

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ
ΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ,
ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ
MANAGEMENT**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ :

ΓΕΛΑΔΑΡΗ ΧΡΥΣΟΒΑΛΑΝΤΟΥ – ΔΗΜΗΤΡΑ

ΔΗΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΘΗΝΑ

ΘΕΟΔΩΡΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΓΕΝΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ :ΜΠΑΠΟΥΖΑ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΠΑΤΡΑ 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	
1.1 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	15
1.2 ΜΑΝΑΤΖΕΡ	17
1.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	17
1.3.1 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	18
1.4 ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗ	19
1.4.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	20
1.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ	22
2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	23
2.3 ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	24
2.3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	24
2.3.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ NEWMAN ΚΑΙ LOGAN	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	27
3.1.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ	27
3.1.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	28
3.1.2.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ	28
3.1.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	29
3.1.3.1 ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	30
3.1.4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	30
3.1.5 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ – ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

4.1 ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	32
4.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	32
4.1.2 ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ ΚΑΙ ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	33
4.1.3 ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΜΗ ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	34
4.2 ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	35
4.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	35
4.2.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	35
4.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	36
4.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	37
4.3.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	39
5.2 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΟΥΝ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

6.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ	44
6.2 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	45
6.2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	46
6.2.2 ΑΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	47
6.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	49
6.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	49
6.3.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	49
6.3.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	50
6.4 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	50
6.4.1 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ	50
6.4.2 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ	51
6.4.3 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

7.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	53
---------------------------------------	-----------

7.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	53
7.1.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	61
7.1.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	61
7.1.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	63
7.1.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΕΡΗΣ ΛΥΣΗΣ	64
7.1.6 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΛΥΣΗΣ	65
7.1.7 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

8.1 ΑΤΟΜΙΚΗ – ΟΜΑΔΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	69
8.2 ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ	70
8.2.1 Ο ΓΡΑΜΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	70
8.2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΩΝ	71
8.2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ ΑΝΑΜΟΝΗΣ Η ΤΗΣ ΟΥΡΑΣ	71
8.2.4 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	72
8.2.5 Η ΔΙΚΤΥΩΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	73
8.2.6 Η ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗ	73
8.2.7 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΑΙΓΝΙΩΝ	74
8.3 ΜΗ ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ	75

8.3.1 ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	75
8.3.2 ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ	75
8.3.3 ΠΙΝΑΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	77
8.3.4 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	77
8.4 ΤΑ ΝΕΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

9.1 ΣΥΝΗΘΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥΣ	82
9.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

10.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	84
-------------------------	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ – ΑΝΑΛΥΤΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ

11.1 Α ΕΤΑΙΡΕΙΑ- ΠΑΝΑΙΓΙΑΛΕΙΟΣ ΕΝΩΣΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ (Π.Ε.Σ.)	85
--	-----------

11.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	87
-------------------------------------	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

12.1 Β ΕΤΑΙΡΕΙΑ- CADBURY	91
12.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	94

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

13.1 Γ ΕΤΑΙΡΕΙΑ- ΜΕΣΙΤΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΙΩΑΝΝΗΣ Γ.ΖΑΡΑΦΩΝΙΤΗΣ	97
13.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	98
13.2 Δ ΕΤΑΙΡΕΙΑ- ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ /ΜΕΛΕΤΗΤΙΚΟΓΡΑΓΕΙΟ ΕΥΣΤΑΘΙΟΣ ΜΙΜΟΓΛΟΥ	101
13.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	105
13.3 Ε ΕΤΑΙΡΙΑ – ΜΑΝΤΡΑ ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΩΝ ΥΛΙΚΩΝ / ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΣΒΕΣΤΟΥ	109
13.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	110

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ	113
-------------------------------	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	119

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το μάνατζμεντ προέρχεται από το λατινικό *manum agere*, που σημαίνει “διά χειρός καθοδήγηση” και είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται συχνά, κατά κύριο λόγο στις επιχειρήσεις. Μια εταιρεία είναι σαν τον ανθρώπινο οργανισμό. Για να λειτουργεί σωστά στο σύνολό του πρέπει κάθε όργανο [τμήμα] του να λειτουργεί από μόνο του κι όλα τα όργανα [τμήματα] μαζί να λειτουργούν σε αρμονία. Κάποια όργανα [τμήματα], βέβαια, είναι πιο σημαντικά από κάποια άλλα (π.χ. καρδιά [μάρκετινγκ], εγκέφαλος [χρηματοοικονομικό]) και αν αυτά πάψουν να λειτουργούν τότε ο οργανισμός πεθαίνει. Επιπλέον, όλα τα όργανα χρειάζονται το αίμα [επικοινωνία].

Σε κάθε οργάνωση έχοντας συγκεκριμένους πόρους (κεφάλαια, άνθρωποι, ιδέες κ.λπ.) προσπαθούμε να επιτύχουμε συγκεκριμένους στόχους. Αν δεχθούμε ότι μάνατζμεντ σημαίνει πως όλα πρέπει να γίνουν καλύτερα και πιο γρήγορα, μαζί ή μέσω άλλων ανθρώπων, οι λέξεις “κλειδιά” είναι οι πέντε λειτουργίες του μάνατζμεντ: προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος.

Θέλοντας να εκβαθύνουμε στην σημασία του μάνατζμεντ, ασχοληθήκαμε με δυο από τις λειτουργίες του: τον προγραμματισμό και την λήψη των αποφάσεων. Ο πρώτος περιλαμβάνει την επιλογή των στόχων και των ενεργειών που χρειάζεται να γίνουν ώστε αυτοί να επιτευχθούν και η λήψη είναι η κυριότερη δουλειά που κάνουν οι μάνατζερ. Αυτά τα δύο εργαλεία είναι αλληλένδετα αφού ο προγραμματισμός απαιτεί τη λήψη αποφάσεων, δηλαδή την επιλογή ενεργειών ανάμεσα σε διάφορες εναλλακτικές. Μια απόφαση είναι τόσο καλή όσο καλό είναι το σχέδιο εφαρμογής της.

Η διαδικασία του μάνατζμεντ δεν εφαρμόζεται μόνο σε αγαθά και υπηρεσίες. Τα πάντα μπορούν να πουληθούν, ακόμα και οι ιδέες, τα γεγονότα, οι οργανισμοί, οι χώροι και οι προσωπικότητες. Ωστόσο, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το μάνατζμεντ

δεν ξεκινάει τόσο πολύ με κάποιο προϊόν ή μία προσφορά, αλλά με μία έρευνα για αναζήτηση ευκαιριών στην αγορά.

Μέσα στην επιχείρηση καλλιεργείται η ευρύτερη δυνατή αξιοποίηση γνώσεων, δεξιοτήτων και πρωτοβουλιών του ανθρώπινου δυναμικού που σκοπό έχει να αποκτήσει ο υπάλληλος συνείδηση προσωπικής ευθύνης και πρωτοβουλίας, ώστε να καταστεί δημιουργικός παράγοντας μέσα σε μια αναδιοργανωμένη και ευέλικτη Διοίκηση.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο προγραμματισμός και η λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων αποτελούν θεμελιώδεις δραστηριότητες αποφασιστικής σημασίας για την λειτουργία του management ,που επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση του οργανισμού ή της επιχείρησης .Όλες οι λειτουργίες του management περιλαμβάνουν και εξαρτώνται από τον προγραμματισμό και την λήψη αποφάσεων .Όταν το διοικητικό στέλεχος προγραμματίζει ,παίρνει αποφάσεις για τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων , επιλέγει τις πολιτικές ή στρατηγικές ,αποφασίζει για τα ποσά των προϋπολογισμών . Είναι λοιπόν μέγιστης σημασίας όταν ασχολείται με το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής ,όταν παίρνει αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των ευθυνών και εξουσιών ή όταν ασχολείται με την οργάνωση της εργασίας ,να αποφασίζει το διοικητικό στέλεχος και για τους καταλληλότερους τρόπους απλοποίησης ή τυποποίησης τους .Οτιδήποτε κάνει ένας μάνατζερ ,το κάνει λαμβάνοντας αποφάσεις . Ο προγραμματισμός και η λήψη αυτών των αποφάσεων μπορεί να αποτελούν διαδικασία ρουτίνας .Μάλιστα , ο μάνατζερ ίσως και να μην αντιλαμβάνεται τις δραστηριότητες αυτές και το μέγεθος της σημασίας τους .Αντίθετα ,μπορεί και να επηρεάζουν τη μελλοντική ύπαρξη της επιχείρησης ,και να απαιτούν χρόνια συστηματικής ανάλυσης .

Οποσδήποτε όμως ,το management είναι πάντοτε μια διαδικασία προγραμματισμού και λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων .Η σημασία τους από το management είναι γενικώς αναγνωρισμένη .Αλλά αρκετά πράγματα σχετικά με το θέμα τείνουν να εστιάζονται στην επίλυση προγραμμάτων .Συνεπώς δεν αρκεί μόνο ο εντοπισμός των προβλημάτων που δημιουργούνται από τα αναμενόμενα μελλοντικά γεγονότα και τις εξελίξεις των συνθηκών .Αποστολή λοιπόν του προγραμματισμού αποτελεί και η αναζήτηση των λύσεων στα προβλήματα αυτά. Για κάθε επιχειρησιακό πρόβλημα υπάρχουν συνηθέστατα ,περισσότερες από μια λύσεις .Επομένως ο

μάνατζερ σε κάθε περίπτωση τίθεται να εντοπίσει τις εναλλακτικές λύσεις και να τις αξιολογήσει ώστε να ληφθεί η ορθολογικότερη απόφαση .

Ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα . Σε μια επιχείρηση τα πάντα μεταβάλλονται και είναι ο προγραμματισμός ,εκείνος που θα προσδιορίσει την κατεύθυνση της επιχείρησης παρέχοντας ένα αίσθημα ευθύνης στους εργαζόμενους .Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι από τον προγραμματισμοί εξαρτώνται οι περισσότερες δραστηριότητες τις επιχείρησης . Ο P.Drucker θέλοντας να τονίσει τη σπουδαιότητα του προγραμματισμού αναφέρει ότι « προγραμματισμός είναι ότι πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο » διότι όπως υποστηρίζεται από άλλους « το αύριο δεν είναι παρά το σήμερα για το οποίο φροντίσαμε χτες » .

Η ουσία και το περιεχόμενο της δραστηριότητας του μάνατζερ θα μπορούσε χωρίς δισταγμό να λεχθεί ,ότι αποτελείται από την αδιάκοπη λήψη μιας σειράς αλληλοδιάδοχων αποφάσεων .Η λειτουργία της λήψης αποφάσεων συνδέεται πολύ στενά με την διαδικασία του προγραμματισμού .Όταν ο μάνατζερ προγραμματίζει , ουσιαστικά καλείται να αποφασίσει :ποιους στόχους θα θέσει ,ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη κάθε στόχου ,ποιος θα εκτελέσει κάθε δραστηριότητα κ.ο.κ. .Ακόμη ,και αν κατά την εκτέλεση των προγραμμάτων παρατηρηθούν σφάλματα και αποκλίσεις ,πάλι με την λήψη των κατάλληλων αποφάσεων θα επιδιωχθεί η επαναφορά των πραγμάτων στην επιθυμητή κατάσταση .Η διαδικασία του προγραμματισμού συνεπάγεται ,γενικά ,την αλληπάρλληλη λήψη αποφάσεων ,από την ορθότητα των οποίων θα εξαρτηθεί η επιτυχία των προγραμμάτων .

Για να κατανοήσουμε την σημασία του προγραμματισμού αλλά και της λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων μέσα σε μια επιχείρηση μέσω των οποίων επιτελείται η άρτια λειτουργία της, θέσαμε κάποια βασικά ερωτήματα:

- Τι είναι προγραμματισμός
- Τι είναι λήψη αποφάσεων
- Πώς τα παραπάνω δύο εργαλεία επηρεάζουν την διαδικασία επίτευξης των στόχων-σκοπών της επιχείρησης

- Πόσο σημαντικά είναι ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων για την σωστή λειτουργία του μάνατζμεντ
- Πώς αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις το ρόλο του προγραμματισμού και της λήψης αποφάσεων για την σωστή λειτουργία τους (ερωτηματολόγιο – ανάλυση)

Συγκεκριμένα, σκοπός της πτυχιακής μας εργασίας είναι να ερευνήσουμε την χρήση αλλά και την αποδοτικότητα των δύο αυτών εργαλείων μέσα σε κάθε επιχείρηση. Η ερευνά μας λοιπόν, αποσκοπεί να βοηθήσει νέους αλλά και παλιούς επιχειρηματίες στην κατανόηση της χρησιμότητας του προγραμματισμού και της λήψης αποφάσεων.

Η εργασία μας αποτελείται από δύο βασικά μέρη:

1. Θεωρητικό και
2. Πρακτικό, τα οποία αναλύονται αντίστοιχα ως εξής:

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ:

A) Μάνατζμεντ

B) Προγραμματισμός

Γ) Λήψη αποφάσεων

ΠΡΑΚΤΙΚΟ:

Διερεύνηση του θέματος σε πέντε επιχειρήσεις μέσω ερωτηματολογίου και ανάλυση τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 MANATZMENT (MANAGEMENT)

Η εφαρμογή των αρχών του **μάνατζμεντ** αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της πετυχημένης λειτουργίας του οποιουδήποτε οργανισμού. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να πετύχει το στόχο του (κέρδος, παροχή υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο κ.ά.) ένας οργανισμός θα πρέπει να ασκεί το σωστό μάνατζμεντ.

Ιστορικά το μάνατζμεντ (ή διοίκηση ή οργάνωση και διοίκηση), ως επιστημονικός κλάδος της οικονομικής επιστήμης, σημειώνει την παρουσία του στο τέλος του περασμένου αιώνα και πιο έντονα στις αρχές του παρόντος και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού. Εμφανίζονται έτσι ειδικοί, όπως ο Max Weber, ο Frederick Taylor, ο Henry Fayol κ.ά., που ανήκουν στην κλασική σχολή. Στο διάστημα του μεσοπολέμου επεκράτησε η σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που έδινε έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στον οργανισμό και ειδικότερα στην επιχείρηση. Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο άνηψε η ποσοτική σχολή και η θεωρία των συστημάτων, που είδε τον οργανισμό σαν ένα σύστημα αλληλοεξαρτώμενων στοιχείων, ενώ στην συνέχεια προστέθηκαν και άλλες θεωρίες.

Το 1980, ο Πρόεδρος της Αμερικανικής Ένωσης Μάνατζμεντ (American Management Association, AMA) διατύπωσε τον εξής ορισμό του μάνατζμεντ: "Μάνατζμεντ σημαίνει να γίνονται ορισμένα πράγματα μέσω άλλων ατόμων".

Με τον καιρό παρατηρήθηκε -και εξακολουθεί να παρατηρείται- κάποια αλλαγή στα σημεία που δίνουν έμφαση οι διάφοροι ορισμοί. Ορισμένοι από τους οποίους παρατίθενται παρακάτω:

1. Μάνατζμεντ είναι μια κοινωνική και τεχνική διαδικασία που χρησιμοποιεί

πόρους, επηρεάζει την ανθρώπινη δράση και διευκολύνει τις μεταβολές με σκοπό την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

2. Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία επίτευξης οργανωτικών σκοπών με την εκτέλεση των λειτουργιών του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.

3. Διοίκηση (Μάνατζμεντ) είναι εκείνη η ανθρώπινη δραστηριότητα που καθιστά δυνατή την εγκαθίδρυση, αλλά και διατήρηση ενός εσωτερικού περιβάλλοντος, τέτοιου που να επιτρέπει στα άτομα να εργάζονται μέσα σ' αυτό αποτελεσματικά και αποδοτικά, με άλλα λόγια παραγωγικά, με σκοπό να πετύχουν ορισμένους κοινούς (ομαδικούς) αντικειμενικούς σκοπούς.

4. Διοίκηση είναι η διαδικασία που συντονίζει τους πόρους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού και, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον, συντελεί στην επίτευξη της αποστολής και των σκοπών του οργανισμού.

5. Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία επίτευξης κοινών στόχων μέσω της αγωγής και ορθολογικής συνεργασίας ανθρώπινων και υλικών πόρων.

6. Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία βελτιστοποίησης της επιλογής και πραγματοποίησης των στόχων στη βάση ενός πολυεπίπεδου ιεραρχικού συστήματος επικοινωνίας, το οποίο καθορίζει και ελέγχει όλες τις δραστηριότητες των εργαζομένων.

Σύμφωνα με την διάσημη φιλόσοφο του μάνατζμεντ, Mary Parker Follet, "διοίκηση είναι η τέχνη να κατορθώνεις να γίνονται διάφορα πράγματα διαμέσου των άλλων ανθρώπων". Ο Paul Hersey και ο Kenneth Blanchard ορίζουν το μάνατζμεντ σαν "μία εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και δια μέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού". Ο Richard Daft ορίζει το μάνατζμεντ σαν "την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού μέσω προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των πηγών του οργανισμού". Τέλος, ο Griffin ορίζει το μάνατζμεντ σαν ένα σύνολο δραστηριοτήτων (περιλαμβανομένων του προγραμματισμού και την λήψη των αποφάσεων, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο) που έχουν σαν στόχο να εκπληρώσουν τους σκοπούς του οργανισμού κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.

1.2 ΜΑΝΑΤΖΕΡ (MANAGER)

Ο μάνατζερ είναι ένα άτομο που καθοδηγεί τις δραστηριότητες των άλλων με στόχο την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Είναι δηλαδή το άτομο που είναι υπεύθυνο να διεκπεραιώνει τις διαδικασίες του μάνατζμεντ. Ο μάνατζερ (διοικητικό στέλεχος) είναι το υποκείμενο του μάνατζμεντ, δηλαδή το άτομο το οποίο έχει την ευθύνη και το δικαίωμα της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων μιας οργάνωσης ασκώντας τις λειτουργίες του μάνατζμεντ.

Η ακριβής έννοια του μάνατζερ περιορίζεται σε εκείνο το άτομο που ασκεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ για να επιτύχει αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων. Αυτό σημαίνει ότι **ο μάνατζερ έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων άλλων ανθρώπων και συγχρόνως το δικαίωμα να ασκήσει εξουσία πάνω σε αυτούς.**

Στα ελληνικά η έννοια του μάνατζερ εκφράζεται καλύτερα με την έννοια του προϊσταμένου, ανεξάρτητα του ιεραρχικού επιπέδου που αυτός βρίσκεται.

Ο Mintzberg αναφέρει ότι:

- οι μάνατζερ εργάζονται κάτω από συνθήκες συνεχούς πίεσης τόσο από πλευράς χρόνου όσο και από πλευράς απαιτήσεων. Το εύρος των καθηκόντων τους είναι μεγάλο και η ταχύτητα ανταπόκρισης στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον επίσης πρέπει να είναι μεγάλη.
- οι μάνατζερ τις περισσότερες φορές αντιδρούν στο πρόβλημα (reactive) και δεν περιμένουν να αντιδράσουν όταν εμφανιστεί το πρόβλημα (proactive).

1.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι ακόλουθες αρχές είναι μερικές από τις πιο βασικές του μάνατζμεντ.

1. Όλες οι ανθρώπινες οργανώσεις, μοιάζουν μεταξύ τους και ότι μαθαίνει κανείς στη διοίκηση του Α οργανισμού, μπορεί να τα εφαρμόσει για τη διοίκηση του Β οργανισμού.

2. Τα προβλήματα που παρουσιάζονται στο μάνατζμεντ για μια μεγάλη επιχείρηση είναι παρόμοια μ' αυτά που παρουσιάζονται σε μια μικρή επιχείρηση.

3. Πολλοί οργανισμοί ικανοποιούν ευκολότερα μερικούς από τους σκοπούς τους απ' ό,τι άλλοι. Όταν συμβαίνει αυτό η αποτυχία ή η επιτυχία του μάνατζερ σ' ένα από τα βασικά του καθήκοντα γίνεται κρίσιμη. Με άλλα λόγια κάθε επιχείρηση έχει ένα μάνατζερ που εξειδικεύεται περισσότερο στην πραγματοποίηση ενός σκοπού με αντίστοιχη ελάττωση της σπουδαιότητας των άλλων υπευθυνότητων του.

4. Πολλοί οργανισμοί περνούν κρίση από καιρό σε καιρό. Ο μάνατζερ πρέπει να διαθέτει ποικίλες ικανότητες για την αντιμετώπιση κάθε προβλήματος.

1.3.1 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις εργασίες, οι οποίες είναι απαραίτητες για την Διοίκηση και Διεύθυνση συστημάτων, ιδιαίτερα των επιχειρήσεων. Βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι ο προγραμματισμός, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος (Διάγραμμα 1.3.1).

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ: Ο προγραμματισμός συνιστάται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ο προγραμματισμός στα πλαίσια των λειτουργιών του μάνατζμεντ κατέχει μια πρωτεύουσα θέση υπό την έννοια ότι όλες οι άλλες λειτουργίες καθοδηγούνται από τον προγραμματισμό και προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους από αυτόν τιθέμενους στόχους.

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ: Η λήψη αποφάσεων σημαίνει την επιλογή της καλύτερης δυνατής απόφασης από μια σειρά εναλλακτικών επιλογών. Με την λήψη της απόφασης κλείνει ο κύκλος της νοητικής φάσης επεξεργασίας και επιλογής και αρχίζει η φάση της υλοποίησης. Πολλές φορές η λήψη αποφάσεων δεν θεωρείται ξεχωριστή λειτουργία του μάνατζμεντ, αλλά τμήμα του προγραμματισμού.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ: Είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα. Αναφερόμαστε δηλαδή, μεταξύ άλλων, στη σχεδίαση της εργασίας, στην οργανωτική δομή και στην τμηματοποίηση της επιχείρησης, στην εξουσία και στην ευθύνη, στην αποκέντρωση, στον συντονισμό, στην οργανωσιακή κουλτούρα και ανάπτυξη και στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: Σε αυτήν την λειτουργία του μάνατζμεντ γίνεται παρουσίαση και ανάλυση της υποκίνησης, της ηγεσίας, και της επικοινωνίας των εργασιακών ομάδων ώστε να εργαστούν με όλες τις δυνάμεις τους προς την ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού.

ΕΛΕΓΧΟΣ: Είναι η παρακολούθηση και σύγκριση των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, με τους στόχους που καθορίστηκαν στη λειτουργία του προγραμματισμού και η λήψη διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων που παρουσιάζονται. Επειδή ο έλεγχος δεν μπορεί να εννοηθεί χωρίς προγραμματισμό και από την άλλη, προκειμένου τα προγράμματα να υλοποιηθούν πρέπει να υπόκεινται σε έλεγχο, μπορεί να χαρακτηρίσει κανείς τον προγραμματισμό και τον έλεγχο ως δίδυμες λειτουργίες.

1.4 ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗ

Είναι το μάνατζμεντ επιστήμη και τέχνη: Για ν' απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα θα πρέπει να σκεφτούμε τι είναι επιστήμη. Πολλοί θεωρούν ότι επιστήμη είναι η οργανωμένη και αντικειμενική γνώση για κάποιο θέμα. Ένας επιστημονικός κλάδος περιλαμβάνει ταξινομημένη γνώση, έχει τη δυνατότητα να ερμηνεύει διάφορες σχέσεις και να προβλέπει αποτελέσματα. Το μάνατζμεντ έχει τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Από τη άλλη, τέχνη είναι η ικανότητα εκτέλεσης ορισμένων δραστηριοτήτων μέσα από τη συσσωρευμένη εμπειρία, την παρατήρηση και τη μελέτη. Άρα το μάνατζμεντ είναι μία τέχνη αφού η ικανότητα διοίκησης απαιτεί τις παραπάνω προϋποθέσεις.

Ως επιστήμη, οι αρχές και οι λειτουργίες του μάνατζμεντ μπορούν να διδαχθούν. Ως τέχνη, η επιτυχία του εξαρτάται από τις ικανότητες και την προσπάθεια που καταβάλλουν οι μάνατζερ.

Γενικότερα, η διοίκηση μπορεί να είναι επιστημονική από το γεγονός, ότι κάποιος μπορεί με σχετική ακρίβεια να κάνει μερικές αρχικές προβλέψεις βασιζόμενες στη θεωρία και τις υποθέσεις, αλλά η διοίκηση είναι επίσης και τέχνη από το γεγονός ότι όταν μια πράξη τίθεται σε εφαρμογή, η μεταβλητότητα και πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς δημιουργεί μη αναμενόμενες συνέπειες, που η αντιμετώπισή τους και αξιολόγηση προϋποθέτει τη συστηματική ταξινόμηση των πραγμάτων.

Το τελικό συμπέρασμα των παραπάνω είναι εμφανώς ότι το μάνατζμεντ είναι και επιστήμη και τέχνη. Όσο βελτιώνεται η επιστήμη, τόσο βελτιώνεται και η τέχνη, η τεχνολογία, η τεχνολογία του μάνατζμεντ, όπως συνέβη και εξακολουθεί να συμβαίνει με περισσότερο αναγνωρισμένες επιστήμες.

1.4.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας και των αρμοδιοτήτων του μάνατζμεντ σε μία επιχείρηση ή οργανισμό θα πρέπει να αναφέρουμε τα βασικά του χαρακτηριστικά, δηλαδή να περιγράψουμε τις λειτουργίες που έχει να επιτελέσει. Οι βασικοί στόχοι του μάνατζμεντ είναι:

- Προσδιορίζει με βάση δεδομένα και λογικούς συνδυασμούς τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης.
- Προσπαθεί να πετύχει προκαθορισμένους στόχους με το κατά το δυνατό χαμηλότερο (επιχειρηματικό) κόστος.
- Ολοκληρώνει όλους αυτούς τους στόχους με την προσπάθεια άλλων ανθρώπων και για λογαριασμό των ανθρώπων.
- Απαιτεί τη χρησιμοποίηση εξειδικευμένων γνώσεων και προσόντων καθώς και ειδικούς τρόπους ενέργειας.

- Αποτελεί μια δραστηριότητα ή σύνολο δραστηριοτήτων και όχι ένα πρόσωπο (υλοποιείται όμως από πρόσωπα).
- Αποτελεί ένα χρήσιμο και σπουδαίο μέσο για την άσκηση πραγματικής επιρροής στη ζωή του ανθρώπου. Πολλές βασικές ανθρώπινες λειτουργίες και συμπεριφορές ανάγονται στη δυνατότητα και επιρροή μάλιστα.

1.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Έχοντας υπ' όψιν όλα τα παραπάνω θα μπορούσαμε να δώσουμε έναν ορισμό ο οποίος θα αποδίδει πληρέστερα την σημασία της διοίκησης.

"Το MANAGEMENT αποτελεί την ιεραρχική δομή της Ηγεσίας και της Διοίκησης, η οποία με τη χρησιμοποίηση του Προγραμματισμού, της Οργάνωσης, της Λήψης των αποφάσεων και του Ελέγχου, αποβλέπει στην επίτευξη σαφώς καθορισμένων αντικειμενικών στόχων και σκοπών, με τη χρησιμοποίηση ανθρώπινων και άλλων πόρων".

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

2.1 Εννοιολογική θεμελίωση

Ο άνθρωπος έχει εκ φύσεως την τάση να ερευνά και να ενδιαφέρεται για το μέλλον. Επιθυμεί να κάνει προβλέψεις για τα γεγονότα που πρόκειται να συμβούν και να προσπαθεί να επηρεάζει ανάλογα τις επιπτώσεις που αυτά θα έχουν στη ζωή του . Αυτό το ενδιαφέρον για το μέλλον υποκινείται και από έμφυτη περιέργεια αλλά και κυρίως, από την επιθυμία να είναι το μέλλον καλύτερο από το παρελθόν και από το παρόν. Γνωρίζει ότι οι συνθήκες της ζωής μεταβάλλονται συνεχώς και προκειμένου να τις επηρεάσει και να τις καταστήσει ευνοϊκές για τον εαυτό του, προσπαθεί να χρησιμοποιήσει κατά τον επωφελέστερο δυνατό τρόπο, τις δυνατότητες που έχει στη διάθεση του. Οι δυνατότητες αυτές μπορεί να είναι πνευματικές, ψυχικές, σωματικές, οικονομικές και κοινωνικές. Αν ληφθεί υπόψη ότι κάθε άτομο, αλλά και κάθε κοινωνική ομάδα (οικογένεια, κράτος) διαθέτει περιορισμένες δυνατότητες, γίνεται αυτονόητη η μεγάλη σημασία που έχει η χρησιμοποίησή τους με σωφροσύνη και φειδώ.

Η επιχείρηση αποτελεί ανθρώπινο επινόημα, το οποίο διευκολύνει την ένωση δυνάμεων και την αποδοτικότερη δυνατή χρησιμοποίησή τους, προς όφελος των ανθρώπων που τη συγκροτούν. Επομένως, η διεύρυνση του μέλλοντος αποτελεί χαρακτηριστικό και της επιχείρησης. Η διαδικασία πρόβλεψης του μέλλοντος και η σχεδίαση μελλοντικών δραστηριοτήτων για την επωφελέστερη δυνατή χρησιμοποίηση των πόρων που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση, αποτελούν την ουσία του προγραμματισμού.

Η προσπάθεια διάγνωσης του μέλλοντος έχει πρωταρχική σημασία για την διαδικασία του προγραμματισμού. Η επιχείρηση δραστηριοποιείται μέσα σε ένα περιβάλλον του οποίου οι παράγοντες υπόκεινται σε αδιάκοπες μεταβολές. Οι μεταβολές αυτές άλλοτε είναι δυσμενείς και άλλοτε ευνοϊκές.

Προβλήματα για τους managers δημιουργούν όχι μόνο οι δυσμενείς αλλά και οι ευνοϊκές μεταβολές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Στις δυσμενείς περιπτώσεις καθίσταται αναγκαία η λήψη μέτρων προστασίας, ενώ για τις ευνοϊκές η λήψη μέτρων για την εκμετάλλευση των ευκαιριών που αυτές δημιουργούν.

Δεν αρκεί όμως ο εντοπισμός των προβλημάτων που δημιουργούνται από τα αναμενόμενα μελλοντικά γεγονότα και τις εξελίξεις των συνθηκών. Αποστολή του προγραμματισμού αποτελεί και η αναζήτηση των λύσεων στα προβλήματα αυτά. Για κάθε επιχειρησιακό πρόβλημα υπάρχουν, συνηθέστατα, περισσότερες από μια λύσεις. Επομένως, σε κάθε περίπτωση τίθεται και θέμα εντοπισμού των πλειόνων (εναλλακτικών) λύσεων, αξιολόγησης αυτών και επιλογής της καλύτερης.

Ο όρος «πρόβλεψη», όταν χρησιμοποιείται στα πλαίσια της διαδικασίας του προγραμματισμού, δεν πρέπει να εκλαμβάνεται με την έννοια της προφητικής προαναγγελίας και περιγραφής καταστάσεων που πρόκειται να διαμορφωθούν, και γεγονότων που πρόκειται να συμβούν στο μέλλον. Σωστότερο είναι ίσως να γίνεται λόγος για να πιθανολογήσει κάποιος όσα θα συμβούν στο μέλλον των , στηριζόμενη στη στάθμιση της πείρας του παρελθόντος και μελέτη των συνθηκών του παρόντος.

2.2 Ορισμοί του προγραμματισμού

Ο Προγραμματισμός αποτελεί την πρωταρχική λειτουργία του Management. Πριν από κάθε άλλη δραστηριότητα οι managers κάθε Οργάνωσης-Επιχείρησης πρέπει να καθορίσουν τους αντικειμενικούς στόχους της, καθώς και να προσδιορίσουν τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Ο προγραμματισμός είναι μία από τις σπουδαιότερες λειτουργίες του μάνατζμεντ. Είναι

μια διαδικασία που καθορίζει την κατεύθυνση που πρέπει ο οργανισμός να ακολουθήσει. Σαν αποτέλεσμα μειώνει την σπατάλη και προσδιορίζει τα πρότυπα που απαιτούνται για τον έλεγχο. Προγραμματισμός σημαίνει προσδιορισμός των σκοπών της επιχείρησης και των τρόπων που θα χρησιμοποιηθούν για να τους εκπληρώσει. Ο προγραμματισμός δηλαδή περιλαμβάνει την διαδικασία του σκοπού και των μεσών επίτευξής του. Ο σκοπός είναι ένα μελλοντικό αποτέλεσμα που ο οργανισμός θέλει να πετύχει, το σχέδιο εξάλλου περιγράφει τις επιμέρους δραστηριότητες που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση του σκοπού. Επομένως ο βασικός στόχος του προγραμματισμού είναι να βοηθήσει τον οργανισμό να εκπληρώσει τους σκοπούς.

Ένας άλλος εξίσου σημαντικός ορισμός ως συνέχεια του προηγούμενου υποστηρίζει πως ο προγραμματισμός είναι η εκτέλεση όλων των αναγκαίων δράσεων και ενεργειών προκειμένου να μετουσιωθεί σε ένα λειτουργικό σύστημα το επιθυμητό πρόγραμμα.

Από άποψης διαδικασίας ορίζεται πολλές φορές ότι Προγραμματισμός είναι : “ Μια διαδικασία αποφάσεων για το τι θα γίνει, πως θα γίνει, πότε θα γίνει, ποιος θα το κάνει και για ποιόν θα γίνει“ . Ένας τέτοιος ορισμός δίνει έμφαση στο Πρόγραμμα, το οποίο είναι προϊόν του Προγραμματισμού.

Γενικότερα προγραμματισμός είναι η διαδικασία να τίθενται στόχοι και να αποφασίζονται τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να γίνουν πραγματικότητα. Η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει την δημιουργία και την επιλογή εναλλακτικών λύσεων, επιλογή ανάμεσα από πιθανά μονοπάτια δράσης για την επιχείρηση σαν σύνολο και για κάθε τμήμα ή τομέα της δραστηριότητά της χωριστά.

2.3 Έννοια του προγράμματος

2.3.1 Πρόγραμμα

Ως Πρόγραμμα μπορούμε να θεωρήσουμε “ ένα κράμα πολιτικών, διαδικασιών, κανόνων, σχεδίων δράσης και άλλων στοιχείων που είναι απαραίτητα για να φέρουν

εις πέρας μια δεδομένη ροή δράσης, που στηρίζεται συνήθως από τα απαραίτητα κεφάλαια, την ανθρώπινη συμμετοχή και τους προϋπολογισμούς λειτουργίας”.

Ο σκοπός κάθε προγράμματος είναι να διευκολύνει την εκπλήρωση των στόχων και των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Τα σχέδια από μόνα τους δεν μπορούν να κάνουν μια επιχείρηση επιτυχημένη. Από την άλλη χωρίς σχέδια η δράση θα ήταν τυχαία και δεν θα παραγόταν τίποτα άλλο από χάος.

