



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΑΥΛΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ»

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΑΤΡΑΝΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ (Α.Μ. 2003264)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: κος ΜΑΚΡΗΣ ΗΛΙΑΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ  
2008

Τ Ε Ι Κ Α Λ Α Μ Α Τ Α Σ  
Τ Μ Η Μ Α  
Ε Κ Δ Ο Σ Ε Ω Ν & Β Ι Β Λ Ι Ο Θ Η Κ Η Σ



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΑΥΛΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ»

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΑΤΡΑΝΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ (Α.Μ. 2003264)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: κος ΜΑΚΡΗΣ ΗΛΙΑΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ  
2008

## **Ευχαριστίες**

---

Θα ήθελα να ευχαριστήσω πολλούς ανθρώπους για την δημιουργία της εργασίας αυτής. Αρχικά τον επόπτη καθηγητή μου κ. Μακρή Ηλία για την πολύτιμη βοήθειά του και την καθοδήγησή του στην συγκέντρωση του αρχικού υλικού για την διαμόρφωση της εργασίας αυτής. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εργαζομένους της βιβλιοθήκης του Τ.Ε.Ι. Αθηνών, του Τ.Ε.Ι. Καλαμάτας και του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών για την παροχή αναρίθμητων στοιχείων της εργασίας αυτής.

## Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	2
Πίνακας περιεχομένων .....	3
Εισαγωγή.....	5
Θεωρητική Επισκόπηση.....	7
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> . Ανάλυση άυλου επιχειρηματικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.....	7
1.1. Το εξωτερικό περιβάλλον.....	7
1.1.1. Γενικό περιβάλλον.....	7
1.1.1.1. Τεχνολογία.....	8
1.1.1.2. Κοινωνικές αξίες/ Πολιτικό Κλίμα/ Νόμοι/ Φυσικός πλούτος.....	10
1.1.1.3. Γενική οικονομική κατάσταση.....	11
1.1.2. Ειδικό περιβάλλον .....	11
1.1.2.1. Ανταγωνιστές .....	12
1.1.2.2. Πελάτες.....	12
1.2.2.3. Προμηθευτές.....	15
1.2. Το εσωτερικό περιβάλλον .....	16
1.2.1. Ηγεσία .....	16
1.2.2. Ανθρώπινο δυναμικό.....	18
1.2.2.1. Ο ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου σε μια επιχείρηση.....	19
1.2.2.2. Ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω εκπαίδευσης .....	21
1.2.3. Επιχειρηματική Κουλτούρα .....	23
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> . Διαχείριση της γνώσης και επιχειρηματική απόδοση .....	28
2.1. Ανάγκη για βελτιωμένη επιχειρηματική απόδοση .....	28
2.1.1. Βελτίωση παραγωγικότητας επιχείρησης.....	28
2.1.2. Βελτίωση ανταγωνιστικότητας.....	30
2.1.3. Καινοτομία .....	31
2.1.2. Ανάπτυξη σε ξένες αγορές επιχείρησης .....	33
2.1.3. Ανάπτυξη επενδύσεων επιχείρησης .....	35
2.2. Ο ρόλος της γνώσης σε μια επιχείρηση.....	37
2.3. Η επιτυχής διοίκηση της επιχειρηματικής γνώσης.....	38
2.3.1. Ευθυγράμμιση γνώσης με την επιχειρηματική στρατηγική .....	39
2.3.2. Δέσμευση ηγεσίας .....	40
2.3.3. Νέοι οργανωτικοί ρόλοι και εταιρική κουλτούρα.....	40
2.3.4. Εκμετάλλευση τεχνολογιών .....	41
2.4. Διαχείριση γνώσης – Θετικά αποτελέσματα χρήσης αυτής σε επιχειρήσεις .....	42
Ερευνητική Επισκόπηση .....	47
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> . Παρουσίαση εταιρίας «Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.» .....	47
3.1. Ανάλυση κλάδου πετρελαιοειδών .....	47
3.2. Ανάλυση εταιρίας «Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.» .....	49
3.2.1. Προφίλ εταιρίας «Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.».....	49
3.2.2. Διοίκηση ομίλου – Εταιρική δομή .....	50
3.2.3. Ιστορική Αναδρομή.....	52
3.2.4. Δραστηριότητες του ομίλου .....	53
3.2.4.1. Δύλιση .....	53
3.2.4.2. Προμήθεια αργού πετρελαίου .....	55

3.2.4.3. Εμπορία προϊόντων πετρελαίου .....	56
3.2.4.4. Πετροχημικά – Χημικά προϊόντα .....	57
3.2.4.5. Έρευνα και παραγωγή υδρογονανθράκων .....	58
3.2.4.6. Τεχνικές μελέτες (Engineering).....	59
3.2.4.7. Παραγωγή και εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας .....	60
3.2.4.8. Φυσικό αέριο .....	60
3.2.4.9. Δίκτυα αγωγών – Θαλάσσιες μεταφορές .....	61
3.2.5. Προϊόντα του ομίλου .....	61
3.2.5.1. Στη βιομηχανία .....	61
3.2.5.2. Στο δρόμο .....	61
3.2.5.3. Στον αέρα .....	62
3.2.5.4. Στη θάλασσα.....	62
3.2.5.5. Στο σπίτι .....	62
3.2.6. Εταιρική κοινωνική ευθύνη.....	63
3.2.7. Χρηματοοικονομική ανάλυση της εταιρίας .....	63
3.3. Εταιρία και το ανθρώπινο δυναμικό της .....	65
3.3.1. Πολιτική αμοιβών προσωπικού.....	69
3.3.2. Προσέλκυση – Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού – Προσλήψεις.....	71
3.3.3. Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού .....	72
3.3.4. Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού .....	73
3.3.5. Αμοιβές και Παροχές στους εργαζομένους.....	74
3.3.6. Τομείς απασχόλησης και ειδικότητες εργαζομένων .....	75
Κεφάλαιο 4ο. Παρουσίαση Έρευνας.....	78
4.1. Μεθοδολογία και ερευνητικό πλαίσιο.....	78
4.1.1 Περιγραφή πληθυσμού έρευνας .....	78
4.1.2. Δείγμα έρευνας .....	78
4.1.3. Η μέθοδος συλλογής στοιχείων και παρουσίαση ερωτηματολογίου .....	78
4.2. Ανάλυση έρευνας .....	79
4.3. Συμπεράσματα έρευνας.....	87
Επίλογος .....	91
Σύνοψη .....	93
Βιβλιογραφία .....	94
Παράρτημα Ι: Φόρμα ερωτηματολογίου.....	97
Παράρτημα ΙΙ. Πίνακας περιεχομένων: Σχημάτων – Πινάκων – Διαγραμμάτων.....	100

## Εισαγωγή

---

Η εποχή που οι βασικοί συντελεστές της παραγωγής ήταν το κεφάλαιο, η χειρωνακτική εργασία και οι πρώτες ύλες μάλλον ανήκει οριστικά στο παρελθόν. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις πλέον οριοθετούνται και αναπτύσσονται στον βαθμό που μια σειρά από παράγοντες που συντελούν το άυλο κεφάλαιο τους διαχειρίζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά εντός τους. Η σύγχρονη πραγματικότητα στη διοίκηση των επιχειρήσεων καταδεικνύει ότι το άυλο κεφάλαιο ως τον κατεξοχήν παράγοντα που δημιουργεί ικανότητες, καινοτομία και κατά συνέπεια διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η δημιουργικότητα, οι επιτυχημένες εργασιακές διαδικασίες και πρακτικές, η τεκμηρίωση, η εμπειρία κ.α. αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο της σύγχρονης επιχείρησης.

Η επιτυχία και η αποτελεσματικότητα πλέον στηρίζονται στην ικανότητα της διοίκησης να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται αυτό το άυλο κεφάλαιό της. Οι σύγχρονοι ρυθμοί ανταγωνισμού και η ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται και να διαχειρίζονται τις αλλαγές τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά τους να καινοτομούν. Η καινοτομία αυτή με την σειρά της στηρίζεται στην δημιουργία εκείνου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που διαχειρίζεται με νέα κουλτούρα, διαδικασίες και μηχανισμούς τόσο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και την συνάθροιση της εταιρικής γνώσης. Σε αυτό το περιβάλλον αν και η τεχνολογία δεν είναι ο καθοριστικός παράγοντας εντούτοις η απουσία της ή η αναποτελεσματική αξιοποίησή της σημαίνει την οριστική απαξίωση της διαχείρισης του άυλου κεφαλαίου με καταστροφικές για το μέλλον της επιχείρησης συνέπειες.

Ο σκοπός για τον οποίο πραγματοποιήθηκε η πτυχιακή αυτή εργασία είναι να βοηθήσει τους σπουδαστές του Τ.Ε.Ι. Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής και όλους τους αναγνώστες γενικότερα να κατανοήσουν πως το άυλο κεφάλαιο μιας εταιρίας μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη επιχειρηματική απόδοση.

Στην παρούσα εργασία θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε την ανάλυση του άυλου κεφαλαίου και την σχέση του με την επιχειρηματική απόδοση κάθε εταιρίας. Θα αναλύσουμε πως το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της οικονομικής μονάδας μπορεί να αποτελέσει παράγοντα για μία βελτιωμένη επιχειρηματική απόδοση αλλά και πως μπορεί αυτή να διαχειριστεί από την εταιρεία ώστε να βελτιωθούν βασικοί τομείς της

παραγωγικότητας, της ανταγωνιστικότητας, της καινοτομίας, της επέκταση σε νέες αγορές και της ανάπτυξης νέων επενδύσεων.

Πιστεύουμε ότι μέσω της έρευνας που πραγματοποιήσαμε στην εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε. να επαληθεύσει με τις θεωρητικές αναλύσεις μας και στην πράξη. Φυσικά εικάσουμε ότι το άυλο κεφάλαιο οδηγεί σε βελτιωμένη επιχειρηματική απόδοση.

## Θεωρητική Επισκόπηση

---

### **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>. Ανάλυση άυλου επιχειρηματικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης**

Το περιβάλλον της επιχείρησης συνολικά, εκτός του ότι εξελίσσεται πολύ γρήγορα, γίνεται περισσότερο αβέβαιο, με σημαντικούς κραδασμούς, επιθετικό, απαιτητικό, αντιφατικό και πολύπλοκο. Ο περιορισμός των εθνικών συνόρων, η εμφάνιση νέων βιομηχανικών χωρών, η ανάπτυξη των καταναλωτικών κινημάτων, ο βομβαρδισμός των πληροφοριών, η πολυπλοκότητα των δομών και των μηχανισμών και η κυριαρχία του κλάδου των υπηρεσιών πάνω στους άλλους οικονομικούς κλάδους, αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης<sup>1</sup>. Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά απαιτούν από την επιχείρηση περισσότερο ευέλικτες και ρευστές δομές ώστε να επιτευχθεί μια βελτιωμένη επιχειρηματικά απόδοση σε κάποιο χρονικό διάστημα.

#### **1.1. Το εξωτερικό περιβάλλον**

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει κάθε στοιχείο ευρισκόμενο έξω από αυτή και την επηρεάζει είτε κατά άμεσο είτε κατά έμμεσο τρόπο. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε γενικό και ειδικό<sup>2</sup>.

##### **1.1.1. Γενικό περιβάλλον**

Το γενικό περιβάλλον περιλαμβάνει μεγέθη και δυνάμεις που δεν είναι μεν δυνατό να προσδιοριστούν ειδικά και να σταθμισθεί με βεβαιότητα και ακρίβεια ο, κατά περίπτωση, βαθμός επίδρασής τους σε συγκεκριμένη επιχείρηση ή οργανισμό, που επηρεάζουν όμως κατά τον ένα ή κατά τον άλλο τρόπο τη ζωή και τη δράση των οργανισμών αυτών. Ένα

---

<sup>1</sup> Μπουραντάς Δ. (2001). Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα

<sup>2</sup> Φλώρος Χ. (1993). Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική. Αθήνα



άλλο χαρακτηριστικό του γενικού περιβάλλοντος είναι ότι οι καταστάσεις που επικρατούν μέσα σε αυτό και οι δυνάμεις που αναπτύσσονται επηρεάζουν, λιγότερο ή περισσότερο, όλες ανεξαρτήτως τις επιχειρήσεις<sup>3</sup>. Οι βασικοί παράγοντες που συγκροτούν το γενικό επιχειρηματικό περιβάλλον θα αναλυθούν παρακάτω.

#### 1.1.1.1. Τεχνολογία

Από τα μέσα του περασμένου αιώνα, στην ανθρωπότητα έχει δρομολογηθεί μία νέα εποχή, η οποία διαδέχεται την βιομηχανική κοινωνία. Η μεταβιομηχανική αυτή περίοδος έχει στις ημέρες μας δείξει τα χαρακτηριστικά της, με επιπτώσεις στο κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο, χωρίς να αφήνει ανεπηρέαστη καμία ανθρώπινη δραστηριότητα. Η τεχνολογία του αυτοματισμού, της πληροφορικής και των πληροφοριών, της πυρηνικής ενέργειας, η χρησιμοποίησή της στην παραγωγή, καθώς και η ανάπτυξη της βιοτεχνολογίας, της οικολογικής τεχνολογίας και των εναλλακτικών μορφών ενέργειας, είναι γεγονός, λειτουργούν και αξιοποιούνται από τις επιχειρήσεις με σκοπό την βελτίωση της επιχειρηματικής τους απόδοσης.

Στον τομέα της εργασίας, η τεχνολογία έχει προ πολλού ξεκινήσει να αντικαθιστά τις βαριές μηχανές με ηλεκτρονικά μηχανήματα μικρότερου όγκου και μεγαλύτερης απόδοσης, τα οποία χρειάζονται λιγότερη μυϊκή δύναμη και περισσότερες γνώσεις και τεχνολογική κατάρτιση.

Επίσης η εισαγωγή των τεχνολογιών πληροφορικής, οδηγεί σε αλλαγές στις διοικητικές δομές αλλά και στις τεχνολογίες παραγωγής. Οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών αποτελούν το νέο τεχνο-οικονομικό παράδειγμα που επηρεάζει το σχεδιασμό, τη διαχείριση και τον έλεγχο των συστημάτων παραγωγής και υπηρεσιών, με βάση ένα διασυνδεδεμένο σύνολο ριζικών καινοτομιών στους τομείς ηλεκτρονικών υπολογιστών, μηχανικής λογισμικού, συστημάτων ελέγχου, ολοκληρωμένων κυκλωμάτων και τηλεπικοινωνιών, οι οποίες έχουν μειώσει δραστικά το κόστος αποθήκευσης, επεξεργασίας, αποστολής και διάδοσης των πληροφοριών. Η ευρύτατη διάδοση των τεχνολογιών επηρεάζει κάθε κλάδο επιχειρήσεων, τόσο της βιομηχανίας

---

<sup>3</sup> Φλώρος, Χ. (1993). Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική. Αθήνα

όσο και εκείνες της παροχής υπηρεσιών, τις διασυνδέσεις μεταξύ τους και, στην πράξη, το συνολικό τρόπο ζωής των επιχειρήσεων<sup>4</sup>.

Η εισαγωγή των τεχνολογιών προκάλεσαν στις επιχειρήσεις μια δυναμική ανάπτυξη, εισήγαγαν μια επανάσταση στις ολοένα και αυξανόμενες δυνατότητες αυτών, μείωσαν τα λειτουργικά κόστη τους, καθώς και τα κόστη της παροχής πληροφοριών, αύξησαν την αξιοπιστία τους, καθώς και την προσβασιμότητα και διασύνδεσή τους με μία σειρά συστημάτων και εφαρμογών. Στη σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και κατ' επέκταση των νέων τεχνολογιών αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση εύρυθμης λειτουργίας τόσο της κάθε επιχείρησης όσο και του συνόλου του επιχειρηματικού κόσμου<sup>5</sup>.

Σύμφωνα με τον Buhalis, «Η κοινωνία της πληροφορίας και οι οικονομικές δυνάμεις που βασίζονται στη γνώση επανακαθορίζουν την ικανότητά τους σε περιοχές και επιχειρήσεις για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της νέας χιλιετίας. Οι νέες τεχνολογίες έχουν καταστεί αναγκαίες στον επιχειρηματικό κόσμο όχι μόνο ως τρόπος αύξησης της ανταγωνιστικότητάς και επιρροής τους σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά, αλλά και ως μονόδρομος επιχειρησιακής επιβίωσης σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον»<sup>6</sup>.

Η διείσδυση των τεχνολογιών στην επιχειρηματική πραγματικότητα οδήγησε στον εντονότερο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων αφού σε όλες δόθηκε η δυνατότητα να βελτιώσουν την παροχή των προϊόντων και υπηρεσιών τους, ενώ παράλληλα δημιουργήθηκε μια νέα δυναμική τόσο προς τη μείωση του κόστους του παρεχόμενου προϊόντος όσο και προς την εξυπηρέτηση των καταναλωτών<sup>7</sup>. Οι τεχνολογίες παρέχουν πλέον τη δυνατότητα στους πελάτες να εξυπηρετούνται και να αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες που τοποθετούνται στα στενά γεωγραφικά πλαίσια της δραστηριοποίησης τους αλλά σε ολόκληρο τον κόσμο<sup>8</sup>. Με αυτό τον τρόπο ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων παγκοσμιοποιήθηκε, η χωρική επιχειρησιακή εμβέλεια πολλαπλασιάστηκε, ενώ η σύγκρουση των επιχειρήσεων για τον έλεγχο της αγοράς μιας περιοχής ή

---

<sup>4</sup> Μάκροβιτς, Ι. (2002). Διοίκηση και οργάνωση προσωπικού. University Studio Press

<sup>5</sup> Ζαχαράτος, Γ. (2000). Package Tour: Παραγωγή και Διάθεση του Τουριστικού Ταξιδιού. Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

<sup>6</sup> Buhalis, D. (2000). Tourism and Information Technologies: Past, Present and Future. Tourism Recreation Research., 25(1), p. 41, <http://www.buhalis.com/Publications.htm>

<sup>7</sup> Λαΐνος, Ι. (1999). Οικονομική Εναέρια Μεταφορά σε Ανταγωνιστικό Περιβάλλον. 2η Έκδοση. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

<sup>8</sup> Παππάς, Ν. (2002). Σύνθεση Τουριστικού Πακέτου. Σημειώσεις μαθήματος: Σύνθεση Τουριστικού Πακέτου. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης

περιφέρειας προσέλαβε ένα πολύ ευρύτερο χαρακτήρα από αυτόν που ήταν μέχρι τώρα γνωστός.

#### 1.1.1.2. Κοινωνικές αξίες/ Πολιτικό Κλίμα/ Νόμοι/ Φυσικός πλούτος/ Πληθυσμός

Η κοινωνική καλλιέργεια εκφρασμένη από το σύνολο των άγραφων κανόνων οι οποίοι διέπουν τη συμπεριφορά των ατόμων αποτελεί, επίσης, σημαντικό παράγοντα του γενικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι κοινωνικές αξίες προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό την ευαισθησία του λαού και τον επηρεάζουν στην επιλογή των αγαθών και των υπηρεσιών καθώς και των προτύπων συμπεριφοράς. Οι κοινωνικές αξίες και τα πιστεύω, επηρεάζουν επίσης και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση. Στην Ιαπωνία για παράδειγμα οι εργαζόμενοι, πέραν της τυπικής, νομικής υποχρέωσης για παροχή των υπηρεσιών τους, που προκύπτει από τη σύμβαση εργασίας, τρέφουν απέναντι στην επιχείρηση και ένα είδος σεβασμού και αφοσίωσης, πράγμα το οποίο δεν συμβαίνει με τους συναδέλφους τους της Ευρώπης και της Αμερικής.

Το πολιτικό κλίμα νοείται ο βαθμός της πολιτικής σταθερότητας που επικρατεί σε ένα τόπο, επηρεάζει ανάλογα και τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Οι συχνές κυβερνητικές αλλαγές και ιδιαίτερα όταν αυτές συντελούνται κάτω από ανώμαλες πολιτικές συνθήκες, δημιουργούν αντίστοιχες κοινωνικές και οικονομικές αναταραχές.

Το Σύνταγμα ως υπέρτατος νόμος του κράτους θέτει τους γενικούς κανόνες λειτουργίας των εξουσιών και κατοχυρώνει τα θεμελιώδη δικαιώματα του πολίτη. Το σύστημα των κανόνων δικαίου που διέπει την κοινωνική συμβίωση και προσδιορίζει τις σχέσεις και τη συμπεριφορά των μελών της κοινωνίας, προσδιορίζει σε σημαντικό βαθμό τι επιτρέπεται, τι δεν επιτρέπεται και τι επιβάλλεται να κάνει επιχείρηση. Ο προσδιορισμός των ανώτατων διοικητικών οργάνων της επιχείρησης, οι φορολογικές της υποχρεώσεις, οι σχέσεις της με το προσωπικό, σε πάμπολλες περιπτώσεις η ποιότητα των προσφερομένων αγαθών και υπηρεσιών καθώς και οι τιμές αυτών, αποτελούν αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης.

Ο φυσικός πλούτος δηλαδή η αφθονία αυτού σε μία χώρα, προσδιορίζει σε σημαντικό βαθμό και την οικονομική ανάπτυξη και ευημερία στη χώρα αυτή. Ο φυσικός πλούτος περιλαμβάνει κυρίως τα αποθέματα μεταλλευμάτων, πετρελαίου κά. και αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη της πρωτογενούς παραγωγής. Η άνθηση επιχειρήσεων πρωτογενούς παραγωγής έναν τόπο, δημιουργεί άριστες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη

και επιχειρήσεων ανηκουσών και στις δύο άλλες μορφές παραγωγής, μεταποίηση και εμπόριο - υπηρεσίες.

Τέλος ο πληθυσμός ενός τόπου στον οποίο εγκαθίσταται και λειτουργεί μία επιχείρηση, επηρεάζει άμεσα την επιβίωση και την ανάπτυξη της<sup>9</sup>.

### 1.1.1.3. Γενική οικονομική κατάσταση

Η οικονομική κατάσταση του τόπου στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, αντικατοπτρίζεται από το μέγεθος του πλούτου και της κοινωνικής ευημερίας που επικρατεί σε αυτό. Τα βασικά οικονομικά μεγέθη τα οποία προσδιορίζουν την ποιότητα της επικρατούσας οικονομικής κατάστασης και τα οποία επηρεάζουν την επιχείρηση, είναι ο πληθωρισμός, η αμοιβή του κεφαλαίου (επιτόκια), το ποσοστό της ανεργίας και η ζήτηση.

Για παράδειγμα τα υψηλά επιτόκια δημιουργούν προβλήματα χρηματοδότησης της επιχείρησης και αυξάνουν ανάλογα το κόστος λειτουργίας αυτής. Ομοίως, συντελούν στον περιορισμό της ζήτησης κατά το μέτρο κατά το οποίο καθιστούν απρόθυμους τους καταναλωτές για τη λήψη δανείων, για την προμήθεια αγαθών εξοπλισμού ή διαφόρων άλλων αγαθών. Επίσης η αυξημένη ανεργία από το ένα μέρος φαίνεται ότι ευνοεί τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν την ευκαιρία να προμηθεύονται τα φθηνά εργατικά χέρια, από το άλλο μέρος όμως, συντελεί στη μείωση της αγοραστικής δύναμης του καταναλωτικού κοινού<sup>10</sup>.

### 1.1.2. Ειδικό περιβάλλον

Η επίδραση του γενικού περιβάλλοντος στη δραστηριότητα της επιχείρησης, σε μία μακροχρόνια ιδιαίτερα, βάση, είναι αναμφισβήτητη. Σε βραχυχρόνια βάση, ο βαθμός επίδρασης του γενικού περιβάλλοντος δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί. Γι' αυτό η προσοχή των διοικητικών στελεχών πρέπει καταρχήν να επικεντρώνεται στον εντοπισμό και την αξιολόγηση των παραγόντων που συγκροτούν το ειδικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η μελέτη του ειδικού περιβάλλοντος παρέχει πληροφορίες χρήσιμες και

---

<sup>9</sup> Φλώρος, Χ. (1993). Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική. Αθήνα

<sup>10</sup> Φλώρος, Χ. (1993). Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική. Αθήνα

άμεσα αξιοποιήσιμες σε σύγκριση με εκείνη του γενικού περιβάλλοντος. Οι βασικοί παράγοντες που συγκροτούν το ειδικό περιβάλλον θα αναλυθούν παρακάτω<sup>11</sup>.

#### 1.1.2.1. Ανταγωνιστές

Για κάθε επιχείρηση ανταγωνιστές είναι όλες οι άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις των οποίων τα συμφέροντα συγκρούονται με τα δικά της. Τα στελέχη που ασχολούνται με την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού πρέπει να αξιολογούν με προσοχή τις πληροφορίες που συγκεντρώνονται γύρω από το θέμα αυτό. Το περισσότερο εμφανές πεδίο στο οποίο εκδηλώνεται ο ανταγωνισμός είναι η προσπάθεια προσέλκυσης των καταναλωτών. Οι πληροφορίες για τις μεθόδους και τα μέτρα που παίρνουν οι ανταγωνιστές για την προσέλκυση πελατείας, είναι, συχνά, αρκετά εύκολο να επικεντρωθούν καθώςσον περιλαμβάνονται κατά κανόνα και σε μεγάλο ποσοστό, στα διαφημιστικά τους μηνύματα. Ανταγωνισμός εκδηλώνεται και σε άλλους τομείς δραστηριότητας, όπως είναι η προμήθεια πρώτων υλών ευρισκόμενος ανεπάρκεια, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και η διεξαγωγή επιστημονικής έρευνας. Η συγκέντρωση πληροφοριών για τους τομείς αυτούς είναι κατά πολύ δυσκολότερη<sup>12</sup>.

#### 1.1.2.2. Πελάτες

Οι πελάτες δεν είναι απλοί καταναλωτές προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά ενεργό μέρος του συνόλου της διαδικασίας παραγωγής. Αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την πρωτοπορία των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η διατήρηση των πελατών είναι κάτι σημαντικό και σημαίνει ότι όλοι οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι από το παραγόμενο προϊόν ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες μιας επιχείρησης, αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι πελάτες να λειτουργήσουν ως διαφημιστές για αυτήν, αφού θα προσπαθήσουν να μεταφέρουν την εμπειρία που είχαν και σε άλλους<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Φλώρος, Χ. (1993). Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική. Αθήνα

<sup>12</sup> Φλώρος, Χ. (1993). Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική. Αθήνα

<sup>13</sup> McGowan, Durkin, Allen, Dougan, Nixon, (2001). Developing competencies in the small firm for use of the internet in the management of customers relationships. Journal of European Industrial Training, V. 25, Issue 2/3/4/. MCB University Press. U.K.

Υπάρχουν τέσσερις γενικοί τύποι πελατών για την επιχείρηση<sup>14</sup>:

1. Ο πιστός πελάτης είναι αυτός που παραμένει και υποστηρίζει την επιχείρηση. Έχει γίνει μεγάλη αφοσίωση και τη λήψη η μη ικανοποίηση από την παροχή των προσφερομένων υπηρεσιών. Ονομάζεται και απόστολος.
2. Ο αποστάτης - τρομοκράτης πελάτης είναι ένας δυσαρεστημένος πελάτης που φεύγει από την επιχείρηση. Δεν είναι ικανοποιημένος, αλλά ούτε και αφοσιωμένος προς αυτήν. Υπάρχει μεγάλη περίπτωση να λειτουργήσει αρνητικά προς την επιχείρηση δυσφημίζοντας την.
3. Ο παραδόπιστος πελάτης είναι αυτός που ανάλογα με το οικονομικό του συμφέρον και μόνο με το κριτήριο αυτό επιλέγει τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Έχει υψηλή ικανοποίηση και χαμηλή αφοσίωση σε μία εταιρεία.
4. Ο πελάτης όμηρος είναι ένας παγιδευμένος πελάτης. Δείγματα πελάτη ομήρου, μπορούν εύκολα να εντοπιστούν σε μονοπωλιακές καταστάσεις. Ο πελάτης σε αυτή την περίπτωση δεν έχει περιθώρια επιλογής. Μπορεί να είναι ή να μην είναι ικανοποιημένος, όμως εμφανίζεται αναγκαστικά αφοσιωμένος και πιστός στην εταιρεία.

Επίσης είναι σημαντικό κάθε επιχείρηση να γνωρίζει τις προσδοκίες των πελατών οι οποίες εκφράζουν το τι ακριβώς περιμένουν εκείνοι από τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα της εταιρείας. Πηγάζουν μέσα από τις πεποιθήσεις, τις προτιμήσεις και τα «θέλω» τους. Με βάση τις προσδοκίες των πελατών καθορίζονται και τα χαρακτηριστικά των παρεχομένων προϊόντων – υπηρεσιών, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών σε μία εταιρεία. Παράγοντες που επηρεάζουν τις προσδοκίες των πελατών αποτελούν<sup>15</sup>:

1. Διάδοση από τον έναν στον άλλον πελάτη. Αυτό που ακούει ένας πελάτης από έναν άλλο, αποτελεί ενδεχόμενο παράγοντα καθορισμού συμπεριφοράς του απέναντι στην επιχείρηση.
2. Προσωπικές ανάγκες. Ανάλογα με τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων, τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις περιστάσεις, οι πελάτες προσδοκούν την παροχή συγκεκριμένων προϊόντων – υπηρεσιών.

---

<sup>14</sup> Καρδάσης, Σ. (2001). Ποιότητα παροχής υπηρεσιών στο διαδίκτυο. Μια μελέτη περίπτωσης. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιά. Πειραιάς.

<sup>15</sup> Parasuraman, A. & Grewal, D. (2000). The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), στο Ντιώ, Δ., (2004), Η εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης στο μάρκετινγκ, Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος

3. Πρότερη εμπειρία. Η προσωπική πρότερη εμπειρία μπορεί να επηρεάσει τα επίπεδα προσδοκιών του ατόμου. Όταν ο πελάτης γνωρίζει το προϊόν ή την εταιρία από προηγούμενη συναλλαγή, προσδοκά να βρει κάτι ανάλογο ή κάτι καλύτερο στο μέλλον.
4. Εξωτερική επικοινωνία από τους παρέχοντες την υπηρεσία, παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των προσδοκιών των πελατών. Ως εξωτερική επικοινωνία νοείται κάθε ρητή και άρρητη συναλλαγή μεταξύ πελάτη και εταιρείας.

Εκτός από τις προσδοκίες άλλη μια σημαντική πτυχή της κατανόησης των πελατών είναι η ικανοποίηση αυτών, η οποία αποτελεί τη βάση για τις επιχειρήσεις σήμερα. Σκοπός μίας εταιρείας είναι, αρχικά, να ικανοποιήσει με τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της έναν καταναλωτή, ώστε, στη συνέχεια, να τον κερδίσει. Οι πελάτες, όμως, σήμερα γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί, με αποτέλεσμα να έχουν ολοένα και περισσότερες απαιτήσεις από ένα προϊόν ή μία υπηρεσία. Επομένως, η εταιρεία θα πρέπει διαρκώς να εντοπίζει τις ανάγκες του και τις επιθυμίες και να τις καλύπτει ώστε να επιτύχει ο επιθυμητό αποτέλεσμα που δεν είναι άλλο από την βελτίωση της επιχειρηματικής της απόδοσης<sup>16</sup>.

Στη σημερινή εποχή οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών συνεχώς μεταβάλλονται.

Έτσι, για να μπορέσει μία εταιρεία να συμβιβαστεί με την κατάσταση αυτή θα πρέπει:

- να μπορεί να αναγνωρίζει τους πελάτες και να τους κατηγοριοποιεί και
- να καθορίζει τις ανάγκες και τις προσδοκίες κάθε τμήματος της αγοράς.

Ο καθορισμός, όμως, των αναγκών των πελατών δεν είναι εύκολος. Για να καταφέρουν οι εταιρείες να καθορίσουν τις ανάγκες αυτές χρησιμοποιούν κάποιους τρόπους, όπως είναι οι έρευνες ικανοποίησης, οι συνεντεύξεις των καταναλωτών, τα σχόλια από τη χρήση ενός προϊόντος ή μια υπηρεσίας, κ.α. Μία εταιρεία για να μπορέσει να κερδίσει πελάτες, πρέπει να καταφέρει να τους ικανοποιήσει. Για να το πετύχει αυτό, πρέπει να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε ο πελάτης να βρίσκεται στο κέντρο και όλα να καθορίζονται με βάση αυτόν. Είναι απαραίτητο, λοιπόν, μία εταιρεία να γνωρίζει τις ανάγκες των καταναλωτών και να τις καλύπτει.

Ένας καταναλωτής είναι ενθουσιασμένος όταν το προϊόν που του προσφέρεται ξεπερνά τις προσδοκίες του. Οι προσδοκίες των καταναλωτών μπορούν να ξεπεραστούν όταν ο καταναλωτής αναγνωρίζει ότι το προϊόν ήταν καλύτερο από το αναμενόμενο<sup>17</sup>. Οι

<sup>16</sup> Δημαρέλη, Χ. (2006). Ο ρόλος της Συναισθηματικής Δέσμευσης στη σχέση της Ικανοποίησης του Καταναλωτή και της Διαφοροποίησης των Μαρκών με την Προσήλωση του Καταναλωτή στη Μάρκα. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίο, Σύρος

<sup>17</sup> Χυτήρης, Λ. (1996). Οργανωσιακή συμπεριφορά – η ανθρώπινη συμπεριφοράς σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα

συνθήκες αυτές, όμως, είναι δύσκολο να επιτευχθούν, διότι οι προσδοκίες των καταναλωτών ολοένα και αυξάνονται στη σημερινή εποχή. Είναι αρκετά δύσκολο, λοιπόν, για μία εταιρεία να κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι απαιτήσεις των πελατών συχνά αλλάζουν, ιδιαίτερα ανάλογα με την πρότερη εμπειρία που έχουν ήδη. Έτσι ιεραρχικά η κάλυψη των αναγκών στο πέρασμα του χρόνου αλλάζει κατηγορία. Οι άλλοτε απολαυστικές εμπειρίες μετατρέπονται σε προσδοκώμενες ανάγκες, ενώ οι άλλοτε προσδοκώμενες ανάγκες μετατρέπονται σε βασικές. Στο γεγονός αυτό συντελεί το πλήθος των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών που διατίθενται στην αγορά<sup>18</sup>.

