

Το μέγεθος της εταιρείας και η ύπαρξη οργανογράμματος ως συντελεστές λήψης αποφάσεων: η περίπτωση των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Μπαλάσα Αικατερίνη, Ρουσιιάδης Εμμανουήλ, Πανέλου Βασιλική

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, MBA

Πανεπιστήμιο Αιγαίου

mba09013@ba.aegean.gr, mba09010@ba.aegean.gr, mba09031@ba.aegean.gr

Περίληψη

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον η προσοχή έχει στραφεί στις επιχειρησιακές στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις του μικρομεσαίου μεγέθους. Η καινοτομία, η σύναψη συμμαχιών, ο καταμερισμός του ρίσκου, η εστίαση σε συγκεκριμένη αγορά και ο καλός σχεδιασμός αποτελούν κάποιους από τους παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Παρόλα αυτά, τα θετικά αποτελέσματα εξαρτώνται από σύνθετους παράγοντες, οι οποίοι δεν μπορούν να περιγραφούν εύκολα με ερμηνευτικό μοντέλο. Η συγκεκριμένη μελέτη παρουσιάζει τα αποτελέσματα μίας έρευνας για το κατά πόσο μία ελληνική επιχείρηση, μπορεί να λειτουργήσει σε ένα οξύ ανταγωνιστικό περιβάλλον και να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της στη λήψη αποφάσεων, με βάση το μέγεθος της και τη βοήθεια του οργανογράμματος και του καλού στρατηγικού σχεδιασμού.

Λέξεις-κλειδιά: μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ανταγωνισμός, λήψη αποφάσεων, οργανόγραμμα, μέγεθος επιχείρησης

Εισαγωγή

Στα πλαίσια της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας σημειώνονται ποικίλες αλλαγές τόσο σε κοινωνικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο, αλλά κυρίως στο τομέα των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις είναι άμεσα εξαρτημένες από το ευρύτερο οικονομικό και θεσμικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο ιδρύονται και λειτουργούν. Για το λόγο αυτό η διεθνοποίηση της αγοράς, ο ρυθμός ανάπτυξης των κοινωνιών, ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας και της παραγωγής και οι τεχνολογικές εξελίξεις δεν τις έχουν αφήσει ανεπηρέαστες. Η οικονομική κρίση και τα πολλαπλά προβλήματα που τη συνοδεύουν έχουν δημιουργήσει νέες προκλήσεις, στις οποίες καλούνται να αντεπεξέλθουν.

Στο επίκεντρο αυτών των εξελίξεων βρίσκονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αφού τα τελευταία χρόνια είναι αντιμέτωπες με πληθώρα προβλημάτων. Αυτά αφορούν τόσο τη λειτουργία τους όσο και την οργάνωσή τους και οφείλονται κατά κύριο λόγο στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Είναι ευρύτερα γνωστό ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων, τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη. Αποτελούν ένα βασικό συστατικό των οικονομιών, και ειδικότερα της ελληνικής οικονομίας, αφού επιδρούν έμμεσα και άμεσα στην ανάπτυξη, την πρόοδο και την καταπολέμηση της ανεργίας. Το ίδιο το μέγεθος της επιχείρησης (μικρο-μεσαίο) αποτελεί στοιχείο ευελιξίας, προόδου και ανάπτυξης. Είναι προφανές ότι η οικονομία οφείλει να ενθαρρύνει τη δημιουργία μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό επικρατεί ένας ιδιαίτερος

προβληματισμός σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας, οργάνωσης και μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας τους. Η Ευρωπαϊκή Ένωση κατανοώντας την ιδιάζουσα και καίρια σημασία τους ενισχύει την πρόσβαση τους σε πηγές κεφαλαίων, στηρίζει την καινοτομία, επικροτεί διακρατικές και διασυνοριακές συνεργασίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων, επιδοτεί τον οικολογικό τους προσανατολισμό και προβαίνει σε δράσεις, που ευνοούν την επιχειρηματικότητα (Εθνικό παρατηρητήριο για τις μεσαίες επιχειρήσεις, 2008).

