοτικά προϊόντων, νέων αγορών και νέας τεχνολογίας και που πηγάζει από τη δραστηριότητα του καινοτόμου επιχειρηματία. Αναγνωρίζει το κέρδος, σε αντίθεση με τους μισθούς, ως προσωρινό εισόδημα το οποίο γλιστρά από τα χέρια του επιχειρηματία όταν εκπληρωθεί η επιχειρηματική υπηρεσία δηλαδή όταν διαδοθεί η καινοτομία και αρχίσει ο ανταγωνισμός τιμών και ποσοτήτων. Θεωρεί ότι η προστασία του δικαιώματος της ευρεσιτεχνίας και η σπανιότητα και πολυπλοκότητα της επιχειρηματικότητας ως παραγωγικού συντελεστή, συνθέτουν τους παράγοντες που δικαιολογούν τη δημιουργία βραχυχρόνιου μονοπωλίου και βραχυχρόνιου μονοπωλιακού κέρδους. Ο Schumpeter στη θεωρία για τον καινοτόμο επιχειρηματία, δεν αναγνωρίζει την επιχειρηματικότητα ως τον παθητικό παραγωγικό συντελεστή που αναλαμβάνει τους κινδύνους από την αβεβαιότητα του οικονομικού συστήματος. Αντιθέτως, θεωρεί ως ενεργητική τη συμβολή του καινοτόμου επιχειρηματία στην παραγωγική διαδικασία και την ανάπτυξη της οικονομίας και του αναγνωρίζει την ικανότητα να μετακυλύει τους κινδύνους από την αβεβαιότητα σε άλλους οικονομικούς φορείς.

6.3. Η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία ως παράγοντες ανάπτυξης των επιχειρήσεων

- ❖ *Η ίδρυση νέων καινοτόμων μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω της προώθησης της επιχειρηματικότητας.*

Στις μέρες μας, το ενδιαφέρον των αναπτυγμένων χωρών συγκεντρώνεται στα θετικά οικονομικά και κοινωνικά αποτελέσματα των δυναμικών επιχειρήσεων. Η ανάγκη τόνωσης

και ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας, ως αναντικατάστατος παραγωγικός συντελεστής και αναπόσπαστος παράγοντας οικονομικής ευημερίας, παρουσιάζεται τόσο έντονα όσο ποτέ άλλοτε. Η ίδρυση νέων επιχειρήσεων που παρουσιάζουν το προφίλ μιας καινοτόμας επιχειρηματικής δραστηριότητας και κάνουν χρήση υψηλής τεχνολογίας και νέων αποδοτικότερων μεθόδων παραγωγής συμβάλλουν στη μακροχρόνια αύξηση της απασχόλησης και της παραγωγικότητας του συνόλου της οικονομίας.

Η προώθηση της επιχειρηματικότητας στην ίδρυση νέων επιχειρήσεων και στην ανάπτυξη των υφιστάμενων επιχειρήσεων, απαιτεί ένα ευρύ φάσμα συντονισμένων και υγιών οικονομικών πολιτικών. Αυτό περιλαμβάνει αρχικά δημοσιονομική και νομισματική πολιτική στραμμένες στη διαμόρφωση σταθερού μακροοικονομικού περιβάλλοντος, ανθεκτικού στις διεθνείς πιέσεις και μεταβολές. Επίσης, διαρθρωτικά μέτρα που αφορούν στην αγορά εργασίας, τη φορολογία και τον ανταγωνισμό, πρέπει να λαμβάνονται με γνώμονα τη συνεχή στήριξη των μικρών επιχειρήσεων. Όσο αφορά τις διοικητικές διαδικασίες εισόδου και εξόδου των επιχειρήσεων, είναι αναγκαίο να απλουστευτούν και να αναθεωρηθούν καθώς και τα διάφορα ρυθμιστικά βάρη που επιβαρύνουν δυσανάλογα τις επιχειρήσεις και πλήττουν την επιχειρηματική δραστηριότητα να διατηρηθούν σε χαμηλά επίπεδα. Είναι γεγονός ότι η επιχειρηματική πρωτοβουλία αναστέλλεται πολλές φορές από το σχηματισμό ομάδων επιχειρήσεων που εκμεταλλεύονται την οικονομική και πολιτική τους δύναμη, αποτελώντας εμπόδιο στην είσοδο νέων επιχειρηματιών.

Οι κυβερνητικοί φορείς πρέπει να είναι σε θέση πέρα από τη διαμόρφωση πολιτικών στήριξης να μπορούν να επηρεάζουν το γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον και να επεμβαίνουν δημιουργικά και αποτελεσματικά στην περίπτωση αποτυχίας των αγορών και περιορισμού της εξέλιξης των μικρών, καινοτόμων επιχειρήσεων. Η συμβολή της κοινωνικής επιχειρηματικότητας για την προώθηση της απασχόλησης των μειονεκτικών πληθυσμιακών ομάδων και την καταπολέμηση της φτώχειας έχει αναγνωριστεί και η εξασφάλιση μεγαλύτερης οικονομικής αποδοτικότητας επιβάλλει το συντονισμό των προγραμμάτων που απευθύνονται στις ομάδες αυτές και την εναρμόνιση οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής.

Η προώθηση της επιχειρηματικότητας και της ίδρυσης νέων επιχειρήσεων συμβάλλουν στην αύξηση της απασχόλησης και της παραγωγικότητας. Οι νέες επιχειρήσεις αν και αντιμετωπίζουν σκληρό και αθέμιτο αρκετές φορές ανταγωνισμό, κατορθώνουν επιδεικνύοντας υψηλό επίπεδο καινοτομίας, δεξιοτήτων και τεχνολογίας αφενός να

εδραιώσουν τη θέση τους στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον και αφετέρου να αποτελέσουν πηγή νέων αποτελεσματικότερων παραγωγικών διαδικασιών και ποιοτικότερων αγαθών. Τα τελευταία χρόνια, εμπειρικές μελέτες του ΟΟΣΑ καταγράφουν αυξημένη κινητικότητα εισόδου και εξόδου επιχειρήσεων, αφού οι λιγότερο παραγωγικές μονάδες αδυνατούν να προσαρμοστούν στη δυναμική της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης οικονομίας με αποτέλεσμα να συρρικνώνονται ή να αποχωρούν από τον κλάδο. Στο προσκήνιο εμφανίζονται νέες επιχειρήσεις με δημιουργικότερο συνδυασμό παραγωγικών συντελεστών και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που παρουσιάζουν γοργό ρυθμό μεγέθυνσης και ευημερίας, δημιουργώντας ταυτόχρονα νέες θέσεις εργασίας. Αν και βραχυχρόνια παρατηρείται αυξημένο ποσοστό εισόδου και εξόδου επιχειρήσεων με επιπτώσεις στο τομέα της απασχόλησης, μακροχρόνια αποδεικνύεται αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της μεταφοράς εισροών σε αποδοτικότερες παραγωγικές διαδικασίες και συνεχή αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου.

Η ενίσχυση επομένως του θεσμού των επιχειρήσεων προϋποθέτει εξασφάλιση σταθερών μακροοικονομικών συνθηκών και πλαισίου στήριξης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, περιορισμό και απλούστευση των διοικητικών διατάξεων και του κόστους που επιβαρύνουν δυσανάλογα τις επιχειρήσεις και ταυτόχρονα προώθηση μιας διαδικασίας συστηματικής αξιολόγησης, ώστε να εξασφαλίζεται ότι τα προγράμματα υπέρ των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας είναι οικονομικά αποδοτικά και αποφέρουν αποτελέσματα.

❖ *Η αναβάθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος ως βασικός προσανατολισμός της πολιτικής προώθησης της επιχειρηματικότητας.*

Η επιχειρηματικότητα συνδυάζοντας το τρίπτυχο δημιουργικότητα, καινοτομία και ανάληψη κινδύνου, αποτελεί βασική μέθοδο ανάπτυξης οικονομικής δραστηριότητας. Δεδομένου ότι τα γνωστικά εφόδια και η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν βασικούς υποστηρικτικούς παράγοντες ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας, η προώθηση επιχειρηματικής κουλτούρας και αντίληψης μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη προτεραιότητα στο πρόγραμμα των κυβερνήσεων. Η εκπαίδευση σε θέματα επιχειρηματικότητας και η διαμόρφωση επιχειρηματικής συμπεριφοράς δείχνουν να επηρεάζουν θετικά την κερδοφορία και την κινητικότητα των επιχειρήσεων. Το μέγεθος μιας

επιχείρησης, η δικτύωσή της, η καινοτομία σε προϊόντα, μεθόδους παραγωγής, διοίκησης και διανομής, η εδραίωσή της πάνω στην κάλυψη επαρκούς εγχώριας ζήτησης και η εξωστρέφεια της αποτελούν μερικούς από τους σημαντικότερους παράγοντες που πρέπει να χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση προκειμένου αυτή να ενταχθεί επιτυχώς στο διεθνοποιημένο οικονομικό περιβάλλον. Παράλληλα όμως με αυτούς επισημαίνονται και ορισμένοι άλλοι που συνδέονται άμεσα με την εκπαίδευση και τη νέα γνώση. Η χρήση εξειδικευμένου προσωπικού, η διοίκηση μιας επιχείρησης με σύγχρονες τεχνικές και εργαλεία management, αλλά και η χρήση της τεχνολογίας και συγκεκριμένα της πληροφορικής αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία εδραίωσης και δυναμικής εμφάνισης μιας επιχείρησης στο διεθνές οικονομικό στερέωμα.

Η ενίσχυση της εκπαίδευσης αποτελεί βασικό παράγοντα μακροοικονομικής ανάπτυξης και σταθερότητας. Οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας απαιτούν συνεχιζόμενη δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση, ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες για εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες. Η εικόνα που παρουσιάζουν σήμερα οι επιχειρήσεις κατά την πλειοψηφία τους είναι αδυναμία απορρόφησης νέας γνώσης, αξιοποίησης νέας τεχνολογίας και ενσωμάτωσης νέων μεθόδων οργάνωσης βασισμένες στο κεφάλαιο γνώσεων των στελεχών και των εργαζομένων τους. Παρόλο που έχει αναγνωριστεί ο μείζων ρόλος της εκπαίδευσης στην προώθηση επιχειρηματικών αξιών και αντιλήψεων και ποικίλες πρωτοβουλίες αναλαμβάνονται προς αυτή την κατεύθυνση, πολλές είναι οι αντιξοότητες και οι στερήσεις που παραμένουν και χαρακτηρίζουν τον τομέα αυτόν. Η Ελλάδα παρουσιάζει μειωμένες δαπάνες για την εκπαίδευση ως ποσοστό του ΑΕΠ και έλλειψη συντονισμού μακροπρόθεσμου οικονομικού σχεδιασμού και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επιτακτική επομένως κρίνεται η βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης, η αύξηση των δαπανών για την παιδεία και η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς τους, η προσαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις απαιτήσεις της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και η ενσωμάτωση της επιχειρηματικότητας σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες, προκειμένου να ευνοηθούν και να εκσυγχρονιστούν οι επιχειρήσεις.