### 1.2.2.3. Προμηθευτές

Στη λογιστική, ο όρος «προμηθευτές» αποτελεί τίτλο λογαριασμού του παθητικού και υποδηλώνει τα πρόσωπα εκείνα, οργανισμούς ή άτομα, προς τα οποία οφείλονται χρήματα λόγω αγοράς με πίστωση εμπορεύσιμων αγαθών, πρώτες ύλες, εμπορεύματα κά. Εδώ χρησιμοποιούμε τον όρο αυτό με ευρύτερη έννοια η οποία περιλαμβάνει κάθε άλλη επιχείρηση ή οργανισμό και κάθε άτομο από το οποίο η επιχείρηση προμηθεύεται οτιδήποτε της είναι απαραίτητο για την διεξαγωγή της δραστηριότητάς της. Έτσι, ως προμηθευτές χαρακτηρίζονται ακόμη οι τράπεζες και τα άλλα πιστωτικά ιδρύματα που προμηθεύουν την επιχείρηση χρηματικά κεφάλαια, οι προμηθευτές υπηρεσιών συντήρησης και επισκευών κτιριακών και μηχανικών εγκαταστάσεων, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας ως προς τις υπηρεσίες εξασφάλισης προσωπικού, οι εκδότες περιοδικών, οι προμηθευτές επαγγελματικών πληροφοριών κ.ο.κ..

Η κατάστρωση κι η εύρυθμη λειτουργία ενός συστήματος απρόσκοπτης ροής, στην επιχείρηση, των παραπάνω στοιχείων, επηρεάζει άμεσα και σε σημαντικό βαθμό την επιτυχία της. Σημειωτέον ότι πρέπει να αποφεύγεται η εξάρτηση από μία και μοναδική πηγή προμηθείας υλικών και υπηρεσιών. Ο κατ' αρχήν «καλός» προμηθευτής μπορεί να παύσει σε κάποια στιγμή να είναι συνεργάσιμος και συνεπής οπότε, η ύπαρξη εναλλακτικής λύσης είναι αναγκαία<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Bergman, B., Klenfjo, B. (1994). Quality from customer needs to customer satisfaction. McGraw – Hill Book Company. U.K.

<sup>19</sup> Φλώρος, Χ. (1993). Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική. Αθήνα



## 1.2. Το εσωτερικό περιβάλλον

Εκτός από το εξωτερικό περιβάλλον, για κάθε επιχείρηση διαμορφώνεται και λειτουργεί και το εσωτερικό περιβάλλον του οποίου η σημασία και ο ρόλος είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Το εσωτερικό περιβάλλον είναι διαφορετικό για κάθε επιχείρηση και συγκροτείται από την ανώτατη ηγεσία, τους εργαζόμενους και τη διαμορφωμένη και επικρατούσα μέσα στην επιχείρηση κουλτούρα<sup>20</sup>.

### 1.2.1. Ηγεσία

Σε γενικές γραμμές, η κατάσταση μέσα στην οποία ασκούνταν η ηγεσία τον περασμένο αιώνα ή πριν είκοσι χρόνια ασφαλώς διαφέρει από τη σημερινή, η οποία θα διαφέρει από αυτή του 2020. Το κοινωνικό, το οικονομικό, το πολιτισμικό, το τεχνολογικό περιβάλλον εξελίσσεται συνεχώς. Από την άλλη πλευρά, εκτός των γενικών τάσεων εξέλιξης του περιβάλλοντος, η κατάσταση μέσα στην οποία δρα ένας ηγέτης αποκτά μία δυναμική εξέλιξης που πηγάζει από την ίδια την συμπεριφορά του. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η ηγεσία ως λειτουργία, για να μπορέσει να είναι αποτελεσματική πρέπει να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται. Το κάθε διοικητικό στέλεχος δεν μπορεί να συνηθίζει, πρέπει να ελέγχει την αποτελεσματικότητά του και να εξελίσσεται προσαρμοζόμενο στις εξελίξεις περιβάλλοντος<sup>21</sup>.

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται μια αποτελεσματική ηγεσία. Κατά τον Μπουραντά (2001) βρισκόμαστε μπροστά στην έναρξη μιας νέας εποχής για το χώρο των εργασιακών σχέσεων. Την εποχή της εργασίας χωρίς καθοδήγηση. Αυτό αναμένεται να προκύψει σαν αποτέλεσμα της αυξανόμενης επιθυμίας του εργαζόμενου για περισσότερη συμμετοχή στις διαδικασίες που αφορούν την διοίκηση του οργανισμού και λιγότερη υπακοή και συμμόρφωση σε διαταγές και υποδείξεις της εκάστοτε ηγεσίας<sup>22</sup>.

Η ηγεσία συμβάλλει σημαντικά στην συνοχή μέσα σε μια επιχείρηση. Από την επιστήμη της διοικήσεως γίνεται αποδεκτός, αλλά και από τη διοικητική πρακτική αποδεικνύεται ότι, ο ρόλος της ηγετικής λειτουργίας μέσα σε κάθε οργανισμό είναι πολύ σημαντικός και συμβάλλει αποφασιστικά στην υποκίνηση και στην αύξηση της παραγωγικότητας της

---

<sup>20</sup> Φλώρος, Χ. (1993). Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική. Αθήνα

<sup>21</sup> Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα

<sup>22</sup> Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα

εργασίας.

Ελάχιστα είναι πιθανόν να αποβεί αποτελεσματική και να πραγματοποιήσει τους στόχους που έχει αναλάβει, μία ακέφαλη ομάδα εργαζομένων. Αυτό οφείλεται προφανώς, στο ότι λείπουν από μία τυχαία ομάδα δύο ουσιώδη για τη λειτουργία της στοιχεία: η καθοδήγηση και η πειθαρχία. Χωρίς τα στοιχεία αυτά, δημιουργείται αρρυθμία και έλλειψη συντονισμού, μεταξύ των ενεργειών των μελών της.

Η σπουδαιότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας στη διοίκηση των επιχειρήσεων είναι γενικά αναγνωρισμένη. Ο ηγέτης είναι εκείνος που θα διαθέσει τις γνώσεις, τη διορατικότητα και την πείρα που απαιτείται, για την επιλογή των στόχων της επιχείρησης. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα μερμνήσει για την ορθολογική κατανομή και τη συνετή διαχείριση των υλικών μέσων, των χρηματικών κεφαλαίων και του ανθρώπινου δυναμικού που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση. Από τον ηγέτη θα εξαρτηθεί η ποιότητα ζωής στο χώρο της εργασίας, δεδομένου ότι από αυτόν αναμένεται η αποφασιστική συμβολή στη δημιουργία κλίματος αμοιβαίας κατανόησης, συνεργασίας αρμονικής και συναδελφικής αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων. Τέλος, σε περιόδους δύσκολες για την επιχείρηση, ο ρόλος του εμπνευσμένου ηγέτη παίρνει ιδιαίτερη σημασία. Σε αυτόν στηρίζεται κάθε προσδοκία εξόδου από την κρίση.

Η εκάστοτε ηγεσία μιας επιχείρησης προβαίνει στον εντοπισμό και τη λύση των προβλημάτων αυτής, δεν είναι απαραίτητο να στηρίζεται σε μία τέτοια σχέση επιρροής, αλλά μπορεί να επιτευχθεί, με τη χρησιμοποίηση ειδικών τεχνικών, συμβουλών και ενεργειών, περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες μέσω των οποίων ο ηγέτης, αναπτύσσοντας ένα πολύπλοκο πλέγμα σχέσεων με τους εργαζόμενους της εταιρίας, επηρεάζει τη συμπεριφορά τους προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας και ταυτόχρονα εξασφαλίζει την ικανοποίησή τους. Έτσι, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποτελεί από άτομα ισότιμα μεταξύ τους και ελεύθερα. Η έννοια της ηγεσίας είναι εκείνη που συνδυάζει όλους τους παραπάνω προσδιοριστικούς παράγοντες, συντονίζει και καθοδηγεί τις προσπάθειες του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό της επιχειρηματική ολοκλήρωση της επιχείρησης για τη συγκέντρωση της μεγαλύτερης δύναμης και την πραγματοποίηση του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους<sup>23</sup>.

Επίσης κάθε ηγετικό στέλεχος έχει στη διάθεση του ένα μεγάλο αριθμό εναλλακτικών στιλ ηγεσίας μεταξύ των οποίων πρέπει να επιλέξει το πλέον αποτελεσματικό. Η ενδεχομενική προσέγγιση της ηγεσίας αποδεικνύει ότι ένα στιλ ηγεσίας θα μπορεί να

---

<sup>23</sup> Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα

είναι αποτελεσματικό σε μία περίπτωση και να μην είναι σε μια άλλη. Αυτό σημαίνει ότι το ικανό διοικητικό στέλεχος πρέπει να μπορεί να αξιολογεί την εκάστοτε περίπτωση και να εντοπίζει εκείνο το στιλ ηγεσίας που είναι το πλέον αποτελεσματικό. Από αυτούς τους παράγοντες που συνθέτουν την εκάστοτε περίπτωση, προκύπτει η αναγκαιότητα του στελέχους να μπορεί να αλλάζει την ηγετική συμπεριφορά του ανάλογα με την ιδιαιτερότητα της κάθε κατάστασης. Αυτό ασφαλώς σημαίνει την αναγκαιότητα για τον προϊστάμενο - ηγέτη να διαθέτει την ικανότητα της ευελιξίας<sup>24</sup>. Χωρίς αυτήν είναι αδύνατον να φτάσει σε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας τόσο εκείνος όσο και η επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιείται.

### 1.2.2. Ανθρώπινο δυναμικό

Η λειτουργία μιας σύγχρονης επιχείρησης στηρίζεται κατά κύριο λόγο στον ανθρώπινο παράγοντα. Σήμερα, μια πετυχημένη επιχείρηση στηρίζεται κατά βάση στο ανθρωπινό κεφάλαιο, τα στελέχη και τους εργαζομένους της. Παράλληλα οφείλει να ανταποκρίνεται στην κοινωνική ευθύνη, επιστρέφοντας ένα μέρος από την επιτυχία της σε αυτούς που στηρίζουν την πορεία και τις προοπτικές της<sup>25</sup>.

Νευραλγικός παράγοντας για την ανάπτυξη της επιχείρησης, πρώτο σε σπουδαιότητα κεφάλαιο για την επιχειρησιακή λειτουργία, σπάνιος στρατηγικός πόρος, είναι ορισμένοι μόνο από τους χαρακτηρισμούς που αποδίδονται στο ανθρώπινο δυναμικό, η δυναμική του οποίου στην επίτευξη των στόχων οποιουδήποτε οργανισμού<sup>26</sup>. Το ανθρώπινο δυναμικό χρήζει ιδιαίτερης προσοχής από τη διεύθυνση κάθε επιχείρησης, διότι<sup>27</sup>:

- Διοικεί τον οργανισμό, επιτυγχάνει τους στόχους του εφαρμόζοντας την κατάλληλη στρατηγική
- Ενεργοποιεί και αξιοποιεί όλους τους συντελεστές παραγωγής
- Χρησιμοποιεί τους υλικούς πόρους και τους μετατρέπει σε προϊόντα και υπηρεσίες

<sup>24</sup> Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα

<sup>25</sup> Κατσανέβας, Θ. (2004). Οικονομική της εργασίας και εργασιακές σχέσεις, Εκδόσεις Σταμούλης. Αθήνα

<sup>26</sup> Κουντουριώτη, Ε. (2006). Οι επιχειρήσεις υποτιμούν τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. [www.kerdos.gr](http://www.kerdos.gr)

<sup>27</sup> Κριεμάδης, Θ. (2000). Η Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής πολιτικής ποιότητας. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Τρίπολη

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή στρατηγική για την απασχόληση αποτελεί το επιχειρηματικό πνεύμα, η ικανότητα για απασχόληση, η δυνατότητα προσαρμογής και η ισότητα των ευκαιριών<sup>28</sup>.

#### 1.2.2.1. Ο ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου σε μια επιχείρηση

Πολλοί πιστεύουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο της επιχείρησης. Εξάλλου, η δύναμη του χρήματος μπορεί να χαθεί, αν δεν υπάρχουν οι άνθρωποι να τη διαχειριστούν. Η ραγδαία ανάπτυξη της οικονομίας και των επιχειρήσεων δημιουργεί μεγάλες ανακατατάξεις στην αγορά εργασίας. Οι σύγχρονοι εργαζόμενοι γίνονται πολύτιμοι και ο ρόλος τους αποκτά νέες διαστάσεις.

Μια μικρή «επανάσταση» έχει ξεκινήσει τα τελευταία χρόνια στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα, ως αποτέλεσμα των ευρύτερων αλλαγών στην οικονομία και στην αγορά εργασίας. Την τελευταία δεκαετία, η σημασία των ανθρώπινων πόρων άλλαξε ταυτόχρονα με την αλλαγή του ρόλου του εργαζομένου στην επιχείρηση και τη μεταβολή της ίδιας της φύσης της εργασίας<sup>29</sup>.

Η μετάβαση από την εποχή του συνδικαλισμού της δεκαετίας του '80, στην εποχή των στελεχών της δεκαετίας του '90 σηματοδότησε το «πέρασμα» από το συλλογικό στο ατομικό και τη μετατροπή της εργασίας, από μέσο επιβίωσης, σε μέσο πραγματοποίησης φιλοδοξιών και μετέπειτα σε καριέρα. Η εποχή των έντονων αλλαγών έχει προσδώσει νέο νόημα στις έννοιες «εργαζόμενος» και «εργοδότης», μειώνοντας την απόσταση που τους χώριζε στο παρελθόν. Σήμερα, ο εργαζόμενος οφείλει να μοιάζει ολοένα και περισσότερο με τον επιχειρηματία, δηλαδή να αναλαμβάνει ευθύνες, να γνωρίζει περισσότερο για την επιχείρηση, να επενδύει στον εαυτό του, να μην έχει ωράριο και ακόμα σε μερικές περιπτώσεις να συμμετέχει ιδιοκτησιακά. Με τη σειρά του, ο επιχειρηματίας οφείλει να βρίσκεται κοντά στον εργαζόμενο, να τον λαμβάνει υπόψη του και να διατηρεί την ικανοποίησή του.

Παρά τις διαφοροποιήσεις στην αξία του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τη θέση και τον ρόλο του στην επιχείρηση, σε γενικές γραμμές, ο ρόλος αυτός συνολικά αναβαθμίζεται και γίνεται ολοένα και περισσότερο συνειδητή η άμεση σχέση του

---

<sup>28</sup> Λεξικό Όρων Γ' ΚΠΣ. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού. Κοινωνία της πληροφορίας. [www.infosoc.gr](http://www.infosoc.gr)

<sup>29</sup> Παπαστεργίου, Μ. (21/05/2006). Στελέχωση Franchise - Ο άνθρωπος παράγοντας ως μοχλός ανάπτυξης. [www.fcd.gr](http://www.fcd.gr)

ανθρώπινου δυναμικού με την ανάπτυξη, αλλά και τη λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης.

Σε διεθνές επίπεδο, η έλλειψη των εξειδικευμένων ανθρώπων είναι πλέον δεδομένη και περιγράφεται ως «πόλεμος ταλέντου» που περιγράφει τον ανταγωνισμό των εταιρειών για τη διεκδίκηση των λίγων «κατάλληλων» και αξιόλογων στελεχών. Το φαινόμενο αυτό, που είναι το αντίθετο της ανεργίας, παρουσιάζεται σταδιακά και στην Ελλάδα και γίνεται αισθητό με την ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών και της νέας οικονομίας, που σταδιακά μεταβάλλει τις εργασιακές σχέσεις σχεδόν στο σύνολο των κλάδων της οικονομίας. Γενικά, η έλλειψη εργαζομένων ορισμένων ειδικοτήτων, σε συνδυασμό με τη συνειδητοποίηση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού, είχαν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη συντονισμένων πολιτικών για την εξεύρεση και την αξιολόγηση προσωπικού, καθώς και τη διατήρησή του.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς εργασίας είναι η μεγάλη συγκέντρωση εργαζομένων σε μισθολογικά κλιμάκια πλησίον των βασικών αποδοχών και ο σχετικά μικρός αριθμός στελεχών που λαμβάνει πολλαπλάσιες αποδοχές και η αναντιστοιχία προσφοράς και ζήτησης στελεχιακού δυναμικού. Η αδυναμία στελέχωσης με κατάλληλο προσωπικό συχνά αναφέρεται από τις επιχειρήσεις ως ο βασικός ανασταλτικός παράγοντας για την ανάπτυξή τους<sup>30</sup>.

Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι αυξάνει σημαντικά τα συγκριτικά πλεονεκτήματα κάθε επιχείρησης. Σε μια εταιρεία με βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον οι αποστάσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων εξασθενούν. Ο εργασιακός χώρος γίνεται μια κοινότητα. Οι εργαζόμενοι νιώθουν υπερήφανοι για την δουλειά τους, την ομάδα τους, την εταιρεία τους. Αισθάνονται ότι μπορούν να είναι ο εαυτός τους στη δουλειά. Υπάρχει ένα ξεκάθαρο κλίμα συναδελφικότητας και επιθυμούν να συνεχίσουν εκεί τη καριέρα τους. Οι εταιρείες που έχουν χαμηλό ποσοστό αλλαγής προσωπικού, απολαμβάνουν μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης και αφοσίωσης πελατών, αναπτύσσουν μεγαλύτερες καινοτομίες και δημιουργικότητα και επωφελούνται από μεγαλύτερη κερδοφορία και παραγωγικότητα.. Όταν μια επιχείρησης επενδύει στους ανθρώπους του επενδύει και στην επιτυχία της, την βελτιωμένη επιχειρηματική της απόδοση για το μέλλον<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Παπαστεργίου, Μ. (21/05/2006). Στελέχωση Franchise - Ο ανθρώπινος παράγοντας ως μοχλός ανάπτυξης. [www.fcd.gr](http://www.fcd.gr)

<sup>31</sup> Λεμπέση Μ. (27/3/2005). Αναζητώντας το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Επενδύοντας στους ανθρώπους επενδύεις στην επιτυχία. Η Καθημερινή

### 1.2.2.2. Ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της «ποιοτικής» διοίκησης, αποτελεί βασικό στοιχείο κάθε σύγχρονης επιχείρησης. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μέτρο στρατηγικής, συντονισμένης που να αποβλέπει στη σταθερή αναβάθμιση των γνώσεων και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, για να καταστεί αποτελεσματική στην επίτευξη των στόχων της ποιοτικής εκπαίδευσης. Η συνεχής εκπαίδευση συμβάλλει στο να μπορεί το ανθρώπινο δυναμικό να είναι συγχρονισμένο με τις νέες εξελίξεις της γνώσης και επιβεβαιώνοντας την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων κατά τρόπο συνεχή και εξελικτικό. Αυτό συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της δράσης του, ώστε να μπορεί να χειριστεί τη νέα γνώση κατά τρόπο που να βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης<sup>32</sup>.

Ο βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να αυξήσει τις ικανότητες των ατόμων, για να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπους και να τους βοηθήσει να αποδώσουν καλύτερα. Η αποτελεσματική εκπαίδευση μπορεί<sup>33</sup>:

1. να ελαχιστοποιήσει το κόστος μάθησης,
2. να βελτιώσει την ατομική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση, ως προς το παραγόμενο προϊόν, την ποσότητα, την ταχύτητα και τη γενική παραγωγικότητα,
3. να βελτιώσει τη λειτουργική ευελιξία, μέσα από την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων,
4. να προσελκύσει εργαζόμενους, με υψηλά προσόντα μετά να τους παρέχει ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξη των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεών τους. Έτσι, αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων, οι ανταμοιβές τους και η πιθανότητα προώθησης τους στην επιχείρηση,
5. να αυξήσει την ηθική δέσμευση του εργαζόμενου προς την επιχείρηση,
6. να βοηθήσει την επιχείρηση στις αλλαγές, μέσα από την κατανόηση των αιτιών που οδηγούν στην αλλαγή και παρέχοντας στα άτομα τις γνώσεις και τις δεξιότητες για να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση,
7. να βοηθήσει στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας που είναι προσανατολισμένη στη βελτίωση της απόδοσης, και

<sup>32</sup> Φασούλης, Κ. (2006). Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης. Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Δ.Ο.Π. (T.Q.M.), Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα

<sup>33</sup> Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν. (199). Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα

8. να παρέχει καλύτερης ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες.

Μέσα από ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, η διεύθυνση προσωπικού με τα αρμόδια στελέχη της κάθε διεύθυνσης καθορίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης, καταρτίζει το γενικό πρόγραμμα και γίνονται οι αναγκαίες έρευνες για την υλοποίησή του. Τα στελέχη, επίσης, σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνουν την εξάσκηση των υφισταμένων, τη βελτίωση της απόδοσης τους, την αλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους, καθώς και άλλες σχετικές υποχρεώσεις, που έχουν σαν στόχο την ανάπτυξη του προσωπικού και την προετοιμασία του για την ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες. Μέσω της μακροχρόνιας εκπαιδευτικής διαδικασίας τα στελέχη ωριμάζουν και αποκτούν κριτικές και θεωρητικές δεξιότητες εξαιτίας του επιχειρησιακού ανταγωνισμού και της συστηματικής και οργανωμένης προσπάθειας<sup>34</sup>.

Οι μεγάλοι και σταθεροί οργανισμοί χρησιμοποιούν προγράμματα εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό. Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί σχεδιάζουν τα προγράμματα της εκπαίδευσης μετά από τη βεβαίωση των αναγκών εκπαίδευσης του οργανισμού και των ατόμων και μετά από καθορισμό των στόχων της εκπαίδευσης. Για αυτό το σκοπό γίνεται προσεκτική επιλογή των εκπαιδευόμενων, των μεθόδων και των εκπαιδευτών. Για να είναι πετυχημένα τα προγράμματα εκπαίδευσης, το ανώτατο μάνατζμεντ πρέπει να πάρει στρατηγικές αποφάσεις σχετικές με τον προϋπολογισμό εκπαίδευσης και τις οδηγίες προς το τμήμα προσωπικού. Εξάλλου, τα εκπαιδευτικά προγράμματα αποτελούν σπουδαίο μέρος της διαδικασίας απασχόλησης<sup>35</sup>.

Η εκπαίδευση συντελεί στο να υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανό να αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό<sup>36</sup>. Και το γεγονός ότι η διοίκηση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους, επενδύει σ' αυτή την εκπαίδευση, παρέχεται πλέον ένα αίσθημα ασφαλείας, ότι αποτελούν δηλαδή αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχείρησης. Για αυτούς τους λόγους ξοδεύονται τεράστια ποσά για την εκπαίδευση από τις επιχειρήσεις, οι οποίες στοχεύουν στην ανάπτυξη των κερδών τους αλλά αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς ικανοποιημένους και ικανούς ανθρώπους που την απαρτίζουν<sup>37</sup>.

<sup>34</sup> Κουτρούκης, Θ. (2006). Εισαγωγικά στοιχεία στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Πανεπιστήμιο Αιγαίου

<sup>35</sup> Κανελλόπουλος, Χ. (1991). Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Εκδόσεις Icon International. Αθήνα

<sup>36</sup> Λεμπέση, Μ. (27/3/2005). Αναζητώντας το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Επενδύοντας στους ανθρώπους επενδύεις στην επιτυχία. Η Καθημερινή

<sup>37</sup> Φλώρος, Χ. (1993). Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική. Αθήνα

### 1.2.3. Επιχειρηματική Κουλτούρα

Τα τελευταία 25 χρόνια η επιχειρηματική κουλτούρα έχει κερδίσει ευρεία αποδοχή ως ένας τρόπος κατανόησης ανθρώπινων συστημάτων. Αυτή η οπτική δανείζεται στοιχεία από την ανθρωπολογία και την κοινωνιολογία και χρησιμοποιεί πολλούς από τους ίδιους όρους για να ορίσει τις συντεταγμένες της κουλτούρας.

Η επιχειρηματική κουλτούρα στα πλαίσια της κοινής προσπάθειας και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της επιχείρησης, δημιουργείται και επικρατεί ως συνισταμένη των διαφορετικών απόψεων και ιδεών, μία γενική νοοτροπία σχετικά με το ρόλο και τη σημασία της επιχείρησης για τους ιδιοκτήτες, για την κοινωνία και τους εργαζομένους, το πως πρέπει να εκτελείται κάθε δραστηριότητα και το πως πρέπει να ιεραρχούνται οι σκοποί και οι ενέργειες<sup>38</sup>.

Οι Bolman and Deal<sup>39</sup> (1991) ορίζουν την κουλτούρα ως «ταυτόχρονα προϊόν και διαδικασία». Ως προϊόν ενσωματώνει τη συσσωρευμένη σοφία εκείνων που ήταν μέλη πριν προσχωρήσουν νέα μέλη. Ως διαδικασία συνεχώς ανανεώνεται και αναδημιουργείται και τα νέα μέλη διδάσκονται τους παλαιούς τρόπους με μεγάλη πιθανότητα να γίνουν και οι ίδιοι δάσκαλοι.

Η επιχειρηματική κουλτούρα είναι η προσωπικότητα της οργάνωσης. Αποτελείται από υποθέσεις, αξίες, νόρμες, απτά σύμβολα μελών της οργάνωσης και των συμπεριφορών του. Η επιχειρηματική κουλτούρα είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης της οργάνωσης, είναι αυτό που καθιστά μια οργάνωση διαφορετική από μian άλλη, είναι οι διαφορετικές πρακτικές τα εθιμοτυπικά, οι διαδικασίες, το εξωτερικό των κτιρίων και των γραφείων, είναι εν τέλει μια δυναμική μίξη που προσδιορίζει το ιδιαίτερο στίγμα και την ίδια την ύπαρξη της οργάνωσης. Επειδή η κουλτούρα αποτελείται από διαφορετικά στοιχεία είναι δύσκολο να περιγραφεί επακριβώς. Αλλάζει με τον καιρό καθώς αλλάζουν οι άνθρωποι και δημιουργείται από τις ενέργειες των υπαλλήλων, τις αποφάσεις και την επικοινωνία μεταξύ τους.

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό το πώς η κουλτούρα επηρεάζει τις καθημερινές δραστηριότητες και τις επιχειρηματικές εργασίες. Σύμφωνα με τον Gareth Jones<sup>40</sup> η

<sup>38</sup> Φλώρος, Χ. (1993). Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική. Αθήνα

<sup>39</sup> Bolman and Deal, (2006). Reframing Organizations. S. Francisco. Jossey – Bass. p.230, στο Πασβαγκάς, Σ. (2006). Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στο χώρο των τραπεζών. Διπλωματική εργασία. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα

<sup>40</sup> Jones, G. (2004). Organizational theory, design, and change. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 4<sup>th</sup> edition. p.195, στο Πασβαγκάς, Σ. (2006). Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στο χώρο των τραπεζών. Διπλωματική εργασία. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα



οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα συλλογικό φαινόμενο, περιβάλλει όλους, μοιράζεται με ανθρώπους που ζουν στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο και την έμαθαν. Προέρχεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων της οργάνωσης και μεταξύ αυτών και του εξωτερικού περιβάλλοντος, διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών των μελών, της οργανωσιακής δομής, της οργανωσιακής ηθικής και του συστήματος ανταμοιβών των μελών. Είναι κανόνες, αξίες τελικού σκοπού και τρόπου συμπεριφοράς, τελετουργίες, παραδόσεις, ιστορίες, σύμβολα, πρακτικές κοινωνικοποίησης. Επίσης προσδίδει στα μέλη της μια αίσθηση ταυτότητας και αναγνώρισης ενώ ο σαφής προσδιορισμός αξιών και προσδοκώμενων συμπεριφορών κοινών για τα μέλη της δημιουργεί δεσμούς ανάμεσα στα μέλη και αφοσίωση προς το όραμα και την αποστολή της οργάνωσης.

Παράλληλα με την αποσαφήνιση κανόνων συμπεριφοράς η επιχειρηματική κουλτούρα οδηγεί σε συγκεκριμένες συμπεριφορές δημιουργώντας ένα πλαίσιο σταθερής συμπεριφοράς με σεβασμό στους υπολοίπους. Με αυτόν τον τρόπο η οργάνωση ελέγχει τις αλληλεπιδράσεις των μελών της επιχείρησης και με τους πελάτες, προμηθευτές και την κοινότητα με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Οι αξίες κουλτούρας μπορούν να διευκολύνουν σε αμοιβαία προσαρμογή δημιουργώντας ένα κοινό σημείο αναφοράς και έτσι η επιχειρηματική κουλτούρα λειτουργεί ως μια φόρμα άτυπης οργάνωσης που ελευθερώνει τους υπαλλήλους να αναδείξουν μέρος των ικανοτήτων τους. Η κουλτούρα επιδρά στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης γιατί μπορεί να της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να βελτιώσει τον τρόπο που η οργανωσιακή δομή λειτουργεί και αυξάνει τα κίνητρα των υπαλλήλων για την επίτευξη των συμφερόντων της Οργάνωσης.

Ο Gareth Morgan (1997) περιγράφει την επιχειρηματική κουλτούρα ως ένα ενεργό φαινόμενο μέσω του οποίου οι άνθρωποι από κοινού δημιουργούν και αναδημιουργούν τους κόσμους στους οποίους ζουν. Στοιχεία επιχειρηματικής κουλτούρας μπορεί να είναι δηλωμένες ή υπαινισσόμενες αξίες, προσδοκίες για την συμπεριφορά υπαλλήλων, συνήθειες, τελετουργικά, σύμβολα, μεταφορές, ιστορίες, μύθοι σχετικά με το παρελθόν της ομάδας, η «γλώσσα» που χρησιμοποιεί η ομάδα, το γενικό κλίμα που αντανακλάται στον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών μεταξύ τους, με τους έξω, με το περιβάλλον. Δίνει τέσσερα βασικά σημεία της επιχειρηματικής κουλτούρας ως μέθοδο αποτίμησης των ανθρωπίνων συστημάτων:

1. Εστίαση της προσοχής στην ανθρώπινη πλευρά της ζωής της οργάνωσης και εκπαίδευση σε γήινες πλευρές όπως το στήσιμο μιας άδειας αίθουσας συναντήσεων
2. Αναγνώριση της σημαντικότητας της δημιουργίας κατάλληλων συστημάτων υποβοήθησης των ανθρώπων να δουλεύουν μαζί προς τα επιθυμητά αποτελέσματα
3. Αναγνώριση της επίδρασης της συμπεριφοράς μελών και κυρίως ηγετών στην Οργανωσιακή κουλτούρα
4. Παραδοχή σχέσης μεταξύ οργάνωσης και περιβάλλοντος.

Η επιχειρηματική κουλτούρα διαμορφώνεται από την προσωπικότητα του ιδρυτή της, την οργανωσιακή εμπειρία και την εσωτερική αλληλεπίδραση, δηλαδή την επαφή ομάδων ατόμων μέσα στον οργανισμό.

Η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης, οι σχέσεις με τους πελάτες, η ανάπτυξη διαδικασιών και συστημάτων αποτελούν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία σύμφωνα με έρευνες στις Η.Π.Α., Αγγλία και Σκανδιναβία αποτελούν τα 2/3 της περιουσίας της με το υπόλοιπο να συντίθεται από τα εργοστάσια τα μηχανήματα και τα κεφάλαιά της. Οι τρεις πυλώνες του βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος από τη σκοπιά του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιοπιστία, ο σεβασμός και η δικαιοσύνη<sup>41</sup>.

Αναλυτικότερα:

1. Αξιοπιστία σημαίνει τα στελέχη να επικοινωνούν συχνά με τους εργαζόμενους σχετικά με την πορεία και τα σχέδια της επιχείρησης και να ζητούν τις ιδέες τους. Για να είναι όμως κανείς αξιόπιστος πρέπει τα λόγια ν' ακολουθούνται από έργα, να υπάρχει όραμα και επαληθεύεται στην καθημερινότητα.
2. Σεβασμός σημαίνει παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού και εκπαίδευσης στους εργαζόμενους, σημαίνει εκτίμηση της καλής δουλειάς και ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής δουλειάς.
3. Δικαιοσύνη σημαίνει τίμιο μοίρασμα της οικονομικής επιτυχίας μέσα από ανταμοιβές και προγράμματα παροχών. Ο εργασιακός χώρος φροντίζει να αποδεσμεύεται από οποιαδήποτε φύσης διακρίσεις, ορίζοντας ξεκάθαρες διαδικασίες αντιμετώπισης και επίλυσης διαφορών.

«Οι περισσότεροι πετυχημένες εταιρείες είναι αυτές που ακούνε και λαμβάνουν υπόψη τους αυτά που λένε τα στελέχη τους και τους δίνουν τη δυνατότητα ν' ανταποκρίνονται σε ερεθίσματα που δέχονται. Είναι οι εταιρείες που επικοινωνούν τις αξίες τους με

<sup>41</sup> Πασβαγκάς Σ. (2006). Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στο χώρο των τραπεζών. Διπλωματική Εργασία. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα

σαφήνεια και προάγουν τη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας που προσφέρει ευκαιρίες για όλους. Οι εταιρείες αυτές έχουν εξασφαλίσει κάτι σημαντικό ότι το ανθρώπινο δυναμικό τους μπορεί να δρα προνοητικά, είναι ενεργοποιημένο και παραγωγικό και - το σπουδαιότερο - είναι πιστό και αφοσιωμένο». Αυτά είναι τα λόγια του κ. Richard MacMillan, διευθύνοντος συμβούλου της Adecco Βρετανίας και Ιρλανδίας. Και συνεχίζει «Από τα ευρήματα της έρευνας γίνεται αυτονόητο, γιατί οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση και στη συγκράτηση των κατάλληλων ανθρώπων αφού η ατμόσφαιρα που δημιουργούν μέσα σε αυτές προάγει μια κουλτούρα που δεν είναι θετική, ούτε ενδυναμώνει και στηρίζει τις νέες ιδέες, όλα αυτά που χρειάζονται δηλαδή για να συγκρατήσουν το καλό προσωπικό και να χτίσουν τη φήμη που χρειάζεται για να προσελκύσουν τα νέα ταλέντα. Τα επίπεδα ενέργειας των εργαζομένων είναι επικίνδυνα χαμηλά, όχι γιατί φοβούνται να εργασθούν στο επίπεδο αυτό αλλά γιατί απαιτούν να εισακούγονται οι ιδέες τους, ν' αναγνωρίζεται η αξία τους και να μπορούν να εργάζονται με ευελιξία»<sup>42</sup>.

Η επιχειρηματική κουλτούρα, το σύνολο δηλαδή των στοιχείων που συνθέτουν την αντίληψη που η κοινωνία έχει διαμορφώσει για τον ρόλο της επιχειρηματικότητας – και, κατ' επέκταση, του επιχειρηματία – ως δραστηριότητα «παραγωγική» και «δημιουργό» πλούτου, θέσεων εργασίας και ευημερίας, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Σημειώνεται μάλιστα ότι θετική διαμόρφωση πολιτισμικού περιβάλλοντος για την ανάπτυξη επιχειρηματικότητας δεν αφορά αποκλειστικά τη δημιουργία επιχειρήσεων με τη στενή έννοια, αλλά αντίθετα επεκτείνεται γενικά στην αναγνώριση του οφέλους – ιδιωτικού και κοινωνικού – ως πλαισίου λειτουργίας κάθε οικονομικής μονάδας σε όλες τις εκδηλώσεις της οικονομικής και κοινωνικής ζωής.