Η αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος μετράται με το κατά πόσο συμβάλει στην επίτευξη των στόχων, αφού λάβετε υπόψη το κόστος ή άλλες ανεπιθύμητε ενέργειες που απαιτούνται για την εφαρμογή του.

2.3.2 Θεωρία των Newman και Logan

Παρακάτω θα αναφέρουμε γενικά τον τρόπο με τον οποίο καταστρώνεται ένα Πρόγραμμα με τα συγκεκριμένα βήματα του Προγραμματισμού, όπως τα ανέλυσε και τα παρουσιάζει η Οργανωτική φιλολογία. Οι Newman και Logan αναφέρουν τα παρακάτω βήματα :

1. Διαίρεση των δραστηριοτήτων που θέλουμε να προγραμματίσουμε σε συγκεκριμένα βήματα, τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την επίτευξη του στόχου.
2. Επισήμανση των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων βημάτων και ιδιαίτερα των απαραίτητων διαδοχών που υπάρχουν μεταξύ τους.
3. Απόφαση για το ποιος είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση των διαφόρων βημάτων. Ειδικότερα ο καταμερισμός των εργασιών και η ανάθεση των αρμοδιοτήτων.
4. Καθορισμός των διαφόρων πόρων που είναι απαραίτητοι για την εκτέλεση και υλοποίηση των διαφόρων επιμέρους εργασιών.

5. Εκτίμηση του χρόνου που χρειάζεται για την εκτέλεση του κάθε βήματος.
6. Καθορισμός των τελικών ημερομηνιών για την εκτέλεση των επιμέρους τμημάτων του προγράμματος.
7. Έλεγχος των αποτελεσμάτων και εντοπισμός των αποκλίσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Τα στάδια προετοιμασίας ενός προγράμματος αποτελούν την διαδικασία του προγραμματισμού η οποία ευθύνεται σε μεγάλο ποσοστό για την επιτυχία του σχεδιασμού στις επιχειρήσεις. Τα στάδια αυτά, αφορούν αφ' ενός στην εκτίμηση των επιδόσεων που θα δεχθεί η επιχείρηση από το περιβάλλον της και αφ' ετέρου στην εκτίμηση των μέσων με τα οποία θα αντιδράσει η επιχείρηση στις προκλήσεις αυτές.(σχήμα 3.1)

3.1.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Βασικό στοιχείο του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός της αποστολής του οικονομικού οργανισμού, δηλαδή του βασικού λόγου ύπαρξης της επιχείρησης, του μοναδικού συστήματος σκοπών και αξιών της που την διακρίνουν από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου όπου ανήκει. Η αποστολή είναι μέχρι και σήμερα μια αμφισβητούμενη έννοια του μάνατζμεντ επειδή δεν υπάρχει ακόμα συμφωνία μεταξύ των ακαδημαϊκών και επαγγελματιών μάνατζερ για τον ορισμό της.

Έτσι, η μία πλευρά περιγράφει την αποστολή με όρους της στρατηγικής των επιχειρήσεων και τη βλέπει ως εργαλείο του στρατηγικού προγραμματισμού και ως το πρώτο βήμα για το στρατηγικό μάνατζμεντ. Η άλλη πλευρά εκφράζει την αποστολή με όρους της φιλοσοφίας και την αναγνωρίζει ως την πολιτική σύνδεση που δίνει την δυνατότητα σε έναν οργανισμό να λειτουργήσει συλλογικά.

3.1.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η αξιολόγηση των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος και η αξιολόγηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών ως προς τις ευκαιρίες ή τις δυσκολίες που διαφαίνονται στο μέλλον απαιτούν πρόβλεψη. Αναπόσπαστο στοιχείο του προγραμματισμού είναι οι προβλέψεις αναφορικά με μελλοντικά γεγονότα, διότι αυτές αποτελούν κρίσιμη εισροή στο πλατύ φάσμα των διοικητικών αποφάσεων, αφού οι αποφάσεις αυτές για τους στόχους, τις πολιτικές, τις στρατηγικές, τις ενέργειες δράσεις εξαρτώνται απ' τις μελλοντικές προσδοκίες.

Συχνά όμως αμφισβητείται από πολλούς η αξιοπιστία των προβλέψεων με επιχείρημα ότι το μέλλον δεν επιφυλάσσει τόσο σημαντικές αλλαγές στις οποίες να μην μπορούν να αντιδράσουν έγκαιρα, αλλά και αν ακόμη υπήρχε πρόβλεψη, δεν είναι σίγουρο ότι θα ήταν απόλυτα σωστή ώστε να εξασφαλίσει την επιτυχία. Όλοι οι οργανισμοί εν τούτοις λειτουργούν μέσα σε μια ατμόσφαιρα αβεβαιότητας σε 'ότι αφορά στα μελλοντικά γεγονότα και είναι υποχρεωμένοι να παίρνουν αποφάσεις με δεδομένη αυτή την αβεβαιότητα για παράγοντες όπως ευκαιρίες στην αγορά, διαθέσιμο εργατικό δυναμικό, ελλείψεις υλικών, το κόστος των παραγωγικών πόρων, πιθανές πηγές ανταγωνισμού, νέα τεχνολογία. Επομένως, η πρόβλεψη των μελλοντικών γεγονότων με όσο το δυνατό μεγαλύτερη ακρίβεια ή η πρόβλεψη της τάσης στην οποία θα εξελιχθεί η οποιαδήποτε μεταβλητή, είναι απαραίτητη προϋπόθεση του σημερινού πολύπλοκου διοικητικού σχεδιασμού και ελέγχου.

3.1.2.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ

Οι μέθοδοι πρόβλεψης που χρησιμοποιούνται στην πράξη από τις επιχειρήσεις είναι ποσοτικές και ποιοτικές. Ποσοτικές μέθοδοι είναι οι διάφορες τεχνικές προβολής, οι μέθοδοι των χρονολογικών σειρών, τα διάφορα μοντέλα παλινδρόμησης. Οι ποιοτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην πρόβλεψη είναι τεχνικές που δεν εξαρτώνται ολοκληρωτικά από την ανάλυση αριθμητικών δεδομένων και

απασχολούνται όταν δεν υπάρχουν αυτά και ειδικότερα όταν πρέπει να προβλεφθούν σημεία καμπής για την επιχειρηματική και οικονομική δραστηριότητα. Παραδείγματα των ποιοτικών προβλέψεων είναι οι προβλέψεις των τεχνολογικών εξελίξεων, οι προβλέψεις προτιμήσεων των καταναλωτών, οι μεταβολές στη μόδα καθώς και οι μακροχρόνιες μεταβολές των κοινωνικών συνηθειών. Εν τούτοις, οι οργανώσεις είναι ανοιχτά συστήματα, δέχονται αλληλεπιδράσεις από το εξωτερικό τους περιβάλλον και είναι γεγονός ότι πάντοτε θα μας εκπλήσσουν, γιατί ποτέ δε θα είμαστε σε θέση να προβλέψουμε τις καταστάσεις που είναι δυνατόν να διαμορφωθούν με απόλυτη επιτυχία. Επιπλέον, οι άνθρωποι που δίνουν ζωή στους οικονομικούς οργανισμούς δεν υπόκεινται σε πρόβλεψη. Έτσι, εμφανίζονται στρεβλώσεις και συγκρούσεις στη διαδικασία του προγραμματισμού που προέρχονται κύρια από τις διαφορές στις αντιλήψεις και στους αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, που όμως δε μειώνουν τη σημασία και χρησιμότητα των προβλέψεων. Απεναντίας επικρατεί η άποψη ότι η συστηματικότερη πρόβλεψη οδηγεί σε αποτελεσματικότερο προγραμματισμό.

3.1.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Η απόφαση για το τι θέλει να επιτύχει η επιχείρηση είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων. Η απάντηση σ' αυτό το ερώτημα θα προέλθει από την ανάλυση της προηγούμενης φάσης της διαδικασίας του προγραμματισμού, δηλαδή της αξιολόγησης των προκλήσεων και προοπτικών του εξωτερικού περιβάλλοντος και των δυνατοτήτων και αδυναμιών που έχει η επιχείρηση, για να ανταποκριθεί σ' αυτές. Αυτό σημαίνει ότι οι αντικειμενικοί στόχοι που θα προγραμματισθούν θα είναι εφικτοί, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και καθαρά διατυπωμένοι. Οι στόχοι που δεν είναι εφικτοί και ρεαλιστικοί προκαλούν αποθάρρυνση, πτώση του ηθικού των εργαζομένων και μείωση της αποτελεσματικότητας. Οι στόχοι πρέπει ακόμα να είναι ποσοτικά καθορισμένοι ώστε να είναι δυνατή η μέτρηση τους. Να προσδιορίζεται τι αναμένεται ως όφελος ή ως κόστος με ποσοτικά στοιχεία. Υπάρχουν βέβαια και ποιοτικοί στόχοι, αλλά προκειμένου να αποφευχθούν τα προβλήματα στην αξιολόγηση της επιτυχίας τους πρέπει να μετατραπούν σε ποσοτικούς.

3.1.3.1 ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Ένας τυπικός οργανισμός έχει συνήθως τριών επιπέδων αντικειμενικούς στόχους :

- 1. Στρατηγικοί**
- 2. Τακτικοί**
- 3. Επιχειρησιακοί**

Οι στρατηγικοί στόχοι είναι ευρείς στόχοι, προσανατολισμένοι στο μακροπρόθεσμο κέρδος και την επιβίωση της επιχείρησης, στα μελλοντικά αποτελέσματα των στρατηγικών προγραμμάτων με τους οποίους ασχολούνται τα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Οι στρατηγικοί στόχοι αφορούν κυρίως στο μερίδιο της αγοράς, στις καινοτομίες, στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, στην εκμετάλλευση των χρηματοοικονομικών και φυσικών πόρων, στην εκπλήρωση της κοινωνικής ευθύνης.

Οι τακτικοί είναι στόχοι των λειτουργικών τμημάτων των επιχειρήσεων, τους οποίους υλοποιούν τα μεσαία διοικητικά στελέχη.

Τέλος, οι επιχειρησιακοί στόχοι είναι αυτοί που αφορούν στα κατώτερου επίπεδου διοικητικά στελέχη και αναφέρονται στην εκτέλεση έργων των ομάδων, στις οποίες προΐστανται.

3.1.4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ

Πολιτικές είναι το σύνολο των κατευθυντηρίων οδηγιών που διευκολύνουν τα διοικητικά στελέχη στη λήψη των αποφάσεων και στη δράση τους, αφήνοντας τους περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών μέσα στα πλαίσια που αυτές ορίζουν. Σε κάθε οργανισμό διαμορφώνονται αναγκαστικά πολλές πολιτικές σε κάθε λειτουργία του. Η επιλογή των πολιτικών σε όλους τους τομείς της λειτουργίας των επιχειρήσεων αντικατοπτρίζει τη γενική οργανωσιακή κουλτούρα, παρόλο που πολλές φορές επιβάλλονται από εξωτερικούς παράγοντες. Ακόμα, πολλές πολιτικές παράγονται από

το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, από το μανατζμεντ του ανώτερου επιπέδου ή από αποφάσεις που σε προηγούμενες χρονικές περιόδους είχαν ληφθεί. Οι εύστοχα διατυπωμένες πολιτικές εξασφαλίζουν σταθερότητα δράσης σε ολόκληρο τον οργανισμό, συντονισμό αποφάσεων και ενεργειών, ενότητα κατεύθυνσης και εντολών, συνέπεια προγραμμάτων και διαδικασιών και συμβάλλουν στη διατήρηση υγιών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, των πελατών, των ανταγωνιστών και των προμηθευτών.

3.1.5 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Ο καθορισμός των διαδικασιών περιλαμβάνει μια σειρά από συγκεκριμένες ενέργειες, μεθόδους, κανόνες, βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να υλοποιηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι των προγραμμάτων. Η αναλυτική περιγραφή των ενεργειών που απαιτούνται για να εκτελεστούν τα προγράμματα, έχουν ως αποτέλεσμα την τυποποίηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων που επαναλαμβάνονται συχνά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ – ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

4.1 ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Τα προγράμματα μιας επιχείρησης ή οργανισμού γενικότερα κατατάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες :

1. Με κριτήριο την έκταση που καλύπτουν τα προγράμματα, διακρίνονται σε **στρατηγικά** και **λειτουργικά**
2. Με κριτήριο το χρόνο, σε **μακροχρόνια** και **βραχυχρόνια** προγράμματα
3. Με κριτήριο την ευκαμψία που παρουσιάζουν, σε **αναπροσαρμοζόμενα** ή **κατευθυνόμενα** και σε **μη αναπροσαρμοζόμενα** προγράμματα.

4.1.1 Στρατηγικά και λειτουργικά προγράμματα

Τα στρατηγικά προγράμματα αναφέρονται στην αποστολή της επιχείρησης, προσδιορίζουν τους γενικότερους στόχους, καθώς και τη δομή της επιχείρησης για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Τα λειτουργικά προγράμματα προσδιορίζουν τον τρόπο και τις λεπτομέρειες για την υλοποίηση των συνολικών στόχων, που αναφέρονται στο στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης. Το στρατηγικό πρόγραμμα, όπως είναι φυσικό, καλύπτει από πλευράς στόχων τα λειτουργικά πρόγραμμα της επιχείρησης και θέτει τις βάσεις τα λειτουργικά προγραμμάτων αυτών. Υπάρχει, δηλαδή, μία

άμεση σχέση μεταξύ στρατηγικών και λειτουργικών προγραμμάτων. Όλα τα λειτουργικά προγράμματα πηγάζουν από τα στρατηγικά προγράμματα.. Τα στοιχεία, όμως, της **επαναπληροφόρησης** και **αναπροσαρμογής** και των δύο αυτών τύπων προγραμμάτων είναι πολύ έντονα, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, ανεξάρτητα αν αυτοί οι στόχοι είναι στρατηγικοί ή λειτουργικοί.

4.1.2 Μακροχρόνια και βραχυχρόνια προγράμματα

Ο προσδιορισμός της χρονικής διάρκειας ενός προγράμματος είναι ζήτημα πολύ σημαντικό. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι ένα πρόγραμμα πρέπει να καταλαμβάνει τόσο χρονικό διάστημα όσο είναι απαραίτητο για την υλοποίηση του αντίστοιχου στόχου.

Τα μακροχρόνια προγράμματα αναφέρονται σε χρονική διάρκεια, συνήθως, πέντε ή και τεσσάρων ετών. Τα βραχυχρόνια λειτουργικά προγράμματα τείνουν να έχουν μικρότερη χρονική διάρκεια η οποία, ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τις συνθήκες του περιβάλλοντος, μπορεί να είναι μηνιαία, ετήσια, διετή κ.ο.κ.

Ακόμη πρέπει να πούμε πως, κατά την κατάταξη των προγραμμάτων σε μακροχρόνια και βραχυχρόνια, το ένα πρόγραμμα δεν είναι ανεξάρτητο από το άλλο ως προς την χρονική τους διάρκεια.

Μεταξύ των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων προγραμμάτων υπάρχει σχέση αλληλεξάρτησης. Τα βραχύχρονα προγράμματα εντάσσονται στα μακρόχρονα και ακολουθούν τις κατευθύνσεις που έχουν χαραχθεί με αυτά. Εξάλλου η υλοποίηση των μακρόχρονων προγραμμάτων δεν καθίσταται δυνατή, παρά μόνο με την τμηματική ένταξή τους στα βραχυχρόνια προγράμματα. Υπάρχει, δηλαδή, μια στενή σχέση μακροχρόνιων στρατηγικών προγραμμάτων και βραχυχρόνιων λειτουργικών προγραμμάτων. Συνήθως, όμως, η χρονική διάρκεια των βραχυχρόνιων προγραμμάτων καθορίζεται από το στρατηγικό μακροχρόνιο πρόγραμμα της επιχείρησης.

Επίσης, είναι φανερό πως όσο μικρότερη χρονική διάρκεια καλύπτει ένα πρόγραμμα τόσο πιο λεπτομερειακό και συγκεκριμένο είναι, αντίθετα, που όσο πιο μεγάλης διάρκειας είναι τόσο πιο γενικό και σκιώδες είναι.

4.1.3 Αναπροσαρμοζόμενα και μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα

Το στοιχείο της αβεβαιότητας αποτελεί το βασικότερο πρόβλημα για τα διοικητικά στελέχη κατά τη σχεδίαση ενός προγράμματος. Εντούτοις, τα περισσότερα διοικητικά στελέχη προτιμούν τα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα από τα εύκαμπτα. Στα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα ο στόχος είναι ξεκάθαρος και δεν αφήνει περιθώρια για παρανοήσεις. Κατά την κατάκτηση δε του στόχου στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, ο στόχος γίνεται κατανοητός, αφού είναι συγκεκριμένος.

Παρά το γεγονός αυτό, και τα άκαμπτα προγράμματα πρέπει να αναπροσαρμόζονται, γιατί ένα διοικητικό στέλεχος δεν είναι δυνατό να προβλέψει κάθε λεπτομέρεια που απαιτούν αυτού του τύπου τα προγράμματα κατά το σχεδιασμό τους. Το πρόγραμμα αυτό παρέχει την δυνατότητα να αναπροσαρμόζεται εύκολα, ανάλογα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Τα αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα παρέχουν μια γενική κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος. Δεν το υποχρεώνουν να ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη πορεία, αλλά του παρέχουν την δυνατότητα να προσαρμόζει το πρόγραμμα του σύμφωνα με τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

4.2 ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

4.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Το κυριότερο αποτέλεσμα που αναμένεται από τον στρατηγικό προγραμματισμό μετά τη συλλογή όλων των απαραίτητων πληροφοριών είναι η θέσπιση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Για παράδειγμα, στην κυβέρνηση ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι η ευθύνη του πρωθυπουργού, του υπουργικού συμβουλίου και της Βουλής. Δηλαδή, αυτά τα όργανα καθορίζουν τους στρατηγικούς στόχους των κρατικών στελεχών.

Ο στρατηγικός στόχος είναι μία μακροπρόθεσμη επιδίωξη για μια περίοδο. Αντίθετα από τις ευχές και τις ελπίδες, ο στόχος πρέπει να είναι πάντα συγκεκριμένος και ρεαλιστικός. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, που θεσπίζονται κατά τη διάρκεια του στρατηγικού προγραμματισμού, μεταφράζονται σε δραστηριότητες που εξασφαλίζουν την επίτευξη του στόχου κατά τη διάρκεια του λειτουργικού προγραμματισμού.

4.2.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι ευθύνη των ανώτερων στελεχών ενός οργανισμού, τα υπόλοιπα στελέχη αναλαμβάνουν τον λειτουργικό προγραμματισμό, το πρώτο βήμα του οποίου είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων. Αντικειμενικός στόχος είναι ένα αποτέλεσμα που αναμένεται στο τέλος του κύκλου προϋπολογισμού. Στην αρχή του κύκλου, προσδιορίζουμε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα που θέλουμε να επιτύχουμε μέχρι το τέλος αυτού του κύκλου.

Αφού ολοκληρωθεί ο στρατηγικός προγραμματισμός ακολουθεί το βήμα του καθορισμού των αντικειμενικών στόχων, το οποίο είναι πολύ σημαντικό γιατί προσδιορίζει το «πού πηγαίνουμε». Αν δεν γνωρίζουμε που στοχεύουμε δεν είναι δυνατό να ξέρουμε με ποιόν τρόπο θα επιτύχουμε τους στόχους μας. Μετά τον ορισμό των αντικειμενικών στόχων, το στέλεχος θα πρέπει να διαμορφώσει τον

οργανισμό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την επίτευξη των στρατηγικών και των αντικειμενικών του στόχων. Το επόμενο βήμα του λειτουργικού προγραμματισμού είναι η ανάθεση των αρμοδιοτήτων. Το στέλεχος θα πρέπει να χωρίσει τον αντικειμενικό στόχο σε τμήματα και να αναθέσει την αρμοδιότητα καθενός απ' αυτά τα τμήματα σε μονάδες ή μεμονωμένα άτομα. Το σύνολο αυτών των αρμοδιοτήτων θα πρέπει ισοδυναμούν με την επιτυχημένη ολοκλήρωση του στόχου. Στη συνέχεια, θα πρέπει να γίνει κατανομή των πόρων που είναι απαραίτητοι για την ολοκλήρωση του έργου στις διάφορες μονάδες ή στα μεμονωμένα άτομα.

Τέλος, το στέλεχος θα πρέπει να γνωρίζει τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια του έργου και που μπορεί να εμποδίσουν την ολοκλήρωσή του. Τα χρονοδιαγράμματα, τα πρότυπα απόδοσης κι άλλες τεχνικές μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο και για την λήψη μέτρων αν κριθεί απαραίτητο. Μ' αυτόν τον τρόπο, το στέλεχος μπορεί να ελέγχει την πρόοδο ολόκληρης της μονάδας σε σχέση με τον αντικειμενικό στόχο.

4.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Στον ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων, οι managers πρέπει να παράγουν αποτελέσματα έγκαιρα και εντός των ορίων του προϋπολογισμού. Οι διαδικασίες, τα εργαλεία και οι τεχνικές του προγραμματισμού βοηθούν την μεγιστοποίηση της απόδοσης, στη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων, στη βελτίωση των δεξιοτήτων και στην πραγματοποίηση των προοπτικών

Ο προγραμματισμός, ως η σημαντικότερη λειτουργία της διοίκησης, στηρίζεται στη ανάλυση SWOT (SWOT Analysis) και στην εκπόνηση ενός Προγράμματος δράσης (Action Plan). Ο προγραμματισμός θεωρείται από την πλειονότητα των στελεχών η σημαντικότερη λειτουργία του μάνατζμεντ. Θέτει τα θεμέλια της επιτυχούς πορείας και αποτελεί εχέγγυο ασφαλούς δράσης και διαρκούς βελτίωσης. Η αποτελεσματική και αναγκαία χρήση των δύο εργαλείων που τον χαρακτηρίζουν, της ανάλυσης SWOT και της εκπόνησης ενός προγράμματος δράσης, οδηγεί στην εκ του

ασφαλούς ορθολογική και εκλογικευμένη πορεία της επιχειρηματικής μονάδας, προσδιορίζει το όραμα, βοηθά μετάδοση του και καθορίζει την αποστολή της.

4.3.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT παρουσιάζει μια πλήρη εικόνα της επιχείρησης και αποτελεί βασικό εργαλείο προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων διότι αναλύει με περισσή λεπτομέρεια το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της μονάδας με αποτέλεσμα τα διοικητικά στελέχη να είναι σε θέση να σχεδιάζουν ρεαλιστικούς και εφικτούς στόχους μέσω προγράμματος Δράσης. Η επιτυχής έκβαση του εγχειρήματος αυτού στηρίζεται στην αγαστή συνεργασία (επικοινωνία) μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Είναι απαραίτητη η συμμετοχή των εργαζομένων διότι αυτοί αντιμετωπίζουν καθημερινά τα τρέχοντα προβλήματα του οργανισμού, έρχονται σε επαφή με πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες της επιχείρησης και έχουν επίγνωση των αντοχών και των δυνατοτήτων της.

Έχει αποδειχθεί ότι ένα ποσοστό της τάξης του 70% των δημιουργικών ενεργειών πηγάζει από τους ίδιους τους εργαζόμενους και όχι από τις προγραμματισμένες ενέργειες και τις αποφάσεις που λαμβάνονται στο επίπεδο της διοίκησης.

Με την ανάλυση SWOT οι λήπτες αποφάσεων έχουν πλήρη και ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης. Με βάση τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο πίνακα SWOT εκπονούνται σενάρια, δρομολογούνται εξελίξεις και αναθέτονται δραστηριότητες από το μάνατζμεντ της εταιρείας. Μια επιτυχημένη ανάλυση οδηγεί σ' ένα ρεαλιστικό Πρόγραμμα δράσης με εφικτούς στόχους και ελαχιστοποίηση του κινδύνου αποτυχίας. Τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα για την εκπόνηση της ανάλυσης SWOT πρέπει να προσέξουν μιας ιδιαίτερης σημασίας λεπτομέρεια. Τα δύο πρώτα γράμματα του ακρωνυμίου περιγράφουν το εσωτερικό περιβάλλον της

επιχείρησης, ενώ τα δύο δεύτερα αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον (πίνακας 4.1).

4.3.2. Πρόγραμμα δράσης

Το επόμενο βήμα είναι η εκπόνηση του Προγράμματος δράσης. Πρόγραμμα είναι μία σειρά δραστηριοτήτων, στα πλαίσια ενός προϋπολογισμού και ενός χρονοπλαισίου, σχεδιασμένων να επιτύχουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Τα βασικά χαρακτηριστικά των Προγραμμάτων είναι :

- Η ορισμένη αρχή και λήξη
- Η μεθοδική και σχεδιασμένη προσέγγιση για την επίτευξη των στόχων του προγράμματος
- Η παροχή πόρων ανάλογα με την σπουδαιότητα των προγραμμάτων
- Η ομαδική εργασία
- Οι παγιωμένοι στόχοι

Στο Πρόγραμμα δράσης (Action Plan) προσδιορίζονται με σαφήνεια :

- Οι σκοποί – στόχοι του φορέα
- Τα μέσα – μέτρα για την επίτευξη των στόχων
- Ο χρόνος επίτευξης στόχων
- Το ανθρώπινο δυναμικό το επιφορτισμένο με την επίτευξη των στόχων

Το Πρόγραμμα δράσης προβλέπει με σαφήνεια και λεπτομέρεια τις επιπτώσεις της δράσης της επιχείρησης πάνω στις άλλες αλλά περισσότερο απ' όλα υπολογίζει τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της μονάδας αφού η εκπόνηση και η επιτυχής εφαρμογή του στηρίζεται κατά πολύ σ' αυτές τις δύο βασικές έννοιες.

5.1 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. Μια επιχείρηση χωρίς πρόγραμμα είναι σαν ένα πλοίο που ταξιδεύει σε πυκνή ομίχλη χωρίς κανένα μέσο ναυσιπλοΐας. Το μόνο πράγμα το οποίο είναι σίγουρο είναι ότι επιπλέει. Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού γίνεται πιο εμφανής από τους παρακάτω λόγους :

1) Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό :

Τα πάντα μεταβάλλονται. Δυο φορές δεν μπορείς να πατήσεις το ίδιο νερό σε ένα ορμητικό ποτάμι. Αυτό ισχύει σήμερα για την ελληνική επιχείρηση παρά ποτέ άλλοτε. Το οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται με ραγδαίους ρυθμούς. Σε αυτό το περιβάλλον καλείται η σημερινή επιχείρηση να αναπτύξει τη δική της προσαρμοστικότητα. Η επιχείρηση θα πετύχει την προσαρμογή της προς τις αλλαγές του περιβάλλοντος μόνο με την βοήθεια της δραστηριότητας του προγραμματισμού.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός επιτρέπει στο διοικητικό στέλεχος να είναι σε θέση να επηρεάζει το μέλλον, και όχι απλώς να το αποδέχεται. Αν και κανείς δεν μπορεί να προβλέψει το άγνωστο με ακρίβεια, η πείρα δείχνει ότι είναι καλύτερο να βαδίζει κανείς προς το μέλλον με κάποια προετοιμασία.

2) Η σημερινή παραγωγή είναι εντάσεως κεφαλαίου :

Λόγω της τεχνολογικής προόδου, η σχέση μεταξύ σταθερού και μεταβλητού κόστους παραγωγής των προϊόντων έχει αλλάξει. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η προσαρμογή αυτή μεταφράζεται σε αποδοχή της νέας τεχνολογίας και των νέων μεθόδων παραγωγής.

3) Ο προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση και παρέχει ένα αίσθημα ευθύνης :

Χωρίς προγράμματα, οι επιχειρήσεις περιορίζονται στο να αντιδρούν απλώς στα καθημερινά γεγονότα που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους. Αντίθετα, ο προγραμματισμός, επικεντρώνοντας την προσοχή σε συγκεκριμένους στόχους, βοηθά τα διοικητικά στελέχη να παίρνουν αποφάσεις για το μέλλον στα πλαίσια μιας ευρύτερης προοπτικής. Επίσης αυτός ο κοινός στόχος κάνει τα διοικητικά στελέχη ικανά να συντονίζουν και να ενοποιούν τις ενέργειές τους.

Επίσης, όλοι οι εργαζόμενοι επωφελούνται από τον προγραμματισμό, από την στιγμή που οι στόχοι μιας επιχείρησης έχουν καθοριστεί σαφώς. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αρχίσουν να εξετάζουν σε πιο βαθμό η εργασία τους συμβάλλει στην επίτευξη αυτών των στόχων. Στη συνέχεια, όταν οι στόχοι επιτευχθούν, οι εργαζόμενοι μπορούν και πρέπει να μοιράζονται το αίσθημα της επιτυχίας. Να αισθάνονται, δηλαδή, πως αυτοί είναι οι δημιουργοί, οι βασικοί συντελεστές που βοήθησαν την επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της. Εάν αυτό ενισχυθεί με την ενημέρωση και ενθάρρυνση των εργαζομένων, αυτοί μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά τόσο κατά το στάδιο εκπόνησης των προγραμμάτων όσο και κατά την υλοποίησή τους.

4) Από τον προγραμματισμό εξαρτώνται οι άλλες δραστηριότητες της διοίκησης :

Χωρίς προγράμματα ως οδηγό, όλες οι άλλες δραστηριότητες της διοίκησης θα ήταν περιορισμένης αξίας. Ο προγραμματισμός βάζει τις βάσεις για τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης. Από αυτή την άποψη είναι μοναδικός, αφού συνεπάγεται τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Αυτό και μόνο δίνει στον προγραμματισμό μια ορισμένη πρωτοκαθεδρία. Οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται προτού ληφθούν αποφάσεις για τις κινήσεις της επιχείρησης. Από την στιγμή που θα καθοριστούν οι στόχοι τα διοικητικά στελέχη μπορούν να οργανώσουν τη δομή της επιχείρησης προκειμένου να πετύχουν την πραγματοποίησή τους. Όταν δημιουργηθεί η δομή της επιχείρησης προσλαμβάνεται το κατάλληλο προσωπικό και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να στρέψουν την προσοχή τους στην αποτελεσματική διεύθυνση και στην ανάπτυξη των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων. Τέλος, με τον έλεγχο κρίνεται αν οι στόχοι της επιχείρησης έχουν εκπληρωθεί.

5.2 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΟΥΝ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

Στους σύγχρονους μεγάλους επιχειρηματικούς οργανισμούς η προχειρότητα στη λήψη αποφάσεων είναι ανεπίτρεπτη. Κάθε απόφαση πρέπει να στηρίζεται στη προσεκτική μελέτη των πραγματικών συνθηκών κάτω από τις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση και κάτω από τις οποίες αναμένεται να υλοποιηθεί αυτή η απόφαση. Η σημασία του προγραμματισμού ως διοικητικής λειτουργίας και ως παράγοντα επιτυχίας των επιχειρηματικών επιδιώξεων έχει επισημανθεί από της εποχής του FAYOL , τόσο από την επιστήμη όσο και από τη διοικητική πρακτική.

Σε μια δυναμική και ταχύτατα εξελισσόμενη κοινωνία, όπως είναι η σύγχρονη κοινωνία, ο προγραμματισμός βοηθάει τα άτομα και τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις αλλαγές.

Αναφέρονται παρακάτω οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους επιβάλλεται ο προγραμματισμός:

✓ Η ανεπάρκεια των φυσικών και οικονομικών μέσων.

Η εξάντληση των φυσικών πόρων και γενικά η ανεπάρκεια της παραγωγής, θεωρείται σήμερα ένα από τα βασικά θέματα που θα επηρεάσει τη ζωή του ανθρώπου στο εγγύς μέλλον. Ακόμα και η έλλειψη εργατικών χεριών αναμένεται να παρατηρηθεί, παρά τη σημαντική αύξηση του πληθυσμού του πλανήτη κατά τα τελευταία χρόνια. Αυτό πιστεύεται ότι θα συμβεί επειδή, η έλλειψη γενικής και επαγγελματικής κατάρτισης και η εγκατάσταση μακριά από τα κέντρα δραστηριότητας συντελούν ώστε οι υπηρεσίες ενός σημαντικού αριθμού ατόμων, να παραμένουν έξω από την παραγωγική διαδικασία. Αν υπήρχε αφθονία φυσικών και οικονομικών πόρων, τότε η έλλειψη προγραμματισμού και η σπατάλη δεν θα είχαν μεγάλη σημασία για τον άνθρωπο.

✓ Ο προγραμματισμός μετριάζει την αβεβαιότητα.

Η αβεβαιότητα αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο στη ζωή του ανθρώπου. Τα άτομα και οι ομάδες αναγκάζονται, κατά την επιδίωξη των σκοπών τους να κινούνται μέσα σε κλίμα αβεβαιότητας. Οι οργανισμοί κατορθώνουν να αντιμετωπίσουν κατά ένα σημαντικό ποσοστό την αβεβαιότητα, χρησιμοποιώντας ως όργανο τον προγραμματισμό.

Η αβεβαιότητα υπάρχει και εκδηλώνεται με τρεις μορφές : την αβεβαιότητα που αφορά τις συνθήκες του περιβάλλοντος, την αβεβαιότητα ως προς την επίδραση που προκαλεί στην επιχείρηση μια περιβαλλοντική μεταβολή και την αβεβαιότητα ως προς τα αποτελέσματα της αντίδρασης της επιχείρησης σε συγκεκριμένη μεταβολή.

✓ Ο προγραμματισμός συντελεί στη μείωση του κόστους.

Αποστολή του προγραμματισμού είναι η αναζήτηση της καλύτερης και της οικονομικότερης λύσης, γεγονός το οποίο οδηγεί στην πραγματοποίηση των στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος.