Η οικονομική δραστηριότητα πρέπει να αναπροσανατολιστεί προς την κατεύθυνση της μανθάνουσας οικονομίας μέσω στενής συνεργασίας κρατικών υπηρεσιών, κοινωνικών φορέων και ιδιωτικού τομέα. Από διάφορες έρευνες έχει προκύψει ότι η τυπική εκπαίδευση και το σύστημα κατάρτισης δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των σύγχρονων αναγκών

και νέων προτεραιοτήτων της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και παράλληλα οι πολιτικές στήριξης των επιχειρήσεων, που αναζητούν νέους προσανατολισμούς και αποτελεσματική αξιοποίηση των προσφερόμενων κινήτρων και χρηματοδοτήσεων, δεν έχουν αναπτυχθεί ικανοποιητικά. Η ένταξη, επομένως της διδασκαλίας της επιχειρηματικότητας σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, η αναζήτηση σύγχρονων και υψηλού επιπέδου γνώσεων αλλά και η εφαρμογή συλλογικής συμπεριφοράς και λειτουργίας κρατικών θεσμών, ιδιωτικών φορέων και κοινωνικών ομάδων αποτελούν δραστηριότητες που είναι ικανές να παράγουν γνώση και να προωθήσουν την ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα όχι μόνο των επιχειρήσεων αλλά και του συνόλου της οικονομίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

7.1. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM) είναι η λειτουργία μέσα σε μια οργάνωση που επικεντρώνεται στην πρόσληψη, διαχείριση και τη χάραξη κατευθύνσεων για τους ανθρώπους που εργάζονται στον οργανισμό. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η οργανωτική λειτουργία που ασχολείται με θέματα που σχετίζονται με τους ανθρώπους, όπως η αποζημίωση, η μίσθωση, η διαχείριση απόδοσης, η οργάνωση της ανάπτυξης, η ασφάλεια, η διατήρηση της καλής ποιότητας, τα οφέλη, η παρακίνηση των εργαζομένων, η επικοινωνία, η διοίκηση και η κατάρτιση (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία, την εφαρμογή ή/ και την επίβλεψη των πολιτικών που διέπουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τη συμπεριφορά της εταιρείας προς τους εργαζομένους της (Photiou, 2014).

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι οι άνθρωποι που εργάζονται για την οργάνωση. Η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων είναι στην πραγματικότητα η διαχείριση των εργαζομένων με έμφαση στους εργαζόμενους ως δυναμικά/περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό, οι εργαζόμενοι μερικές φορές αναφέρονται ως ανθρώπινο κεφάλαιο. Όπως και με άλλα περιουσιακά στοιχεία των επιχειρήσεων, ο στόχος είναι η πραγματοποίηση αποτελεσματικής χρήσης των εργαζομένων, η μείωση των κινδύνων και η μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης (Bartiste, 2007).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι επίσης μια στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρώπων, του πολιτισμού και του περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας. Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων επιτρέπει στους υπαλλήλους να συνεισφέρουν αποτελεσματικά και παραγωγικά στη γενική κατεύθυνση της εταιρείας και την επίτευξη των σκοπών και των στόχων του οργανισμού (Gonçalves & Neves, 2012).

7.2. Μοντέλα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν τα σπουδαιότερα μοντέλα που σχετίζονται με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, θα παρουσιαστούν τα μοντέλα Harvard, Guest, και Storey.

Ο Guest (1987) δείχνει ότι ένα μοντέλο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται στην δέσμευση, η οποία είναι διαφορετική από την συμμόρφωση με βάση τη διαχείριση του προσωπικού. Σύμφωνα με τον Guest, η HRM (Βάλβης, 2005):

- συνδέεται με τη στρατηγική διαχείριση ενός οργανισμού
- επιδιώκει δέσμευση για τους οργανωτικούς στόχους
- εστιάζεται στο άτομο και όχι τις συλλογικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού
- επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μεταβιβάσουν ισχύ και να γίνουν περισσότερο ευέλικτες
- τονίζει τους ανθρώπους ως σημαντικά στοιχεία για να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση θετικά

Ο Guest (1987) βλέπει την HRM ως μια ξεχωριστή προσέγγιση για τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού και υποστηρίζει ότι, αν και η Διαχείριση Προσωπικού επιλέγει και εκπαιδεύει το προσωπικό, είναι η ξεχωριστή προσέγγιση που έχει σημασία στην επιλογή και την κατάρτιση. Η προσέγγιση της HRM, θα πρέπει να συνδέεται με την υψηλή απόδοση και τη δέσμευση και όχι τη συμμόρφωση. Ο Guest (1997) αναγνωρίζει ότι, αν και τα εμπειρικά στοιχεία μόλις τώρα αρχίζουν να δείχνουν τη σύνδεση μεταξύ της HRM και της απόδοσης, τα στοιχεία δείχνουν ήδη ότι η HRM λειτουργεί (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008). Η έρευνα σχετικά με την HR από την CIPD (2003) αναγνωρίσε θέματα σχετικά με την HR, που τώρα συζητούνται τακτικά στα διοικητικά συμβούλια και ότι τα διευθυντικά στελέχη της HR βλέπουν το ρόλο τους ως αυτό ενός στρατηγικού επιχειρηματικού εταίρου, με το πλαίσιο της λειτουργίας της HR τώρα να επικεντρώνεται στους βασικούς επιχειρηματικούς στόχους και στις αναπτυσσόμενες ικανότητες των εργαζομένων (Admasachew, et al, 2010).

Ο Storey καθορίζει τα στοιχεία που διαφοροποιούν την HRM ως εξής (Demo & Paschoal, 2013):

- Ανθρώπινη ικανότητα και τη δέσμευση: Ο Storey υποστηρίζει ότι αυτό είναι αυτό που διαφοροποιεί τους οργανισμούς
- Η σημασία της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Θα πρέπει να εφαρμοστεί στην Οργανωτική στρατηγική και τη διαχείριση και θεωρείται ότι βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο της διαχείρισης.
- Η μακροπρόθεσμη σημασία της HRM: θα πρέπει να ενσωματωθεί στην διαχείριση των λειτουργιών και να δίνει την εντύπωση ότι έχει σημαντικές επιπτώσεις για την δυνατότητα του οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του.
- Οι βασικές λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Ως να ενθαρρύνουν τη δέσμευση παρά τον συμβιβασμό.

Ο Storey (1992) αναγνωρίζει ένα μοντέλο με 27 στοιχεία που διαφοροποιούν την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων από την Διαχείριση Προσωπικού και τις πρακτικές εργασιακών σχέσεων (IR). Το μοντέλο του Storey βασίζεται σε ένα ιδανικό τύπο οργανισμού και είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για να παρουσιάσει τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού που ο Storey βλέπει ως σημαντικά χαρακτηριστικά της και HRM σε υπερβολικό τρόπο (Αναστασόπουλος, 2006).

Ο Storey αναγνωρίζει τέσσερις κατηγορίες στις οποίες ταιριάζουν τα 27 σημεία. Αυτά είναι: οι πεποιθήσεις και παραδοχές, οι στρατηγικές έννοιες, η διαχείριση της γραμμής, και οι βασικοί μοχλοί, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις λειτουργίες, όπως η επιλογή του HR, το μερίδιο, και ούτω καθεξής (Bevan, 2010).

Το μοντέλο του Storey μπορεί να θεωρηθεί ως ένας «ιδανικός τύπος» Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και έχει χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την έρευνα και την ανάλυση των Οργανισμών. Στην πράξη, η HRM χρησιμοποιεί ορισμένα στοιχεία από τα 27 σημεία αλλά θα ήταν εξαιρετικά απίθανο να συμπεριλάβει όλα αυτά.

Τα 27 σημεία του Storey (1992) προσδιορίζουν τα σημεία της διαφοράς ως μια γραφειοκρατική διαχείριση του προσωπικού, με βάση τους κανόνες και τις διαδικασίες, και θεωρείται ως χωριστή λειτουργία από τη γενική διαχείριση. Από την άλλη πλευρά, η HRM θεωρείται ότι σχετίζεται με την ανάγκη των επιχειρήσεων, και βρίσκεται στο επίκεντρο του εταιρικού σχεδίου και της ευθύνης όλων των διαχειριστών. Ο Storey (1992) προτείνει ένα άλλο μοντέλο ως μέσο για την συγκριτική ανάλυση, για την αναγνώριση τη μετάβαση από τη διαχείριση του προσωπικού σε HRM οργανώσεις (Van De Voorde, et al, 2012).

Το Harvard Model συνιστά ότι οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στο σχεδιασμό του συστήματος ανταμοιβής, ενώ οι διαχειριστές πρέπει επίσης να διασφαλίσουν ότι είναι συνεπείς με τους στόχους του οργανισμού.

Τα συστήματα εργασίας οφείλουν να διασφαλίζουν ότι οι διάυλοι επικοινωνίας πρέπει να λειτουργούν και η σωστή τεχνολογία να είναι σωστά τοποθετημένη στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού. (Zhang & Tan, 2012)

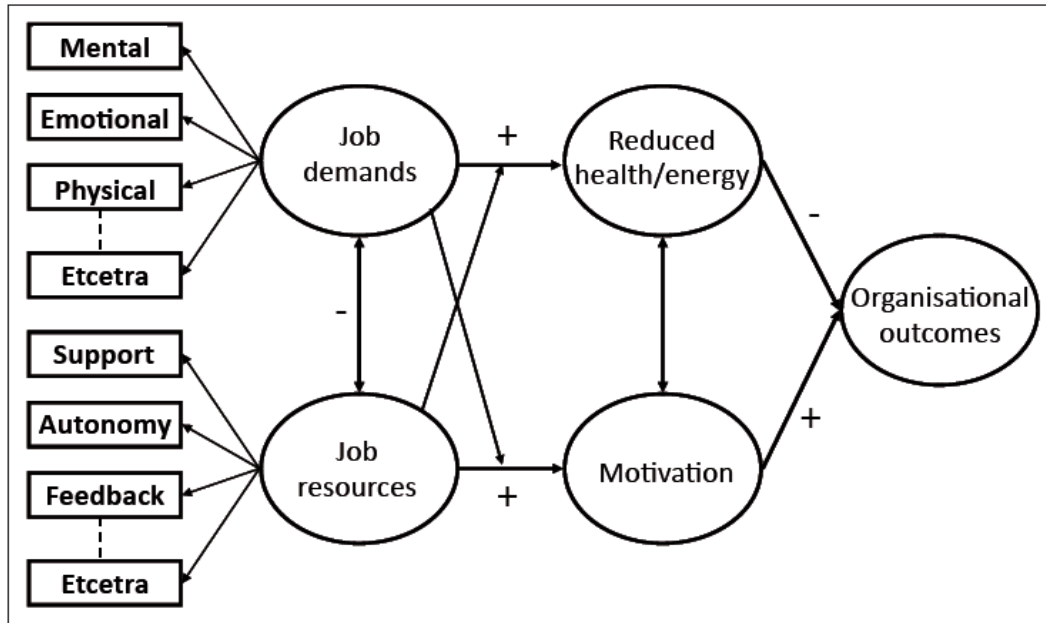
Το σύστημα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα μέρος του μοντέλου Harvard, και δεν μπορεί να θεωρηθεί χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων, τους περιστασιακούς παράγοντες, την HR και τις μακροπρόθεσμες συνέπειες των αποφάσεων.