Αυτή η, με την ευρεία έννοια, επιχειρηματικότητα είναι δυνατόν να καλλιεργηθεί με κατάλληλη ανατροφή και παιδεία των καταναλωτών και των επιχειρήσεων και εκεί όπου αυτό επιτυγχάνεται και στο βαθμό που επιτυγχάνεται, εκδηλώνεται τελικά και με ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης στηριγμένης σε αποδοχή και συναίνεση και αξιολογείται και μέσω των καλών προοπτικών βιωσιμότητας και ανάπτυξης. Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση και στην αξιολόγηση της επιχειρηματικής κουλτούρας στην είναι η επιχειρηματική δραστηριότητα ως επιθυμητή επιλογή

---

<sup>42</sup> Δαμουλιάνου Χ. (31/10/2004). Το αίσθημα ικανοποίησης, αντίδοτο στον φόρτο εργασίας. Η Καθημερινή,

σταδιοδρομίας, η κοινωνική καταξίωση και σεβασμός της επιτυχούς επιχειρηματικής δραστηριότητας<sup>43</sup>.

Τέλος μετά από έρευνα του Deshpande και συνεργατών του<sup>44</sup> σε ιαπωνικές εταιρείες αποδείχτηκε ότι υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής απόδοσης ήταν συνδεδεμένα με την κουλτούρα της αγοράς (αξίες ανταγωνιστικής επιθετικότητας και προσανατολισμός στο αποτέλεσμα) και μια κουλτούρα adhocracy (αξίες ευελιξίας και καινοτομίας).

Κατά τον Rupert Baumgartner (2003) η επιχειρηματική κουλτούρα αποτελεί βασική μεταβλητή για τη διαχείριση συνεχούς ανάπτυξης. Η έννοια της επιχειρηματικής κουλτούρας περιλαμβάνει μηχανισμούς εναρμόνισης της ατομικής συμπεριφοράς των μελών. Περιλαμβάνει κοινές υποθέσεις, μοιρασμένες αξίες και κανόνες, κοινή κατανόηση συμβόλων, κοινούς τρόπους ερμηνείας και κανόνες επικοινωνιακής λειτουργίας. Ο συσχετισμός επιχειρηματικής κουλτούρας και οικονομικής επιτυχίας αναγνωρίστηκε μετά την πετυχημένη εργασιακή πρακτική της Ιαπωνίας στα τέλη της δεκαετίας του '70 και πολλές μελέτες έλαβαν χώρα συγκρίνοντας διαφορετικές εθνικές κουλτούρες. Από την δεκαετία του '80 όλο και περισσότερο γίνεται λόγος και τονίζεται η σημαντικότητα της επιχειρηματικής κουλτούρας.

---

<sup>43</sup> Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης (Ε.Σ.Α.Α.). Ετήσια Έκθεση για την Ανταγωνιστικότητα 2006. <http://www.esaa.gr/content.php?getwhat=1&oid=128&id=&tid=149>

<sup>44</sup> Deshpande and Webster, (1989). Organizational culture and Marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*. Vol 53. p.3, στο Πασβαγκάς, Σ. (2006). Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στο χώρο των τραπεζών. Διπλωματική εργασία. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα

---

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>. Διαχείριση της γνώσης και επιχειρηματική απόδοση

---

### 2.1. Ανάγκη για βελτιωμένη επιχειρηματική απόδοση

Η βελτιωμένη επιχειρηματική απόδοση μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες όπως θα αναλύσουμε παρακάτω, η περαιτέρω ανάπτυξη των οποίων οδηγεί σε ενδυνάμωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

#### 2.1.1. Βελτίωση παραγωγικότητας επιχείρησης

Οι μετρήσεις της παραγωγικότητας δηλαδή οι δείκτες της παραγωγικότητας αξιοποιούνται, χρησιμοποιούνται από οικονομικούς αναλυτές για ανάλυση της επίδρασης διαφόρων παραγόντων όπως της τεχνολογίας και της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα και κατ' επέκταση στην οικονομική ανάπτυξη. Οι επιχειρήσεις, στηριζόμενες σε μετρήσεις της παραγωγικότητας στο επίπεδο τμημάτων και διαδικασιών, καταστρώνουν σχέδια δράσης για βελτίωση της παραγωγικότητας, και της ανταγωνιστικότητας προς όφελος και των ίδιων των ιδιοκτητών (αυξημένη κερδοφορία) αλλά και των εργαζομένων (ψηλότεροι μισθοί).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι πολλοί και παρουσιάζουν μεταξύ τους περίπλοκες σχέσεις αλληλεπίδρασης. Στο μακροοικονομικό επίπεδο, οι κυριότεροι από αυτούς είναι:

- η δομή της οικονομίας
- η οικονομική σταθερότητα
- η απασχόληση
- η ανεργία
- οι υποδομές

Στο μικροοικονομικό επίπεδο:

- οι γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού
- η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- η οργάνωση της εργασίας
- οι διευθυντικές πρακτικές

- η έρευνα και η καινοτομία
- ο ανταγωνισμός

Η βελτίωση της παραγωγικότητας κάθε επιχείρησης βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά της και επιφέρει αυξημένα κέρδη. Η επιχείρηση μπορεί να διανέμει μέρος των κερδών για αύξηση των μισθών των εργαζομένων ή/και για μείωση της τιμής των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αγοραστικής δύναμης όχι μόνο των εργαζομένων της ίδιας της επιχείρησης αλλά και των υπόλοιπων καταναλωτών. Η βελτίωση της παραγωγικότητας σε μια οικονομία οδηγεί γενικά σε ψηλότερο κατά κεφαλήν εισόδημα το οποίο αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο του βιοτικού επιπέδου ενός λαού δεδομένου ότι το κράτος μεριμνά για δίκαιη κατανομή του εισοδήματος, επαρκείς κοινωνικές παροχές, ασφάλεια, ισότητα ευκαιριών, προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Όμως η βελτίωση της παραγωγικότητας σημαίνει και αύξηση στην ανεργία. Στο επίπεδο της επιχείρησης, η εισαγωγή κάποιου μέτρου για βελτίωση της παραγωγικότητας, όπως η χρήση νέας τεχνολογίας στην παραγωγική διαδικασία, είναι δυνατόν να οδηγήσει σε μείωση των ατόμων που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση του όγκου παραγωγής. Μακροπρόθεσμα όμως, καθώς η επιχείρηση γίνεται πιο ανταγωνιστική, είναι σε θέση να αυξήσει το μερίδιο αγοράς, και σε συνδυασμό με καινοτομίες να δημιουργήσει ακόμη περισσότερη ζήτηση για τα προϊόντα της, ώστε να χρειάζεται η πρόσληψη πρόσθετων εργαζομένων για ανταπόκριση στον αυξημένο όγκο εργασίας.

Η αύξηση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησής μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, όπως:

- Εισαγωγή και αξιοποίηση κατάλληλης σύγχρονης τεχνολογίας και ιδιαίτερα τεχνολογίας πληροφορικής
- Βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού με κατάλληλη κατάρτιση
- Βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (σύστημα πρόσληψης, ανάπτυξης κ.λπ.)
- Εισαγωγή στις σύγχρονες πρακτικές διεύθυνσης
- Προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας στην κάθε επιχείρηση
- Προώθηση της δημιουργικότητας του προσωπικού και αξιοποίηση νέων ιδεών
- Εισαγωγή αναγνωρισμένων πρότυπων ποιότητας και διαχείρισης διαδικασιών καθώς και περιβαλλοντικών πρότυπων
- Βελτίωση των εργασιακών σχέσεις στο χώρο εργασίας

- Εισαγωγή συστημάτων ασφάλειας και υγείας για το προσωπικό
- Ανάπτυξη γόνιμων συνεργασιών με προμηθευτές, υπεργολάβους, μεταπωλητές, συμβούλους, τεχνικούς και άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση.

Πάνω από όλα, πρέπει να καταστρωθεί ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας, επικεντρωμένο στις ιδιαίτερες αδυναμίες της επιχείρησης, είναι σημαντικό να μετριέται η παραγωγικότητα, να συγκρίνεται με άλλες επιχειρήσεις, και να πραγματοποιούνται επενδύσεις σε διαδικασίες συνεχούς μάθησης. Η διαχρονική μέτρηση και παρακολούθηση της παραγωγικότητας, όχι μόνο για το σύνολο της επιχείρησης, αλλά και για επί μέρους τμήματα, λειτουργίες και διαδικασίες είναι πολύ σημαντική για οποιαδήποτε ουσιαστική προσπάθεια βελτίωσης<sup>45</sup>.

### **2.1.2. Βελτίωση ανταγωνιστικότητας**

Σε επίπεδο επιχείρησης, ανταγωνιστικότητα είναι η δυνατότητα (ικανότητα) μιας επιχείρησης να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων (στον ίδιο κλάδο ή την αγορά). Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για αγορές και πόρους (ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) και συνεπώς είναι σχετικά εύκολο να εξετάσει κανείς, συγκριτικά, την ανταγωνιστική τους θέση μετρώντας είτε μερίδια αγορών (δείκτης επίδοσης) είτε το βαθμό δημιουργίας και συσσώρευσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως καινοτομικά προϊόντα, διαδικασίες, κ.λ.π. (δείκτες εισροών)<sup>46</sup>.

Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας σημαίνει αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, σημαίνει αύξηση του παραγόμενου πλούτου. Σύμφωνα μάλιστα με τον καθηγητή Michael Porter «Η ανταγωνιστικότητα είναι το θεμελιώδες στήριγμα της ευημερίας»<sup>47</sup>. Η βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης μιας επιχείρησης είναι συνυφασμένη με την επίτευξη μιας

<sup>45</sup> Measuring Productivity OECD Manual. Μέτρηση της παραγωγικότητας στο επίπεδο της οικονομίας και των οικονομικών δραστηριοτήτων. <http://www.mlsl.gov.cy/mlsl/KEPA/kepa.nsf/All/227F8E2B43052965C2257387003F6894?OpenDocument>

<sup>46</sup> Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης (Ε.Σ.Α.Α.). Ετήσια Έκθεση για την Ανταγωνιστικότητα 2006. <http://www.esaa.gr/content.php?getwhat=1&oid=128&id=&tid=149>

<sup>47</sup> Porter, M., Ketels C., Delgado. M. (2006). The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index: Palgrave Macmillan, στο Κούκου, Μ., (2005), Η δικτύωση στον κλάδο των συμβούλων μανάτζμεντ ως καινοτομική στρατηγική ανάπτυξης, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Ένα πρότυπο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να περιλαμβάνει<sup>48</sup>:

- Ικανοποιητική διαχείριση της αλλαγής
- Εμπλοκή όλων των στελεχών στη διαδικασία
- Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού
- Λίγους σε αριθμό, σαφείς και μετρήσιμους στόχους
- Δυνατότητα αξιολόγησης και αλλαγής της στρατηγικής κατά τη διάρκεια εφαρμογής της
- Επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη
- Αξιοποίηση των νέων εργαλείων management
- Ενίσχυση της εξωστρέφειας

Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, η ανταγωνιστικότητα μπορεί να ιδωθεί ότι επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων που εάν ενισχυθούν / αξιοποιηθούν με ολοκληρωμένο και συνεκτικό τρόπο και με την εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών και μηχανισμών που θα εξασφαλίζουν τη συνεργεία και το συντονισμό μεταξύ τους, τότε το συνολικό αποτέλεσμα που οδηγεί στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, θα είναι πολλαπλάσιο από το σύνολο των βελτιώσεων των επιμέρους παραγόντων που το συνθέτουν.

### 2.1.3. Καινοτομία

Η καινοτομία είναι ένα ακόμη συστατικό στοιχείο μιας επιτυχημένης πορείας με κύριο σκοπό την βελτιωμένη επιχειρηματική απόδοση μιας επιχείρησης. Η καινοτομία προσφέρει τις νέες ιδέες. Παράλληλα, η δημιουργική αξιοποίηση των υφιστάμενων ή των δημιουργούμενων – αναπτυσσόμενων συγκριτικών πλεονεκτημάτων είναι αυτή που θα τα μετατρέψει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και θα δώσει στην επιχείρηση το επιζητούμενο προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών τους. Σύμφωνα με τον Οργανισμό για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ) η καινοτομία ορίζεται ως «τα νέα προϊόντα, οι επιχειρηματικές διαδικασίες και οι αλλαγές που δημιουργούν πλούτο ή κοινωνική συνοχή»<sup>49</sup>.

<sup>48</sup> Αγγελόπουλος Κ. (7/11/2007). Κατευθύνσεις για τη βελτίωση της Ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης, Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών Κύπρου. Λευκωσία

<sup>49</sup> OECD Business Symposium on Open Innovation in Global Networks. (25/02/2008). Διαχείριση της καινοτομίας. [http://www.oecd.org/topic/0,2686,en\\_2649\\_37417\\_1\\_1\\_1\\_1\\_37417,00.html](http://www.oecd.org/topic/0,2686,en_2649_37417_1_1_1_1_37417,00.html)



Σύμφωνα με το στέλεχος της Goldman Sachs, Richard Lyons, η καινοτομία είναι οι νέες σκέψεις που δημιουργούν αξία. Σύμφωνα με μελέτη της εταιρείας Boston Consulting Group το 2006, το 72% των ερωτώμενων στελεχών τοποθετεί την καινοτομία μεταξύ των 3 πρώτων στρατηγικών προτεραιοτήτων των εταιρειών τους (σημειώνεται ότι το 2005 το ποσοστό αυτό ήταν 66%) και παράλληλα δηλώνει ότι θα αυξήσει τις δαπάνες για καινοτομία τα επόμενα χρόνια. Στο ίδιο πνεύμα κινείται και άρθρο της καθηγήτριας του Harvard University, Rosabeth Moss Kanter, σύμφωνα με την οποία η καινοτομία αποτελεί στις μέρες μας την απάντηση στην επιτακτική ανάγκη για περισσότερη ανάπτυξη. Παράλληλα, σύμφωνα με έκθεση της ανεξάρτητης αμερικανικής ερευνητικής ομάδας Conference Board, το πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους τείνει να εξανεμισθεί ακόμη και για τις αναδυόμενες οικονομίες. Η έκθεση υποστηρίζει ότι το εν λόγω πλεονέκτημα εξασθενεί αν ληφθεί υπόψη η μέση παραγωγή ανά εργαζόμενο. Όπως τονίζει ο επικεφαλής της συγκεκριμένης ερευνητικής ομάδας Bart van Ark, «Το κλειδί ακόμη και για τις αναδυόμενες οικονομίες είναι η προώθηση της παραγωγικότητας μέσω των τεχνολογικών αλλαγών και καινοτομιών»<sup>50</sup>.

Η βιομηχανική επανάσταση του 19<sup>ου</sup> αιώνα βασίστηκε στις τεχνολογικές καινοτομίες της εποχής. Οι κυρίαρχες επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους παρουσιάζουν αυξημένη ικανότητα να καινοτομούν και να παράγουν νέα ή βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Η καινοτομία αποτελεί μια δυναμική διαδικασία η οποία απαιτεί της ύπαρξη στρατηγικής για τη διαχείριση της καινοτομίας με σαφείς στόχους, βασίζεται σε ενδυνάμει ή αναπτυσσόμενες ανάγκες της αγοράς. Επίσης η διαχείριση της καινοτομίας πρέπει να αξιολογείται και να βελτιώνεται συνεχώς, όμως σε επιχειρηματικό επίπεδο πρέπει να ενθαρρύνεται η καινοτομική σκέψη και η δημιουργικότητα, να διαθέτονται πόροι για πειραματισμό και διερεύνηση νέων ιδεών και τεχνολογικών επιτευγμάτων και να υποστηρίζεται η χρήση μεθόδων για επίτευξη προσανατολισμένης δημιουργικότητας.

Οι επιπτώσεις της καινοτομίας στην επιχείρηση μπορούν να διαχωριστούν ως εξής:

- Η καινοτομία μεταβάλλει τη γνώση της επιχείρησης άρα και τις ικανότητές της να παράγει και προωθεί νέα προϊόντα
- Η καινοτομία οδηγεί σε ανώτερα προϊόντα άρα καθιστά τα υπάρχοντα μη ανταγωνιστικά

Φυσικά η καινοτομία μπορεί να επηρεαστεί από την αλληλεξάρτηση πολλών παραγόντων και διαμορφώσουν την ανάπτυξή της μέσα στην επιχείρηση. Έτσι το εσωτερικό και το

<sup>50</sup> Αγγελόπουλος, Κ. (20/6/2007). Η καινοτομία καταλύτης για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. <http://www.enthesis.net/index.php?news=465>

εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης είναι κυρίαρχα στοιχεία αυτής. Στο παρακάτω σχήμα μπορούμε να δούμε αναλυτικά τους παραμέτρους που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της καινοτομίας (Σχήμα 1)<sup>51</sup>

**Σχήμα 1. Παράμετροι που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της καινοτομίας**



Πηγή: OECD

Οι επιχειρήσεις που καινοτομούν αποκομίζουν πολλά οφέλη όπως:

- Συγκριτικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Βελτίωση ποιότητας
- Μείωση κόστους και χρόνων παράδοσης
- Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών
- Αύξηση του μεριδίου της αγοράς
- Επιβίωση της επιχείρησης

#### 2.1.4. Ανάπτυξη επιχείρησης σε ξένες αγορές

Η δυνατότητα διασύνδεσης και οικονομικής ολοκλήρωσης μιας επιχείρησης με τις παγκόσμιες αγορές και τα διεθνή ολοκληρωμένα επιχειρηματικά δίκτυα αποτελεί

<sup>51</sup> OECD Business Symposium on Open Innovation in Global Networks. (25/02/2008). Διαχείριση της καινοτομίας, [http://www.oecd.org/topic/0,2686,en\\_2649\\_37417\\_1\\_1\\_1\\_1\\_37417,00.html](http://www.oecd.org/topic/0,2686,en_2649_37417_1_1_1_1_37417,00.html)

προϋπόθεση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, αλλά και το οικονομικό της αποτέλεσμα. Η οικονομική ολοκλήρωση εξετάζεται σε επιμέρους αγορές, όπως πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών (διεθνές εμπόριο) και αγορές κεφαλαίου (ξένες άμεσες επενδύσεις).

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης σε ξένες αγορές επηρεάζεται κατά κύριο λόγο από τον ανταγωνισμό. Συγκεκριμένα, ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την έκταση του ανταγωνισμού σε μία αγορά είναι και ο σχετικός βαθμός ανοίγματος και ολοκλήρωσης της οικονομίας με τις διεθνείς αγορές. Ο βαθμός αυτός ενισχύει τον ανταγωνισμό, διευκολύνει τη μεταφορά τεχνολογίας, διαχέει τις «καλές πρακτικές» και διευκολύνει την πρόσβαση στη γνώση. Επιπλέον, διευκολύνει την αναγνώριση αλλά και το άνοιγμα νέων αγορών καθώς επίσης και τις αποδόσεις από τη δημιουργία νέων προϊόντων.

Η εξωστρέφεια μιας ελληνικής επιχείρησης περιλαμβάνει και την επέκταση της σε ξένες αγορές με επενδύσεις και εξαγορές. Η πολιτική εξωστρέφειας πρέπει να στοχεύει<sup>52</sup>:

- Στην άμεση διασύνδεση της επιχειρηματικότητας με το παγκοσμιοποιημένο δικτυακό εμπόριο.
- Στην κατάκτηση των αγορών όπως τα Βαλκάνια, η Δυτική Ευρώπη και οι Η.Π.Α..
- Στην επέκταση των προϊόντων στις αναδύμενες αγορές όπως για παράδειγμα του Εύξεινου Πόντου, της Κίνας, της Ινδίας.
- Στην προώθηση των εξαγωγών προϊόντων και υπηρεσιών. Κάθε επιχείρηση που οργανώνει μια επεκτατική κίνηση πρέπει να έχει την δυνατότητα προσφοράς ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Η κατάκτηση ξένων αγορών από μια επιχείρηση προϋποθέτει την ύπαρξη δυναμικού συγκριτικού πλεονεκτήματος που απαιτεί ένα σύνολο επενδύσεων σε τεχνολογία, μηχανήματα, ανθρώπινο κεφάλαιο, νέες μεθόδους παραγωγής και δημιουργία καινοτομικών προϊόντων. Η επέκταση σε ξένες αγορές μπορεί να εξασφαλίζει «ευκολότερα» στους εγχώριους παραγωγούς κέρδη όμως όχι στο διηνεκές. Πρέπει λοιπόν τα κέρδη αυτά να διοχετεύονται σε τεχνολογία, μηχανές και ανθρώπινο κεφάλαιο ώστε να δημιουργήσει με τη σειρά της νέα πλεονεκτήματα, τα οποία θα οδηγήσουν μέσω της βελτίωσης των ποιοτήτων και αύξησης των ποικιλιών των προϊόντων και υπηρεσιών στην κατάκτηση αγορών οι οποίες διακρίνονται για τους λιγότερους κινδύνους και εξασφαλίζουν σταθερές πωλήσεις και κέρδη. Είναι φανερό λοιπόν γιατί η γνώση, οι πληροφορίες και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών υπέρ των εξαγωγέων ή των

<sup>52</sup> Άγνωστος, Εξαγωγική πολιτική, <http://www.pasok.gr/portal/gr/47/8731/3/1/showdoc2.html>

δυναμικών εξαγωγέων αποτελούν το βασικό μοχλό ανάπτυξης των επιχειρήσεων για την επέκτασή τους τόσο στο εξωτερικό όσο και στην εσωτερική αγορά.

Τη σημασία της εξωστρέφειας για τις ελληνικές επιχειρήσεις καταγράφει και πρόσφατη έρευνα που πραγματοποίησε ο Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος (Σ.Β.Β.Ε.) για λογαριασμό του Υπουργείου Ανάπτυξης, με σκοπό τον προσδιορισμό των κινήτρων, των ωφελειών και των στρατηγικών των διεθνοποιημένων ελληνικών επιχειρήσεων. Από τη συγκεκριμένη έρευνα προκύπτει ως γενικό συμπέρασμα ότι η διεθνοποίηση ευνοεί και αυξάνει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν αυτού του είδους τις δράσεις.

Η παγκοσμιοποίηση δεν φέρνει μόνο προκλήσεις και κινδύνους, αλλά και ευκαιρίες για νέους δρόμους ανάπτυξης. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι οι 10 μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις πραγματοποιούν το 47% του κύκλου εργασιών τους και το 42% των κερδών τους στο εξωτερικό, σύμφωνα με το κείμενο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» 2007-2013<sup>53</sup>.

Οι πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων για την ενίσχυση της εξωστρέφειας και την «κατάκτηση» νέων αγορών και την αξιοποίηση των παρουσιαζόμενων ευκαιριών, συμβάλλουν στο να εξαλειφθούν τα εμπόδια που συναντούν στην προσπάθειά τους για πρόσβαση στις διεθνείς αγορές. Ωστόσο, μεγάλο ποσοστό της ευθύνης για την ενίσχυση της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων εναπόκειται στις ίδιες τις επιχειρήσεις. Στην εποχή των ραγδαίων ποσοτικών και ποιοτικών αλλαγών και των έντονων τεχνολογικών εξελίξεων, όποιος δεν αλλάζει, μένει στάσιμος. Το στοίχημα της ανάπτυξης κερδίζεται με την εφαρμογή νέων διαδικασιών, νέων πολιτικών και νέων τρόπων για την αντιμετώπιση των παλαιών και των νέων προβλημάτων.

#### 2.1.5. Ανάπτυξη επενδύσεων επιχείρησης

Οι επενδύσεις μιας επιχείρησης αποτελούν κυρίως επενδύσεις εκσυγχρονισμού του εξοπλισμού τους, όπου περιλαμβάνονται:

- Νέος εξοπλισμός,
- Αντικατάσταση παλαιού εξοπλισμού,
- Νέες εγκαταστάσεις,

<sup>53</sup> Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» 2007-2013. Υπουργείο Ανάπτυξης. [www.ypan.gr/docs/\(28%2003%2008\)parousiasi%20EPAN%20II.ppt](http://www.ypan.gr/docs/(28%2003%2008)parousiasi%20EPAN%20II.ppt)

- Μηχανοργάνωση επιχειρήσεων,
- Ανάπτυξη συστημάτων και εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου,
- Επενδύσεις εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης ποιότητας στην παραγωγή και στην διοίκηση των επιχειρήσεων (συστήματα HACCP, ISO).
- εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία,

Ουσιαστικά οι επενδύσεις θα βοηθήσουν την ίδια την επιχείρησης η οποία πρέπει να βελτιώσει του υπάρχοντος παραγωγικού εξοπλισμού, να αναπτύξει και να πιστοποιήσει τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας και πιστοποίηση προϊόντων, να αναπτύξει και να εφαρμόσει πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου, να προμηθευτεί εξοπλισμό ποιοτικού ελέγχου και εργαστηριακού εξοπλισμού, να ενσωματώσει τεχνολογίες φιλικές προς το περιβάλλον, να αναπτύξει και να πιστοποιήσει συστήματα και εξοπλισμό περιβαλλοντικής διαχείρισης, προστασίας του περιβάλλοντος, υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων και τέλος να προωθήσει τα ήδη υπάρχοντα αλλά και τα νέα προϊόντα της.

Οι επενδύσεις είναι εκείνες που μπορούν να υπερκεράσουν πολλές αδυναμίες όπως τον παλαιωμένο και ανεπαρκή εξοπλισμό των επιχειρήσεων, το μη ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό, τα συστήματα μεταφορών για την εισαγωγή πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας και εξαγωγής προϊόντων, την ανυπαρξία σταθερών προτύπων παραγωγής, την αδυναμία προώθησης των προϊόντων και εκμετάλλευσης της υψηλής τους ποιότητας (όπου αυτή υπάρχει), την αδυναμία εύρεσης των κατάλληλων αγορών για τα προϊόντα.

Έτσι τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση είναι πολλαπλά:

- Η ενημέρωση των στελεχών της επιχείρησης για τις καινούργιες τάσεις στην καινοτόμηση και στην προώθηση προϊόντων ποιότητας σε ολόενα και διαφοροποιούμενες αγορές,
- Η επαφή και δικτύωση με άλλες επιχειρήσεις και η κοινή ενεργοποίηση τους για την προώθηση των προϊόντων,
- Η συμμετοχή σε νέα και καινοτόμα δίκτυα προώθησης ,
- Η βοήθεια στην ολοκλήρωση ενός σχεδίου μελέτης νέων επενδύσεων που θα πραγματοποιηθούν.

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε σε ένα από τα πιο κοινά μέτρα της απόδοσης μιας επιχείρησης αλλά και οποιασδήποτε επιχειρηματικής δραστηριότητας, είναι η απόδοση επενδύσεων, συνήθως γνωστή με τα αρχικά ROI = return on investment. Η ROI ορίζεται από το κλάσμα: καθαρά κέρδη / επένδυση. Ως «επένδυση» θεωρείται συνήθως το

ενεργητικό μιας επιχείρησης γι' αυτό και η ROI είναι ακόμα γνωστή και ως απόδοση ενεργητικού. Η ROI είναι ένα από τα βασικά μέτρα της επικέρδειας μίας επιχείρησης και χρησιμοποιείται ευρύτατα για τη σύγκριση επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Συνήθως η μέση ROI ενός κλάδου είναι γνωστή και αποτελεί σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση της απόδοσης μίας επιχείρησης. Χρησιμοποιείται επίσης ευρύτατα ως μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης των μάνατζερ μίας επιχείρησης και έχει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του ύψους της αμοιβής τους. Μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τη ROI αυξάνοντας τον αριθμητή ή μειώνοντας τον παρονομαστή στο παραπάνω κλάσμα, δηλαδή μπορεί να αυξήσει τα κέρδη, δηλαδή να αυξήσει τις πωλήσεις ή/και να μειώσει το κόστος, να μειώσει τις επενδύσεις ή να κάνει κάποιο συνδυασμό των (α) και (β) <sup>54</sup>.

## 2.2. Ο ρόλος της γνώσης σε μια επιχείρηση

Η γνώση ορίζεται ως «η εμπειρία, οι αξίες, η σχετική με το περιεχόμενο πληροφορία και οι εκτιμήσεις των ειδικών, τα οποία παρέχουν ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση και την εμπέδωση νέων εμπειριών και πληροφορίας». Συχνά ενυπάρχει όχι μόνο σε έγγραφα και αρχεία, αλλά και στις ρουτίνες, πρακτικές και νόρμες ενός οργανισμού<sup>55</sup>. Σε επίπεδο τυπικού ορισμού, γνώση είναι «το αποτέλεσμα κάθε πνευματικής διαδικασίας για την κατανόηση της αντικειμενικής πραγματικότητας, είτε άμεσα με τις αισθήσεις, είτε έμμεσα με την παρέμβαση του λογικού»<sup>56</sup>. Οι Nonaka and Takeuchi (1994)<sup>57</sup>, δίνουν την παραδοσιακή πλέον διάκριση της σιωπηρής «tacit» και αναμφίβολης «explicit» γνώσης. Η διάκριση αυτή είναι πολύ σημαντική επειδή αναδεικνύει την σημασία της κρυφής γνώσης που πολλές φορές μένει ανεκμετάλλευτη στο μυαλό των ανθρώπων.

Η διαχείριση γνώσης είναι η προσέγγιση από το χώρο της διοίκησης η οποία με εργαλεία από το χώρο της Πληροφορικής επιτρέπει τη συλλογή, επεξεργασία και οργάνωση της γνώσης για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, όπως η λήψη

<sup>54</sup> Βογιατζής Ζ. (04/2006). Απόδοση επενδύσεων: μέτρο κερδοφορίας και μέτρο αξιολόγησης μάνατζερ. Ηλεκτρονικό περιοδικό <http://www.bluewavemag.com/blueart28.htm>

<sup>55</sup> Davenport H. Thomas, Prusak Laurence (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Retrieved from Journal Watch Web site. <http://www.phcris.org.au/phplib/filedownload.php?file=/publications/jwatch/may02.pdf>

<sup>56</sup> Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών, (1998). Τυπικός ορισμός της γνώσης από το Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής. Θεσσαλονίκη

<sup>57</sup> Nonaka, I., Yamanouchi, (2003). Η επιχείρηση της γνώσης. Εκδόσεις Καστανιώτη. Αθήνα

αποφάσεων<sup>58</sup>. Επίσης τα συστήματα διαχείρισης γνώσης, δηλαδή τα βασισμένα στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών συστήματα για την αναπαράσταση, εκμαίευση, διανομή και επεξεργασία της γνώσης, δεν είναι πια θέμα επιλογής μιας επιχείρησης, αλλά ένα από τα πιο σημαντικά της «κομμάτια», το οποίο της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<sup>59</sup>.

Το ανθρώπινο δυναμικό που ασχολείται με τη διαχείριση της γνώσης οφείλει να διαθέτει κάποια βασικά χαρακτηριστικά, όπως: α) την απαραίτητη επιστημονική κατάρτιση και το υπόβαθρο των γνώσεων, β) την αντιληπτική ικανότητα και πνευματική οξύδερκεια, ώστε να γνωρίζει πού να αναζητήσει την άρρητη/ υπονοούμενη γνώση της επιχείρησης, γ) τη δυνατότητα μετατροπής της άρρητης γνώσης σε ρητή, δ) την ικανότητα παραγωγής νέας γνώσης, ε) τη ικανότητα μετατροπής της γνώσης της επιχείρησης σε δράση<sup>60</sup>.

### **2.3. Η επιτυχής διοίκηση της επιχειρηματικής γνώσης**

Η έννοια διοίκηση της γνώσης χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών πρακτικών και προσεγγίσεων που αφορούν τη δημιουργία, την επεξεργασία και τη διάχυση γνώσης. Πολλοί αναλυτές του μάνατζμεντ θεωρούν ότι ο όρος αυτός αποτελεί σχήμα οξύμωρο, στο βαθμό που είναι εξαιρετικά δύσκολη (αν όχι αδύνατη) η εφαρμογή τεχνικών και συστημάτων διοίκησης σε κάτι που δεν είναι χειροπιαστό και βρίσκεται κυρίως στη γνώση που έχουν οι άνθρωποι.

Η σύγχρονη τάση είναι να θεωρείται η διοίκηση γνώσης ως μία διοικητική πρακτική (management discipline) που αφορά τη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση και χρήση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της οργανωτικής αποδοτικότητας, τη βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας. Με αυτήν την έννοια, η διοίκηση γνώσης σηματοδοτεί μία νέα, ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του κεντρικού ρόλου της γνώσης στον τρόπο εργασίας και στο επιχειρείν.

<sup>58</sup> Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? IBM Systems Journal, 40(4), 1002-1007. <http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/prusak.html>.

<sup>59</sup> Alavi, M., Leidner, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conception Foundations and Research issues. MIS Quarterly, 25(1): 107-136, στο Ευαγγέλου, Χ., 2006, Ολοκλήρωση Συστημάτων Υποστήριξης Ομαδικών Αποφάσεων και Διαχείρισης Οργανωσιακής Γνώσης, Ερευνητικό Ακαδημαϊκό Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών, Αχαΐα

<sup>60</sup> Ευαγγέλου, Χ. (2006). Ολοκλήρωση Συστημάτων Υποστήριξης Ομαδικών Αποφάσεων και Διαχείρισης Οργανωσιακής Γνώσης. Ερευνητικό Ακαδημαϊκό Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών. Αχαΐα

Εκτός από τα προφανή οφέλη που επιφέρει η διοίκηση γνώσης, οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται επίσης και τους σημαντικούς κινδύνους που συνδέονται με την απουσία προγραμμάτων διοίκησης του γνωστικού ενεργητικού τους. Οι σημαντικότεροι κίνδυνοι είναι:

- Η μείωση παραγωγικότητας και η απώλεια επιχειρηματικών ευκαιριών, που μπορούν να προέλθουν από την απουσία της κατάλληλης γνώσης την κατάλληλη στιγμή και στην κατάλληλη μορφή.
- Υπερ-πληροφόρηση (information overload), που οφείλεται στην πληθώρα πηγών πληροφόρησης και στην αδυναμία αξιολόγησης και οργάνωσης των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες στην επιχείρηση.
- Η νοοτροπία ότι η ατομική γνώση αποτελεί δύναμη, που οφείλεται εν μέρει και στην παρανόηση των στελεχών ότι όταν μοιράζονται τη γνώση με συναδέλφους τους οδηγούνται σε απώλεια της προσωπικής τους δύναμης.
- Φθορά γνώσης: σύμφωνα με μελέτη που δημοσιεύτηκε από το Harvard Business School, μία τυπική επιχείρηση χάνει το μισό γνωστικό δυναμικό της κάθε πέντε με δέκα χρόνια εξαιτίας κυρίως της αλλαγής του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η υιοθέτηση συστηματικών πρακτικών διοίκησης της γνώσης μπορεί να αντιμετωπίσει αυτούς τους κινδύνους και να τους μετατρέψει σε ευκαιρίες για ανάπτυξη και δημιουργία επιχειρηματικής αξίας, τους οποίους θα αναλύσουμε παρακάτω<sup>61</sup>.

