

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ»**



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:

ΣΑΡΛΗ ΧΡΥΣΑΥΓΗ

ΤΣΟΥΚΑΛΑ ΑΘΑΝΑΣΙΑ

ΧΡΥΣΟΒΕΡΓΗ ΚΥΡΙΑΚΟΥΛΑ

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

ΚΑΡΑΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ»

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:

ΣΑΡΛΗ ΧΡΥΣΑΥΓΗ

ΤΣΟΥΚΑΛΑ ΑΘΑΝΑΣΙΑ

ΧΡΥΣΟΒΕΡΓΗ ΚΥΡΙΑΚΟΥΛΑ

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

ΚΑΡΑΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΓΚΡΙΣΕΩΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- 1)
- 2)
- 3)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
---------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - MANAGEMENT.....	12
1.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	14
1.2.1 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	15
1.2.2 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	17
1.2.3 Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....	20
1.2.4 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ.....	23
1.3 ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT.....	25
1.4 Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΘΟΛΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ.....	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	31
2.2 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	33

2.3	ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	52
2.4	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	56
2.5	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	61
2.6	ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΜΕΣΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

3.1	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ.....	65
3.2	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗΣ.....	72
3.2.1	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ.....	73
3.2.2	Ο ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	75
3.2.3	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	81
3.2.3.1	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	82
3.2.3.2	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ.....	84
3.2.4	INTERNET.....	86
3.2.4.1	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟ INTERNET.....	91

3.3	ΔΙΚΤΥΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ.....	100
3.3.1	ΤΟΠΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ.....	106
3.3.2	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ.....	111
3.3.3	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΚΤΥΩΝ.....	112
3.3.4	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΔΙΚΤΥΩΝ.....	114
3.3.5	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ.....	114
3.4	ΔΟΜΗΜΕΝΗ ΚΑΛΩΔΙΩΣΗ.....	118
3.5	ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ.....	119

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΜΕΣΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

4.1	ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΠΟ ΑΠΟΣΤΑΣΗ.....	122
4.2	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ.....	126
4.3	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ.....	129
4.3.1	ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ.....	131
4.3.1.1	ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ E-MAIL MARKETING	133
4.4	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ – ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ (DOCUMENT MANAGEMENT)	136
4.4.1	ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ DOCUMENT MANAGEMENT.....	139

4.5	ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ.....	141
4.5.1	ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΜΕΝΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ.....	143
4.6	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	144
4.6.1	Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ BACKUP ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ.....	149

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1	ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	152
5.2	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	160
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	164

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η χρήση των **Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών** -σε συνδυασμό με τις αντίστοιχες αλλαγές στην αγορά και τους άλλους οικονομικούς θεσμούς- ασκεί σημαντικές επιδράσεις στην οργάνωση, τη λειτουργία και τον προσανατολισμό των επιχειρήσεων. Πολλές επιχειρήσεις διέρχονται μια μεταβατική περίοδο. Ακολουθούν λιγότερο πυραμιδικά σχήματα εσωτερικής οργάνωσης, λειτουργούν περισσότερο με ομάδες και λιγότερο με κλασσικές λειτουργίες και συμβατικά τμήματα, αποκαθιστούν μορφές οριζόντιας επικοινωνίας στο εσωτερικό τους με τη δημιουργία εσωτερικών ηλεκτρονικών δικτύων, υιοθετούν πιο ευέλικτο στυλ διοίκησης, επικεντρώνονται σε δραστηριότητες που ασκούν με μεγαλύτερη επιτυχία ενώ ταυτοχρόνως δημιουργούν δίκτυα συνεργατών, αγοράζουν υπηρεσίες και προϊόντα που σε προγενέστερες εποχές παρήγαγαν στο εσωτερικό τους, υποκαθιστούν μορφές κάθετης ολοκλήρωσης με μορφές εικονικής ολοκλήρωσης, εξαρτώνται λιγότερο από τις συνθήκες της εσωτερικής αγοράς και περισσότερο προσανατολίζονται σε έναν συνδυασμό παγκόσμιας θεώρησης και περιφερειακής προσαρμογής. Αναδιοργανώνονται, αναζητώντας την καλύτερη ισορροπία μεταξύ εσωτερικών λειτουργιών και εξωτερικής ανάθεσης και δικτύωσης. Ταυτοχρόνως, δεν αρκούνται στη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος αλλά συνεχώς αναζητούν νέα πλεονεκτήματα. Ανταγωνίζονται και ταυτοχρόνως συνεργάζονται με τις άλλες επιχειρήσεις. Γενικότερα, η στρατηγική τους σκέψη μεταβάλλεται και προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα, ενώ η έμφαση μετατοπίζεται από τις συμβατικές απαντήσεις στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού (π.χ. μείωση κόστους, βελτίωση της λειτουργίας κ.α.) στη στρατηγική διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού. Επιπροσθέτως, οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν αναζητούν απλά επικερδείς συναλλαγές αλλά πελάτες με μακροχρόνια αξία.