Κάθε Ευρωπαϊκό κράτος, ανάλογα με την κλίμακα της οικονομίας του, διαθέτει έναν δικό του τρόπο ορισμού μίας μικρομεσαίας επιχείρησης. Για παράδειγμα η Γερμανία μέχρι το 2005 όριζε ως μικρομεσαία επιχείρηση, εκείνη που απασχολούσε μέχρι και 500 εργαζομένους, ενώ το Βέλγιο μέχρι 100 (European Commission, 2003). Υπάρχουν ποικίλα κριτήρια διάκρισης μίας επιχείρησης, αναφορικά με το μέγεθος της, σε μικρή, μεσαία και μεγάλη. Με βάση τα ελληνικά δεδομένα, για να χαρακτηρίσουμε μία επιχείρηση ως προς το μέγεθος της, οφείλουμε να λάβουμε υπόψη ένα συνονθύλευμα κριτηρίων, όπως είναι ο αριθμός των εργαζομένων, ο προϋπολογισμός της επιχείρησης, η διαδικασία λήψης αποφάσεων και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης. Σε αυτά τα πλαίσια, σε μία μικρομεσαία επιχείρηση το μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης και το γενικό έλεγχο τον έχει ο ιδιοκτήτης- μέτοχος της επιχείρησης, το μερίδιο που έχει στην αγορά είναι σχετικά μικρό, ενώ απασχολεί έναν μικρό αριθμό εργαζομένων, περίπου 10 με 49 υπαλλήλους. Η επιτυχία μίας μικρομεσαίας επιχείρησης εξαρτάται εξ ολοκλήρου από την διοίκηση της επιχείρησης, καθώς λόγω του μεγέθους της και των λειτουργιών της, η ανάγκη για εξειδικευμένα στελέχη είναι ελάχιστη.

Το προφίλ της μικρομεσαίας επιχείρησης στην Ελλάδα

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ειδικά στην Ελλάδα, στερούνται συνήθως του επιχειρησιακού μοντέλου των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών. Βασίζονται σε μία πιστή και σταθερή πελατειακή βάση, παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες δοκιμασμένα στο χρόνο, χωρίς μεγάλες διακυμάνσεις, είναι κυρίως οικογενειακές, στηρίζονται στα κοινωνικά δίκτυα του ιδιοκτήτη και στον τραπεζικό δανεισμό για άμεσες και προσεχτικές επενδύσεις ή επεκτάσεις. Ωστόσο, ένα μικρό ποσοστό από αυτές κατορθώνει να αντέξει στον ανταγωνισμό ή την εξαγορά, πολλές από αυτές κλείνουν τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας τους και άλλες πελαγοδρομούν στον κυκεώνα των νόμων της αγοράς ή της οικονομικής κρίσης (Εμμανουηλίδης, 2006). Το 90% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούν εξαγωγές και ο μέσος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 37 εκατομμύρια ευρώ. Το περιθώριο καθαρού κέρδους αγγίζει το 25%. Οι μικρές επιχειρήσεις αντίστοιχα έχουν κατά μέσο όρο 20 εργαζομένους, κύκλο εργασιών 6 εκατομμύρια ευρώ και περιθώριο κέρδους 11%. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις έχουν κατά μέσο όρο προσωπικό 1,6 ατόμων, κύκλο εργασιών 550.000 ευρώ και περιθώριο κέρδους 8% (Εθνικό Παρατηρητήριο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, 2008).

Τα δομικά χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, εφόσον αξιοποιηθούν δημιουργικά, μπορούν να έχουν πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα στην επιτυχία τους και στο βαθμό διεύθυνσης τους στην αγορά. Η ευελιξία και η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, σε συνδυασμό με την απρόσκοπτη ροή πληροφοριών διασφαλίζουν συγκριτικά πλεονεκτήματα, που μόνο μεγαλύτερες εταιρείες με παγιωμένη κουλτούρα στόχων μπορούν να ισχυριστούν ότι έχουν (Hulsmann & Wycisk, 2008). Μερικές φορές η ικανότητα προσαρμογής στα νέα οικονομικά δεδομένα και στις επιταγές της αγοράς προσομοιάζουν με αυτήν των εταιρειών που αναπτύσσονται στο διαδίκτυο. Επιπλέον, η καινοτομία στην παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών, η δημιουργία πολλών θέσεων εργασίας, η έλλειψη

γραφειοκρατικών διαδικασιών, η ικανότητα συντονισμένων ενεργειών αποτελούν πλεονεκτήματα σε σύγκριση με επιχειρηματικούς κολοσσούς ή τον δημόσιο τομέα, που δεν μπορούν πολλές φορές να προσαρμοστούν στην αλλαγή (Salavou, Baltas & Lioukas, 2004).