### **2.3.1. Ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική**

Η διαμόρφωση και υλοποίηση ενός προγράμματος διοίκησης της επιχειρηματικής γνώσης (Knowledge Management Initiative) απαιτεί μία σύνθετη και ολοκληρωμένη προσέγγιση που πρέπει να εστιάζεται στο γνωστικό ενεργητικό της επιχείρησης και να διαμορφώνει το κατάλληλο πλέγμα στρατηγικής, οργάνωσης, λειτουργιών και συστημάτων που θα διασφαλίσουν την πλήρη αξιοποίησή του.

Για να είναι επιτυχής, η διοίκηση γνώσης πρέπει να είναι πλήρως εναρμονισμένη με την επιχειρηματική στρατηγική. Η οριοθέτηση περιοχών επέμβασης και ο σαφής προσδιορισμός των αναμενόμενων ωφελειών είναι ζωτικά συστατικά στοιχεία για να καταλήξει οποιασδήποτε προσπάθεια σε απτά αποτελέσματα.

<sup>61</sup> Μέντζας Γ. (06/2000). Η διοίκηση της γνώσης κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για τη σύγχρονη επιχείρηση. Περιοδικό Plant Management



Οι επιχειρήσεις πρέπει να διαμορφώσουν συνεκτικές στρατηγικές διοίκησης γνώσης που να είναι συνεπείς με τους στόχους ανάπτυξης των προϊόντων και υπηρεσιών τους, τους επιθυμητούς στόχους διείσδυσης σε νέες αγορές και τις χρηματοοικονομικές τους επιδιώξεις. Με άλλα λόγια, πρέπει να σχεδιάσουν μία συγκεκριμένη στρατηγική για ένα ζήτημα που είναι, από τη φύση του, στρατηγικής σημασίας.

### 2.3.2. Δέσμευση της ηγεσίας

Όπως σε κάθε ενέργεια που σχετίζεται με αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, έτσι και η διοίκηση γνώσης είναι απαραίτητο να καθοδηγείται και να υποστηρίζεται από την ηγεσία της επιχείρησης. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να δημιουργεί το κλίμα εκείνο που ενθαρρύνει τη διάχυση της γνώσης, όπου το προσωπικό αισθάνεται ασφαλές ώστε να συνεισφέρει στο γνωστικό ενεργητικό, αλλά και όπου τέτοιες συνεισφορές αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.

Πιο συγκεκριμένες πρόσφατες έρευνες εστιάζουν στο λεγόμενο «νεο-χαρισματικό παράδειγμα ηγεσίας» σύμφωνα με το οποίο οι ιδιαίτερος αποτελεσματικοί ηγέτες διευκρινίζουν και προωθούν εταιρικά οράματα τα οποία βασίζονται σε ιδεολογικές αξίες και παρακινητικό τρόπο σκέψης, τα οποία προωθούν πρωτοποριακές λύσεις σε σημαντικά προβλήματα και δίνουν έμφαση σε ραγδαίες αλλαγές και στη στοχοθέτηση προσδοκιών υψηλής επίδοσης. Επιπρόσθετα, το ηγετικό αυτό παράδειγμα δημιουργεί υψηλό αίσθημα εμπιστοσύνης και θαυμασμού προς τον ηγέτη<sup>62</sup>.

### 2.3.3. Νέοι ρόλοι και εταιρική κουλτούρα

Η οργάνωση των δραστηριοτήτων διοίκησης της γνώσης και η ρητή ανάθεση των σχετικών αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων έχει οδηγήσει στον καθορισμό νέων οργανωτικών ρόλων. Πολλές εταιρίες έχουν δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας (π.χ. Chief Knowledge Officers, Knowledge Managers), που έχουν στόχο την υποστήριξη και προώθηση της συλλογής, επεξεργασίας και διάχυσης της γνώσης. Από την άλλη πλευρά, πολλές εταιρίες αναδιατυπώνουν τα συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών με στόχο να

---

<sup>62</sup> Αυλώνας Ν. (06/2007). Ο Ρόλος της Ηγεσίας στην Εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Περιοδικό Επιστημονικό Μάρκετινγκ

ενισχύσουν μία επιχειρηματική κουλτούρα που θα ενθαρρύνει την ενεργή συμβολή των στελεχών τους στην εξάπλωση της επιχειρηματικής γνώσης, θα προάγει τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και ομαδικής εργασίας και θα επικροτεί την καινοτομία.

Η εταιρική κουλτούρα που ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων δημιουργείται από εργαζόμενους που αισθάνονται ασφαλείς, που έχουν επίγνωση ότι η συμμετοχή τους σε λειτουργίες διοίκησης γνώσης είναι σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι των καθηκόντων τους, που επωφελούνται άμεσα από την επιχειρησιακή γνώση που συλλέγεται, και που, τέλος, αισθάνονται, τόσο οι ίδιοι όσο και οι συνάδελφοί τους την έννοια της κυριότητας και της ιδιοκτησίας γνώσεων που αποβαίνουν χρήσιμες στο σύνολο.

#### 2.3.4. Τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών

Η διοίκηση της γνώσης αποτελεί αντικείμενο επιστημονικής μελέτης και πρακτική διαχείρισης που αναπτύχθηκε ταχύτατα τα τελευταία 70 χρόνια και συνεχίζει να εξελίσσεται συνεχώς. Οι σύγχρονες τεχνικές management υποστηρίζουν την ορθολογική λήψη αποφάσεων, την διαχείριση οργανωτικών διαδικασιών και συμβάλλουν καθοριστικά στην αποτελεσματική λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, επηρεάζοντας με αυτό τον τρόπο την ζωή των ανθρώπων που κινούνται μέσα και έξω από αυτές.

Μέσα από ένα σύστημα που θα συλλέγει πληροφορία σε τακτά χρονικά διαστήματα, θα την ταξινομεί, ανανεώνει, εμπλουτίζει και στη συνέχεια μετασχηματίζει σε μορφή κατάλληλη προς παρουσίαση στα άτομα που την έχουν ανάγκη και μπορούν να την αξιοποιήσουν, θα καταστεί δυνατή η μετάβαση από την απλή κατοχή πληροφοριών σε γνώση και επομένως σε δύναμη<sup>63</sup>.

Οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών αναπτύχθηκαν και εξελίχθηκαν ταχύτατα με σκοπό την υποστήριξη της διοίκησης, τον έλεγχο, τον συντονισμό, αλλά και τη λήψη αποφάσεων σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση. Η κατανόηση των απαιτήσεων σε ένα παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον καθιστά απαραίτητη την ανάγκη της εκμετάλλευσης του ίντερνετ και της πληροφορικής με στόχο τον σχεδιασμό

---

<sup>63</sup> Άγνωστος. Διαχείριση γνώσης και αυτοματοποίηση διαδικασιών στις χερσαίες μεταφορές. [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=449](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=449)

ανταγωνιστικών και αποτελεσματικών πληροφοριακών συστημάτων, που θα μπορούν να υποστηρίξουν τους στόχους ενός οργανισμού.

Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών είναι καταλυτικός για την αποτελεσματική διοίκηση της γνώσης. Οι νέες τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής και ειδικότερα το διαδίκτυο και ο παγκόσμιος ιστός (www) αποτελούν εργαλεία αιχμής στην διαχείριση και ανάπτυξη της εταιρικής γνώσης. Τα νέα συστήματα, όπως τα ενδο-δίκτυα (intranets), οι τεχνολογίες διαχείρισης εγγράφων και ροών εργασίας (document και workflow management), τα συστήματα συνεργασίας (collaboration systems, groupware), οι αποθήκες δεδομένων (data warehouses) και οι επιχειρηματικές πύλες πληροφορίας (enterprise information portals), αποτελούν κρίσιμο παράγοντα που διευκολύνει τη διοίκηση γνώσης. Τα συστήματα αυτά είναι χρήσιμα σε διάφορες λειτουργίες διοίκησης γνώσης, όπως η υποστήριξη της συνεργασίας σε εικονικές ομάδες (virtual teams), η ανάλυση δεδομένων από προηγούμενες δοσοληψίες των πελατών, η εύρεση των κατάλληλων στελεχών στη βάση δεδομένων της εταιρίας κ.ά.

Πρέπει, όμως, να σημειωθεί ότι η ισορροπία μεταξύ του τεχνολογικού και του ανθρώπινου παράγοντα είναι από τα πλέον κρίσιμα στοιχεία στην επιτυχία της διοίκησης γνώσης. Ενώ η τεχνολογία από μόνη της δεν αποτελεί τη λύση, χωρίς αυτή η διοίκηση γνώσης είναι πολλές φορές καταδικασμένη να μείνει μία θεωρία χωρίς πρακτικές εφαρμογές<sup>64</sup>.

#### **2.4. Διαχείριση επιχειρηματικής γνώσης – Θετικά αποτελέσματα χρήσης αυτής σε επιχειρήσεις**

Η διαχείριση γνώσης είναι μια νέα διοικητική πρακτική που αφορά στη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση και χρήση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της οργανωτικής αποδοτικότητας, τη βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας<sup>65</sup>. Η διαχείριση γνώσης

<sup>64</sup> Αυλώνας Ν. (06/2007). Ο Ρόλος της Ηγεσίας στην Εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Περιοδικό Επιστημονικό Μάρκετινγκ

<sup>65</sup> Το παρόν κείμενο αποτελεί εισήγηση του Μέντζα Γ. στο ALBA Conference: New Times, New Challenges: Managing People in the Knowledge Organization, 12 Απριλίου 2000. Στα πλαίσια του ευρωπαϊκού έργου Kpow-Net έχει αναπτυχθεί μία καινοτομική μέθοδος και ένα εργαλείο διαχείρισης της γνώσης με κύριο προσανατολισμό τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Η μέθοδος και το εργαλείο έχουν εφαρμοσθεί στην τράπεζα UBS και στην αγγλική εταιρία NAI Gooch Webster. Περιοδικό Επιστημονικό Μάρκετινγκ

σηματοδοτεί μια νέα, ολιστική αντιμετώπιση του κεντρικού ρόλου της επιχειρηματικής γνώσης στον τρόπο εργασίας της σύγχρονης επιχείρησης. Χαρακτηριστικό είναι το μοντέλο διαχείρισης της γνώσης που έχει αναπτυχθεί από το Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας των Η.Π.Α. (American Productivity and Quality Center).

Ο Karl Wiig που θεωρείται από πολλούς ως ο θεμελιωτής της Διαχείρισης Γνώσης, την προσδιόρισε ως την συστηματική, σαφή και σκόπιμη συγκρότηση, ανανέωση και εφαρμογή γνώσης για μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης και των ωφελειών που αποκομίζει από τα γνωστικά περιουσιακά της στοιχεία<sup>66</sup>. Είναι αμέτρητα τα παραδείγματα εταιριών που ανέπτυξαν επιτυχημένα προγράμματα συστηματικής διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης σε διαφορετικούς τομείς οικονομικής δραστηριότητας. Ορισμένα από αυτά είναι τα εξής<sup>67</sup>:

- Χημική βιομηχανία. Η Buckman Laboratories ήταν μία από τις πρώτες εταιρίες που ανέπτυξαν προγράμματα διαχείρισης γνώσης ως μέσο αύξησης της ταχύτητας καινοτομίας και βελτίωσης της υποστήριξης των πελατών. Μία από τις πλέον σημαντικές πρωτοβουλίες είναι το K'Netix (Buckman Knowledge Network), ένα διασυνδεδεμένο σύστημα βάσεων γνώσης διαθέσιμο παγκοσμίως σε όλους τους συνεργάτες της εταιρίας.
- Εταιρίες υψηλής τεχνολογίας. Η Hewlett Packard έχει υλοποιήσει ένα μεγάλο αριθμό προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης, που στόχο έχουν να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας. Τυπικά προβλήματα που αντιμετωπίζει σχετίζονται με την παροχή γνώσης για τα προϊόντα της στους χιλιάδες συνεργάτες ανά τον κόσμο. Η βελτίωση της διάχυσης γνώσης στη HP έχει οδηγήσει στη δραστική μείωση του χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων.
- Ασφαλιστικός και χρηματοπιστωτικός τομέας. Η σουηδική Skandia είναι πρωτοπόρος στην ανάπτυξη εννοιών όπως πνευματικό κεφάλαιο (intellectual capital) ως μετρήσιμο μέγεθος. Η Skandia έχει αναπτύξει και χρησιμοποιεί καινοτόμες τεχνικές συνυπολογισμού του πνευματικού κεφαλαίου στον ισολογισμό της εταιρίας.

<sup>66</sup> Αγγέλιδου Μ. (2006). Νέες Τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στην υπηρεσία του τουρισμού. Ευκαιρίες και απειλές σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Οργάνωση και Διαχείριση Πόρων και Έργων Ανάπτυξης Α.Π.Θ. Θεσσαλονίκη

<sup>67</sup> Μέντζα Γ., Αποστόλου Δ. (07/2000). Η Επιχειρηματική Πρόκληση του 21ου Αιώνα. Περιοδικό Plant Management

- Φαρμακευτικός τομέας. Η Glaxo Wellcome και άλλες εταιρίες χρησιμοποιούν τεχνικές διαχείρισης γνώσης κυρίως στα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων.
- Ενέργεια. Εταιρίες όπως η BP-Amoco κάνουν πράξη τη διαχείριση γνώσης για να διασφαλίσουν ότι οι ικανότητες και γνώσεις εμπειρών στελεχών της χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις της παγκοσμίως. Στην περίπτωση της BP-Amoco δίνεται έμφαση στη βελτίωση της επικοινωνίας και της πρόσβασης σε τεχνογνωσία, όταν και όπου χρειάζεται ανά τον κόσμο.
- Εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων. Οι εταιρίες αυτές ήταν από τις πρώτες που αντιλήφθηκαν ότι η κερδοφορία τους βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά σε ό,τι γνωρίζουν. Τέτοιες εταιρίες έχουν αναπτύξει παγκόσμια συστήματα βέλτιστων πρακτικών (best practices) και διοχετεύουν την κατάλληλη γνώση όπου και όταν απαιτείται.

Η εμπειρία από τα έργα διαχείρισης της γνώσης δείχνει ότι δεν υπάρχουν τυποποιημένες συνταγές επιτυχίας. Η τελική επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης. Εντούτοις ορισμένες βασικές αρχές θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας των έργων διαχείρισης της γνώσης. Η πραγματοποίηση της διαχείρισης της γνώσης πρέπει να ακολουθεί μια λογική διαδικασία η οποία είναι η εξής:

1. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ξεκινούν με έργα - πιλότους, με ένα συνολικό πλάνο. Είναι απαραίτητο η προσπάθεια να ξεκινήσει από ένα σαφώς προσδιορισμένο έργο, στα πλαίσια ενός συνολικού σχεδίου. Τα πρώτα, μικρά έργα δεν πρέπει να είναι αποσπασματικές προσπάθειες.
2. Είναι απαραίτητο να υπάρξει σαφής σύνδεση με τους επιχειρηματικούς στόχους. Η επιτυχής εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης προϋποθέτει τη σύνδεσή της με ξεκάθαρους επιχειρηματικούς στόχους και την ενσωμάτωσή της στη συνολική στρατηγική.
3. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να εστιάσει σε βασικές περιοχές και λειτουργίες. Ο εξαρχής προσδιορισμός τέτοιων περιοχών θα περιορίσει σημαντικά τη συγκέντρωση και οργάνωση πληροφοριών που είναι χρήσιμες και θα διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, καθώς θα είναι ευρέως αντιληπτό με τι τρόπο και για ποιο σκοπό χρησιμοποιείται η γνώση που συνεισφέρει ο καθένας.
4. Οργάνωση γνώσης γύρω από τις βασικές ικανότητες. Πρέπει να αποφεύγεται η εύκολη λύση της οργάνωσης της γνώσης σύμφωνα με τα τμήματα της

επιχείρησης. Αντίθετα, η οργάνωση πρέπει να εξυπηρετεί τον τρόπο που οι εργαζόμενοι να αναζητούν τη γνώση, π.χ. σύμφωνα με το περιεχόμενο, τα βασικά προϊόντα κ.λπ.

5. Η δημιουργία οργανωτικής υποδομής είναι αναγκαιότητα. Η κατάλληλη οργανωτική υποδομή αποτελεί προϋπόθεση για την αξιοποίηση της γνώσης. Η αντιμετώπιση ενός προβλήματος διαχείρισης γνώσης μόνο σαν έργο πληροφορικής οδηγεί συχνά σε αποτυχία ή και σε επιδείνωση του προβλήματος.
6. Η δημιουργία κατάλληλης επιχειρηματικής κουλτούρας είναι απαραίτητη. Η διαχείριση γνώσης λειτουργεί αποτελεσματικά με ανθρώπους που αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τη γνώση τους με συναδέλφους.
7. Συνεχής μέτρηση και επικοινωνία της επιτυχίας. Είναι σημαντικό να μετράται η επιτυχία της προσπάθειας και να γίνεται γνωστή σε όλους όσοι εμπλέκονται. Ο στόχος είναι να επιβραβεύονται οι θετικές προσπάθειες, ώστε αυτές να εντείνονται και να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση. Δεν πρέπει να υποτιμάται η προσπάθεια που απαιτείται. Η διαχείριση γνώσης δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται με επιπολαιότητα - απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε χρόνο, ανθρώπους και τεχνολογίες πληροφορικής.

Η εταιρία ερευνών Onum διακρίνει δύο φάσεις ανάπτυξης της αγοράς στα θέματα διαχείρισης γνώσης. Η πρώτη φάση ανάπτυξης (από το 1997 μέχρι σήμερα) χαρακτηρίστηκε από υπερβολή και σύγχυση. Αρκετές εταιρίες πειραματίστηκαν σε πιλοτική βάση με νέες τεχνολογίες, ενώ οι πιο συντηρητικές εστίαστηκαν είτε σε μη - τεχνικά θέματα είτε στην ανάπτυξη βασικών υποδομών πληροφορικής, όπως τα εταιρικά intranets. Η διαχείριση γνώσης τώρα εισέρχεται σε μία νέα φάση, που χαρακτηρίζεται με τη σειρά της από δύο κατευθύνσεις.

Η πρώτη κατεύθυνση υιοθετείται κυρίως από τις πρωτοπόρες εταιρίες σε ένα κλάδο που αρχίζουν να αναπτύσσουν εφαρμογές και δομές σε μεγαλύτερη κλίμακα, καθώς και να εφαρμόζουν εξειδικευμένες τεχνολογίες και τεχνικές διαχείρισης της γνώσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της επέκτασης ενός επιτυχημένου πιλοτικού προγράμματος σε ευρεία κλίμακα είναι η εξέλιξη του προγράμματος διαχείρισης γνώσης της τράπεζας UBS (που δημιουργήθηκε από τη συγχώνευση της Union Bank of Switzerland και της Swiss Bank Corporation), ενώ η ίδια εταιρία αναπτύσσει μεθόδους και συστήματα εικονικής διοίκησης ομάδων εργασίας (virtual team management) για τις λειτουργίες διαχείρισης του ρίσκου των δανείων της. Η δεύτερη κατεύθυνση αφορά κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες, συνήθως στα πλαίσια ανάπτυξης της

τεχνολογικής τους υποδομής (π.χ. εταιρικά συστήματα Intranet), διαμορφώνουν προγράμματα διαχείρισης γνώσης.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας είναι η αγγλική εταιρία εκτιμητών ακίνητης περιουσίας NAI Gooch Webster. Η NAI Gooch Webster, της οποίας το σύνολο του προσωπικού είναι περίπου 250 στελέχη σε οκτώ γραφεία, υλοποιεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα που εστιάζεται στη διαμόρφωση επιχειρηματικής κουλτούρας, στην ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας και στην εδραίωση διαδικασιών διαχείρισης της γνώσης.

Οι ελληνικές εταιρίες - ανάλογα με την επιχειρηματική τους στρατηγική, το μέγεθος και την τεχνολογική τους υποδομή - μπορούν να υιοθετήσουν την πρώτη ή τη δεύτερη κατεύθυνση. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις που έχουν επιτύχει υψηλό βαθμό ολοκλήρωσης της πληροφοριακής τους υποδομής (όπως οι τράπεζες και οι ασφαλιστικοί οργανισμοί) είναι σε θέση να εντοπίσουν συγκεκριμένες περιοχές ή/και λειτουργίες στις οποίες η διαχείριση γνώσης θα δημιουργήσει ανταγωνιστικά οφέλη. Από την άλλη πλευρά, οι μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις που τώρα σχεδιάζουν ή αναπτύσσουν τα πληροφοριακά τους συστήματα έχουν την ευκαιρία να διαμορφώσουν μια συνολική στρατηγική διαχείρισης της γνώσης που να αντιμετωπίζει τυχόν ελλείψεις.

Την τελευταία δεκαετία η διαχείριση γνώσης έχει αναπτυχθεί σε μία σημαντική θεωρία και πρακτική που ξεπερνά τα όρια της πρόσκαιρης «μόδας» και αντιμετωπίζει ορισμένα κρίσιμα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Είναι πιθανόν η δημοτικότητα του όρου της διαχείρισης γνώσης να μειωθεί στο μέλλον. Σε κάθε περίπτωση, όμως, η ανάγκη εστίασης στο γνωστικό ενεργητικό μιας επιχείρησης ως βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα θα παραμείνει επίκαιρη.

## Ερευνητική Επισκόπηση

### Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>. Παρουσίαση εταιρίας Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.

#### 3.1. Ανάλυση κλάδου πετρελαιοειδών

Σε σχετική ανάλυση την οποία εκπόνησε η Hellastat Α.Ε.<sup>68</sup> αναφέρεται ότι η άνοδος της διεθνούς τιμής του πετρελαίου προκάλεσε αλυσιδωτές αντιδράσεις στους εγχώριους τομείς οικονομικής δραστηριότητας, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τις μεταφορές και την αλιεία αλλά και τα ίδια τα νοικοκυριά. Το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου καυσίμων το 2004 διαμορφώθηκε σε -€4,47 δισ., σημειώνοντας περαιτέρω αύξηση της τάξεως του 10,88% (παρά την άνοδο των εξαγωγών κατά 20,61%), καθώς το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας διακινούμενης ποσότητας προέρχεται από εισαγωγές. Η μέση τιμή της αμόλυβδης βενζίνης κατά τη διάρκεια της διετίας 2004-2005 αυξήθηκε κατά 23,8%, κλείνοντας σε €0,905/λίτρο τα τέλη του 2005. Αναφορικά με το πετρέλαιο Brent, η αύξηση της εγχώριας μέσης τιμής υπήρξε εντονότερη, καθώς ανήλθε σχεδόν κατά 100% την εν λόγω περίοδο, κλείνοντας το 2005 στο ύψος των \$57,79/βαρέλι.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου πλήττονται από την κλιμάκωση παράνομων δραστηριοτήτων, και συγκεκριμένα το λαθρεμπόριο και τη διακίνηση νοθευμένων καυσίμων, η συνολική αξία των οποίων εκτιμάται στο €1,5 δισ., με σημαντικές απώλειες εσόδων για το Ελληνικό Δημόσιο.

Σημαντικές επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και δίκτυο διανομής, μακροπρόθεσμα όμως προβλέπεται υποκατάσταση του πετρελαίου. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, μεταξύ των οποίων οι Avinoil, Mamidoil, Αιγαίον, Ελινόιλ, Ρεβόιλ, ΕΤΕΚΑ και Silk Oil, πραγματοποιούν έντονο αναπτυξιακό πρόγραμμα σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και μεταφορικά μέσα, το οποίο την τελευταία 3ετία τρέχει με πάνω από 15% ετησίως, με στόχο την καλύτερη γεωγραφική κάλυψη, την ποιοτική και αισθητική αναβάθμιση στην εξυπηρέτηση της λιανικής αλλά και τη λειτουργία αποθηκευτικών χώρων.

<sup>68</sup> Hellastat Α.Ε. – Ελληνική Εταιρία Στατιστικών και Οικονομικών Πληροφοριών, (03/2006). Εμπόριο καυσίμων – λιπαντικών. Αύξηση εσόδων κερδών από την άνοδο της ζήτησης και της μέσης τιμής για το εμπόριο καυσίμων. [www.hellastat.gr](http://www.hellastat.gr).



Οι 3 market leaders, ΕΚΟ-ΕΛΛΑ, BP Hellas και Shell Hellas παρουσιάζουν χαμηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης των επενδύσεων τους, διαθέτοντας ήδη εκτεταμένο δίκτυο διανομής και εγκαταστάσεις.

Το μέγεθος της αγοράς πετρελαιοειδών στην Ελλάδα και διεθνώς αναμένεται να περιοριστεί μακροπρόθεσμα λόγω της βούλησης της παγκόσμιας οικονομίας σταδιακά να περιορίσει την εξάρτηση από τις πετρελαιοπαραγωγές χώρες αλλά και να προστατεύσει το περιβάλλον. Οι εναλλακτικές μορφές ενέργειας συνδυάζουν χαμηλότερη τιμή και φιλικότητα προς το περιβάλλον, ενώ ήδη καταγράφονται ανοδικές τάσεις στη χρήση φυσικού αερίου από ιδιώτες και δημόσιες υπηρεσίες, ενώ αναμένεται περαιτέρω διεύρυνση την επόμενη τετραετία.

Σε διεθνές επίπεδο, τα υψηλά επίπεδα των τιμών του πετρελαίου προκάλεσαν στροφή της ερευνητικής και οικονομικής δραστηριότητας σε εναλλακτικές μορφές ενέργειας (αιολική, πυρηνική, γεωθερμική ενέργεια, άνθρακας, κλπ). Η αγορά εναλλακτικών καυσίμων (π.χ. πεπιεσμένο φυσικό αέριο) γνώρισε πρωτοφανή άνθηση, ενώ οι πρώτες εφαρμογές πραγματοποιούνται σε οχήματα νέας τεχνολογίας (κυρίως επιχειρηματικοί στόλοι, λεωφορεία αστικών συγκοινωνιών) με κινητήρες που λειτουργούν με καύση φυσικού αερίου. Ταυτόχρονα, σε πολλές χώρες αναπτύσσονται και οι πρώτες εφαρμογές βιοκαυσίμων (βιοαιθανόλη, βιοντίζελ, βιοαέριο, βιομεθανόλη κλπ), τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην πλειοψηφία των οχημάτων και μηχανημάτων είτε αυτούσια, είτε σε πρόσμιξη με συμβατικά καύσιμα.

Η παραγωγή βιοκαυσίμων στην Ελλάδα και η διάθεση μέρους των αγροτικών εκτάσεων για ενεργειακές καλλιέργειες ενέχει σημαντικά οφέλη. όπως: μείωση των ρυπογόνων αερίων, ειδικά στις φορτισμένες αστικές περιοχές, πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων από τις εταιρείες εμπορίας καυσίμων, αύξηση των νέων θέσεων εργασίας, αύξηση του αγροτικού εισοδήματος κ.α.

Το 2004 αποτέλεσε έτος υψηλής κερδοφορίας για τις εταιρείες εμπορίας καυσίμων και λιπαντικών. Τα συνολικά κέρδη του κλάδου διαμορφώθηκαν στο ύψος των €152,67 εκ., μειωμένα κατά 14,7% έναντι του 2003. Ο έντονος ανταγωνισμός δεν επέτρεψε τη βελτίωση των περιθωρίων, αντιθέτως παρατηρείται πίεση η οποία οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα τα περιθώρια Κερδών Προ Τόκων Φόρων και Αποσβέσεων και Κερδών Προ Φόρων από 3,8% το 2004 σε 2,6% το 2005 και από 1,3% σε 0,8% αντίστοιχα.

Η γενική ρευστότητα βρίσκεται σε επίπεδα οριακά άνω της μονάδας (1,02), λόγω της αυξημένης χρήσης βραχυπρόθεσμων πηγών χρηματοδότησης. Ο κλάδος λειτουργεί διαχρονικά σε επίσης ικανοποιητικό επίπεδο άμεσης ρευστότητας, στο 0,93 έναντι μέσης

επίδοσης της τάξης του 0,85 στο σύνολο των ελληνικών εμπορικών επιχειρήσεων, σημειώνεται δε ότι ποσοστό 20-50% των απαιτήσεων καλύπτεται από επιταγές και γραμμάτια.

### **3.2. Ανάλυση εταιρίας Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.**

#### **3.2.1. Προφίλ εταιρίας Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.**

Ένας δυναμικός Όμιλος, με στέρεες βάσεις και συνεχή κερδοφορία, πρωταγωνιστεί στις ενεργειακές εξελίξεις στην Ελλάδα, αλλά και στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης. Η σταδιακή μετεξέλιξή του από πετρελαϊκή σε ενεργειακή δύναμη συνοδεύεται από διεθνείς δραστηριότητες, επεκτάσεις και συμμαχίες, αλλά και από ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα με επιλεγμένες κερδοφόρες επενδύσεις σε νέους τομείς<sup>69</sup>.

Το εύρος των δραστηριοτήτων του περιλαμβάνει:

- Διύλιση αργού πετρελαίου και διάθεση καυσίμων.
- Εμπορία προϊόντων πετρελαίου συμπεριλαμβανομένων και των διεθνών πωλήσεων.
- Έρευνα και παραγωγή υδρογονανθράκων.
- Παραγωγή και εμπορία πετροχημικών και χημικών.
- Παραγωγή και εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας με χρήση φυσικού αερίου.
- Συμμετοχή στο φυσικό αέριο, μέσω της ΔΕΠΑ ΑΕ.
- Παροχή μελετών και τεχνικών υπηρεσιών για τεχνικά έργα συναφή με θέματα υδρογονανθράκων.
- Συμμετοχή στη μεταφορά αργού πετρελαίου και προϊόντων (αγωγοί, θαλάσσιες μεταφορές)

Απασχολεί στην Ελλάδα και στο εξωτερικό 5.425 άτομα. Το σύνολο του ενεργητικού του με τέλος 2006 ήταν € 4.363,5 εκατ., τα ίδια κεφάλαια € 2.397,6 εκατ. και ο κύκλος εργασιών του έτους έφτασε τα € 8.121,5 εκατ.. Το επενδυτικό πρόγραμμα του Ομίλου περιλαμβάνει επενδύσεις κυρίως στον τομέα διύλισης, στην παραγωγή ηλεκτρικής

<sup>69</sup> Η ενότητα 3.2. προέρχεται από μια συλλογή στοιχείων από την εταιρία Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε., τα οποία βρίσκονται: Απολογισμός Διαχείρισης 2006, που δημοσίευσε το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας τον Μάιο του 2007, Ετήσιο Δελτίο 2005, Ετήσιο Δελτίο 2006, τα οποία προμηθευτήκαμε από την ίδια την εταιρία.

ενέργειας και στην έρευνα υδρογονανθράκων στο εξωτερικό, καθώς και επενδύσεις επέκτασης των διεθνών δραστηριοτήτων της εταιρείας, με προτεραιότητα στην ΝΑ. Ευρώπη και ειδικότερα στο χώρο των Βαλκανίων.

Οι Επιχειρηματικές Αρχές και Αξίες που διακρίνουν την εταιρία είναι οι εξής:

- Διαφάνεια σε όλους τους τομείς
- Γνώση στο αντικείμενο
- Ενθάρρυνση στη γνώση
- Μελέτες και έρευνες για νέες βελτιωμένες τεχνολογίες
- Κυρίαρχη θέση στον παράγοντα άνθρωπο
- Προστασία και σεβασμό στο περιβάλλον
- Προσπάθεια για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη
- Εμπιστοσύνη και σεβασμό στον πελάτη

Σκοπός της εταιρίας είναι η άσκηση εμπορικής, βιομηχανικής και ερευνητικής δραστηριότητας σχετικά με τους υδρογονάνθρακες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, όπως αυτές αναφέρονται αναλυτικά στο Άρθρο 4 του καταστατικού της. Ενδεικτικά περιλαμβάνουν:

- Έρευνα και εκμετάλλευση υδρογονανθράκων.
- Δύλιση αργού πετρελαίου, κατεργασία πρώτων υλών, παραγωγή προϊόντων πετρελαίου, χημικών και πετροχημικών.
- Προμήθεια, μεταφορά και αποθήκευση αργού πετρελαίου και προϊόντων του.
- Διάθεση και εμπορία προϊόντων πετρελαίου, χημικών και πετροχημικών.
- Εμπορία, παραγωγή και εκμετάλλευση κάθε άλλης μορφής ενέργειας.
- Παροχή συμβουλών επί θεμάτων υδρογονανθράκων και μελέτη, επίβλεψη, κατασκευή, εκμετάλλευση και διαχείριση έργων συναφών με θέματα υδρογονανθράκων.
- Συμβάσεις με το Δημόσιο για ανάληψη της άσκησης και διαχείρισης των δικαιωμάτων και συμφερόντων αυτού, που έχουν αντικείμενο συναφές προς τους σκοπούς της εταιρίας.

### 3.2.2. Διοίκηση ομίλου – Εταιρική δομή

Η μητρική εταιρία ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. είναι άμεσα ή έμμεσα ο μοναδικός ή ο πλειοψηφών μέτοχος των θυγατρικών και συνδεδεμένων εταιριών, με άσκηση

διοίκησης. Κάθε εταιρία διαθέτει το δικό της διοικητικό συμβούλιο και σχήμα διοίκησης, αλλά τα επενδυτικά προγράμματα, η χρηματοοικονομική διαχείριση και οι ετήσιοι προϋπολογισμοί ελέγχονται κεντρικά από υπηρεσίες της μητρικής εταιρίας. Οι θυγατρικές και συνδεδεμένες επιχειρήσεις υποβάλλουν στη μητρική εταιρία τα αποτελέσματα τους σε μηνιαία βάση.

Ο Όμιλος ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. περιλαμβάνει 10 θυγατρικές εταιρίες, 7 συνδεδεμένες επιχειρήσεις με άσκηση διοίκησης, 7 εταιρίες με συμμετοχή από 6,6% έως 50% και 5 κοινοπραξίες με ενοχικά δικαιώματα από 20% έως 49%, διοικείται από δεκατριαμελές διοικητικό συμβούλιο και λειτουργεί με την ακόλουθη εταιρική δομή. Από την ενιαία διοίκηση εξαιρούνται οι εταιρίες ΔΕΠΑ Α.Ε. και VPI Α.Ε., καθώς και οι «λοιπές συμμετοχές» πλην της ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΑΓΩΓΟΥ ΚΑΥΣΙΜΩΝ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ Α.Ε. Η περαιτέρω ανάλυση των εταιριών του ομίλου παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα 1.

