

Το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ως παράγων λήψης ορθολογικών αποφάσεων

Του Δρος **Βασιλείου ΚΕΦΗ**
Λέκτορ. Παντείου Παν. Κ.Π.Ε.

Εισαγωγή

Η σύγχρονη επιχειρηματική μονάδα ασχολείται με τη συστηματική συγκέντρωση και ενεργοποίηση οικονομικών πόρων με σκοπό την επίτευξη θετικού αποτελέσματος. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους, δέχονται επιρροές και εξωτερικεύουν τις επιδιώξεις τους βασιζόμενες στο εσωτερικό και στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τις κτιριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης, τον πάγιο εξοπλισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τους μετόχους, τους επενδυτές, ενώ το εξωτερικό περιλαμβάνει τις οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές και τεχνολογικές συνθήκες που επικρατούν σε μία κοινωνία, το θεσμικό πλαίσιο, τον ανταγωνισμό, την πορεία των διεθνών αγορών και τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Μία ρεαλιστική προσέγγιση των πραγμάτων οδηγεί στη σκέψη ότι η επιχείρηση είναι ο άμεσος ρυθμιστής του εσωτερικού περιβάλλοντος διότι προσπαθεί να εμφυσήσει στους εργαζόμενούς της πνεύμα συνεργασίας και επαγγελματικής αλληλεγγύης, να οργανώσει τις αρμοδιότητές τους, να φροντίσει για τη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών διαβίωσης και να αναδείξει ταλαντούχα στελέχη.

Οι επεμβάσεις στο εξωτερικό της περιβάλλον είναι χαμηλότερης δυναμικότητας και έντασης αφού η πλειονότητα των στοιχείων καθορίζεται από τις δυνάμεις της αγοράς. Παρ' όλα αυτά η επιχείρηση οφείλει ανά πάσα στιγμή να είναι έτοιμη να δεχθεί τις προκλήσεις, να τις επεξεργαστεί και να συμβαδίσει με αυτές.

Η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού τον βοηθά να δει ξεκάθαρα ποιες είναι οι δυναμικές του, πως θα τις αξιοποιήσει για να αντεπεξέλθει στις ανάλογες απαιτήσεις, ποιες τροποποιήσεις θα πραγματοποιήσει στα σχέδιά του λαμβάνοντας υπόψη τις γενικότερες συνθήκες και τελικά ποια στρατηγική θα ακολουθήσει.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος προσφέρει τις πληροφορίες που χρειάζεται μία επιχείρηση για την κατανόηση του παρόντος και την πρόβλεψη του μέλλοντος. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται ευρέως για την ανάλυση αυτή είναι γνωστές ως SWOT Analysis και

PEST Analysis¹. Αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής έρευνας και απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη αφού η ολοκλήρωσή τους είναι απόρροια συγκέντρωσης γνώσεων και πληροφοριών. Επισημαίνουμε ότι η εκπόνηση SWOT και PEST αφορά κατά κύριο λόγο τη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι επιχειρήσεις σήμερα δέχονται πολλά ερεθίσματα από την εγχώρια και από τη διεθνή αγορά. Τα ερεθίσματα αυτά έχουν να κάνουν με νέες πρωτοποριακές μεθόδους παραγωγής προϊόντων, με την εισαγωγή καινοτομικών μεθόδων προώθησης, με τις ευκολίες που προσφέρουν στον καταναλωτή, με τα ποιοτικά standards κτλ. Έτσι, κάθε επιχείρηση που κινείται στα πλαίσια της παγκόσμιας αγοράς και επιδιώκει την πραγμάτωση των στόχων της, προσανατολίζει το πρόγραμμα δράσης στην κατεύθυνση της λήψης αποφάσεων με γνώμονα τις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες. Μόνο με τον τρόπο αυτό είναι σε θέση να αναπτύξει δραστηριότητα μειώνοντας τις πιθανότητες κινδύνων ή αποτυχίας και να δημιουργήσει πρόσφαρο έδαφος για νέες προοπτικές και επενδύσεις.

Η εξετάση των χαρακτηριστικών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος κρίνεται αναγκαία για την εξαγωγή των απαιτούμενων συμπερασμάτων που επιθυμεί να αξιοποιήσει η επιχείρηση για να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις επικείμενες προκλήσεις.

Στην παρούσα μελέτη επικεντρώνουμε την έρευνα και την προσοχή μας στην επιστημονική και ορθολογική προσέγγιση των δύο μορφών περιβάλλοντος αφού υπό τις παρούσες συνθήκες αποτελούν τον νούμερο ένα παράγοντα προσδιορισμού του στρατηγικού προγραμματισμού, της πολιτικής και της φιλοσοφίας μας σύγχρονης επιχειρηματικής μονάδας.