Αναφορικά με την χρήση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα των Τ.Π.Ε.^{*}, οι επιχειρήσεις, που καθυστερούν σε σύγκριση με τις ανταγωνίστριες τους να τις υιοθετήσουν, κινδυνεύουν με εξαφάνιση. Ειδικότερα, σχετικά με την ηλεκτρονική οργάνωση των λειτουργιών και εν γένει της δραστηριότητας μιας επιχείρησης θα πρέπει να διακρίνουμε ανάμεσα στις έννοιες του ηλεκτρονικού εμπορίου και του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Αν και σε πολλές περιπτώσεις οι δύο όροι χρησιμοποιούνται εναλλάξ, το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι ευρύτερη έννοια και αναφέρεται τόσο στη διενέργεια συναλλαγών μέσω του Διαδικτύου όσο και στην γενικότερη ηλεκτρονική οργάνωση και λειτουργία μιας επιχείρησης.

Έτσι, στο ηλεκτρονικό επιχειρείν περιλαμβάνονται: η δημιουργία Intranet για την εσωτερική επικοινωνία και Extranet για την επικοινωνία με τους προμηθευτές της επιχείρησης και τους διανομείς των προϊόντων της και η χρήση του Internet για αγοραπωλησίες και γενικότερα. Στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσονται εξειδικευμένα πληροφορικά συστήματα για την ηλεκτρονική διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες της (CRM) και γενικότερα για την ηλεκτρονική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM) καθώς και το ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP). Είναι προφανές ότι η διασύνδεση μιας επιχείρησης με το Διαδίκτυο και η δημιουργία ενός εμπορικού Site είναι μόνο η αρχή της ένταξής της στην ψηφιακή οικονομία.

Στο νέο ψηφιακό περιβάλλον, η μορφή των συναλλαγών των επιχειρήσεων αλλάζει, καταργούνται πολλοί παραδοσιακοί ενδιάμεσοι φορείς, ενώ δημιουργούνται άλλοι μετα-ενδιάμεσοι που διευκολύνουν τις "αγορές-μιας στάσης" (one stop shopping). Η βασικότερη, πάντως, εξέλιξη που παρατηρείται λόγω της διάδοσης του Διαδικτύου είναι η άνοδος του "reverse marketing" που επιτρέπει στον αγοραστή μετά από τη σχετική έρευνα αγοράς να προσδιορίζει επακριβώς το είδος του προϊόντος που θέλει στην τιμή που είναι διατεθειμένος να το αγοράσει. Γίνεται, έτσι ο αγοραστής "διαμορφωτής των τιμών."

Σήμερα οι επιχειρήσεις όλης της χώρας αλλά και η γενικότερη οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται μπροστά στην ανάγκη προσαρμογής και αύξησης της ανταγωνιστικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και των παραγόμενων προϊόντων. Βασικά στοιχεία αυτής της προσαρμογής αποτελούν η καλύτερη οργάνωση της εργασίας, η χρησιμότητα των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και η αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού ικανού να εκπληρώνει συνθέτες εργασίες με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η μελλοντική επιχείρηση θα λειτούργει με ένα ψηφιακό νευρικό σύστημα.

* Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Η παρούσα πτυχιακή η οποία έχει σαν στόχο να εισάγει τον αναγνώστη στο χώρο της διοίκησης και του προγραμματισμού των επιχειρήσεων μέσω της σύγχρονης τεχνολογίας επικεντρώνεται στα εξής κεφάλαια:

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στην έννοια της διοίκησης των επιχειρήσεων, αναφέρονται οι λειτουργίες της διοίκησης, οι συντελεστές του management και τονίζεται η χρησιμότητα και καθολική εφαρμογή του.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του προγραμματισμού, παρουσιάζοντας τα συστατικά στοιχεία του, τους τύπους προγραμμάτων καθώς και τις βασικές αρχές του.