Ο ιδιοκτήτης-μέτοχος της εταιρείας, αποτελεί κλειδί για την πρόοδο της, καθώς είναι το άτομο που χαράζει πολιτικές και στρατηγικές, θέτει στόχους, κατανέμει αρμοδιότητες και ορίζει κάθε διαδικασία και τον τρόπο διεκπεραίωσης της. Με τις διοικητικές του αποφάσεις αυξάνει το μερίδιο αγοράς και μεγιστοποιεί την αξία της εταιρείας. Ένας δημιουργικός, ενεργητικός και ριψοκίνδυνος επιχειρηματίας πολλές φορές αναζητά επέκταση της επιχείρησής του σε νέες αγορές, συνάπτει συνεργασίες με νέους πελάτες, προωθεί καινοτόμα προϊόντα και υιοθετεί ανάλογες πολιτικές προώθησης (Sarasvathy, 2001). Εντούτοις, πολλές φορές οι οικονομικές συγκυρίες αναγκάζουν τους επιχειρηματίες να εφαρμόσουν μεθόδους και πολιτικές που δεν συνάδουν με τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεών τους. Σε περιόδους έντασης του ανταγωνισμού, ενώ θα ήταν αναμενόμενη η υιοθέτηση μίας στρατηγικής διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές και η εφαρμογή καινοτομίας, οι επιχειρηματίες εξαιτίας της αβεβαιότητας και της οικονομικής κρίσης προτιμούν μία πιο επιφυλακτική στάση και τη στροφή σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, εφαρμόζοντας την στρατηγική της εστίασης (Γεωργόπουλος, 2002). Βασικό είναι οι επιχειρήσεις να γνωρίζουν τη θέση στην οποία βρίσκονται και τη μελλοντική θέση της εταιρείας σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Άρα, απαιτείται η διοίκηση να γνωρίζει το υλικό, το ανθρώπινο δυναμικό και τους πόρους που διαθέτει, αλλά και την αγορά στην οποία κινείται (Καζάζης, 2003).

Από όλα τα παραπάνω γίνεται κατανοητό πως οι διοικητικές απαιτήσεις είναι τεράστιες. Η απόδοση της επιχείρησης και η διασφάλιση της ποιότητας της λειτουργίας της εξαρτάται άμεσα από τις διοικητικές αποφάσεις. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων επηρεάζεται από το όραμα που έχει θέσει η επιχείρηση, αλλά και από το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Η πολιτική και οι στόχοι της οφείλουν να ακολουθούν κατά γράμμα τη στρατηγική της. Πιο συγκεκριμένα, η ανάπτυξη της στρατηγικής και γενικά η δημιουργία στρατηγικού σχεδίου και οργανογράμματος διασφαλίζουν την σωστή οργάνωση και λειτουργία της, και ειδικότερα, το συντονισμό και τον προγραμματισμό. Μέσα από αυτά διευκολύνεται η επικοινωνία, η επιχειρησιακή και οργανωσιακή συμπεριφορά και η ροή των διαδικασιών (Καζάζης, 2003).

Για μία μικρομεσαία επιχείρηση η ύπαρξη στρατηγικής καθίσταται αναγκαία, διότι με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η επίτευξη των στόχων και η αποτελεσματική και αποδοτική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Συγχρόνως, μέσω της στρατηγικής μπορούν να προγραμματιστούν οι διαδικασίες και οι λειτουργίες της επιχείρησης, λαμβανομένων υπόψη των διαθέσιμων πόρων. Εξίσου σημαντική είναι η επικοινωνία, το πνεύμα συνεργασίας που χτίζεται ανάμεσα στα μέλη μίας επιχείρησης και η οργανωσιακή δομή, προκειμένου να επιτευχθούν οφέλη (Jones, Watson, Gardner & Gallois, 2004).

Όμως, στην επιχειρησιακή κονίστρα τα εγγενή αυτά πλεονεκτήματα μπορούν να μετατραπούν εύκολα σε δαμόκλειο σπάθη, που οδηγεί υπό ορισμένες συνθήκες σε άρση των λειτουργιών τους ή χρεοκοπία. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία δύσκολη υπόθεση και συχνά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αδυνατούν να τον εφαρμόσουν, εξαιτίας του αυξημένου κόστους που απαιτείται, της αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει το οργανωσιακό τους περιβάλλον και των χρονοβόρων διαδικασιών (Drucker, 1989). Παρόλα αυτά, η δημιουργία στρατηγικού σχεδίου, στην πραγματικότητα, εξοικονομεί στην επιχείρηση περισσότερο χρόνο και χρήμα, από αυτά που δαπανούνται για την κατασκευή του. Μία ιδανική μέθοδος για τον καθορισμό στρατηγικής στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

είναι γνωστή ως «Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς» (MBO-Management by objectives), όπου ο προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης είναι απόρροια της συνεργασίας όλων των τμημάτων της απαιτεί το συνεχή έλεγχο και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (Castellano, Kenneth & Harper, 2004).