Οι διακρίσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε γενικό και ειδικό ή αλλιώς σε μακροπεριβάλλον και μικροπεριβάλλον. Με τον όρο γενικό (μακροπεριβάλλον) εννοούμε τις δυνάμεις εκείνες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη συνολική εικόνα της οικονομίας, ενώ με το όρο ειδικό (μικροπεριβάλλον) τις δυνάμεις που επηρεάζουν έναν συγκεκριμένο κλάδο.

Το γενικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους παράγοντες που ασκούν επιρροή σε παγκόσμιο επίπεδο (πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί) και προκαλούν μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον στις επιχειρήσεις. Η μελέτη τους είναι τόσο στρατηγική, γι' αυτό γίνεται σε σταθερή βάση προκειμένου να είναι εφικτή η αποσαφήνιση της στρατηγικής που επιθυμεί να ακολουθήσει η επιχείρηση. Το ειδικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις παραμέτρους που αφορούν τις επιδράσεις - επιπτώσεις που δέχεται η επιχείρηση από τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών, των προμηθευτών και των πελατών της. Η δράση των υπαρχουσών επιχειρήσεων αλλά κυρίως, η είσοδος νέων στον οικονομικό στίβο προκαλεί σκέψεις για καινούρια στρατηγική σχέδια και μεθόδους προσέγγισης.

Οι στρατηγικές μέθοδοι που επιλέγουν οι επιχειρήσεις καθορίζονται με βάση τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η σωστή επιλογή της μεθόδου αποτελεί για τα στελέχη το στοιχείο εκείνο που θα καθορίσει βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα το πο-

1. SWOT (Strengths = Δυνατότητες, Weaknesses = Αδυναμίες, Opportunities = Ευκαιρίες, Threats = Απειλές).

PEST (Political = Πολιτική διάσταση, Economic = Οικονομική, Social = Κοινωνική, Technological = Τεχνολογική).

σοστό επιτυχίας τους. Γι' αυτό η παροχή των πληροφοριών - γνώσεων για την κατάρτιση των στρατηγικών σχεδίων (strategic plans) και για την πραγμάτωση των SWOT και PEST Analysis διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή της αποτελεσματικότερης μεθόδου και χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και επεξεργασίας.

Η μέθοδος SWOT Analysis

Οι εξωτερικές συνθήκες έχουν υποστεί σημαντικές αλλαγές σε σχέση με εκείνες που αντιμετώπιζαν οι επιχειρήσεις τις προηγούμενες δεκαετίες. Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η συνεχής ροή πληροφοριών απαιτούν περισσότερες προσπάθειες για κατανόηση, για επεξεργασία και για αξιοποίηση.

Οι κοινωνικοί παράγοντες επηρεάζουν άμεσα τις ανθρώπινες συμπεριφορές και κατά συνέπεια τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι εργασιακές πρακτικές και η φύση των προϊόντων μετατρέπονται έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι συνεχώς ανακυκλώμενες ανάγκες, γεγονός που απασχολεί πρωτίστως τις επιχειρήσεις για τον τρόπο προώθησής τους στην αγορά. Οι κυβερνητικές πολιτικές και το νομικό καθεστώς σηματοδοτούν τον τρόπο με τον οποίο επιλέγει η επιχείρηση να αναπτυχθεί και καθορίζουν, σε συνδυασμό με τις κοινωνικές συνθήκες, το πλαίσιο αξιών και προτύπων μέσα στο οποίο οφείλει να κινείται. Η διερεύνηση των οικονομικών φαινομένων (πληθωρισμός, ανεργία) και συνθηκών αποτελεί μια ιδιαίτερα κρίσιμη παράμετρο που επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση του σχεδιασμού, της παραγωγής και της διάθεσης των προϊόντων.

Κάθε φορά που οι managers προβαίνουν στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος έχουν ως κύριο σκοπό την άντληση πληροφοριών προκειμένου να δημιουργήσουν τη δική τους βάση γνώσεων, δεδομένων και δυνατοτήτων για να μπορούν να σχεδιάσουν την πορεία τους και να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις χωρίς να υποστούν αρνητικές συνέπειες. Τα μέσα που βοηθούν για να γίνει μια τέτοια διαδικασία είναι, η SWOT και η PEST Analysis. Τα δύο αυτά σπουδαίας σημασίας εργαλεία δίνουν τη δυνατότητα καλύτερης και σαφέστερης διερεύνησης των συνθηκών του περιβάλλοντος. Οι ονομασίες τους προκύπτουν από την ανάλυση των παραγόντων με τους οποίους ασχολείται η καθεμία μέθοδος και με αυτόν τον τρόπο σχηματίζουν τα ακρωνύμιά τους.