Το επόμενο κεφάλαιο, το τρίτο, περιλαμβάνει τα κυριότερα σύγχρονα μέσα διοίκησης και προγραμματισμού. Τονίζει την ανταγωνιστικότητα ενός σύγχρονου ηλεκτρονικού εξοπλισμού όπως τα ηλεκτρονικά κέντρα, τα Φαξ, οι εκτυπωτές, και κυρίως τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Ασχολείται επίσης με τα δίκτυα υπολογιστών, τη δομημένη καλωδίωση κτλ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι εφαρμογές των σύγχρονων μέσων διοίκησης σε μια επιχείρηση όπως είναι το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κτλ.

Τέλος, στο πέμπτο και τελευταίο κεφαλαίο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα έρευνας για τη χρήση των Τ.Π.Ε.* σε σύγχρονες επιχειρήσεις και τα γενικά συμπεράσματα που προκύπτουν από ολόκληρη την εργασία.

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την καθηγήτρια μας κα. Καραγεωργοπούλου Γεωργία για την πολύτιμη βοήθεια της.

* Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 Ορισμός, ανάλυση και ιστορική εξέλιξη της έννοιας της διοίκησης – Management.

Aπό τότε που οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να σχηματίζουν ομάδες για να επιτύχουν στόχους, τους οποίους δε μπορούσαν να επιτύχουν ως άτομα, εμφανίστηκε επιτακτική η ανάγκη της διοίκησης, ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών. Η σημασία της διοίκησης αναγνωρίζεται από την αρχαιότητα με αναφορές που υπάρχουν τόσο σε αιγυπτιακούς παπύρους του 1300 π.χ. όσο και σε αντίστοιχες της Αρχαίας Κίνας. Στην αρχαία Ελλάδα, αν και δεν υπάρχουν σαφείς αναφορές και πληροφορίες σχετικά με την εφαρμοζόμενη διοίκηση, στην Αθηναϊκή δημοκρατία τα σύμβολα, τα λαϊκά δικαστήρια και το σύμβολο των στρατηγών υποδηλώνουν την ουσιαστική ύπαρξη και την αποτελεσματική εφαρμογή την διοικητικής λειτουργίας. Ο Σωκράτης αναφέρει τη διοίκηση ως μια ξεχωριστή επιδεξιότητα, η όποια διαφέρει από την τεχνική γνώσης και την εμπειρία.

Όμως η συστηματική οργάνωση της γνώσης ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας. Ο **Frederick Taylor** (1856 – 1915) υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της οργάνωσης και διοίκησης.

Ο **Henri Fayol** (1841 – 1925), Γάλλος μηχανικός θεωρείται μετά τον Taylor ο πατέρας της «θεωρίας της διοίκησης» και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της Επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης.

Ο **Max Weber** (1864 – 1920) ήταν ένας άλλος μεγάλος εκπρόσωπος της κλασσικής θεωρίας. Ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση



στο διοικητικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης.

Ο **Gantt** συνεργάτης του Taylor, εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής εργατών και στην ανάπτυξη συστημάτων, κινητήρων και πρόσθετων αμοιβών. Υποστήριξε και αυτός την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και την κατανόηση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Τόνισε επίσης τη σημασία και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα. Ανέπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο, και έδωσε έμφαση στη σημασία του χρόνου και του κόστους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας.

Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζομένους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριξαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζομένους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε «**κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων**» και οι κυριότεροι εκπρόσωποι ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberger.

Έχει παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου «διοίκηση ή μάνατζμεντ επιχειρήσεων», ακόμη κι από άτομα που ασκούν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα. Για παράδειγμα ο ιδιοκτήτης ενός καταστήματος λιανικής που απασχολεί δύο εργαζομένους έχει πιο απλή αντίληψη για το μάνατζμεντ από ότι ο διευθυντής μιας επιχείρησης που απασχολεί εκατοντάδες εργαζομένων.

Φαίνεται ότι ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου εξαρτάται από το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων του ανθρώπου. Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το μάνατζμεντ.