Κάθε χρόνο χιλιάδες επιχειρήσεις αυτής της μορφής ιδρύονται, χωρίς ιδιαίτερο στρατηγικό σχεδιασμό και διατρανώνουν την άμεση ανάγκη τους: τη διασφάλιση νέας πελατειακής βάσης. Ένα βασικό πρόβλημα των ελληνικών επιχειρήσεων είναι η δυσκολία δημιουργίας ξεκάθαρων στόχων και ρόλων στην αγορά, γεγονός που σημαίνει ότι δεν διαθέτουν ξεκάθαρη επιχειρησιακή ταυτότητα και ευέλικτη, προσαρμοστική κουλτούρα (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Η έλλειψη ενός επιχειρησιακού σχεδίου και η πλημμελής οργάνωση της επιχείρησης (έλλειψη οργανογράμματος, διάτρητο σύστημα λήψης αποφάσεων) οδηγούν τις μικρές εταιρείες σε κακές επιλογές προϊόντων, σε ακατάλληλες χωροταξικές επιλογές, πενιχρή πιστοληπτική ικανότητα, άκαιρες επενδύσεις και κακή διαχείριση των αναπτυξιακών σχεδίων. Σε ένα ραγδαία μεταλλασσόμενο περιβάλλον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οφείλουν να εγκλιματιστούν άμεσα, να είναι ευέλικτες στην μεταβολή (ή και μεταβολή) των προϊόντων και να αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες στο έπακρο. Επομένως, βασικό συστατικό στοιχείο του σωστού προγραμματισμού και του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός της αποστολής της μικρομεσαίας επιχείρησης. Η έλλειψη σωστού στρατηγικού σχεδιασμού επιβαρύνεται με την ενίσχυση του ανταγωνισμού, ο οποίος όσο μεγαλώνει τόσο δυσκολότερη γίνεται η προσαρμογή τους στις διοικητικές απαιτήσεις (Καζάζης, 2003).

Η ανυπαρξία οργανογράμματος συνδέεται με μία συγκεκριμένη κουλτούρα, η οποία συμβολοποιείται στο πρόσωπο του ιδιοκτήτη ή των βασικών μετόχων. Αυτοί λαμβάνουν αποφάσεις που κρίνουν την αποτελεσματικότητα της εταιρείας, το μέγεθος και την ανάπτυξη πόρων, αν θα επεκταθεί σε νέες αγορές και προϊόντα, την επιλογή προσωπικού και τις συνεργασίες. Σε έρευνα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα (Παπάνης & Ρόντος, 2005), διαπιστώθηκε ότι διαθέτουν κουλτούρα υποστήριξης (66%) και καινοτομίας (28,6%), αλλά και διαδικασίες θέσπισης κανόνων (20,4%) και στόχων (44%). Το είδος κουλτούρας που υιοθετούν προσομοιάζει πολύ με το σύστημα της οικογένειας. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται κοινές αξίες, στόχους, καταβάλλουν προσπάθειες, ώστε να διατηρήσουν τη συνοχή του συστήματος, του οποίου αισθάνονται μέλη. Χαρακτηρίζονται από την αφοσίωση στον ιδιοκτήτη, τις άτυπες μορφές κανόνων και την εσωτερική επίλυση των προβλημάτων.

Η Προβληματική της έρευνας

Στην εργασία αυτή θα διερευνηθούν οι μεταβλητές του οργανογράμματος και του μεγέθους της επιχείρησης, ως κύρια στοιχεία (ανεξάρτητες μεταβλητές) που επηρεάζουν το τρόπο λήψης αποφάσεων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αναφορικά με την ανταγωνιστική τους δράση στα πλαίσια της αγοράς.

Πειραματική υπόθεση (H1): Υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ των αποφάσεων της διοίκησης και της αποτελεσματικότητας των εταιρειών

Μηδενική υπόθεση (H0): Δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ των αποφάσεων της διοίκησης και της αποτελεσματικότητας των εταιρειών

Πειραματική υπόθεση (H2): Υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους των εταιρειών με τη στρατηγική που ακολουθούν

Μηδενική υπόθεση (H0): Δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους των εταιρειών με τη στρατηγική που ακολουθούν

Μεθοδολογία έρευνας

Για την πραγματοποίηση της έρευνας κατασκευάστηκε ειδικό ερωτηματολόγιο που διερευνά το ρόλο αλλά και τον τρόπο διαμόρφωσης των Στρατηγικών Επιλογών στις σύγχρονες ελληνικές βιομηχανίες - βιοτεχνίες μεταποίησης. Συνολικά περιλαμβάνει 40 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Αρχικά, γίνεται αναφορά σε βασικά χαρακτηριστικά της εταιρείας, όπως τη νομική κατηγορία και ο κλάδος, όπου ανήκει η εταιρεία, στις μορφές εργασίας και οργάνωσης, τις πολιτικές που υιοθετεί και εφαρμόζει και στα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Ακολουθούν, ερωτήσεις που εστιάζουν στους στόχους της εταιρείας, στο προϊόν που παράγει, στη δράση της, στις στρατηγικές που υιοθετεί έναντι του ανταγωνισμού, στις πολιτικές προώθησης, προβολής και διανομής του προϊόντος.