✓ Ο προγραμματισμός διευκολύνει τον έλεγχο τα επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ο προγραμματισμός προκαθορίζει το τι θα γίνει και το πώς πρέπει να γίνει το κάθε τι. Ο έλεγχος καλείται να επιβεβαιώσει αν όλα έγιναν όπως είχε προαποφασισθεί να γίνουν. Αν συνεπώς δεν υπάρχει προγραμματισμός, αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει μέτρο σύγκρισης πράγμα που κάνει τον έλεγχο δύσκολο ή ακόμα και αδύνατο

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**6.1 Εννοιολογική θεμελίωση**

Ο καθορισμός των στόχων είναι ένα βασικό στοιχείο της λειτουργίας του προγραμματισμού ,γιατί οι στόχοι ενός οργανισμού καθορίζουν το είδος και τον αριθμό άλλων σχεδίων που είναι αναγκαία για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι .Με τις προσπάθειες του διοικητικού προγραμματισμού μπορεί να βελτιωθεί η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού ή της επιχείρησης .Γίνεται έτσι δυνατόν : 1) να προβλέψει κανείς αλλαγές και να αναπτύξει εναλλακτικές λύσεις για να αντιμετωπίσει τις ενδεχόμενες αβεβαιότητες ,2) να επιτευχθεί οικονομία στη λειτουργία με την αποσαφήνιση των σκοπών του οργανισμού κι έτσι να μειωθεί η άσκοπη επικάλυψη ενεργειών και 3) να παρασχεθούν πρότυπα απόδοσης που θα διευκολύνουν τη λειτουργία της αξιολόγησης .Αν η λειτουργία του προγραμματισμού δε γίνεται σωστά , δηλαδή σύμφωνα με τις αρχές που αναπτύσσεται ο προγραμματισμός ,τότε θα έχουμε σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις πάνω σε κάθε μια από τις άλλες τρεις διοικητικές λειτουργίες .Ο καθορισμός με τον προγραμματισμό του « ΤΙ, ΠΩΣ, ΠΟΥ, ΠΟΤΕ» πρέπει να συνδέεται στενά με τη λήψη των αποφάσεων, η οποία καθορίζει την μελλοντική διοικητική δράση.

Πραγματικά ,ο παράγοντας που ζυγίζει περισσότερο στην επιτυχία ή αποτυχία ενός μάνατζερ είναι η ικανότητα του για λήψη αποφάσεων . Βεβαίως υπάρχει ένα πλήθος άλλων δεξιοτήτων ,τις οποίες πρέπει να κατέχει ο μάνατζερ για να επιτευχθούν αποτελέσματα όπως για παράδειγμα η ικανότητα για οργάνωση και η παρόμοια για προγραμματισμό .Όμως όλα αυτά απαιτούν τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων. Συγκεκριμένη γνώση βασικών εννοιών ,αρχών και διαδικασιών είναι ουσιώδης ,πλην

όμως η γνώση καθαυτή δεν φέρνει αποτελέσματα .Γι' αυτό πρέπει να χρησιμοποιηθεί , δηλαδή να εφαρμοστεί στην καθημερινή πράξη.

Ένας δεύτερος λόγος για την αξία του πολύ στρατηγικού ρόλου της δεξιότητας για τη λήψη των αποφάσεων συνδέεται με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον ,μέσα στο οποίο εργάζεται ο σύγχρονος μάνατζερ την εποχή της διοίκησης δια στόχων (management by objectives), αυτοματισμού και της ηλεκτρονικής επεξεργασίας στοιχείων όπου απαιτεί από το σύγχρονο μάνατζερ,να τοποθετήσει τη λήψη αποφάσεων του πάνω σε μια λογική βάση. Ανεξάρτητα από τα καθήκοντα που εκτελεί, τις ενέργειες με τις οποίες ασχολείται ,το τελικό αποτέλεσμα βασίζεται στις αποφάσεις που παίρνει.

Αποφάσεις βασισμένες μονό στη διαίσθηση και στην εμπειρία του παρελθόντος, γίνονται λιγότερο αποτελεσματικές κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων του οργανισμού .Γιατί τα πράγματα αλλάζουν μ' ένα πολύ γρήγορο ρυθμό και γιατί η χτεσινή εμπειρία δεν καθρεφτίζει πάντοτε τα αυριανά προβλήματα .Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί μια λογική προσπάθεια από μέρους του διοικητικού στελέχους για να πετύχει τους στόχους του τμήματος του . Αυτή η διαδικασία αρχίζει και τελειώνει με την χρήση της κρίσης . Μεταξύ δε της αρχής και του τέλους απαιτείται η χρήση δημιουργικότητας ,ποσοτικών δεξιοτήτων και εμπειρίας.

6.2 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι αρχές για τη λήψη αποφάσεων μπορούν να ταξινομηθούν σε δυο κατηγορίες:
α) προγραμματισμένες αποφάσεις β) απρογραμματίστες αποφάσεις.

6.2.1 Προγραμματισμένες αποφάσεις

Προγραμματισμένες αποφάσεις είναι οι σταθερές ,οι μόνιμες αποφάσεις που υπάρχουν για να καθοδηγούν το διοικητικό και το μη διοικητικό προσωπικό σε περιπτώσεις ρουτίνας ή πολύ επαναληπτικές ενέργειες όπως είναι οι στόχοι ,τα πρότυπα ,οι διαδικασίες ,οι μέθοδοι κανόνες και οι πολιτική .Είδη προγραμματισμένων αποφάσεων :

Πρότυπα. Είναι κριτήρια με βάση τα οποία μπορεί να συγκριθεί ή να μετρηθεί κάτι , όπως για παράδειγμα η παραγωγή 500 μονάδων ενός προϊόντος από κάποιον εργαζόμενο σε μια μέρα. Είναι αμετάβλητα βασικά ,εκτός και αν γίνουν αλλαγές σε ατομικά καθήκοντα ,οπότε τα πρότυπα επαναπροσδιορίζονται.

Διαδικασίες .Μια διαδικασία είναι μια σειρά από διαδοχικά βήματα για την εκτέλεση κάποιου καθήκοντος ,όπως για παράδειγμα είναι η περίπτωση έκδοσης μιας επιταγής για πληρωμή (έντυπο ,γραφή ονόματος δικαιούχου ,ποσό ,αριθμός επιταγής, υπογραφή ,σφράγισμα κ.τ.λ.)

Μέθοδοι. Η μέθοδος αναφέρεται σε μια βαθμίδα κάποιας διαδικασίας όπως συμβαίνει με το παραπάνω παράδειγμα της επιταγής ,οπού η μέθοδος για την έκδοση της επιταγής μπορεί να είναι : χρήση εκ των προτέρων επιταγής ,τοποθέτηση αριθμού στην επάνω δεξιά γωνιά ,αναγραφή ημερομηνίας στην επάνω αριστερή γωνία κ.τ.λ.

Το ίδιο μπορεί να γίνει σε περίπτωση ενός περίπλοκου καθήκοντος ,το οποίο διαχωρίζεται σε συγκεκριμένες διαδικασίες και αναπτύσσονται μέθοδοι για κάθε βαθμίδα αυτών των διαδικασιών .

Κανόνες. Ευκολονόητες εκφράσεις ,που λένε σε κάποιον τι οφείλει να κάνει η όχι , ονομάζονται κανόνες ,όπως για παράδειγμα η φράση «προσοχή απότομη στροφή»,ακριβώς γιατί έτσι τοποθετείται κάποιος σε θέση ευθύνης .αφού δεν είναι ικανός να κάνει σχετικά ευρεία ποικιλία κρίσεων.

Πολιτική. Η πολιτική απαρτίζεται από ασαφείς οδηγίες για λήψη αποφάσεων ,οπού όμως επιτρέπεται στο διοικητικό στέλεχος να κάνει χρήση της κριτικής ικανότητας του μέσα σε συγκεκριμένους περιορισμούς.

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις αφορούν προβλήματα που έχουν γίνει κατανοητά , είναι πολύ καλά δομημένα , επαναλαμβάνονται συχνά ,και που είναι δυνατό να αντιμετωπίζονται από τις καθιερωμένες και συστηματικές διαδικασίες και κανόνες . Οι προγραμματισμένες αποφάσεις παραπέμπουν σε μακροχρόνιο προγραμματισμό , στρατηγικό σχεδιασμό και οργανωμένο τρόπο δράσης και σκέψης . Σύμφωνα με την παραπάνω διαδικασία λαμβάνονται κατόπιν ώριμης σκέψης και αναλυτικής προσέγγισης σε συνθήκες βεβαιότητας και όχι κάτω από συνθήκες πίεσης και αβέβαιων συνθηκών .

6.2.2 Απρογραμματίστες αποφάσεις

Οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις περιλαμβάνουν :

Στρατηγικές. Στρατηγικές είναι σχέδια για αντίδραση στις δραστηριότητες των άλλων. Στρατηγικές μπορούν να υπάρχουν για ολόκληρο των οργανισμό, όπως και για τομείς, τμήματα ή άλλες μικρότερες μονάδες (μάρκετινγκ, οικονομικά ,προσωπικό, προμήθειες ,έρευνα και ανάπτυξη).Για παράδειγμα ,αν ο υπάλληλος αγορών μιας επιχείρησης που χρησιμοποιεί μεγάλες ποσοτικές χαρτιού προβλέπει ότι μια σχετική στρατηγική ,όπως για παράδειγμα ,να κάνει παραγγελίες σε περισσότερους προμηθευτές ,να μεριμνήσει για χώρους αποθήκευσης και να ενθαρρύνει οικονομία στη χρήση χαρτιού από τους αργαζομένους .

Προϋπολογισμός. Ο προϋπολογισμός, που ίσως είναι το πιο γνωστό μη προγραμματισμένο σχέδιο ,εκφράζεται μονό με αριθμητικούς ορούς . Τυπικά καταστρώνεται για έσοδα ,έξοδα και διάθεση κεφαλαίων ,για ανάγκες όπως προμήθεια μηχανών και εξοπλισμού ,καθώς και για θέματα όπως ανθρωπόωρες , δυνατότητα χρησιμοποίησης πρώτων υλών και μονάδες παραγωγής που μπορούν να σχεδιάζονται κι αξιολογούνται για την κάθε μέρα ,εβδομάδα ή μήνα . Κάθε είδος από τα παραπάνω μη προγραμματισμένα σχέδια δημιουργείται για την αντιμετώπιση των αναγκών ενός συγκεκριμένου στόχου . Σε αντίθεση με τις προγραμματισμένες αποφάσεις δεν αποτελούν ρουτίνα και δεν υπάρχουν για συνεχή ξαναχρησιμοποίηση . Αναφέρονται

σε κάτι το νέο καθώς και σε αβέβαιες καταστάσεις κι αποτελούν ειδικό μέσο για χειρισμό προβλημάτων που απαιτούν κριτική ικανότητα και δημιουργικότητα .

Ωστόσο υπάρχει και μια άλλη ταξινόμηση εκτός από την παραπάνω ,δηλαδή ταξινόμηση ανάλογα με το χρόνο ,οπότε οι οδηγίες για αποφάσεις είναι για διάρκεια μεγαλύτεροι των (3-5 ετών) , ενώ από τις μη προγραμματισμένες οι βραχυχρόνιες είναι διαρκείας λιγότερης του έτους και οι ενδιάμεσες 1-3 ετών.

Οι απρογραμμάτιστες αποφάσεις ή αποφάσεις εκτός προγραμματισμού αφορούν μη δομημένα ,μη κατανοητά και πολύπλοκα προβλήματα .Είναι συνήθως προβλήματα μοναδικά και δεν μπορούν να αντιμετωπισθούν από τις καθιερωμένες και συστηματικές διαδικασίες .Εξαιτίας του ότι δεν εμφανίζονται συχνά δεν υπάρχει αρκετή προηγούμενη εμπειρία για την επίλυση τους .Οι αποφάσεις εκτός προγραμματισμού εξαρτώνται πολύ από τις ικανότητες λήψης αποφάσεων των στελεχών επειδή δεν υπάρχει ένας κανόνας λύσης .Η διοίκηση θα χρησιμοποιήσει δεδομένα και αποτελέσματα από προηγούμενα παρόμοια προβλήματα,εξετάζοντας το ιστορικό τους αλλά και τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι τα έλυσαν στο παρελθόν .Τα στελέχη θα ανατρέξουν σε λύσεις που μπορεί να εφαρμόζονται και στη συγκεκριμένη περίπτωση , έχοντας όμως υπ' όψιν ότι κάποιες παλιές μεθοδολογίες επίλυσης προβλημάτων μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμες πια . Παράλληλα στοιχεία που μπορεί να καθιστούσαν το παλιότερο πρόβλημα ως ειδικό ή μοναδικό ,κάνουν την εφαρμογή της ίδιας μεθόδου στο τρέχον πρόβλημα αδύνατη. Στις περιπτώσεις αυτές αναδεικνύονται οι αναλυτικές ικανότητες των στελεχών και η προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων στο περιβάλλον . Οι απρογραμμάτιστες αποφάσεις διαφαίνεται να είναι και οι πιο σημαντικές λόγω της διαφορετικότητας τους και εκ του αποτελέσματος τους (αρνητικό ή θετικό) που φέρουν σε μια επιχείρηση.

6.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Εκτός από τις διάφορες κατηγορίες επιχειρηματικών αποφάσεων υπάρχουν και τα διάφορα επίπεδα λήψης αποφάσεων σε μια επιχείρηση ανάλογα με το ποιο επίπεδο ιεραρχίας είναι υπεύθυνο για την απόφαση . Τα επίπεδα λήψης των αποφάσεων είναι το στρατηγικό ,το διαχειριστικό και το λειτουργικό.

6.3.1 Στρατηγικές αποφάσεις

Οι στρατηγικές αποφάσεις (strategic decisions) είναι εκείνες που προσδιορίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους ,το σκοπό αλλά και την κατεύθυνση ολόκληρης της επιχείρησης .Είναι κυρίως αντικείμενο της ανώτερης διοίκησης όπου τα στελέχη της πρέπει να έχουν μια γενική εικόνα όλων των στοιχείων της πολύπλευρης επιχειρηματικής δραστηριότητας .Οι αποφάσεις που παίρνονται σε αυτό το επίπεδο καθορίζουν επίσης και τη σχέση της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον .Οι στρατηγικές αποφάσεις ανήκουν συνήθως στην κατηγορία των απρογραμμάτιστων αποφάσεων .Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι στρατηγικές αποφάσεις είναι εκείνες που επηρεάζουν όλη την επιχείρηση και είναι απαραίτητο να παίρνονται από το ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο μιας επιχείρησης .Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι μέρος της στρατηγικής διοικητικής διαδικασίας όπου απαιτεί ικανά άτομα για να εξασφαλίσει την επιτυχία της . Συνολικά η κορυφαία διαχείριση και το διοικητικό συμβούλιο τείνουν να είναι οι θέσεις που έχουν την σημαντικότερη συμμετοχή και την επιρροή στην στρατηγική διοικητική διαδικασία και συμπερασματικά και στις στρατηγικές αποφάσεις .

6.3.2 Διαχειριστικές αποφάσεις

Οι διαχειριστικές αποφάσεις (administrative decisions) λαμβάνονται σε επίπεδο κατώτερο από το προηγούμενο .Αναφέρονται στους τρόπους υλοποίησης των

αποφάσεων του προηγούμενο επιπέδου ,δηλαδή την διαδικασία ή την τακτική υλοποίησης των στρατηγικών στόχων που καθορίστηκαν από την ανώτερη διοίκηση . Αξίζει να σημειωθεί ότι οι στρατηγικές αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης δεν μπορεί να είναι συγκεκριμένες, επειδή πρέπει να εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα του οργανισμού ,έτσι οι διαχειριστικές αποφάσεις εξειδικεύουν τους επιχειρηματικούς στόχους για την συγκεκριμένη διεύθυνση και τους υλοποιούν.. Συνεπώς οι διαχειριστικές αποφάσεις είναι πιο συγκεκριμένες και σαφείς από τις στρατηγικές αποφάσεις και πιο προσανατολισμένες στην δράση.

6.3.3 Λειτουργικές αποφάσεις

Οι λειτουργικές αποφάσεις (operational decisions) λαμβάνονται από το κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας μέσα στην εταιρία και αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες μιας επιχείρησης .Αυτές οι αποφάσεις καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα γίνονται οι εκάστοτε λειτουργίες που αφορούν την υλοποίηση των τακτικών αποφάσεων των μεσαίων στελεχών .Είναι εκείνες οι αποφάσεις που καθορίζουν τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο υλοποίησης των στόχων που τέθηκαν με τις διαχειριστικές αποφάσεις . Παραδείγματα λειτουργικών αποφάσεων είναι κατάρτιση ενός προγράμματος παραγωγής και ο καθορισμός του κατάλληλου αποθέματος πρώτων υλών της επιχείρησης .

6.4 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

6.4.1 Συνθήκες βεβαιότητας

Κάτω από συνθήκες βεβαιότητας (certainty) ,όλες οι μεταβλητές μιας απόφασης , καθώς και οι επιπτώσεις κάθε πιθανής ακολουθίας ενεργειών ή λύσεων είναι γνωστές

από πριν. Άρα ,οι πιθανότητες λάθους και λήψης κακής απόφασης είναι μικρές ,και οι επιπτώσεις κάθε πιθανής αλληλουχίας ενεργειών και λύσεων είναι γνωστές εκ των προτέρων .Οι αποφάσεις που παίρνονται συνήθως κάτω από συνθήκες βεβαιότητας είναι οι προγραμματισμένες αποφάσεις .

6.4.2 Συνθήκες αβεβαιότητας

Υπό συνθήκες αβεβαιότητας (uncertainty) οι μεταβλητές μιας απόφασης ,οι επιπτώσεις της λύσης , η συμπεριφορά όλων των παραγόντων που εμπλέκονται στη διαμόρφωση και τη λύση του προβλήματος δεν μπορούν να προβλεφθούν ,ούτε να εκτιμηθούν οι αξιόπιστες πιθανότητες εμφάνισης τους .Η αδυναμία πρόβλεψης του αποτελέσματος ή της πιθανότητας του μπορεί να οφείλεται στους εξής λόγους :

- Να υπάρχουν παρά πολλές παράμετροι στο πρόβλημα
- Να υπάρχουν λίγες παράμετροι στο πρόβλημα ,αλλά όχι αρκετή γνώση για αυτές
- Υπάρχουν και πολλές παράμετροι και λίγη γνώση για αυτές

Κάτω από αυτές τις συνθήκες , η εκτίμηση των πιθανοτήτων γίνεται ανέφικτη .Είναι οι συνθήκες που δεν υπάρχουν προηγούμενα δεδομένα που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην πρόβλεψη .Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι επειδή υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα σε τέτοιες συνθήκες λήψης αποφάσεων ,είναι λογικό ότι κάποιες από αυτές θα αποτύχουν όσο εξαιρετικά κι αν έχει γίνει η σύλληψη , ο σχεδιασμός , και η υλοποίηση τους.

6.4.3 Συνθήκες κινδύνου

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι αποφάσεις παίρνονται σε κατάσταση επιχειρηματικού κινδύνου (risk) .Σε αυτές τις περιπτώσεις τα αποτελέσματα μιας

απόφασης η μιας πορείας ενεργειών δεν είναι ακριβώς γνωστά .Σε καταστάσεις κίνδυνου η ύπαρξη κάθε εναλλακτικής λύσης καθώς επίσης και το κόστος της συνδέονται με μια εκτίμηση της πιθανότητας επιτυχίας της . Ο κίνδυνος εκφράζεται με την μορφή πιθανότητας .Η πιθανότητα σε συνθήκες κινδύνου δεν είναι ούτε τελείως γνωστή ούτε τελείως άγνωστη αλλά βρίσκεται μεταξύ αυτών των δυο ακραίων περιπτώσεων .Εδώ ο μάνατζερ πρέπει να υπολογίσει την πιθανότητα για κάθε εναλλακτική λύση .Η πιθανότητα επιτυχίας για κάθε εναλλακτική λύση είναι μια υποκειμενική εκτίμηση που κάνει το άτομο που λαμβάνει τις αποφάσεις και η οποία βασίζεται σε ιστορικά δεδομένα ,στην εμπειρία του και σε τρέχοντες δραστηριότητες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

7.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις είναι μια συνήθης διαδικασία. Όλα τα στελέχη παίρνουν αποφάσεις απλές ή πολύπλοκες. Τα βήματα στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων είναι τα εξής (σχήμα 8.1)

- ανάλυση της κατάστασης και προσδιορισμός του προβλήματος
- καθορισμός προτύπων απόδοσης
- ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων
- ανάλυση εναλλακτικών λύσεων
- επιλογή της καταλληλότερης λύσης
- υλοποίηση της λύσης
- παρακολούθηση και έλεγχος

7.1.1 Ανάλυση της κατάστασης και προσδιορισμός του προβλήματος

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αρχίζει με τον καθορισμό του προβλήματος, δηλαδή κάποιας ανεπιθύμητης συμπεριφοράς ή ενός τελικού αποτελέσματος που χρειάζεται διόρθωση. Ο καθορισμός του προβλήματος είναι υπόθεση κρίσης που πρέπει να γίνει από το διοικητικό στέλεχος, σχετικά με το που έπρεπε να βρίσκεται το τμήμα του σε σύγκριση με την παρούσα κατάσταση. Οι αποκλίσεις θεωρούνται

προβλήματα και γι' αυτό χρειάζεται δράση για την διόρθωση τους .Πριν όμως αναληφθεί δράση χρειάζεται συγκεκριμένος εντοπισμός του προβλήματος ,ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων κι επιλογή της πιο καλής λύσης για δράση.

Αν ο μάνατζερ αποτυγχάνει να διαγνώσει ορθά και πλήρως το πραγματικό πρόβλημα , ένα από τα δύο θα συμβεί σχετικά με την απόφαση που παίρνει : είτε η λύση να αποτύχει απόλυτα, ή , προσωρινά μόνο να σβήσει τη φωτιά .Συμβαίνει δηλαδή στους οργανισμούς ότι και με το γιατρό που κάνει διάγνωση σκωληκοειδίτιδας ,ενώ η αρρώστια είναι έλκος στομάχου ,οπότε η θεραπεία είναι δεδομένου πως θα αποτύχει καθορισμός ή η ανάλυση του προβλήματος είναι υπόθεση πέντε ενεργειών ,που μπορούν να βοηθήσουν το μάνατζερ για μια πρακτική και συστηματική προσέγγιση στην ανάλυση του προβλήματος . Οι ενέργειες αυτές ωστόσο ,μολονότι αναπτύσσονται εδώ ξεχωριστά ,δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους . Ακόμα ,οι ενέργειες αυτές δεν αποτελούν κάτι το άγιο ,αλλά απλούστατα υπηρετούν σαν ένα αναλυτικό πλαίσιο ,χρήσιμο για εκείνον που παίρνει αποφάσεις .Σε μερικές περιπτώσεις, οι απαντήσεις στις πέντε αυτές ενέργειες είναι τόσο ξεκαθαρισμένες ώστε λίγη συνειδητή προσοχή χρειάζεται να δοθεί στη διαδικασία κατ' επανάληψη . Οποσδήποτε ,ο μάνατζερ που επιθυμεί να βελτιώσει τη δεξιότητα του για λήψη ορθών αποφάσεων θα βρει πολύ βοηθητική την εξέταση και καταγραφή όλων των ενεργειών κατά το αρχικό στάδιο των σχετικών προσπαθειών του. Κι αμέσως μόλις η μέθοδος γίνει κτήμα του και κάπως αυτόματη στη χρήση της ,τότε μπορεί να δοκιμάσει διαφορές προσαρμογές .Οι πέντε ενέργειες που πρέπει να εφαρμοστούν για την ανάλυση του προβλήματος είναι:

α)Διαπίστωση αυτού που είναι λανθασμένο

Η πρώτη ενέργεια κατά την ανάλυση του προβλήματος είναι ο συγκεκριμένος προσδιορισμός αυτού που είναι λανθασμένο ,ή της κατάστασης που χρειάζεται βελτίωση ,κάτι δηλαδή που είναι πολύ φανερό όπως για παράδειγμα ότι η μηχανή Α παράγει ελαττωματικά εξαρτήματα ,ότι κάποιο τμήμα δεν επιτυγχάνει τους στόχους του κ.τ.λ. Τέτοια θέματα περιέρχονται στην προσοχή του μάνατζερ μάλλον αυτόματα αφού αυτά είναι βασικές αποκλίσεις από καλά καθορισμένα πρότυπα .

Πρέπει να παρατηρήσει κανείς εδώ πως πολλά διοικητικά στελέχη δεν πηγαίνουν πέρα από αυτές τις αποκλίσεις κατά την λήψη των αποφάσεων τους .Με άλλα λόγια παίρνουν αποφάσεις αλλά δε λύνουν προβλήματα .Ο μάνατζερ που συνεχώς συγκεντρώνει την προσοχή του μόνο πάνω σε βασικές αρχές ,τις αποκλίσεις , ασχολείται με τα επιφανειακά μάλλον, παρά με τα αιτιώδη ή ριζικά προβλήματα .Τα ίδια η όμοια είδη κρίσιμων καταστάσεων θα ξαναεμφανιστούνε και μπορεί να δημιουργήσουν επικίνδυνες καταστάσεις .Κι αυτά μέχρι να διαπιστώσει την αιτία ,ή το πραγματικό πρόβλημα οπότε μπορεί να αναληφθεί δράση ,η οποία μόνιμα θα εξαφανίσει τις βασικές αποκλίσεις.

Υπάρχουν μερικές πολύ ακαθόριστες καταστάσεις που αποτελούν πρόκληση για ένα μάνατζερ ,όταν δηλαδή απλώς αισθάνεται ότι τα αποτελέσματα μπορούσαν να ήταν καλύτερα ,ή ότι κάτι μπορούσε να ήταν λανθασμένο. Για παράδειγμα ότι η απόδοση της μηχανής Α είναι επαρκής ,αλλά όχι τόσο μεγάλη όσο θα μπορούσε να είναι ,ότι οι υπάλληλοι ενός συγκεκριμένου τμήματος ανταποκρίνονται στα πρότυπα ,αλλά παρατηρείται κάποιος βαθμός αρνητισμού ,ότι ένας υπάλληλος εκτελεί το καθήκον του αλλά όχι με όλη την δυναμικότητα που διαθέτει .Σε αυτά τα παραδείγματα είναι φανερό ότι οι καταστάσεις είναι συμπτώματα μεγαλύτερων προβλημάτων που συχνά παραβλέπονται ολότελα ή απλώς αγνοούνται μέχρις ότου καταλήξουν σε βασικές αποκλίσεις .

Για να μπορέσει ένας μάνατζερ να επισημάνει αυτές τις καταστάσεις που χρειάζονται βελτίωση πρέπει να έχει στο νου του τρία πράγματα .πρώτον ,πρέπει να έχει μια πλήρη ενημερότητα σχετικά με τα συγκεκριμένα πρότυπα εκτέλεσης ή απόδοσης και με τις δυνατότητες τόσο όλου του εξοπλισμού όσο και των υφισταμένων του .Υψηλή παραγωγικότητα κάποιας λειτουργίας απαιτεί και υψηλή απόδοση από όλους τους παράγοντες κι επιπλέον την ύπαρξη ενός πρότυπου ,με βάση το οποίο να μετριόνται τα πραγματικά αποτελέσματα .Δεύτερον ο μάνατζερ πρέπει να έχει βαθιά γνώση του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του τμήματος του σε σχέση με τα συγκρινόμενα πρότυπα Οφείλει δηλαδή να γνωρίζει τι ακριβώς γίνεται και κατόπιν να επισημαίνει τις αποκλίσεις ,σαν καταστάσεις που χρειάζονται βελτίωση πριν εξελιχθούν σε σοβαρά προβλήματα .Όταν πρόκειται για ποσοτικά πράγματα ,αυτό δεν

αποτελεί τόσο μεγάλο πρόβλημα .Πέρα από αυτά απαιτείται και κάποια έκκτη αίσθηση ,γιατί από την άποψη της ποσοτικής παραγωγής ίσως να μην φαίνεται ότι η κατάσταση είναι αποτέλεσμα του χαμηλού ηθικού των εργαζόμενων κι επομένως ,αν κάτι τέτοιο δεν το διαισθανθεί ο μάνατζερ ,είναι δυνατόν να αποτελέσει τη βάση μιας σοβαρής κατάστασης.

Τέλος ο μάνατζερ πρέπει να διακρίνεται από ένα προσανατολισμό για «Μάξιμουμ αποτελέσματα». Πρέπει να είναι ικανός να βλέπει πέρα από τις φανερές δυσκολίες που απαιτούν την άμεση προσοχή ,εκείνα τα βαθύτερα και περισσότερο κρυμμένα πράγματα ,τα οποία αργότερα μπορούνε να οδηγήσουν βασικές δυσκολίες .Περιληπτικά δηλαδή ένας μάνατζερ πρέπει να έχει πλήρη και ακριβής ενημερότητα των πρότυπων απόδοσης ,πλήρη γνώση του επιπέδου απόδοσης του τμήματος του ,και προσανατολισμό για μάξιμουμ αποτελέσματα .Σπουδαιότητα επίσης έχουν και εκείνες οι περιπτώσεις όπου πολλά πράγματα ,που επιφανειακά φαίνονται άσχετα είναι λανθασμένα .Με αλλά λόγια δηλαδή υπάρχουν διάφορες φάσεις της λειτουργίας οι οποίες δεν φαίνονται σωστές , όπως για παράδειγμα ότι τα χρονικά προγράμματα δεν πετυχαίνονται ,ότι οι πρώτες ύλες ή τα εξαρτήματα δεν υπάρχουν όταν χρειάζονται .

Παράλληλα ότι οι επόπτες σταθερά οφείλουν να αντιμετωπίζουν επείγουσες καταστάσεις ,ότι καταπονούνται οι εργαζόμενοι κι ότι η εργασία τους φαίνεται σταθερά πειστική .Όλα αυτά ,βέβαια ,είναι πραγματικά καταστάσεις που χρειάζονται βελτίωση αλλά δεν αποτελούν προβλήματα καθαυτά. Μάλλον είναι καταστάσεις που αντιμετωπίζουν μια περισσότερο περίπλοκη δυσκολία ,όπως για παράδειγμα η απουσία ενός αποτελεσματικού συστήματος προγραμματισμού και ελέγχου της εργασίας. Όσο μια προσπάθεια συγκεντρώνεται συνεχώς πάνω σε ατομικές περιπτώσεις και δυσκολίες που παρατηρούνται καθημερινά δεν πρόκειται να φτάσουμε σε κάποια μόνιμη ανακούφιση από αυτές τις ανωμαλίες .Η σταθερή λύση μπορεί να βρεθεί μόνο όταν ο μάνατζερ ανασκοπήσει την όλη λειτουργία και επισημάνει το πραγματικό πρόβλημα ,όπως είναι η έλλειψη ενός αποτελεσματικού προγραμματισμού κι ενός συστηματικού ελέγχου .Φυσικά ,η διάκριση μεταξύ καταστάσεων που χρειάζονται βελτίωση και των πραγματικών προβλημάτων θα γίνει σαφέστερη με την ανάπτυξη της επόμενης ενέργειας.

β) Συγκέντρωση γεγονότων ή δεδομένων

Η απόκτηση δεδομένων αποτελεί τη δεύτερη και ουσιώδη ενέργεια κατά την ανάλυση του προβλήματος ,που αποτελεί το κλειδί για τη μεταβίβαση απ' την πρώτη στην πολύ σπουδαιότερη τρίτη ενέργεια. Σε μια δεδομένη κατάσταση μερικά από τα στοιχεία για τη λήψη αποφάσεων είναι και φανερά και εύκολα να αποκτηθούν ,ενώ αλλά ίσως να μην είναι και για αυτό είναι απαραίτητη μια ερευνητική στάση από μέρους του μάνατζερ. Δεν είναι δηλαδή αρκετό κάποιος να ισχυρίζεται πως η μηχανή Α βγάζει ελαττωματικά εξαρτήματα ,αλλά να ξεκαθαριστεί τι συγκεκριμένα είναι ελαττωματικό ,για παράδειγμα ,ότι οι τρύπες ανοίγονται έξω από το κέντρο ,ότι γίνεται αυτό ανεξάρτητα από την ταχύτητα της μηχανής ,ότι συμβαίνει ανωμαλία σε όλες τις βάρδιες ,ή ότι όταν συμβαίνει ,είναι πάντα ο ίδιος χείριστης .

Με αλλά λόγια ,πρέπει να συγκεντρωθούν όλα τα δεδομένα σχετικά με την κατάσταση για να μπορέσει ο μάνατζερ να ξεκαθαρίσει το πρόβλημα όπως σχετικά με το παράδειγμα ,τα ελαττωματικά εξαρτήματα ,ότι οι τρύπες που ανοίγονται έξω από το κέντρο συμβαίνουν μόνο στη δεύτερη βάρδια , ή ότι αριθμός τους είναι ίσος με τις κανονικές τρύπες ,ή ότι στη βάρδια αυτή ο χείριστης είναι νέος και ότι τέλος η ταχύτητα της μηχανής είναι μεγαλύτερη .Η συλλογή των δεδομένων επιφανειακά φαίνεται μάλλον ως κάτι απλό .Ωστόσο για την λήψη σωστών αποφάσεων χρειάζεται μια αναλυτική και αυστηρή προσέγγιση και να πηγαίνει κανείς πέρα από τα φανερά πράγματα ,γιατί έτσι μόνο θα μπορέσει να συγκεντρώσει τις απαιτούμενες πληροφορίες για ερμηνεία και αποσαφήνιση του προβλήματος.

γ) Έρευνα των πιθανών αιτιών και επισήμανση του πραγματικού προβλήματος

Η ενέργεια αυτή δεν ξεχωρίζεται από τις δυο προηγούμενες .Περιλαμβάνει την ερευνά για τις δυνατές αιτίες και την αναγνώριση του πραγματικού προβλήματος ,γιατί το περιστατικό που στην αρχή προκαλεί την προσοχή του μάνατζερ ,συνήνά αποτελεί ένα παράγοντα αλλά όχι το πραγματικό πρόβλημα ,αφού το κακό έχει μια βαθύτερη ρίζα .Γι' αυτό αν αντιμετωπιστεί η φανερή μόνο δυσκολία θα προκύψει μια

προσωρινή ανακούφιση κι αργότερα θα ξαναεμφανιστεί το ίδιο σύμπτωμα ή συμπτώματα ,η ακόμα ίσως να αναφανούν και νέα .Για παράδειγμα στις περιπτώσεις ασυνήθιστου βαθμού παράπονων ή διενέξεων ,όταν η καθημία από αυτές αντιμετωπίζεται χωριστά ,δεν αποκλείεται ύστερα από λίγο διάστημα να αποκαλυφθεί ότι το πραγματικό πρόβλημα ήταν εξ ολόκληρου η στάση κι η μέθοδος διεύθυνσης του μάνατζερ προς τους υφιστάμενους του .Δηλαδή μια ολόκληρη σειρά συμπτωμάτων ,που στην επιφάνεια φαίνονται άσχετα ,όπως στο παράδειγμα ,είναι δυνατό να έχουν σαν κοινή ρίζα το ίδιο βασικό πρόβλημα κι επομένως το κάθε σύμπτωμα ,αν αντιμετωπιστεί ανεξάρτητα και ως ένα πρόβλημα καθαυτό ,τότε όλη η κατάσταση δεν θα βελτιωθεί .