Η όψη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που προτείνεται από το μοντέλο του Χάρβαρντ αναγνωρίζει τη σημασία των ανθρώπων και ότι τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων είναι πιο πιθανό να πληρούνται εάν οι επιλογές της πολιτικής του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελέσματα διασφαλίζουν τις μακροπρόθεσμες συνέπειες της ατομικής ευημερίας (Baptiste, 2008).

7.3. Μοντέλο JD-R για την διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων

Το μοντέλο Απαιτήσεων-Πόρων (JD-R) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προβλέψει την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων και τη δέσμευση και, κατά συνέπεια, την οργανωτική απόδοση.

Στην καρδιά του μοντέλου JD-R βρίσκεται η παραδοχή ότι, ενώ κάθε επάγγελμα μπορεί να έχει τις δικές του αιτίες για την ευημερία των εργαζομένων, αυτοί οι παράγοντες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο γενικές κατηγορίες (δηλαδή, τις εργασιακές απαιτήσεις και τους πόρους της εργασίας), αποτελώντας έτσι ένα γενικό μοντέλο που μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορες επαγγελματικές ρυθμίσεις, ανεξάρτητα από τις ιδιαίτερες απαιτήσεις και τους πόρους που εμπλέκονται (Αντωνίου, 2011).



Εικόνα 8. Το μοντέλο JD-R

Εκτεταμένη έρευνα έχει προσκομίσει αποδεικτικά στοιχεία για την ύπαρξη δύο ταυτόχρονων διαδικασιών. Οι υψηλές απαιτήσεις εργασίας απαιτούν ψυχικούς και σωματικούς πόρους των εργαζομένων και ως εκ τούτου να οδηγεί στην εξάντληση της ενέργειάς τους και σε προβλήματα υγείας. Αυτή είναι η διαδικασία απομείωσης της υγείας. Σε αντίθεση με αυτό, οι παρεχόμενοι πόροι στην εργασία προωθούν την δέσμευση των εργαζομένων και τις επιδόσεις εκτός αυτής. Αυτή είναι η κινητήριος διαδικασία (Bartiste, 2007).

Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι πόροι εργασίας μπορούν να αμβλύνουν τις επιπτώσεις των απαιτήσεων της εργασίας σχετικά με τις αντιδράσεις στρες. Επιπλέον, η έρευνα επιβεβαίωσε ότι οι πόροι για απασχόληση, ιδίως έχουν κινητήρια δύναμη, όταν οι εργασιακές απαιτήσεις είναι υψηλές.

Το μοντέλο JD-R σήμερα δοκιμάζεται στην Ισπανία, την Ελλάδα, την Ιταλία, τη Νορβηγία, τη Σουηδία, τη Φινλανδία, τη Γερμανία, το Βέλγιο, τη Νότια Αφρική, την Κίνα και την Αυστραλία (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

7.4. Σχέση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με την ευημερία των εργαζομένων και την απόδοση

Οι έρευνες για την σχέση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της βελτίωσης της απόδοσης, επικεντρώνονται στα χαρακτηριστικά της εταιρικής διαχείρισης με βάση τρεις πτυχές: την οργανωσιακή κουλτούρα, την οργανωτική δομή και την τεχνολογία των πληροφοριών. Από τις τρεις αυτές πτυχές είναι δυνατόν να κατανοήσουμε τα χαρακτηριστικά και τον ορισμό της στρατηγικής επιχειρήσεων.

Ο Dension (1990) ορίζει ότι ένα σύνολο αξιών, πεποιθήσεων και μοντέλων συμπεριφοράς μπορεί να ονομάζεται εταιρική κουλτούρα. Αυτή η εταιρική κουλτούρα μπορεί να οικοδομηθεί πάνω σε μια βασική αξία της επιχείρησης. Ο Schein (1985) αναφέρει επίσης ότι η εταιρική κουλτούρα δεν είναι σταθερή ή αναλλοίωτη, αλλά θα αλλάξει μέσα από τις τροποποιήσεις που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό του εν λόγω οργανισμού. Μέσω αυτού, η διαδικασία αλλαγής περνά μέσα από μια σειρά εξελίξεων. Μετά από αυτή τη διαδικασία, ένα σύνολο από κοινές αξίες και μια σειρά κοινών κανόνων μπορεί να οικοδομηθεί. Η εταιρική κουλτούρα ξεκινά αρχικά από τους ιδρυτές σύμφωνα με τον Schein (Admasachew, et al, 2010).

Πολλές πρόσφατες μελέτες και έρευνες έχουν δείξει ότι η εταιρική κουλτούρα επηρεάζει την απόδοση της διαχείρισης της γνώσης και έχει καταστεί ο κύριος παράγοντας για την διαμόρφωση της εσωτερικής διαχείρισης εταιρικής γνώσης. Οι Alavi και Leidner σε μια μελέτη του 1999 επικεντρώνονται στην εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης. Το αποτέλεσμα δείχνει ότι εντός των επιχειρήσεων, η εμπειρία του διαμοιρασμού της γνώσης και η επιτυχία της διαχείρισης της γνώσης είναι ιδιαίτερα συνδεδεμένη με την εταιρική κουλτούρα. Η επιτυχής διαχείριση της γνώσης θα πρέπει να βασίζεται στη συνεργασία της κουλτούρας, της διαχείρισης και της οργάνωσης (Van De Voorde, et al, 2012).

Από οικονομική άποψη, η οργανωσιακή δομή θα πρέπει να σχεδιάζεται σύμφωνα με τη γνώση ως βασική πηγή. Οι οργανισμοί θα πρέπει να κατανοήσουν τη διαφορά των βασικών γνώσεων και των χαρακτηριστικών τους. Συμπερασματικά, η μέθοδος σχεδιασμού της επικεντροποίησης αυτής της στρατηγικής οργανωσιακής δομής μπορεί να προσδιοριστεί. Η δημιουργία και η αξιοποίηση των γνώσεων του οργανισμού μπορεί να υποστηριχθεί πλήρως, σύμφωνα με τον Grant (1996). Επίσης, ενώ οι εταιρείες εκτελούν εσωτερική διαχείριση της

γνώσης, θα πρέπει να υπάρχει ένα πλήρως αφοσιωμένο προσωπικό ενός καθορισμένου τμήματος μέσα στη δομή του οργανισμού, του οποίου αποκλειστική ευθύνη να είναι ο σχεδιασμός και η εκτέλεση της παρούσας εταιρικής διαχείρισης της γνώσης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

Οι Hidding και Catterall (1998) επισημαίνουν ότι, οι οργανισμοί θα πρέπει να κατέχουν μια νέα θέση και έναν νέο ρόλο στη οργάνωση των δραστηριοτήτων διαχείρισης της γνώσης. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Puccinelli (1998) στην ερχόμενη εποχή της διαχείρισης της γνώσης, οι οργανώσεις θα πρέπει να ορίσουν ένα αρμόδιο πρόσωπο, συνήθως τον Υπεύθυνο Διαχείριση Γνώσης, για να χειριστεί τις εσωτερικές υποθέσεις της διαχείρισης της γνώσης (Photiou, 2014).

Σύμφωνα με τον Greengard (1998) προτείνεται ότι η τεχνολογία πληροφοριών θα πρέπει να παρέχει μια μεγάλη συμβολή στην προώθηση της διαχείρισης της γνώσης, επειδή η τεχνολογία των πληροφοριών ωθεί την διαχείριση της γνώσης εκτός ορίων του χώρου και χρόνου. Η επίδραση της τεχνολογίας της πληροφορίας στη διαχείριση γνώσης, είναι το κρίσιμο εργαλείο για την οργάνωση για την επίτευξη των στόχων. Η τεχνολογία καλύπτει την ανάγκη για παροχή διαφορετικών πτυχών και μπορεί να ελέγχει, να αποθηκεύει και να μεταδίδει τη γνώση (Ιορδάνογλου, 2008).

Ισχύει γενικά, ότι οι οργανισμοί εφαρμόζουν κατάλληλα εργαλεία τεχνολογίας πληροφοριών για να ενεργοποιήσουν την διαχείριση της γνώσης για τη δημιουργία της αποτελεσματικότητας καθώς και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι Alavi και Leidner (1999) διατηρούν την άποψη ότι η τεχνολογία των πληροφοριών οφείλει να προσφέρει ένα επιθυμητό περιβάλλον στο οποίο η διαχείριση της γνώσης δίνει την ώθηση να ενισχυθεί. Ως εκ τούτου, η τεχνολογία των πληροφοριών είναι ένα εργαλείο μέσα σε μια οργάνωση για να επιτευχθεί η διαχείριση της γνώσης. Μπορεί να ελέγξει, να αποθηκεύσει και να μεταδώσει τη γνώση. Εάν οι επιχειρήσεις προσαρμόσουν τα κατάλληλα εργαλεία τεχνολογίας πληροφοριών, η διαχείριση της γνώσης μπορεί επίσης να επιτρέψει μια ακόμη πιο ικανοποιητική απόδοση (Van De Voorde, et al, 2012).

7.5. Έννοια και περιεχόμενα της ευημερίας των εργαζομένων

Η ευημερία των εργαζομένων είναι ένας όρος που περιλαμβάνει διάφορες υπηρεσίες, παροχές και διευκολύνσεις που προσφέρονται στους εργαζομένους από τους εργοδότες. Τα μέτρα κοινωνικής πρόνοιας δεν χρειάζεται να είναι χρηματικά, αλλά μπορούν να είναι σε κάθε είδος/ μορφές. Αυτό περιλαμβάνει στοιχεία όπως επιδόματα, στέγαση, μεταφορές, ιατρική ασφάλιση και τρόφιμα. Η ευημερία των εργαζομένων περιλαμβάνει επίσης την παρακολούθηση των συνθηκών εργασίας, τη δημιουργία εργασιακής αρμονίας μέσω της υποδομής για την υγεία, τις εργασιακές σχέσεις και την ασφάλιση ασθένειας, ατυχήματος και ανεργίας για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους. Μέσα από αυτές τις γενναιόδωρες παροχές του εργοδότη, ο δεύτερος μπορεί να κάνει την εργασιακή ζωή να αξίζει. (Gonçalves & Neves, 2012)

Η επιχείρηση, θα πρέπει να παρέχει διάφορα οφέλη για την ευημερία των υπαλλήλων. Ενώ αυτό μπορεί να αυξήσει τις επιχειρηματικές δαπάνες και να επηρεάσει αρνητικά την κατώτατη γραμμή, η φροντίδα των εργαζομένων θα ωφελήσει με άλλους τρόπους.

Συμμόρφωση:

Ένας ιδιοκτήτης επιχείρησης, είναι υποχρεωμένος από το νόμο να παρέχει ορισμένα οφέλη για την ευημερία των εργαζομένων του. Θα πρέπει να φροντίζει να υπάρχει αντίβαρο για τα ασφαλιστικά έξοδα που οφείλει να πληρώνει ο εργαζόμενος. Σε περίπτωση δε που απολυθεί ένας εργαζόμενος θα πρέπει να φροντίζει να συνεχίζει τις ασφαλιστικές του καλύψεις έστω για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα (Βάλβης, 2005).