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS 13. Το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε είναι η ανάλυση συχνοτήτων, η κατανομή χ^2 και Phi & Gramer's V. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας ήταν το μέγεθος της εταιρείας, που προσδιορίζεται από τον αριθμό των απασχολούμενων και η ύπαρξη ή μη οργανογράμματος.

Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

Το δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της παρούσας έρευνας απαρτίστηκε από 82 μέλη εταιρειών, εκ των οποίων το 40,2% είναι ιδιοκτήτες σε εταιρεία, το 30,5% είναι συνιδιοκτήτες και το 9,8% είναι στελέχη των εταιρειών. Οι υπόλοιποι είναι είτε στελέχη είτε σύμβουλοι. Από τους παραπάνω, οι περισσότεροι εργάζονται ή διαθέτουν, αν πρόκειται για ιδιοκτήτες, ατομική επιχείρηση (37,8%), ενώ ένα σημαντικό ποσοστό απασχολείται σε ανώνυμη εταιρεία (30,5%) και σε ομόρρυθμη εταιρεία (23,2%). Ο χρόνος λειτουργίας των εταιρειών του δείγματος κυμαίνεται από 1 έως 20 έτη, με τη μεγαλύτερη συχνότητα να παρουσιάζεται στα 5 έως 9 έτη (28%) και στα περισσότερα από 20 έτη (28%).

Επιπροσθέτως, όσον αφορά τη μορφή εργασίας που υιοθετούν οι εταιρείες διαφαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εφαρμόζει την πολιτική ενός πλήρους ωραρίου για το προσωπικό τους (82,9%), ενώ η εποχική εργασία (1,2%), το ελαστικό ωράριο (7,3%), τα συμβόλαια καθορισμένου χρόνου (2,4%), η κατ'οίκον εργασία (1,2%) και οι υπερωρίες (2,4%) δεν αποτελούν μορφές εργασίας που προτιμώνται ιδιαίτερα. Η πλειοψηφία των εταιρειών του δείγματος λειτουργεί από 10 έως 13 ώρες (54,9%) καθημερινά, ενώ το 19,7% λειτουργεί από 14 έως 17 ώρες και μόλις το 12% ακολουθεί το ωράριο των καταστημάτων. Επίσης, χαρακτηριστικό σημείο του δείγματος είναι ότι οι περισσότερες εταιρείες αναπτύσσονται κατά κύριο λόγο στην εγχώρια αγορά (82,9%) και μάλιστα ανεξάρτητα από το βαθμό του τζίρου που πραγματοποιούν σε αυτή.

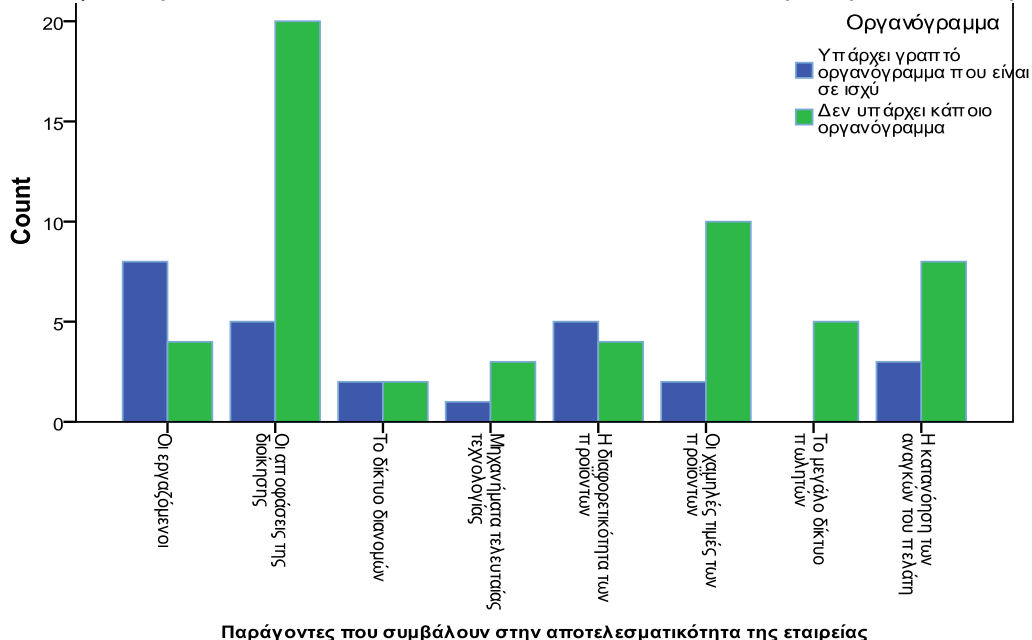
Ως προς την οργάνωση τους, είναι φανερό ότι οι εταιρείες δεν θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη οργανογράμματος, αφού το 46,3% δηλώνει πως υπάρχει, αλλά μόνο ως άτυπος εσωτερικός διακανονισμός, έναντι του 31,7% που διαθέτει οργανόγραμμα σε γραπτή μορφή, το οποίο ακολουθεί κατά γράμμα. Εξίσου σημαντικό στοιχείο είναι η παγιωμένη αντίληψη που επικρατεί ότι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων σε μία επιχείρηση είναι