**Πίνακας 1. Εταιρική Δομή του Ομίλου**

<b>1. Θυγατρικές του Ομίλου ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.</b>
1.1 ΕΚΟ Α.Β.Ε.Ε.
1.2 ΔΙΑΧΟΝ ΑΒΕΕ
1.3 ΑΣΠΡΟΦΟΣ Α.Ε.
1.4 HELLENIC PETROLEUM INTERNATIONAL A.G.
1.5 ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ – ΠΟΣΕΙΔΩΝ ΝΑΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
1.6 GLOBAL S.A.
1.7 ΕΛ.Π.ΕΤ. – ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ Α.Ε.
1.8 ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ – ΑΠΟΛΛΩΝ ΝΑΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
1.9 ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
1.10 ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ-ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ Α.Ε.
1.11 HELLENIC PETROLEUM FINANCE plc.
<b>2. Συνδεδεμένες εταιρίες του Ομίλου ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.</b>
2.1 VPI Α.Ε.
2.2 Δ.Ε.Π.Α. Α.Ε. (Δημόσια Επιχείρηση Αερίου)
<b>3. Θυγατρικές εταιρίες της εταιρίας ΕΚΟ Α.Β.Ε.Ε.</b>
3.1 ΕΚΟΤΑ ΚΩ Α.Ε.
3.2 ΕΚΟ GEORGIA Ltd
3.3 SAFCO Α.Ε.
3.4 ΕΚΟ – YU – AD – BEOGRAD
3.5 ΕΚΟ – ΕΛΔΑ BULGARIA EAD
3.6 ΕΚΟ ΦΥΣΙΚΟ ΑΕΡΙΟ Α.Ε.
3.7 ΕΚΟ – ΚΑΛΥΨΩ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ
<b>4. Θυγατρικές εταιρίες της εταιρίας HELLENIC PETROLEUM INT.</b>
4.1 HELLENIC PETROLEUM CYPRUS
4.2 YUGOPETROL AD KOTOR
4.3 HELPE SERVICES
4.4 ΕΛ.Π.Ε. – ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΤΙΚΗ Α.Ε.
<b>5 Θυγατρικές εταιρίες της εταιρίας GLOBAL</b>

5.1 ELDA PETROLEUM ALBANIA SH.P.K.
<b>6 Θυγατρικές εταιρίες της εταιρίας ΕΛΠΕΤ ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ</b>
6.1 OKTA AD SKOPJE
6.2 ΒΑΡΔΑΞ Α.Ε.
<b>7 Κοινοπραξίες στις οποίες συμμετέχει η Εταιρία</b>
7.1 ΕΛΠΕ Α.Ε. – ΘΡΑΚΗ Α.Ε.
7.2 ΕΤΑΙΡΙΑ ΑΓΩΓΟΥ ΚΑΥΣΙΜΟΥ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ Α.Ε.(Ε.Α.Κ.Α.Α.)
7.3 ΛΟΙΠΕΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ

*Πηγή: Ετήσιο Δελτίο 2006. Εταιρία Ελληνικά Πετρέλαια*

Επίσης στον όμιλο έχει συσταθεί η Γενική Διεύθυνση Διεθνών Δραστηριοτήτων με σκοπό να εποπτεύει τις θυγατρικές εταιρείες του εξωτερικού. Επίσης, στην αρμοδιότητα ευθύνης και συντονισμού της ανήκουν οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών (holding) του Ομίλου.

Στο αντικείμενο των δραστηριοτήτων της μεταξύ άλλων περιλαμβάνονται:

- Εφαρμογή του στρατηγικού, επενδυτικού, επιχειρησιακού σχεδίου και προϋπολογισμού για τις δραστηριότητες του εξωτερικού.
- Ευθύνη για την επίτευξη των αποτελεσμάτων των διεθνών θυγατρικών εταιρειών.
- Συντονισμός υποστηρικτικών υπηρεσιών για την επίτευξη συνεργιών μεταξύ των διεθνών θυγατρικών και των υπηρεσιών του Ομίλου.
- Παρακολούθηση της πορείας των θυγατρικών και εκτέλεση περιοδικών ελέγχων αποκλίσεων από το σχεδιασμό, προγραμματισμό και προϋπολογισμό. Αναφορές με βάση ενιαίες διαδικασίες του Ομίλου.
- Διευκόλυνση της διαχείρισης της απόδοσης και του ελέγχου διεθνών θυγατρικών με βάση ενιαίες διαδικασίες του Ομίλου.

### **3.2.3. Ιστορική Αναδρομή**

Μετά την ίδρυση της ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ Α.Ε. (Δ.Ε.Π. ΑΕ) και την εξαγορά από το Δημόσιο της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΥ Α.Ε. (ΕΛ.Δ.Α. ΑΕ) το Δημόσιο ελέγχει πλήρως τη διύλιση, διάθεση και εμπορία διυλισμένων προϊόντων. Στην επόμενη δεκαετία, πραγματοποιούνται εξαγορές και ιδρύσεις θυγατρικών εταιριών. Το 1998, η ΔΕΠ ΑΕ μετονομάζεται σε ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ και μπαίνει στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου. Κατά τα επόμενα χρόνια, προχωρά σε συστάσεις και εξαγορές θυγατρικών εταιριών, όπως η ΕΛ.ΠΕ.Τ. - ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ Α.Ε., μέσω της οποίας αποκτά το πλειοψηφικό πακέτο του διυλιστηρίου

ΟΚΤΑ των Σκοπίων, η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ – ΠΟΣΕΙΔΩΝ ΝΑΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ, καθώς και η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΚΥΠΡΟΥ, για την επέκταση των εμπορικών δραστηριοτήτων του Ομίλου. Το 2003, συγχωνεύεται με την ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ δι' απορροφήσεως η εταιρία ΠΕΤΡΟΛΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε. και ακολουθούν συστάσεις θυγατρικών εταιριών, όπως η ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, με σκοπό την κατασκευή εργοστασίου παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ – ΑΠΟΛΛΩΝ ΝΑΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ και η ΕΚΟ ΦΥΣΙΚΟ ΑΕΡΙΟ ΑΕ. Επίσης, η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ συμμετέχει σε κοινοπραξία με τις WOODSIDE ENERGY, REPSOL και του Λιβυκού Εθνικού Οργανισμού Πετρελαίου, για έρευνα και παραγωγή υδρογονανθράκων σε περιοχές της Λιβύης.

Το 2005 ολοκληρώνεται και μπαίνει σε εμπορική λειτουργία η Ηλεκτροπαραγωγική μονάδα στο Βιομηχανικό Συγκρότημα Θεσσαλονίκης. Την ίδια χρονιά συστήνονται η HELLENIC PETROLEUM FINANCE PLC, με σκοπό την παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, καθώς και η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΑΕ. Το 2006, συστήνεται η θυγατρική εταιρεία με την επωνυμία ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ Α.Ε., με σκοπό την παραγωγή, διάθεση και εμπορία ενεργειακών προϊόντων, που θα προέρχονται από τη χρήση μιας ή περισσότερων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Μέσω της νέας αυτής θυγατρικής εταιρείας, η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ συμμετέχει με ποσοστό 25% στην εταιρία ΒΙΟΝΤΙΖΕΛ Α.Ε., η οποία πρόκειται να ιδρύσει στην Ελλάδα μονάδα παραγωγής βιοντίζελ, μαζί με τις εταιρίες: ΒΙΟΧΑΛΚΟ Α.Ε., ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε. και PRIMA ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ Α. Ε. Β. Ε. Ε., με ποσοστό 25% η κάθε μία.

### **3.2.4. Δραστηριότητες του ομίλου**

#### **3.2.4.1. Διύλιση**

Ο τομέας διύλισης αποτελεί την κύρια δραστηριότητα του Ομίλου, απορροφά το μεγαλύτερο ποσοστό του ενεργητικού και των επενδύσεων της Εταιρείας και είναι ο κατ' εξοχήν κερδοφόρος τομέας. Στην Ελλάδα, ο Όμιλος διαθέτει και λειτουργεί τρία διυλιστήρια, στον Ασπρόπυργο, στην Ελευσίνα και στη Θεσσαλονίκη, με ετήσια ονομαστική δυναμικότητα 7,5 εκ. τόνους, 5 εκ. τόνους και 3,4 εκ. τόνους αργού

αντίστοιχα. Τα τρία διυλιστήρια καλύπτουν μαζί το 73% περίπου της συνολικής διυλιστικής ικανότητας στην Ελλάδα.

Από το 1999 ο Όμιλος, μέσω της συνδεδεμένης εταιρείας ΕΛ.Π.ΕΤ.- ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ, κατέχει πλειοψηφικό πακέτο στην ΟΚΤΑ ΑΔ SKOPJE, η οποία λειτουργεί το μοναδικό διυλιστήριο στην Π.Γ.Δ.Μ. Η δυναμικότητα του διυλιστηρίου της ΟΚΤΑ είναι 2,5 εκατ. τόνοι, που υπερκαλύπτει τις ανάγκες της τοπικής αγοράς και παρέχει δυνατότητες εξαγωγών.

Ο τομέας διύλισης απασχολεί 1.798 εργαζόμενους στην Ελλάδα και 932 στο εξωτερικό. Μέσω αυτού, ο Όμιλος συμμετέχει κατά 50% στον αγωγό Ασπροπύργου - Αεροδρομίου Αθηνών.

Τα διυλιστήρια που διαθέτει η εταιρία αναλύονται ως εξής:

1. Το διυλιστήριο Ασπροπύργου είναι σύνθετο (complex) κι ένα από τα πλέον σύγχρονα στην Ευρώπη. Κύρια μονάδα μετατροπής είναι η μονάδα καταλυτικής πυρόλυσης (FCC) με ονομαστική δυναμικότητα 45.000 βαρελιών την ημέρα. Η μονάδα κατεργάζεται ατμοσφαιρικό υπόλειμμα και απόσταγμα κενού των μονάδων κενού Ασπροπύργου και Θεσσαλονίκης για την παραγωγή λευκών προϊόντων. Μετά τα εκτενή έργα αναβάθμισης μονάδων και δικτύων διακίνησης, που πραγματοποιήθηκαν το 2004, το διυλιστήριο Ασπροπύργου λειτουργεί από το 2005 εναρμονισμένο πλήρως στις νέες περιβαλλοντικές νομοθετικές ρυθμίσεις και στις σύγχρονες απαιτήσεις ασφάλειας, αυξάνοντας παράλληλα την αποδοτικότητά του και τη συμμετοχή του στην κερδοφορία του Ομίλου. Διαθέτει μεγάλο ιδιωτικό λιμάνι, σύγχρονους σταθμούς φόρτωσης βυτιοφόρων και τρένων, εκτενές δίκτυο διακίνησης αργού από τις εγκαταστάσεις της Πάχης Μεγάρων και αγωγό διακίνησης τελικών και ημικατεργασμένων προϊόντων από και προς το διυλιστήριο Ελευσίνας. Είναι συνδεδεμένο με τον αγωγό διακίνησης καυσίμου προς το αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» έχοντας την κύρια ευθύνη παροχής καυσίμου.
2. Το διυλιστήριο Ασπροπύργου διαθέτει μεγάλη ευελιξία στην παραγωγή, αποθήκευση και διακίνηση όλων των τύπων τελικών προϊόντων. Ενόψει των μελλοντικών περιβαλλοντικών απαιτήσεων, που θα τεθούν σε ισχύ από το έτος 2008 υλοποιεί νέα έργα, προκειμένου να εξασφαλίσει τη δυναμική συμμετοχή του στην κάλυψη των αναγκών της αγοράς.
3. Το διυλιστήριο της Ελευσίνας είναι απλό διυλιστήριο ατμοσφαιρικής διύλισης. Διαθέτει συγκρότημα μονάδων αποθείωσης και ανάκτησης θείου και μονάδα υδρογονοαποθείωσης, δυναμικότητας 800 χιλ. τόνων ντίζελ ετησίως. Βασικά του

πλεονεκτήματα είναι οι μεγάλοι αποθηκευτικοί χώροι 3,35 εκατ. τόνων αργού και προϊόντων, το μεγάλο ιδιωτικό λιμάνι, στο οποίο μπορούν ταυτόχρονα να προσεγγίζουν 15 μεγάλα πλοία για φορτοεκφόρτωση πετρελαιοειδών, καθώς επίσης και ο σύγχρονος σταθμός φόρτωσης βυτιοφόρων με 18 νησίδες φόρτωσης. Το διωλιστήριο είναι συνδεδεμένο με αγωγό τόσο με τις εγκαταστάσεις στην Πάχη Μεγάρων όσο και με το διωλιστήριο Ασπροπύργου. Στο πλαίσιο της ιδιαίτερης έμφασης, που η Εταιρεία δίνει στην προστασία του περιβάλλοντος, προγραμματίζεται αναβάθμιση του διωλιστηρίου, προκειμένου να παράγονται προϊόντα με μηδενική περιεκτικότητα σε θείο. Τα διωλιστήρια Ελευσίνας και Ασπροπύργου λειτουργούν σε μικρή απόσταση από τη μεγάλη αγορά της περιφέρειας της πρωτεύουσας.

4. Το διωλιστήριο Θεσσαλονίκης είναι ατμοσφαιρικής διύλισης (hydroskimming) και λειτουργεί σε συνδυασμό με τα διωλιστήρια Ασπροπύργου και Ελευσίνας σαν μια ενοποιημένη παραγωγική μονάδα. Διαθέτει Μονάδα απόσταξης υπό κενό, Μονάδες αποθείωσης, Μονάδες αναμόρφωσης και ισομερισμού νάφθας, καθώς και Μονάδες υδρογωναποθείωσης. Επίσης διαθέτει δύο σταθμούς φόρτωσης βυτιοφόρων αυτοκινήτων με συνολικά 41 θέσεις φόρτωσης. Είναι το μόνο διωλιστήριο που λειτουργεί στη Βόρεια Ελλάδα και έχει τη δυνατότητα κάλυψης τόσο της τοπικής αγοράς όσο και της βαλκανικής ενδοχώρας.
5. Το διωλιστήριο ΟΚΤΑ στα Σκόπια είναι και αυτό τύπου hydroskimming με αποθηκευτικούς χώρους 250 χιλ. m<sup>3</sup>. Ο εφοδιασμός του με αργό γίνεται μέσω αγωγού από το διωλιστήριο Θεσσαλονίκης και η παραγωγή του περιλαμβάνει κυρίως βενζίνες, ντίζελ και μαζούτ, καθώς και μικρές ποσότητες υγραερίων. Το 2006 επεξεργάστηκε 1.071. χιλ. τόνους αργού και παρήγαγε 1.022. χιλ. τόνους προϊόντων. Διέθεσε συνολικά 1.079. χιλ. τόνους, εκ των οποίων οι 730 χιλ. απορροφήθηκαν από την τοπική αγορά και οι 349 χιλ. σε εξαγωγές. Σε σχέση με το 2005, οι πωλήσεις σημείωσαν αύξηση της τάξης των 958 χιλ. τόνων. Οι επενδύσεις για έργα εκσυγχρονισμού του διωλιστηρίου ΟΚΤΑ ανήλθαν το 2006 σε \$ 6.462 χιλ.

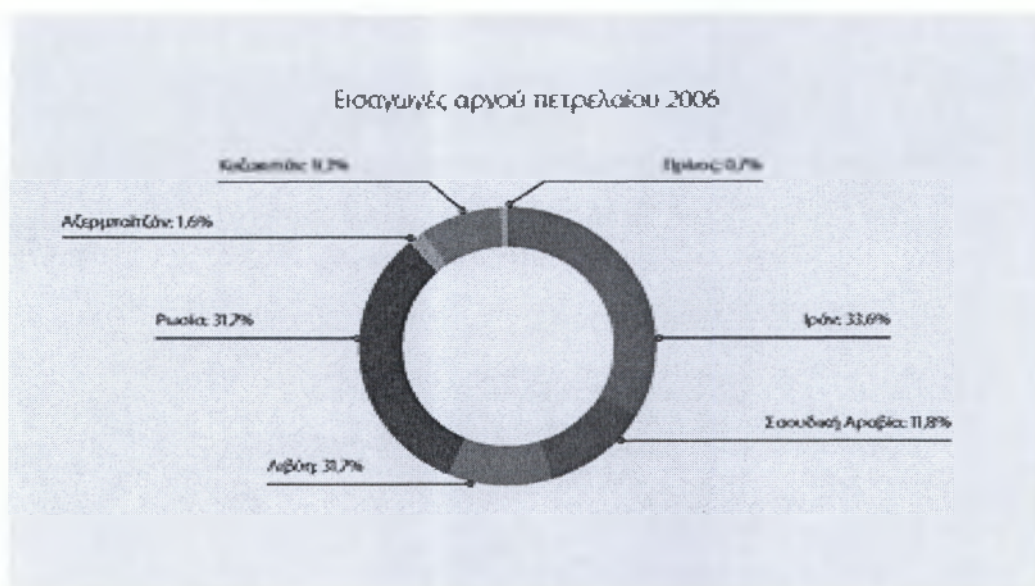
#### 3.2.4.2. Προμήθεια αργού πετρελαίου

Η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ πραγματοποιεί σημαντικές επενδύσεις με προγραμματισμένα έργα συντήρησης, εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης των μονάδων



διύλισης, με στόχο την προσαρμογή στις νέες περιβαλλοντικές απαιτήσεις, στις σύγχρονες απαιτήσεις ασφάλειας και στις απαιτήσεις αύξησης της αποδοτικότητας της διύλισης. Για το 2006 οι προμήθειες σε αργό πετρέλαιο έγιναν από τις παρακάτω χώρες: Σαουδική Αραβία 11,8%, Ιράν 33,6%, Λιβύη 11,3%, Πρίνος 0,7%, Ρωσία (URALS) 31,7% και από το Καζακστάν 9,3%. Οι προμήθειες αργού, τόσο των διυλιστηρίων στην Ελλάδα, όσο και του διυλιστηρίου της ΟΚΤΑ, συντονίζονται κεντρικά (σχήμα 2).

**Σχήμα 2. Εισαγωγές αργού πετρελαίου 2006**



*Πηγή: Ετήσιος Απολογισμός 2006. Εταιρία Ελληνικά Πετρέλαια*

### 3.2.4.3. Εμπορία προϊόντων πετρελαίου

Στον τομέα των πετρελαιοειδών ο Όμιλος ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ, πέραν των πωλήσεων από τα διυλιστήρια (ex refinery sales) προς εμπορικές εταιρείες, δραστηριοποιείται και στην εμπορία πετρελαιοειδών (χονδρικό και λιανικό επίπεδο) τόσο στην Ελλάδα μέσω της θυγατρικής εταιρίας ΕΚΟ Α.Β.Ε.Ε. όσο και στο εξωτερικό, διαθέτοντας συνολικά 1.493 πρατήρια καυσίμων στην Ελλάδα, Γεωργία, Αλβανία, Βουλγαρία, Σερβία-Μαυροβούνιο και Κύπρο.

Εντός Ελλάδας, η ΕΚΟ Α.Β.Ε.Ε. απασχολεί 686 εργαζόμενους και διαθέτει εκτεταμένο δίκτυο 1.274 πρατηρίων σε σύνολο περίπου 8.000, 12 εγκαταστάσεις αποθήκευσης και διανομής καυσίμων, 21 σταθμούς ανεφοδιασμού αεροσκαφών στα περισσότερα

αεροδρόμια της χώρας, 4 εμφιαλωτήρια υγραερίου και μια μονάδα παραγωγής και συσκευασίας λιπαντικών.

Το μερίδιο του Ομίλου στην εγχώρια λιανική αγορά το 2006 ήταν 21,8 %, το υψηλότερο μεταξύ των εμπορικών εταιριών στην Ελλάδα. Οι πωλήσεις ελέγχονται από τα κεντρικά και τα εννέα περιφερειακά γραφεία πωλήσεων και καλύπτουν όλο το εύρος διυλισμένων προϊόντων, τόσο στην εσωτερική δασμολογημένη αγορά, όσο και στην αγορά transit αεροπορικών και ναυτιλιακών καυσίμων.

Εκτός Ελλάδας διαθέτει 219 πρατήρια και απασχολεί 920 εργαζόμενους. Ο Όμιλος ασκεί εμπορία από το 1995 στη Δημοκρατία της Γεωργίας, μέσω της EKO GEORGIA LTD (συμμετοχή 96,4%) και διαθέτει 17 πρατήρια καυσίμων. Από το 1999 δραστηριοποιείται εμπορικά και στην Αλβανία, μέσω της GLOBAL PETROLEUM (συμμετοχή 99,96%) με 8 πρατήρια.

Το 2002 έγινε η εξαγορά του 54,35% της YUGOPETROL AD KOTOR στο Μαυροβούνιο. Η εταιρεία διαθέτει δίκτυο 39 πρατηρίων, εγκαταστάσεις τροφοδοσίας σε 3 λιμάνια και 2 αεροδρόμια, 3 αποθήκες προϊόντων και υλικών, ιδιόκτητο στόλο βυτιοφόρων και φορτηγών οχημάτων και 3 εγκαταστάσεις αποθήκευσης και διακίνησης καυσίμων, συνολικής χωρητικότητας 185.000 m<sup>3</sup>. Επίσης το 2002 έγινε η εξαγορά των εμπορικών δραστηριοτήτων της BP στην Κύπρο, καθώς και το 65% του μετοχικού κεφαλαίου της μονάδας λιπαντικών Superlube.

Η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΚΥΠΡΟΥ Ltd, διαθέτει δίκτυο 72 ιδιόκτητων πρατηρίων, συγκρότημα αποθήκευσης και εμφιάλωσης LPG και ιδιόκτητες εγκαταστάσεις αποθήκευσης και διακίνησης καυσίμων χωρητικότητας 25.000 m<sup>3</sup>. Από το 2003 ο Όμιλος ασκεί επίσης εμπορική δραστηριότητα στη Βουλγαρία, μέσω της EKO-ELDA BULGARIA (συμμετοχή 100%), όπου κατέχει δίκτυο 41 πρατηρίων και στη Σερβία, μέσω της EKO-YU BEOGRAD (συμμετοχή 100%) με 19 πρατήρια.

Οι εμπορικές εταιρείες του Ομίλου στην Ελλάδα και το εξωτερικό εφοδιάζονται κύρια από τα διυλιστήρια Ασπροπύργου, Ελευσίνας και Θεσσαλονίκης. Στην Π.Γ.Δ.Μ. ο εφοδιασμός γίνεται από το διυλιστήριο ΟΚΤΑ.

#### 3.2.4.4. Πετροχημικά – Χημικά προϊόντα

Ο Όμιλος διαθέτει και λειτουργεί το μεγαλύτερο συγκρότημα πετροχημικών/χημικών στην Ελλάδα. Το συγκρότημα είναι εγκατεστημένο στη Θεσσαλονίκη, απασχολεί 163

εργαζόμενους και παράγει πολυπροπυλένιο, PVC, βιομηχανικούς αλειφατικούς διαλύτες (white spirit, εξάνιο κλπ.) και καυστική σόδα/χλώριο. Οι μονάδες των πετροχημικών λειτουργούν σε ενοποιημένη βάση με το διωλιστήριο της Θεσσαλονίκης και χρησιμοποιούν πεντάνιο, νάφθα και ελαφρά κηροζίνη, που χρησιμοποιούνται σαν πρώτες ύλες στις μονάδες παραγωγής βιομηχανικών διαλυτών. Επίσης, αξιοποιούν κοινές υποδομές βοηθητικών παροχών και άλλων εγκαταστάσεων υποστήριξης.

Η τεχνική υποδομή του τομέα συμπληρώνεται με εγκαταστάσεις αποθήκευσης και διανομής των πετροχημικών προϊόντων, καθώς επίσης και με άρτιο δίκτυο πωλήσεων. Ο Όμιλος, σαν ο μόνος παραγωγός πετροχημικών στην Ελλάδα, κατέχει ισχυρή θέση με υψηλά μερίδια στην εγχώρια αγορά. Συμμετέχει παράλληλα κατά 35% στη VPI Α.Ε. στο Βόλο, εταιρία που παράγει ρητίνη PET για χρήση στη συσκευασία τροφίμων και στην εμφιάλωση ποτών. Μέρος της παραγωγής PET διατίθεται στην ελληνική αγορά, μέσω του δικτύου πωλήσεων χημικών του Ομίλου.

Στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης του τομέα πετροχημικών και της ανάπτυξης νέων προϊόντων τεχνολογίας αιχμής και υψηλής προστιθέμενης αξίας, ο Όμιλος προχώρησε τα τελευταία χρόνια σε περαιτέρω καθετοποίηση της παραγωγικής βάσης, με την κατασκευή μονάδων προπυλενίου στον Ασπρόπυργο, πολυπροπυλενίου στη Θεσσαλονίκη και BOPP φιλμ στην Κομοτηνή.

Κυρίαρχο έργο είναι η μονάδα πολυπροπυλενίου, συνολικού ύψους επένδυσης περίπου 150 εκατ. ευρώ. Η μονάδα έχει δυναμικότητα 190 χιλ. τόνους το χρόνο, επαρκή για να καλύψει τις εγχώριες ανάγκες μεταποίησης και να επιτρέψει εξαγωγές σε γειτονικές χώρες. Σαν πρώτη ύλη χρησιμοποιείται το προπυλένιο, το οποίο μεταφέρεται με ειδικά δεξαμενόπλοια, κυρίως από τον Ασπρόπυργο. Μέρος της παραγωγής της μονάδας απορροφάται σαν πρώτη ύλη από το εργοστάσιο της DIAXON στην Κομοτηνή για την παραγωγή BOPP φιλμ.

#### 3.2.4.5. Έρευνα και παραγωγή υδρογονανθράκων

Η συνεχής αύξηση της παγκόσμιας και εγχώριας ζήτησης σε προϊόντα αργού πετρελαίου, δημιούργησε την ανάγκη για διεύρυνση των δραστηριοτήτων μας σε χώρες της ευρύτερης περιοχής της Ν.Α. Ευρώπης και Ν.Α. Μεσογείου, όπως την Αίγυπτο, Λιβύη, Μαυροβούνιο. Κύριος στόχος μας είναι η μελλοντική εξασφάλιση αποθεμάτων υδρογονανθράκων για την κάλυψη μέρους της διωλιστικής ικανότητας του Ομίλου.

Στα παραπάνω πλαίσια, βρίσκονται σε εξέλιξη οι παρακάτω δραστηριότητες:

- Έναρξη προγράμματος γεωτρήσεων στη Λιβύη, με δύο γεωτρήματα και εννιά γεωτρήσεις συνολικά, εκ των οποίων οι επτά με θετικά αποτελέσματα.
- Απόκτηση δικαιωμάτων έρευνας στην περιοχή West Obayed (Δυτ. Έρημο) της Αιγύπτου (100%).
- Απόκτηση δικαιωμάτων έρευνας στην περιοχή El Mesaha της Αιγύπτου μέσω κοινοπραξίας, που την αποτελούν η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ (30%), η MELROSE (40%) και η OIL SEARCH (30%).
- Στελέχωση και έναρξη λειτουργίας υποκαταστήματος στην Αίγυπτο.
- Εντοπισμός και αξιολόγηση επενδυτικών ευκαιριών στη Β. Αφρική και Μέση Ανατολή.

#### 3.2.4.6. Τεχνικές μελέτες (Engineering)

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται και στην παροχή τεχνικών υπηρεσιών (engineering), καθώς και συμβουλευτικών υπηρεσιών (consulting) στον τομέα ενέργειας, μέσω της θυγατρικής εταιρείας ΑΣΠΡΟΦΟΣ Α.Ε, η οποία λειτουργεί σύμφωνα με τα διεθνώς αποδεκτά πρότυπα και πρακτικές. Το κύριο αντικείμενό της αποτελεί η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σχεδιασμού και επίβλεψης βιομηχανικών επενδύσεων στους τομείς του πετρελαίου, της χημικής βιομηχανίας και του φυσικού αερίου, καλύπτοντας όλα τα στάδια ενός έργου, από τη μελέτη σκοπιμότητας, έως την εκκίνηση της λειτουργίας του.

Η ΑΣΠΡΟΦΟΣ διαδραματίζει ουσιώδη ρόλο στην υποστήριξη του επενδυτικού προγράμματος του Ομίλου, παρέχοντας ευρύ φάσμα τεχνικών υπηρεσιών, όπως μελέτες σκοπιμότητας, βασικό και λεπτομερή σχεδιασμό, διαχείριση έργου, υπηρεσίες προμήθειας υλικών, υπηρεσίες χρονικού και οικονομικού προγραμματισμού, μελέτες υγιεινής ασφάλειας και περιβαλλοντικών επιπτώσεων, συμβουλευτικές υπηρεσίες, επίβλεψη έργων και υπηρεσίες εκκίνησης των μονάδων. Παράλληλα, ως ανεξάρτητη εταιρεία, επεκτείνει συνεχώς τις δραστηριότητές της με νέους πελάτες εκτός του Ομίλου και διαφοροποιεί τις υπηρεσίες της.

Το μέγεθος της εταιρείας διασφαλίζει τη δυνατότητα ανάπτυξης υψηλής εξειδίκευσης στη σχεδίαση, διαχείριση και επίβλεψη μεγάλων ενεργειακών έργων. Είναι η μεγαλύτερη εταιρεία τεχνικών μελετών στη Ν. Α. Ευρώπη και απασχολεί συνολικά προσωπικό άνω

των 300 ατόμων. Δραστηριοποιείται στην Κύπρο και διαθέτει υποκατάστημα στη Λιβύη και αντιπροσώπους σε 10 χώρες στη Μέση Ανατολή και στα Βαλκάνια.

#### 3.2.4.7. Παραγωγή και εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας

Ο Όμιλος, λαμβάνοντας υπόψη τις ραγδαίες εξελίξεις στο χώρο της ηλεκτρικής ενέργειας τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο και έχοντας εμπειρία στα ενεργειακά προϊόντα, είναι ο πρώτος ιδιώτης που ανέλαβε την κατασκευή και λειτουργία Μονάδας Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας συνολικής ισχύος 390 MW στο Βιομηχανικό Συγκρότημα της Θεσσαλονίκης, μέσω της θυγατρικής εταιρίας ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ (T-POWER). Το σημαντικό αυτό έργο προχώρησε με ταχύτατους ρυθμούς, ολοκληρώθηκε και βρίσκεται σε εμπορική λειτουργία από το Δεκέμβριο του 2005. Στόχος του Ομίλου είναι η μελλοντική αύξηση της ισχύος του στα 1200 MW, με την κατασκευή άλλων δυο ισοδύναμων μονάδων.

#### 3.2.4.8. Φυσικό αέριο

Το φυσικό αέριο εισήχθη στην ελληνική αγορά ενέργειας το 1966. Νέο, αποδοτικό, οικονομικό και οικολογικό καύσιμο. Η εταιρία, λαμβάνοντας υπόψη την εξαιρετική αποδοτικότητα του ενεργειακού αυτού προϊόντος, συμμετέχει κατά 35% στη ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΕΡΙΟΥ Α.Ε. (ΔΕΠΑ Α.Ε.). Το υπόλοιπο 65% ανήκει στο Ελληνικό Δημόσιο. Η ΔΕΠΑ Α.Ε., στην οποία έχει παραχωρηθεί με νόμο το μονοπώλιο του φυσικού αερίου για την εσωτερική αγορά έως το 2006, ιδρύθηκε με στόχο την μεταφορά και διάθεση του φυσικού αερίου στην Ελλάδα.

Ο Όμιλος διευρύνοντας ακόμη περισσότερο την δραστηριοποίησή του, προχώρησε κατά το 2003 στην σύσταση της ΕΚΟ ΦΥΣΙΚΟ ΑΕΡΙΟ Α.Ε. Στόχοι της εταιρίας είναι η προώθηση των συνδέσεων καταναλωτών με το σύστημα φυσικού αερίου της ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε. (ΕΠΑ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε.) στις περιοχές Δυτικής και Νότιας Αττικής, η επεξεργασία και υποβολή σχεδίων για την ανάπτυξη της αγοράς φυσικού αερίου, η συνεργασία με εγκαταστάτες, ο συντονισμός της τραπεζικής χρηματοδότησης πακέτων για τις εσωτερικές εγκαταστάσεις και η παροχή υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης προς τους καταναλωτές.

#### 3.2.4.9. Δίκτυα αγωγών – Θαλάσσιες μεταφορές

Τα δίκτυα αγωγών περιλαμβάνουν τρεις αγωγούς, ο Αγωγός Θεσσαλονίκης – Σκοπίων, ο Αγωγός Μπουργκάς – Αλεξανδρούπολης και ο Αγωγός Διεθνούς Αεροδρομίου «Ελευθέριος Βενιζέλος». Οι θαλάσσιες μεταφορές επιτυγχάνονται με δύο ιδιόκτητα δεξαμενόπλοια το υγραεριοφόρο «ΜΕΛΙΝΑ», το οποίο μεταφέρει προπυλένιο και LPG και το «ΕΙΡΗΝΗ», διπλού τοιχώματος και πυθμένα, για τη μεταφορά λευκών προϊόντων και VGO.

#### 3.2.5. Προϊόντα του ομίλου

##### 3.2.5.1. Στη βιομηχανία

Η ελληνική βιομηχανία και βιοτεχνία τροφοδοτούνται και αναπτύσσονται με πετρελαϊκά καύσιμα. Ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε εγκατάστασης χρησιμοποιείται ντήζελ κίνησης, βιομηχανικό μαζούτ και βιομηχανικά υγραέρια (προπάνιο, βουτάνιο και μίγμα). Και οι γεωργικές εγκαταστάσεις κάνουν χρήση όλο το χρόνο αγροτικού πετρελαίου. Η ΔΕΗ βασίζεται σε αξιοσημείωτο ποσοστό στο πετρέλαιο, τόσο στις δύο μεγάλες μονάδες του Λαυρίου και του Αλιβερίου, που καταναλίσκουν μαζούτ, όσο και στις μικρότερες μονάδες των νησιών (Κρήτη, Δωδεκάνησα, Αιγαιοπελαγίτικα νησιά) που χρησιμοποιούν μαζούτ ειδικών προδιαγραφών και ντήζελ. Μέρος της ελληνικής βιομηχανίας χρησιμοποιεί ως πρώτη ύλη τα χημικά προϊόντα της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ: Πολυπροπυλένιο και PVC ως πρώτη ύλη αλλά και διαλύτες (εξάνιο και petroleum spirit).

##### 3.2.5.2. Στο δρόμο

Όλα τα είδη καυσίμων που απαιτούνται από την ελληνική αγορά παράγονται από την ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ, σύμφωνα με τις ελληνικές προδιαγραφές και σύμφωνα με όλες τις ευρωπαϊκές Οδηγίες. Παράγονται και κυκλοφορούν:

- Αμόλυβδη βενζίνη 95 Οκτανίων (σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πρότυπο EN-228)

- Αμόλυβδη βενζίνη 96 Οκτανίων με υποκατάστατο μολύβδου για τα παλαιάς τεχνολογίας οχήματα
- Αμόλυβδη βενζίνη 100 Οκτανίων με μηδενικό θείο
- Ντίζελ κίνησης (σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πρότυπο EN-590)
- Υγραέριο κίνησης (σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πρότυπο EN-589)

Αλλά και κάτω από τους τροχούς των αυτοκινήτων θα βρούμε προϊόντα της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ: Ασφαλτος δύο ποιοτήτων για διαφορετικούς τύπους οδοστρωμάτων διατίθεται σε Βορρά και Νότο από τα διυλιστήρια της ΕΛΠΕ.