Η μέθοδος SWOT (Πίνακας 1) είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται ευρέως από τις επιχειρήσεις προκειμένου να εντοπίσουν, να καταγράψουν και να αντιμετωπίσουν τυχόν προβλήματα. Σε πρώτο στάδιο η διερεύνηση αφορά το εσωτερικό περιβάλλον και καταγράφει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της επιχείρησης. Ως δυνατότητες (δυναμικές) εκλαμβάνονται οι οικονομικές, εμπορικές και οποιεσδήποτε άλλες ικανότητες κατέχει ή μπορεί στη συνέχεια να βελτιώσει και να δημιουργήσει. Η υψηλή ρευστότητα, ένα ευρύ δίκτυο διανομής προϊόντων, η ευρεία διασπορά της, οι καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, αποτελούν μερικές από τις δυνατότητες μιας επιχείρησης. Στη συνέχεια, η εξέταση των αδυναμιών που αντιμετωπίζει η οικονομική μονάδα αποτελεί αντικείμενο αυξημένης προσοχής. Η διόρθωση και οι τρόποι βελτίωσης των αδυναμιών παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον διότι έτσι μόνο μπορεί να υπάρξει λύση των προβλημάτων που αυτές δημιουργούν. Η μεταστροφή των αδυναμιών σε δυνατότητες είναι αυτό που προσπαθούν να επιτύχουν στο δυνατό βαθμό οι επιχειρήσεις για να ανταποκριθούν στο διεθνή ανταγωνισμό. Στο δεύτερο στάδιο (προσέγγιση του εξωτερικού περιβάλλοντος), οι ευκαιρίες δεν είναι τίποτε άλλο παρά ευνοϊκές περιστάσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν

στο κατάλληλο βαθμό για να αποφέρουν τα αποτελέσματα που επιθυμεί η επιχείρηση. Η μείωση των επιτοκίων δανεισμού, οι χαμηλές αντικειμενικές αξίες, η επέκταση στην παγκόσμια αγορά, η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, αποτελούν ευκαιρίες και κριτήρια που ευνοούν την ανάπτυξη στρατηγικής δράσης και την εκπόνηση πλάνων για το σχεδιασμό μελλοντικών εγχειρημάτων. Τέλος οι απειλές είναι συνθήκες που εμποδίζουν τις προσπάθειες της επιχείρησης να πραγματοποιήσει τις ιδέες της (ανταγωνισμός, είσοδος νέων επιχειρήσεων με πρωτοποριακές ιδέες, οικονομική ύφεση, πολιτική αβεβαιότητα, αλλαγές στις κοινωνικές δομές). Η κατάλληλη στρατηγική είναι αυτή που μειώνει τον κίνδυνο και εξαλείφει την πιθανότητα μεγάλης διάρκειάς του. Η επιχείρηση εξαιτίας των επιρροών που δέχεται διαμορφώνει τον τρόπο λειτουργίας και αντίδρασης για να τις ξεπεράσει. Οι επιχειρήσεις δεν λειτουργούν ως ένα κλειστό σύστημα αντιθέτως είναι ένα ανοιχτό σύστημα, υφίστανται όλες τις επιδράσεις που συμβαίνουν στην κοινωνία, προσαρμόζουν τη λειτουργική τους συμπεριφορά σε αυτές και αξιοποιούν εκείνες που έχουν την πιθανότητα να αποφέρουν όφελος.

Με τη μέθοδο SWOT κάθε επιχείρηση καταγράφει τις παραμέτρους που έχουν να κάνουν με τη δράση της και μπορεί να διαπιστώσει με τη βοήθεια του πίνακα (μήτρας) τη βαρύτητα καθενός και τον τρόπο αλληλεπίδρασής τους. Η μέθοδος SWOT είναι μια απλή μέθοδος που δίνει ξεκάθαρα συμπεράσματα τα οποία σχετίζονται με το φάσμα των δραστηριοτήτων του φορέα.

Τι αποτελεί απειλή για μια επιχείρηση

Μέσω της SWOT Analysis κάθε οικονομική μονάδα είναι σε θέση να παρακολουθεί τις δυνάμεις που επηρεάζουν τις δυνατότητες, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που δέχεται από το εξωτερικό περιβάλλον. Με τη χρήση της κατορθώνει να βρίσκει λύσεις και να αξιολογεί το βαθμό επηρεασμού κάθε παράγοντα. Η παράμετρος που προβληματίζει τα στελέχη των επιχειρήσεων και δημιουργεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον προς μελέτη είναι οι απειλές. Τι αποτελεί απειλή για κάθε επιχείρηση; Ο ανταγωνισμός, η είσοδος νέων επιχειρήσεων, η προώθηση πιο εξελιγμένων προϊόντων, μια ενδεχόμενη πολιτική κρίση συνθέτουν ένα παζλ απειλών που καλείται να αντιμετωπίσει.

Οι κατώτερω κατηγορίες απειλών είναι οι σημαντικότερες και η υπερπήδησή τους αποτελεί εγγύηση ασφαλούς πορείας της οικονομικής μονάδας:

1. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα: Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι αγαθά ή υπηρεσίες τα οποία επιτελούν παρόμοιες λειτουργίες με τα ήδη υπάρχοντα (κύρια). Τα προϊόντα αυτά είναι ικανά να καλύψουν τις ανάγκες των καταναλωτών, έχουν όμως διαφορετικά (υποδεέστερα) χαρακτηριστικά σε σχέση με τα κύρια αγαθά.