μόνο ο διευθυντής- μέτοχος της εταιρείας (81,7%), χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ότι η λήψη αποφάσεων πρέπει να είναι αποτέλεσμα όλων των τμημάτων της επιχείρησης, από τον απλό υπάλληλο μέχρι και τον διευθυντή των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων. Ωστόσο, αξιολογείται ότι ένα μεγάλο ποσοστό πραγματοποιεί τακτικές και προγραμματισμένες συναντήσεις, ώστε να συζητηθούν θέματα που απασχολούν την εταιρεία, τη δράση της και τις εξελίξεις στο χώρο της αγοράς (34,1%). Όμως δεν μπορεί να παραβλεφθεί ότι ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 20,7% δεν πραγματοποιεί τέτοιου είδους συναντήσεις.

Η κατανομή χ^2 , η οποία θα εξέταζε το βαθμό στατιστικής σημαντικότητας των συσχετίσεων μεταξύ των πιθανών παραγόντων, που συντελούν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί, επειδή παρατηρείται αριθμός κελιών άνω του 25%, που έχουν συχνότητα κάτω από 5. Αυτό υποδηλώνει ότι το δείγμα πρέπει να πολλαπλασιαστεί ή να αφαιρεθούν υποκατηγορίες από τα ερωτήματα. Εναλλακτικά, όμως μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι δείκτες Phi and Gramer's V, που δεν επηρεάζονται από τον αριθμό των συχνοτήτων.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την νομική κατηγορία, στην οποία ανήκει η εταιρεία εμφανίζεται στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με τους παράγοντες που συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας (0,847, sig.0,044<0,05). Οι αποφάσεις της διοίκησης, σε συνδυασμό με το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελούν εκείνους τους παράγοντες που ενδυναμώνουν την αποτελεσματικότητα της εταιρείας. Η μη ύπαρξη οργανογράμματος καθιστά αναγκαία την συμμετοχή της διοίκησης στη λήψη σοβαρών αποφάσεων, γεγονός που επαληθεύεται από τη σημαντική στατιστική συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της ύπαρξης ή μη οργανογράμματος και των παραγόντων που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας (0,429, sig.0,035<0,05), με το μεγαλύτερο ποσοστό να εμφανίζεται στις αποφάσεις της διοίκησης (20%) (Γράφημα 1).

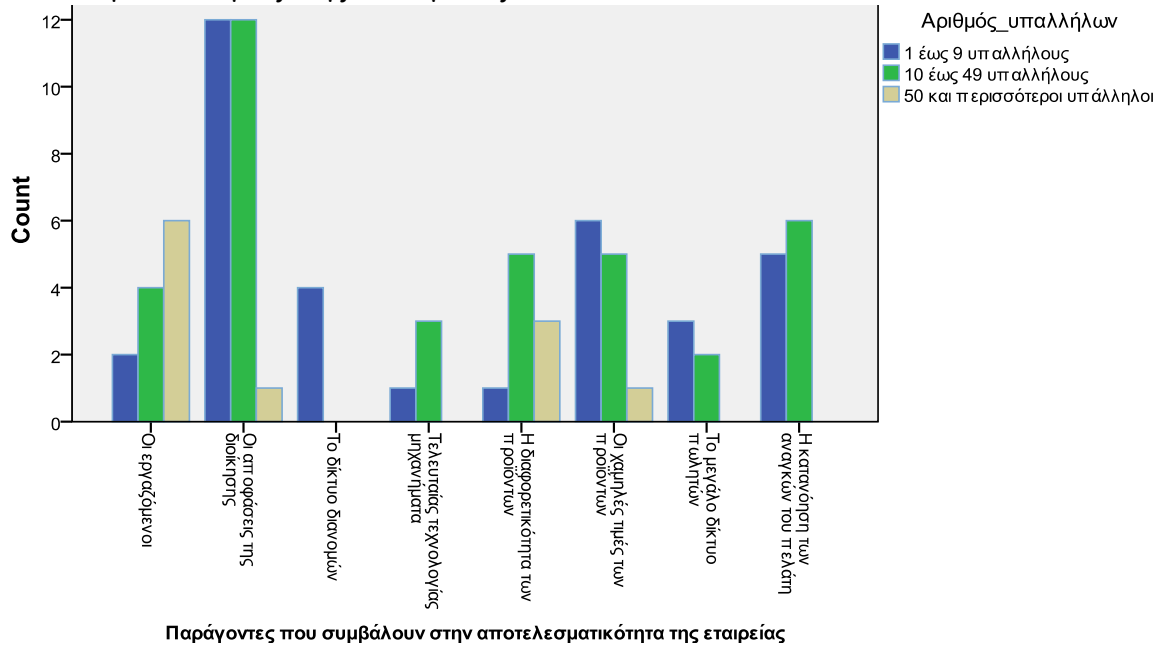
Γράφημα 1. Συσχέτιση της ύπαρξης ή μη οργανογράμματος με τους παράγοντες που συμβάλουν στην αποτελεσματικότητας της εταιρείας