#### 3.2.5.3. Στον αέρα

Τα αεροπορικά καύσιμα, JA-1 και JP-8, παράγονται στα τρία διυλιστήρια, σύμφωνα με τις διεθνείς προδιαγραφές AFQRJOS και DEFENCE STANDARD 91-91 και τροφοδοτούν όλα τα αεροδρόμια της χώρας. Ειδικότερα το Αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» τροφοδοτείται απευθείας με αγωγό από το Διυλιστήριο Ασπροπύργου.

#### 3.2.5.4. Στη θάλασσα

Και από τα τρία διυλιστήρια της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ διατίθεται μια πλήρης σειρά ειδικών ναυτιλιακών καυσίμων, με στόχο την πλήρη εξυπηρέτηση όλων των ειδών των σκαφών που ελλιμενίζονται στη χώρα. Πιο συγκεκριμένα διατίθενται: Μαζούτ για ποντοπόρα πλοία (No 1 και No3), Μαζούτ για την ακτοπλοία (No 1 και No 3), Marine diesel και ναυτιλιακό πετρέλαιο με χαμηλό θείο ( 0,2% και 0,005%). Όλα τα προϊόντα της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ παράγονται με βάση τα διεθνή πρότυπα (International Standard ISO 8217).

#### 3.2.5.5. Στο σπίτι

Κάθε χειμώνα τεράστιες ποσότητες πετρελαίου θέρμανσης καταναλίσκονται σε όλη την χώρα. Επιπλέον η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ τροφοδοτεί τα νοικοκυριά με υγραέριο (προπάνιο, βουτάνιο και μείγμα) και κηροζίνη θέρμανσης.

### 3.2.6. Εταιρική κοινωνική ευθύνη

Τα τελευταία χρόνια μέσα από πολλές διαδικασίες συγχωνεύσεων και εξαγορών, η Ελληνικά Πετρέλαια έχει μετατραπεί σε έναν ισχυρό Όμιλο, με έντονα ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Κύριο μέλημά της είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων της και η αρμονική συνεργασία μαζί τους. Η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ με σταθερό προσανατολισμό στην προστασία του καταναλωτή και του περιβάλλοντος, υλοποιεί προγράμματα ελέγχου ποιότητας των καυσίμων που διατίθενται μέσω των δικτύων της. Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζονται πρωτοποριακής τεχνολογίας και αξεπέραστης ποιότητας καύσιμα. Ταυτόχρονα, ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των τοπικών κοινωνιών αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας και συνεργάζεται μαζί τους για την εξεύρεση λύσεων στα τρέχοντα κοινωνικά προβλήματα.

Το 2007 οι δράσεις της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ επικεντρώθηκαν σε έργα και δραστηριότητες στις τοπικές κοινωνίες, η συνολική δαπάνη των οποίων ανήλθε σε € 900.000. Ενδεικτικά θα μπορούσαν να αναφερθούν η δωρεά υπερηχοκαρδιογράφου στο Θριάσιο Νοσοκομείο, η δωρεά οχήματος Α.Μ.Ε.Α. στο Δήμο Εχεδώρου, η ενίσχυση φιλανθρωπικών ιδρυμάτων, οι δωρεές οχημάτων στη Νομαρχία Δυτ. Αττικής και στους Δήμους Ελευσίνας και Μάνδρας, η δωρεά πετρελαίου θέρμανσης στα σχολεία των όμορων Δήμων, το Διεθνές φεστιβάλ Νεανικών Ορχηστρών του Δήμου Εχεδώρου, το γήπεδο ποδοσφαίρου στο Δήμο Ευόσμου και το γήπεδο ποδοσφαίρου 5Χ5 στο Δήμο Μενεμένης.

### 3.2.7. Χρηματοοικονομική ανάλυση της εταιρίας

Η κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσεων της εταιρίας απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα 2.

**Πίνακας 2. Κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσεων 2004 - 2006**

	2006	2005	2004
Κύκλος εργασιών εταιρείας	8.121.490.000	6.653.078.000	4.907.278.655
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα	259.673.000	461.871.000	184.358.262
Καθαρά αποτελέσματα Χρήσεως (μετά φόρων)	270.917.000	340.884.000	130.772.000

*Πηγή. Τα στοιχεία συγκεντρώθηκαν από τα ετήσια δελτία της εταιρίας Ελληνικά Πετρέλαια, 2005 και 2006*



Το 2006 συνεχίστηκε το θετικό κλίμα που επικράτησε στο χρηματιστήριο κατά το 2005. Ο Γενικός Δείκτης του Χρηματιστηρίου Αθηνών (ΧΑ) στις 29 Δεκεμβρίου 2006 ανήλθε στις 4.394,13 μονάδες παρουσιάζοντας αύξηση 19,9% σε σχέση με τις 30 Δεκεμβρίου 2005. Εν αντιθέσει, ακολουθώντας την πορεία των διεθνών περιθωρίων διύλισης, καθοδικά εξελίχθηκε η τιμή της μετοχής της Εταιρίας, καθώς στο τέλος του 2006 η μετοχή έκλεισε στα 10,44 Ευρώ παρουσιάζοντας πτώση 12,1% σε σχέση με τις 30 Δεκεμβρίου 2005. Σημειώνεται όμως ότι η μέση τιμή του έτους διαμορφώθηκε στα 10,88 Ευρώ, αυξημένη κατά 12,3% σε ετήσια βάση.

Ο μέσος ετήσιος όγκος συναλλαγών αυξήθηκε κατά 16,1% ξεπερνώντας τις 277 χιλιάδες τεμάχια ημερησίως, ενώ αντίστοιχα η μέση ημερήσια αξία συναλλαγών ενισχύθηκε κατά 30% φθάνοντας τις 3.046 χιλιάδες Ευρώ. Κατά τη διάρκεια του 2006 η μέγιστη τιμή της μετοχής ήταν 13,10 Ευρώ στις 20-01-2006 και η ελάχιστη τιμή 9,14 Ευρώ στις 13-6-2006. Ο πίνακας 3 που ακολουθεί παρουσιάζει τις τιμές κλεισίματος της μετοχής της Εταιρίας στο τέλος κάθε μήνα και το μέσο ημερήσιο όγκο συναλλαγών ανά μήνα σε μετοχές της Εταιρίας για τα έτη 2006 και 2005.

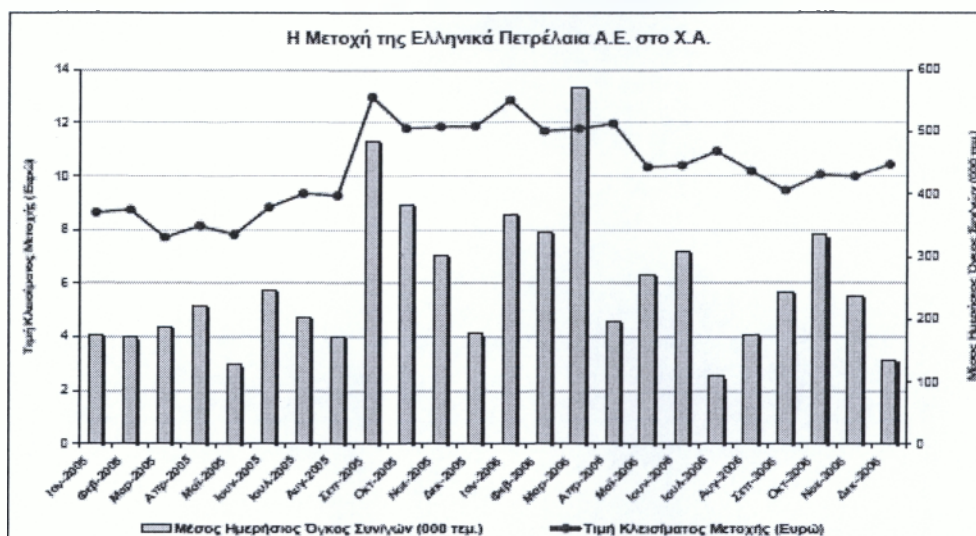
**Πίνακας 3. Τιμές κλεισίματος της μετοχής της εταιρίας Ελληνικά Πετρέλαια  
2005 - 2006**

	Τιμή κλεισίματος Τέλος Μηνός (Ευρώ)		Μέσος ημερήσιος Όγκος Συναλλαγών (Τεμάχια)	
	2006	2005	2006	2005
Ιανουάριος	12,86	8,64	368.586	176.231
Φεβρουάριος	11,70	8,74	338.961	170.840
Μάρτιος	11,78	7,72	570.448	187.260
Απρίλιος	11,88	8,16	196.798	222.336
Μάιος	10,34	7,82	270.560	127.044
Ιούνιος	10,40	8,84	309.232	246.909
Ιούλιος	10,94	9,36	108.077	203.817
Αύγουστος	10,18	9,28	174.098	173.129
Σεπτέμβριος	9,46	12,96	244.115	483.911
Οκτώβριος	10,06	11,80	334.708	382.981
Νοέμβριος	10,00	11,86	237.655	302.457
Δεκέμβριος	10,44	11,88	135.869	176.669

*Πηγή: Ετήσιος Απολογισμός 2006. Εταιρία Ελληνικά Πετρέλαια*

Το διάγραμμα (1) πορείας μετοχής της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ που ακολουθεί παρουσιάζει τις τιμές κλεισίματος στο τέλος κάθε μήνα και το μέσο ημερήσιο όγκο συναλλαγών ανά μήνα σε μετοχές της Εταιρίας για το έτος 2006 σε σχέση με το 2005.

**Διάγραμμα 1. Πορεία μετοχής της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ στο Χ.Α.Α.**



Πηγή: Ετήσιος Απολογισμός 2006. Εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια

### 3.3. Εταιρεία και το ανθρώπινο δυναμικό της

Η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ αποτελεί μια μεγάλη, γρήγορα αναπτυσσόμενη εταιρία με δυναμική και προοπτικές. Η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και η ορθή αξιοποίησή του αποτελεί στοιχείο καθοριστικής σημασίας για την αναπτυξιακή της πορεία. Το ανθρώπινο δυναμικό της είναι ένα ανεκτίμητο κεφάλαιο μέσα από τις προσπάθειες του οποίου υλοποιούνται τα αναπτυξιακά της προγράμματα. Το όραμα, οι αξίες και οι επιχειρησιακοί στόχοι της εταιρίας συνδέονται άρρηκτα με την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα του προσωπικού της. Για το λόγο αυτό η Εταιρία έχει εστιασθεί στη διαμόρφωση ενός ευέλικτου πλαισίου πολιτικής διαχείρισης προσωπικού, με στόχο την εξασφάλιση της μέγιστης εργασιακής ικανοποίησης.

Η εταιρεία προσφέρει τη δυνατότητα για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη. Αξιολογώντας τις επιδόσεις, τα προσόντα και τις δεξιότητες κάθε εργαζομένου, παρέχει στο προσωπικό της την ευκαιρία να ανέλθει στη διοικητική ιεραρχία. Βασική επιδίωξη της είναι η πλήρωση των κενών θέσεων με προαγωγή μέσα από την Εταιρεία, όσο και όπου αυτό είναι δυνατό. Επιπλέον, οι μισθολογικές και βαθμολογικές προαγωγές διενεργούνται σύμφωνα με προβλεπόμενες εσωτερικές διαδικασίες.

Η ανάγκη για αποτελεσματική αμφίδρομη επικοινωνία είναι ουσιαστική για την επιτυχή λειτουργία της εταιρίας. Επίσης τα μέσα πληροφόρησης αποτελούν οι εσωτερικές

ανακοινώσεις, το καθημερινά ενημερωμένο εσωτερικό διαδίκτυο, οι εγκύκλιοι και οι προκηρύξεις θέσεων και θέσεις με πρόσβαση στο εσωτερικό διαδίκτυο βρίσκονται στη διάθεση των υπαλλήλων τέλος πίνακες ανακοινώσεων είναι διαθέσιμοι σε κάθε κτήριο και χώρο εργασίας.

Οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να συμμετέχουν σε συνδικαλιστικά σωματεία και επαγγελματικές ενώσεις. Σήμερα, υπάρχουν πέντε ενώσεις υπαλλήλων και ποσοστό 97% των εργαζομένων είναι μέλη τους και μπορούν να συμμετέχουν σε διάφορες μορφές αντιπροσώπευσης. Το 1999, υπογράφηκε για πρώτη φορά με το αντιπροσωπευτικό σωματείο εργαζομένων η ενιαία επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση εργασίας, ενώ το 2001 ίσχυσε ο νέος κανονισμός εργασίας.

Το ανθρώπινο δυναμικό του Ομίλου αποτελεί ένα ανεκτίμητο κεφάλαιο μέσα από τις προσπάθειες του οποίου υλοποιούνται τα αναπτυξιακά του προγράμματα. Με πλούσια εμπειρία και συσσωρευμένη τεχνογνωσία, αποτελεί το βασικό παράγοντα στην αναπτυξιακή προσπάθειά του και καθιστά περισσότερο ευοίωνες τις προοπτικές του.

Μετά την αναδιοργάνωση του Ομίλου το 1998 καθιερώθηκε νέα Συλλογική Σύμβαση Εργασίας. Μέσω αυτής ενοποιήθηκαν και ομογενοποιήθηκαν πέντε διαφορετικά μισθολογικά συστήματα, τα οποία προέρχονταν από τις πέντε εταιρίες, που συγχωνεύθηκαν τότε στην ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. Παράλληλα ενοποιήθηκαν και αναβαθμίστηκαν οι πολιτικές κοινωνικών παροχών προς το προσωπικό, το ύψος και το εύρος των οποίων διευκολύνει τους εργαζόμενους και συμβάλλει στη δημιουργία πνεύματος καλής συνεργασίας. Ενδεικτικά αναφέρονται η κάλυψη δαπανών για παιδικές κατασκηνώσεις, η βράβευση αριστούχων μαθητών, η οικονομική ενίσχυση για εκμάθηση ξένων γλωσσών, το ομαδικό ασφαλιστικό πρόγραμμα πρόσθετης ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και η προληπτική ιατρική.

Ο αριθμός των εργαζομένων του Ομίλου στην Ελλάδα στο τέλος του 2006 ήταν 3.521 άτομα σε σύγκριση με 3.578 άτομα στο τέλος του 2005. Εκτός Ελλάδος, οι εργαζόμενοι στις συνδεδεμένες Εταιρίες του Ομίλου αριθμούσαν 1.857 άτομα στο τέλος 2006 σε σχέση με 1.938 το 2005.

Η παραπάνω εικόνα της απασχόλησης είναι σαφώς πολύ πιο διευρυμένη αν συνεκτιμηθούν οι έμμεσες θέσεις εργασίας, που δημιουργούν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες του Ομίλου, εικόνα που βελτιώνεται ακόμα περισσότερο με την επέκτασή του σε νέους τομείς.

Από το προσωπικό του Ομίλου της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε οι 739 είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι. οι 517 είναι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι., ενώ οι υπόλοιποι είναι μέσης ή

στοιχειώδους εκπαίδευσης. Ο παρακάτω πίνακας 4 παρουσιάζει την εξέλιξη του προσωπικού ανά κατηγορία μόρφωσης:

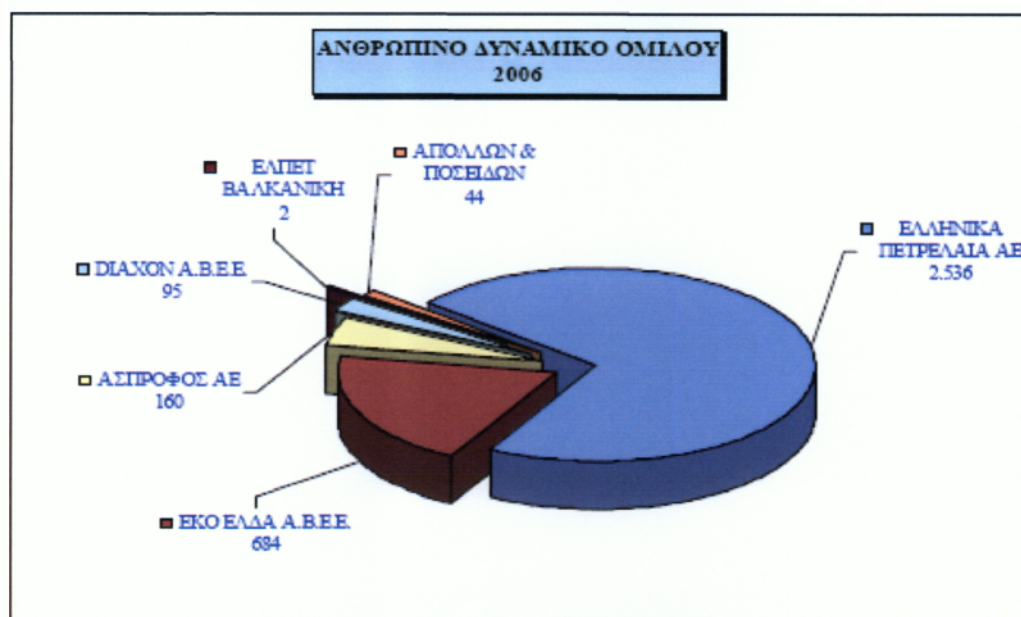
**Πίνακας 4. Προσωπικό του Ομίλου της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε 2005 - 2006**

	2006	2005
Α.Ε.Ι	739	728
Τ.Ε.Ι	517	522
ΜΕΣΗ	1.826	1.864
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΗΣ	439	464
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>3.521</b>	<b>3.578</b>

*Πηγή. Ετήσιος Απολογισμός 2006. Εταιρία Ελληνικά Πετρέλαια*

Τα στοιχεία προσωπικού εταιρίας Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε. παρουσιάζονται στα παρακάτω σχήματα. θέλουμε να τονίσουμε ότι στο σύνολο των εργαζομένων τα 2356 άτομα εργάζονται στην εξεταζόμενη εταιρία (σχήμα 3).

**Σχήμα 3. Ανθρώπινο δυναμικό ανά εταιρία 2006\***



*Πηγή. Ετήσιος Απολογισμός 2006. Εταιρία Ελληνικά Πετρέλαια (\*\* Δεν περιλαμβάνονται εταιρίες εκτός Ελλάδας)*

Στο παρακάτω σχήμα 4 απεικονίζεται η κατανομή του προσωπικού ανά φύλο, με 355 γυναίκες και 2181 άνδρες.

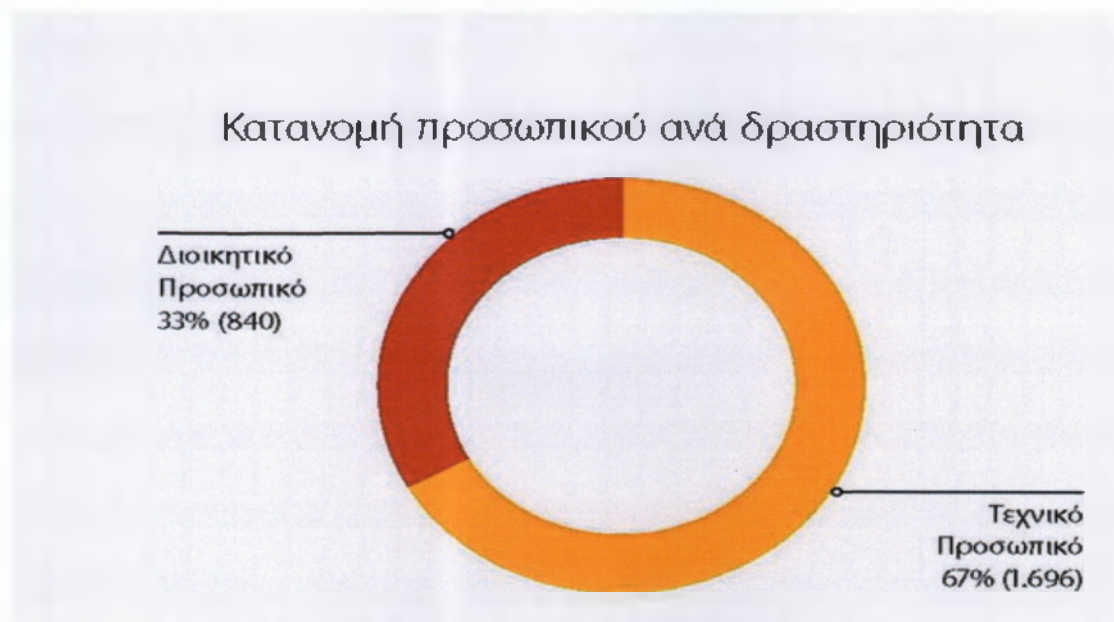
**Σχήμα 4. Κατανομή του προσωπικού ανά φύλο**



*Πηγή. Απολογισμός Διαχείρισης 2006. Εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια*

Επίσης στο παρακάτω σχήμα 5 απεικονίζεται η κατανομή του προσωπικού ανά δραστηριότητα, με 840 άτομα διοικητικό προσωπικό και 1.696 τεχνικό.

**Σχήμα 5. Κατανομή του προσωπικού ανά δραστηριότητα**



*Πηγή. Απολογισμός Διαχείρισης 2006. Εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια*

Στο επόμενο σχήμα απεικονίζεται η κατανομή του προσωπικού ανάλογα με τα έτη εργασίας όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 5.

**Πίνακας 5. Κατανομή του προσωπικού ανάλογα με τα έτη εργασίας**

<b>ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b>
1-5	395
6-10	267
11-15	393
16-20	695
21-25	443
26-30	271
31-35	72

Πηγή: Απολογισμός Διαχείρισης 2006, Εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια

**Σχήμα 6. Κατανομή του προσωπικού ανάλογα με τα έτη εργασίας**



Πηγή: Απολογισμός Διαχείρισης 2006, Εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια

### 3.3.1. Πολιτική αμοιβών προσωπικού

Η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ προσφέρει υψηλού επιπέδου αμοιβές στους εργαζόμενους, ανταμείβοντας έτσι την αποτελεσματική συνεισφορά τους. Το Μισθολογικό Σύστημα, το οποίο καθιερώθηκε από την Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας, καλύπτει όλο το προσωπικό (εκτός από τα διευθυντικά στελέχη και τους δικηγόρους με πάγια αντιμισθία). Τα διευθυντικά στελέχη αμείβονται σύμφωνα με το «Σύστημα Αμοιβής των Διευθυντικών Στελεχών», το οποίο συνδέεται άμεσα με το «Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης Διευθυντικών Στελεχών». Η απόδοση αξιολογείται ετησίως βάσει δομημένων

διαδικασιών. Στόχος της αξιολόγησης είναι η παροχή πληροφοριών σχετικά με την απόδοση κάθε στελέχους καθώς και η παρακίνηση, η παροχή κινήτρων και ο προσδιορισμός των επιμορφωτικών αναγκών.

Το ποσοστό παραμονής των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, 90% των εργαζομένων παραμένει στην ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ περισσότερο από 5 έτη και 80% των εργαζομένων παραμένει για περισσότερα από 10 έτη.

Η Εταιρεία διαθέτει πολιτικές, που καλύπτουν ένα ευρύτατο και ποικίλο φάσμα παροχών και εκδηλώσεων για το προσωπικό της, όπως:

- Επίδομα παραγωγικότητας ισοδύναμο προς 3,549 μηνιαίους μισθούς και επίδομα αδείας προσαυξανόμενο κατά 0,12.
- Μικρά δάνεια με χαμηλούς τόκους.
- Λειτουργία ιατρείων στελεχωμένων με ικανό ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών.
- Προληπτική ιατρική (δωρεάν ετήσια check-ups, ειδικοί ιατρικοί έλεγχοι, προληπτικός εμβολιασμός).
- Πρόγραμμα ιατροφαρμακευτικής και νοσοκομειακής περίθαλψης, για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους.
- Ασφάλεια ζωής / συνταξιοδοτικά προγράμματα.
- Συμπληρωματικό συνταξιοδοτικό κεφάλαιο.
- Μαθήματα εκμάθησης ξένων γλωσσών.
- Δωρεάν μετακίνηση από και προς τον χώρο εργασίας.
- Οικονομική ενίσχυση των εργαζομένων, για την κάλυψη ειδικών αναγκών.
- Επιπρόσθετη οικονομική ενίσχυση για τις γιορτές του Πάσχα και των Χριστουγέννων.
- Οργάνωση εορταστικών εκδηλώσεων για τους εργαζόμενους, που είναι σε βάρδια την παραμονή των Χριστουγέννων και Πρωτοχρονιάς (καθώς και για τις οικογένειές τους).
- Παροχή επιδόματος κατασκηνώσεων για τα παιδιά των εργαζομένων ηλικίας έξι (6) έως δεκαέξι (16) ετών.
- Επίδομα παιδικού σταθμού και οικονομική ενίσχυση προς τα παιδιά των εργαζομένων με την έναρξη της σχολικής χρονιάς.
- Επιπρόσθετη οικονομική ενίσχυση των οικογενειών με πάνω από 3 παιδιά.

- Δώρα πολυετούς παραμονής προς τους εργαζόμενους που εργάζονται 15, 20 ή 30 έτη.
- Δωρεάν χρήση των εστιατορίων των εγκαταστάσεων και επιπρόσθετο ετήσιο επίδομα για χρήση του κυλικείου.
- Οικονομική ενίσχυση των εργαζομένων σε περιπτώσεις γάμου, γέννησης παιδιού, κλπ.

### 3.3.2. Προσέλκυση – Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού – Προσλήψεις

Το σύστημα Επιλογής Προσωπικού για την πλήρωση κενών ή νέων θέσεων εργασίας, υλοποιείται σύμφωνα με την πολιτική και τα ισχύοντα στον Εσωτερικό Κανονισμό Εργασίας της Εταιρίας.

Μετά τον προγραμματισμό αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας αποφασίζει και εγκρίνει τον αριθμό, τις ειδικότητες και τα απαιτούμενα προσόντα των εργαζομένων που πρόκειται να προσληφθούν. Η πλήρωση κενών ή νέων θέσεων εργασίας υλοποιείται σύμφωνα με την πολιτική και τα ισχύοντα στον Εσωτερικό Κανονισμό Εργασίας της Εταιρίας.

Οι νεοπροσληθέντες κατά το διάστημα των πρώτων έξι (6) μηνών από την πρόσληψή τους τελούν υπό δοκιμή, προκειμένου να διαπιστωθεί η καταλληλότητά τους και να αξιολογηθεί η εργασία τους, η ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, το ενδιαφέρον και η αφοσίωσή τους στην εργασία. Μετά την συμπλήρωση των πρώτων τριών (3) μηνών από την πρόσληψή τους αξιολογούνται από τους προϊσταμένους τους και στο τέλος της δοκιμαστικής περιόδου, εφόσον κριθούν κατάλληλοι, εντάσσονται στο τακτικό προσωπικό.

Το έτος 2006 υλοποιήθηκε μια σειρά αναπτυξιακών πολιτικών και διαδικασιών βάσει των πλαισίων της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, που τέθηκε κατά το έτος 2005. Ενδεικτικά:

1. Υλοποιήθηκε η νέα Ολοκληρωμένη Διαδικασία Επιλογής και Πρόσληψης σύμφωνα με τις σύγχρονες μεθόδους, που ακολουθούνται διεθνώς στον τομέα αυτό. Με τη διαδικασία αυτή επελέγησαν εξήντα ένα (61) νέα στελέχη για τη κάλυψη θέσεων στον Τεχνικό κατά κύριο λόγο κλάδο.
2. Σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε ένα ολοκληρωμένο Πρόγραμμα Ενημέρωσης & Ένταξης Νεοπροσλαμβανομένων για τους 43 νέους Χημικούς Μηχανικούς, το



οποίο περιλάμβανε αρχικά ένα εντατικό διήμερο ενημέρωσης με τη συμμετοχή όλων των ανώτατων διευθυντικών στελεχών και στη συνέχεια ένα δίμηνο πρόγραμμα θεωρητικής και πρακτικής εκπαίδευσης με εισηγητές στελεχιακό δυναμικό τόσο από τις βιομηχανικές εγκαταστάσεις όσο και από τις κεντρικές υπηρεσίες της εταιρείας.

### 3.3.3. Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Η εξέλιξη των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων των εργαζομένων είναι στενά συνδεδεμένη με την επιχειρηματική στρατηγική και την επιτυχία της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ. Η ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση αναλύονται και δράσεις προγραμματίζονται συστηματικά σε κάθε λειτουργικό χώρο. Γενικά, η συνεχής αναβάθμιση των προσόντων και η βελτίωση των δεξιοτήτων αποτελεί χρέος τόσο των διευθυντών όσο και των ιδίων των εργαζομένων. Η ανάπτυξη και διατήρηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του κάθε εργαζόμενου, αποτελούν στοιχεία ζωτικής σημασίας για την ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ.

Για το λόγο αυτό, γίνονται σημαντικές επενδύσεις στην εκπαίδευση, σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς, του περιβάλλοντος, της ποιότητας και της ασφάλειας συμπεριλαμβανομένων.

Οι επενδύσεις, κατά το 2006, στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση ήσαν € 1,22 εκατ. Ένα σύνολο 1.183 εργαζομένων παρακολούθησε 19.797 ώρες εκπαίδευσης. Επιπλέον, 64 εργαζόμενοι συμμετείχαν σε 1.100 ώρες εκπαίδευσης στο εξωτερικό. Τα θέματα, που καλύφθηκαν ήταν σχετικά με πληροφορική, διοίκηση, ασφάλεια, συντήρηση, οικονομικά, εργατικά, νέες τεχνολογίες. Οκτακόσιοι εξήντα επτά (867) εργαζόμενοι συμμετείχαν σε εκπαίδευση on-the job, σχετικά με ασφάλεια & πυρασφάλεια με 5.634 ώρες εκπαίδευσης.

Όλα τα αναγκαία εκπαιδευτικά προγράμματα προγραμματίζονται μέσω ενός ολοκληρωμένου εκπαιδευτικού σχεδίου, με στόχο η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ να καταστεί ένας «Οργανισμός Μάθησης» (Learning Organization).

Με βάση το στρατηγικό σχεδιασμό και τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες της Εταιρείας, διαμορφώνεται και εφαρμόζεται η Πολιτική Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης. Με αυτόν τον τρόπο μελετώνται, σχεδιάζονται και υλοποιούνται όλα τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, σε ετήσια βάση. Στο πλαίσιο αυτό, η

Εταιρεία έχει θεσπίσει πολιτικές, που περιλαμβάνουν και καλύπτουν συμμετοχή των εργαζομένων σε σεμινάρια και συνέδρια εντός και εκτός Ελλάδας, εκπαιδευτικά προγράμματα, λειτουργία βιβλιοθήκης, εκμάθηση ξένης γλώσσας, συμμετοχή εργαζομένων σε τμήματα του Ανοικτού Πανεπιστημίου ή μεταπτυχιακά τμήματα και συνδρομές σε επιστημονικά περιοδικά και επαγγελματικούς συλλόγους.

Ενδεικτικά, τα εκπαιδευτικά και τα επιμορφωτικά προγράμματα αφορούν:

- Εισαγωγική εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος προσωπικού στον εξοπλισμό των εγκαταστάσεων, στις φυσικές και χημικές διεργασίες, στους κανόνες και στις διαδικασίες για την υγεία, την ασφάλεια και το περιβάλλον, τη χρήση πυροσβεστικού εξοπλισμού και την παροχή Πρώτων Βοηθειών.
- Εκπαίδευση του τεχνικού προσωπικού στη διαδικασία μέτρησης αερίων, στην ορθή χρήση των Μέσων Ατομικής Προστασίας και του εξοπλισμού εργασίας. Επιπλέον, εκπαίδευση στις βασικές παροχές και σε παραδείγματα εργατικών ατυχημάτων.
- Ασκήσεις ετοιμότητας των μελών των ομάδων εκτάκτων αναγκών σε υποθετικά σενάρια περιστατικών.
- Εκμάθηση ξένων γλωσσών.
- Κοινές ασκήσεις με συμμετοχή όλων των διωλιστηρίων της χώρας και την ΕΜΑΚ για την αντιμετώπιση περιστατικών μεγάλης έκτασης.
- Ασκήσεις μερικής και ολικής εκκένωσης χώρων σε όλες τις εγκαταστάσεις.
- Εκπαίδευση όλου του προσωπικού των υπεργολάβων και συνεργατών (χειριστές και εργοδηγοί) στις πολιτικές και στις διαδικασίες ασφάλειας.
- Εκπαίδευση του μη τεχνικού προσωπικού στους βασικούς κανονισμούς για την υγεία και την ασφάλεια, στη χρήση πυροσβεστικών μέσων και στην παροχή Πρώτων Βοηθειών.
- Εκπαίδευση του τεχνικού προσωπικού σε θέματα ασφαλούς διαχείρισης επικίνδυνων υλών, που παράγονται ή διακινούνται εντός των εγκαταστάσεων.

#### 3.3.4. Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού

Στην Εταιρεία εφαρμόζονται Συστήματα Αξιολόγησης της Απόδοσης του προσωπικού που αποσκοπούν στην εκτίμηση της συμβολής κάθε εργαζομένου στους εταιρικούς στόχους και τα αποτελέσματα της. Διακρίνουμε δύο συστήματα:

- Το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης των Διευθυντικών Στελεχών.
- Το σύστημα Αξιολόγησης της απόδοσης προσωπικού που αμείβεται με την Ε.Σ.Σ.Ε.

Η αξιολόγηση της απόδοσης διενεργείται μέσω δομημένων διαδικασιών ετησίως και αποσκοπεί στην ανατροφοδότηση κάθε στελέχους σχετικά με την αποδοτικότητα του, την υποκίνηση, τη δημιουργία κινήτρων και τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών του.

### 3.3.5. Αμοιβές και Παροχές στους εργαζομένους

Η Ελληνικά Πετρέλαια προσφέρει στους εργαζόμενους της, υψηλού επιπέδου αμοιβές ανταμείβοντας έτσι την πολύτιμη συνεισφορά τους. Το Μισθολογικό Σύστημα που εφαρμόζεται σε όλο το προσωπικό της (εκτός των Διευθυντικών Στελεχών και των Δικηγόρων με πάγια αντιμισθία), καθορίζεται από την Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας. Τα Διευθυντικά Στελέχη αμείβονται με βάση το σύστημα Αμοιβών Διευθυντικών Στελεχών, το οποίο είναι άμεσα συνδεδεμένο με την απόδοσή τους.