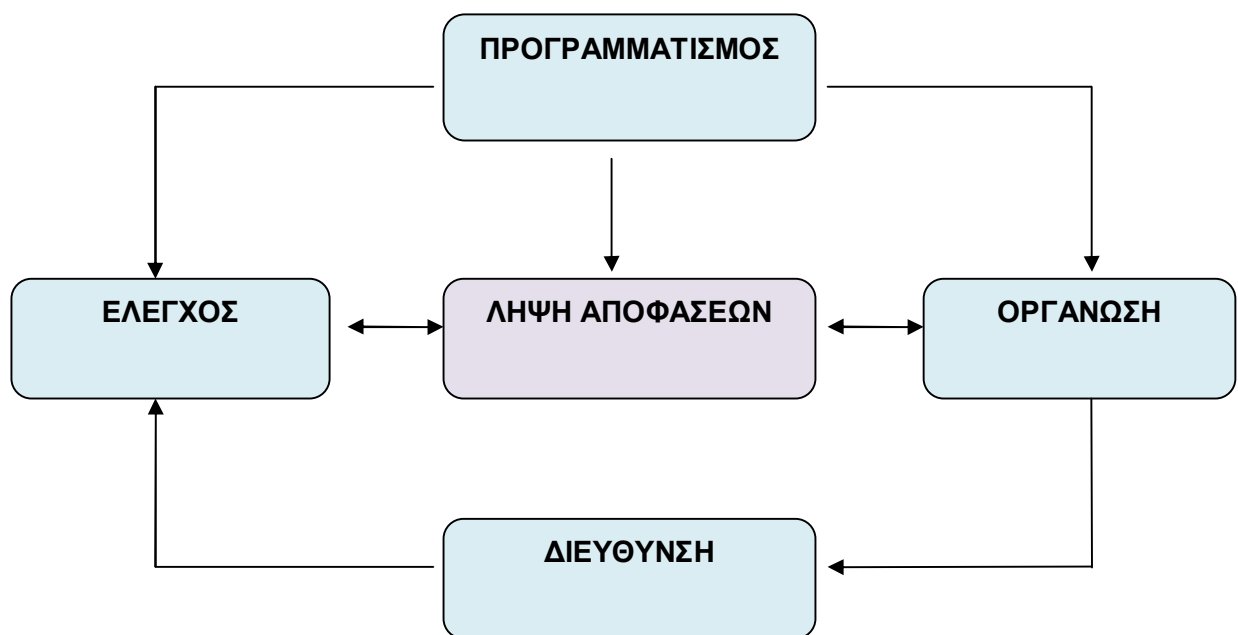
Ο ορισμός όμως που , κατά τη γνώμη μας συμβάλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας αυτής είναι ο παρακάτω που ορίζει:

«Ως μάνατζμεντ τη διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing) και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε έναν οργανισμό) προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι».

Γίνεται σαφές ότι η έννοια του management (οργάνωσης και διοίκησης) συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (ή του οργανισμού). Στην πραγματικότητα αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση (οργανισμός) για την επίτευξη των στόχων.

1.2 Λειτουργίες της διοίκησης.

Η διοίκηση όπως προαναφέρθηκε, έχει οριστεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών, προγραμματισμού ή σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μία επιχείρηση αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή, που βρίσκεται έξω από αυτήν. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Βασική επίσης λειτουργία της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι και η λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό).



1.2.1 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Είναι η διαδικασία ή το σύνολο των ενεργειών με τις οποίες 1) καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης 2) προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού παράγοντα της και, 3) προσδίδονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Αναφέρεται, δηλαδή, στο «τι» θα γίνει, «γιατί», «με ποια μέσα», «πότε» θα γίνει και «ποιος» θα το κάνει. Είναι «η σκέψη πριν τη δράση», η σχεδίαση για το «τι», «ποιος» και «γιατί» θα πραγματοποιηθεί μια ενέργεια, ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν και τελικά ποιες θα είναι οι οικονομικές επιπτώσεις στην επιχείρηση (ή σε οποιονδήποτε οργανισμό). Ο προγραμματισμός, επομένως, περιλαμβάνει:

- Τον καθορισμό στόχων.
- Τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών.
- Τα λειτουργικά προγράμματα δράσης.

Οι στόχοι καθορίζονται σε επίπεδο τμημάτων και ομάδων εργασίας και υπηρετούν ως πρότυπα, με βάση τα οποία αξιολογείται η απόδοση της επιχείρησης και ο βαθμός υλοποίησης και επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών. Οι αντικειμενικοί σκοποί είναι το τελικό στάδιο στο οποίο επιδιώκουμε να φτάσουμε, αφού πρώτα περάσουμε από άλλα ενδιάμεσα στάδια, που είναι οι στόχοι. Η σχέση ανάμεσα στον αντικειμενικό σκοπό και στο στόχο μπορεί να παραλληλιστεί με τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο τελικό προϊόν και τις πρώτες ύλες.

Η πολιτική είναι ασαφείς οδηγίες, που κατευθύνουν γενικώς τα στελέχη και τα διευκολύνουν κατά τη λήψη αποφάσεων να χρησιμοποιούν την κρίση τους κάτω από ορισμένους περιορισμούς. Η αποστολή μπορεί να παρομοιάσει με ένα μακρόχρονο όραμα αναφορικά με το σημείο στο οποίο επιδιώκει να φτάσει η επιχείρηση. Οι δυο βασικές ερωτήσεις στις οποίες οφείλει να απαντήσει η επιχείρηση προκειμένου να «διακηρύξει» την αποστολή της είναι «τι είναι η επιχείρηση μας;» και «ποια να είναι τα οφέλη;».