Επίσης, στατιστικώς σημαντική συσχέτιση εμφανίζεται ανάμεσα στον αριθμό των υπαλλήλων και τους παράγοντες που συμβάλουν στην

αποτελεσματικότητα της εταιρείας (31,515, $df=14$, $sig<0,05$). Οι περισσότερες εταιρείες του δείγματος είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις, που απασχολούν 1 έως 9 υπαλλήλους και μικρές επιχειρήσεις (34%), που απασχολούν 10 έως 49 υπαλλήλους (37%). Ο παράγοντας που φαίνεται να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας είναι οι αποφάσεις της διοίκησης (12%) (25,863, $df=12$, $sig 0,01 < 0,05$) (Γράφημα 2).

Γράφημα 2: Συσχέτιση μεγέθους εταιρείας, που ελέγχεται μέσω του αριθμού των υπαλλήλων, με τους παράγοντες που συμβάλουν στην αποτελεσματικότητας της εταιρείας



Όταν οι επιχειρήσεις του δείγματος με αριθμό εργαζομένων μεταξύ 10 και 49 άτομα βρίσκονται σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, προτιμούν να συνάπτουν συνεργασίες με νέους πελάτες (20%), ενώ οι πολύ μικρές επιχειρήσεις συνδυάζουν τον παραπάνω παράγοντα με τη μείωση του κόστους παραγωγής (12%). Η αυτοματοποίηση της παραγωγής, η εκπαίδευση του προσωπικού, η δημιουργία νέων προϊόντων δεν φαίνεται να αποτελούν πρώτιστης σημασίας ενέργειες για τις εταιρείες. Στο σημείο αυτό, παρατηρείται ότι οι περισσότερες εταιρείες παρότι δεν διαθέτουν κάποιο οργανόγραμμα (56%), στρέφονται στη δημιουργία συνεργασιών με νέους πελάτες (26%) (0,464, $sig.0,007 < 0,05$) (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Συσχέτιση του μεγέθους της εταιρείας, της ύπαρξης ή μη οργανογράμματος με τη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού

Phi & Gramer's V	Value	Sig
Οργανόγραμμα * λήψη αποφάσεων στον ανταγωνισμό	0,464	0,007
Μέγεθος εταιρείας * λήψη αποφάσεων στον ανταγωνισμό	0,562	0,011

Συμπεράσματα

Η στατιστική ανάλυση κατέδειξε ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες που κρίνουν την αποτελεσματικότητα μίας επιχείρησης είναι οι αποφάσεις της διοίκησης, οι τιμές των προϊόντων και η κατανόηση των αναγκών των πελατών. Η ύπαρξη οργανογράμματος, που συνδέεται με μία πιο σταθερή επιχειρησιακή δομή και θεσμικό πλαίσιο διοίκησης συσχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με τη λήψη αποφάσεων σε ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι εταιρείες που δεν διαθέτουν οργανόγραμμα αναγνωρίζουν το ρόλο της λήψης αποφάσεων, αλλά μεταθέτουν την ευθύνη αυτή στον ιδιοκτήτη. Οι επιχειρήσεις που πληρούν τις διαδικασίες και περιγράφουν τις αρμοδιότητες μέσω οργανογράμματος συμπεριλαμβάνουν μία περισσότερο παγιωμένη διοικητική λειτουργία, δεν στηρίζονται στις αποφάσεις ενός μόνο προσώπου, αλλά κατανοούν την κρισιμότητα της απόφασης και τη σύνδεση της με την επιτυχία (Salavou, Baltas & Lioukas, 2004).