Η πρόσληψη και διατήρηση προσωπικού:

Τα οφέλη που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από τον εργοδότη του για την ευημερία του είναι συχνά ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο αποφασίζει να δεχτεί μια προσφορά εργασίας. Ως εκ τούτου, προσφέροντας παροχές στους εργαζομένους, επιτρέπει τον ανταγωνισμό με άλλες επιχειρήσεις στην πρόσληψη και στην διατήρηση των δικαιώμα των εργαζομένων. Αν άλλοι

εργοδότες προσφέρουν καλύτερες παροχές, οι εργαζόμενοι με προσόντα μπορούν να επιλέξουν αυτή την επιχείρηση. (Demo & Paschoal, 2013)

Κίνητρα εργαζομένων:

Με την παροχή ενός σχεδίου που είναι καλό για την ευημερία των εργαζομένων, μπορεί ο εργοδότης να τους δείξει ότι τους εκτιμά. Αυτό μπορεί να βοηθήσει ώστε να τους κάνει να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι και χαρούμενοι στην εταιρεία, δίνοντάς τους κίνητρα για να εργαστούν σκληρότερα. Εάν το σχέδιο για την υγεία βρίσκεται στον χώρο της κάλυψης ευεξίας και προληπτικής φροντίδας, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν υγιείς, μειώνοντας τις απουσίες και τις ημέρες αναρρωτικής άδειας. (Vanhala, et al, 2007)

Ευημερία των εργαζομένων:

Για τις εταιρείες που έχουν μια μεγάλη βάση εργαζομένων που εργάζονται κάτω από στρεσογόνες συνθήκες ή ζουν μακριά από την οικογένεια, είναι σημαντικό να εξεταστεί η προώθηση της προσωπικής ευτυχίας και της επαγγελματικής ανάπτυξης. Η επένδυση σε υπαλλήλους πληρώνει μερίσματα από την άποψη της αύξησης της παραγωγικότητας και μεγαλύτερη πίστη. (Admasachew, et al, 2010)

Εταιρική εικόνα:

Παρέχοντας ένα καλό σχέδιο πρόνοιας εργαζομένων, αντανακλά και την επιχείρησή, οικοδομεί μια καλή εικόνα για την εταιρεία. Μπορεί να κερδίσει ακόμη και κάλυψη από τον τύπο, που δίνει δωρεάν δημοσιότητα για τη βελτίωση της ευαισθητοποίησης μεταξύ των δυνητικών πελατών. Αυτό μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη. (Demo & Paschoal, 2013)

Χαρακτηριστικά της ευημερίας των εργαζομένων (Gonçalves & Neves, 2012):

- Η ευημερία των εργαζομένων είναι ένας σφαιρικός όρος που περιλαμβάνει διάφορες υπηρεσίες, εγκαταστάσεις και ανέσεις που παρέχονται στους εργαζομένους για την βελτίωση τους.
- Τα μέτρα ευημερίας είναι πέραν των τακτικών μισθών και άλλων οικονομικών οφελών στη διάθεση των εργαζομένων στο πλαίσιο των νομικών διατάξεων και των συλλογικών διαπραγματεύσεων.
- Ο βασικός σκοπός της ευημερίας των εργαζομένων είναι να βελτιωθεί η κατάσταση της εργατικής τάξης και έτσι να καταστήσει τον εργαζόμενο έναν καλό υπάλληλο και έναν ευτυχισμένο πολίτη.
- Η ευημερία των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό μέρος της κοινωνικής πρόνοιας. Αφορά την προσαρμογή της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής του εργαζομένου στην κοινότητα ή την κοινωνική ζωή.
- Μέτρα κοινωνικού χαρακτήρα μπορεί να είναι και εθελοντικά και εκ του νόμου.
- Πώς να αναπτύσσεται ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα Ευημερίας Εργαζομένων (Admasachew, et al, 2010):
- Διεξαγωγή ερευνών ώστε να κατανοήσουν οι εταιρείες τις ανάγκες των εργαζομένων και τις προσδοκίες τους
- Αναγνωρίζει βασικούς τομείς της οικοδόμησης ικανοτήτων και της δέσμευσης και τη διευκόλυνση προπονήσεις για τον ίδιο
- Προτείνει λύσεις για την προσωπική συντήρηση, την αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου της οικογένειας και την μελλοντική ασφάλεια
- Δημιουργεί ευκαιρίες για μεγαλύτερες συνέργιες μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

CASE STUDIES ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

8.1. Παράδειγμα εταιρίας Alfa Romeo

Όπως μας είναι γενικά γνωστό, η εταιρία Alfa Romeo, αποτελεί μια από τις ιστορικότερες εταιρίες στον τομέα της αυτοκίνησης. Τα μοντέλα των αυτοκινήτων που έχουν σχεδιαστεί από την ευρεία σχεδιαστική ομάδα της εταιρίας, έχουν πραγματοποιήσει τεράστιες πωλήσεις στο παρελθόν, ενώ τα τελευταία χρόνια, αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρία, εισήχθη και πάλι δυναμικά στην αγορά των αυτοκινήτων με τα νέα της μοντέλα, που επιτυγχάνουν να συνδυάζουν την αίγλη του παρελθόντος με τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις.

Στο παράδειγμα στο οποίο θα αναφερθούμε θα αναλύσουμε ένα από τα τελευταία μοντέλα της εταιρίας, που επανεμφανίστηκε, σημειώνοντας μεγάλη επιτυχία τόσο στο παρελθόν όσο και σήμερα. Μιλάμε για το μοντέλο “Giulietta” το οποίο σχεδιάστηκε με ιδιαίτερο τρόπο και φυσικά σημείωσε μέχρι και σήμερα μεγάλο αριθμό πωλήσεων, ενώ θεωρείται και ένα από τα αρκετά προσιτά – ως προς το οικονομικό τομέα – πολυτελή αυτοκίνητα. Με την ευκαιρία των 100 χρόνων της Alfa Romeo, το όνομα αυτό επιλέχθηκε και αποδίδει φόρο τιμής σε έναν αυτοκινητιστικό μύθο της Alfa Romeo. Η Giulietta είναι ένα αυτοκίνητο που στη δεκαετία του 1950 αποτελούσε τον πόθο των φίλων του αυτοκινήτου, κάνοντας για πρώτη φορά τόσο εφικτό το όνειρο της απόκτησης μιας Alfa Romeo. Η Alfa Romeo Giulietta ήταν ουσιαστικά το πρώτο μοντέλο μαζικής παραγωγής της ιταλικής εταιρίας, με πολυάριθμες εκδόσεις και εκπληκτικό σχεδιασμό, τουλάχιστον για ορισμένες από αυτές. Πρωτοεμφανίστηκε περί το 1954 όμως η τελευταία και γνωστότερη έκδοση, τουλάχιστον για τους νεότερους, βγήκε το 1977 και παραγόταν συνεχώς έως το 1985.¹

Δεν γνωρίζουμε για τις πρώτες γενιές όμως η τελευταία Giulietta ήταν μια κλασική Alfa Romeo υπό την έννοια ότι συνδυάζε όλα τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία που χαρακτήριζαν την ιταλική φίρμα: Καλοί κινητήρες, δυναμική συμπεριφορά, ενδιαφέρουσα σχεδίαση μέσα και έξω, αλλά και συνεχής διαχρονική έλλειψη αξιοπιστίας. Αυτό ήταν ένα γεγονός που ώθησε την εταιρία στην ουσιαστική στροφή της για την διεκδίκηση της αξιοπιστίας των οδηγών, με νέα μοντέλα, περισσότερο επιτυχημένα, που ανταποκρίνονται θα

¹ Λήμμα Alfa Romea Giulietta, Πηγή: Ηλεκτρονική Εγκυκλοπαίδεια Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/>,

λέγαμε επακριβώς στις απαιτήσεις τους, χωρίς αυτό το γεγονός να τα κάνει περισσότερο εξεζητημένα ή απρόσιτα οικονομικά. Η εταιρία λοιπόν, δείχνει να έχει αφήσει πίσω της τα πέτρινα χρόνια της σκουριάς και των ηλεκτρονικών προβλημάτων προχωρώντας στο επαναλανσάρισμα μοντέλων με ιστορικό όνομα.

Φυσικά, όπως και σε κάθε άλλη δημιουργική και επιτυχημένη εταιρία, η πρώτη κίνηση ως προς τον σχεδιασμό των προϊόντων που θα προωθηθούν στην αγορά, είναι η συγκεκριμενοποίηση των στόχων της εταιρίας. Οι στόχοι του σχεδιασμού λοιπόν σε γενικές γραμμές ήταν:

- Ο σεβασμός προς το μοντέλο που κυκλοφορούσε στο παρελθόν
- Η ελκυστική εικόνα του προϊόντος
- Η προώθηση στην αγορά ενός μοντέλου με όλες τις πολυτέλειες
- Η παραγωγή ενός προϊόντος που θα ενσωματώνει αρκετές από τις πολύ χρήσιμες νέες τεχνολογίες στον τομέα της αυτοκίνησης.
- Η χρήση οικονομικών και ποιοτικών υλικών
- Η προώθηση στην αγορά με οικονομική τιμή
- Η δυνατότητα έκδοσης δύο τύπων με επιπλέον ή λιγότερες ευκολίες
- Λοιπά ελκυστικά λειτουργικά και κατασκευαστικά χαρακτηριστικά

Αφού προέκυψε η κεντρική ιδέα για το νέο μοντέλο της εταιρίας, την επανέκδοση και την βελτιστοποίηση ενός παλαιότερου δηλαδή, η εταιρία προχώρησε στην έναρξη της σχεδίασης του. Έτσι λοιπόν, το κέντρο σχεδίασης της Alfa Romeo δημιούργησε το νέο μοντέλο Giulietta, ένα sport αυτοκίνητο ικανό να προσφέρει ταυτόχρονα ευελιξία και απόλαυση στις απαιτητικές διαδρομές και ταυτόχρονα παρέχοντας άνεση στις καθημερινές μετακινήσεις.

Παρόλα αυτά, πριν φτάσει στο σημείο της σχεδίασης, η εταιρία έπρεπε να ψυχανεμισθεί πρώτα τις ανάγκες που έχει ο κόσμος αλλά και γενικά το τι επικρατεί στην αγορά των αυτοκινήτων, προκειμένου να λανσάρει ένα μοντέλο που θα εισάγει την καινοτομία μαζί με την ελκυστική εμφάνιση και την τεχνολογία. Το έργο αυτό, ανέλαβε η ομάδα έρευνας και ανάπτυξης της εταιρίας, που διερεύνησε όχι μόνο τα παρόμοιου τύπου μοντέλα σχετικά με

την εμφάνιση, τα κατασκευαστικά υλικά, την λειτουργία, τις δυνατότητες και την τεχνολογία, αλλά και ποιά από τα χαρακτηριστικά του παλαιού τύπου θα ήταν ορθό να υπάρχουν. Η επιλογή όλων αυτών των χαρακτηριστικών, έγινε τόσο με την βοήθεια των σχεδιαστών αλλά και των ίδιων των πελατών της εταιρίας, εφαρμόζοντας η εταιρία κι εδώ το ανθρωποκεντρικό μοντέλο σχεδίασης, προκειμένου να επιτύχει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα όσον αφορά την ικανοποίηση και των δύο πλευρών.