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων γίνεται ισχυρή όταν οι τιμές τους είναι χαμηλότερες ή όταν η ποιότητα και οι λειτουργίες που προσφέρουν είναι ισάξιες ή αριότερες συγκριτικά με εκείνες των κύριων προϊόντων. Οι επιχειρήσεις αν θέλουν να μειώσουν την ελκυστικότητα των υποκατάστατων οφείλουν να διαφοροποιήσουν τις προσφορές τους ώστε να δώσουν περισσότερα κίνητρα στους καταναλωτές (πτώση τιμών, ποιοτική διάσταση στο προϊόν, παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση). Η τακτική που εφαρμόζεται συχνά από τις επιχειρήσεις είναι η εξαγορά εκείνων που ασχολούνται με υποκατάστατα προϊόντα επιδιώκοντας με αυτόν τον τρόπο τη συνεργασία μέσω της οποίας θα ανταποκριθούν στις ανταγωνιστικές συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

2. Η ένταση της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των επιχειρήσεων: Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται η μία την άλλη με στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών τους. Η ανταγωνιστικότητα προκαλείται από τη στιγμή που βρίσκεται μπροστά τους ένα σύνολο ευκαιριών που θέλουν να εκμεταλλευτούν ώστε να βελτιωθεί η θέση τους στην αγορά. Συνήθως εκφράζεται με την καινοτομία στην παραγωγή των προϊόντων, την αξιοπιστία, τις τιμές, τον τρόπο προώθησης κτλ. Επειδή οι επιχειρήσεις σε μια οικονομία δε λειτουργούν ανεξάρτητα η μια από την άλλη, συχνά οι ενέργειες (actions) της μιας προκαλούν την αντίδραση (reaction) της άλλης με αποτέλεσμα να σχηματίζεται το μοντέλο action - reaction (action - reaction pattern). Η ένταση της ανταγωνιστικότητας είναι συνάρτηση ποικίλων παραγόντων όπως της οικονομίας, των διεθνών συγκυριών, των στόχων των άλλων ανταγωνιστών, της διαφορετικότητας των μεθόδων και του βαθμού δράσης.

3. Η αγοραστική δύναμη του καταναλωτή: Οι καταναλωτές προτιμούν να αγοράζουν προϊόντα στη χαμηλότερη δυνατή τιμή, στοιχείο που δημιουργεί μικρότερη αναλογία εσόδων στην επιχείρηση και στο επενδεδυμένο κεφάλαιο. Πέρα όμως από μια χαμηλή τιμή ο καταναλωτής αναζητά ποιότητα και ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης. Επειδή οι ανάγκες των καταναλωτών μεταβάλλονται και συνήθως γίνονται εντονότερες, η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων συνεχώς διογκώνεται. Συνεπώς παρατηρείται το γεγονός ο καθορισμός της δράσης των οικονομικών μονάδων και η λήψη των αποφάσεών τους να συμβαδίζουν αναγκαστικά με τα κριτήρια που θέτουν οι καταναλωτές (ποσότητα προϊόντων, ποιότητα, τιμή, καινοτομία).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Ανάλυση SWOT για υποτιθέμενη οικονομική μονάδα

Strengths (Δυνατότητες)	Weaknesses (Αδυναμίες)
1. Ικανά διοικητικά στελέχη 2. Εύκολη πρόσβαση στην επιχείρηση (πάρκινγκ) 3. Προσφορά ευρείας γκάμας προϊόντων	1. Όνομα όχι γνωστό στους καταναλωτές 2. Εσωτερική γραφειοκρατία
Opportunities (Ευκαιρίες)	Threats (Απειλές)
1. Ύπαρξη ανεκμετάλλευτου τμήματος στην αγορά 2. Νέος νόμος απαλλαγής φορολογίας της εξεταζόμενης εταιρείας	1. Αύξηση του αριθμού των ανταγωνιστών 2. Ενδιαφέρον από χώρες της Β. Αφρικής σε τομέα παραγωγής όμοιο με αυτόν

Η μέθοδος PEST Analysis

Η διερεύνηση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται με τη μέθοδο PEST Analysis η οποία σχηματίζει το ακρωνύμιο της από τα αρχικά των λέων Political - Economic - Sociocultural - Technological. Η μέθοδος αυτή προσφέρει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ερευνήσουν το εξωτερικό περιβάλλον και να καταλήξουν στα ανάλογα συμπεράσματα. Η PEST ασχολείται με παράγοντες που αφορούν ευρέως κάθε οικονομική μονάδα και παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να μπορεί να πραγματοποιηθεί στη συνέχεια η SWOT Analysis. Αποτελεί τη βάση και παρέχει το γενικό

πλαίσιο πληροφοριών για την εκπόνηση της SWOT. Είναι αξιοπρόσεκτος ο βαθμός αλληλεξάρτησης των δύο αυτών εργαλείων - μεθόδων που η χρήση τους διευκολύνει τους αναλυτές στον προσδιορισμό και στον τρόπο πραγματοποίησης των επιδιώξεών τους.