Το μέγεθος της εταιρείας, που είναι ο δεύτερος παράγοντας, ο οποίος συσχετίζεται με την αποτελεσματικότητα, αναδεικνύει την διαφοροποίηση ανάμεσα στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Οι πρώτες στην προσπάθεια τους να επιβιώσουν σε μία ανταγωνιστική αγορά μεσούσης της οικονομικής κρίσεως δίνουν έμφαση στα δίκτυα διανομής και στις τιμές των προϊόντων, παράγοντες που οι μεσαίες φαίνεται να έχουν διασφαλίσει ως κάτι δεδομένο. Παρόλα αυτά και οι δύο αποδίδουν τεράστια σημασία στην λήψη αποφάσεων και τις συσχετίζουν με την αποτελεσματικότητά τους. Μπορούμε να υποθέσουμε ότι η διαδικασία λήψης απόφασης διαφοροποιεί τις εταιρείες ως προς τα οράματα και την κουλτούρα τους και παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού (Jones, 2007).

Το γεγονός ότι οι περισσότεροι παράγοντες που περιλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο δεν παρήγαγαν στατιστικές σημαντικές συσχετίσεις με την αποτελεσματικότητα μίας επιχείρησης, ενώ η διεθνής βιβλιογραφία τους συνδέει με μία επιτυχημένη εταιρική πορεία, αναδεικνύει τον αποσπασματικό χαρακτήρα λειτουργίας των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, την έλλειψη εκπαίδευσης και τον αναχρονιστικό τρόπο παραγωγής κέρδους. Αν και η Ελλάδα κατέχει μία από τις υψηλότερες θέσεις επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ευρώπη (17% των πολιτών έχουν εμπλακεί τουλάχιστον μία φορά στη ζωή τους με τη δημιουργία επιχειρήσεων), η ευκαιριακή προσπέλαση της αγοράς ταλανίζει επί δεκαετίες την ελληνική οικονομία, η οποία ποτέ δεν έφτασε το βάθος που διαθέτουν άλλες χώρες. Η έλλειψη μεγάλων επιχειρήσεων οδήγησε όμως στην ανάπτυξη του μικρομεσαίου τομέα, ο οποίος αποτέλεσε πόλο ανάπτυξης από την μεταπολεμική περίοδο μέχρι σήμερα. Εφόσον αποδεχτούμε ότι η κατάσταση αυτή έχει παγιωθεί, το κράτος πρέπει να θεσπίσει κατάλληλες πολιτικές στήριξης και να δώσει τα απαραίτητα κίνητρα στους επιχειρηματίες, συνδυάζοντας τα με την εκπαίδευση των επιχειρηματιών (Carland, J. & Carland, (2004).

Βιβλιογραφία

- Carland, J. & Carland, J., 2004, "Economic development: Changing the policy to support entrepreneurship," *Academy of Entrepreneurship Journal*, 10(2), 104-114.
- Castellano, Joseph F. Kenneth Rosenzweig, Harper A. Roehm, Summer, 2004, "How corporate culture impacts unethical distortion of financial numbers: managing by Objectives and Results could be counterproductive and contribute to a climate that may lead to distortion of the system, manipulation of accounting figures, and, ultimately, unethical behavior". *Management Accounting Quarterly*
- Γεωργόπουλος Ν. 2002, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Αθήνα: Μπένου.

- Drucker, P.F., 1989, "The practice of management Heinemann Professional",
Εθνικό Παρατηρητήριο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις- έκθεση του 2008
- Εμμανουηλίδης, Ε., 2006, "οι βασικοί λόγοι αποτυχίας μιας νέας
επιχείρησης", *Μικρομεσαίες επιχειρήσεις*
- European Commission, 2003a, "SMEs in Europe" (No. 7), *Observatory of
European SMEs, European Commission*
- Jones E., Watson B., Gardner J. & Gallois C., 2004, " Organisational
communications: challenges for the new century. International
Communication Association," *Journal of Communication*.
- Hulsmann, M. & Wycisk, C, 2008, "The role of flexibility in strategic
competence-management - contributions of the concept of self-
organization", Publisher: *Emerald Group Publishing Limited*
- Καζάζης, Ι., 2003, "Αρχές Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάπτυξη", Αθήνα.
- Kamoche, K., 1998 "A critique and a proposed reformulation of
strategic human resource management" In Mabey, C., Salaman, G. and
Storey, J. (Eds), "Strategic Human Resource Management", (pp.283-
296), London: *Sage Publications in association with The Open
University*
- Μπουρανιάς Δ., 2002, "Μάνατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο και σύγχρονες
πρακτικές", Αθήνα: Μπένου.
- Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ., 2005, "Ψυχολογία- Κοινωνιολογία της εργασίας-
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού," Αθήνα: Σιδέρης
- Salavou, G. Baltas, S. Lioukas, 2004, "*Organisational innovation in
SMEs*", "The importance of strategic orientation and competitive
structure," Publisher: *Emerald Group Publishing Limited*
- Σαΐτη, Α., 2000, *Εκπαίδευση και Οικονομική Ανάπτυξη*. Αθήνα: Gutenberg