Εδώ αξίζει να αναφέρουμε ότι στον τομέα του σχεδιασμού, απασχολήθηκαν αρχιτέκτονες – σχεδιαστές για ένα άριστο, όσον αφορά την εμφάνιση, αποτέλεσμα. Έτσι προτάθηκε μια νέα αρχιτεκτονική για βέλτιστο κράτημα και ευελιξία, αλλά και άνεση και ασφάλεια, βασίζεται σε μια νέα πλατφόρμα, σχεδιασμένη να καλύπτει τις ανάγκες για κράτημα, ευελιξία και ασφάλεια. Η προσοχή στις λεπτομέρειες κυριαρχεί παντού αλλά και η υψηλή ποιότητα των υλικών που έχουν χρησιμοποιηθεί είναι αμέσως εμφανείς. Επίσης, το συγκεκριμένο μοντέλο κατασκευάστηκε με τέτοιο τρόπο, προκειμένου να είναι ασφαλές, αφού στην ουσία η εταιρία επιθυμούσε με αυτό να διεκδικήσει την υψηλότερη βαθμολογία στο EURO NCAP, προκειμένου να προσφέρει ασφάλεια στον οδηγό και τους επιβάτες.

Έχοντας ολοκληρώσει την διαδικασία σχεδιασμού και περνώντας στην φάση της κατασκευής και της μαζικής παραγωγής του συγκεκριμένου προϊόντος, εντοπίστηκαν κάποια ζητήματα, τα οποία θα έπρεπε να επιλυθούν πρακτικά, προκειμένου να κατασκευαστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να παρουσιαστούν στο κοινό πλήρη και χωρίς κενά. Το μοντέλο λοιπόν κατασκευάστηκε κατά το 2009 για πρώτη φορά, επιλύθηκαν τα όποια προβλήματα για να παρουσιαστεί στις αρχές του 2010 ώστε κάνει την πρώτη επίσημη δημόσια εμφάνισή της στην Έκθεση Αυτοκινήτου της Γενεύης, ενώ η διάθεση του μοντέλου ξεκίνησε την άνοιξη του ίδιου έτους.

Αυτή στην ουσία ήταν και η πρώτη διάθεση προώθησης και marketing από την εταιρία, ενώ στην συνέχεια ακολούθησε προώθηση με διαφημιστική καμπάνια σε όλα τα Μ.Μ.Ε. καθώς επίσης και σε διαφημίσεις που εισάγονται πριν τις προβολές κινηματογραφικών ταινιών, καθώς επίσης και σε αφίσες αλλά και στο internet, που αποτέλεσε ένα από τα σπουδαιότερα μέσα διαφήμισης.

Γεγονός είναι πάντως, ότι η όλη διαδικασία σχεδιασμού του συγκεκριμένου μοντέλου, κρίθηκε ιδιαίτερα επιτυχημένη καθώς, τόσο το 2012 αλλά και σε προηγούμενα χρόνια μετά την ημερομηνία διάθεσής του, το μοντέλο σημείωσε εξαιρετικά μεγάλες πωλήσεις, της τάξης των 67.000 πωλήσεων και άνω, που θεωρητικά είναι ένας καλός αριθμός, αν κρίνει κανείς

και από το γεγονός ότι οι περισσότερες χώρες παγκοσμίως διέρχονται περίοδο σοβαρής οικονομικής ύφεσης.² Τα σπουδαιότερα συστατικά της επιτυχίας του συγκεκριμένου προϊόντος ήταν:

- Ο σεβασμός στο παρελθόν της εταιρίας
- Ο αποτελεσματικός συνδυασμός της τεχνολογίας με το συναίσθημα, που είναι έτσι κι αλλιώς σημαντικότερη κατεύθυνση για την εταιρία
- Η προσκόλληση της εταιρίας στους στόχους της
- Η συμμετοχή των πελατών στην από κοινού λήψη αποφάσεων, για ένα προϊόν που θα ικανοποιούσε τόσο τα «θέλω» και τις ανάγκες των ίδιων όσο και της εταιρίας
- Η έρευνα για οικονομικά και ποιοτικά υλικά από την εταιρία, που τελικά οδήγησε σε ένα προϊόν άρτιο κατασκευαστικά και με ιδιαίτερα χαμηλό κόστος παραγωγής για την εταιρία.
- Η σοβαρή καμπάνια προώθησης του προϊόντος σε όλα τα δυνατά μέσα, αλλά και η χρήση του επιπέδου και του prestige στις διαφήμισης, έφεραν σπουδαία αποτελέσματα όσον αφορά τις πωλήσεις του.
- Η έρευνα της εταιρίας δεν περιορίστηκε μόνο στην αγορά χαμηλών σε κόστος υλικών για την παραγωγή του αντικειμένου αλλά και στην αξιοποίηση των κριτικών όσον αφορά το προϊόν και με στόχο την βελτίωση του.
- Η διαδικασία των πειραμάτων και της συνεχούς βελτίωσης πριν από την τελική του παρουσίαση και την προώθηση στην αγορά.

Έχοντας το θετικό παρελθόν, ότι τα μοντέλα αυτοκινήτων της Alfa Romeo ήταν πάντοτε ιδιαίτερα δημοφιλή, η εταιρία αυξάνοντας την αξιοπιστία της, τόσο σε αυτή την περίπτωση όσο γενικά στα νέα μοντέλα τα οποία κατασκευάζει ειδικά στην εγχώρια αγορά, πέτυχε σημαντικότερο βήμα προς τις θετικότερες εξελίξεις για αυτή. Αλλά και το μοντέλο στο οποίο αναφερόμαστε, έδειξε εκ των προτέρων να έχει όλα τα φόντα ώστε να επιτύχει στην κατηγορία, γεγονός που η εταιρία κατάφερε να πραγματοποιήσει και με το παραπάνω,

² Λήμμα Alfa Romeo Giulietta 2012 Full Year Analysis, Πηγή: <http://fiatgroupworld.com/>,

στρέφοντας έτσι τις απόψεις των αγοραστών, σε πολύ θετικές αλλά και τα βλέμματα τους πάνω στα ελκυστικά νέα μοντέλα, κάνοντας τα πόλο έλξης για την νέα γενιά ειδικότερα.

8.2. Παράδειγμα Εταιρίας Vodafone

Όπως είναι γνωστό σε όλους μας, η εταιρία Vodafone δραστηριοποιείται στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και ειδικότερα της κινητής τηλεφωνίας. Θεωρείται μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες στον κόσμο, καθώς έχει κατορθώσει να εξασφαλίσει ένα τεράστιο μερίδιο στην αγορά των τηλεπικοινωνιών σε πολλές χώρες σε όλο το κόσμο, όπως και στην Ελλάδα. Είναι μια εταιρία δε, που βασίζεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό στον σχεδιασμό των υπηρεσιών που προσφέρει, καθώς κατά το μεγαλύτερο ποσοστό ασχολείται με την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, ενώ τα τελευταία χρόνια λανσάρει με μεγάλη επιτυχία, τα δικά της τεχνολογικά προϊόντα, κυρίως κινητά τηλέφωνα και ταμπλέτες.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση θα ασχοληθούμε με τα κινητά τηλέφωνα που λανσάρει η εταιρία ως δικό της προϊόν και με μια σειρά συγκεκριμένα που είναι γνωστή ως “Vodafone Smart”. Η εταιρία φυσικά ξεκίνησε θέτοντας τους στόχους του σχεδιασμού του προϊόντος, οι οποίοι πρακτικά ήταν:

- Το προϊόν να είναι ιδιαίτερα ελκυστικό εμφανισιακά
- Να είναι ανθεκτικό κατασκευαστικά και από ποιοτικά υλικά
- Να διατίθεται σε προνομιακή τιμή
- Να διαθέτει λοιπά ελκυστικά λειτουργικά χαρακτηριστικά
- Να έχει χαμηλό κόστος παραγωγής για την εταιρία
- Να αυξάνει το κέρδος της εταιρίας, εφόσον η δωρεάν παροχή του συνδυάζεται με την αγορά κάποιας υπηρεσίας από την εταιρία

Προχώρησε λοιπόν, στην φάση της δημιουργίας για το προϊόν, τι είδους αυτό θα έπρεπε να είναι, ποια λειτουργικά χαρακτηριστικά θα πρέπει να έχει και σε ποιές πληθυσμιακές ομάδες πελατών θα πρέπει να απευθύνεται. Έχοντας ορίσει τους στόχους της, η εταιρία σε πρώτη φάση προχώρησε στην διερεύνηση του σκεπτικού του κοινού αρχικά με κάποια

ερωτηματολόγια – στην φάση πριν την παραγωγή του πρώτου κατά σειρά κινητού της τηλεφώνου. Η έρευνα αυτή απέδωσε αποτελέσματα, καθώς το κοινό έθετε τα δικά του θέλω και πως θα ήθελε να ήταν το κινητό τηλέφωνο αν το είχε στην κατοχή του. Την διερεύνηση αυτή, την ανέλαβε το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης το οποίο έχει εξέχουσα θέση στην εταιρία και το οποίο φυσικά η εταιρία έχει την δυνατότητα να διατηρήσει, λόγω των πωλήσεων που πραγματοποιεί.³

Σε δεύτερη φάση, και αξιοποιώντας το feedback που έλαβε η επιχείρηση από το ευρύτερο κοινό, ήδη πελάτες ή και πιθανούς μελλοντικούς πελάτες, σχεδίασε το προϊόν με βάση και τα θέλω των πελατών αλλά και της ίδιας της επιχείρησης. Τελικά, προέκυψε ένα προϊόν, για το οποίο δεν υπήρξε πολύ σημαντική προσπάθεια προώθησης και marketing, ειδικότερα μέσω διαφήμισης, καθώς το προϊόν ήταν περισσότερο πειραματικό για να ανιχνευθεί η αποτελεσματικότητά του στην αγορά των κινητών τηλεφώνων. Γνωστό είναι ότι γενικότερα προωθήθηκε περισσότερο μέσω των καταστημάτων της εταιρίας και λιγότερο μέσω της διαφήμισης σε M.M.E.

Έχοντας λάβει το θετικό feedback, από την πώληση του πρώτου κατά σειρά μοντέλου της εταιρίας, αλλά και κάποιες κριτικές και σχόλια και αφουγκραζόμενη η επιχείρηση της ανάγκες της εποχής αλλά και τα χαρακτηριστικά των κινητών τηλεφώνων που εμπορεύονται οι άλλες εταιρίες παροχής προϊόντων κινητής τηλεφωνίας, προχώρησε στον στρατηγικό σχεδιασμό του επόμενου σταδίου του προϊόντος της, την δεύτερη κατά σειρά έκδοση (version) του. Αυτή τη φορά, η εταιρία έδωσε την δυνατότητα σε συγκεκριμένη ομάδα των πελατών της, να συμμετάσχει στην διαδικασία σχεδιασμού του νέου προϊόντος, κάνοντας χρήση εδώ του ανθρωποκεντρικού μοντέλου σχεδιασμού. Έτσι οι σχεδιαστές της εταιρίας, διατηρώντας τους στόχους που έθεσε η επιχείρηση αλλά και με τις δικές τους απόψεις και σεβόμενοι την συμμετοχή των πελατών στον σχεδιασμό δημιούργησαν ένα νέο προϊόν, πολύ περισσότερο ελκυστικό, σε σχέση με την πρώτη του έκδοση, με μεγαλύτερες λειτουργικές και κατασκευαστικές δυνατότητες, καθώς και μια ευρεία γκάμα από αξεσουάρ που θα διατιθένταν προς πώληση.