Ανάλυση των παραγόντων PEST

1. Πολιτικοί Παράγοντες (Political Factors): Περιλαμβάνουν τους νόμους, τους κανονισμούς και τις ρυθμίσεις έτσι όπως έχουν θεσπιστεί από τις εκάστοτε κυβερνήσεις. Οι μεταβολές τους επηρεάζουν την ποιότητα των αποφάσεων των επιχειρήσεων γιατί οι νόμοι, τα διατάγματα και οι κανονισμοί καθορίζουν τις συμπεριφορές και τις αρχές που πρέπει να ακολουθούν.

2. Οικονομικοί Παράγοντες (Economic Factors): Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στη φύση της οικονομίας μέσα στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση. Οι κυριότεροι δείκτες που καθορίζουν μια οικονομία περιλαμβάνουν το ρυθμό πληθωρισμού και ανεργίας, τα επιτόκια, τα ελλείμματα ή πλεονάσματα του προϋπολογισμού και το ρυθμό αύξησης του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος. Λόγω της πολυπλοκότητας της παγκόσμιας οικονομικής κοινότητας, οι αναλυτές του περιβάλλοντος οφείλουν να εξετάζουν (scanning), να παρακολουθούν (monitoring), να προβλέπουν (forecasting) και να αξιολογούν (assessing) τις δυνατότητες και την πορεία των οικονομικών των χωρών, προκειμένου να διαπιστώσουν αν διατηρείται ένα επίπεδο ισορροπίας του οικονομικού συστήματος που κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει, ώστε να μη δημιουργούνται καταστάσεις ανισορροπίας οι οποίες μπορεί να επιφέρουν παγκόσμια οικονομική κρίση.

3. Κοινωνικοί Παράγοντες (Sociocultural Factors): Οι συμπεριφορές και οι αξίες των ατόμων αποτελούν σε μια κοινωνία τον ακρογωνιαίο λίθο, το βασικό συστατικό για την εξέλιξή της. Σε συνδυασμό με τους οικονομικούς παράγοντες είναι αυτοί που επηρεάζουν πρωτίστως την πορεία των πολιτικών και τεχνολογικών αλλαγών. Οι διαφορετικές κουλτούρες των εργαζομένων μιας οικονομικής μονάδας με τη στήριξη ενός κατάλληλου management το οποίο θα στοχεύει στην εξάλειψη των εμποδίων που προκαλούνται από μια τέτοια συνύπαρξη (αντιθέσεις απόψεων, έλλειψη πνεύματος συνεργασίας) είναι ικανές να δημιουργήσουν θετικά αποτελέσματα.

4. Τεχνολογικοί Παράγοντες (Technological Factors): Περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες εκείνες που σχετίζονται με τη δημιουργία νέας γνώσης η οποία στη συνέχεια μεταφράζεται σε σύγχρονες διαδικασίες παραγωγής και σε καινοτόμα προϊόντα. Οι ταχείς ρυθμοί εξέλιξης των τεχνολογικών επιτευγμάτων προτρέπουν τις επιχειρήσεις να μελετούν σε βάθος τις νέες τάσεις και να προσαρμόζονται σ' αυτές. Έρευνες έχουν δείξει πως οι οικονομικές μονάδες που αναπτύσσουν γρηγορότερη προσαρμοστικότητα στις νεοεισερχόμενες τεχνολογικές μεθόδους, πετυχαίνουν υψηλότερα κέρδη μετόχων και κέρδη πωλήσεων. Η καθιερωμένη πλέον εφαρμογή του Internet έχει καταστήσει την τατύτητα των πληροφοριών και της επικοινωνίας ικανή σε τέτοιο βαθμό ώστε τα στελέχη των επιχειρήσεων να μην είναι υποχρεωμένα να μεταβούν σε άλλη χώρα για να συναντήσουν τα στελέχη μιας άλλης επιχείρησης μπορούν μέσω Internet μάλιστα από μεγάλους εκδοτικούς οίκους και ερευνητικά κέντρα, δείχνει την έντονη επικράτησή του από την πιο μικρή έως την πιο μεγάλη οικονομική μονάδα.

Λήψη αποφάσεων

Οι managers, εξαιτίας της σπουδαιότητας αυτής της λειτουργίας είναι άτομα με εξαιρετικό ταλέντο και ιδιαίτερα αναπτυγμένη κριτική ικανότητα στα θέματα αποφάσεων.