Η ερευνά για τα δυνατά σημεία κάποιας κατάστασης πρέπει να γίνονται με πολύ προσοχή .Δεν είναι καθόλου ασυνήθιστο πράγμα αυτό που παρατηρείται στην περίπτωση που χρειάζεται διόρθωση. Ότι δηλαδή υπάρχει συνήθως πίεση για γρήγορη δράση και εξαιτίας αυτής της πίεσης μια τάση να καταλήγει κανείς σε γρήγορα επίσης συμπεράσματα και σε βιαστικές ενέργειες ,με αποτέλεσμα την αποτυχία και την απογοήτευση. Πρέπει ακόμα να τονιστεί πως για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων χρειάζεται επίσης βαθιά γνώση και σκέψη. Δηλαδή ο μάνατζερ πρέπει να εξετάσει συνειδητά όλα τα ενδεχόμενα που μπορούσαν να έχουν συντελέσει ως αιτίες για την εμφάνιση του προβλήματος κάτω από το φως των γεγονότων και να προσδιορίσει τι πραγματικά συμβαίνει. Μερικές φορές ,η αιτία μιας συγκεκριμένης κατάστασης θα προκύψει από τα γεγονότα ,όπως έχουν αποκαλυφθεί ,ενώ σε άλλες είναι δυνατό τα γεγονότα να αποκαλύψουν μια αιτία που δεν συμπεραίνεται από το μάνατζερ ,να αναιρείται από τα γεγονότα ,όπως έχουν αποκαλυφθεί .Ενώ σε άλλες ,είναι δυνατόν τα γεγονότα να αποκαλύψουν μια αιτία που δεν φτάνει στο πραγματικό πρόβλημα ,ή μια ενδεχόμενη αιτία ,όπως συμπεραίνεται από το μάνατζερ να αναιρείται από τα γεγονότα .Η πρώτη περίπτωση πολύ συχνά παρατηρείται όταν υπάρχει ένας αριθμός από φανερά άσχετες καταστάσεις που όλες πηγάζουν από μια κοινή ανεπάρκεια ,όπως συμβαίνει στο παράδειγμα με τις υπερβολικές διενέξεις μέσα σε ένα τμήμα .

Τα γεγονότα γύρω από κάθε διένεξη θα υποδηλώσουν μια αιτία για εκείνη την ιδιαίτερη διένεξη ,αλλά όχι μέχρις ότου στραφεί η προσοχή προς το μάνατζερ που αποτελεί την ενδεχόμενη αιτία ,όποτε αποκαλύπτεται το πρόβλημα .Το ίδιο ισχύει και για το παράδειγμα της μηχανής Α ,όπου τα γεγονότα είναι δεινά το να δείχνουν ότι η δεύτερη βάρδια παράγει τα ελαττωματικά εξαρτήματα και ότι ο νέος χειρίστης , δουλεύει την μηχανή .Όμως είναι δυνατό να αποκαλυφθεί ότι το πραγματικό πρόβλημα δεν είναι ο χειρίστης αλλά η ταχύτητα της μηχανής που αυξάνεται κατά το χρόνο της δεύτερης βάρδιας .Γι' αυτό κατά την διερεύνηση των ενδεχόμενων αιτιών πρέπει ο μάνατζερ να διερωτάται : Έχει γίνει παράβαση μιας διαδικασίας πολιτικής; Υπάρχει μια έλλειψη διαδικασίας; Έχουν εισαχθεί αλλαγές; Τι το διαφορετικό υπάρχει τώρα σε σύγκριση με την κατάσταση πριν εμφανιστεί; και ,Υπάρχει κάτι που έγινε ενώ δεν έπρεπε;

Μόνον όταν συγκεκριμένα κι επακριβώς ,θα έχει διαπιστωθεί η αιτία μπορεί να επισημανθεί το πραγματικό πρόβλημα .Σε απλές περιπτώσεις αυτή η επισημάνση του πραγματικού προβλήματος μπορεί να μην είναι τίποτα άλλο από την αναδιατύπωση μιας ήδη διαπιστωμένης αιτίας .Αλλά ο μάνατζερ με τη βαθιά γνώση πάντοτε θα διερωτάται:

Αν λύσω αυτό το πρόβλημα ,σβήνω εντελώς τη φωτιά ή είναι δυνατό να παραμείνουν μερικές σπίθες για να αρχίσει άλλη; Υπάρχει οποιαδήποτε σχέση ανάμεσα στις διάφορες καταστάσεις με τις οποίες οφείλω να ασχοληθώ κι οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε ένα πρόβλημα που είναι ευρύτερο σε έκταση από εκείνο που υποδηλώθηκε από οποιοδήποτε συγκεκριμένο περιστατικό;

δ)Προσδιορισμός των στόχων των αιτήσεων μιας ικανοποιητικής λύσης

Αυτή είναι η τετάρτη στη σειρά ενέργεια κατά την ανάλυση του προβλήματος ,δηλαδή η διατύπωση των αιτήσεων μιας ικανοποιητικής λύσης ,οι οποίες θα χρησιμεύουν ως στόχοι .Κι η λογική πίσω από αυτή την ενέργεια έχει τριπλό χαρακτήρα.

Πρώτα δηλαδή εγγυάται ότι το υπόλοιπο της διαδικασίας έχει σωστή κατεύθυνση, αφού ο τελικός σκοπός οποιασδήποτε απόφασης πρέπει να είναι η

επιτυχία κάποιων αποτελεσμάτων .Κι είναι πράγματι άξιο να τονιστεί ότι ,αν ο μάνατζερ δεν καθορίσει συγκεκριμένα ποια είναι τα αποτελέσματα που επιδιώκει ,τότε οποιαδήποτε απόφαση. που παίρνεται είναι πιθανό να είναι κάπως επικίνδυνη

Δεύτερον ,αυτός ο καθορισμός υπηρετεί ως βάση για απόκτηση προσθέτων δεδομένων ,αφού η διατύπωση των επιθυμητών αποτελεσμάτων θα υποδηλώσει εκείνους τους τομείς όπου χρειάζονται βελτίωση .Τέλος ,αυτός ο προσδιορισμός εξασφαλίζει αντικειμενικότητα κατά την ανάπτυξη κι ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων.

ε)Σημείωση περιορισμών ή ορίων μιας λύσης

Η πέμπτη και η τελευταία αυτή ενέργεια κατά την ανάλυση ενός προβλήματος απαιτεί όπως ληφθούν υπόψη οι οποιοδήποτε περιορισμοί ,η τα όρια προς αυτό που αλλιώς μπορούσε να αποτελέσει μια αποδεκτή λύση ,όπως το κόστος ,το προσωπικό και τα δεδομένα που δεν μπορούν να αλλάξουν .Λίγο καλό κάνει η υπερβολική διερεύνηση κι η συζήτηση πνευματικών λύσεων οι οποίες ,μολονότι καλές ,δεν μπορούν να υλοποιηθούν .Αυτό βέβαια ,δεν σημαίνει ότι οι νέες ιδέες και νέες προσεγγίσεις για να γίνονται τα πράγματα πρέπει να καταπνίγονται και να σμικρύνονται ,χωρίς πρώτα να γίνεται προσεκτικό ζύγισμα κι η ανάλυση τους .Αν όμως από την αρχή προβάλλονται σοβαροί περιορισμοί ,η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να απλοποιείται και να επιταχύνεται. Γενικά ,ύστερα από την προηγούμενη ανάπτυξη συμπεραίνεται ,πως η μέθοδος για την ανάλυση του προβλήματος πρέπει να γίνεται συστηματικά ,αν θέλουμε να χρησιμεύσει πραγματικά στα διοικητικά στελέχη.

Στο στάδιο αυτό γίνεται προσπάθεια κατανόησης του προβλήματος αλλά πάνω από όλα αν όντως αυτό προηγείται ιεραρχικά των υπολοίπων για επίλυση. Εφόσον αυτό ισχύει οφείλουν οι λήπτες των αποφάσεων να εντοπίσουν το είδος του προβλήματος και να εξετάσουν την παρούσα κατάσταση για να προσδιοριστεί το πρόβλημα. Ο μάνατζερ πρέπει στην αρχή να κατανοήσει πλήρως το πρόβλημα ,τις αιτίες που το δημιουργούν και τις σχέσεις με τους άλλους παράγοντες.

7.1.2 Καθορισμός προτύπων απόδοσης

Για να γίνει κατανοητό στα στελέχη αν το αποτέλεσμα της ανάλυσης της κατάστασης είναι η διατύπωση ενός στόχου της επιχείρησης και έχει όντως επιτευχθεί, υπάρχουν τα πρότυπα απόδοσης. Αυτά τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι α) ρεαλιστικά, β) βασιζόμενα στη συμπεριφορά, γ) παρατήρησιμα και δ) μετρήσιμα. Μερικά στελέχη αντιδρούν στην ανάπτυξη προτύπων απόδοσης ακριβώς διότι αυτά δημιουργούν υπευθυνότητα. Όταν η απόδοση μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με πρότυπα, τα στελέχη μπορεί να θεωρηθούν υπεύθυνα για το αποτέλεσμα και τη χρήση των πόρων της επιχείρησης.

Αφού καθοριστούν τα πρότυπα απόδοσης, η διεύθυνση θα πρέπει να προχωρήσει στη διατύπωση εναλλακτικών σχεδίων και ενεργειών. Μια επιχείρηση αν αποτύχει στην επίτευξη των προβλεπόμενων στόχων της αντιμετωπίζει τον κίνδυνο της οικονομικής καταστροφής.

7.1.3 Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων

Στο τρίτο στάδιο γίνεται παρουσίαση και καταγραφή των εναλλακτικών λύσεων, οι οποίες μπορούν να είναι ζωτικής σημασίας σχετικά με το πρόβλημα που επισημάνθηκε παραπάνω. Κι αφού αυτό το βήμα είναι μόνο ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων και αποκλείει οποιαδήποτε αξιολόγηση των επιλογών, βασίζεται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αναπτύσσει ένα μεγάλο κατά το δυνατόν αριθμό εναλλακτικών λύσεων. Αυτό απαιτεί από το μάνατζερ τόσο πείρα (δική του ή των άλλων) όσο και δημιουργική ικανότητα. Ας εξετάσουμε καθεμία από αυτές.

Η πιο λογική κι αναμφισβήτητη ή περισσότερο και ευρύτερα χρησιμοποιούμενη προσέγγιση για τη λύση προβλημάτων είναι η προσφυγή στην εμπειρία που έχει αποκτηθεί στο παρελθόν κι έλυσε με επιτυχία. Κι είναι δυνατόν να ακολουθήσει μια

όμοια σειρά ενεργειών ,αλλά με τις αναγκαίες προσαρμογές ,σε περιπτώσεις που στο παρόν παρουσιάζουν κάποια ιδιορρυθμία . Βέβαια όσο μεγαλύτερη σε βάθος εμπειρία διαθέτει ένας μάνατζερ τόσο καλύτερα είναι για αυτόν γιατί μπορεί να έτσι να βασίζεται στην πείρα του ,αυτή θα τον βοηθήσει στη διατύπωση περισσότερων και αποτελεσματικότερων εναλλακτικών λύσεων .Καθώς ο σημερινός κόσμος είναι ένας κόσμος αλλαγής ,ο σύγχρονος μάνατζερ συνεχώς βρίσκεται στην ανάγκη να λύνει προβλήματα και να αντιμετωπίζει προκλήσεις που ξεπερνούν την πείρα του από το παρελθόν . Δηλαδή οι αποφάσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την λύση των χθεσινών προβλημάτων δεν είναι πάντοτε κατάλληλες για τα σημερινά προβλήματα Γι αυτούς τους λόγους ,συχνά είναι τόσο επιθυμητό όσο και αναγκαίο για το μάνατζερ να προσφεύγει και στη πείρα των άλλων κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων ,στο πως δηλαδή οι άλλοι χειρίστηκαν ή χειρίζονται τα παρόμοια προβλήματα και ποιες είναι οι ιδέες τους για αυτά .

Συμπληρώνοντας τη δική μας άποψη μ' αυτό τον τρόπο μπορούμε να συμβάλουμε σημαντικά τόσο στον προσδιορισμό μεγαλύτερου αριθμού εναλλακτικών τρόπων όσο και στην ποιότητα τους .Η πείρα από το παρελθόν ,αδιάφορο αν είναι αυτή του μάνατζερ ή εκείνη των άλλων ,ποτέ δεν είναι απόλυτα αρκετή για ανάπτυξη εναλλακτικών τρόπων για τη λύση προβλημάτων .Όμως εξυπηρετεί το σκοπό, αν χρησιμοποιείται ως οδηγός.

Μια τεχνική με την οποία μια μικρή ομάδα προσώπων διατυπώνει ένα μεγάλο αριθμό εναλλακτικών λύσεων σε ένα μικρό χρονικό διάστημα είναι η ομαδική παραγωγή ιδεών (brainstorming)..Σε αυτή την ομαδική παραγωγή ιδεών ,όλα τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα της επιχείρησης και διατυπώνουν πιθανές λύσεις . Κατά την διάρκεια της διατύπωσης των λύσεων δεν γίνεται καμία κριτική σε αυτές ,γιατί η κριτική θα διέκοπτε τον ειρμό παραγωγής των λύσεων. Οι ιδέες καταγράφονται σε ένα πίνακα .Όταν οι συμμετέχοντες εξαντλήσουν τη φαντασία τους ,κάθε μια από αυτές τις πιθανές λύσεις αξιολογείται λεπτομερειακά από την ομάδα. Από την αξιολόγηση μπορεί να φανεί ότι το να μη γίνει τίποτα είναι ίσως η καλύτερη απόφαση. Η διοίκηση μπορεί να γνωρίζει ποια είναι η καλύτερη σειρά ενεργειών για να πετύχει τους στόχους της με την επιλογή μιας από τις εναλλακτικές

λύσεις να γίνει με βάση μια συγκριτική ανάλυση των επιπτώσεων κάθε σειράς ενεργειών.

7.1.4 Ανάλυση εναλλακτικών λύσεων

Όταν προσδιοριστούν οι εναλλακτικές λύσεις τότε ο μάνατζερ αρχίζει το τρίτο βήμα ,δηλαδή την με κριτικό πνεύμα αξιολόγηση ή εκτίμηση των δυνατοτήτων κι αδυναμιών της κάθε λύσης .Η ευρεία χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών έχει αυξήσει την ικανότητα του διοικητικού στελέχους να ασχοληθεί με αυτή την βαθμίδα . Υπολογισμοί που στο παρελθόν απαιτούσαν πολλές ανθρωποώρες μπορούν τώρα να γίνουν σε δευτερόλεπτα με τη χρήση των ηλεκτρονικών συσκευών .Επομένως ,οι απαιτούμενες δεξιότητες για αυτή την ανάλυση ,βασικά ποσοτικές από τη φύση τους κατά μεγάλο μέρος έχουν ανατεθεί σε μαθηματικές και στατιστικές διαδικασίες και μεθόδους .Για την επιτυχής ανασκόπηση και εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων χρειάζεται επίσης και η πείρα.

α) Προσδιορισμός Πλεονεκτημάτων και Μειονεκτημάτων

Κατά την εξέταση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της κάθε λύσης ,ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στις ακόλουθες ερωτήσεις :

1. Η εν λόγω εναλλακτική λύση θα εξασφαλίσει την πιθανότητα να ξαναεμφανιστεί η κατάσταση που αρχικά διαπιστώθηκε πως χρειάζεται βελτίωση ;
2. Θα ανταποκριθεί η εναλλακτική λύση στις απαιτήσεις ενός ικανοποιητικού τρόπου που καθορίστηκε ως στόχος;
3. Υπάρχουν περιορισμοί ή όρια στον εναλλακτικό τρόπο;
4. Ποια αλλά συγκεκριμένα οφέλη ταιριάζουν στη λύση;

Ίσως το δυσκολότερο μέρος κατά την ανάλυση των εναλλακτικών τρόπων είναι η επισήμανση των μειονεκτημάτων η των συνεπειών του κάθε τρόπου .Όμως ,η

εξέταση των μειονεκτημάτων έχει μεγάλη σπουδαιότητα ,αφού πολλές καλές αποφάσεις αποτυγχάνουν στο στάδιο της υλοποίησης ,ακριβώς γιατί ενδεχόμενες δυσκολίες και ατέλειες δεν αναγνωρίστηκαν και δεν έγιναν εκ των πρότερων προβλέψεις για την αντιμετώπιση τους.

β)Μια συστηματική προσέγγιση στην ανάλυση των εναλλακτικών τρόπων

Στο σημείο αυτό είναι ανάγκη να γίνει μια σύνοψη αυτού που μέχρι τώρα έχει γίνει. Τώρα πια ο μάνατζερ είναι οπωσδήποτε περισσότερο ενήμερος του προβλήματος και της έκτασης του .Πρέπει δηλαδή να έχει μάλλον μια πλήρη αντίληψη αυτού που ακριβώς χρειάζεται να επιτύχει ,όπως και των σκέψεων που πρέπει να προσεχθούν περισσότερο .Σε αυτό το σημείο πρέπει να είναι κανείς απόλυτα θετικός ,ότι δηλαδή η οποιαδήποτε απόφαση παρθεί θα μας ενθαρρύνει να πετύχουμε τους πιο σπουδαίους στόχους .Οι μεγαλύτερης προτεραιότητας στόχοι βέβαια ,θα είναι εκείνοι που σχετίζονται στενότερα με το πραγματικό πρόβλημα και με τα συμπτώματα που χρειάζονται διόρθωση .Στο τέλος γίνεται έλεγχος για τον καθορισμό του αν η εναλλακτική λύση παραβιάζει ή όχι οποιουδήποτε περιορισμούς.

7.1.5 Επιλογή της καταλληλότερης λύσης

Η επιλογή της καλύτερης απόφασης είναι αποτέλεσμα μιας προσεκτικής εξέτασης όλων των γεγονότων ,των διαθέσιμων πηγών και της κριτικής ανάλυσης .Η καλή απόφαση είναι αυτή που είναι δύσκολο να ακυρωθεί .Η επιλογή της βελτιστοποιημένης λύσης δεν είναι εύκολο να γίνει ,γιατί ο μάνατζερ που παίρνει την απόφαση δεν είναι δυνατό να γνωρίζει όλες τις εναλλακτικές λύσεις ,τις συνέπειες για κάθε εναλλακτική λύση και την πιθανότητα επιτυχίας τους .Έτσι αντί να λέμε ότι επιλέγεται η αριστοποιημένη λύση ,λέμε ότι επιλέγεται η ικανοποιητική λύση ,αυτή δηλαδή που ικανοποιεί τα αποδεκτά πρότυπα.

7.1.6 Υλοποίηση της λύσης

Η υλοποίηση της λύσης είναι πολύ σημαντικό μέρος της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων. Αν η υλοποίηση δεν πραγματοποιηθεί με επιτυχία, τότε η απόφαση θα αποτύχει ανεξάρτητα από το εάν τα προηγούμενα βήματα έγιναν σωστά. Για να επιτευχθεί όμως η υλοποίηση πρέπει να γίνει προσεκτικός προγραμματισμός και παράλληλα να ευαισθητοποιηθούν όλα τα άτομα που την υλοποιούν και επηρεάζονται από αυτή. Καλό είναι κάποιες φορές να γίνει μια πολιτική εφαρμογή της απόφασης και στη συνέχεια εφόσον θα διαπιστωθεί ότι λειτουργεί σωστά να επεκταθεί σε άλλους τομείς. Το τελικό βήμα λοιπόν κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων γίνεται όταν οι εναλλακτικές λύσεις έχουν προσδιοριστεί κι έχουν εξακριβωθεί οι δυνατότητες και οι αδυναμίες τους. Τότε δηλαδή επιλέγεται η καλύτερη λύση, κάτι που απαιτεί την ίδια δεξιότητα όπως και κατά το πρώτο βήμα, την καλή κριτική ικανότητα του μάνατζερ.

Εδώ, όμως, πρέπει να σημειωθεί πως η λήψη μιας απόφασης είναι ένα θέμα, αλλά η μετατροπή της σε σχέδιο δράσης είναι εντελώς κάτι άλλο. Οι μάνατζερ που έχουν δοκιμάσει την απογοήτευση βλέποντας, μια διαφορετικά σωστή απόφαση να αποτυγχάνει κατά το στάδιο υλοποίησης της το γνωρίζουν καλά αυτό. Στην πράξη, οι διάφορες ενέργειες για την αποτελεσματική υλοποίηση εκτελούνται ως μέρος, ή σε συνδυασμό με τις άλλες βαθμίδες λήψης αποφάσεων. Κι οι τρεις ουσιώδεις απόψεις για αποτελεσματική υλοποίηση είναι: 1) Μια ερευνητική στάση αναφορικά με την κάθε λεπτομέρεια της απόφασης και η ανάπτυξη των αναγκαίων διαδικασιών, 2) Ένα σχέδιο για γνωστοποίηση της απόφασης προς εκείνους στους οποίους αναφέρεται και που επηρεάζονται από αυτήν και 3) Η συμμετοχή.

α) Ένα σχέδιο δράσης

Τον πυρήνα ενός τέτοιου σχεδίου απαρτίζουν οι διαδικασίες που θα κάνουν την απόφαση λειτουργική κι οι οποίες πραγματικά είναι τόσο στρατηγικές όσο και η ίδια η απόφαση. Προσδιορίζουν με ακριβείς λεπτομέρειες τις ενέργειες που πρέπει να εκτελεστούν, τη σειρά με την οποία πρέπει να γίνουν, τα συγκεκριμένα καθήκοντα κι ευθύνες των διάφορων ατόμων που εδώ περιλαμβάνονται, και προβλέπουν για

παρακολούθηση κι έλεγχο .Με άλλα λόγια εξετάζεται ότι πρέπει να γίνει , πότε ή με ποια σειρά πρέπει να εκτελεστούν οι ενέργειες ,ποιος πρέπει να τις εκτελέσει ,πως μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικά και γιατί είναι αναγκαίες .Η πληρότητα αυτού του σχεδίου μπορεί να εξασφαλιστεί κατά το βαθμό που ο μάνατζερ θα διερωτηθεί σχετικά με το ποιες δυσκολίες είναι δυνατό να εμφανιστούν ,ή τι μπορεί να πάει στραβά .Γι' αυτό πρέπει να γίνει πρόβλεψη για αντιμετώπιση αυτών των δυσκολιών όταν κι αν εμφανιστούν ώστε να μπορούν να αποφευχθούν άσχημες καταστάσεις αργότερα .

β) Γνωστοποίηση ή Επικοινωνία μιας απόφασης

Η παραμέληση του ανθρώπινου παράγοντα ισοδυναμεί με πρόκληση της τέλει αποτυχίας ,ή τουλάχιστον μιας σημαντικής δυσκολίας για την υλοποίηση της απόφασης ,αφού ,τελικά ,οι άνθρωποι είναι εκείνοι που καθορίζουν ,αν μια απόφαση υλοποιείται ή όχι αποτελεσματικά .Γι' αυτό πρέπει ο μάνατζερ να έχει σχέδιο για γνωστοποίηση της σε αυτούς που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα έχοντας στο νου του τις εξής ερωτήσεις :

1. Τι πρέπει να γνωστοποιηθεί ;

Δηλαδή να γίνει προσπάθεια για απάντηση από τον ίδιο τον μάνατζερ στις ερωτήσεις :ποιος είναι ο λόγος για την απόφαση ;ποιον θα επηρεάσει και πως ;Ποιος ειδικότερα είναι ο ρόλος του κάθε εργαζόμενου για την υλοποίηση της απόφασης ; Ποια αποτελέσματα αναμένονται ; Πότε αρχίζει η απαιτούμενη από την απόφαση ενέργεια ; Η επικοινωνία ή η γνωστοποίηση των απαντήσεων σε αυτές τις ερωτήσεις μπορεί να αποκλείσει πολλές από τις δυσκολίες που αλλιώς θα μπορούσαν να ανακύψουν.

2. Ποτέ αυτή η απόφαση πρέπει να γίνει αντικείμενο επικοινωνίας ;

Θα είναι αποτελεσματική αυτή η επικοινωνία όταν προηγείται της δράσης των γεγονότων. Τότε βοήθα όλα τα γεγονότα να είναι σύμφωνα με τα σχέδια ,ότι τα πράγματα οποία πρόκειται να συμβούν πραγματικά συμβαίνουν με τον τρόπο που πρέπει κι όταν πρέπει να συμβούν.

3. Προς ποιον και πως πρέπει να επικοινωνούμε ;

Καθένας που συμπεριλαμβάνεται άμεσα στην υλοποίηση της απόφασης ,καθώς και οποίος επηρεάζεται έμμεσα από αυτήν πρέπει να λαμβάνει γνώση , γιατί μόνο έτσι μπορεί να υπάρξει ένας λογικός βαθμός βεβαιότητας πως η απόφαση θα γίνει αποδεκτή και θα τύχει της αναγκαίας υποστήριξης .Εξάλλου ,το πώς επικοινωνεί κανείς για την απόφαση εξαρτάται από το είδος και τη φύση της πληροφορίας που πρέπει να δοθεί .Ωστόσο ,όσο ευρύτερη είναι τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη χρησιμοποίησης πολλαπλών μεθόδων ,όπως προφορικών ,γραφτών ,ατομικής επικοινωνίας και συσκέψεων ή συνεδριάσεων .

γ)Συμμετοχή

Υπάρχουν δυο πολύ σημαντικοί λόγοι για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων των συνεργατών ενός διοικητικού στελέχους .Από τεχνικής άποψης πρώτα ,ο μάνατζερ που εφαρμόζει αυτή την μέθοδο ,δηλαδή τη συμμετοχή ,αξιοποιεί στο μεγαλύτερο βαθμό το δυναμικό των υφισταμένων του ,συμπληρώνει τις δικές του ιδέες κι εμπειρίες με εκείνες των άλλων κι έτσι έχει ως αποτέλεσμα την εγγύηση για μια σε βαθμό διερεύνηση , εξέταση κι ανάλυση των προβλημάτων .Δεύτερον η συμμετοχή πετυχαίνει τη συγκατάθεση από μέρους εκείνων που οφείλουν να υλοποιήσουν την απόφαση , αφού οι άνθρωποι από τη φύση τους θέλουν να έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους , σχετικά με τα πράγματα που τούς επηρεάζουν . Κι όταν τους δίνεται αυτή η ευκαιρία είναι πολύ πιθανόν όχι μόνο να δεχτούν την απόφαση αλλά και να εργαστούν δραστήρια και θετικά για την επιτυχία των επιθυμητών στόχων.

Εξάλλου , ο βαθμός και το είδος της κατάλληλης συμμετοχής εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες ,όπως είναι η φύση του προβλήματος , η διοικητική πρακτική στο παρελθόν ,η πείρα των υφισταμένων ,η δεξιότητα κι οι στάσεις του ίδιου του μάνατζερ και τέλος ο διαθέσιμος χρόνος .Κι όλα σημαίνουν πως σε μερικές περιπτώσεις η πραγματική συμμετοχή μπορεί να είναι αμελητέα ,ενώ άλλοτε μπορεί να είναι μεγάλη.

7.1.7 Παρακολούθηση και έλεγχος

Η πορεία της υλοποίησης πρέπει να παρακολουθείται από τον μάνατζερ για να είναι βέβαιος ότι τα πράγματα προχωρούν όπως προγραμματίστηκαν. Αν τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της λύσης αποκλίνουν από τα αναμενόμενα τότε πρέπει να ληφθούν όλες οι διορθωτικές ενέργειες. Αν η εναλλακτική λύση δεν είναι αποτελεσματική τότε πρέπει να εφαρμοστεί η επόμενη σε προτεραιότητα λύση. Αν ο μάνατζερ δεν μπορεί να ελέγξει την αποτελεσματικότητα της προτεινόμενης λύσης τότε οι συνέπειες από την εφαρμογή της θα είναι σοβαρές. Η παρακολούθηση και ο έλεγχος είναι πολύ χρήσιμες διαδικασίες ανεξάρτητα από το αν η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων είναι θετική ή αρνητική. Μια θετική ανατροφοδότηση σημαίνει ότι η απόφαση είναι σωστή. Μια αρνητική ανατροφοδότηση ότι η υλοποίηση απαιτεί περισσότερο χρόνο, πηγές και προσπάθεια ή ότι η απόφαση δεν είναι σωστή και πρέπει να εξεταστεί από την αρχή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

8.1 Ατομική και ομαδική λήψη αποφάσεων

Πολλές αποφάσεις στις επιχειρήσεις και σε όλες τις κοινωνικές οργανώσεις αφορούν περισσότερα από ένα άτομα και λαμβάνονται συνήθως συλλογικά. Ιδιαίτερα οι σπουδαίες αποφάσεις απαιτούν την ομαδική λήψη τους. Λογικά η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι πιο αποτελεσματική αφού οι διαθέσιμες πληροφορίες, γνώσεις, εμπειρίες, ικανότητες, κρίση, δημιουργικότητα κ.τ.λ. μιας ομάδας είναι σαφέστατα πιο σημαντικές από τις αντίστοιχες ενός ατόμου. Συνεπώς κατά την ομαδική λήψη αποφάσεων, ο εντοπισμός και ο ορισμός των προβλημάτων ή ευκαιριών είναι περισσότερο ορθός, οι εναλλακτικές λύσεις περισσότερες, η αξιολόγηση τους περισσότερο αντικειμενική και η επιλογή περισσότερο ρεαλιστική. Όμως παράλληλα με τα παραπάνω πλεονεκτήματα, η ομαδική λήψη των αποφάσεων χαρακτηρίζεται και από τα μειονεκτήματα όπως το κόστος, ο απαιτούμενος χρόνος, ο συμβιβασμός των μελών της ομάδας σε μια απόφαση που ικανοποιεί όλους. Αυτό συμβαίνει όμως χωρίς να σημαίνει ότι είναι και ορθή, η επικυριαρχία της ομάδας από ένα μέλος που επιβάλλει σε αυτή τις απόψεις του, καθώς και το φαινόμενο της ομαδικής σκέψης (Grouping), όπου η ομάδα επιδιώκοντας την αποφυγή των συγκρούσεων καταλήγει σε αποφάσεις που δεν ικανοποιούν ούτε τα ίδια τα μέλη της ομάδας.

8.2 Ποσοτικές μέθοδοι

Τις τελευταίες δεκαετίες η επιστήμη του μάνατζμεντ (management science) έχει στην διάθεση των διοικητικών στελεχών κάποια εργαλεία για να διευκολυνθούν στην ορθολογική σκέψη των αποφάσεων τους. Οι τεχνικές αυτές της επιχειρησιακής ερευνάς βασίζονται στη πρόταση μαθηματικών υποδειγμάτων με μεταβλητές τους, τους προσδιοριστικούς παράγοντες των προβλημάτων που επιλύουν. Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων, επιλέγεται η βέλτιστη, δηλαδή η πλέον ορθολογική λύση με βάση τις δεδομένες συνθήκες που υπάρχουν.

Μερικές από τις πλέον γνωστές και εφαρμόσιμες στην πράξη ποσοτικές τεχνικές είναι ο γραμμικός προγραμματισμός, η θεωρία των πιθανοτήτων, η θεωρία των γραμμών αναμονής ή ουράς, ο προγραμματισμός και ο έλεγχος των αποθεμάτων, η δικτυωτή ανάλυση, η προσομοίωση, η θεωρία των παιγνίων και άλλα.

8.2.1 Γραμμικός προγραμματισμός

Ο γραμμικός προγραμματισμός (**Linear programming**) είναι ένα γενικό υπόδειγμα, η μαθηματική μέθοδος, ή τεχνική για τη λύση προβλημάτων στα οποία γίνεται προσπάθεια να βρεθεί η άριστη κατανομή, η χρησιμοποίηση των περιορισμένων πόρων μιας επιχείρησης. Ο γραμμικός προγραμματισμός διαπραγματεύεται προβλήματα στα οποία δυο ή περισσότερες δραστηριότητες ή προϊόντα συναγωνίζονται για την απόκτηση των περισσότερων πόρων, ώστε να μεγιστοποιούν κέρδη ή να ελαχιστοποιηθεί η ζημιά.

Ο γραμμικός προγραμματισμός βοηθά τα διοικητικά στελέχη να καθορίσουν την άριστη πολιτική, εκείνη που θα δώσει τον καλύτερο συνδυασμό των διαφόρων πόρων για την επιτυχία τους, δεδομένων πάντα των περιορισμών και των δυνατοτήτων της επιχείρησης.

8.2.2 Η θεωρία των πιθανοτήτων

Η θεωρία των πιθανοτήτων μπορεί με την χρήση στατιστικής να βοηθήσει τον μάνατζερ στην μείωση κινδύνων ,εφόσον δηλαδή βασιστεί σε τρόπους πρόβλεψης του παρελθόντος .

8.2.3 Η θεωρία των γραμμών αναμονής ή της ουράς

Η θεωρία των γραμμών αναμονής ή της ουράς (**Waiting – Line Models of Queuing theory**) είναι μια θεωρία που έχει αποδειχθεί πολύ χρήσιμη τα τελευταία χρόνια για τον προσδιορισμό της δυναμικότητας ενός συστήματος. Το φαινόμενο της δημιουργίας γραμμών αναμονής είναι πολύ συνηθισμένο ,τόσο στα συστήματα παραγωγής υλικών αγαθών ,όσο και στα συστήματα παροχής πάσης φύσεως υπηρεσιών.

Έτσι , παρατηρούνται σε ένα εργοστάσιο παραδείγματος χάρη υλικά που περιμένουν τη σειρά τους για την επόμενη επεξεργασία ή μετακίνηση. Παρόμοια, παρατηρείται καθημερινά συνωστισμός και ανάγκη αναμονής σε δημόσιες υπηρεσίες και αλλά συστήματα παροχής υπηρεσιών .Τα παραδείγματα αυτά της αναμονής δίνουν μόνο τη μια όψη του νομίσματος ,δεδομένου ότι τις περιόδους συνωστισμού και αναμονής των πελατών τα ακολουθούν περίοδοι αδράνειας του συστήματος που παρέχει την εξυπηρέτηση .Η θεωρία αυτή μπορεί να έχει κάποια αξία οποτεδήποτε ο στόχος μια απόφασης είναι να εξισορροπηθεί το κόστος μιας γραμμής (ουράς)αναμονής προς το κόστος υπηρεσίας με το να διατηρείται αυτή η γραμμή , όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τις ουρές προ των διοδίων ,όπου θα μπορούσαν να υπάρχουν περισσότεροι εισπράκτορες ,ώστε ο χρόνος της αναμονής να μειωθεί .Από το άλλο μέρος όμως θα ήταν δυνατόν να υπάρχει μόνο ένας υπάλληλος όποτε έτσι ελαχιστοποιείται το κόστος .