Αυτή τη φορά, η εταιρία επέλεξε έναν ακόμη πιο ενεργητικό τρόπο παρουσίασης του προϊόντος, μέσω μιας μεγάλης καμπάνιας marketing ειδικά στα M.M.E. προβάλλοντας όλα τα θετικά χαρακτηριστικά του νέου προϊόντος, που πλέον δεν είχε σε τίποτε να ζηλέψει τα

³ Λήμμα Vodafone Smart, Πηγή: <http://www.insomnia.gr/>.

υπόλοιπα παρόμοια προϊόντα, αλλά και την ιδιαίτερα ελκυστική του τιμή. Το συνδύαζε δε και με την αγορά υπόλοιπων υπηρεσιών από την εταιρία, γεγονός που το έκανε ακόμη πιο ελκυστικό. Έτσι, η νέα έκδοση του προϊόντος, έφτασε να είναι, στην Ελλάδα τουλάχιστον, το πρώτο σε πωλήσεις έξυπνο τηλέφωνο (smartphone).

Κατά το 2013, διατέθηκε στην αγορά και η νέα έκδοση του προαναφερθέντος προϊόντος, την οποία δεν θα μπορέσουμε να την κρίνουμε στο συγκεκριμένο σημείο, γιατί δεν έχει ολοκληρωθεί η διάθεσή του και για τον λόγο αυτό δεν έχουμε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Κρίνοντας όμως την πορεία στην αγορά που είχε η δεύτερη έκδοση του προϊόντος που λάνσαρε με επιτυχία η εταιρία Vodafone, μπορεί κανείς πολύ εύκολα να καταλάβει ότι ο σχεδιασμός του προϊόντος αποτελεί στην ουσία έναν καθοριστικότερο παράγοντα στην μετέπειτα επιτυχία του.

Συγκεκριμένα και όσον αφορά την διάθεση του προϊόντος που αναφέραμε ήδη, θα λέγαμε ότι τα σπουδαιότερα συστατικά της επιτυχίας του ήταν:

- Η συμμετοχή των πελατών στην από κοινού λήψη αποφάσεων, για ένα προϊόν που θα ικανοποιούσε τόσο τα «θέλω» και τις ανάγκες των ίδιων, αλλά θα εξυπηρετούσε και θα ολοκλήρωνε τους στόχους της εταιρίας, τουλάχιστον ως προς το συγκεκριμένο προϊόν.
- Η έρευνα για οικονομικά και ποιοτικά υλικά από την εταιρία, που τελικά οδήγησε σε ένα προϊόν άρτιο κατασκευαστικά και με ιδιαίτερα χαμηλό κόστος παραγωγής για την εταιρία.
- Τελικά, το χαμηλό κόστος παραγωγής, είχε ως αποτέλεσμα και μια αρκετά χαμηλή τιμή χονδρικής πώλησης, τέτοια ώστε και η εταιρία να αποκομίζει κέρδη από αυτή αλλά και το προϊόν να είναι οικονομικό.
- Η καλύτερη διαχείριση του marketing του προϊόντος, επέφερε θετικότερα αποτελέσματα στις πωλήσεις του.
- Η έρευνα της εταιρίας δεν περιορίστηκε μόνο στην αγορά χαμηλών σε κόστος υλικών για την παραγωγή του αντικειμένου αλλά και στην αξιοποίηση των κριτικών και του feedback που δέχθηκε η εταιρία όσον αφορά το προϊόν και με στόχο την βελτίωση του.
- Η εταιρία δεν «ξέχασε» τους στόχους που είχε θέσει.

Το αποτέλεσμα φυσικά ήταν, ότι τα τελευταία ειδικότερα χρόνια και σύμφωνα με την περιρρέουσα ατμόσφαιρα στην Ελλάδα, η εταιρία Vodafone, έχει γίνει αν όχι η κορυφαία, μια εκ των κορυφαίων εταιριών στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας, που επεκτείνει τους τομείς της δραστηριότητας της ολοένα και περισσότερο, αποκτά ένα συνεχώς αυξανόμενο τμήμα της αγοράς και με τον σωστό και συστηματικό σχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών της κερδίζει στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

8.3. Η εταιρεία IBM

Η IBM είναι η μεγαλύτερη εταιρεία πληροφορικής και παροχής ολοκληρωμένων λύσεων παγκοσμίως. Η δραστηριότητά της εκτείνεται στους τομείς του Υλικού, του Λογισμικού και των Υπηρεσιών Πληροφορικής. Η επιχειρηματική προσπάθεια της IBM εστιάζεται σε δύο βασικές προτεραιότητες:

- Τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την εξέλιξη των πλέον προηγμένων Τεχνολογιών Πληροφορικής των ημερών μας
- Την μετατροπή των τεχνολογιών αυτών σε πραγματική επιχειρηματική αξία, σε μοχλό ανάπτυξης και προόδου για τους πελάτες της.

Η παραγωγή ουσιαστικής επιχειρηματικής αξίας για τους πελάτες της επιτυγχάνεται χάρη σ έναν πολυσύνθετο, παγκόσμιο μηχανισμό Υπηρεσιών, ο οποίος στηρίζεται σ ένα μοναδικό πλήθος εξειδικευμένων επαγγελματιών και συνδυάζεται με τη βαθιά γνώση των επιμέρους τομέων της αγοράς. Στους πελάτες της IBM Ελλάδος συγκαταλέγονται οι περισσότεροι από τους τραπεζικούς οργανισμούς της χώρας όπως για παράδειγμα η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος το 1962 εγκατέστησε τους πρώτους IBM 1401, πολλοί δημόσιοι οργανισμοί και πολλές από τις μεγαλύτερες εταιρείες του ιδιωτικού τομέα. Συμπεριλαμβάνεται όμως κι ένα πολύ μεγαλύτερο πλήθος μικρότερων επιχειρήσεων, επαγγελματιών και ιδιωτών που αξιοποιούν τις τεχνολογίες της IBM για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την προοπτική τους.

Όπως μπορεί κανείς πολύ εύκολα να διακρίνει, η IBM εφαρμόζει το αμφίδρομο συμμετρικό μοντέλο επικοινωνίας – δημοσίων σχέσεων, περιλαμβάνει την ουσιαστική αλληλεπίδραση και των δύο πλευρών, στην περίπτωσή αυτή, των επιχειρήσεων και των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτή. Ο λόγος της πρακτικής των δημοσίων σχέσεων σε μια επιχείρηση

είναι η δημιουργία θετικού κλίματος σε όλα τα ενεργά της μέλη, με αποτέλεσμα τελικά και την θετική εικόνα που εκπέμπει η επιχείρηση προς το σύνολο του κοινού αλλά ακόμη και η αύξηση της παραγωγικότητας της.⁴

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στο εξής παράδειγμα: Έστω ότι η επιχείρηση IBM απασχολεί ένα τεράστιο αριθμό υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι ακολουθούν το πρόγραμμα της επιχείρησης όπως πρέπει, συνήθως όμως παρατηρείται το φαινόμενο, ορισμένοι υπάλληλοι να μην αισθάνονται ικανοποιημένοι από την απόδοση τους, η και από την ίδια τους την θέση εργασίας, καθώς θεωρείται από εκείνους ότι δεν λαμβάνουν αρκετές πρωτοβουλίες, επομένως η θέση τους στην επιχείρηση είναι μειονεκτική. Το κλίμα λοιπόν καταλήγει σε αρνητικό στην επιχείρηση, καθώς η άποψη αυτή διαχέεται και σε άλλους υπαλλήλους και σταδιακά η εικόνα που εκπέμπει η επιχείρηση προς το κοινό γίνεται ολοένα και πιο αρνητική, αλλά και η γραμμή παραγωγής της επιχείρησης επηρεάζεται από τα αρνητικά συναισθήματα. Οι προϊστάμενοι της επιχείρησης IBM, αφουγγράζονται την αρνητικότητα του κλίματος στο εσωτερικό της επιχείρησης και μεταφέρουν το κλίμα στον προϊστάμενο του εργατικού προσωπικού καθώς και στα διευθυντικά στελέχη. Έπειτα από μια σύσκεψη, αποφασίζεται από την επιχείρηση, η συμμετοχή των υπαλλήλων σε συμβούλια που θα αφορούν ορισμένες από τις κινήσεις της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα, είναι ήδη εμφανή μετά από ελάχιστο διάστημα, καθώς το κλίμα έχει πάρει θετική φορά και κάτι τέτοιο μεταφέρεται και στο ευρύτερο κοινό.⁵

Ο λόγος που κατατάσσεται το παράδειγμα αυτό, ως πρακτική εφαρμογή του αμφίδρομου μοντέλου επικοινωνίας της επιχείρησης, είναι γιατί καταρχάς στηρίζεται στην αλληλεπίδραση και των δύο μελών, των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης αλλά και των υπαλλήλων. Έπειτα, έχουμε μια εφαρμογή η οποία απαιτεί την κατανόηση και από τις δύο πλευρές για την προώθηση του θετικού κλίματος, ενώ επίσης λύνονται με θετικό και υγιή, για την επιχείρηση, τρόπο οι όποιες εσωτερικές διαφορές προκειμένου η επιχείρηση να εκπέμπει μια θετική εικόνα, τόσο στους ίδιους τους υπαλλήλους της όσο και εκτός της.

⁴ Jeff Hyman, Bob Mason, (1995), *Managing Employee Involvement and Participation*, σελ.: 21-24

⁵ Peter Barron Stark, (2011), *Employees and Decision Making*, πηγή:
<http://www.peterstark.com/2011/employees-decision-making>.

Ας αναφερθεί κλείνοντας το παράδειγμα ότι στην συγκεκριμένη περίπτωση πρέπει να προβλεφθούν από τους προϊσταμένους και τα διευθυντικά στελέχη, πιθανά λάθη στην συμβολή των υπαλλήλων στην λήψη αποφάσεων καθώς και η ανάληψη του ρίσκου και της ευθύνης ως προς την σωστή εκπαίδευση των υπαλλήλων προς αυτή την κατεύθυνση, γεγονός που μπορεί να έχει τόσο εκπαιδευτικό κόστος, όσο και πραγματικό κόστος για την ίδια την επιχείρηση. Αναφέρεται μάλιστα πως, όταν ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας ρωτήθηκε για το αν θα απέλυε έναν υπάλληλο του, του οποίου ένα λάθος στην λήψη αποφάσεων стоίχισε 600.000\$ στην επιχείρηση, ο ίδιος απάντησε πως δεν θα το έκανε καθώς, προκειμένου να εκπαιδευτεί ο υπάλληλος αυτός, ως προς αυτή τη κατεύθυνση, κόστισε στην επιχείρηση 600.000\$.⁶

8.4. Η εταιρεία Intel

Πρόκειται για μια από τις μεγαλύτερες και πιο φημισμένες εταιρείες στον χώρο του εμπορίου ηλεκτρονικών ειδών και ειδών υπολογιστών. Μια εταιρεία η οποία απασχολεί εκατομμύρια υπαλλήλους σε διάφορα υποκαταστήματα και θυγατρικές εταιρείες που διαθέτει ανά τον κόσμο. Η εφαρμογή του συμμετρικού μοντέλου επικοινωνίας εδώ, έχει να κάνει με την παροχή της γνωστοποίησης στους υπόλοιπους υπαλλήλους, των νέων υπαλλήλων μέσω ενός δρώμενου που στην πραγματικότητα τους κάνει να αισθάνονται ξεχωριστοί.