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Ν. ΚΡΗΤΙΚΟΣ
ΑΝΑΛΟΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΜΕ ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΚΡΑΤΟΣ

ΚΑΛΕΝΤΗΣ

ΑΘΗΝΑ, 2003

Είναι υποχρεωμένοι, αφού καθοριστούν οι στόχοι, να προχωρήσουν στη μελέτη των προβλημάτων, να αναλύσουν προσεκτικά όλες τις πτυχές τους, να αναπτύξουν ενδεχομένως άλλες εναλλακτικές λύσεις και τρόπους δράσης, να επιλέξουν τους τρόπους ενεργειών που συγκεντρώνουν τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τελικώς να λάβουν την ορθότερη απόφαση για το συμφέρον της επιχείρησης.

Οι managers καλούνται ορισμένες φορές να λάβουν μια απόφαση σε ιδιαίτερα σύντομο χρονικό διάστημα, πράγμα που φανερώνει για άλλη μια φορά τη βαρύτητα του έργου τους και την κρισιμότητα των αποφάσεών τους. Η λήψη αποφάσεων είναι μια δραστηριότητα σύνθετη αφού είναι άκρως εξαρτημένη από την εισροή πληροφοριών, τις γνώσεις, τις υπάρχουσες συνθήκες, τα μέσα και οτιδήποτε άλλο έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση για τη χάραξη της πορείας και την ικανοποίηση των στόχων της. Μαζί με αυτά τα στοιχεία (μέσα, πόροι, τεχνολογία, υπάρχουσες συνθήκες) που πρέπει να συνεκτιμώνται συγκαταλέγεται και αποτελεί ιδιαίτερο χαρακτηριστικό η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος πάνω στη λήψη αποφάσεων.

Η διαμόρφωση των αποφάσεων με γνώμονα τις επιδράσεις του δημιουργεί μια διαφορετική διάσταση στις διαδικασίες - λειτουργίες της επιχείρησης, δίνει άλλη ώθηση στις μελλοντικές προοπτικές και καθορίζει την ποιότητά τους. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος συμβάλλει στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής που επιθυμεί να ακολουθήσει η επιχείρηση για να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Εσωτερικό περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας οικονομικής μονάδας αποτελείται από τους πόρους που αυτή διαθέτει. Οι πόροι διακρίνονται σε υλικούς (tangible resources) και σε άυλους (intangible). Οι υλικοί πόροι είναι τα κεφάλαια της επιχείρησης, οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα στελέχη, το εργατικό δυναμικό, οι μέτοχοι, οι σύμβουλοι. Περιλαμβάνουν ό,τι μπορεί να μετρηθεί και να αξιοποιηθεί. Ως άυλοι πόροι εκλαμβάνονται η φήμη της επιχείρησης, το σήμα κατατεθέν της, το δίκτυο, τα πνευματικά δικαιώματα των ευρεσιτεχνιών και η κουλτούρα της.

Τους υλικούς πόρους τους κατηγοριοποιούμε ως εξής:

1. Οικονομικοί: Παρουσιάζουν την κεφαλαιακή διάρθρωση της επιχείρησης και τη δυνατότητά της να αντλεί κεφάλαια για επενδυτικές δραστηριότητες.

2. Φυσικοί: Είναι οι πόροι που αφορούν τις εγκαταστάσεις της εταιρείας, τον εξοπλισμό της σε μηχανήματα, τα μεταφορικά μέσα, τα ηλεκτρονικά συστήματα και τις δυνατότητες πρόσβασης στην αγορά πρώτων υλών.

3. Ανθρώπινοι: Πρόκειται για έναν εξέχουσας σημασίας παράγοντα για τη λειτουργικότητα των επιχειρήσεων. Η εφαρμογή της αρχής «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» απασχολεί έντονα τις επιχειρήσεις οι οποίες προτού προσλάβουν ένα άτομο

ερευνούν το επίπεδο γνώσεων του, αλλά και τα αποθέματα της ψυχικής του υγείας μέσω ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων (interviews). Αναπτύσσοντας την ικανότητα οι επιχειρήσεις να προσλαμβάνουν, να υποκινούν και να επιμορφώνουν το προσωπικό τους, κατορθώνουν να γίνονται ακόμη πιο ανταγωνιστικές.

4. Πόροι που αφορούν τη δομή: Αναφέρονται στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, στο σχεδιασμό, στον έλεγχο και στο συντονισμό των συστημάτων της.

Οι άυλοι πόροι μιας οικονομικής μονάδας είναι οι:

1. Τεχνολογικοί: Η τεχνογνωσία, τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και οι ευρεσιτεχνίες που προκύπτουν μέσα από την αξιοποίηση της τεχνογνωσίας.