Κάπου μεταξύ αυτών των δυο ακρών είναι ένας αριθμός υπάλληλων που θα εξισώσουν το κόστος που υφίστανται οι αυτοκινητιστές περιμένοντας να πληρώσουν τα διόδια τους και το κόστος της υπηρεσίας είσπραξης με την τοποθέτηση περισσότερων υπάλληλων .Το κεντρικό λοιπόν πρόβλημα ,την επίλυση του οποίου επιδιώκει η θεωρία αναμονής ,είναι να καθορίζει σε κάθε περίπτωση ,εκείνη τη δυναμικότητα του συστήματος που ελαχιστοποιεί το συνολικό κόστος για την παροχή της εξυπηρέτησης και το συνολικό κόστος από την αναμονή για αυτή την εξυπηρέτηση .Αυτό συμβαίνει γιατί, οι οικονομικές συνέπειες δηλαδή το κόστος και η υποαπασχόληση της θέσης που παρέχει την εξυπηρέτηση ,αφού για να λειτουργήσει η θέση αυτή χρειάζονται επενδύσεις ή αμοιβές προσωπικού ή και τα δυο ,κάτι που δεν μπορεί να συνεχιστεί μακροχρόνια.

8.2.4 Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος των αποθεμάτων

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος των αποθεμάτων (Inventory Control) είναι ο τρόπος που ακολουθεί κάθε επιχείρηση και γενικότερα κάθε σύστημα για να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά είναι σκόπιμο να διατηρεί αποθέματα πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων .Η δημιουργία αυτών των αποθεμάτων έχει σκοπό να κάνει τη δράση της επιχείρησης ανεξάρτητη από τις πηγές των πρώτων υλών από άποψη θέσεως και λειτουργίας , ανεξάρτητη από δυσλειτουργίες της παραγωγικής διαδικασίας και να δώσει τη δυνατότητα στη διεύθυνση πωλήσεων να ανταποκρίνεται με ευχέρεια στις απαιτήσεις των πελατών. Είναι φυσικά κατανοητό ότι η διατήρηση των αποθεμάτων πρέπει να γίνεται μόνον όταν η ωφέλεια από αυτά είναι μεγαλύτερη από ότι δαπανάται για την εξασφάλιση τους .Το πρόβλημα που γίνεται προσπάθεια κάθε φορά να λύνεται με τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των αποθεμάτων ,είναι ο καθορισμός εκείνου του ύψους του αποθέματος που πρέπει να διατηρείται στην επιχείρηση με τρόπο ώστε το κόστος διαχείρισης του να γίνεται ελάχιστο .Και αυτό διότι τόσο η έλλειψη ,όσο και η υπερεπάρκεια έχουν οικονομικές συνέπειες .Ο καθορισμός του βέλτιστου ύψους του αποθέματος στηρίζεται σε ορισμένους κανόνες

που είναι απαραίτητο να προσδιορίζουν την ποσότητα που πρέπει να παραγγέλνεται και το χρόνο στον οποίο πρέπει να δίνεται η παραγγελιά .

8.2.5 Η δικτυωτή ανάλυση

Η δικτυωτή ανάλυση (**Network Techniques**) χρησιμοποιείται για τον ορθό προγραμματισμό της εκτέλεσης και τον έλεγχο της εξέλιξης μεγάλων έργων .Με τον όρο έργο εννοείται κάθε μεγάλη κατασκευή (κτιριακές εγκαταστάσεις ,έργα υποδομής).Στην περιοχή της δικτυωτής ανάλυσης έχουν αναπτυχθεί διάφορες τεχνικές, κοινό γνώρισμα όλων όμως , είναι η χρήση δικτυωτών διαγραμμάτων που αποτελούνται από κλάδους και κόμβους ,για να παρουσιάσουν γραφικά τα διάφορα μέρη του έργου που προγραμματίζεται .Το δικτυωτό διάγραμμα, όπως αναφέρθηκε , αποτελείται από κλάδους που απεικονίζουν δραστηριότητες ,δηλαδή εργασίες που για να εκτελεστούν απαιτείται χρόνος ,προσωπικό ,υλικά και διάφορα άλλα μέσα , και από κόμβους που απεικονίζουν γεγονότα. Τα γεγονότα είναι χρονικά σημεία στα οποία πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί όλες οι δραστηριότητες που οδηγούν σε αυτά. Εκείνο που είναι αναγκαίο να τονιστεί σχετικά με τον ορθό προγραμματισμό της κατασκευής έργων και την σύνταξη δικτυωτών διαγραμμάτων που τον διευκολύνουν ,είναι ότι ο αρμόδιος φορέας της επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτει πλούσια πείρα από την εκτέλεση άλλων συναφών έργων.

8.2.6 Η προσομοίωση

Η προσομοίωση (**Stimulation**) είναι η τεχνική εκείνη με την οποία γίνεται αναπαράσταση κάποιου φαινομένου ή κάποιου μηχανισμού .Η προσομοίωση προϋποθέτει τη διατύπωση ενός υποδείγματος και την παρακολούθηση του τρόπου με τον οποίο το υπόδειγμα αυτό συμπεριφέρεται ή μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου .Στην περίπτωση της προσομοίωσης μιας επιχείρησης , το πρότυπο μπορεί να αναφέρεται σε ολόκληρη την επιχείρηση ή σε ορισμένη λειτουργία της .Η προσομοίωση όπως κάθε άλλη τεχνική διατύπωσης υποδειγμάτων είναι πειραματική

τεχνική .Ωστόσο η προσομοίωση διαφέρει από κάθε άλλη τεχνική στο σημείο ότι μια από τις μεταβλητές που χρησιμοποιείται πάντα σε αυτή είναι ο χρόνος .

Η προσομοίωση χρησιμοποιείται όταν κάποιο πρόβλημα είναι πολυσύνθετο και δεν μπορεί να προκύψει λύση του από την προσφυγή στις αναλυτικές μαθηματικές μεθόδους .Έτσι δημιουργείται ένα πειραματικό υπόδειγμα της πραγματικής κατάστασης και στη συνέχεια με τη βοήθεια του ηλεκτρονικού υπολογιστή ,γίνονται πάνω σε αυτό. Το υπόδειγμα πρέπει να είναι διαμορφωμένο έτσι ώστε να είναι δυνατός ο έλεγχος των συνεπειών εναλλακτικών αποφάσεων πάνω στην πραγματική κατάσταση .Κάτι που καθίσταται δυνατό βάση της παρακολούθησης της συμπεριφοράς του υποδείγματος.

8.2.7 Η θεωρία των παιγνίων

Η **θεωρία των παιγνίων (Game Theory)** είναι μια θεωρία η οποία επιλύει μια ιδιαίτερη κατηγορία αποφάσεων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας που αφορούν τα προβλήματα ανταγωνισμού ή συγκρούσεων .Όταν η αποτελεσματικότητα εφαρμογής μιας απόφασης που παίρνει ένα πρόσωπο Α περιορίζεται εξαιτίας της εφαρμογής μιας απόφασης την οποία παίρνει ένα άλλο πρόσωπο Β ,τότε δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί ο αντικειμενικός στόχος κανενός ,εφαρμόζοντας τη μια ή την άλλη στρατηγική . Τα προβλήματα αυτά λέγονται προβλήματα παιγνίων και για την αντιμετώπιση τους αναπτύχθηκε η θεωρία των παιγνίων .

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή , η επιχείρηση επιδιώκει , εφαρμόζοντας διάφορες στρατηγικές ,να επιλέξει ορισμένους αντικειμενικούς στόχους που συγκρούονται μεταξύ τους ,η συγκρούεται η ίδια η επιχείρηση με άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις .Η θεωρία των παιγνίων προσφέρει τον τρόπο σκέψης ,τον ορθολογισμό για την έρευνα και μελέτη των πολύπλοκων ,δύσκολων αυτών καταστάσεων και αποφάσεων υψίστης σημασίας για μια επιχείρηση.

8.3 Μη ποσοτικές μέθοδοι

8.3.1 Τεχνική της ανάλυσης

Μια μη ποσοτική τεχνική λήψης αποφάσεων είναι η τεχνική της Ανάλυσης Ευαισθησίας ή Διαφορών (Sensitivity Analysis) η οποία εξετάζει την περίπτωση της παραπέρα επεξεργασίας των διαθέσιμων πληροφοριακών στοιχείων και των υποθέσεων επί των οποίων θα στηριχθεί η λύση ενός προβλήματος .Επιπλέον η μέθοδος αυτή υποδεικνύει και τα στοιχεία εκείνα όπως και τις υποθέσεις ,οι οποίες χρειάζονται περισσότερη επεξεργασία . Στην περίπτωση που η αβεβαιότητα σε σχέση με ορισμένες παρατηρήσεις δεν μπορεί να αποδοθεί μαθηματικά μέσω των πιθανοτήτων ,τότε εφαρμόζονται οι μέθοδοι των Πινάκων Λήψης Αποφάσεων (Decision Tables).Στις περιπτώσεις όπου η λήψη μιας απόφασης στο παρόν προεκτείνεται στο μέλλον ,ενώ συγχρόνως επιβάλλεται να εξεταστούν και οι επιπτώσεις της επί της λήψης παραπέρα μελλοντικών αποφάσεων ,τότε εφαρμόζονται τα Οργανογράμματα Λήψης Αποφάσεων (Decisions Trees) για αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των περιπτώσεων αυτών.

8.3.2 Τεχνική της ανάλυσης των διαφορών

Μέσω της **ανάλυσης των διαφορών** εντοπίζονται τα δεδομένα τα οποία χρειάζονται περισσότερη επεξεργασία .Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάλυση των ασυνεπειών τις οποίες συνεπάγεται η μεταβολή των δεδομένων και υποθέσεων πάνω στις οποίες στηρίχθηκε η αρχική λύση ενός προβλήματος. Υπάρχουν δυο μέθοδοι που συνήθως χρησιμοποιούνται στην ανάλυση των διαφορών.

Η πρώτη μέθοδος αναφέρεται στην εξέταση της προκαταρκτικής απόφασης ,η οποία έχει βασιστεί στους μέσους όρους των μεταβλητών όπως και στις πιο πιθανές εκβάσεις της κατάστασης που αναλύεται. Αρχικά καθορίζεται σειρά σταθερών τιμών για τις οποίες η απόφαση κρίνεται αποδεκτή .

Στη συνέχεια εξετάζεται η αρχική λύση σε συνδυασμό με τις πιθανές εκβάσεις της αναλυμένης κατάστασης .Μετέπειτα προσδιορίζεται το μέγεθος της αβεβαιότητας για την οποία η αρχική λύση παραμένει αποδεκτή. Κατόπιν εξετάζεται το μέγεθος της αβεβαιότητας σε σχέση με κάθε μια μεταβλητή. Αν η λύση δεν επηρεάζεται από το μέγεθος της αβεβαιότητας δεν υπάρχει ανάγκη περισσότερης επεξεργασίας των χρησιμοποιηθέντων δεδομένων και υποθέσεων. Αντίθετα αν το μέγεθος της αβεβαιότητας επηρεάζει την αρχική λύση , τα χρησιμοποιηθέντα στοιχεία και οι υποθέσεις χρειάζονται περισσότερη ανάλυση.

Η δεύτερη μέθοδος συνίσταται στην επίλυση του προβλήματος με την αντικατάσταση κάθε μεταβλητής με μια ακραία τιμή. Εάν η νέα λύση του προβλήματος είναι ακριβώς ίδια με την αρχική λύση, τότε η αρχική λύση θεωρείται απρόσβλητη από τις αυξομειώσεις της μεταβλητής. Η ανεύρεση επαρκέστερων πληροφοριακών στοιχείων ενδείκνυται στις περιπτώσεις ,που η αρχική λύση παύει να θεωρείται απρόσβλητη από τις αυξομειώσεις της μεταβλητής.

Και οι δυο μέθοδοι είναι εξαιρετικής σημασίας αναφορικά με την ενίσχυση της ορθότητας μια λύσης . Συνέπεια της εφαρμογής τους είναι ότι μέσα σε ορισμένα όρια εμπιστοσύνης, ισχύουν οι αποφάσεις που έχουν ληφθεί. Το μόνο μειονέκτημα που παρουσιάζουν αυτές οι μέθοδοι είναι ότι εξετάζεται κάθε φορά ξεχωριστά μόνο μια μεταβλητή, θεωρώντας τις υπόλοιπες ως σταθερές. Ορισμένες φορές αυτή η αντιμετώπιση κρίνεται ανεπαρκής οπότε η εξέταση πραγματοποιείται μάλλον μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών ,ικανών για την επίλυση προβλημάτων ταυτόχρονης μεταβολής περισσότερων της μιας μεταβλητών.

8.3.3 Πίνακες λήψης αποφάσεων

Οι πίνακες λήψης αποφάσεων εφαρμόζονται στη σύσταση λήψεως των σωστών αποφάσεων όταν οι σχετικές με μια κατάσταση αβεβαιότητες /δεδομένα δεν είναι δυνατό να αποδοθούν με αριθμητική μορφή. Στην εξεταζόμενη μέθοδο γίνεται χρήση των πινάκων αβεβαιότητας. Ο πίνακας αβεβαιότητας συνίσταται σε αριθμητική μήτρα η οποία παρέχει την αποδοτικότητα ενός μικρού αριθμού αποφάσεων στρατηγικής σημασίας ,για την κάθε φορά εξεταζόμενη διάφορη ομάδα αβεβαιοτήτων. Αν συμβαίνει μια στρατηγική να είναι κατώτερη σύμφωνα με οποιαδήποτε αβεβαιότητα συγκριτικά με άλλη στρατηγική τότε λέμε ότι η στρατηγική είναι εξουσιαζόμενη .

8.3.4 Οργανόγραμμα λήψης αποφάσεων

Τα **Οργανογράμματα λήψης αποφάσεων** (Decision Trees) παριστάνουν τις καταστάσεις εκείνες ,κατά τις οποίες οι λαμβανόμενες αποφάσεις συνεπάγονται δυνατότητα παραπέρα αποφάσεων και καταστάσεων .Η απόφαση εξαρτάται από την άποψη της πρόκλησης μιας αλυσίδας περισσότερων αποφάσεων. Ο κάθε φορά πιθανός τρόπος δράσης παριστάνεται με γραμμές οι οποίες αποτελούν τη συνέχεια προηγούμενων γραμμών αναφερόμενων σε προηγούμενους πιθανούς τρόπους δράσης.

8.4 Τα νέα εργαλεία για την λήψη αποφάσεων

Τίποτα από όσα έχουμε αναφέρει μέχρι τώρα δεν είναι νέο .Ότι έχουμε αναφέρει είναι γνωστό εδώ και πολλά χρόνια .Αλλά ενώ οι μάνατζερ χρησιμοποιούν καλά τη μέθοδο λήψης αποφάσεων ,λίγοι αντιλαμβάνονται τι κάνουν. Ωστόσο

υπάρχουν δυο νέες εξελίξεις οι οποίες καθιστούν σημαντικό να καταλαβαίνει καλά τη διαδικασία ο κάθε μάνατζερ .Κατ' αρχήν υπάρχει πλέον σήμερα μια ολόκληρη σειρά από νέα εργαλεία ,τα οποία βοηθούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων .Πρόκειται για ισχυρά και πολύτιμα εργαλεία ,τα οποία όμως δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν παρά μόνο όταν ο μάνατζερ κατανοεί το σκοπό τους .Δεύτερον , η νέα τεχνολογία μετατοπίζει γρήγορα το σημείο ισορροπίας ανάμεσα στις αποφάσεις τακτικής και στρατηγικής .Πολλές από τις αποφάσεις που μέχρι τώρα ήταν τακτικής , όχι ρουτίνας ,έχουν αρχίσει γοργά να γίνονται αποφάσεις στρατηγικής , και να περιλαμβάνουν μεγάλο βαθμό «μελλοντικότητας» ,να έχουν μεγάλες επιπτώσεις και να απαιτούν ένα μεγάλο αριθμό ποιοτικών προβληματισμών. Με άλλα λόγια ,γίνονται αποφάσεις μιας υψηλότερης τάξης ,και μπορούν να λαμβάνονται με επιτυχία και αποτελεσματικότητα ,μόνο αν ο μάνατζερ γνωρίζει τι κάνει ,και το κάνει συστηματικά .Τα νέα εργαλεία έχουν παρουσιαστεί με το περίπλοκο όνομα «έρευνα ροής και σχεδιασμού» .Δεν έχουν όμως να κάνουν ούτε με τη ροή ,ούτε με τον σχεδιασμό .Είναι τα εργαλεία για τη συστηματική ,λογική, μαθηματική ανάλυση και σύνθεση .Μάλιστα ,δεν είναι σωστό να λεμέ ότι αυτά τα εργαλεία είναι νέα ,αφού διαφέρουν πολύ λίγο από εκείνα τα εργαλεία που χρησιμοποιούσαν στο μεσαίωνα.

Τα μόνα νέα πράγματα είναι οι μαθηματικές και οι λογικές τεχνικές .Συνεπώς δεν αρκεί να εκπαιδεύουμε τους ανθρώπους στη χρήση των νέων εργαλείων και μετά να τους ανακοινώνουμε τις αποφάσεις του μάνατζμεντ .Οι διοικητικές αποφάσεις θα πρέπει να συνεχίσουν να λαμβάνονται από το μάνατζερ .Και θα πρέπει να συνεχίσουν να βασίζονται στην κριτική σκέψη .Αλλά τα νέα εργαλεία μπορούν να βοηθήσουν σε μεγάλο βαθμό σε ορισμένες φάσεις της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Για οποιοδήποτε νέο εργαλείο ,είναι σημαντικό να ξέρουμε καταρχήν τι δεν μπορεί να κάνει .Η έρευνα ροής και σχεδιασμού και όλες οι τεχνικές της : η μαθηματική ανάλυση ,η σύγχρονη συμβολική λογική ,η θεωρία της μαθηματικής πληροφορίας, η θεωρία των παιγνίων , οι μαθηματικές πιθανότητες κ.τ.λ. , δεν μπορούν να βοηθήσουν στον ορισμό ενός προβλήματος .Δε μπορούν να διατυπώσουν τη σωστή ερώτηση .Δε μπορούν να ορίσουν κανόνες .Τα νέα εργαλεία δεν μπορούν να λάβουν την απόφαση που αφορά την καλύτερη λύση ,ούτε να καταστήσουν τα ίδια μια απόφαση

αποτελεσματική .Αποτελούν όμως τις πιο σημαντικές φάσεις στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αλλά τα νέα εργαλεία μπορούν να βοηθήσουν πολύ σε δυο μέσα στάδια : στην ανάλυση του προβλήματος , και στην ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων . Μπορούν να αποκαλύπτουν τα θεμελιώδη μοντέλα συμπεριφοράς της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της ,συμπεριλαμβανομένων όλων εκείνων των στοιχείων που μέχρι τώρα βρίσκονταν εκτός οπτικού πεδίου ή της φαντασίας του μάνατζερ. Συνεπώς, μπορούν να φανερώσουν εναλλακτικές δράσεις .Μπορούν να δείξουν ποιοι παράγοντες είναι σχετικοί (δηλαδή γεγονότα),και ποιοι είναι άσχετοι (δηλαδή απλά δεδομένα).Μπορούν να δείξουν το βαθμό αξιοπιστίας των διαθέσιμων δεδομένων, καθώς και ποια επιπλέον δεδομένα είναι απαραίτητα για να ληφθεί η σωστή απόφαση. Μπορούν να δείξουν ποιοι πόροι θα είναι απαραίτητοι σε οποιαδήποτε εναλλακτική δράση ,και ποια συνεισφορά θα απαιτηθεί από κάθε συστατικό μέρος ή κάθε λειτουργία .Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αναδείξουν τους περιορισμούς κάθε διαθέσιμης εναλλακτικής δράσης ,τους κινδύνους , και τις πιθανότητες επιτυχίας της . Μπορούν να δείξουν τις επιπτώσεις που θα έχει μια δράση σε άλλες περιοχές , συνιστώσες ,η λειτουργίες , τη σχέση ανάμεσα στις εισροές και στις εκροές ,και τη θέση και στη φύση οποιουδήποτε προβλήματος ροής .Μπορούν να συνδέσουν τη δουλειά και τη συνεισφορά κάθε λειτουργίας η συνιστώσας με όλες τις άλλες ,και να δείξουν τις συνολικές επιπτώσεις στη συμπεριφορά και στα αποτελέσματα ολόκληρης της επιχείρησης .

Ούτε τα νέα εργαλεία όμως είναι χωρίς κίνδυνο .Μάλιστα αν δεν χρησιμοποιηθούν σωστά ,μπορεί να γίνουν πιθανά μέσα τα οποία θα οδηγήσουν σε λανθασμένη απόφαση .Ακριβώς επειδή καθιστούν δυνατή τη συγκεκριμένη και σαφή ανάλυση των προβλημάτων , τα οποία διαφορετικά θα μπορούσαν μόνο ασαφώς να κατανοηθούν και να οριστούν , μπορεί να γίνει κατάχρηση των νέων εργαλείων , με στόχο να χρησιμοποιηθούν για να επιλύσουν τα προβλήματα που παρουσιάζει μια μικρή περιοχή η λειτουργία εις βάρος άλλων περιοχών ή λειτουργιών ολόκληρης της επιχείρησης .Μπορεί δηλαδή να χρησιμοποιηθούν τα νέα εργαλεία καταχρηστικά για να υποβελτιστοποιήσουν όπως θα έλεγε ένας τεχνικός τις συνθήκες . Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι, στην πράξη ,όλα τα προβλήματα τα οποία αναφέρονται

μέχρι σήμερα στη βιβλιογραφία ως παραδείγματα ροής και σχεδιασμού , είναι προβλήματα τα οποία δεν πρέπει να λύνονται από μόνα τους , αφού μια τέτοια λύση τους θα οδηγούσε αναπόφευκτα σε σοβαρή υποβελτιστοποίηση .

Μάλιστα , η σωστή χρήση αυτών των εργαλείων είναι δυνατή , μόνο αν πρώτα εφαρμόζονται στην ανάλυση και τον ορισμό των χαρακτηριστικών ολόκληρης της επιχείρησης .Μονό τότε μπορούν να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά στην ανάλυση μεμονωμένων αποφάσεων .Τέλος ,τα νέα εργαλεία υπόσχονται ότι θα βοηθήσουν στην προσπάθεια να κάνουμε τους άλλους να καταλάβουν τι είδους δράση απαιτείται από αυτούς ,και τι να περιμένουν από τους συνεργάτες τους .Η θεωρία της μαθηματικής πληροφορίας είναι ακόμα στα σπάργανα . Αλλά είναι πολύ πιθανό να προσφέρει τα εργαλεία εκείνα τα οποία θα μπορούσαν να προσδιορίσουν τη νέα σχετική απόκλιση από ένα σχέδιο δράσης ,και να την ορίσουν με συγκεκριμένα σύμβολα .Όλα αυτά τα πράγματα έχουν ήδη γίνει από πολλές γενιές ανθρώπων με φαντασία .Αυτό που κάνουν τα νέα εργαλεία είναι να καθιστούν αυτά τα επιτεύγματα προσιτά στον καθένα. Οπλίζουν τη φαντασία ,την αναπτύσσουν και τη οδηγούν .Στην ουσία ,αυτά είναι εργαλεία συλλογής και επεξεργασία πληροφοριών ,και όχι λήψης αποφάσεων .

Ως εργαλεία πληροφοριών ,είναι τα καλύτερα .Μάλιστα δεν είναι παράλογο να περιμένουμε ότι μέσα σε μερικές δεκαετίες ,αυτά τα εργαλεία της λογικής και της μαθηματικής ανάλυσης θα έχουν ξεπεράσει τις παραδοσιακές μεθόδους της οικονομικής λογιστικής με τις οποίες σήμερα είμαστε τόσο εξοικειωμένοι .Αυτό θα γίνει διότι τα νέα εργαλεία αναζητούν αυτό που βρίσκεται πίσω από τα φαινόμενα , αντί να ασκούνται στο να τα περιγράφουν .Εστιάζουν στη δράση ,δείχνουν ποιες εναλλακτικές δράσεις υπάρχουν , και τι συνέπειες έχει η κάθε μια .Κατά συνέπεια καθιστούν δυνατή τη λήψη αποφάσεων με υψηλό βαθμό ορθολογικότητας όσον αφορά την μελλοντικότητα ,τον κίνδυνο ,και την πιθανότητα επιτυχίας τους Αυτό είναι το είδος των πληροφοριών που χρειάζεται κάθε μάνατζερ για να μπορέσει να ορίσει τους στόχους του ,ώστε να συνεισφέρει όσο το δυνατό περισσότερο στην επιχείρηση , και να ελέγξει τις πράξεις του .Η λογιστική θα συνεχίσει να είναι απαραίτητη για να δίνει τις οικονομικές αναφορές στους μετόχους και στους εφοριακούς ,καθώς και να ασχολείται με τα διαδικαστικά .Η πληροφόρηση του

μάνατζμεντ όμως θα χρησιμοποιεί όλο και περισσότερο μαθηματικές και λογικές μεθόδους .

Ο μάνατζερ ίσως να μην χρειάζεται να είναι ο ίδιος ικανός να χρησιμοποιεί αυτά τα εργαλεία ,παρότι η χρήση τους για παρά πολλές εφαρμογές δεν απαιτεί μεγαλύτερες μαθηματικές δεξιότητες από αυτές που χρειάζονται για να διαβάσει κανείς ένα διάγραμμα λύσεων . Αλλά ,είναι απαραίτητο να τα κατανοεί ,να ξέρει ποτέ να καλέσει έναν ειδικό για να τα χρησιμοποιήσει ,και τι να ζητήσει από αυτόν .Πάνω απ' όλα όμως θα πρέπει να καταλαβαίνει τη βασική μέθοδο που σχετίζεται με τη λήψη αποφάσεων .Χωρίς αυτή την κατανόηση , είτε δε θα μπορεί να χρησιμοποιήσει καθόλου τα νέα εργαλεία ,είτε θα υπερβάλλει για τη σημασία της συνεισφοράς τους και θα βλέπει σε αυτά το κλειδί για τη λύση κάθε προβλήματος –κάτι που μπορεί να οδηγήσει στην αντικατάσταση της σκέψης με τεχνάσματα ,και της κριτικής με μηχανιστικές διαδικασίες .Αντί να βοηθηθεί από τα νέα εργαλεία ,ο μάνατζερ ο οποίος δεν κατανοεί τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ως μια διεργασία την οποία θα πρέπει να ορίζει ,να αναλύει , να κρίνει ,να διακινδυνεύει ,και να οδηγεί σε αποτελεσματική δράση ,θα γίνει ο ίδιος θύμα των επιλογών του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

9.1 ΣΥΝΗΘΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥΣ

Η πείρα δείχνει ότι υπάρχουν μειονεκτήματα στους τρόπους λύσης επιχειρηματικών προβλημάτων που έχουν καθιερωθεί εδώ και πολύ καιρό. Τα μειονεκτήματα αυτά αναφέρονται και στα τέσσερα ιδιαίτερα στάδια επίλυσης. Ενδεικτικά θα παραθέσουμε τα παρακάτω:

- Σε πολλές περιπτώσεις, χωρίς βέβαια πρόθεση, αποτυγχάνει ο σαφής προσδιορισμός του κύριου προβλήματος, με συνέπεια την ανάλυση περιορισμένου αριθμού λύσεων του προβλήματος. Σαν συνέπεια αυτού θα είναι, βέβαια, και η αποτυχία εξεύρεσης της πιο κατάλληλης λύσης.
- Εξαιρετικά πολυάριθμες είναι οι περιπτώσεις, κατά τις οποίες δεν καταβάλλεται έντονη και επιβεβλημένη προσπάθεια διατύπωσης όλων των πιθανών λύσεων του προβλήματος. Με αυτόν τον τρόπο, η ανάλυση περιορίζεται σε πρόχειρη αντιμετώπιση (στην πρώτη σκέψη δηλαδή) γι' αυτό και είναι οι πιθανές πρόχειρες λύσεις του επιχειρησιακού προβλήματος.
- Εξάλλου, συνηθισμένη είναι η περίπτωση αφιέρωσης υπερβολικού χρόνου για τη συλλογή πολυπληθών στοιχείων για το πρόβλημα, τα οποία δεν είναι απαραίτητα και αναγκαία στην εξεύρεση της λύσης.
- Επίσης, αγνοείται κατά κανόνα ότι η πιο κατάλληλη λύση προέκυψε απλά με τη σύγκριση δύο ή και περισσότερων λύσεων, κι επομένως και η άξια της λύσης που προκρίθηκε είναι μόνο σχετική. Παραβλέπεται έτσι ο παράγοντας

της αβεβαιότητα της πιο κατάλληλης λύσης και παραμελείται η προσεκτική αξιολόγηση των επιχειρηματικών κινδύνων .οι οποίοι και απέχουν στην πιο ενδεδειγμένη λύση .Με αυτόν τον τρόπο , οι πιο πιθανές εκδοχές ερμηνεύονται λανθασμένα σαν βεβαιότητες .

9.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ο μάνατζερ οποιαδήποτε και αν είναι η λειτουργία ,ή το επίπεδο του ,θα πρέπει να λαμβάνει όλο και περισσότερες στρατηγικές αποφάσεις .Όλο και λιγότερο θα είναι σε θέση να βασίζεται στην ικανότητα του να λαμβάνει τη σωστή απόφαση τακτικής διαισθητικά.

Φυσικά ,πάντοτε θα πρέπει να γίνονται προσαρμογές τακτικής . Αλλά θα πρέπει να γίνονται μέσα σε ένα πλαίσιο βασικών στρατηγικών αποφάσεων. Καμία δεξιότητα στη λήψη αποφάσεων τακτικής ,δε θα μπορέσει να απαλλάξει το μάνατζερ του αύριο από την ανάγκη να λαμβάνει αποφάσεις στρατηγικής. Ακόμη και ο μάνατζερ ο οποίος σήμερα τα βγάζει πέρα χωρίς γνώσεις ή διαίσθηση σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αύριο θα πρέπει να την κατανοεί, να τη γνωρίζει και να τη χρησιμοποιεί. Γιατί το μέλλον των επιχειρηματικών κινήσεων δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί, παρά μόνο να υποπτευθεί μέσα από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

10.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Με γνώμονα την αρτιότερη κατανόηση του θεωρητικού κομματιού της πτυχιακής μας εργασίας, αποφασίσαμε να δημιουργήσουμε το πρακτικό της κομμάτι. Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάσαμε πέντε εταιρείες με βάση το θέμα της πτυχιακής μας, 'Προγραμματισμός και λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, αποφασιστικής σημασίας λειτουργία του management'. Για την διευκόλυνση των επιχειρηματιών, στις απορίες μας δημιουργήσαμε ερωτηματολόγια. Οι ερωτήσεις στα ερωτηματολόγια απεικονίζουν τους διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης μιας επιχείρησης σε σχέση με τον προγραμματισμό αυτής και την λήψη των αποφάσεων μέσα σε αυτή. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να δούμε πώς η θεωρία εφαρμόζεται στην πράξη, από τους ίδιους του επιχειρηματίες αλλά και τι αποτελέσματα έχει αντίστοιχα. Σε κάθε μια επιχείρηση ξεχωριστά έγινε μια συνέντευξη με τον ιδιοκτήτη – υπεύθυνο της επιχείρησης. Κατά την διάρκεια της κάθε συνέντευξης συμπληρώθηκε το ερωτηματολόγιο από τον ιδιοκτήτη – υπεύθυνο της επιχείρησης. Πέραν του ερωτηματολογίου ενημερωθήκαμε και για άλλα θέματα που αφορούν την κάθε επιχείρηση με στόχο την καλύτερη ανάλυση των ερωτηματολογίων.

Πληροφορηθήκαμε για την ιστορία της κάθε επιχείρησης αλλά και την εξέλιξη τους μέσα στο χρόνο. Παράλληλα βασικός μας στόχος ήταν να μάθουμε για τον τρόπο λειτουργίας τους μέσα από τα λόγια των ιδίων των ιδιοκτητών – υπευθύνων, ώστε να είναι ευκολότερο για εμάς να αναλύσουμε σωστά τα ερωτηματολόγια έχοντας υπ όψιν και τον τρόπο σκέψης τους και στην διαχείριση της εκάστου επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ – ΑΝΑΛΥΤΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ

Στο πρώτο μέρος των εταιριών θα ασχοληθούμε με τον συνεταιρισμό. Ακολουθεί λοιπόν αναλυτική έκθεση.

11.1 Α ΕΤΑΙΡΕΙΑ - ΠΑΝΑΙΓΙΑΛΕΙΟΣ ΕΝΩΣΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ (Π.Ε.Σ.)

Η Παναγιάλειος Ένωση Συνεταιρισμών (Π.Ε.Σ.) ιδρύθηκε το 1935 στο Αίγιο Αχαΐας. Αποτελείται από 59 πρωτοβάθμιους αγροτικούς συνεταιρισμούς, με σύνολο 6.000 περίπου ενεργών μελών.

Οι βιομηχανικές δραστηριότητες αναπτύσσονται σε ένα νέο και σύγχρονο ιδιόκτητο χώρο 100.000m², που περιλαμβάνει εργοστάσια σταφίδας, συσκευασίας εσπεριδοειδών και τυποποίησης ελαιολάδου.

Περίπου 200 υψηλά καταρτισμένοι υπάλληλοι και εξειδικευμένοι εργατοτεχνίτες απασχολούνται καθημερινά στις εγκαταστάσεις της Π.Ε.Σ.

Οι σπουδαιότερες δραστηριότητες της Π.Ε.Σ. είναι οι παρακάτω:

- Επεξεργασία και εξαγωγή Κορινθιακής σταφίδας "ΒΟΣΤΙΤΣΑ" (Π.Ο.Π.)
- Επεξεργασία και εξαγωγή εξαιρετικού παρθένου ελαιολάδου "ΕΛΙΚΗ"
- Συσκευασία και εξαγωγή εσπεριδοειδών
- Επεξεργασία και εξαγωγή προϊόντων βιολογικής γεωργίας

Οι παραγωγικές διαδικασίες πιστοποιούνται κατά [ISO 9001:2000](#), [ISO 22000 \(HACCP\)](#) και [BRC](#). Το συσκευαστήριο εσπεριδοειδών είναι διαπιστευμένο κατά [GLOBALGAP](#). Το νέο εργαστήριο ποιοτικού έλεγχου είναι διαπιστευμένο κατά [ΕΛΟΤ-EN-ISO/IEC 17025:2005](#).

Τα βιολογικά προϊόντα πιστοποιούνται από την [ΔΗΩ](#).

ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Π.Ε.Σ. δίνει μεγάλη έμφαση σε θέματα διασφάλισης και πιστοποίησης της ποιότητας των προϊόντων και των παραγωγικών διαδικασιών, βάσει προδιαγραφών διεθνώς αναγνωρισμένων οργανισμών. Η πολιτική της Π.Ε.Σ. έχει στόχο την παραγωγή προϊόντων άριστης ποιότητας για τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των πελατών της. Τα προϊόντα της εταιρίας ελέγχονται συστηματικά στα εργαστήριά της και πληρούν προδιαγραφές αυστηρότερες ακόμα και εκείνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η σταφίδα "ΒΟΣΤΙΤΣΑ" ("VOSTIZZA") έχει καταχωρηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση ως Προϊόν Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης ([Π.Ο.Π.](#)). Η λειτουργία του εργοστασίου σταφίδας είναι σύμφωνη με τα διεθνή συστήματα διασφάλισης ποιότητας Hazard Analysis Critical Control Point ([ISO 22000](#)) από το 1994 και έχει πιστοποιηθεί από τον ΕΛΟΤ με πιστοποιητικό ποιότητας [ISO 9001:2000](#) και [BRC](#). Το νέο εργαστήριο ποιοτικού έλεγχου είναι διαπιστευμένο κατά [ΕΛΟΤ-EN-ISO/IEC 17025:2005](#) για αναλύσεις Οχρατωξίνης Α και Υγρασίας στις Σταφίδες και Οξύτητας στο Ελαιόλαδο.

Το τυποποιητήριο ελαιολάδου είναι πιστοποιημένο κατά [HACCP](#). Το συσκευαστήριο εσπεριδοειδών είναι διαπιστευμένο κατά [GLOBALGAP](#). Οι παραγωγοί-μέλη συμβουλευονται τους ειδικούς επιστήμονες της εταιρίας στη Βιολογική Γεωργία ώστε να παράγουν 100% πιστοποιημένα οργανικά προϊόντα. Όλα τα οργανικά προϊόντα της Π.Ε.Σ. ελέγχονται από εξειδικευμένους γεωπόνους σε όλα τα στάδια της καλλιέργειας. Τα βιολογικά προϊόντα ελέγχονται και πιστοποιούνται από την [ΔΗΩ](#).

11.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Αρχικά θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον κ. Νίκο Μέρμηγκα, ο οποίος ως Γενικός Διευθυντής της Παναγιαλαίου Ένωσης Συνεταιρισμών μας βοήθησε στην ειδικότερη έρευνα για την πτυχιακή μας εργασία συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο που του δόθηκε. Παρακάτω θα αναλύσουμε τις απαντήσεις που μας έδωσε ο κ. Μέρμηγκας, με σκοπό να κάνουμε πιο κατανοητές τις επιλογές του και πιο συγκεκριμένα να διερευνήσουμε τις στρατηγικές που ακολουθεί η Π.Ε.Σ. αλλά και τις απόψεις που κυριαρχούν για τον προγραμματισμό και την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Ξεκινώντας την ανάλυση, είναι φανερό πόσο σημαντικό θεωρούν τον ρόλο του μάνατζμεντ στην εταιρεία, αφού συμφωνούν με τους τρεις δοθέντες εννοιολογικούς προσδιορισμούς που έχει ο όρος MANAGEMENT.

Ο κ. Νίκος Μέρμηγκας συμφωνεί απόλυτα με το γεγονός ότι έχοντας κατανοήσει πλήρως μια επιχείρηση την σημασία του μάνατζμεντ, ξεκινά πολύ θετικά προς τον προγραμματισμό και γενικά τις αποφάσεις που θα πρέπει να παρθούν για τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Η βάση λοιπόν είναι η σωστή κατανόηση του γενικότερου μάνατζμεντ, ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων που έχουν αρχικά τεθεί, χρησιμοποιώντας τα καλύτερα δυνατά μέσα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Εν συνεχεία, τα στάδια του προγραμματισμού είναι σαφώς η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση θα θέσει τους στόχους με τρόπο τέτοιο ώστε να είναι εφικτή και η επίτευξη τους. Ο κ. Μέρμηγκας μας δίνει ως δεύτερο σπουδαίο στάδιο αυτό του καθορισμού των αντικειμενικών στόχων. Θεωρεί πως ξεκινώντας θέτοντας ρεαλιστικούς, βραχυπρόθεσμους και σαφείς στόχους θα επέλθει το επιθυμητό

αποτελεσμα. Επίσης εξίσου σημαντική θεωρείται και η διαμόρφωση πολιτικών, δίνοντας δηλαδή σαφείς κατευθυντήριες οδηγίες στα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης είναι ακόμα πιο δυνατό οι στόχοι να επιτευχθούν με την μεγαλύτερη δυνατή επιτυχία, έχοντας το μικρότερο δυνατό κόστος. Δίνοντας την ώθηση στα στελέχη να λαμβάνουν πρωτοβουλίες για αρκετά ζητήματα, η επιχείρηση θεωρεί πως ο προγραμματισμός θα βοηθήσει ακόμα περισσότερο στην λήψη αποφάσεων. Το δεύτερο στάδιο του προγραμματισμού, το οποίο είναι η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, φυσικά λαμβάνεται σοβαρά υπόψη απ' την Ένωση, όμως σημειώθηκε ο βαθμός τέσσερα (4) ως βαθμός σπουδαιότητας και αυτό κυρίως δικαιολογείται απ' την ακριβώς επόμενη ερώτηση – απάντηση.

Στην τρίτη ερώτηση, ο κ. Μέρμηγκας απαντά πως το Πρόγραμμα Δράσης χρησιμοποιείται περισσότερο απ' την Ένωση ώστε να μεγιστοποιήσει την απόδοση της. Όπως αναφέραμε και αρχικά, ο σκοπός, τα μέσα και το ανθρώπινο δυναμικό είναι οι τρεις παράγοντες, στους οποίους δίνεται η μεγαλύτερη βαρύτητα. Επίσης εξίσου σημαντικός είναι ο χρόνος της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί. Όλα τα παραπάνω λοιπόν, δικαιολογούν την επιλογή του Προγράμματος Δράσης απ' τον κ. Μέρμηγκα, αφού αυτός είναι και ο κατά βάση ορισμός του.

Στην τέταρτη ερώτηση μπορούμε ξεκάθαρα να παρατηρήσουμε πως ο έλεγχος θεωρείται απ' την Ένωση ο σημαντικότερος λόγος του προγραμματισμού. Είναι γνωστό πως το στάδιο του ελέγχου αποτελεί το σημαντικότερο στάδιο, εφόσον είναι ο μοναδικός τρόπος να διαπιστώσει μια επιχείρηση εάν οι στόχοι που έχουν αρχικά τεθεί σε συνδυασμό με τα μέσα που αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθούν, αποδίδουν στην επίτευξη τους μέσα στα χρονικά πλαίσια που εξ' αρχής ορίστηκαν.

Φυσικά στην 5^η ερώτηση η επιλογή μπορεί να είναι η δεύτερη, χωρίς όμως ο γενικός διευθυντής να μην λαμβάνει υπόψη του την πρώτη επιλογή. Όπως χαρακτηριστικά μας ανέφερε θέτοντας βραχυχρόνιους στόχους επιτυγχάνονται μακροχρόνια άλλοι μεγαλύτεροι στόχοι – σκοποί της επιχείρησης. Αυτή είναι μια σημαντική τακτική, την οποία πιστεύουν και ακολουθούν τα στελέχη της Ένωσης Αιγίου. Γι' αυτό λοιπόν, τα βραχυχρόνια προγράμματα είναι αυτά που θεωρούνται σημαντικότερα και πιο αποτελεσματικά.

Συνεχίζουμε κάνοντας την εισαγωγή μας στο κεφαλαίο των ερωτήσεων – απαντήσεων που αφορούν την λήψη των αποφάσεων. Ο ερωτώμενος μας απαντά πως προγραμματισμένες είναι αυτές οι αποφάσεις που πάντα βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων που είναι γνωστά από προηγούμενες δύσκολες καταστάσεις. Οι απρογραμμάτιστες αποφάσεις δεν είναι αυτές που αγνοούν τα στελέχη της επιχείρησης, όμως δεν είναι και αυτές που συνήθως βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων. Τα στελέχη προσπαθούν να προβλέψουν, όσο αυτό είναι εφικτό, προβλήματα και δυσλειτουργίες ώστε η αντιμετώπιση τους να είναι άμεση και με όσο το δυνατόν λιγότερες αρνητικές συνέπειες.

Στην 8^η ερώτηση, η σειρά των σταδίων της διαδικασίας της λήψης αποφάσεων που μας δόθηκε σαν απάντηση δεν διαφέρει καθόλου απ' την πρωτότυπη καθώς έτσι ακριβώς ακολουθείται και από τα στελέχη της Ένωσης αυτή η διαδικασία. Ο προσδιορισμός του προβλήματος ως πρωταρχικό στάδιο θα δώσει τις κατευθύνσεις αυτές που θα βοηθήσουν στην κατανόηση του προβλήματος και εν συνεχεία στην επίλυση του.

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος αποθεμάτων θεωρείται η πιο αποτελεσματική τεχνική λήψης αποφάσεων για τα δεδομένα της Παναιγιαλείου Ένωσης Συνεταιρισμών. Αυτή είναι η τεχνική που χρησιμοποιείται συχνότερα έναντι όλων των άλλων, αφού ο σωστός προγραμματισμός σε συνδυασμό με τον έλεγχο των αποθεμάτων θα οδηγήσουν στην καταλληλότερη απόφαση με το καλύτερο αποτέλεσμα.

Στην προτελευταία ερώτηση (10) ο κ. Μέρμηγκας μας απαντά πως ο προσδιορισμός του κύριου προβλήματος, που εν μέρει αποτελεί και το πρώτο στάδιο της διαδικασίας της λήψης αποφάσεων σε συνδυασμό την αφιέρωση χρόνου για την καλύτερη αναγνώριση του προβλήματος καθώς και η σύγκριση των λύσεων και τελικά η επιλογή της καλύτερης, θεωρείται η πιο αποτελεσματική μέθοδος αντιμετώπισης των δυσλειτουργιών. Όπως χαρακτηριστικά μας παρατήρησε ο κ. Μέρμηγκας ο συνδυασμός των τριών αυτών τρόπων και όχι η μεμονωμένη χρησιμοποίησή τους, θεωρείται πως θα αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Κλείνοντας το ερωτηματολόγιο θεωρήσαμε ότι τεχνολογία αποτελεί πια την βάση για πολλές επιχειρήσεις και πως η συνεχής εξέλιξη της βοηθά αυτές στην εξέλιξη και των ίδιων των επιχειρήσεων. Οι απαντήσεις του Γενικού Διευθυντή μας επιβεβαίωσαν, αφού μέσα από αυτές διαπιστώνει κανείς την συμβολή της τεχνολογίας στην λήψη αποφάσεων. Και σε αυτήν την απάντηση φαίνεται ξεκάθαρα ο ρόλος του ελέγχου για την Ένωση και τα στελέχη της.

Για μια ακόμη φορά να ευχαριστήσουμε την επιχείρηση και το διευθύνων στέλεχος της για την πολύτιμη βοήθειά τους στην ευκολότερη διεξαγωγή της έρευνά μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

Στο δεύτερο μέρος των εταιριών θα ασχοληθούμε με μια Ανώνυμη εταιρία ,της οποίας το επιχειρησιακό προφίλ και η ανάλυση του ερωτηματολογίου εμφανίζονται παρακάτω.

12.1 Β ΕΤΑΙΡΕΙΑ - CADBURY

Η εταιρεία Cadbury ιδρύθηκε το 1824 όταν ο John Cadbury άνοιξε ένα παντοπωλείο στο Μπέρμιγχαμ. Μέσα σε 7 χρόνια δημιουργεί το πρώτο του εργοστάσιο το οποίο παρασκευάζει ρόφημα σοκολάτας και κακάο. Η εταιρεία εξαπλώνεται τις επόμενες δεκαετίες από την οικογένεια Cadbury, οι εγκαταστάσεις μετακομίζουν σε μια περιοχή κοντά στο Μπέρμιγχαμ και το 1897 παρασκευάζεται η πρώτη σοκολάτα γάλακτος Cadbury. Με συνεχείς καινοτομίες γίνονται ανταγωνιστές των ελβετικών σοκολατών και τη δεκαετία του 1920 γίνεται μια διεθνής εταιρεία. Το 1921 ανοίγει το πρώτο εργοστάσιο εκτός Αγγλίας, στο Hobart της Τασμανίας , το 1930 ακόμα ένα στη Νέα Ζηλανδία ενώ ακολουθούν εργοστάσια στον Καναδά, Δουβλίνο και Νότια Αφρική.

Το 1969, έχοντας αποκτήσει μεγάλο μερίδιο στην αγορά της σοκολάτας, συγχωνεύεται με την Schweppes, γεγονός που της δίνει τη δυνατότητα να εισέλθει σε διεθνείς αγορές, να προσφέρει καλύτερα προϊόντα στους πελάτες της και να επεκταθεί και σε άλλα προϊόντα του κλάδου. Το 2003 η Cadbury γίνεται η πρώτη εταιρεία ζαχαρωδών στον κόσμο αφού έχει αγοράσει διάφορες γνωστές μάρκες τσίχλας, όπως η Trident. Το 2008 η Cadbury και η Schweppes λήγουν τη συνεργασία τους.

Σήμερα, η Cadbury έχει εργοστάσια σε όλο τον κόσμο: Αυστραλία, Ευρώπη, Νέα Ζηλανδία, Καναδά, Μαλαισία, Ινδία, Ινδονησία, Ιαπωνία, διάφορες χώρες της Αφρικής και μια συνεργασία franchise με την εταιρεία Hersley στις Η.Π.Α. Πιο πρόσφατες συνεργασίες είναι η απόκτηση της εταιρείας Staní στην Αργεντινή και νέων εργοστασίων στο Πεκίνο και στη Πολωνία.

Εργοστάσιο Κορίνθου

Το εργοστάσιο της Cadbury στην Κόρινθο ξεκίνησε την λειτουργία του το 1969 από την εταιρεία Adams Chilcott, την οποία αγόρασε η Cadbury Schweppes το 2003. Το υπάρχον κτίριο εγκαινιάστηκε το 1987. Από την αρχή της λειτουργίας του το εργοστάσιο παρήγαγε τις τσίχλες Trident, καραμέλες Halls και πολλά ακόμα είδη ζαχαρωδών. Σήμερα παρασκευάζει τις τσίχλες Trident White, Bubblicious, Malabar ενώ συσκευάζει το ρόφημα σοκολάτας Cadbury Drinking Chocolate. Το 1999, η ποιότητα των προϊόντων πιστοποιείται με ISO 14001 Certification και HACCP ενώ το 2007 λαμβάνει την πιστοποίηση BRC.

Το εργοστάσιο της Κορίνθου διατηρεί το ρόλο της πιο ευέλικτης και χαμηλού κόστους μονάδας περιφερειακά για την Ευρώπη. Επικεντρώνεται στην παραγωγή μοναδικών προϊόντων, σχεδιάζει και υλοποιεί με βάση το κοντινό μέλλον και βασίζεται σε λιτά συστήματα παραγωγής, χαμηλό εργατικό κόστος και αυτοματοποιημένες γραμμές παραγωγής.

Ο στρατηγικός του ρόλος είναι να αποτελεί εργοστάσιο «δορυφόρο» για τα εργοστάσια μεγάλης κλίμακας στην Ευρώπη για βραχυχρόνιες, άμεσες ανάγκες, χαμηλής έντασης ή για ζαχαρώδη προϊόντα.

Η στρατηγική του εργοστασίου είναι:

- I να προσφέρει διαφοροποιημένα και ειδικευμένα προϊόντα, οικονομικά, σε εργοστάσια μεγάλης κλίμακας,
- I να διατηρεί την ηγετική του θέση στο χαμηλό κόστος των παραγόμενων προϊόντων,
- I να επενδύει στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται και στις ικανότητες των ανθρώπων
- I να καταστεί «κέντρο υπεροχής» για τις τσίχλες Bubble στην Ευρωπαϊκή Ένωση
- I να υποστηρίζει την Cadbury Hellas στην συσκευασία προϊόντων που εισάγονται οικονομικά

- 1 να αναζητά την βελτιστοποίηση της αξίας από την παραγωγή προϊόντων που μέχρι τώρα παράγονταν από τρίτα μέρη.

Ανθρώπινοι πόροι

Στρατηγική της εταιρείας είναι να προσφέρει ένα σωστό επαγγελματικό περιβάλλον, να βελτιώνει την εμπιστοσύνη και την συμμετοχή των εργαζομένων στην λειτουργία της εταιρείας, να τους δημιουργήσει συνείδηση του κόστους και να τους παράσχει όλα τα απαραίτητα «εργαλεία» για σωστή και επιτυχημένη εργασία. Προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω η εταιρεία εφαρμόζει τις παρακάτω αρχές:

- 2 ενθάρρυνση πρωτοβουλίας
- 3 επένδυση σε προσωπική ανάπτυξη
- 4 παροχή υγιεινού και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος
- 5 διασφάλιση παροχής ίσων ευκαιριών
- 6 παροχή ανταμοιβών συνδεδεμένες με την απόδοση.

Ποιότητα

Κυρίαρχη αρχή της Cadbury είναι η παροχή ποιοτικών προϊόντων στους καταναλωτές. Τα προϊόντα του εργοστασίου έχουν πιστοποιηθεί για την υψηλή τους ποιότητα με ISO 14001, HACCP και BRC.

Πολιτική «Διοίκηση με γνώμονα την Αξία»

Η πολιτική «Διοίκηση με γνώμονα την Αξία» περιλαμβάνει:

- καθορισμός υψηλών στόχων
- υιοθέτηση της πολιτική αυτής για στρατηγικές και λειτουργικές αποφάσεις και επιχειρηματικά συστήματα
- δημιουργία εξαιρετικών ηγετικών ικανοτήτων σε όλη τη διοίκηση
- τελειοποίηση εταιρικής κουλτούρας ώστε να αντανακλά υπευθυνότητα, μαχητικότητα και προσαρμοστικότητα

- ευθυγράμμιση της πολιτικής επιβράβευσης με τα συμφέροντα των μετόχων.

Αριθμός εργαζομένων Cadbury Hellas: 270

Αριθμός εργαζομένων εργοστασίου Κορίνθου: 47

Τομέας δραστηριοποίησης: Παραγωγή και εμπορία ζαχαρωδών και σοκολάτας

Τοποθεσία: 1. Εργοστάσιο Κορίνθου

2. Κεντρικά Γραφεία στο Ηράκλειο Αττικής

3. Κεντρικές Αποθήκες στην Αυλώνα Αττικής

12.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Θέλοντας να δούμε τη λειτουργία του μάνατζμεντ και ειδικότερα τον προγραμματισμό και την λήψη των αποφάσεων στην εταιρεία CADBURY, ήρθαμε σε επικοινωνία με τον (γενικό διευθυντή) της κύριο Βασίλη Νανόπουλο, ο οποίος απάντησε στο ερωτηματολόγιο που του δόθηκε. Από τις απαντήσεις θα καλύψουμε το πρακτικό κομμάτι της πτυχιακής μας στο οποίο θα αναλύσουμε τους τρόπους διοίκησης και τις στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία για τις αποφάσεις που χρειάζεται να πάρει κάθε φορά.

Η εταιρεία CADBURY (με την πολυετή πείρα της έχει αποδείξει ότι ασκεί σωστό μάνατζμεντ) έχοντας στο ενεργητικό της πολλά χρόνια λαμπρής πορείας στον τομέα που δραστηριοποιείται, αποδεικνύει ότι κάνει σωστή χρήση του Management. Αυτό λοιπόν, φαίνεται και από την απάντηση της πρώτης ερώτησης όπου ο κ. Νανόπουλος συμφωνεί απόλυτα ότι το Management είναι η διαδικασία που συντονίζει τους πόρους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού και συγχρόνως προσπαθεί να φέρει εις πέρας τους στόχους της επιχείρησης με όσο το δυνατό μεγαλύτερη επιτυχία και χαμηλό κόστος.

Ο προγραμματισμός, όντας ένα από τα δύο πιο σημαντικά εργαλεία του Management δεν θα μπορούσε να μην απασχολεί την διοίκηση της εταιρείας. Έτσι τα στάδια του προγραμματισμού είναι απαραίτητα ώστε να είναι καθοριστικός ο λόγος

ύπαρξης της εταιρείας και στην συνέχεια να γίνει ακριβείς καθορισμός των αντικειμενικών στόχων. Σαν τελευταίο στάδιο, δίχως όμως να σημαίνει ότι είναι ασήμαντο, είναι ο καθορισμός των διαδικασιών του προγραμματισμού, οι οποίες αλλάζουν ανάλογα με τους στόχους που θέτει η επιχείρηση την συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Ο Γενικός Διευθυντής της Cadbury μας ενημέρωσε ότι η εταιρεία σαν εργαλείο προγραμματισμού χρησιμοποιεί το πρόγραμμα δράσης. Με αυτό το πρόγραμμα προσδιορίζονται εξ' αρχής οι σκοποί της επιχείρησης, τα μέσα επίτευξής τους και ο χρόνος που χρειάζεται, πάντα σε συνεργασία με τον ανθρώπινο παράγοντα, έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η απόδοση της εταιρείας.

Στην συνέχεια φαίνεται ότι η Cadbury κάνει σωστή προεργασία για να βρει την οικονομικότερη λύση με το μικρότερο δυνατό κόστος για κάθε στόχο που θέτει. Αυτό δεν αναιρεί την σπουδαιότητα που έχει η αβεβαιότητα των μεταβολών και ο έλεγχος της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ο προσδιορισμός της χρονικής διάρκειας που θα έχει ένα πρόγραμμα στην εταιρεία, είναι ζήτημα πολύ σημαντικό. Για τον λόγο αυτό, η εταιρεία Cadbury βασίζεται σε βραχυχρόνια προγράμματα τα οποία έχουν μικρότερη χρονική διάρκεια και είναι οργανωμένα με λεπτομέρειες και συγκεκριμένα βήματα ολοκλήρωσης τους προς αποφυγή λαθών ή αποτυχίας.

Η δεύτερη σημαντική λειτουργία του Management είναι η λήψη των αποφάσεων που νωρίτερα προγραμματίσε η εταιρεία. Φυσικά, το εργαλείο αυτό θεωρείται πάρα πολύ σημαντικό για την εταιρεία, γιατί λαμβάνει προγραμματισμένες αποφάσεις, οι οποίες βοηθούν σε πιθανά προβλήματα που θα προκύψουν και θα έχουν άμεση αντιμετώπιση και λύση από τα στελέχη.

Η διαδικασία που ακολουθείται για την λήψη των αποφάσεων έχει ως πρώτο στόχο, όπως ήταν αναμενόμενο, την ανάλυση της κατάστασης και τον προσδιορισμό του προβλήματος. Στην συνέχεια, γίνεται ο καθορισμός προτύπων απόδοσης από τα στελέχη, ακολουθεί η εύρεση και η ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων και τελικό στάδιο είναι η ανάπτυξη αυτών.

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος των αποθεμάτων μαζί με τους πίνακες λήψης αποφάσεων, θεωρούνται οι δύο πιο αποτελεσματικές τεχνικές λήψης αποφάσεων από την Cadbury. Η πρώτη τεχνική χρησιμοποιείται ώστε κάθε επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά, έχοντας πάντα το σωστό απόθεμα πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων, ενώ η δεύτερη τεχνική εφαρμόζεται σε καταστάσεις αβεβαιότητας έχοντας αριθμητική μορφή.

Όταν εμφανιστεί ένα πρόβλημα κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων, η πρώτη ενέργεια που κάνει η διοίκηση της Cadbury, είναι να προσδιορίσει και να αποσαφηνίσει το κυρίως πρόβλημα, ψάχνοντας συγχρόνως για πιθανές λύσεις αυτού. Λιγότερο αποτελεσματική θεωρείται η πρόχειρη αντιμετώπιση, η οποία αν εφαρμοστεί είναι πιθανό να φέρει μελλοντικά διαδοχικά προβλήματα.

Έχοντας μπει στον 21^ο αιώνα με την τεχνολογία να εξελίσσεται συνεχώς, θέσαμε το ερώτημα σχετικά με το πόσο πολύ βοηθάει αυτή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα αποτελέσματα ήταν αναμενόμενα, αφού ο έλεγχος και η παρακολούθηση των διαδικασιών της επιχείρησης γίνονται πιο εύκολα και οι αποφάσεις λαμβάνονται πιο γρήγορα δίχως όμως να αποκλείεται ο κίνδυνος για πιθανά λάθη.

Ευχαριστούμε για άλλη μια φορά τον Γενικό Διευθυντή της εταιρείας Cadbury, κ. Νανόπουλο Βασίλη για τον χρόνο που διέθεσε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και την κ. Καραπιπερίδου Ζωή για τα στοιχεία που μας παραχώρησε και την ιστορική αναδρομή της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

Στο τρίτο μέρος των εταιριών και τελευταίο θα ασχοληθούμε με τις ατομικές επιχειρήσεις . Παρακάτω θα αναλύσουμε τρεις ατομικές επιχειρήσεις που ενεργοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς καθεμία τους .

13.1 Γ ΕΤΑΙΡΕΙΑ – ΜΕΣΙΤΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΙΩΑΝΝΗΣ Γ. ΖΑΡΑΦΩΝΙΤΗΣ

Το μεσιτικό γραφείο ΙΩΑΝΝΗΣ Γ.ΖΑΡΑΦΩΝΙΤΗΣ ιδρύθηκε στις 23 Οκτωβρίου του 2006.Η επιχείρηση απασχολεί ουσιαστικά δυο επιπλέον άτομα πέραν του ιδιοκτήτη της Ιωάννη Ζαραφονίτη .Η επιχείρηση έχει ως έδρα της την πλατεία Βικτορίας στην Αθήνα, εκεί βρίσκεται το γραφείο της επιχείρησης και από εκεί παρακολουθεί τις δραστηριότητες της σε ολόκληρη την Αθήνα αλλά και όλη την Ελλάδα, όπως στο Πόρτο Χέλι , σε νησιά του Αιγαίου και λοιπά μέρη. Βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης είναι οι μεσιτείες ακινήτων καθώς και επιχειρήσεων .Παράλληλα η επιχείρηση είναι επίσημος συνεργάτης της Εθνικής τράπεζας της Ελλάδος .

Τούτο ερμηνεύεται ως εξής ,το μεσιτικό γραφείο ,σαν συνεργάτης της Εθνικής τράπεζας έχει την δυνατότητα να μεσιτεύει για την έκδοση δανείων των πελατών του .Η Εθνική τράπεζα επιλέγει τους συνεργάτες της βάση της εγκρισημότητας αλλά και της ποσότητας των δανείων .Το μεσιτικό γραφείο Ιωάννης Γ. Ζαραφονίτης έχει επιλεγεί από τον Νοέμβριο του 2008 σαν αντιπρόσωπος της Εθνικής τράπεζας. Αυτό του δίνει την δυνατότητα να κάνει αυτόματα αιτήσεις δανείων στην Εθνική τράπεζα, αλλά και να ενημερώνεται άμεσα (σε μόλις μια εβδομάδα) για την έγκριση των δανείων. Η έκδοση δανείων είναι ένα μεγάλο κομμάτι της δραστηριότητας της επιχείρησης πέραν της μεσιτείας ,αφού σύμφωνα με αυτά διευκολύνεται η πώληση των ακινήτων. Όσον αφορά τα δάνεια , το μεσιτικό γραφείο μπορεί να κάνει αιτήσεις

για στεγαστικά αλλά και προσωπικά δάνεια. Κυρίως λόγω των στεγαστικών γίνεται πιο εύκολη η πώληση ακινήτων αφού στο χώρο αυτό είναι γνωστό πως οι μεσίτες "έχουν" το ακίνητο και ψάχνουν πελάτες που να έχουν ρευστό ή δάνειο .Η διαφορετικότητα στο μεσιτικό γραφείο Ιωάννης Γ. Ζαραφωνίτης είναι πως παρέχει το δάνειο και μετά ανάλογα τις ανάγκες του πελάτη ακολουθεί η πώληση του κατάλληλου ακινήτου

Το κέρδος της επιχείρησης έχει να κάνει κυρίως με ποσοστά. Φυσικά βασίζονται στην μεσιτεία ακινήτων και επιχειρήσεων όπως προαναφερθήκαμε παραπάνω. Το κέρδος που αποφέρει στην επιχείρηση η μεσιτεία ακινήτων καθορίζεται ως εξής ,το μεσιτικό γραφείο λαμβάνει το 2% επί της αξίας του ακινήτου από τον αγοραστή όσον αφορά την αξία πώλησης ,και το 2% επί της αξίας του ακινήτου από τον πωλητή . Κέρδος αποφέρετε και από την έκδοση δανείων. Σε χρηματική αξία το κέρδος της επιχείρησης για κάθε στεγαστικό δάνειο είναι 1% επί της αξίας του δανείου. Για προσωπικά δάνεια τύπου family fast έως 3.000 €το κέρδος είναι 100 €ενώ για απλά προσωπικά 200 €

Στόχος της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των πελατών. Αυτό επιτυγχάνεται με την σωστή και γρήγορη εξυπηρέτηση. Η ταχύτατη ανεύρεση του κατάλληλου ακινήτου για τον αντίστοιχο πελάτη είναι αυτόματα και η καλύτερη διαφήμιση για το μεσιτικό γραφείο .Ιδιαίτερος για την πώληση επιχειρήσεων όπου ο κύκλος των επιχειρηματιών και οι γνωριμίες κατέχουν μεγάλο ρόλο. Παράλληλα πρόσφατα το μεσιτικό γραφείο Ιωάννης Γ. Ζαραφωνίτης ξεκίνησε την δημιουργία μιας ιστοσελίδας στο ιντερνετ με σκοπό την ταχύτερη ενημέρωση των πελατών για τα ακίνητα.

13.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Αρχικά θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον κ. Ιωάννη Ζαραφωνίτη, ο οποίος ως ιδιοκτήτης και ιδρυτής του μεσιτικού του γραφείου ΙΩΑΝΝΗΣ Γ.ΖΑΡΑΦΩΝΙΤΗΣ μας βοήθησε στην ειδικότερη έρευνα για την πτυχιακή μας εργασία συμπληρώνοντας

το ερωτηματολόγιο που του δόθηκε. Παρακάτω θα αναλύσουμε τις απαντήσεις που μας έδωσε ο κ. Ζαραφωνίτης , με σκοπό να κάνουμε ποιο κατανοητές τις επιλογές του και πιο συγκεκριμένα να διερευνήσουμε τις στρατηγικές που ακολουθεί το μεσιτικό του γραφείο αλλά και τις απόψεις που κυριαρχούν για τον προγραμματισμό και την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Ξεκινώντας την ανάλυση, είναι φανερό ότι θεωρεί πολύ σημαντικό τον ρόλο του μάνατζμεντ στην εταιρεία, αφού συμφωνεί με τους δυο από τους τρεις δοθέντες εννοιολογικούς προσδιορισμούς που έχει ο όρος MANAGEMENT χωρίς βέβαια να αναιρεί τον έναν μιας και όπως μας είπε η συνεργασία έχει πολύ μεγάλη σημασία αλλά όσον αφορά τις αποφάσεις στο μεσιτικό γραφείο λαμβάνονται ουσιαστικά από εκείνον αφού για όλες είναι αυτός υπεύθυνος .

Από την στιγμή που κ. Ιωάννης Ζαραφωνίτης θεωρεί πολύ σημαντική την ύπαρξη του μάνατζμεντ είναι επόμενο να θεωρεί ουσιώδες και την διαδικασία του προγραμματισμού. Βασική αρχή του είναι διαφοροποίηση της επιχείρησης του ,για αυτό και ο καθορισμός του βασικού λόγου ύπαρξης της επιχείρησης αλλά και η μοναδικότητα των σκοπών και των αξιών της επιλέχτηκε πρώτο. Εν συνεχεία καθορίζει τους στόχους της επιχείρησης ,δηλαδή την ικανοποίηση των παλετών αλλά και το κέρδος της επιχείρησης ,έχοντας πάντα υπόψιν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις του κλάδου του. Όλα τα παραπάνω εξυπηρετούν τελικά στη διαμόρφωση των πολιτικών της επιχείρησης αλλά και των διαδικασιών που πρέπει να επιτευχθούν.

Στη τρίτη ερώτηση όπου αφορά τα εργαλεία του προγραμματισμού για την μεγιστοποίηση των αποδόσεων της επιχείρησης η επιλογή του κ. Ζαραφωνίτη είναι η swot analysis.Μας εξήγησε ότι βασίζει την διαχείριση της επιχείρησης του αναλύοντας την παρούσα αλλά και την μελλοντική κατάσταση .Είναι πολύ σημαντικό για εκείνον να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τις δυνάμεις και τις ευκαιρίες της επιχείρησης του ,και αντίστοιχα τις αδυναμίες και τις απειλές για εκείνη. Αυτό του δίνει την δυνατότητα να ελέγχει καλύτερα την πορεία της επιχείρησης του.

Είναι λοιπόν επόμενο με βάση τα παραπάνω, στην τέταρτη ερώτηση ο κ. Ζαραφωνίτης να επιλέγει ως κύριο λόγο της αναγκαιότητας του προγραμματισμού την

ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας ως προς την επίδραση που προκαλεί στην επιχείρηση μια συγκεκριμένη μεταβολή όπως για παράδειγμα χρειάστηκε εν όψη της οικονομικής κρίσης που λαμβάνει χώρα παγκοσμίως αυτή την περίοδο. Η αναζήτηση της καλύτερης κ της οικονομικότερης λύσης με το χαμηλότερο δυνατό κόστος είναι χαρακτηριστική μέθοδος σε κάθε επιχείρηση και δεύτερη επιλογή του κ. Ζαραφονίτη . Την τρίτη θέση σαν λόγο ύπαρξης του προγραμματισμού κατέχει ο έλεγχος της επιχειρηματικής δραστηριότητας κάτι που δεν μειώνει την αναγκαιότητα της ύπαρξης του αφού χωρίς τον έλεγχο η ανάπτυξη μιας επιχείρησης αιωρείται κατά τον κ. Ζαραφονίτη. Τέλος μας δήλωσε πως είναι επόμενο ο προγραμματισμός για το σήμερα να μας διευκολύνει στην λήψη αποφάσεων αύριο μιας και σε μια αντίστοιχη δραστηριότητα της επιχειρήσεις θα υπάρχει η γνώση του χτες.

Στην πέμπτη ερώτηση ο κ. Ζαραφονίτης επέλεξε ως σημαντικότερο και αποτελεσματικότερο πρόγραμμα τους μακροχρόνιους στόχους. Μπορεί οι βραχυχρόνιοι να στηρίζουν την επιχείρηση στο παρόν όμως οι μακροχρόνιοι είναι αυτοί που θα την στηρίζουν και στο μέλλον .Θεωρεί πως κάθε μια από τις κινήσεις που κάνει για την επιχείρηση του πρέπει να αποσκοπεί στο μέλλον σε κάτι ουσιαστικότερο που θα ευεργετήσει στο αργότερα την επιχείρηση του.