Συγκεκριμένα, η εταιρεία Intel, επιθυμώντας να καλωσορίσει τους νέους υπαλλήλους με έναν μοναδικό τρόπο, στρώνει κόκκινο χαλί στην είσοδο των γραφείων της, μια φορά κάθε τρίμηνο. Κατά την ημέρα αυτή, οι νέοι υπάλληλοι της επιχείρησης ξεναγούνται στους χώρους και συστήνονται πάνω σε μια σκηνή, μπροστά στους παλαιότερους υπαλλήλους, λαμβάνοντας θερμό χειροκρότημα καλωσορίσματος από εκείνους καθώς και τις πρώτες συμβουλές. Επίσης κατά την ίδια ημέρα, λαμβάνουν και ένα πακέτο καλωσορίσματος, με διάφορα δώρα, κυρίως βέβαια αντικείμενα που πιθανόν να χρειαστούν στο γραφείο τους, ιδίως κατά τις πρώτες μέρες της εργασίας.⁷

⁶ Westfield optimizes decision-making through analytics, πηγή: http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/STRD-937K3A?OpenDocument&Site=default&cty=en_us,

⁷ Colleen Leahey, (2013), 2013 BEST COMPANIES TO WORK FOR, Fortune Magazine, πηγή: <http://money.cnn.com/gallery/news/companies/2013/01/17/best-companies-perks.fortune/>,

Ουσιαστικά, η επιδίωξη της επιχείρησης είναι να πραγματοποιήσει μια θετική εμφάνιση με την πρώτη μέρα εργασίας στους νέους υπαλλήλους, ώστε να τους δημιουργήσει την προδιάθεση, ότι είναι από τους εκλεκτούς και πρέπει να αισθάνονται μοναδικοί καθώς επιλέχθηκαν από μια τέτοια εταιρεία για να εργάζονται σε αυτή. Επίσης, επιχειρεί να αναπτύξει θετικό κλίμα ανάμεσα σε παλαιότερους και νεότερους υπαλλήλους και ένα αίσθημα συνεργασίας, καθώς και να δώσει στους νέους υπαλλήλους την εντύπωση ότι η παροχή του πακέτου που λαμβάνουν ως καλωσόρισμα είναι ένας πρόλογος των παροχών που θα έχουν από την εταιρεία κατά την διάρκεια της εργασίας τους σε αυτή.

Κατατάσσεται στην εφαρμογή του συμμετρικού μοντέλου επικοινωνίας, αφού περιλαμβάνει δύο ενεργές πλευρές που αλληλεπιδρούν και εστιάζει στον αμοιβαίο σεβασμό και τις προσπάθειες για την επίτευξη αμοιβαίας κατανόησης. Επίσης, δίνει έμφαση στα συναισθήματα των εργαζομένων και στηρίζεται στην καλή τους ψυχολογία και στην αίσθηση μοναδικότητας και καλής συνεργασίας, ώστε οι ωφέλεια να είναι από κοινού και για τις δύο μεριές πολύ μεγάλη.

8.5. Η εταιρεία Google

Πρόκειται για μια εταιρεία, γιγαντιαίου βεληνεκούς με παραρτήματα σε πολλές χώρες του κόσμου και πολλά εκατομμύρια υπαλλήλους. Οι ώρες απασχόλησης των υπαλλήλων της εταιρείας Google, όπως μπορεί κανείς πολύ εύκολα να καταλάβει, είναι πάρα πολλές και πρόκειται για μια εργασία, σχετικά μονοδιάστατη, αφού οι περισσότερες θέσεις εργασίας, έχουν να κάνουν με το «χτίσιμο» εφαρμογών σε υπολογιστικές πλατφόρμες.

Η Google λοιπόν, επιχειρεί να ευχαριστήσει τους υπαλλήλους της, χτίζοντας με ιδιαίτερη προσοχή στην λεπτομέρεια, τα γραφεία της. Και με τον όρο γραφεία, δεν εννοούμε μόνο τον χώρο εργασίας των υπαλλήλων αλλά στην ουσία ολόκληρα τα κτίρια. Ανάλογα με την χώρα στην οποία βρίσκονται, η θεματολογία είναι αντίστοιχη, π.χ. στα γραφεία της Google στο Τελ Αβίβ, το σπουδαιότερο χαρακτηριστικό είναι είναι η πολυχρωμία αλλά και η ενσωμάτωση της φύσης στο εσωτερικό των χώρων. Δίνεται μεγάλη έμφαση στην διασκέδαση των

υπαλλήλων κατά τα διαλείμματα τους από την εργασία, με πολλούς χώρους: γυμναστήρια, κυλικεία, χώροι ανάπαυσης και διαλείμματος, καφετέρια, χώρος παιχνιδιού κ.λπ.⁸

Έχουμε λοιπόν, στην περίπτωση αυτή, μια επιχείρηση, η οποία αφουγκράζεται τις ανάγκες των υπαλλήλων για ένα πιο χρωματιστό και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας. Άλλωστε, οι διευθύνοντες της Google, θα λέγαμε πως έχουν την οξυδέρκεια να κατανοήσουν ότι ένα ζωντανό περιβάλλον εργασίας θα οδηγήσει ταυτόχρονα σε χαρούμενους υπαλλήλους που έχουν την διάθεση να προσφέρουν στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες τους προκειμένου και η εταιρεία να είναι ικανοποιημένη όπως και εκείνοι. Άλλωστε, η όλη διαδικασία έχει δείξει με τον πιο πειστικό τρόπο, ότι είναι απόλυτα επιτυχημένη, καθώς η εταιρεία έχει αυξήσει κατά πολύ τα κέρδη της και έχει εξαπλωθεί σε πολλούς τομείς της σύγχρονης αγοράς, ενώ οι ίδιοι οι υπάλληλοι, όπως λέγεται «δεν θέλουν να επιστρέψουν στο σπίτι τους».

Θα λέγαμε λοιπόν ότι η συγκεκριμένη περίπτωση, αποτελεί ίσως ένα από τα πολύ κλασικά παραδείγματα εφαρμογής του συμμετρικού μοντέλου επικοινωνίας, καθώς όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις, βέβαια εδώ σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό, έχουμε μια απόλυτη σύνδεση της εταιρείας με το εργατικό δυναμικό. Η εταιρεία επενδύει μεγάλα χρηματικά ποσά από τα κέρδη της για να δημιουργήσει ευχαριστημένους υπαλλήλους. Κατανοεί λοιπόν, τις ανάγκες τους για καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και τους το προσφέρει απλόχερα, όπως απλόχερα ανταποδίδουν την προσφορά και οι υπάλληλοι. Η θετική αύρα αυτή εκπέμπεται και στο ευρύτερο κοινό, με αποτέλεσμα οι περισσότεροι υπάλληλοι που έχουν εισέλθει στην αγορά εργασίας να επιθυμούν διακαώς να βρεθούν κάποια στιγμή στους «εκλεκτούς» της Google. Δεν έχουμε λοιπόν, χρήση πειθούς, όπως θα εμφανιζόταν στο ασύμμετρο μοντέλο επικοινωνίας, αλλά πραγματικές πράξεις από την ίδια την επιχείρηση, προς όφελος πρώτα τον εργαζομένων και στην πορεία και της ίδιας.

⁸ The Telegraph, (2013), Inside Google's quirky new London headquarters, πηγή:
<http://www.telegraph.co.uk/technology/picture-galleries/9461561/Inside-Goggles-quirky-new-London-headquarters.html>,

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η προώθηση της επιχειρηματικότητας και η ανάπτυξη υγιών και ανταγωνιστικών επιχειρήσεων είναι γεγονός ότι σήμερα αναγνωρίζονται ως οι βασικοί παράγοντες δημιουργίας ισχυρών οικονομιών ελεύθερης αγοράς. Η δυναμική παγκοσμιοποίηση της οικονομίας αποτελεί μια πραγματικότητα, που δοκιμάζει την ικανότητα των οικονομιών των αναπτυγμένων και ιδιαίτερα των αναπτυσσόμενων χωρών τόσο να προσαρμόζονται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε αυτήν, όσο και να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Στο νέο διεθνοποιημένο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις με παγκόσμια δράση αναγνωρίζονται ως η ανθεκτικότερη και επικρατέστερη μορφή οικονομικής ισχύος, αποτελούν δυναμικό παράγοντα όλων των οικονομιών και παίζουν κεντρικό ρόλο στην προώθηση βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης και στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης, ενώ αποτελούν σημαντικό κοινωνικό, πολιτιστικό και περιβαλλοντικό κεφάλαιο των εθνών. Είναι γεγονός ότι, τα θετικά οικονομικά και κοινωνικά αποτελέσματα των δυναμικών επιχειρήσεων συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των αναπτυγμένων χωρών και η ανάγκη τόνωσης και ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας, ως αναντικατάστατος παραγωγικός συντελεστής, παρουσιάζεται εντονότερα από κάθε άλλη φορά. Οι μικρομεσαίοι επιχειρηματικοί οργανισμοί, παρόλα τα δυσανάλογης έντασης εμπόδια και προβλήματα που αντιμετωπίζουν συγκριτικά με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, κατορθώνουν να κάνουν αισθητή την παρουσία τους στη διεθνή οικονομική σκηνή, μέσω της ανάπτυξης ισχυρών και προσοδοφόρων διασυνοριακών στρατηγικών συμμαχιών, ενισχύοντας έτσι το επιχειρηματικό τους προφίλ. Παρόλο όμως που η τάση για διεθνή δραστηριότητα των επιχειρήσεων με παγκόσμια δράση φαίνεται να παρουσιάζει ανοδική πορεία, αυτές εξακολουθούν να υπό-εκπροσωπούνται στη διεθνή οικονομική σκηνή.

Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, η προώθηση και η εξέλιξη του θεσμού των καινοτόμων επιχειρήσεων απαιτεί ένα σταθερό μακροοικονομικό περιβάλλον, όπου η αναβάθμιση της εκπαίδευσης και ο προσανατολισμός της προς τη νέα γνώση, η διάδοση των νέων τεχνολογιών και οι κατάλληλες ρυθμίσεις προστασίας του ανταγωνισμού και δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας αποτελούν βασικές προϋποθέσεις του. Πολιτικές δημιουργίας

ευνοϊκού επιχειρηματικού κλίματος και ενίσχυσης των δυνατοτήτων των επιχειρήσεων, θα συντελέσει ευεργετικά στην απασχόληση και την καταπολέμηση της φτώχειας, ενώ παράλληλα θα προωθήσει ένα ανταγωνιστικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Επομένως, οι επιχειρήσεις αυτές προκειμένου να βελτιώσουν αισθητά την αποτελεσματικότητά τους υπό συνθήκες παγκοσμιοποίησης και παράλληλα να συμβάλλουν στην επίτευξη του αντικειμενικού στόχου εξασφάλισης υψηλού βιοτικού επιπέδου για τους πολίτες της χώρας, είναι αναγκαίο να δραστηριοποιούνται σε ποιοτικό επιχειρηματικό περιβάλλον βιώσιμης ανάπτυξης, με κατάλληλες δυνατότητες διασύνδεσης και οικονομικής ολοκλήρωσης της χώρας τους με τις παγκόσμιες αγορές και τα διεθνή ολοκληρωμένα επιχειρηματικά δίκτυα, σε συνδυασμό πάντα με υψηλή και διαρκώς αυξανόμενη παραγωγικότητα.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι οι καινούριες συνθήκες που συνθέτουν το νέο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, επιβάλλουν ως βασικότερο στόχο οικονομικής πολιτικής τη διατήρηση των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης που παρουσίασε η Ελληνική οικονομία τα τελευταία έτη. Η Ελλάδα προκειμένου να αποφύγει την περιθωριοποίησή της εντός της ΕΕ, και τις δυσάρεστες συνέπειες που αυτή συνεπάγεται, είναι αναγκαίο να κερδίσει τη μάχη της ανταγωνιστικότητας και της ανάπτυξης που ακολουθεί τα επόμενα έτη.