2. Πόροι για καινοτομίες: Η ανάδειξη καινοτομιών από τις οικονομικές μονάδες αποτελεί μεγάλη πρόκληση. Οι καινοτομίες αφορούν κυρίως την παραγωγή, την ποιότητα, τη συσκευασία και τους τρόπους προώθησης των αγαθών και υπηρεσιών. Για να γίνουν εφικτά τα ανωτέρω απαιτείται η διεξαγωγή επιστημονικής έρευνας και η εφαρμογή τεχνογνωσίας προκειμένου να βρεθούν οι τεχνικές που θα συμβάλλουν στην πραγματοποίηση της καινοτομίας. Παράλληλα χρειάζεται ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό που θα πιστέψει στην όλη προσπάθεια και θα εργασθεί σκληρά για την επίτευξη ενός θετικού αποτελέσματος, και η

3. Φήμη: Στοιχείο που διαμορφώνεται με την πάροδο του χρόνου, άμεσα συνδεδεμένο με το ορθολογικό management, με το κατάλληλο marketing και γενικά με τις επιλογές που κάνει η επιχείρηση. Η παραγωγή ενός αξιόπιστου και ποιοτικού προϊόντος συμβάλει στη δημιουργία κερδών καθιερώνει όμως και την επιχείρηση στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού. Η αποτελεσματική στρατηγική κάνει τη διαφορά στο σημείο αυτό αφού ωθεί σε προσεγμένες επιλογές που συνθέτουν την πραγματοποίηση αυτού του σκοπού.

Οι πόροι δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ο καθένας ξεχωριστά και μεμονωμένα. Χρησιμοποιούνται συνδυαστικά και συμβάλλουν στη διαμόρφωση και στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο πολλοί managers αντιμετωπίζουν την πρόκληση της πλήρους κατανόησης της στρατηγικής αξίας των υλικών και άυλων πόρων προκειμένου να τους αξιοποιήσουν για να φτάσουν σε εκείνο το αποτέλεσμα που θα τους διαφοροποιεί από τους managers άλλων επιχειρήσεων.

Μέθοδοι Ανάλυσης του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τους managers στα πλαίσια των πόρων και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης έχουν μεγάλη σημασία για την αύξηση των κερδών της και για την εδραίωσή της στην παγκόσμια αγορά. Η λήψη των αποφάσεων μέσω του προσδιορισμού, της ανάπτυξης και της προστασίας των πόρων και των δυνατοτήτων αποτελεί μια δύσκολη υπόθεση. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται έχουν ήδη αναλυθεί στην αρχή της παρούσας εργασίας. Οι SWOT και PEST Analysis παρέχουν ένα σύνολο πληροφοριών σχετικά με τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της οικονομικής μονάδας. Στόχος αυτών των μεθόδων είναι η μελέτη εις βάθος των ζητημάτων στα οποία επιθυμεί να δώσει λύση η επιχείρηση, ώστε να βρεθούν εναλλακτικοί τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων και να αναπτυχθεί κλίμα συνεργασίας μεταξύ των στελεχών.

Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στη δράση της επιχείρησης

Ο ανθρώπινος παράγοντας κατέχει εξέχουσα θέση σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης. Όλες οι μεγάλες οικονομικές μονάδες αναζητούν ικανά άτομα για να στελεχώνουν τις νευραλγικές θέσεις. Αυτά τα άτομα οφείλουν να έχουν πανεπιστημιακές

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΣ*«Για τους ανθρώπους που παραμερίζουμε...»**Εισηγήσεις Συνεδρίου
Πάντειο Πανεπιστήμιο Κ.Π.Ε.
16, 17, 18 Μαΐου 1999**«Αθηνά»
Δίκτυο Εθελοντικής Δημιουργίας
Εκδόσεις Αρμός*

γνώσεις, εμπειρία, ευστροφία, αποφασιστικότητα και δυναμισμό. Ο ανθρώπινος παράγοντας δίνει κίνηση και πνοή σε όλες τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Η ύπαρξη των στελεχών, των εργαζομένων και γενικότερα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί στοιχείο διακίνησης ιδεών και προτάσεων, ανάπτυξης απόψεων και επικοινωνίας.

Οι επιχειρήσεις στα πλαίσια ενίσχυσης του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα οφείλουν να δημιουργήσουν ευνοϊκές συνθήκες εργασίας και ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα παρέχει πρωτίστως ασφάλεια και κατ' επέκταση θα οδηγεί στην αύξηση της αποδοτικότητας. Η παροχή υλικών κινήτρων (bonus) και η έκφραση εκτίμησης αποτελούν το έναυσμα για περισσότερη εργασία, για εκπλήρωση των οραμάτων των εργαζομένων και για ανάδειξη του αισθήματος της αυτοεπιβεβαίωσης.

Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού, ώστε να ανταποκρίνεται στα λεπτά εργασιακά ζητήματα και να διευκολύνεται στον τρόπο λήψης των αποφάσεων. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο εκφραστής των στόχων και των επιδιώξεων της μονάδας. Με τα οράματα, το ταλέντο και την εργατικότητα του δίνει ώθηση και νόημα σε κάθε λειτουργία και σφραγίζει με το περιεχόμενο των αποφάσεών του την πορεία της. Είναι η «κινητήριος δύναμη» κάθε επιχείρησης και αποτελεί τη σπουδαιότερη επένδυση μιας οικονομικής μονάδας για την επίτευξη του έργου της.