Συνεχίζουμε κάνοντας την εισαγωγή μας στο κεφαλαίο των ερωτήσεων – απαντήσεων που αφορούν την λήψη των αποφάσεων. Ο ερωτώμενος μας ενημερώνει πως τόσο οι προγραμματισμένες αποφάσεις όσο και οι απρογραμμάτιστες αποφάσεις μπορεί να παίξουν πολύ σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση μιας και έκτακτες δραστηριότητες και κατά συνέπεια αποφάσεις μπορούν να συμβούν ανά πάσα στιγμή. Παράλληλα μας επισημαίνει ότι κάποιες φορές μπορεί μια απρογραμμάτιστη απόφαση να είναι άκρως σημαντική και υπεύθυνη μιας και δεν είναι δυνατό να έχεις τον χρόνο να ελέγξεις τις συνέπειες τις απόφασης .

Όσον αφορά την ανάλυση της ερώτησης για την κατάταξη του σημαντικότερου σταδίου κατά την λήψη αποφάσεων, ο κ. Ζαραφονίτης επιλέγει το πρώτο στάδιο μιας και είναι η ρίζα για την λήψη της απόφασης .Ως δευτερεύον στάδιο διακρίνει την ανάπτυξη και ανάλυση εναλλακτικών λύσεων χωρίς όμως να τα ξεχωρίζει ουσιαστικά μιας και αυτά τα δύο στάδια θα καθορίσουν το μέλλον της απόφασης μέσω της

διερεύνηση τους. Η επιλογή της καταλληλότερης λύσης έρχεται στην τέταρτη θέση ,μόνο και μόνο διότι θα έχει ουσιαστικά γίνει με βάση τα προηγούμενα στάδια .Τέλος όσον αφορά τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης είναι σημαντικός ουσιαστικά, περισσότερο κατά την ανάλυση του. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κατά την άποψη του κ. Ζαραφωνίτη κάθε ένα από τα στάδια είναι χρήσιμο για την τελική λήψη αποφάσεων και πρέπει να γίνονται με επιμέλεια.

Όλες οι τεχνικές λήψης αποφάσεων που αναφέρουμε θεωρούνται από τον κ. Ζαραφωνίτη αποτελεσματικές. Επέλεξε βέβαια ως πιο αποτελεσματικές τον προγραμματισμό και τον έλεγχο αποθεμάτων . Είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται ακόμα και ασυναίσθητα από πάρα πολλές επιχειρήσεις αν όχι όλες. Παρόλα αυτά ο κ. Ζαραφωνίτης μας τόνισε ότι οι περισσότερες αποφάσεις του λαμβάνονται ανάλογα με τον κάθε πελάτη και τις ανάγκες του και δεν είναι κάτι το οποίο μπορεί να οριοθετήσει.

Στην δέκατη ερώτηση ο κ. Ζαραφωνίτης μας απαντά για τον τρόπο που αντιμετωπίζει τα προβλήματα κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Βρίσκει πολύ σημαντικό τον προσδιορισμό του κύριου προβλήματος και την σύγκριση δυο ή περισσότερων λύσεων και την επιλογή της καταλληλότερης. Θεωρώντας τον χρόνο πολύτιμο η αφιέρωση αρκετού χρόνου για την ανάλυση και την συλλογή στοιχείων εξεύρεσης του προβλήματος ,μπορεί να είναι αποτελεσματική αλλά είναι και "πολυτέλεια" σε μια επιχείρηση αφού ο χρόνος είναι χρήμα. Τέλος η πρόχειρη αντιμετώπιση δεν είναι επιλογή του κ .Ζαραφωνίτη παρά μόνο για τα απολύτως απλά θέματα .

Κλείνοντας το ερωτηματολόγιο θεωρήσαμε ότι αξίζει να τονισθεί πως η τεχνολογία αποτελεί πια την βάση για πολλές επιχειρήσεις και πως η συνεχής εξέλιξη της βοηθά αυτές στην εξέλιξη και των ίδιων των επιχειρήσεων. Οι απαντήσεις του μας επιβεβαίωσαν, αφού μέσα από αυτές διαπιστώνει κανείς την συμβολή της τεχνολογίας στην λήψη αποφάσεων. Είναι ευρέως γνωστό κατά τον κ .Ζαραφωνίτη πως μέσω τις τεχνολογίας ο έλεγχος και η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι ευκολότερα .Παράλληλα οι αποφάσεις λαμβάνονται σε λιγότερο χρόνο και κυρίως υλοποιούνται σε μικρότερο χρονικό διάστημα.

Για μια ακόμη φορά να ευχαριστήσουμε το μεσιτικό γραφείο και τον ιδρυτή της Ιωάννη Ζαραφωνίτη για την πολύτιμη βοήθειά του ώστε να πραγματοποιήσουμε την έρευνα μας .

13.2 Δ ΕΤΑΙΡΙΑ – ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ/ΜΕΛΕΤΗΤΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΥΣΤΑΘΙΟΣ ΜΙΜΟΓΛΟΥ

Το λογιστικό - μελετητικό γραφείο του κυρίου Ευσταθίου Μίμογλου ιδρύθηκε από τον ίδιο τον Αύγουστο του 1983 . Ο κύριος Μίμογλου είναι πτυχιούχος της ανωτάτης βιομηχανικής σχολής Θεσσαλονίκης του τμήματος της επιστήμης διοίκησης επιχειρήσεων . Το λογιστικό – μελετητικό του γραφείο στεγάζεται Μανωλοπούλου 42 στον Πύργο Ηλείας .Ο κύριος Μίμογλου είναι επίσης εκπρόσωπος του οικονομικού επιμελητηρίου στο νομό Ηλείας .Το λογιστικό - μελετητικό γραφείο απασχολεί επίσης ακόμα τέσσερις υπαλλήλους πτυχιούχους ανωτάτων σχολών οικονομίας και λογιστικής. Η κύρια δραστηριότητα του λογιστικού γραφείου είναι η τήρηση κάθε είδους λογιστικών βιβλίων εταιριών και Κοινοτικών Επιχειρήσεων σύμφωνα με τον Κ.Β.Σ., Α, Β & Γ κατηγορίας (Ατομικές, Ε.Ε., Ο.Ε., Ε.Π.Ε., Α.Ε.), η τήρηση των μισθολογικών - ασφαλιστικών καταστάσεων, η σύνταξη και υπογραφή ισολογισμών, κ.λ.π., σε μηχανογραφημένο περιβάλλον. Επιπλέον δραστηριοποιείται στην εκτέλεση φοροτεχνικών εργασιών, στη σύνταξη μελετών επενδυτικών προγραμμάτων καθώς επίσης και στη διενέργεια ελέγχων οικονομικών χρήσεων σε ιδιωτικές και Δημοτικές επιχειρήσεις κατόπιν εντολής του Οικονομικού Επιμελητηρίου. Ειδικότερα οι υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει είναι οι εξής:

Υπηρεσίες

- Στις λογιστικές εφαρμογές:
- Ø Τήρηση κάθε είδους λογιστικών βιβλίων εταιριών και Κοινοτικών Επιχειρήσεων σύμφωνα με τον Κ.Β.Σ. , Α , Β & Γ κατηγορίας (Ατομικές , Ε.Ε. , Ο.Ε. , Ε.Π.Ε. , Α.Ε.)

- Ø Μηχανογραφική παρακολούθηση
- Ø Φ.Π.Α. - Εκκαθαριστικές δηλώσεις
- Ø Σύνταξη - κατάθεση εκκαθαριστικών δηλώσεων
- Ø Συγκεντρωτικές καταστάσεις πελατών - προμηθευτών
- Ø Ενημέρωση Βιβλίου Απογραφής
- Ø Ενημέρωση - Απόδοση φόρου Μισθωτών Υπηρεσιών

- Στις φορολογικές εφαρμογές:

- Ø Φορολογικές δηλώσεις (Φυσικών - Νομικών προσώπων)
- Ø Δηλώσεις ΦΠΑ
- Ø Σύνταξη και κατάθεση φορολογικών δηλώσεων και μέσω

προγράμματος TAXIS

- Ø Διεκπεραίωση κλεισίματος ετών (συνάφεια)

- Στις εργασιακές εφαρμογές:

- Ø Ηλεκτρονική αποστολή Α.Π.Δ
- Ø Μηχανοργάνωση μισθοδοσίας
- Ø Έκδοση μισθολογικών καταστάσεων
- Ø Έκδοση αποδείξεων πληρωμών
- Ø Εκτέλεση φοροτεχνικών εργασιών και συντάξεις μελετών επενδυτικών

προγραμμάτων.

Ø Έλεγχος οικονομικών χρήσεων σε ιδιωτικές και Δημοτικές επιχειρήσεις κατόπιν εντολής του Οικονομικού Επιμελητηρίου.

Το λογιστικό – μελετητικό γραφείο του κυρίου Μίμογλου μπορεί να αναλάβει πελάτες του επιχειρηματικού τομέα όπως:

Επιχειρήσεις με αντικείμενο εργασιών όπως:

- Το Εμπόριο
- Ø Την Παραγωγή
- Ø Την Μεταποίηση

- ∅ Την Παροχή Υπηρεσιών
- ∅ Τις Κατασκευές
- ∅ Τον Τουρισμό
- ∅ Την Εκπαίδευση
- ∅ Οργανισμοί Πιστοποίησης
- ∅ Εταιρίες Συμβ.Επιχειρήσεων
- ∅ Μεσιτικά Γραφεία
- ∅ Περιοδικά - Εφημερίδες
- ∅ Κέντρα Ψυχαγωγίας

- Ατομικές Επιχειρήσεις
- ∅ Ιδιώτες
- ∅ Ιατρούς
- ∅ Δικηγόρους
- ∅ Πολιτικούς Μηχανικούς
- ∅ Φαρμακεία
- ∅ Αυτοκινητιστές
- Δημοτικές Επιχειρήσεις
- Δημόσιες Επιχειρήσεις

Στόχος του λογιστικού - μελετητικού γραφείου του κυρίου Μίμογλου είναι να προσφέρει διακεκριμένες και υψηλού επιπέδου λογιστικές και φοροτεχνικές υπηρεσίες (όλου του φάσματος) στους πελάτες του, ανάλογες της πολυετούς, διακεκριμένης και πολυσχιδούς προϋπηρεσίας του ιδρυτού του .

13.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Αρχικά θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον κύριο Ευστάθιο Μίμογλου, ο οποίος ως ιδιοκτήτης και ιδρυτής του λογιστικού - μελετητικού του γραφείου μας βοήθησε στην ειδικότερη έρευνα για την πτυχιακή μας εργασία συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο που του δόθηκε. Παρακάτω θα αναλύσουμε τις απαντήσεις που μας έδωσε ο κ. Μίμογλου, με σκοπό να κάνουμε ποιο κατανοητές τις επιλογές του και πιο συγκεκριμένα να διερευνήσουμε τις στρατηγικές που ακολουθεί το λογιστικό – μελετητικό του γραφείο αλλά και τις απόψεις που κυριαρχούν για τον προγραμματισμό και την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Ξεκινώντας την ανάλυση, είναι φανερό ότι θεωρεί πάρα πολύ σημαντικό τον ρόλο του μανάτζμεντ στην εταιρεία, αφού συμφωνεί και με τους τρεις δοθέντες εννοιολογικούς προσδιορισμούς που έχει ο όρος MANAGEMENT.

Από την στιγμή που κ. Μίμογλου θεωρεί πολύ σημαντική την ύπαρξη του μανάτζμεντ είναι επόμενο να θεωρεί ουσιώδες και την διαδικασία του προγραμματισμού. Βασική αρχή του είναι ο καθορισμός των διαδικασιών, έπειτα των αντικειμενικών στόχων. Εν συνεχεία επιλέγει τον καθορισμό του βασικού λόγου ύπαρξης της επιχείρησης αλλά και την αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις του κλάδου του. Όλα τα παραπάνω εξυπηρετούν τελικά στη διαμόρφωση των πολιτικών της επιχείρησης.

Στη τρίτη ερώτηση όπου αφορά τα εργαλεία του προγραμματισμού για την μεγιστοποίηση των αποδόσεων της επιχείρησης η επιλογή του κ. Μίμογλου είναι η swot analysis. Μας εξήγησε ότι είναι βασικό για την διαχείριση της επιχείρησης του να αναλύει το παρόν και το μέλλον στην επιχείρηση του. Είναι πολύ σημαντικό για εκείνον να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τις δυνάμεις και τις ευκαιρίες της επιχείρησης

του στη ,και αντίστοιχα τις αδυναμίες και τις απειλές για εκείνη. Αυτό του δίνει την δυνατότητα να ελέγχει καλύτερα την πορεία της επιχείρησης του.

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, στην τέταρτη ερώτηση ο κ. Μίμογλου να επιλέγει ως κύριο λόγο της αναγκαιότητας του προγραμματισμού τον καλύτερο έλεγχο της επιχειρηματικής του δραστηριότητας ώστε να είναι ενήμερος ανά πάσα στιγμή για το τι σημαίνει στην επιχείρηση του . Η αναζήτηση της καλύτερης κ της οικονομικότερης λύσης με το χαμηλότερο δυνατό κόστος είναι χαρακτηριστική μέθοδος σε κάθε επιχείρηση και δεύτερη επιλογή του κ. Μίμογλου . Την τρίτη θέση σαν λόγο ύπαρξης του προγραμματισμού κατέχει η διευκόλυνση στη λήψη αποφάσεων για το μέλλον. Τέλος μας ενημέρωσε πως η αναζήτηση της καλύτερης και οικονομικότερης λύσης στην πραγματοποίηση των στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος είναι καλό να λαμβάνεται υπ όψιν αλλά να μην κατακλύζει το μυαλό του επιχειρηματία οδηγώντας τον σε λάθος αποφάσεις.

Στην πέμπτη ερώτηση ο κ. Μίμογλου επέλεξε ως σημαντικότερο και αποτελεσματικότερο πρόγραμμα τους μακροχρόνιους στόχους. Μπορεί οι βραχυχρόνιοι να στηρίζουν την επιχείρηση στο παρόν όμως οι μακροχρόνιοι είναι αυτοί που θα την στηρίζουν και στο μέλλον .Θεωρεί πως κάθε μια από τις κινήσεις που κάνει για την επιχείρηση του πρέπει να αποσκοπεί στο μέλλον σε κάτι ουσιαστικότερο που θα ευεργετήσει στο αργότερα την επιχείρηση του.

Συνεχίζουμε κάνοντας την εισαγωγή μας στο κεφαλαίο των ερωτήσεων – απαντήσεων που αφορούν την λήψη των αποφάσεων. Σύμφωνα με την έκτη ερώτηση φυσικά και θεωρεί πάρα πολύ σημαντική την λήψη αποφάσεων για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης του. Παράλληλα ο ερωτώμενος μας ενημερώνει πως κατά την άποψη του οι προγραμματισμένες αποφάσεις παίζουν πολύ σημαντικότερο ρόλο στην επιχείρηση μιας και ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και πρέπει να βρίσκεται τουλάχιστον ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές του .

Όσον αφορά την ανάλυση της ερώτησης για την κατάταξη του σημαντικότερου σταδίου κατά την λήψη αποφάσεων, ο κ. Μίμογλου επιλέγει ως πρώτο στάδιο την ανάλυση της κατάστασης και τον προσδιορισμό του προβλήματος .Ως δευτερεύον στάδιο διακρίνει την επιλογή της καταλληλότερης λύσης .

Ακολουθούν η ανάλυση και η ανάπτυξη και εναλλακτικών λύσεων χωρίς όμως να τα ξεχωρίζει ουσιαστικά μιας και αυτά τα δύο στάδια θα καθορίσουν το μέλλον της απόφασης μέσω της διερεύνησης τους. Τέλος όσον αφορά τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης αν και στην πέμπτη θέση είναι σημαντικός ουσιαστικά, περισσότερο κατά την ανάλυση του. Πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι άσχετα με την θέση τους κάθε στάδιο έχει την ιδιαιτερότητα του και χρησιμότητα του.

Όλες οι τεχνικές λήψης αποφάσεων που αναφέρουμε δεν θεωρούνται από τον κ. Μίμογλου το ίδιο αποτελεσματικές. Επέλεξε ως πιο αποτελεσματική τα οργανογράμματα λήψης αποφάσεων γιατί έτσι είναι πιο εύκολος ο έλεγχος των αποφάσεων. Ως λιγότερο αποτελεσματική επέλεξε τη θεωρία των πιθανοτήτων μιας και θεωρεί κάθε κατάσταση στην επιχείρηση του διαφορετική .

Στην δέκατη ερώτηση ο κ. Μίμογλου μας απαντά για τον τρόπο που αντιμετωπίζει τα προβλήματα κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Βρίσκει πολύ σημαντικό την αφιέρωση αρκετού χρόνου για την ανάλυση και την συλλογή στοιχείων εξεύρεσης του προβλήματος και πολύ αποτελεσματικό την σύγκριση δυο ή περισσοτέρων λύσεων και την επιλογή της καταλληλότερης .Ο προσδιορισμός του προβλήματος είναι αποτελεσματικός αλλά και πολύ γενικό για να θεωρηθεί το σημαντικότερο. Τέλος η πρόχειρη αντιμετώπιση δεν είναι επιλογή του κ .Μίμογλου παρά μόνο για τα απολύτως απλά θέματα .

Κλείνοντας το ερωτηματολόγιο θεωρήσαμε ότι αξίζει να τονισθεί πως η τεχνολογία αποτελεί πια την βάση για πολλές επιχειρήσεις και πως η συνεχής εξέλιξη της βοηθά αυτές στην εξέλιξη και των ίδιων των επιχειρήσεων. Οι απαντήσεις του μας επιβεβαίωσαν, αφού μέσα από αυτές διαπιστώνει κανείς την συμβολή της τεχνολογίας στην λήψη αποφάσεων. Είναι ευρέως γνωστό κατά τον κ .Μίμογλου πως μέσω τις τεχνολογίας ο έλεγχος και η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι ευκολότερα .Παράλληλα οι αποφάσεις λαμβάνονται σε λιγότερο χρόνο και κυρίως υλοποιούνται σε μικρότερο χρονικό διάστημα.

Για μια ακόμη φορά να ευχαριστήσουμε το λογιστικό - μελετητικό γραφείο και τον ιδρυτή του κύριο Ευστάθιο Μίμογλου για την πολύτιμη βοήθειά του ώστε να πραγματοποιήσουμε την έρευνα μας .

13.3 Ε ΕΤΑΙΡΙΑ – ΜΑΝΤΡΑ ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΩΝ ΥΛΙΚΩΝ / ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΣΒΕΣΤΟΥ

Η ατομική εταιρία του κυρίου Νικολόπουλου Γεωργίου ιδρύθηκε το 1986, στις 16 Σεπτεμβρίου, όπου υπέβαλλε στην ΔΟΥ ΠΥΡΓΟΥ την έναρξη δραστηριότητας επιτηδεύματος σαν εργολάβος περιφράξεων και οικοδομικών εργασιών με έδρα την αρχαία Ολυμπία. Ο ιδρυτής είναι απόλυτα γνώστης του αντικειμένου δραστηριότητας καθώς ήταν στο παρελθόν οικοδόμος και γνωρίζει άριστα την επαγγελματική του δραστηριότητα. Το 1992 υπέβαλε δήλωση μεταβολής – επέκτασης δραστηριότητας στη ΔΥΟ ΠΥΡΓΟΥ, με μεταφορά της έδρας από την αρχαία Ολυμπία στον Πλάτανο – Ηλείας και επέκταση δραστηριότητας σε «ΜΑΝΤΡΑ ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΩΝ ΥΛΙΚΩΝ – ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΣΒΕΣΤΟΥ». Το 2002 υπέβαλλε δήλωση μεταβολής – επέκτασης επιτηδεύματος και σε λιανικό εμπόριο υδραυλικών ειδών, λιανικό εμπόριο ηλεκτρονικών εγκαταστάσεων, λιανικό εμπόριο εργαλείων χεριού, εργαλείων που χρησιμοποιούνται στη κηπουρική και στη δασοκομία. Επίσης μετά την μετάβαση του σε – ιδιόκτητο – ακίνητο προέβει σε μεταβολή – επέκταση επιτηδεύματος και σε χονδρικό εμπόριο οικοδομικών υλικών, λιανικό εμπόριο βερνικιών και λούστρων, λιανικό εμπόριο σιδηρικών, λιανικό εμπόριο λιπασμάτων, λιανικό εμπόριο ανασχετικών βλάστησης ρυθμιστών της ανάπτυξης των φυτών και χονδρικό εμπόριο σιδηρικών.

Όλα τα παραπάνω πάντοτε στην ίδια έδρα τον Πλάτανο Ηλείας σε ιδιόκτητο ακίνητο. Όπως γίνεται αντιληπτό, η παραπάνω ατομική επιχείρηση είναι η μοναδική ανταγωνιστική επιχείρηση στην ευρύτερη αγορά της αρχαίας Ολυμπίας, από όπου εξυπηρετούνται χιλιάδες καταναλωτές του κλάδου της τοπικής αγοράς. Βρίσκεται σε κομβικό σημείο του δρόμου της εθνικής Οδού στη διασταύρωση Πλατάνου - αρχαίας Ολυμπίας με τεράστιο επαγγελματικό χώρο και χώρο στάθμευσης.

Η προβολή των παρεχόμενων υπηρεσιών γίνεται με βάση τις προσωπικές γνωριμίες και άριστες δημόσιες σχέσεις που διατηρεί . Τα παραπάνω πάντα σε συνδυασμό με την εμπειρία και τις γνώσεις του αντικειμένου δραστηριότητας ,με την αναμφισβήτητη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρει .Ο συγκεκριμένος επιχειρηματίας είναι το σημείο αναφοράς των καταναλωτών στο συγκεκριμένο κλάδο στην τοπική αγορά .Οι θετικοί οικονομικοί δείκτες τις επιχειρήσης , την καθιστούν ιδιαίτερα ανταγωνιστική και βιώσιμη εδώ και χρόνια .

13.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Θέλοντας να δούμε τη λειτουργία του μάνατζμεντ και ειδικότερα τον προγραμματισμό και την λήψη των αποφάσεων στην ατομική εταιρία του κυρίου Νικολόπουλου Γεωργίου, ήρθαμε σε επικοινωνία με τον ίδιο, ο οποίος μας έδωσε απαντήσεις στο κομμάτι της πτυχιακής μας στο οποίο θα αναλύσουμε τους τρόπους διοίκησης και τις στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία για τις αποφάσεις που χρειάζεται να πάρει κάθε φορά.

Δίνοντας το ερωτηματολόγιο στον κ. Νικολόπουλο είχαμε υπ' όψιν μας μα πως δεν θα μπορούσε να αποδώσει ακριβώς τις έννοιες του μάνατζμεντ όπως ορίζονται επιστημονικά. Γι' αυτό οι απαντήσεις μας δόθηκαν μέσω προσωπικής συνέντευξης, ώστε και για εμάς οι απαντήσεις να είναι όσο το δυνατόν πιο σαφείς και πιο εύστοχες.

Ξεκινώντας την ανάλυση, στην πρώτη και βασική απάντηση ο κ. Νικολόπουλος συμφωνεί τόσο με τον ορισμό του Μάνατζμεντ ως μια διαδικασία επίτευξης οργανωσιακών σκοπών της επιχείρησης όσο και με την τρίτη δοθείσα ως δυνατή απάντηση που ορίζει ότι το Μάνατζμεντ προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης με κατά το δυνατό χαμηλότερο κόστος, χωρίς όμως να αφήνει απ' έξω τον δεύτερο ορισμό του Μάνατζμεντ.

Αυτές οι απαντήσεις θα μπορούσαμε να πούμε ότι μας δείχνουν πόσο τελικά σημαντικό είναι για την συγκεκριμένη επιχείρηση η επίτευξη των στόχων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Συνεχίζοντας στην δεύτερη ερώτηση για την διαδικασία του προγραμματισμού, το πρώτο και το τελευταίο στάδιο κατέχουν τις πρώτες δύο θέσεις σπουδαιότητας. Το γεγονός αυτό φανερώνει πως όταν ο επιχειρηματίας γνωρίζει την πορεία που θέλει να ακολουθήσει η επιχείρηση του μόνο έτσι θα μπορέσει να καθορίσει τις διαδικασίες και να επιλέξει στην συνέχεια πολιτικές που θα ακολουθηθούν ώστε έχοντας σωστά αξιολογηθεί οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι.

Στην τρίτη ερώτηση ο κ. Νικολόπουλος δεν μπόρεσε ακριβώς να μας υποδείξει την απάντηση αφού δεν γνώριζε τους ορισμούς. Όμως μέσω της συνέντευξης μας έδωσε να καταλάβουμε πως η SWOT ανάλυση είναι αυτή που αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο καταφέρνει και μεγιστοποιεί της απόδοσης της επιχείρησης, αφού ο κ. Νικολόπουλος πρώτα αναλύει τις επιδράσεις, τις απαιτήσεις, τις καταστάσεις και γενικότερα την πραγματικότητα που του δίνει το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον και μετά εφαρμόζει το πρόγραμμα που θα ακολουθήσει για την επίτευξη των στόχων.

Όσον αφορά την απάντηση της ερώτησης νούμερο τέσσερα (4) ο επιχειρηματίας αποδεικνύει με την απάντηση του πόσο σημαντική είναι η γνώση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, αφού ο βασικός λόγος που θεωρεί απαραίτητο τον προγραμματισμό είναι η ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας ως προς την επίδραση που προκαλεί στην επιχείρηση μια συγκεκριμένη μεταβολή. Όμως αν συγκρίνουμε αυτή με την αμέσως επόμενη ερώτηση – απάντηση (5) βλέπουμε ότι ο κ. Νικολόπουλος αν και έχει κατατάξει στην τέταρτη θέση την απάντηση της τέταρτης ερώτησης που αναφέρει πως ο προγραμματισμός διευκολύνει στη λήψη αποφάσεων για το μέλλον, η απάντηση της πέμπτης ερώτησης είναι τα μακροχρόνια προγράμματα, τα οποία θεωρεί πως είναι τα σημαντικότερα και τα πιο αποτελεσματικά. Αυτό εξηγείται έχοντας ο κ. Νικολόπουλος υπ' όψιν τα πλάνα – σχέδια για το μακρύ μέλλον όσον αφορά την πιο

πέρα εξέλιξη της επιχείρησης του και την παροχή κι άλλων υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό.

Όπως είδαμε και στις άλλες απαντήσεις της έκτης ερώτησης η λήψη αποφάσεων είναι πολύ σημαντική για μια επιχείρηση και αυτό δικαιολογείται αφού όλες οι επιχειρήσεις βασίζονται στη σωστή λήψη αποφάσεων για να καταφέρουν να αποδώσει τα μέγιστα. Ακολουθεί η έβδομη ερώτηση όπου ο ερωτώμενος μας ενημερώνει πως τόσο οι προγραμματισμένες όσο και οι απρογραμμάτιστες αποφάσεις μπορεί να παίξουν πολύ σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση, μιας και έκτακτες δραστηριότητες και κατά συνέπεια αποφάσεις μπορούν να συμβούν τόσο συχνά όσο και στις προγραμματισμένες.

Στην ένατη ερώτηση ο κ. Νικολόπουλος μας εξήγησε πόσο σημαντικός και αποτελεσματικός είναι ο προγραμματισμός και ο έλεγχος των αποθεμάτων, επειδή η επιχείρηση του έχει να κάνει τόσο με το χονδρικό όσο και με το λιανικό εμπόριο. Το αντικείμενο της εταιρείας του δεν τον αφήνει περιθώρια να μην ελέγχει τα αποθέματα του ή να μην προγραμματίζει.

Στην ερώτηση με τον αριθμό 10 ο συνδυασμός των τριών απαντήσεων (όπου αναφέρονται οι αποτελεσματικότεροι τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων) είναι αυτός που ο ερωτώμενος κ. Νικολόπουλος τόνισε. Ανέφερε συγκεκριμένα «Είναι πολύ σημαντικό να μπορείς να εντοπίζεις έγκαιρα το πρόβλημα ώστε να έχεις χρόνο να μπορείς να βρίσκεις την καλύτερη δυνατή λύση για την επίλυση του».

Τελειώνοντας την διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ο κ. Νικολόπουλος υποστήριξε πως «Ξεκινώντας από το 1986 την προσπάθεια σαφώς η τεχνολογία δεν ήταν αυτή που κατείχε αξιόλογο ή αποτελεσματικό ρόλο στις διαδικασίες της επιχείρησης. Μετά όμως από 10 χρόνια περίπου η συμβολή της ήταν πολύ σημαντική για μένα ως επιχειρηματίας, αφού τότε κατάφερα να την εντάξω στην δουλειά μου και να με βοηθήσει τόσο στον έλεγχο όσο και στην γρηγορότερη λήψη αποφάσεων για ορισμένα πράγματα».

Ευχαριστούμε για άλλη μια φορά τον κ. Νικολόπουλο Γεώργιο για τον χρόνο που μας διέθεσε για να ολοκληρώσουμε την έρευνα μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ

Σύμφωνα με όλα όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

Στον όρο Management δίνεται ποικίλο περιεχόμενο, όπως της οργάνωσης, της διοίκησης, την διαχείρισης, της διεύθυνσης, της εκτέλεσης της εργασίας μέσω άλλων ή σε συνεργασία με άλλους. Τελικά επικράτησε η άποψη ότι Management σημαίνει οργάνωση και διοίκηση μαζί.

Οι παράγοντες του Management στην αμερικανική ορολογία αναφέρονται ως τα " SIX M ". Αναλυτικότερα: 1) MEN (άνθρωποι-εργασία), 2) MATERIALS (υλικά), 3) MACHINES (μηχανές), 4) MANAGERS (οργανωτικό-διοικητικά στελέχη), 5) MONEY (κεφάλαια), 6) MARKET (αγορά).

Η σημασία του Management για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης είναι πολύ μεγάλη, γιατί με το κατάλληλο Management αυξάνεται η παραγωγικότητα της εργασίας, του προσωπικού, βελτιώνεται η οικονομικότητα της επιχείρησης με ελάττωση του κόπου και του κόστους και βελτιώνεται η αποδοτικότητα των κεφαλαίων της επιχείρησης με αύξηση των κερδών.

Αρχές της διοίκησης θεωρούνται οι παρακάτω: η επιλογή του κατάλληλου συστήματος Management, η σταθερή προσκόλληση στους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης, η επιλογή των κατάλληλων στελεχών, η εφαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων, ο σαφής προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων, η χρησιμοποίηση των πιο αποτελεσματικών τεχνολογικών μέσων, τεχνικών και μεθόδων, η τήρηση της συνέχειας στη διοίκηση, ο ορθολογικός καθορισμός των προσώπων που εποπτεύονται από κάθε προϊστάμενο, η ενότητα στην διοίκηση και στην κατεύθυνση και η υποταγή όλων στο γενικό συμφέρον.

Οι κύριες λειτουργίες της διοίκησης συνοψίζονται σε έναν δεκάλογο: Προγραμματίζω – Οργανώνω – Διευθύνω – Συντονίζω – Επικοινωνώ – Αποφασίζω – Στελεχώνω – Εξουσιοδοτώ – Παροτρύνω – Ελέγχω.

Ο προγραμματισμός της επιχείρησης είναι ο καθορισμός μακροχρόνιων σκοπών και βραχυχρόνιων στόχων για επίτευξη, μέσα σε μια χρονική περίοδο, καθώς και των μέσων με τα οποία θα επιτευχθούν αυτοί. Σκοποί, στόχοι και μέσα στηρίζονται στα δεδομένα από το παρελθόν, τα στοιχεία του παρόντος και τις προβλέψεις για το μέλλον, αλλιώς ο προγραμματισμός είναι ανεδαφικός και αυθαίρετος.

Η σημασία του προγραμματισμού είναι πολύ μεγάλη γιατί μ' αυτόν καθορίζονται συνολικά και κατά τομέα οι σκοποί και οι στόχοι που επιδιώκει η επιχείρηση, χαράζεται η Στρατηγική και η Πολιτική της, προκαλείται μείωση του κόστους λόγω πληρέστερης χρησιμοποίησης ανθρώπων και μέσων, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, υποβοηθείται η διοικητική αποκέντρωση, αποτρέπονται άσκοπες ενέργειες και απώλειες και διευκολύνεται ο έλεγχος.

Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού αναγνωρίζεται γενικά γιατί χαράζει την πορεία και προσφέρει πυξίδα προσανατολισμού στην επιχείρηση μας. Όλοι έχουν ως γνώμονα στις αποφάσεις και τις ενέργειες τους το πρόγραμμα δράσης, το οποίο αποτελεί σαφές και σταθερό πλαίσιο, που δεν επιτρέπει αυθαίρετες εκτροπές και αν σημειωθούν αποκλείσεις το πρόγραμμα αναθεωρείται.

Σκοποί της επιχείρησης είναι οι βασικές επιδιώξεις της που έχουν σταθερότητα, χρονική διάρκεια και προοπτικές, όπως η επιβίωση και η επικράτηση της στον ανταγωνισμό, η επιδίωξη κέρδους για διανομή μερισμάτων, ικανοποιητικές αμοιβές των εργαζομένων και διενέργεια επενδύσεων εκσυγχρονισμού, επέκτασης και ανάπτυξης, η κατάκτηση νέων αγορών και πελατών, η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στη κοινή γνώμη και η αύξηση του κύρους, του γοήτρου και της κοινωνικής δύναμης της επιχείρησης.

Οι στόχοι της επιχείρησης είναι οι άμεσες ή βραχυπρόθεσμες επιδιώξεις της και διακρίνονται σε γενικότερους, όπως η επάρκεια και ενημέρωση του προσωπικού, η θέσπιση κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας του, ο αγώνας κατά της

σπατάλης, η επαγρύπνηση για τον συντονισμό και ο διαρκής έλεγχος και σε ειδικότερους που είναι οι στόχοι του κάθε τομέα.

Στρατηγική της επιχείρησης είναι το σύνολο των συντονισμένων ενεργειών και χειρισμών για την επίτευξη ενός απώτερου βασικού σκοπού με ορισμένα μέσα. Με επίκεντρο τον όρο «Στρατηγικός» έχουν καθιερωθεί οι όροι: στρατηγικοί σκοποί, στρατηγικό Management και στρατηγικός σχεδιασμός. Υπάρχει μια γενική επιχειρησιακή στρατηγική που στο πλαίσιο της διαμορφώνονται επιμέρους στρατηγικές. Η στρατηγική ορίζει το «τι θα γίνει» μακροπρόθεσμα, ενώ το «πώς θα γίνει» είναι έργο της «τακτικής» που εφαρμόζεται από τους ανώτερους και τους μεσαίους Managers.