Η Εταιρεία έχει εξαιρετικά αναπτυγμένες πολιτικές παροχών για το προσωπικό της οι οποίες ποικίλουν και καλύπτουν ένα ευρύτατο φάσμα αναγκών. Ενδεικτικά στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνονται:

#### 1. Ασφαλιστικές Παροχές, όπως:

- Ιδιωτικό Πρόγραμμα Συνταξιοδότησης. Σκοπός του προγράμματος είναι να διασφαλίσει στους εργαζόμενους ένα εφ' άπαξ ποσό όταν αποχωρούν από την εργασία τους, λόγω συνταξιοδότησης
- Ιδιωτικό Πρόγραμμα Ασφάλισης Ζωής. Το πρόγραμμα αποσκοπεί στην διασφάλιση των εργαζομένων και των συγγενών τους (Α' βαθμού / σύζυγος – τέκνα) σε περιπτώσεις ασθένειας, ανικανότητας λόγω ασθένειας ή ατυχήματος καθώς και απώλειας ζωής.
- Ιδιωτικό Πρόγραμμα Ιατροφαρμακευτικής και Νοσοκομειακής Περίθαλψης και Ετήσιο Check – up. Τα προγράμματα προληπτικής ιατρικής αποβλέπουν στην προστασία της υγείας των εργαζομένων. Οι παροχές υγείας του ιατροφαρμακευτικού προγράμματος περιλαμβάνουν ευρεία υγειονομική περίθαλψη (εντός & εκτός νοσοκομείου) από ατύχημα ή ασθένεια καθώς και ετήσιο check - up.

#### 2. Κοινωνικές Παροχές, όπως:

- Οικονομικές Ενισχύσεις – Δάνεια. Αποσκοπούν στην οικονομική ενίσχυση των εργαζομένων για την κάλυψη προσωπικών τους αναγκών (έκτακτες ανάγκες) όσο και για ειδικές λοιπές περιπτώσεις.
- Παροχή Βρεφονηπιακού Σταθμού: Χορηγείται σε κάθε εργαζόμενο που στέλνει τα παιδιά του σε βρεφονηπιακό σταθμό – νηπιαγωγεία.
- Παροχή Κατασκηνώσεων: Καλύπτονται τα έξοδα κατασκηνώσεων για τα παιδιά των εργαζομένων ηλικίας έξι (6) έως δεκαέξι (16) ετών.

Επίσης η Εταιρεία οργανώνει εκδηλώσεις που φέρνουν τους εργαζόμενους πιο κοντά όπως εκδρομές, παιδικές γιορτές κ.λ.π. Παρέχει ακόμη στο προσωπικό της έκτακτες οικονομικές ενισχύσεις με την χορήγηση δανείων, δώρα σε επετείους μακροχρόνιας υπηρεσίας, φαγητό κ.α.

3. Ειδικές Παροχές. Παροχές όπως η χορήγηση εταιρικών αυτοκινήτων, κινητών τηλεφώνων, η συνδρομή σε εφημερίδες & περιοδικά καθώς και συνδρομές σε επαγγελματικούς συλλόγους και επιστημονικά σωματεία εμπνύουν στην κατηγορία αυτή.

### 3.3.6. Τομείς απασχόλησης και ειδικότητες εργαζομένων

Μέσα σ' ένα επιχειρησιακό περιβάλλον διαρκώς αναπτυσσόμενο, η Εταιρία δίνει τη δυνατότητα προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης. Λξιολογώντας τις επιδόσεις, τα προσόντα και τις ικανότητες κάθε εργαζομένου η Εταιρία δίνει την ευκαιρία στο προσωπικό της να ανέλθει στη διοικητική ιεραρχία. Βασική επιδίωξή της είναι η πλήρωση των κενών θέσεων με προαγωγή μέσα από την Εταιρία όσο και όπου είναι δυνατό. Επίσης οι μισθολογικές και βαθμολογικές προαγωγές διενεργούνται σύμφωνα με προβλεπόμενες εσωτερικές διαδικασίες. Οι τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό είναι τα εξής δεκαπέντε (15):

1. Διυλιστήρια
2. Εφοδιασμός και Εμπορία Πετρελαιοειδών
3. Διεθνείς Δραστηριότητες
4. Χημικά
5. Ηλεκτρική Ενέργεια
6. Έρευνα και Παραγωγή Υδρογονανθράκων
7. Οικονομικές Υπηρεσίες

8. Πληροφορική
9. Προμήθειες
10. Ανθρώπινοι Πόροι και Διοικητικές Υπηρεσίες
11. Επιχειρησιακός Σχεδιασμός και Ανάπτυξη του Ομίλου
12. Νομική Υπηρεσία
13. Εσωτερικός Έλεγχος
14. Εταιρικές Σχέσεις
15. Υγιεινή, Ασφάλεια και Προστασία Περιβάλλοντος Ομίλου

Με τις εξής ειδικότητες:

1. Κατηγορία Τεχνικών

- Διπλωματούχοι Μηχανικοί
- Πτυχιούχοι Θετικών Επιστημών
- Επόπτες Δωλιστηρίου
- Βοηθοί Επόπτη Δωλιστηρίου
- Τεχνολόγοι – Πλοίαρχοι Α΄
- Υπεύθυνοι Προβλήτας για φορτοεκφόρτωση Δεξαμενόπλοιων (Loading Master)
- Συντονιστές Λειτουργίας
- Συντονιστές Συντήρησης
- Εργοδηγοί
- Χειριστές
- Τεχνίτες
- Σχεδιαστές
- Προσωπικό Πυρασφάλειας

2. Κατηγορία Διοικητικών – Οικονομικών

- Πτυχιούχοι Ανώτατης Διοικητικοοικονομικής Σχολής
- Πτυχιούχοι Ανώτερης Διοικητικοοικονομικής Σχολής
- Υπεύθυνοι Γραφείου
- Υπάλληλοι Γραφείου
- Προγραμματιστές
- Γραμματείς

3. Κατηγορία Υγειονομικών

- Νοσοκόμοι

4. Κατηγορία Γενικών Υπηρεσιών

- Οδηγοί
- Προσωπικό Φύλαξης
- Μάγειροι
- Προσωπικό Εστιατορίου
- Βοηθητικό Προσωπικό

Η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ως ενεργό και υπεύθυνο μέλος της κοινωνίας αναπτύσσει σχέσεις συνεργασίας με τα Ανώτατα και Ανώτερα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, προκειμένου να δώσει την ευκαιρία θερινής απασχόλησης και πρακτικής άσκησης σε φοιτητές / σπουδαστές κάθε χρόνο.

Στόχος της πολιτικής θερινής απασχόλησης φοιτητών είναι η δημιουργία ενός φυτωρίου νέων στελεχών, με σκοπό τη διερεύνηση πιθανής μελλοντικής τους απασχόλησης, όποτε προκύψουν σχετικές ανάγκες.

Οι πιο συνήθεις επιθυμητές κατευθύνσεις σπουδών κατά σειρά προτεραιότητας είναι Τεχνική, Εμπορική, Οικονομική και Διοικητική. Κάθε χρόνο κατά τη θερινή περίοδο γίνονται δεκτοί φοιτητές Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης οι οποίοι φοιτούν σε σχολές συναφείς με το γνωστικό πεδίο του τομέα που θα απασχοληθούν. Οι θέσεις πρακτικής άσκησης που προσφέρονται καθορίζονται κάθε έτος σύμφωνα με τον προγραμματισμό αναγκών της Εταιρείας.

Τέλος κάθε χρόνο γίνονται δεκτοί για εξάμηνη πρακτική άσκηση σπουδαστές Ανώτερων Τεχνολογικών Ιδρυμάτων κατά την περίοδο Οκτωβρίου – Μαρτίου και Απριλίου – Σεπτεμβρίου. Οι θέσεις πρακτικής άσκησης που προσφέρονται καθορίζονται κάθε έτος σύμφωνα με τον προγραμματισμό αναγκών της Εταιρείας.

## Κεφάλαιο 4°. Παρουσίαση Έρευνας

---

### 4.1. Μεθοδολογία και ερευνητικό πλαίσιο

#### 4.1.1 Περιγραφή πληθυσμού έρευνας

Ο πληθυσμός από τον οποίο επιλέχθηκε το δείγμα, αποτελείται από τριάντα (30) άτομα στα οποία δόθηκε το ερωτηματολόγιο στην εταιρία ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ κατά την χρονική περίοδο Απριλίου – Μαΐου 2008.

#### 4.1.2. Δείγμα έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα βασίστηκε σε ένα συμβατικό δείγμα τριάντα (30) ατόμων. Τα άτομα που δέχτηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιό μας αποτελούνταν από εργαζομένους που εργάζονταν στην διοικητική υπηρεσία της εταιρίας σε σύνολο αριθμού είκοσι έξι (26) ατόμων. Επίσης στο ερωτηματολόγιο ανταποκρίθηκαν και τέσσερα (4) ακόμα άτομα εργαζόμενοι στα διυλιστήρια.

Ο στόχος της έρευνάς μας ήταν να πραγματοποιηθεί η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από ανθρώπινο δυναμικό το οποίο εργάζονταν στην εταιρία ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ. Απώτερος στόχος ήταν η άντληση όσο το δυνατό εγκυρότερης πληροφορίας με ερωτηματολόγια τύπου Likert, τα οποία είναι πλήρως αξιόπιστα για την εγκυρότητά τους. Συμπερασματικά λοιπόν, έγινε προσπάθεια επιλογής ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος, ώστε τα συμπεράσματα που θα προέκυπταν, να μπορούσαν να γενικευτούν και στον πληθυσμό.

#### 4.1.3. Η μέθοδος συλλογής στοιχείων και παρουσίαση ερωτηματολογίου

Για τις ανάγκες της έρευνας επιλέχθηκε η δομημένη και άμεση μέθοδος, δηλαδή τυποποιημένες ερωτήσεις και απαντήσεις που κάνουν ευκολότερη τη συμπλήρωση,

ανάλυση και επεξεργασία των στοιχείων. Ο τρόπος συλλογής των στοιχείων έγινε με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε στην εταιρία Ελληνικά Πετρέλαια. Ο λόγος που επελέγη το ερωτηματολόγιο, ήταν διότι αποτελεί μια άμεση και ταχύτατη διαδικασία μέσω της οποίας κατορθώσαμε να συλλέξουμε σημαντικά στοιχεία.

Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται παρακάτω. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει καλύπτουν μια πλειάδα ερωτημάτων σχετικά με την κουλτούρα, το ανθρώπινο κεφάλαιο, και την εταιρική επίδοση της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ.

Χρησιμοποιήθηκε ο τύπος του δομημένου ερωτηματολογίου με κλειστές απαντήσεις, με τη μορφή της πεντάβαθμης κλίμακας Likert, η οποία θεωρείται το προσφορότερο εργαλείο για τέτοιου είδους μετρήσεις. Η κλίμακα αυτή επιτρέπει τη δημιουργία μιας ομοιόμορφης δομής, η οποία είναι εύκολο να ακολουθηθεί από τον ερευνητή, αλλά και να εμπεδωθεί σύντομα από τον ερωτώμενο, αφού έχει όμοιες ενδεχόμενες απαντήσεις. Επίσης οι κλίμακες τύπου Likert αποφεύγουν κάθε είδους μεροληψίας. Στις ερωτήσεις υπήρξε μια βαθμολογία σε κλίμακα από 1-5, όπου ο αριθμός 1 σημαίνει το διαφωνώ απόλυτα, ο αριθμός 2 διαφωνώ, ο αριθμός 3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ / είμαι ουδέτερος, ο αριθμός 4 συμφωνώ και τέλος ο αριθμός 5 συμφωνώ.

Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου τηρήθηκε απόλυτη εχεμύθεια καθώς επίσης δόθηκε ένα διάστημα χρόνου τριάντα (30) λεπτών σε κάθε ερωτώμενο για να το συμπληρώσει.

#### **4.2. Ανάλυση έρευνας**

Με το ερωτηματολόγιο που μοιράσαμε σε εργαζομένους της εταιρείας Ελληνικά Πετρέλαια προσπαθήσαμε να δούμε τις απόψεις τους για πολλά θέματα όσον αφορά την εταιρική κουλτούρα, το οργανωσιακό κεφάλαιο, το ανθρώπινο κεφάλαιο, τις εταιρικές διασυνδέσεις, την ανάπτυξη νέων προϊόντων αλλά και την εταιρική επίδοση. Σύνολα τριάντα (30) άτομα αποδέχτηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο τα οποία κατά το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελούν από εργαζόμενους στις διοικητικές υπηρεσίες της εταιρείας. Οι απαντήσεις στις κύριες προτάσεις του ερωτηματολογίου απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα 6 βάσει του οποίου υπολογίστηκαν τα αντίστοιχα ποσοστά.



**Πίνακας 6. Απαντήσεις ερωτηματολογίων**

ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ				
	1	2	3	4	5
1) Εταιρική Κουλτούρα (Cultural Capital)	0	0	1	2	27
	0	2	0	2	26
	9	12	0	1	8
2) Οργανωσιακό Κεφάλαιο (Structural Capital)	0	0	0	0	26
	0	0	0	0	26
	4	22	0	0	4
	0	0	0	0	30
	10	14	0	5	1
	0	0	0	18	12
	20	6	4	0	0
	0	0	5	8	17
	0	0	0	0	30
3) Ανθρώπινο Κεφάλαιο (Human Capital)	0	0	0	0	30
	0	0	0	0	30
	0	4	0	11	15
	0	0	0	0	30
	0	0	0	11	19
	0	5	0	0	25
	0	0	0	12	18
	0	0	0	13	17
4) Εταιρικές Διασυνδέσεις (Relational Capital)	0	5	0	23	2
	0	0	0	0	30
	0	0	0	0	30
	0	0	0	0	30
	17	4	0	4	5
	0	0	0	11	19
	22	8	0	0	0
	10	11	9	0	0
	0	0	0	0	30
	0	0	0	0	30
6) Εταιρική Επίδοση (Performance)	0	0	0	0	30
	0	0	0	0	30
	0	0	0	0	30

Αρχικά στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου σχετικά με την εταιρική κουλτούρα τα στελέχη και η διοίκηση της εταιρείας θεωρούν ότι η γνώση αποτελεί περιουσιακό στοιχείο για τη μελλοντική πορεία της εταιρίας. Έκπληξη ήταν το ποσοστό 90% το οποίο

απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση, βεβαίως υπήρξαν και διάφορες άλλες απαντήσεις οι οποίες κάλυπταν μόνο το 6,67% αυτών που δεν συμφωνούσαν απόλυτα και ένα ποσοστό περίπου 3% το οποίο ήταν αδιάφορο προς την πρόταση αυτή.

Στην επόμενη πρόταση εάν η εταιρεία διαθέτει μία κουλτούρα η οποία να μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους ώστε να σέβονται τη γνώση και αυτούς που την κατέχουν, οι απαντήσεις ήταν σύμφωνες σε ποσοστό 86,67%, ποσοστό 6,67% συμφώνησε σε ένα μεγάλο βαθμό ενώ μόνο δύο άτομα διαφώνησαν σε μεγάλο βαθμό.

Στην τρίτη πρόταση που αφορούσε την εταιρική κουλτούρα να δηλαδή ο γενικός διευθυντής και η διεύθυνση της εταιρείας παρακινούν τους εργαζόμενους, να αξιολογούν και να κριτικάρουν τα πλάνα που είναι υπό διαμόρφωση, οι απαντήσεις μοιράστηκαν, ένα ποσοστό 30% διαφώνησε απόλυτα, το 40% διαφώνησε σε μεγάλο βαθμό και μόλις συνολικά το υπόλοιπο 30% συμφώνησε.

Μπορούμε να δούμε ότι οι εργαζόμενοι της εταιρείας θεωρούν τη γνώση, την παρακίνηση και γενικότερα την εταιρική κουλτούρα σημαντικά σημεία για την εταιρεία τους. Ουσιαστικά όλα τα παραπάνω βοηθούν προς την υποκίνηση των εργαζομένων όμως εκεί που εντοπίσαμε ένα σημαντικό πρόβλημα ήταν στη πρόταση αναφορικά με την θέση του γενικού διευθυντή και της διεύθυνσης της εταιρείας, οι οποίοι σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων δεν βρίσκονται σε τέτοιο επίπεδο ώστε να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Εδώ μπορούμε να πούμε ότι βρισκόμαστε μπροστά σε μία αρνητική διάθεση κάποιων εργαζομένων ως προς την γενική διεύθυνση της εταιρείας από την οποία ίσως να είναι δυσαρεστημένοι οπότε η παρακίνηση δεν μπορεί να επιτευχθεί σε ένα μεγάλο μέρος αυτής.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου θέσαμε κάποιες προτάσεις αναφορικά με το οργανωσιακό κεφάλαιο. Στην αρχική πρόταση αν οι τεχνολογίες πληροφορικής που διαθέτει η εταιρεία είναι πλέον ενδεδειγμένες για την καταγραφή και την αποθήκευση ιδεών και γνώσης απάντησαν μόνο οι διοικητικοί υπάλληλοι της εταιρείας και σε ποσοστό απόλυτο 100%, το ίδιο συνέβη και στην επόμενη πρόταση εάν η εταιρεία επενδύσει και αναβαθμίζει συστηματικά τα συστήματα πληροφορικής που διαθέτει προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για την καταγραφή ιδεών και γνώσης καθώς και για την καλύτερη επικοινωνία εντός και εκτός των ορίων της επιχείρησης.

Στην επόμενη πρόταση εάν εταιρεία μοιράζεται πληροφορίες με τους υφιστάμενους ένα σημαντικό ποσοστό 73,33% διαφώνησε σε κάποιο βαθμό με την πρόταση αυτή ενώ το 13,33% διαφώνησε απόλυτα και το υπόλοιπο 13,33% των ερωτώμενων απάντησαν θετικά. Εδώ μπορούμε να πούμε ότι οι υφιστάμενοι βρίσκονται πίσω από το μεγάλο

ποσοστό της διαφωνίας δηλαδή εκείνοι που πιστεύουν ότι η εταιρία δεν μοιράζεται πληροφορίες μαζί τους. Στην επόμενη ερώτηση εάν η εταιρεία μοιράζεται πληροφορίες με τους προϊσταμένους η απάντηση είναι καταφατική κατά 100%, και το σύνολο των τριάντα (30) ερωτώμενων απάντησαν θετικά στην πρόταση αυτή.

Σε επόμενη πρόταση σχετικά με το αν η συχνότητα της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο αποτελεί προτεραιότητα για την εταιρεία, συνολικά εικοσιτέσσερα (24) άτομα, ήτοι 80%, διαφώνησαν απόλυτα και σε μεγάλο βαθμό, ενώ μόνο το 20% συνολικά συμφωνεί απόλυτα ή σε μεγάλο βαθμό, ουσιαστικά εδώ παρατηρούμε ότι η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο δεν αποτελεί μία καθημερινότητα για τους εργαζομένους της εταιρείας.

Στη συνέχεια, στην πρόταση αναφορικά με αν οι δομές της εταιρείας είναι οι γραφειοκρατικές, ένα ποσοστό 60% συμφωνεί σε μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 40% απόλυτα, εδώ παρατηρούμε ένα ακόμα αρνητικό στοιχείο της εταιρίας, ότι οι δομές οι οποίες υπάρχουν είναι αρκετά γραφειοκρατικές με πολλά αρνητικά αποτελέσματα όπως: η καθυστέρηση των διαδικασιών, ο εκνευρισμός των εργαζομένων, η μη σωστή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας.

Στην επόμενη πρόταση θέσουμε την πρόταση αν οι εργαζόμενοι κάθε τμήματος της εταιρίας διαθέτουν πολύ καλή εικόνα και γνώση για τις διαδικασίες, τα προβλήματα και τους στόχους των άλλων τμημάτων, εδώ παρατηρήσαμε μία απόλυτα αρνητική στάση, ποσοστού 66,67% των ερωτώμενων, ένα 20% διαφώνησε σε μεγάλο βαθμό και μόλις 13,3% παρέμεναν αδιάφοροι για τα άλλα τμήματα της εταιρίας. Ουσιαστικά η τάση αυτή μπορεί να ενισχυθεί από την παραπάνω, εφόσον οι δομές είναι γραφειοκρατικές, η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων δεν είναι τόσο καλή με αποτέλεσμα να μην επικοινωνούνται οι στόχοι μεταξύ των τμημάτων αυτών, οπότε να υπάρχει μια φτωχή επικοινωνία.

Στο επόμενο μέρος του ερωτηματολογίου προσπαθήσαμε να δούμε πως κινείται το ανθρώπινο κεφάλαιο μέσα στην εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια. Στην αρχική μας πρόταση αν υπάρχει ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων της εταιρείας παρατηρήσαμε Ένα μεγάλο ποσοστό να θεωρεί ότι υπάρχει ομαδικό πνεύμα του στο σύνολο της εταιρείας. Στη συνέχεια ζητήσαμε από τους ερωτώμενους να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με την πρόταση αν το επίπεδο δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων της εταιρείας είναι ιδανικό. Το σύνολο των ερωτώμενων (100%) απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα, παρατηρούμε ότι και όλοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το ανθρώπινο δυναμικό ιδανικό για την εταιρεία στην οποία εργάζονται. Στη συνέχεια ένα ίδιο ποσοστό

δηλαδή το σύνολο των ερωτώμενων (100%) απάντησε ότι συμφωνεί με την πρόταση ότι οι εργαζόμενοι της εταιρείας αποδίδουν το μέγιστο που μπορούν. Επίσης έκκληξη ήταν το σύνολο των ερωτώμενων να συμφωνούν με την πρόταση αν οι εργαζόμενοι είναι προσηλωμένοι στην εταιρεία.

Εδώ μπορούμε να πούμε ότι το επίπεδο των εργαζομένων στην εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια βρίσκεται σε πολύ υψηλό επίπεδο, όπως είδαμε και από την προηγούμενη ανάλυση ουσιαστικά το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων ένα πολύ υψηλό αλλά και η εταιρεία προσπαθεί με διάφορα μέσα όπως για παράδειγμα με την εκπαίδευση να γίνονται όσο το δυνατό καλύτεροι, οπότε και οι απαντήσεις των ερωτώμενων ενίσχυσαν την άποψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία διότι προσπαθεί να αποδώσει όσο το δυνατόν καλύτερα και με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη προσήλωση στην εκάστοτε εργασία.

Μέσω των υπολοίπων προτάσεων προσπαθήσαμε να δούμε περισσότερες απόψεις σχετικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο. Έτσι με την επόμενη πρόταση και αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία παρατηρήσαμε ότι συνολικά ποσοστό παραπάνω από 80% ήταν ικανοποιημένοι και μόλις ποσοστό 16,67% διαφώνησε σε μεγάλο βαθμό.

Επίσης οι διαδικασίες πρόσληψης που ακολουθεί η εταιρία είναι καλοσχεδιασμένες και αυτό το γεγονός ενδυναμώνετε από τη θετική απάντηση του συνόλου των ερωτώμενων (100%). Επίσης θελήσαμε να βεβαιωθούμε αν η εταιρεία δίνει στους εργαζόμενους κίνητρα για να βελτιώσουν τις γνώσεις τους, έτσι το σύνολο των ερωτώμενων σε απόλυτο βαθμό (100%) συμφώνησε, επίσης στην πρόταση αν οι εργαζόμενοι διαθέτουν μεγάλη εμπειρία, ένα μεγάλο ποσοστό 83,33% συμφώνησε απόλυτα.

Ακόμη προσπαθήσαμε να δούμε αν η εταιρεία θεωρεί ότι οι εργαζόμενοί της αποτελούν πολύτιμα στοιχεία για την ανάπτυξή της, αυτό αποδεικνύεται από τις απαντήσεις των ερωτώμενων οι οποίοι με ποσοστό 40% απάντησαν ότι συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό και 60% σε απόλυτο βαθμό.

Τέλος θελήσουμε να δούμε την έννοια της εκπαίδευσης και κατά πόσο αυτή είναι συχνή πρακτική στην εταιρεία. Σε ποσοστό 56,67% συμφώνησαν απόλυτα και το 43,33% συμφώνησε σε μεγάλο βαθμό.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο για την εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της, το οποίο προσπαθεί να αναπτύξει με όσο το δυνατόν περισσότερους τρόπους. Η προσλήψεις του προσωπικού εφαρμόζονται σύμφωνα με τους εσωτερικούς κανονισμούς της εταιρείας, οι διαδικασίες προσλήψεων, αξιολόγησης, συνεχούς εκπαίδευσης και ελέγχου των εργαζομένων είναι καθημερινή πρακτική. Η εταιρία δίνει

πολύ μεγάλο βάρος στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, αυτό χαρακτηριστικά μπορεί να τεκμηριωθεί και από την ανάλυση σ προηγούμενη ενότητα του μεγάλου αριθμού των ατόμων οι οποίοι εκπαιδεύονται κάθε χρόνο από την εταιρεία.

Η εταιρεία θεωρεί τους εργαζόμενους ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της και αυτό αποδεικνύεται ακόμα και στο σημείο, στο οποίο αναφέραμε σε παραπάνω ενότητα, ότι προσπαθεί να παρέχει εργασία με της πρακτικής άσκησης ατόμων μικρής ηλικίας, αποφοίτων τεχνικών και ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με πολλά και θετικά αποτελέσματα. Η εταιρεία έχει κατορθώσει να διατηρεί το εργατικό δυναμικό της προσηλωμένο με αποτέλεσμα να αποδίδει όσο το δυνατόν περισσότερο και να είναι ικανοποιημένο από εκείνη.

Στην τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου προσπαθήσαμε να διακρίνουμε τις διασυνδέσεις της εταιρείας. Στην πρόταση εάν οι πελάτες της επιχείρησης είναι ικανοποιημένοι ένα ποσοστό 76,67% απάντησε ότι συμφωνεί κατά μεγάλο βαθμό και ποσοστό 6,67% ότι συμφωνεί απόλυτα, επίσης 16,67% του δείγματος διαφωνεί σε μεγάλο βαθμό. Επίσης αν οι σχέσεις με τους πελάτες θεωρούνται μακροχρόνιες στο σύνολο των ερωτώμενων απάντησε θετικά, ποσοστό 60% συμφώνησε απόλυτα και το 40% συμφώνησε σε μεγάλο βαθμό.

Ακόμη θέσαμε την έμμεση ερώτηση αν τα προϊόντα της εταιρίας προσφέρουν υψηλή προστιθέμενη αξία στους πελάτες, πρόταση στην οποία συμφώνησε το σύνολο των ερωτώμενων (100%) όπως και στην επόμενη ερώτηση ότι αν η εταιρία είναι προσηλωμένη προς την αγορά. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι τα προϊόντα τα οποία εμπορεύεται η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια αποτελούν κυρίως καύσιμη ύλη, λιπαντικά και διαφόρων άλλων ειδών καυσίμων τα οποία χρησιμοποιούνται από το ευρύ κοινό, είναι προϊόντα τα οποία έχουν υψηλή προστιθέμενη αξία αλλά με αποτέλεσμα η εταιρεία να επιτυγχάνει συνεχώς αυξανόμενες πωλήσεις και οι πελάτες της να είναι ικανοποιημένοι και να χρησιμοποιούν το προϊόν της σε μακροχρόνια βάση.

Στην πρόταση αν οι πελάτες ολοένα και περισσότερο επιλέγουν την εταιρεία έναντι των ανταγωνιστών της, ένα υψηλό ποσοστό 33,67% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα και το 63,33% συμφωνεί σε μεγάλο βαθμό. Η εταιρεία δεν έχει μεγάλους ανταγωνιστές τον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται, αποτελεί την μεγαλύτερη εταιρία, με σημαντικό και υψηλό τζίρο, ο οποίος έφτασε τα 8,12 δις €, με την ανταγωνιστικότητα του κλάδου να προέρχεται κυρίως από τις θυγατρικές εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιείται κατά κύριο λόγο στην εμπορία των καυσίμων και όχι στην κύρια παραγωγική διαδικασία (δύλιση) στην οποία δραστηριοποιείται θυγατρική.

Επίσης πολλές νέες ιδέες και βελτιώσεις των προϊόντων προήλθαν από συζητήσεις με τους πελάτες και εδώ το σύνολο των ερωτώμενων απάντησαν θετικά είτε σε μεγάλο βαθμό, 26,67%, είτε σε απόλυτο βαθμό, 73,33%. Εδώ μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι βελτιώσεις των προϊόντων προέρχονται κυρίως από τις ανάγκες της αγοράς γιατί η εταιρία προσπαθεί όλο και περισσότερο να βρει νέους τρόπους ικανοποίησης της αγοράς, αποτέλεσμα ήταν να αναπτύξει νέους κλάδους όπως για παράδειγμα το φυσικό αέριο για οι εναλλακτικές πηγές ενέργειας.

Η εταιρεία ανταποκρίνεται γρήγορα σε σημαντικές αλλαγές που επιφέρουν οι ανταγωνιστές στα προϊόντα και στην τιμολόγησή τους. Ουσιαστικά εδώ έχουμε μία διαφωνία από όλους τους ερωτώμενους, 33,33% σε απόλυτο βαθμό, 33,76% σε μεγάλο βαθμό και 30% ήταν αδιάφοροι. Όπως αναφέραμε και παραπάνω η ανταγωνιστικότητα που υφίσταται η εταιρεία προέρχεται κυρίως από τον τομέα της εμπορίας των καυσίμων και όχι στην παραγωγή αυτών, οπότε η τιμολογιακή πολιτική δίνεται από την εξεταζόμενη εταιρεία παρά τις λοιπές ανταγωνίστριες του κλάδου, οπότε η διαφωνία είναι εύλογη και ενδυναμώνει την πραγματική εικόνα του κλάδου εφόσον η Ελληνικά Πετρέλαια αποτελεί την σημαντικότερη εταιρεία πετρελαιοειδών στη χώρα μας.

«Πολύ συχνά αναλύουμε τόσο τα προϊόντα μας όσο και τις διαδικασίες ανάπτυξης τους, ώστε να βρίσκονται σε αρμονία με τις επιθυμίες των πελατών». Στην παραπάνω πρόταση οι απαντήσεις των ερωτώμενων ήταν ουσιαστικά καταφατικές, ποσοστό 60% συμφώνησε σε μεγάλο βαθμό και 40% σε απόλυτο βαθμό. Όπως προείπαμε η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια είναι τόσο σημαντική στο χώρο των πετρελαιοειδών, εκείνη είναι που «χτίζει» τα νέα προϊόντα που βρίσκονται σε αρμονία με τις επιθυμίες των πελατών.

Στην πρόταση αν οι σχέσεις με τους προμηθευτές είναι μακροχρόνιες, οι απαντήσεις των ερωτώμενων, καθολικά ήταν καταφατικές και συμφώνησε σε μεγάλο ποσοστό 33,33% και σε απόλυτο βαθμό το 67,67%. Η εταιρεία αποτελεί τον κύριο προμηθευτή πολλών εγχώριων εταιρειών εμπορίας καυσίμων, φυσικά και η ίδια έχει ένα μεγάλο όγκο προμηθευτών. Οι προμηθευτές της προσφέρουν το σημαντικό αργό πετρέλαιο το οποίο επεξεργάζεται στα διυλιστήριά της, οι κύριες χώρες – προμηθευτές είναι το Καζακστάν, το Αζερμπαϊτζάν, η Ρωσία, η Λιβύη, το Ιράν και η Σαουδική Αραβία, χώρες με σημαντική διαπραγματευτική ικανότητα, ουσιαστικά οι προμηθευτές αυτοί αποτελούν τους γνωστότερους σε όλο τον κόσμο, γεγονός που τους κάνει ισχυρούς απέναντι σε εταιρίες διύλισης και εμπορίας, όπως η Ελληνικά Πετρέλαια.

Στην πέμπτη ενότητα απάντησαν μόνο τρεις (3) ερωτώμενοι και οποίοι κατείχαν σημαντικές διοικητικές θέσεις στην εταιρία, αυτό εύκολα μπορεί να επεξηγηθεί εξαιτίας

του ότι μόνο εκείνοι είχαν πρόσβαση σε στοιχεία ισολογισμών, τα οποία αποτελούν αντικείμενο των αρμοδιοτήτων τους. Στον παρακάτω πίνακα 7 απεικονίζονται το σύνολο των δαπανών που χορηγήθηκαν από την εταιρία για έρευνα και ανάπτυξη.

**Πίνακας 7. Δαπάνες Έρευνας και Ανάπτυξης (σε €)**

2005	2006	2007
11.579.000	17.097.000	12.178.000*

\*: προσωρινά στοιχεία

Παρατηρούμε ότι η εταιρία Ελληνικά Πετρέλαια πολλά εκατομμύρια € για ερευνητικούς και αναπτυξιακούς σκοπούς, από το 2005 στο 2006 υπήρξε μια άνοδος των δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη 47,65% φτάνοντας στα 17 εκ. €, ενώ μέχρι τις 30 Σεπτεμβρίου του 2007 είχαν δαπανηθεί 12, 17 εκ. €. Η εταιρία προσπαθεί μέσα από την έρευνα να αναπτύξει νέα προϊόντα προσιτά για την ελληνική αγορά.

Στην επόμενη ενότητα ζητήσαμε από τους ερωτώμενους να συμπληρώσουν ένα πίνακα (8) με χρηματοοικονομικά στοιχεία, και εδώ απάντησαν τρεις (3) ερωτώμενοι όπως και στην παραπάνω πρόταση.

**Πίνακας 8. Χρηματοοικονομικά στοιχεία (σε €)**

	2004	2005	2006
Κύκλος εργασιών	4.907.278.000	6.653.078.000	8.121.490.000
Κέρδη	130.772.000	340.884.000	270.917.000
Αποδοτικότητα Ενεργητικού		0,08	0,14

Παρατηρούμε μια συνεχή βελτίωση του κύκλου εργασιών της εταιρίας, 35,57% από το 2004 στο 2005, με μια ακόμη αύξηση για το 2006 στα 8,12 δις €. Τα κέρδη της εταιρίας (μετά την αφαίρεση των φόρων) αυξήθηκαν κατά 160,07% το 2005 φτάνοντας τα 340 εκ. € αλλά υπήρξε μια μικρή πτώση του 22, 07% για το 2006 και τα 270 εκ. €.

Τέλος η αποδοτικότητα του ενεργητικού είναι σημαντική, η εταιρία καταγράφει ένα δείκτη 0,08 για το 2005 και 0,14 για το 2006. Η επιχείρηση βραχυχρόνια μπορεί να εξασφαλίζει επαρκή ρευστότητα για την ομαλή αντιμετώπιση των τρεχουσών υποχρεώσεών της. Από την άλλη πλευρά, μακροχρόνια επιτυγχάνει ικανοποιητική αποδοτικότητα, γιατί η χρηματοοικονομική σταθερότητα, η φερεγγυότητα και η

ικανότητά της να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της, εξαρτώνται από την ικανότητά της να δημιουργεί κέρδη<sup>70</sup>.

Στην τελική ενότητα στις προτάσεις αναφορικά αν η εταιρία εισάγει νέα προϊόντα και μεθόδους παραγωγής στην αγορά συχνότερα από τους ανταγωνιστές της, οι απαντήσεις ήταν καθολικά σύμφωνες όπως και στην επόμενη για το να η εταιρία βελτιώνει την ποιότητα τα χαρακτηριστικά ήδη υπάρχοντων προϊόντων και μεθόδων παραγωγής συχνότερα από τους ανταγωνιστές της. Η εταιρία είναι μια μεγάλη εταιρία με αποτέλεσμα να μπορεί να είναι ηγέτης στην αγορά των πετρελαιοειδών στην Ελλάδα, αποτέλεσμα αυτού είναι να βρίσκεται μπροστά από την αγορά και να καθορίζει τις εξελίξεις σε προϊόντα, υπάρχοντα και νέα, μεθόδους παραγωγής συχνότερα και ταχύτερα από άλλες εταιρίες. Τέλος η πρόταση «Ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων των προϊόντων σας είναι μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο των ανταγωνιστών σας» απαντήθηκε απόλυτα καταφατικά (100% του δείγματος), και αποτελεί αποτέλεσμα όσων ειπώθηκαν παραπάνω.