Συμπεράσματα

Μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρηση διευκολύνει την ολοκλήρωση των λειτουργιών της και νιώθει περισσότερο έτοιμη να αντιμετωπίσει τις αλλαγές. Ο ρόλος της ανάλυσης είναι αναμφίβολα σπουδαίος αφού προσφέρει τη δυνατότητα καθορισμού στρατηγικών αποφάσεων. Σ' αυτό ακριβώς το σημείο έγκειται η σημασία της ανάλυσης του περιβάλλοντος στον εμπλουτισμό των γνώσεων και της πληροφόρησης σχετικά με τις αλλαγές, στη μελέτη των επιδράσεων των παραγόντων επί της οικονομικής μονάδας και στον τρόπο με τον οποίο θα ληφθούν οι τελικές αποφάσεις.

Το περιεχόμενο των αποφάσεων της επιχείρησης είναι συνδεδεμένο με τον τρόπο που δέχεται, επεξεργάζεται, αξιολογεί και προσαρμόζει τις μεταβολές του περιβάλλοντος στα δικά της δεδομένα, στους δικούς της στόχους και στις δικές της αρχές. Η γνώση και η πληροφόρηση δίνουν στην επιχείρηση ένα πλεονέκτημα, την ισχυροποιούν έναντι των ανταγωνιστών και την ωθούν σε νέες αναζητήσεις και επιδιώξεις. Την οπλίζουν με σιγουριά και προσδίδουν κύρος, αξιοπιστία και δυναμισμό σε όλο το φάσμα των δραστηριο-

τήτων της. Η συνεχής έρευνα και μελέτη του περιβάλλοντος έχουν αναχθεί σε ζωτικής σημασίας ζητήματα και αποτελούν θεμελιακά χαρακτηριστικά για την πρόοδο των εργασιών της οικονομικής μονάδας.

Το έργο της ανάλυσης των περιβαλλοντικών συνθηκών προσελκύει το ενδιαφέρον των στρατηγικών αναλυτών κάθε επιχείρησης που θα κληθούν να λάβουν κρίσιμες αποφάσεις. Η σωστή επεξεργασία των περιβαλλοντικών παραγόντων προσδίδει ποιότητα και μοναδικότητα στη διαμόρφωση των αποφάσεων στις σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες.

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να πετύχει και να καθιερωθεί στο ευρύ καταναλωτικό κοινό, δε μπορεί παρά να συγκεντρώνει, να αξιολογεί και να αναπτύσσει μεθόδους που θα την καταστήσουν ικανή να προωθήσει τα αγαθά και τις υπηρεσίες της. Η ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της βασίζονται στις αρχές της ενημέρωσης και της συνεργασίας μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και παράλληλα εξαρτώνται από τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος...

Η ανάλυση του αντιστοιχίου εσωτερικού συγκεντρώνει τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα και τις επιρροές των εξωτερικών δεδομένων. Η σημαντικότερη όμως συμβολή της ανάλυσης του περιβάλλοντος είναι ο καθορισμός των στρατηγικών της επιχείρησης και η ορθολογική λήψη των αποφάσεων. Η χάραξη της στρατηγικής απαιτεί τη διερεύνηση όλων των στοιχείων μέσω της συνεργασίας στελεχών και αναλυτών προκειμένου να επιλεγεί εκείνη η στρατηγική που θα οδηγήσει στην πραγματοποίηση των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία

A. Ελληνική

- Αθανασόπουλος Κ. ΓΕ.: Ειδικά θέματα διοίκησης προσωπικού. Πανεπ. Παραδ. Επιμελεία Δρος Β. Δεληθέου. Αθήναι, 1999.
- Μπέσιλα-Βήκα Ε. - Κέφης Β. - Τύπας Γ.: Εφαρμοσμένα Θέματα Διοικητικής Επιστήμης. Φάκελος Σημειώσεων. Αθήνα, 2003.
- Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά. Αθήνα, 1992.
- Παγκάκης Γ.: Κοινωνική Ανθρωπολογία. Αθήνα, 2001.
- Πάντα Μ. - Καραγιάννης Σ.: Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα.
- Παπαδάκης Β. Μ.: Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. Αθήνα, 1999.
- Παπανίκος Γ. - Ποζιός Γ.: Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα, 1993.
- Σαρσέντης Β. Ν.: Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδ. Μπένος, Αθήνα, 1996.

- Χολέβας Γ., Οργάνωση και Διοίκηση (Management). Αθήνα, 1995.

B. Ξένη

- Grimm C. M. - Smith K. G.: Strategy as Action: Industry Rivalry and Coordination. Cincinnati. 1997.
- Hitt M. - Ireland D. - Hoskisson R.: Strategic Management, Competitiveness and Globalization. South Western College Publishing, 1998.
- Oliver C.: Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resourced-Based Views. Strategic Management Journal, 1997.
- Porter M. E.: Competitive Strategy. New York, 1980.
- Teece D. J. - Pisano G. - Shuen A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 1998.