Πολιτική της επιχείρησης είναι η επιστημονική τεχνική και η τέχνη, ώστε με κατάλληλη συμπεριφορά να επιτυγχάνονται οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης. Η πολιτική εξυπηρετεί τη στρατηγική, διέπεται από ένα πλαίσιο κανόνων, προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και χαράζει κατευθύνσεις που τις εφαρμόζει η πρακτική. Η επιχειρησιακή πολιτική μπορεί να είναι γνήσια ή υποχρεωτική ή εξυπακουόμενη ή αναθεωρημένη. Υπάρχει και εδώ μια γενική πολιτική για το σύνολο της επιχείρησης και ειδικές πολιτικές για τους επιμέρους τομείς. Η διατύπωση της πολιτικής πρέπει να είναι σαφής, κατανοητή, να αναπτύσσει διεξοδικά στους Managers, οι οποίοι πρέπει να την αναλύουν και στο προσωπικό.

Η επεξεργασία των σχεδίων – προγραμμάτων αποτελεί το θεμέλιο της διοίκησης και για αυτό είναι υποχρεωτική γι αυτή. Για να είναι δυνατή πρέπει αν πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις, γενικής φύσης και ενδοεπιχειρησιακής φύσης.

Για την επεξεργασία των σχεδίων δημιουργείται ένα Team με συμμετοχή των αρμοδίων στελεχών, που αναλαμβάνει αυτό το έργο. Τα βασικά σχέδια – προγράμματα δράσης που αναπτύσσονται είναι των πωλήσεων, της παραγωγής, των αγορών, το χρηματοπιστωτικό και του ανθρώπινου παράγοντα. Η ανάπτυξη των διαδικασιών του σχεδιασμού περνά από πέντε διαδοχικά στάδια. Τα προβλήματα που συνήθως αντιμετωπίζονται αφορούν στη συμμετοχή των Managers και του προσωπικού, στην πρόβλεψη – πρόγνωση των οικονομικών συνθηκών και στην εφαρμογή των σχεδίων σε βιομηχανίες με ποικιλία παραγόμενων προϊόντων.

Απόφαση είναι η έκφραση της βούλησης εκείνου ή εκείνων που έχουν σχετική εξουσία (αρμοδιότητα) για τη λύση ενός προβλήματος που αφορά είτε στο σύνολο , είτε σε ένα τομέα ,είτε σε άτομα μέσα στην επιχείρηση ,είτε σε σχέσεις με παράγοντες εκτός αυτής .

Συστατικό στοιχείο της απόφασης είναι η πληροφορία και σε κάθε επιχείρηση λειτουργεί ένα "σύστημα πληροφοριών "που μπορεί να είναι ανοιχτό ή κλειστό.

Η συνολική διαδικασία της λήψης – εφαρμογής –έλεγχου των αποφάσεων περνά από επτά στάδια .

Το πρώτο στάδιο είναι της εξακρίβωσης και διάγνωσης του προβλήματος .Για τη διάγνωση ενός προβλήματος χρησιμοποιούνται τα κάθε είδους χρήσιμα στοιχεία (λογιστικά ,στατιστικά ,αριθμοδείκτες ,συνεντεύξεις ,συζητήσεις).Το δεύτερο στάδιο είναι η εξεύρεση των εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος . Τα στοιχεία της διάγνωσης αξιολογούνται ,συγκεντρώνονται όλες οι χρήσιμες πληροφορίες και διαπιστώνονται οι συνθήκες επίλυσης του ,που μπορεί να είναι συνθήκες βεβαιότητας συνθήκες σχετικής βεβαιότητας (κινδύνου) και συνθήκες αβεβαιότητας . Όλα τα στοιχεία υπόκεινται σε επεξεργασία και προκύπτουν οι ενδεχόμενες ,οι εναλλακτικές λύσεις. Το τρίτο στάδιο αποτελεί η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων που γίνεται για την καθεμία ξεχωριστά και για όλες μεταξύ τους ,συγκριτικά .Εξετάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της καθεμιάς ,όπως και οι ψυχολογικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές προεκτάσεις τους . Το τέταρτο στάδιο αποτελεί η επιλογή της πιο ικανοποιητικής λύσης ανάμεσα στις διάφορες εναλλακτικές . Το πέμπτο στάδιο είναι η αξιολόγηση και επιλογή της βέλτιστης λύσης. Το έκτο στάδιο είναι η προώθηση και εφαρμογή της λύσης και τέλος το έβδομο στάδιο είναι η παρακολούθηση και ο έλεγχος .

Οι επιχειρησιακές αποφάσεις κατατάσσονται σε δυο βασικές κατηγορίες :στις προγραμματισμένες που είναι οι συνεχώς επαναλαμβανόμενες αποφάσεις ρουτίνες και στις μη προγραμματισμένες που είναι οι καινοτόμες αποφάσεις.

Καταλήγοντας, θα υιοθετήσουμε την άποψη του PETER DRUCKER, ο οποίος θεωρεί ότι το Management είναι περισσότερο πρακτική παρά επιστήμη. Δεν είναι γνώση, αλλά απόδοση. Η πρακτική όμως αυτή βασίζεται στην γνώση και την ευθύνη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΔΡ. ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ ΓΙΑΝΝΗΣ, 2006, *ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ

ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ. ΜΥΡΩΝ Ph. D, 1998, *MANATZMENT*, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ

ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ, 2003, *MANATZMENT-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ

ΚΑΤΖΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ, 2002, *MANAGEMENT ΜΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΠΟΨΗ*, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΖΗΤΗ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

ΚΑΤΣΑΛΗΣ ΑΝΤΩΝΗΣ, 2005, *ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

ΚΕΦΗΣ Ν. ΒΑΣΙΛΗΣ, 2005, *ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ MANATZMENT «ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ»*, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ

ΠΕΤΡΙΔΟΥ ΕΥΓΕΝΙΑ, 2001, *ΔΙΟΙΚΗΣΗ- MANATZMENT*, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΖΥΓΟΣ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

ΣΑΡΜΑΝΙΩΤΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ, 2005, *''MANATZMENT''*, ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ, ΑΘΗΝΑ

ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ ΚΩΣΤΑΣ & ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ ΑΛΕΞΙΑ, 1999, *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ «MANATZMENT ΝΕΕΣ ΙΔΕΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΤΟΝ 21^Ο ΑΙΩΝΑ»*, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ROSILI

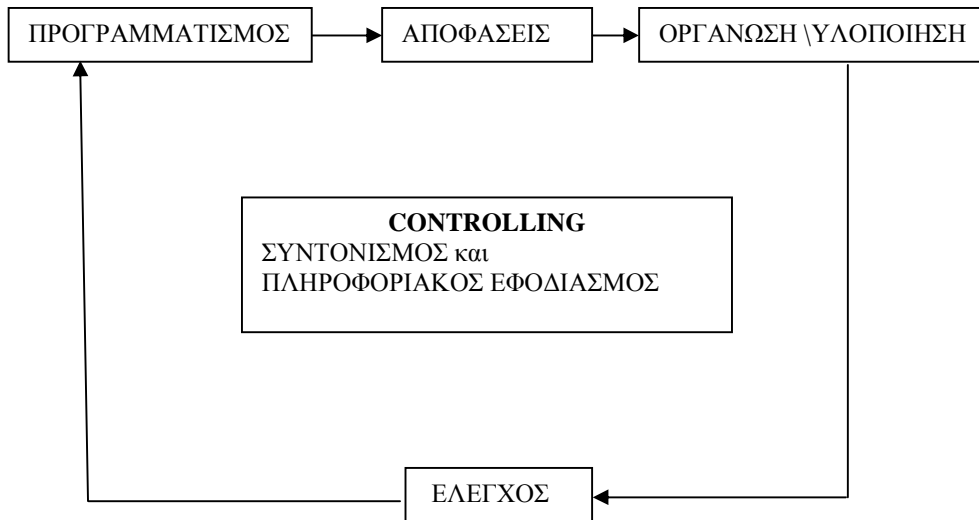
ΦΛΩΡΟΣ Γ. ΧΡΗΣΤΟΣ, 1993, *ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*, ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΣΗ, ΑΘΗΝΑ

ΧΟΛΕΒΑΣ Κ. ΓΙΑΝΝΗΣ, 1995, *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)*, INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ

MANATZMENT «ΜΙΑ ΜΕΘΟΔΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», 1998, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

PATRICK J. MONTANA & BRUCE H. CHARVON, 2004, *MANATZMENT*, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ – ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

(ΣΧΗΜΑ 3.1)

1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	Ο βασικός λόγος ύπαρξης, το μοναδικό σύστημα σκοπών και αξιών της επιχείρησης που τη διακρίνουν από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου
2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Οι προβλέψεις που αφορούν τις εξελίξεις των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και των δυνατοτήτων και αδυναμιών της
3.ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	Εφικτοί, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και καθαρά διατυπωμένοι στόχοι που δηλώνουν τι θα επιδιώξει η επιχείρηση
4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	Το σύνολο των κατευθυντήριων οδηγιών που διευκολύνουν τα διοικητικά στελέχη στη λήψη αποφάσεων και στη δράσης τους αφήνοντας τους περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών μέσα στα πλαίσια
5. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Συγκεκριμένες ενέργειες, μέθοδοι, κανόνες, βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να υλοποιηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι των προγραμμάτων

ΠΙΝΑΚΑΣ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗΣ

(ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.1)

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
Δυνατότητες - <u>S</u>trengths	Αδυναμίες - <u>W</u>eaknesses
<ol style="list-style-type: none">1. Ικανά διοικητικά στελέχη2. Εύκολη πρόσβαση στην επιχείρηση3. Προσφορά ευρείας γκάμας προϊόντων4. Παροχή υπηρεσιών όλο το 24ωρο5. Ευελιξία παροχής υπηρεσιών ανάλογα με τον πελάτη	<ol style="list-style-type: none">1. Όνομα όχι γνωστό στον καταναλωτή2. Ανεκμετάλλευτα πάγια στοιχεία3. Εσωτερική γραφειοκρατία4. Αισθητή μείωση δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
Δυνατότητες - <u>O</u>pportunities	Απειλές - <u>T</u>hreats
<ol style="list-style-type: none">1. Ύπαρξη ανεκμετάλλετου τμήματος στην αγορά2. Νέος νόμος φορολογίας	<ol style="list-style-type: none">1. Αύξηση του αριθμού των ανταγωνιστών2. Εισβολή άλλης εταιρείας αντίστοιχης με την εξεταζόμενη3. Αύξηση των επιτοκίων δανεισμού4. Πιθανή οικονομική κρίση5. Ενδιαφέρον από άλλες χώρες της για επενδύσεις σε τομέα παραγωγής όμοιο με αυτόν της εξεταζόμενης εταιρείας

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ(ΣΧΗΜΑ 8.1)

1.ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Προσδιορισμός του προβλήματος • Καταγραφή γεγονότων • Έρευνα αιτιών • Καταγραφή απαιτήσεων και περιορισμών ιδανικής λύσης
2.ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Ρεαλιστικά • Βασιζόμενα στη συμπεριφορά • Παρατηρήσιμα • Μετρίσιμα
3.ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	<ul style="list-style-type: none"> • Παρουσίαση εναλλακτικών λύσεων • Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων
4.ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	<ul style="list-style-type: none"> • Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων • Ανάλυση χαρακτηριστικών και περιορισμών κάθε λύσης • Βαθμός προσέγγισης στην ιδανική
5.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΣΤΗΣ ΛΥΣΗΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Η καλύτερη από όλες τις εναλλακτικές
6.ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΛΥΣΗΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Σχέδιο εφαρμογής • Δοκιμαστική εφαρμογή • Συμμετοχή ενδιαφερομένων
7.ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Σε όλες τις φάσεις τις διαδικασίας και χωρίς να υπάρξει απόκλιση στο αποτέλεσμα

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Α' ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ (Π.Ε.Σ.)

Η σπουδαιότητα του προγραμματισμού και της λήψης αποφάσεων σε
μια επιχείρηση

Ο σκοπός του ερωτηματολογίου αυτού είναι να διερευνήσει τις
απόψεις που επικρατούν και τις στρατηγικές που ακολουθούνται σε
μια επιχείρηση όσον αφορά τις αποφάσεις και τον προγραμματισμό.

1) Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας σε κάθε μια από
τις παρακάτω προτάσεις σημειώνοντας ένα X στο κατάλληλο
κουτάκι :

Το μανάτζμεντ :

	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ
1) Είναι η διαδικασία επίτευξης οργανωσιακών σκοπών της επιχείρησης μέσω της συνεργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2) Είναι η διαδικασία που συντονίζει τους πόρους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Προσπαθεί να πετύχει τους στόχους της επιχείρησης με κατά το δυνατό χαμηλότερο κόστος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2) Παρακαλώ κατατάξτε σε 1^ο, 2^ο, 3^ο, 4^ο και 5^ο τα παρακάτω στάδια της διαδικασίας του προγραμματισμού ανάλογα με το βαθμό σπουδαιότητάς τους, βάζοντας 1 στο πιο σημαντικό στάδιο και 5 στο λιγότερο σημαντικό στάδιο:

Αποστολή, δηλαδή ο καθορισμός του βασικού λόγου ύπαρξης της επιχείρησης.	1
Αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.	4
Καθορισμός αντικειμενικών στόχων.	2
Διαμόρφωση πολιτικών.	3
Καθορισμός διαδικασιών.	5

3) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Ποιο από τα εργαλεία του προγραμματισμού χρησιμοποιείται για την μεγιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης;

1) SWOT ANALYSIS

2) Πρόγραμμα δράσης

4)Ιεραρχήστε σε 1^ο, 2^ο, 3^ο και 4^ο τους παρακάτω λόγους για τους οποίους θεωρείται απαραίτητο τον προγραμματισμό, (βάζοντας 1 σ' αυτόν που θεωρείται τον πιο απαραίτητο και 4 σ' αυτόν που θεωρείται λιγότερο απαραίτητο):

- 1 Καλύτερος έλεγχος της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- 3 Ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας ως προς την επίδραση που προκαλεί στην επιχείρηση μια συγκεκριμένη μεταβολή.
- 2 Αναζήτηση της καλύτερης και της οικονομικότερης λύσης στην πραγματοποίηση των στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος.
- 4 Διευκόλυνση στη λήψη αποφάσεων για το μέλλον.

5)Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι με κριτήριο τον χρόνο ποιο από τα δύο προγράμματα θεωρείται σημαντικότερο και αποτελεσματικότερο;

Μακροχρόνια

Βραχυχρόνια

6) Πόσο σημαντική θεωρείται την λήψη αποφάσεων για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης; Απαντήστε σημειώνοντας με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Καθόλου

Λίγο

Πολύ

Πάρα πολύ

7) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Ποιο είδος λήψης αποφάσεων λαμβάνετε ως επιχείρηση:

Προγραμματισμένες αποφάσεις

Απρογραμματίστες αποφάσεις

8) Ιεραρχήστε σε 1^ο, 2^ο, 3^ο, 4^ο, και 5^ο τα παρακάτω στάδια στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, με βάση την σπουδαιότητα τους (βάζοντας 1 στο πιο σημαντικό και 5 στο λιγότερο σημαντικό στάδιο):

- | | |
|---|--|
| 1 | Ανάλυση της κατάστασης και προσδιορισμός του προβλήματος |
| 2 | Καθορισμός προτύπων απόδοσης |
| 3 | Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων |
| 4 | Ανάλυση εναλλακτικών λύσεων |
| 5 | Επιλογή της καταλληλότερης λύσης |

9) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Πόσο αποτελεσματικές θεωρείται ότι είναι οι παρακάτω τεχνικές λήψης αποφάσεων ;

	Λίγο αποτελεσματική	Αποτελεσματική	Πολύ αποτελεσματική
Θεωρία των πιθανοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προγραμματισμός και έλεγχος των αποθεμάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Πίνακες λήψης αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οργανογράμματα λήψης αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Πώς αποτελεσματικό θεωρείται ότι είναι οι παρακάτω τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων;

	Λίγο Αποτελεσματικός	Αποτελεσματικός	Πολύ αποτελεσματικός
Προσδιορισμός του κύριου Προβλήματος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Πρόχειρη αντιμετώπιση	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αφιέρωση αρκετού χρόνου και ανάλυση για συλλογή στοιχείων εξεύρεσης του προβλήματος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Σύγκριση δύο ή περισσότερων λύσεων και επιλογή της καταλληλότερης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

11) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η τεχνολογία βοηθά στην λήψη αποφάσεων;

	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Λαμβάνονται οι αποφάσεις σε λιγότερο χρόνο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπάρχει μικρότερος κίνδυνος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο έλεγχος και η παρακολούθηση είναι ευκολότερη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Β ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ (CADBURY)

1) Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις σημειώνοντας ένα X στο κατάλληλο κουτάκι :

Το μάνατζμεντ :

	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ
1) Είναι η διαδικασία επίτευξης οργανωσιακών σκοπών της επιχείρησης μέσω της συνεργασίας	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Είναι η διαδικασία που συντονίζει τους πόρους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3) Προσπαθεί να πετύχει τους στόχους της επιχείρησης με κατά το δυνατό χαμηλότερο κόστος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2) Παρακαλώ κατατάξτε σε 1^ο, 2^ο, 3^ο, 4^ο και 5^ο τα παρακάτω στάδια της διαδικασίας του προγραμματισμού ανάλογα με το βαθμό σπουδαιότητάς τους, βάζοντας 1 στο πιο σημαντικό στάδιο και 5 στο λιγότερο σημαντικό στάδιο:

Αποστολή, δηλαδή ο καθορισμός του βασικού λόγου ύπαρξης της επιχείρησης.

1

Αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.	3

	2
Καθορισμός αντικειμενικών στόχων.	_____
	4
Διαμόρφωση πολιτικών.	_____
	5
Καθορισμός διαδικασιών.	_____

3) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Ποιο από τα εργαλεία του προγραμματισμού χρησιμοποιείται για την μεγιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης;

- 1) SWOT ANALYSIS
- 2) Πρόγραμμα δράσης

4) Ιεραρχήστε σε 1^ο, 2^ο, 3^ο και 4^ο τους παρακάτω λόγους για τους οποίους θεωρείται απαραίτητο τον προγραμματισμό, (βάζοντας 1 σε αυτόν που θεωρείται τον πιο απαραίτητο και 4 σε αυτόν που θεωρείται λιγότερο απαραίτητο):

- 3 Καλύτερος έλεγχος της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- 2 Ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας ως προς την επίδραση που προκαλεί στην επιχείρηση μια συγκεκριμένη μεταβολή.

- 1 Αναζήτηση της καλύτερης και της οικονομικότερης λύσης στην πραγματοποίηση των στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος.
- 4 Διευκόλυνση στη λήψη αποφάσεων για το μέλλον.

5) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι με κριτήριο τον χρόνο ποιο από τα δύο προγράμματα θεωρείται σημαντικότερο και αποτελεσματικότερο;

- Μακροχρόνια
- Βραχυχρόνια

6) Πόσο σημαντική θεωρείται την λήψη αποφάσεων για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης; Απαντήστε σημειώνοντας με X στο κατάλληλο κουτάκι.

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

7) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Ποιο είδος λήψης αποφάσεων λαμβάνετε ως επιχείρηση:

Προγραμματισμένες αποφάσεις

Απρογραμματίστες αποφάσεις

8) Ιεραρχήστε σε 1^ο, 2^ο, 3^ο, 4^ο, και 5^ο τα παρακάτω στάδια στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, με βάση την σπουδαιότητα τους (βάζοντας 1 στο πιο σημαντικό και 5 στο λιγότερο σημαντικό στάδιο):

1 Ανάλυση της κατάστασης και προσδιορισμός του προβλήματος

2 Καθορισμός προτύπων απόδοσης

5 Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων

4 Ανάλυση εναλλακτικών λύσεων

3 Επιλογή της καταλληλότερης λύσης

9) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Πόσο αποτελεσματικές θεωρείται ότι είναι οι παρακάτω τεχνικές λήψης αποφάσεων ;

	Λίγο αποτελεσματική	Αποτελεσματική	Πολύ αποτελεσματική
Θεωρία των πιθανοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προγραμματισμός και έλεγχος των αποθεμάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Πίνακες λήψης αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Οργανογράμματα λήψης αποφάσεων	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Πόσο αποτελεσματικό θεωρείται ότι είναι οι παρακάτω τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων;

	Λίγο Αποτελεσματικός	Αποτελεσματικός	Πολύ αποτελεσματικός
Προσδιορισμός του κύριου προβλήματος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Πρόχειρη αντιμετώπιση	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Αφιέρωση αρκετού χρόνου και
 ανάλυση για συλλογή στοιχείων
 εξεύρεσης του προβλήματος

Σύγκριση δύο ή περισσότερων
 λύσεων και επιλογή
 της καταλληλότερης

11) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

**Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η τεχνολογία βοηθά στην λήψη
 αποφάσεων;**

Σε πολύ μικρό βαθμό Σε μικρό βαθμό Ούτε λίγο ούτε πολύ Σε μεγάλο βαθμό Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Λαμβάνονται οι αποφάσεις
 σε λιγότερο χρόνο.

Υπάρχει μικρότερος
 κίνδυνος.

Ο έλεγχος και η
 παρακολούθηση
 είναι ευκολότερη.

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Γ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

(ΜΕΣΙΤΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ)

1) Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις σημειώνοντας ένα X στο κατάλληλο κουτάκι :

Το μάνατζμεντ :

	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ
1) Είναι η διαδικασία επίτευξης οργανωσιακών σκοπών της επιχείρησης μέσω της συνεργασίας	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Είναι η διαδικασία που συντονίζει τους πόρους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3) Προσπαθεί να πετύχει τους στόχους της επιχείρησης με κατά το δυνατό χαμηλότερο κόστος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2) Παρακαλώ κατατάξτε σε 1^ο, 2^ο, 3^ο, 4^ο και 5^ο τα παρακάτω στάδια της διαδικασίας του προγραμματισμού ανάλογα με το βαθμό σπουδαιότητάς τους, βάζοντας 1 στο πιο σημαντικό στάδιο και 5 στο λιγότερο σημαντικό στάδιο:

Αποστολή, δηλαδή ο καθορισμός του βασικού λόγου ύπαρξης της επιχείρησης.

1

Αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.	3

	2
Καθορισμός αντικειμενικών στόχων.	_____
	4
Διαμόρφωση πολιτικών.	_____
	5
Καθορισμός διαδικασιών.	_____

3) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Ποιο από τα εργαλεία του προγραμματισμού χρησιμοποιείται για την μεγιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης;

1) SWOT ANALYSIS

2) Πρόγραμμα δράσης

4) Ιεραρχήστε σε 1^ο, 2^ο, 3^ο και 4^ο τους παρακάτω λόγους για τους οποίους θεωρείται απαραίτητο τον προγραμματισμό, (βάζοντας 1 σ' αυτόν που θεωρείται τον πιο απαραίτητο και 4 σ' αυτόν που θεωρείται λιγότερο απαραίτητο):

3

Καλύτερος έλεγχος της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

1

Ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας ως προς την επίδραση που προκαλεί στην επιχείρηση μια συγκεκριμένη μεταβολή.

2 Αναζήτηση της καλύτερης και της οικονομικότερης λύσης στην πραγματοποίηση των στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος.

4 Διευκόλυνση στη λήψη αποφάσεων για το μέλλον.

5) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι με κριτήριο τον χρόνο ποιο από τα δύο προγράμματα θεωρείται σημαντικότερο και αποτελεσματικότερο;

Μακροχρόνια

Βραχυχρόνια

6) Πόσο σημαντική θεωρείται την λήψη αποφάσεων για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης; Απαντήστε σημειώνοντας με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Καθόλου

Λίγο

Πολύ

Πάρα πολύ

7) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Ποιο είδος λήψης αποφάσεων λαμβάνετε ως επιχείρηση:

Προγραμματισμένες αποφάσεις

Απρογραμματίστες αποφάσεις

8) Ιεραρχήστε σε 1^ο, 2^ο, 3^ο, 4^ο, και 5^ο τα παρακάτω στάδια στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, με βάση την σπουδαιότητα τους (βάζοντας 1 στο πιο σημαντικό και 5 στο λιγότερο σημαντικό στάδιο):

1 Ανάλυση της κατάστασης και προσδιορισμός του προβλήματος

2 Καθορισμός προτύπων απόδοσης

3 Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων

4 Ανάλυση εναλλακτικών λύσεων

5 Επιλογή της καταλληλότερης λύσης

9) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Πόσο αποτελεσματικές θεωρείται ότι είναι οι παρακάτω τεχνικές λήψης αποφάσεων ;

	Λίγο αποτελεσματική	Αποτελεσματική	Πολύ αποτελεσματική
Θεωρία των πιθανοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προγραμματισμός και έλεγχος των αποθεμάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Πίνακες λήψης αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οργανογράμματα λήψης αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Πώς αποτελεσματικό θεωρείται ότι είναι οι παρακάτω τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων;

	Λίγο Αποτελεσματικός	Αποτελεσματικός	Πολύ αποτελεσματικός
Προσδιορισμός του κύριου προβλήματος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Πρόχειρη αντιμετώπιση	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Αφιέρωση αρκετού χρόνου και
ανάλυση για συλλογή στοιχείων
εξεύρεσης του προβλήματος

Σύγκριση δύο ή περισσότερων
λύσεων και επιλογή
της καταλληλότερης

11) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

**Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η τεχνολογία βοηθά στην λήψη
αποφάσεων;**

Σε πολύ
μικρό βαθμό

Σε μικρό
βαθμό

Ούτε λίγο
ούτε πολύ

Σε μεγάλο
βαθμό

Σε πολύ
μεγάλο βαθμό

Λαμβάνονται οι αποφάσεις
σε λιγότερο χρόνο.

Υπάρχει μικρότερος
κίνδυνος.

Ο έλεγχος και η
παρακολούθηση
είναι ευκολότερη.

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Δ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

(ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ)

1) Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις σημειώνοντας ένα X στο κατάλληλο κουτάκι :

Το μάνατζμεντ :

	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ
1) Είναι η διαδικασία επίτευξης οργανωσιακών σκοπών της επιχείρησης μέσω της συνεργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2) Είναι η διαδικασία που συντονίζει τους πόρους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3) Προσπαθεί να πετύχει τους στόχους της επιχείρησης με κατά το δυνατό χαμηλότερο κόστος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2) Παρακαλώ κατατάξτε σε 1^ο, 2^ο, 3^ο, 4^ο και 5^ο τα παρακάτω στάδια της διαδικασίας του προγραμματισμού ανάλογα με το βαθμό σπουδαιότητάς τους, βάζοντας 1 στο πιο σημαντικό στάδιο και 5 στο λιγότερο σημαντικό στάδιο:

Αποστολή, δηλαδή ο καθορισμός του βασικού λόγου ύπαρξης της επιχείρησης.

3

Αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.	4 _____
Καθορισμός αντικειμενικών στόχων.	2 _____
Διαμόρφωση πολιτικών.	5 _____
Καθορισμός διαδικασιών.	1 _____

3) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

**Ποιο από τα εργαλεία του προγραμματισμού χρησιμοποιείται για την
μεγιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης;**

1) SWOT ANALYSIS

2) Πρόγραμμα δράσης

**4) Ιεραρχήστε σε 1^ο, 2^ο, 3^ο και 4^ο τους παρακάτω λόγους για τους
οποίους θεωρείται απαραίτητο τον προγραμματισμό, (βάζοντας 1
σε αυτόν που θεωρείται τον πιο απαραίτητο και 4 σε αυτόν που
θεωρείται λιγότερο απαραίτητο):**

Καλύτερος έλεγχος της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας ως προς την επίδραση που προκαλεί
στην επιχείρηση μια συγκεκριμένη μεταβολή.

- 2 Αναζήτηση της καλύτερης και της οικονομικότερης λύσης στην πραγματοποίηση των στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος.
- 3 Διευκόλυνση στη λήψη αποφάσεων για το μέλλον.

5) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι με κριτήριο τον χρόνο ποιο από τα δύο προγράμματα θεωρείται σημαντικότερο και αποτελεσματικότερο;

Μακροχρόνια

Βραχυχρόνια

6) Πόσο σημαντική θεωρείται την λήψη αποφάσεων για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης; Απαντήστε σημειώνοντας με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Καθόλου

Λίγο

Πολύ

Πάρα πολύ

7) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Ποιο είδος λήψης αποφάσεων λαμβάνετε ως επιχείρηση:

X Προγραμματισμένες αποφάσεις

Απρογραμματίστες αποφάσεις

8) Ιεραρχήστε σε 1^ο, 2^ο, 3^ο, 4^ο, και 5^ο τα παρακάτω στάδια στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, με βάση την σπουδαιότητα τους (βάζοντας 1 στο πιο σημαντικό και 5 στο λιγότερο σημαντικό στάδιο):

1 Ανάλυση της κατάστασης και προσδιορισμός του προβλήματος

5 Καθορισμός προτύπων απόδοσης

4 Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων

3 Ανάλυση εναλλακτικών λύσεων

2 Επιλογή της καταλληλότερης λύσης

9) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Πόσο αποτελεσματικές θεωρείται ότι είναι οι παρακάτω τεχνικές λήψης αποφάσεων ;

	Λίγο αποτελεσματική	Αποτελεσματική	Πολύ αποτελεσματική
Θεωρία των πιθανοτήτων	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προγραμματισμός και έλεγχος των αποθεμάτων	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πίνακες λήψης αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οργανογράμματα λήψης αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

10) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Πόσο αποτελεσματικό θεωρείται ότι είναι οι παρακάτω τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων;

	Λίγο Αποτελεσματικός	Αποτελεσματικός	Πολύ αποτελεσματικός
Προσδιορισμός του κύριου προβλήματος	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πρόχειρη αντιμετώπιση	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Αφιέρωση αρκετού χρόνου και
 ανάλυση για συλλογή στοιχείων
 εξεύρεσης του προβλήματος

Σύγκριση δύο ή περισσότερων
 λύσεων και επιλογή
 της καταλληλότερης

11) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

**Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η τεχνολογία βοηθά στην λήψη
 αποφάσεων;**

	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Λαμβάνονται οι αποφάσεις σε λιγότερο χρόνο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Υπάρχει μικρότερος κίνδυνος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ο έλεγχος και η παρακολούθηση είναι ευκολότερη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Ε ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
(ΕΡΓΟΛΑΒΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ)

1) Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις σημειώνοντας ένα X στο κατάλληλο κουτάκι :

Το μάνατζμεντ :

	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ
1) Είναι η διαδικασία επίτευξης οργανωσιακών σκοπών της επιχείρησης μέσω της συνεργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2) Είναι η διαδικασία που συντονίζει τους πόρους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Προσπαθεί να πετύχει τους στόχους της επιχείρησης με κατά το δυνατό χαμηλότερο κόστος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2) Παρακαλώ κατατάξτε σε 1^ο, 2^ο, 3^ο, 4^ο και 5^ο τα παρακάτω στάδια της διαδικασίας του προγραμματισμού ανάλογα με το βαθμό σπουδαιότητάς τους, βάζοντας 1 στο πιο σημαντικό στάδιο και 5 στο λιγότερο σημαντικό στάδιο:

Αποστολή, δηλαδή ο καθορισμός του βασικού λόγου ύπαρξης της επιχείρησης.

1

Αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.	3 _____
Καθορισμός αντικειμενικών στόχων.	4 _____
Διαμόρφωση πολιτικών.	5 _____
Καθορισμός διαδικασιών.	2 _____

3) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

**Ποιο από τα εργαλεία του προγραμματισμού χρησιμοποιείται για την
μεγιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης;**

1) SWOT ANALYSIS

2) Πρόγραμμα δράσης

**4) Ιεραρχήστε σε 1^ο, 2^ο, 3^ο και 4^ο τους παρακάτω λόγους για τους
οποίους θεωρείται απαραίτητο τον προγραμματισμό, (βάζοντας 1
σε αυτόν που θεωρείται τον πιο απαραίτητο και 4 σε αυτόν που
θεωρείται λιγότερο απαραίτητο):**

 2

Καλύτερος έλεγχος της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

- 1 Ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας ως προς την επίδραση που προκαλεί στην επιχείρηση μια συγκεκριμένη μεταβολή.
- 3 Αναζήτηση της καλύτερης και της οικονομικότερης λύσης στην πραγματοποίηση των στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος.
- 4 Διευκόλυνση στη λήψη αποφάσεων για το μέλλον.

5) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι με κριτήριο τον χρόνο ποιο από τα δύο προγράμματα θεωρείται σημαντικότερο και αποτελεσματικότερο;

Μακροχρόνια

Βραχυχρόνια

6) Πόσο σημαντική θεωρείται την λήψη αποφάσεων για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης; Απαντήστε σημειώνοντας με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Καθόλου

Λίγο

Πολύ

Πάρα πολύ

7) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Ποιο είδος λήψης αποφάσεων λαμβάνετε ως επιχείρηση:

Προγραμματισμένες αποφάσεις

Απρογραμματίστες αποφάσεις

8) Ιεραρχήστε σε 1^ο, 2^ο, 3^ο, 4^ο, και 5^ο τα παρακάτω στάδια στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, με βάση την σπουδαιότητα τους (βάζοντας 1 στο πιο σημαντικό και 5 στο λιγότερο σημαντικό στάδιο):

1 Ανάλυση της κατάστασης και προσδιορισμός του προβλήματος

5 Καθορισμός προτύπων απόδοσης

3 Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων

4 Ανάλυση εναλλακτικών λύσεων

2 Επιλογή της καταλληλότερης λύσης

9) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Πόσο αποτελεσματικές θεωρείται ότι είναι οι παρακάτω τεχνικές λήψης αποφάσεων ;

	Λίγο αποτελεσματική	Αποτελεσματική	Πολύ αποτελεσματική
Θεωρία των πιθανοτήτων	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προγραμματισμός και έλεγχος των αποθεμάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Πίνακες λήψης αποφάσεων	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οργανογράμματα λήψης αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Πόσο αποτελεσματικό θεωρείται ότι είναι οι παρακάτω τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων;

	Λίγο Αποτελεσματικός	Αποτελεσματικός	Πολύ αποτελεσματικός
Προσδιορισμός του κύριου προβλήματος	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πρόχειρη αντιμετώπιση	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Αφιέρωση αρκετού χρόνου και
 ανάλυση για συλλογή στοιχείων
 εξεύρεσης του προβλήματος

Σύγκριση δύο ή περισσότερων
 λύσεων και επιλογή
 της καταλληλότερης

11) Παρακαλούμε σημειώστε με X στο κατάλληλο κουτάκι.

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η τεχνολογία βοηθά στην λήψη αποφάσεων;

	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Λαμβάνονται οι αποφάσεις σε λιγότερο χρόνο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Υπάρχει μικρότερος κίνδυνος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο έλεγχος και η παρακολούθηση είναι ευκολότερη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