#### **4.3. Συμπεράσματα έρευνας**

Στο πρώτο μέρος της εργασίας ασχοληθήκαμε με τη θεωρητική επισκόπηση της ανάλυσης του άδλου κεφαλαίου και της επιρροής του στην επιχειρηματική απόδοση κάθε επιχείρησης. Το επιχειρηματικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι δυνατό να επηρεαστεί από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Δηλαδή η τεχνολογία, η γενικότερη οικονομική κατάσταση, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι προμηθευτές, αλλά και οι εσωτερικές δομές της εταιρίας όπως η ηγεσία, το ανθρώπινο δυναμικό και η επιχειρηματική κουλτούρα αποτελούν σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν και να βελτιώσουν την επιχειρηματική απόδοση κάθε επιχείρησης, με αποτελέσματα τη βελτίωση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας, την καινοτομία από τη δημιουργία νέων προϊόντων ή και την βελτίωση των ήδη υπάρχοντων, την επέκταση της εταιρίας σε ξένες χώρες αλλά και την ανάπτυξη των επενδύσεων αυτής με ουσιαστικό επακόλουθο την αύξηση της επιχειρηματικής απόδοσης.

<sup>70</sup> Αθανασόπουλου Κ., Γεωργόπουλου Α., Μπέλλα Α. (2007), «Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων», Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Στατιστικής και Ασφαλιστικής, Πειραιάς



Με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε στην εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια προσπαθήσαμε να αποδώσουμε την θεωρία στην πράξη μέσω του ερωτηματολογίου το οποίο απευθύνθηκε στους εργαζομένους της εταιρείας αυτής. Αποκομίσαμε σημαντικά συμπεράσματα από την έρευνα αυτή, μπορούμε να πούμε ότι τα περισσότερα πράγματα τα οποία αναφέραμε σε θεωρητικό επίπεδο επαληθεύονται και σε ερευνητικό. Αυτό μπορούμε να το στοιχειοθετήσουμε τόσο από την προηγούμενη ενότητα στην ανάλυση της έρευνας με τα συγκεκριμένα ποσοστά απαντήσεων σε κάθε πρόταση που θέσαμε σε κάθε ερωτώμενο αλλά και σε αυτήν την ενότητα που συμπερασματικά θα δούμε πως οι παράγοντες του άλλου κεφαλαίου επηρέασαν την επιχειρηματική απόδοση της εταιρείας. Παρατηρήσαμε ότι η γνώση είναι πολύ σημαντική για την εταιρεία καθώς επίσης η επιχειρηματική κουλτούρα είναι εκείνη η οποία διαχέεται σε όλη την εταιρεία με αποτέλεσμα να παρακινεί τους εργαζομένους της. Επίσης οι τεχνολογίες πληροφορικής και η αναβάθμιση αυτών αποτελούν πολύ σημαντικούς τομείς για την εταιρεία, είναι απαιτητές από τους εργαζομένους, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται ταχύτητα στην εργασία τους, με υψηλή απόδοση και μεγαλύτερη προσήλωση από εκείνους. Επίσης οι εργαζόμενοι αποκτούν περισσότερες δεξιότητες με αποτέλεσμα να είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία τους η οποία τους παρέχει και πάρα πολύ σημαντικά κίνητρα. Στα κίνητρα τα οποία η Ελληνικά Πετρέλαια δίδει προς τους εργαζομένους της είναι κατά κύριο λόγο η συστηματική και ουσιαστική εκπαίδευση, ένας στους πέντε εργαζομένους εκπαιδεύεται αυτή την χρονική περίοδο.

Αναλύοντας την εσωτερική δομή της επιχείρησης αντιμετωπίσαμε κάποια μικρά προβλήματα με την ηγεσία. Η ηγεσία της εταιρείας παρουσίασε κάποια μειονεκτήματα τα οποία δεν αναλήφθηκαν περαιτέρω από τους ερωτώμενους οι οποίοι εξέφρασαν μια δυσαρέσκεια προς την κεντρική διοίκηση. Πιστεύουμε ότι η κύρια πηγή του προβλήματος είναι ότι δεν μοιράζονται κάποιες πληροφορίες με τους υφισταμένους τους ενώ συμβαίνει το αντίθετο με τους προϊσταμένους. Η δυσαρέσκεια αυτή ίσως να είναι και μεμονωμένο περιστατικό όμως ήταν αρκετά σημαντικό ποσοστό του δείγματος.

Ένα ακόμα αρνητικό στοιχείο που εντοπίσαμε στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας ήταν η γραφειοκρατία. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας οι οποίοι μας απάντησε ανήκαν κυρίως στις διοικητικές υπηρεσίες με αποτέλεσμα τα σημάδια της γραφειοκρατίας να είναι πιο έντονα στον εργασιακό τους χώρο οπότε και η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων να μην είναι τόσο ισχυρή με αποτέλεσμα να υπάρχει ομαδικό πνεύμα σε προσωπικό και φιλικό επίπεδο αλλά όχι σε επαγγελματικό έτσι πολλοί εργαζόμενοι να αντιμετωπίζουν προβλήματα στην επικοινωνία, δεν πρέπει να λησμονούμε ότι οι εταιρία

είναι τόσο μεγάλη με τόσες πολλές διαδικασίες και 840 άτομα που δραστηριοποιούνται στις διοικητικές υπηρεσίες όποτε η γραφειοκρατία και η έλλειψη επικοινωνίας ίσως είναι φυσικό επακόλουθο εξαιτίας των μεγάλων μεγεθών.

Έως εδώ παρατηρήσαμε κάποια σημαντικά αρνητικά στοιχεία της εταιρίας στις εσωτερικές δομές αναφορικά με τη γραφειοκρατία, την ηγεσία και την επικοινωνία. Σε αντίθεση όμως με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπου οι πελάτες της είναι πολύ ικανοποιημένοι και διατηρούν μακροχρόνιες σχέσεις με την εταιρία, αυτό συμβαίνει διότι και η εταιρεία είναι προσανατολισμένη προς την αγορά και λαμβάνει υπόψη της τους πελάτες για θέματα που αφορούν βελτιώσεις των προϊόντων της με αποτέλεσμα να αναπτύσσει νέα προϊόντα τα οποία είναι προσιτά προς τους πελάτες οι οποίοι τα επιλέγουν έναντι των ανταγωνιστών της. Επίσης η σχέση της εταιρίας με τους προμηθευτές της είναι μακροχρόνιες, οι προμηθευτές προέρχονται από χώρες με πλούσιο φυσικό πλούτο αναφορικά με τα καύσιμα.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία επιδρούν στην επιχειρηματική απόδοση της εταιρίας ουσιαστικά και η ίδια το επιδιώκει με την αύξηση των δαπανών της για έρευνα και ανάπτυξη. Τα τελευταία χρόνια προσπαθεί να βρίσκεται κοντά στον καταναλωτή με νέα προϊόντα, με αποτέλεσμα την αύξηση του κύκλου εργασιών της από τα 6,65 εκ. € το 2005 στα 8,12 εκ. € το 2006. Επίσης η αποδοτικότητα της βρίσκεται σε ένα υψηλό επίπεδο και είναι συνεχώς αυξανόμενη. Παρατηρήθηκε όμως μία μικρή πτώση των κερδών της από τα 340 εκ. € στα 270 εκ. €.

Η πτώση στην επιχειρηματική απόδοση μπορεί να αποδοθεί κατά ένα μεγάλο ποσοστό στα αρνητικά σημεία που εντοπίστηκαν στο άυλο κεφάλαιο της εταιρίας αναφορικά με τις εσωτερικές διαδικασίες σχετικά με την ηγεσία, την γραφειοκρατία και την έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Υπάρχουν όμως και θετικά στοιχεία αναφορικά με το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον της, δηλαδή οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές βρίσκονται σε μία συνεχή παρακολούθηση από την εταιρεία η οποία μέσω της γνώσης και της κουλτούρας της προσπαθεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους της, παρά τα όποια προβλήματα. Ίσως εκεί οφείλεται και η πτώση των κερδών της, τα οποία αυξήθηκαν σημαντικά το 2005 αλλά η ανάκαμψη αυτή δεν μπόρεσε να διατηρηθεί και το 2006.

Ουσιαστικά κατανοούμε ότι τα εσωτερικά προβλήματα της εταιρίας προκάλεσαν τη μείωση των επιτευχθέντων κερδών. Η διαδικασία της αυξανόμενης επιχειρηματικής απόδοσης είναι στόχος που πρέπει να πραγματώνεται κάθε έτος όμως πρέπει όλοι οι τομείς της εταιρίας να λειτουργούν με τον σωστό τρόπο, τόσο το εσωτερικό περιβάλλον,

το ανθρώπινο δυναμικό και η διοίκηση, αλλά και το εξωτερικό, οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι ανταγωνιστές.

## Επίλογος

---

Στην αυγή του 21<sup>ου</sup> αιώνα εισερχόμαστε σε μια εποχή όπου οι παραδοσιακοί πυλώνες οικονομικής δύναμης – το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες, η τεχνολογία – δεν αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας για μια επιχείρηση. Το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται πλέον από την ικανότητά της να αξιοποιεί τους πλέον πολύτιμους πόρους της, το ανθρώπινο κεφάλαιο και την επιχειρηματική γνώση. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει τόσο από τον τρόπο εσωτερικής οργάνωσης της σύγχρονης επιχείρησης, όσο και από τους μηχανισμούς και τις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές, ακόμη και με τους ανταγωνιστές της.

Οι επιχειρήσεις εκτίθενται σήμερα σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς και επηρεάζεται ιδιαίτερα από τεχνολογικές, πολιτικές και επιστημονικές αλλαγές. Οι αγορές αλλάζουν και ο διεθνής ανταγωνισμός εντείνεται. Οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί σε θέματα που αφορούν στην ποιότητα, την ευελιξία και την ταχύτητα. Οι ανταγωνιστικές απειλές αναπτύσσονται καθημερινά, ενώ η αναγνώριση και η εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών αποτελούν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Η εποχή όπου οι κανόνες ήταν σταθεροί, η ιεραρχία δομημένη, οι ανταγωνιστές γνωστοί, οι πελάτες πιστοί και το μέλλον προβλέψιμο, είναι πλέον παρελθόν.

Η απαίτηση για την επιχείρηση του 21<sup>ου</sup> αιώνα είναι διπλή, πρέπει να προσαρμόσει το εσωτερικό της περιβάλλον για να αντιμετωπίσει αυτές τις συνθήκες, αλλά και να διαμορφώσει νέες σχέσεις – βασισμένες στην αμοιβαία εμπιστοσύνη – με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές της.

Οι ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της εταιρίας, οι δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, οι βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, η καινοτομία, η γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της και η γνώση για τους ανταγωνιστές της, αποτελούν τον πλέον πολύτιμο πόρο της. Το γνωστικό ενεργητικό (knowledge assets) της επιχείρησης είναι το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό της πλεονέκτημα.

Μέχρι πρόσφατα, πολλές επιχειρήσεις λειτουργούσαν επιτυχώς βασισμένες στην ατομική γνώση μερικών βασικών στελεχών τους. Παρότι η εξατομικευμένη γνώση είναι μέγιστης αξίας και αναντικατάστατη, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί την πλήρη αξιοποίηση της συλλογικής επιχειρηματικής γνώσης του συνόλου μιας εταιρίας. Η επιχειρηματική γνώση βρίσκεται ενσωματωμένη τόσο στις δεξιότητες των στελεχών της

εταιρίας, όσο και στα συστήματα που χρησιμοποιεί (τα χειρόγραφα, αλλά κυρίως στα πληροφοριακά συστήματα), στα δίκτυα (είτε άτυπα είτε τυπικά) μεταξύ των στελεχών και στις επιχειρηματικές λειτουργίες. Συνεπώς, η πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση είναι να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής γνώσης, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και να περιορίσει τις ελλείψεις του γνωστικού της ενεργητικού.

Στην εργασία που παρουσιάσαμε παραπάνω θεωρήσαμε ότι το άυλο κεφάλαιο αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της επιχειρηματικής απόδοσης. Άμεσα εμπλεκόμενα συστατικά μιας επιχείρησης, οι άνθρωποι και η γνώση, η ηγεσία, η τεχνολογία, οι πελάτες, η αγορά, ικανά να προσδώσουν σε αυτή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με αποτέλεσμα πολλά θετικά χαρακτηριστικά στην παραγωγικότητα, την καινοτομία, την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική βελτίωση, την άνοδο των «αριθμών», των οικονομικών της στοιχείων. Οπότε μετά από την παραπάνω ενδελεχή ανάλυση μπορούμε να φτάσουμε στο αποτέλεσμα ότι πραγματικά το άυλο κεφάλαιο μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη επιχειρηματική απόδοση.

## Σύνοψη

---

Στην παρούσα εργασία προσπαθήσαμε μέσα από τέσσερα κύρια κεφάλαια, στο πλαίσιο βιβλιογραφικής ανασκόπησης και ερευνητικής παρουσίασης, να αποδώσουμε την έννοια το άυλου κεφαλαίου και πώς αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη επιχειρηματική απόδοση μιας επιχείρησης. Στο πρώτο μέρος θεωρήσαμε σωστό να απεικονίσουμε την ανάλυση του άυλου επιχειρηματικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή του εξωτερικού και εσωτερικού. Αρχικά το εξωτερικό το οποίο διακρίθηκε σε το γενικό και ειδικό, περιλαμβάνοντας την γενικότερη οικονομική κατάσταση, την τεχνολογία, τις κοινωνικές αξίες, το πολιτικό κλίμα, τους νόμους, τον φυσικό πλούτο, αλλά και τους ανταγωνιστές, τους πελάτες και τους προμηθευτές. Το εσωτερικό περιβάλλον αναλύθηκε διεξοδικά και περιελάμβανε έννοιες όπως η ηγεσία, το ανθρώπινο δυναμικό και η ανάπτυξη αυτού μέσω της εκπαίδευσης, η επιχειρηματική κουλτούρα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας αναφερθήκαμε πιο ενδελεχώς στην διαχείριση της γνώσης, την ανάγκη κάθε επιχείρησης να επιτύχει βελτιωμένη επιχειρηματική απόδοση μέσω βελτίωσης της παραγωγικότητας, της ανταγωνιστικότητας, της καινοτομίας, της ανάπτυξης σε ξένες αγορές και την ανάπτυξη επενδύσεων αυτής. Επίσης αναφερθήκαμε στον ρόλο της γνώσης σε μια επιχείρηση και πως μπορεί να επιτευχθεί μια επιτυχής διοίκηση της επιχειρηματικής γνώσης, μέσω διαδικασιών όπως της ευθυγράμμισης της γνώσης με την επιχειρηματική στρατηγική, την δέσμευση ηγεσίας, τους νέους οργανωτικούς ρόλους και την εταιρική κουλτούρα, την εκμετάλλευση των τεχνολογιών. Τέλος θεωρήσαμε σημαντικό να αναφερθούμε στην διαχείριση της γνώσης και τα θετικά αποτελέσματα της χρήσης της στις επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάσαμε μια έρευνα που στηρίχθηκε σε ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε στην εταιρία πετρελαιοειδών Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε., αφού αναλύσαμε την εταιρία και το ανθρώπινο δυναμικό της παραθέσαμε αναλυτικά τις απαντήσεις των ερωτώμενων και αναλύσαμε σχετικά με κύριο σκοπό την επαλήθευση της αρχικής μας υπόθεσης ότι το άυλο κεφάλαιο μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη επιχειρηματική απόδοση για μια εταιρία.

## Βιβλιογραφία

1. Alavi, M., Leidner, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conception Foundations and Research issues. *MIS Quarterly*, 25(1): 107-136, στο Ευαγγέλου, Χ. (2006). Ολοκλήρωση Συστημάτων Υποστήριξης Ομαδικών Αποφάσεων και Διαχείρισης Οργανωσιακής Γνώσης. Ερευνητικό Ακαδημαϊκό Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών. Αχαΐα
2. Bergman, B., Klenfjo, B. (1994). *Quality from customer needs to customer satisfaction*. McGraw – Hill Book Company. U.K.
3. Bolman and Deal, (2006). *Reframing Organizations*. S. Francisco. Jossey – Bass. p.230, στο Πασβαγκάς, Σ. (2006). Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στο χώρο των τραπεζών. Διπλωματική εργασία. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα
4. Buhalis, D. (2000). *Tourism and Information Technologies: Past, Present and Future*. *Tourism Recreation Research.*, 25(1), p. 41, <http://www.buhalis.com/Publications.htm>
5. Davenport H. Thomas, Prusak Laurence (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Retrieved from Journal Watch Web site. <http://www.phcris.org.au/phplib/filedownload.php?file=/publications/jwatch/may02.pdf>
6. Deshpande and Webster, (1989). *Organizational culture and Marketing: Defining the research agenda*. *Journal of Marketing*, Vol 53. p.3, στο Πασβαγκάς, Σ. (2006). Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στο χώρο των τραπεζών. Διπλωματική εργασία. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα
7. Hellastat A.E. – Ελληνική Εταιρία Στατιστικών και Οικονομικών Πληροφοριών, (03/2006). «Εμπόριο καυσίμων – λιπαντικών. Αύξηση εσόδων κερδών από την άνοδο της ζήτησης και της μέσης τιμής για το εμπόριο καυσίμων». [www.hellastat.gr](http://www.hellastat.gr).
8. Jones, G. (2004). *Organizational theory, design, and change*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 4th edition. p.195, στο Πασβαγκάς, Σ. (2006). Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στο χώρο των τραπεζών. Διπλωματική εργασία. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα
9. McGowan, Durkin, Allen, Dougan, Nixon, (2001). *Developing competencies in the small firm for use of the internet in the management of customers relationships*. *Journal of European Industrial Training*, V. 25, Issue 2/3/4/. MCB University Press. U.K.
10. *Measuring Productivity OECD Manual*. Μέτρηση της παραγωγικότητας στο επίπεδο της οικονομίας και των οικονομικών δραστηριοτήτων. <http://www.mlsl.gov.cy/mlsl/KEPA/kepa.nsf/All/227F8E2B43052965C2257387003F6894?OpenDocument>
11. Nonaka, I., Yamanouchi, (2003). *Η επιχείρηση της γνώσης*. Εκδόσεις Καστανιώτη. Αθήνα
12. *OECD Business Symposium on Open Innovation in Global Networks*. (25/02/2008). Διαχείριση της καινοτομίας. [http://www.oecd.org/topic/0,2686,en\\_2649\\_37417\\_1\\_1\\_1\\_1\\_37417,00.html](http://www.oecd.org/topic/0,2686,en_2649_37417_1_1_1_1_37417,00.html)
13. Parasuraman, A. & Grewal, D. (2000). *The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda*. *Journal of the Academy of Marketing*

- Science. 28 (1), στο Ντιό, Δ. (2004). Η εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης στο μάρκετινγκ. Διατριβή. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Χίος
14. Porter, M., Ketels C., Delgado. M. (2006). The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index: Palgrave Macmillan, στο Κούκου, Μ., (2005). Η δικτύωση στον κλάδο των συμβούλων μάνατζμεντ ως καινοτομική στρατηγική ανάπτυξης. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη
  15. Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? IBM Systems Journal, 40(4), 1002-1007. <http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/prusak.html>.
  16. Αγγελίδου Μ. (2006). Νέες Τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στην υπηρεσία του τουρισμού. Ευκαιρίες και απειλές σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Οργάνωση και Διαχείριση Πόρων και Έργων Ανάπτυξης Α.Π.Θ. Θεσσαλονίκη
  17. Αγγελόπουλος Κ. (7/11/2007). Κατευθύνσεις για τη βελτίωση της Ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης, Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών Κύπρου. Λευκωσία
  18. Αγγελόπουλος, Κ. (20/6/2007). Η καινοτομία καταλύτης για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. <http://www.enthesis.net/index.php?news=465>
  19. Άγνωστος. Διαχείριση γνώσης και αυτοματοποίηση διαδικασιών στις χερσαίες μεταφορές. [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=)
  20. Άγνωστος. Εξαγωγική πολιτική. <http://www.pasok.gr/portal/gr/47/8731/3/1/showdoc2.html>
  21. Αθανασόπουλου Κ., Γεωργόπουλου Α., Μπέλλα Α. (2007), «Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων», Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Στατιστικής και Ασφαλιστικής, Πειραιάς
  22. Αυλώνας Ν. (06/2007). Ο Ρόλος της Ηγεσίας στην Εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Περιοδικό Επιστημονικό Μάρκετινγκ
  23. Βογιατζής Ζ. (04/2006). Απόδοση επενδύσεων: μέτρο κερδοφορίας και μέτρο αξιολόγησης μάνατζερ. Ηλεκτρονικό περιοδικό <http://www.bluewavemag.com/blueart28.htm>
  24. Δαμουλιάνου Χ. (31/10/2004). Το αίσθημα ικανοποίησης, αντίδοτο στον φόρτο εργασίας. Η Καθημερινή,
  25. Δημαρέλη, Χ. (2006). Ο ρόλος της Συναισθηματικής Δέσμευσης στη σχέση της Ικανοποίησης του Καταναλωτή και της Διαφοροποίησης των Μαρκών με την Προσήλωση του Καταναλωτή στη Μάρκα. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίο. Σύρος
  26. Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης (Ε.Σ.Α.Α.). Ετήσια Έκθεση για την Ανταγωνιστικότητα 2006. <http://www.esaa.gr/content.php?getwhat=1&oid=128&id=&tid=149>
  27. Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε., 2007, Απολογισμός Διαχείρισης 2006, Ετήσιο Δελτίο 2005, Ετήσιο Δελτίο 2006, Αθήνα
  28. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» 2007-2013. Υπουργείο Ανάπτυξης. [www.ypan.gr/docs/\(28%2003%2008\)parousiasi%20EPAN%20II.ppt](http://www.ypan.gr/docs/(28%2003%2008)parousiasi%20EPAN%20II.ppt)
  29. Ευαγγέλου, Χ. (2006). Ολοκλήρωση Συστημάτων Υποστήριξης Ομαδικών Αποφάσεων και Διαχείρισης Οργανωσιακής Γνώσης. Ερευνητικό Ακαδημαϊκό Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών. Αχαΐα
  30. Ζαχαράτος, Γ. (2000). Package Tour: Παραγωγή και Διάθεση του Τουριστικού Ταξιδιού. Εκδόσεις Προπομπός. Αθήνα



31. Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών, (1998). Τυπικός ορισμός της γνώσης από το Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής. Θεσσαλονίκη
32. Κανελλόπουλος, Χ. (1991). Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Εκδόσεις Icon International. Αθήνα
33. Καρδάσης, Σ. (2001). Ποιότητα παροχής υπηρεσιών στο διαδίκτυο. Μια μελέτη περίπτωσης. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιά. Πειραιάς.
34. Κατσανέβας, Θ. (2004). Οικονομική της εργασίας και εργασιακές σχέσεις, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
35. Κουντουριώτη, Ε. (2006). Οι επιχειρήσεις υποτιμούν τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. [www.kerdos.gr](http://www.kerdos.gr)
36. Κουτρούκης, Θ. (2006). Εισαγωγικά στοιχεία στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Πανεπιστήμιο Αιγαίου
37. Κριεμάδης, Θ. (2000). Η Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής πολιτικής ποιότητας. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Τρίπολη
38. Λαΐνος, Ι. (1999). Οικονομική Εναέριων Μεταφορών σε Ανταγωνιστικό Περιβάλλον. 2η Έκδοση. Εκδόσεις Σταμούλης. Αθήνα
39. Λεμπέση, Μ. (27/3/2005). Αναζητώντας το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Επενδύοντας στους ανθρώπους επενδύεις στην επιτυχία. Η Καθημερινή
40. Λεξικό Όρων Γ' ΚΠΣ. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού. Κοινωνία της πληροφορίας. [www.infosoc.gr](http://www.infosoc.gr)
41. Μάκροβιτς, Ι. (2002). Διοίκηση και οργάνωση προσωπικού. University Studio Press
42. Μέντζας Γ. (06/2000). Η διοίκηση της γνώσης κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για τη σύγχρονη επιχείρηση. Περιοδικό Plant Management
43. Μέντζας, Γ., (12/04/2000), New Times, New Challenges: Managing People in the Knowledge Organization. Περιοδικό Επιστημονικό Μάρκετινγκ
44. Μέντζας, Γ., Αποστόλου Δ. (07/2000). Η Επιχειρηματική Πρόκληση του 21ου Αιώνα. Περιοδικό Plant Management
45. Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα
46. Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν. (199). Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα
47. Παπαστεργίου, Μ. (21/05/2006). Στελέχωση Franchise - Ο ανθρώπινος παράγοντας ως μοχλός ανάπτυξης. [www.fcd.gr](http://www.fcd.gr)
48. Παππάς, Ν. (2002). Σύνθεση Τουριστικού Πακέτου. Σημειώσεις μαθήματος: Σύνθεση Τουριστικού Πακέτου. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης
49. Πασβαγκάς Σ. (2006). Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στο χώρο των τραπεζών. Διπλωματική Εργασία. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα
50. Φασούλης, Κ. (2006). Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης. Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Δ.Ο.Π. (T.Q.M.), Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα
51. Φλώρος, Χ. (1993). Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική. Αθήνα
52. Χυτήρης, Λ. (1996). Οργανωσιακή συμπεριφορά – η ανθρώπινη συμπεριφοράς σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα

## Παράρτημα Ι. Φόρμα ερωτηματολογίου

---

### *Διερεύνηση του Διανοητικού Κεφαλαίου των Επιχειρήσεων*

---

Υπεύθυνος Έρευνας: .....

Επιστημονικός Υπεύθυνος: .....

Τηλ: .....

e-mail: .....

### **ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Επωνυμία: ..... Έτος Ίδρυσης: .....

Αντικείμενο δραστηριότητας: .....

Κλάδος Δραστηριότητας: .....

Υπεύθυνος Ερωτηματολογίου: .....

Θέση στην εταιρεία: .....

Τηλέφωνο επικοινωνίας: ..... Φαξ: ..... e-mail: .....

### **Οδηγίες Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου**

- Σημειώνετε με √ ή X στο αντίστοιχο τετράγωνο που θα επιλέξετε.
- Στις ερωτήσεις που υπάρχει βαθμολογία σε κλίμακα από 1-5 (ασχέτως τι μετρά), ο αριθμός 1 σημαίνει το λιγότερο (ή διαφωνώ), ενώ ο 5 το μεγαλύτερο (ή συμφωνώ).
- Στις ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων, για όποιες από τις προτάσεις δεν έχετε να κάνετε κανένα σχόλιο, απλά μην συμπληρώσετε τίποτα, αφήνοντας κενό.
- Εάν κάποια απάντηση δεν την γνωρίζετε ή θεωρείτε ότι δεν αφορά την επιχείρησή σας, αφήστε κενό το αντίστοιχο τετραγωνάκι.

### 1) Εταιρική Κουλτούρα (Cultural Capital)

1.1 Σημειώστε αν συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, και σε ποιο βαθμό (1=διαφωνώ, 5=συμφωνώ): (Παρακαλώ σημειώστε για κάθε πρόταση)

Πρόταση	Βαθμός	1	2	3	4	5
Τα στελέχη της εταιρίας και η διοίκηση θεωρούν την γνώση ως κρίσιμο περιουσιακό στοιχείο για την μελλοντική πορεία						
Στην εταιρία μας υπάρχει τέτοια κουλτούρα που παρακινεί τους εργαζόμενους να σέβονται την γνώση κι' αυτούς που την κατέχουν						
Ο Γ. Διευθυντής/η Διεύθυνση της εταιρίας παρακινεί τους εργαζόμενους να αξιολογούν και να κριτικάρουν τα πλάνα που είναι υπό διαμόρφωση						

### 2) Οργανωσιακό Κεφάλαιο (Structural Capital)

2.1 Σημειώστε αν συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, και σε ποιο βαθμό (1=διαφωνώ, 5=συμφωνώ): (Παρακαλώ σημειώστε για κάθε πρόταση)

Πρόταση	Βαθμός	1	2	3	4	5
Οι τεχνολογίες πληροφορικής που διαθέτει η εταιρία μας είναι οι πλέον ενδεδειγμένες για την καταγραφή και αποθήκευση ιδεών και γνώσης						
Η εταιρία μας επενδύει και αναβαθμίζει συστηματικά τα συστήματα πληροφορικής που διαθέτει προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για την καταγραφή ιδεών και γνώσης καθώς και για την καλύτερη επικοινωνία εντός και εκτός των ορίων της εταιρίας						
Στην εταιρία μας μοιραζόμαστε πληροφορίες και γνώση με τους υφιστάμενους						
Στην εταιρία μας μοιραζόμαστε πληροφορίες και γνώση με τους προϊστάμενους						
Η συχνότητα της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο αποτελεί προτεραιότητα για την εταιρία μας						
Οι δομές της εταιρίας είναι γραφειοκρατικές						
Οι εργαζόμενοι κάθε τμήματος της εταιρίας διαθέτουν πολύ καλή εικόνα και γνώση για τις διαδικασίες, τα προβλήματα, τους στόχους και σκοπούς των άλλων τμημάτων						

### 3) Ανθρώπινο Κεφάλαιο (Human Capital)

3.1 Σημειώστε αν συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, και σε ποιο βαθμό (1=διαφωνώ, 5=συμφωνώ): (Παρακαλώ σημειώστε για κάθε πρόταση)

Πρόταση	Βαθμός	1	2	3	4	5
Υπάρχει ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων της εταιρίας						
Το επίπεδο δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων της εταιρίας είναι το ιδανικό						
Οι εργαζόμενοι μας αποδίδουν πάντα το μέγιστο						
Οι εργαζόμενοι μας είναι προσηλωμένοι στην εταιρία						
Οι εργαζόμενοι μας είναι πολύ ικανοποιημένοι από την εταιρία						
Οι διαδικασίες πρόσληψης που ακολουθεί η εταιρία είναι καλά σχεδιασμένες						
Η εταιρία δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους για να βελτιώσουν τις γνώσεις τους						
Οι εργαζόμενοι μας διαθέτουν μεγάλη εμπειρία						

Η εταιρία θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι της αποτελούν πολύτιμο στοιχείο για την ανάπτυξη της					
Η εκπαίδευση των εργαζομένων της εταιρίας είναι συχνή					

#### 4) Εταιρικές Διασυνδέσεις (Relational Capital)

4.1 Σημειώστε αν συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, και σε ποιο βαθμό (1=διαφωνώ, 5=συμφωνώ): (Παρακαλώ σημειώστε για κάθε πρόταση)

Πρόταση	Βαθμός	1	2	3	4	5
Οι πελάτες της εταιρίας είναι πολύ ικανοποιημένοι						
Οι σχέσεις με τους πελάτες σας είναι μακροχρόνιες						
Τα προϊόντα σας προσφέρουν υψηλή προστιθέμενη αξία στους πελάτες						
Η εταιρία σας είναι προσανατολισμένη προς την αγορά						
Οι πελάτες ολοένα και περισσότερο επιλέγουν την εταιρία σας έναντι των ανταγωνιστών						
Πολλές νέες ιδέες και βελτιώσεις των προϊόντων σας προήλθαν από συζητήσεις με τους πελάτες						
Η εταιρία ανταποκρίνεται γρήγορα σε σημαντικές αλλαγές που επιφέρουν οι ανταγωνιστές στα προϊόντα τους και στην τιμολόγηση τους						
Πολύ συχνά αναλύουμε τόσο τα προϊόντα μας όσο και τις διαδικασίες ανάπτυξης τους, ώστε να βρίσκονται σε αρμονία με τις επιθυμίες των πελατών						
Οι σχέσεις με τους προμηθευτές σας είναι μακροχρόνιες						

#### 5) Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων (Renewal and Development)

5.1 Αναφέρετε το ποσοστό των δαπανών Έρευνας και Ανάπτυξης της εταιρίας σας [.....]

#### 6) Εταιρική Επίδοση (Performance)

6.1 Συμπληρώστε τον παρακάτω πίνακα με τα αντίστοιχα χρηματοοικονομικά στοιχεία

	2004	2005	2006
Συνολικά Έσοδα			
Κέρδη			
Πωλήσεις			
Αποδοτικότητα Ένεργητικού (ποσοστό)			

6.2 Σημειώστε αν συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, και σε ποιο βαθμό (1=διαφωνώ, 5=συμφωνώ): (Παρακαλώ σημειώστε για κάθε πρόταση)

Πρόταση	Βαθμός	1	2	3	4	5
Η εταιρία εισάγει νέα προϊόντα/μεθόδους παραγωγής στην αγορά συχνότερα από τους ανταγωνιστές της						
Η εταιρία βελτιώνει την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά ήδη υπάρχοντων προϊόντων/μεθόδων παραγωγής συχνότερα από τους ανταγωνιστές της						
Ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων των προϊόντων σας είναι μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο των ανταγωνιστών σας						

---

**Παράρτημα Η. Πίνακας περιεχομένων: Σχημάτων – Πινάκων –  
Διαγραμμάτων**

---

Σχήμα 1. Παράμετροι που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της καινοτομίας.....	33
Σχήμα 2. Εισαγωγές αργού πετρελαίου 2006.....	56
Σχήμα 3. Ανθρώπινο δυναμικό ανά εταιρία 2006.....	67
Σχήμα 4. Κατανομή του προσωπικού ανά φύλο.....	68
Σχήμα 5. Κατανομή του προσωπικού ανά δραστηριότητα.....	68
Σχήμα 6. Κατανομή του προσωπικού ανάλογα με τα έτη εργασίας.....	69
Πίνακας 1. Εταιρική Δομή του Ομίλου.....	51
Πίνακας 2. Κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσεων 2004 – 2006.....	63
Πίνακας 3. Τιμές κλεισίματος της μετοχής της εταιρίας Ελληνικά Πετρέλαια 2005 – 2006.....	64
Πίνακας 4. Προσωπικό του Ομίλου της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. 2005 – 2006.....	67
Πίνακας 5. Κατανομή του προσωπικού ανάλογα με τα έτη εργασίας.....	69
Πίνακας 6. Απαντήσεις ερωτηματολογίων.....	80
Πίνακας 7. Δαπάνες Έρευνας και Ανάπτυξης (σε €).....	86
Πίνακας 8. Χρηματοοικονομικά στοιχεία (σε €).....	86
Διάγραμμα 1. Πορεία μετοχής της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ στο Χ.Α.Α. ....	65