Ιδιαίτερα τώρα όπου η ΕΕ τείνει να κατευθύνει το μεγάλο όγκο των κοινοτικών της κονδυλίων προς τα νέα κράτη-μέλη της, το πρόβλημα της τροφοδότησης της ανάπτυξης της Ελληνικής οικονομίας μετά τα τελευταία χρόνια της οικονομικής άνθησης, εμφανίζεται εντονότερο και επιτακτικότερο. Λαμβάνοντας λοιπόν υπ' όψη τα νέα δεδομένα, η χάραξη της οικονομικής πολιτικής των επόμενων ετών είναι αναγκαίο να είναι προσανατολισμένη προς την υιοθέτηση ενός τέτοιου μοντέλου ανάπτυξης, που θα είναι ικανό να απελευθερώσει τις οικονομικές δυνάμεις της Ελληνικής οικονομίας, να προσελκύσει νέες και περισσότερες άμεσες ξένες επενδύσεις και τελικά να συντελέσει στη δημιουργία ενός νέου κύκλου επενδύσεων, που θα τονώσει την απασχόληση, θα στηρίξει τα εισοδήματα και θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα και την αναπτυξιακή εικόνα της χώρας στο εξωτερικό.

Η Ελλάδα στα πλαίσια της ΕΕ πρέπει να αποτελεί μία χώρα σε κίνηση, με ταχεία ανάπτυξη και δυναμισμό. Η παραπάνω εργασία αποτελεί μια συνοπτική παρουσίαση των παραγόντων που προσδιορίζουν την έννοια της επιχειρηματικότητας, τη λειτουργία των επιχειρήσεων και την ανάγκη περιφερειακής ανάπτυξης στο νέο διεθνοποιημένο περιβάλλον. Η εκτεταμένη διερεύνηση των παραπάνω εννοιών είναι αντικείμενο περαιτέρω έρευνας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Παναγόπουλος, Α., (2011), *Επικοινωνιολογία. Ανθρώπινες Σχέσεις & Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις: Παναγόπουλος
- Bonnye, S., Sarow, M., Stuart, L., (2008), *Αποτελεσματική Επικοινωνία στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις*, Εκδόσεις: Κριτική
- Σακαλάκη, Μ., (2008), *Επικοινωνία, Συνεργασία, Πληροφορία*, Εκδόσεις: Παπαζήση
- Πασχαλούδης, Δ., Κοτζαιβάζογλου Ι., (2002), *Οργανωσιακή Επικοινωνία*, Εκδόσεις: Πατάκη
- Καζάζη, Μ., (2008), *Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία*, Εκδόσεις: Έλλην
- Kitchen, P., (1997), *Public Relations: Principles and Practice*, Εκδόσεις: Cengage Learning EMEA
- Heath, R., Vasquez, G., (2001), *Handbook of Public Relations*, Εκδόσεις: SAGE
- Grunig, J., Dozier, D., (2012), *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*, Εκδόσεις: Routledge
- Toth, El., (2006), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*, Εκδόσεις: Routledge
- Stromback, J., Kioussis, S., (2011), *Political Public Relations: Principles and Applications*, Εκδόσεις: Taylor & Francis
- Tench, R., (2009), *Exploring Public Relations*, Εκδόσεις: Pearson Education
- Heath, R., (2005), *Encyclopedia of Public Relations, Τόμος 1*, Εκδόσεις: SAGE
- Reddi, C. V., (2009), *Effective Public Relations and Media Strategy*, Εκδόσεις: PHI Learning Pvt.

- Diggs-Brown, B., (2011), *Strategic Public Relations: An Audience-Focused Approach*, Εκδόσεις: Cengage Learning
- Duhé, S., (2007), *New Media and Public Relations*, Εκδόσεις: Peter Lang
- Butterick, K., (2011), *Introducing Public Relations: Theory and Practice*, Εκδόσεις: SAGE
- Hyman, J., Mason, B., (1995), *Managing Employee Involvement and Participation*, Εκδόσεις: SAGE
- Διακόπουλος, X., (2004), *Marketing – Έρευνα Αγοράς και Ανάπτυξη Πωλήσεων* (Τόμοι A & B), Εκδόσεις: Το Οικονομικόν
- Ευσταθίου, Π., (2007), *Βιομηχανία, έρευνα και ανάπτυξη*, Εκδόσεις: Παπαζήση
- Brockhoff, K., (1998), *Internationalization of Research and Development*, Εκδόσεις: Springer
- Cellini, R., Lambertini, L., (2008), *Economics of Innovation: Incentives, Cooperation, and R&D Policy*, Εκδόσεις: Emerald Group Publishing
- Matheson, D., Matheson, J., (1998), *The Smart Organization: Creating Value Through Strategic R&D*, Εκδόσεις: Harvard Business Press
- McGinty, L., (2009), *Case-Based Reasoning Research and Development*, Εκδόσεις: Springer
- Roussel, P., (1991), *Third Generation R&D: Managing the Link to Corporate Strategy*, Εκδόσεις: Harvard Business Press
- Γεωργαντά, Ζ., (2003), *Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες: Το Management της επιχειρηματικής καινοτομίας*, Εκδόσεις: Ανικούλα
- Γεωργόπουλος Α., (2004), *Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις: ΠΑΠΑΖΗΣΗ

- Ινστιτούτο Επικοινωνίας, (2006), Πάντειο Πανεπιστήμιο & QED Εταιρία Ερευνών, «Καινοτομία και Ελληνικός Επιχειρηματικός Χώρος, Έρευνα, Αθήνα
- Ιωαννίδης, Σ., (2001), Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα, Εκδόσεις: Παπαζήση
- Καραγιάννης, Α., (1996), «Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες», Εκδόσεις: Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Καρβούνης, Σ., (1995), «Διαχείριση Τεχνολογίας και καινοτομίας», Εκδόσεις: Σταμούλης.
- Κετικίδης, Π., (2005), Ηλεκτρονική, Επικοινωνία & Στρατηγικές Συμμαχίες, Περιοδικό: Planet Management
- Κοκκίνης, Γ., (2006), «Η λειτουργία του Marketing στα Ολοκληρωμένα Συστήματα Δικαιόχρησης», τ.3, Εκδόσεις: Παπαζήση
- Λαμπριανίδης, Λ., (2003), Η επιχειρηματικότητα στην ύπαιθρο, Εκδόσεις: Επίκεντρο
- Μπουραντάς, Δ., (2005), Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις: Κριτική
- Παράσκας, Θ., (2003), Ανταγωνιστικότητα – Απασχόληση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα και την Ε.Ε., προοπτικές και προτάσεις, Εκδόσεις: Σιδέρη
- Πιπερόπουλος, Π., (2008), Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters, Εκδόσεις: Σταμούλης
- Hitt, M., (2004), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων. Ανταγωνισμός & Παγκοσμιοποίηση, Εκδόσεις: ΕΛΛΗΝ
- Meyer, E., Allen, K., (2004), Επιχειρηματικότητα & Διοίκηση Μικρών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις: ΕΛΛΗΝ
- Phillipson, I., (2002), Πως να Γίνεις Επιχειρηματίας, Εκδόσεις: ΕΛΛΗΝ

- Stuart, C., Dearlove, D., (2005), Η Επιχείρηση στη Νέα Εποχή, Εκδόσεις: ΚΡΙΤΙΚΗ
- Μπιτζένης, Α., (2009), Παγκοσμιοποίηση, Πολυεθνικές, Επενδύσεις και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση στο Νέο Παγκόσμιο Οικονομικό Σύστημα, Εκδόσεις: Σταμούλη
- Jones, G., (2008), Από τους εμπόρους στις πολυεθνικές, Εκδόσεις: Αλεξάνδρεια
- Παλάσκας, Θ., Παπαναστασίου, Μ., Φιλιππίος, Φ., (2007), Ο ρόλος των ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων στην οικονομία και προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξής τους, Εκδόσεις: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE)
- Griffin, R., Pustay, M., (2001), Διεθνείς επιχειρήσεις και επιχειρηματικότητα, Εκδόσεις: Τζιόλα
- Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Εκδόσεις: Παπαζήσης
- Dörrenbächer, C., Geppert, M., (2011), Politics and Power in the Multinational Corporation: The Role of Institutions, Interests and Identities, Εκδόσεις: Cambridge University Press
- Cohen, S., (2007), Multinational Corporations and Foreign Direct Investment : Avoiding Simplicity, Embracing Complexity: Avoiding Simplicity, Embracing Complexity, Εκδόσεις: Oxford University Press
- Tolentino, P., (2000), Multinational Corporations: Emergence and Evolution, Εκδόσεις: Psychology Press
- Morgan, G., Kristensen, P., Whitley, R., (2001), The Multinational Firm: Organizing Across Institutional and National Divides, Εκδόσεις: Oxford University Press
- McIntyre, J., Ivanaj, S., Ivanaj, V., (2009), Multinational Enterprises and the Challenge of Sustainable Development, Εκδόσεις: Edward Elgar Publishing

- Auerback, M., 2011, “A ‘United States of Europe’ or Full Exit from the Euro?” *International Journal of Political Economy*, Vol. 39, No. 4, 2011, pp. 87-102. doi:10.2753/IJP0891-1916390404
- Feldstein, M., 2012, “The Failure of the Euro,” *Foreign Affairs*, Vol. 91, No. 1, 2012, pp. 105-116.
- Ostry, J., 2010, “Capital inflows: The Role of Controls”, IMF Staff Position Note, Διαθέσιμο από: 19 Φεβρουαρίου 2010
- McNamara, K., 2005, “Economic and Monetary Union”, Στο: Wallace, W., Wallace H., Pollack, M., “Policy Making in the European Union”, Εκδόσεις Oxford University Press
- Braun, D., Tausendpfund, M., 2014, “The Impact of the Euro Crisis on Citizens’s Support for the European Union.” *Journal of European Integration*, Vol. 36, No. 3, pp. 231–245.
- Drudi, F., Durré, A., Mongelli, F., 2012, “The Interplay of Economic Reforms and Monetary Policy. The Case of the Eurozone.” *Journal of Common Market Studies*, Vol. 50, No. 6, pp. 881–898.
- Buti, M., Carnot, N., 2012, “The EMU Debt Crisis: Early Lessons and Reforms.” *Journal of Common Market Studies*, Vol. 50, No. 6, pp. 899–911.
- Van Overtveldt, J., 2012, Το τέλος του ευρώ: Το αβέβαιο μέλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Μεταίχμιο
- Janáčková, S., 2010, *The Eurozone Crisis and the Debt Crisis of the Developed World*. Prague: Center for Economics and Politics.