Τα σχέδια δράσης σε αντίθεση με την πολιτική και την αποστολή, είναι πολύ συγκεκριμένα και περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια όλα τα βήματα υλοποίησης των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης. Για κάθε τμήμα ξεχωριστά και για κάθε ομάδα εργασίας καθορίζονται σχέδια δράσης στα οποία περιγράφονται διαδικασίες, αναλύονται προϋπολογισμοί και δίνονται σαφείς προκαθορισμένες οδηγίες προς όλες τις θέσεις εργασίας.

Τα προγράμματα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού διακρίνονται σε :

- 1) στρατηγικά και διαχειριστικά ή λειτουργικά, ανάλογα με το εύρος που καλύπτουν
- 2) μακροχρόνια, μεσοχρόνια και βραχυπρόθεσμα, ανάλογα με το χρονικό τους ορίζοντα και
- 3) αναπροσαρμοζόμενα ή κατευθυντήρια και μη αναπροσαρμοζόμενα ή ειδικά ανάλογα με την ευελιξία τους.

Τα **στρατηγικά προγράμματα** καλύπτουν το σύνολο της επιχείρησης, περιλαμβάνουν τους συνολικούς στόχους και καθορίζουν τη θέση της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον της. Με την κατάρτιση των στρατηγικών προγραμμάτων ασχολείται η ανώτατη διοίκηση, δηλαδή τα ανώτατα διοικητικά στελέχη.

Τα **λειτουργικά προγράμματα** προσδιορίζουν με λεπτομέρεια τον τρόπο υλοποίησης των στόχων του στρατηγικού προγραμματισμού. Ένα στρατηγικό πρόγραμμα αναλύεται σε επιμέρους λειτουργικά προγράμματα και θέτει τις βάσεις για τα προγράμματα αυτά.

Τα **μακροχρόνια προγράμματα** καταρτίζονται για ένα χρονικό ορίζοντα μεγαλύτερο των πέντε ετών. Τα **μεσοχρόνια προγράμματα** περιλαμβάνουν σχέδια δράσης, που αναφέρονται σε 2-5 χρόνια, ενώ τα **βραχυχρόνια προγράμματα** τείνουν να έχουν συνήθως μικρότερη χρονική διάρκεια και, ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, τις καινοτομίες του κλάδου και τους κινδύνους ή τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορεί να είναι εβδομαδιαία, μηνιαία, ετησία και διετή.

Τα **μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα** είναι άκαμπτα προγράμματα που δεν παρέχουν τη δυνατότητα προσαρμογής στα νέα δεδομένα του περιβάλλοντος. Στα προγράμματα αυτά ο στόχος είναι δεδομένος και παρέχει συγκεκριμένη κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος. Εάν υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, τότε πρέπει να επιλέγεται ο τύπος του **αναπροσαρμοζόμενου προγράμματος**. Το πρόγραμμα αυτό έχει τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζεται ανά πάσα στιγμή, να συμφωνεί με τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Τα αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα παρέχουν μια γενική κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος.

Η διαδικασία του προγραμματισμού αποτελείται από διάφορες φάσεις κατά τις οποίες αναλύονται οι δυνατότητες της επιχείρησης, καθορίζονται οι στόχοι, μελετώνται οι εναλλακτικές στρατηγικές, διαμορφώνονται τα στρατηγικά και λειτουργικά προγράμματα και τέλος γίνεται αξιολόγηση των προγραμμάτων. Εκτενέστερη ανάλυση της έννοιας του προγραμματισμού ακολουθεί στο δεύτερο κεφαλαίο.

1.2.2 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Είναι ο συνδυασμός των δομών (θέσεων εργασίας, τμημάτων, σχέσεων, εξουσίας, ιεραρχικών επιπέδων), των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό). Με τη λειτουργία αυτή γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, της λήψης μιας απόφασης, τα είδη διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε έναν οργανισμό, όπως η επιχείρηση, το σχολείο κλπ. Με άλλα λόγια η οργάνωση είναι ο καταμερισμός της βασικής λειτουργίας της επιχείρησης σε επιμέρους διαδικασίες μεταξύ διευθύνσεων, τμημάτων, ομάδων εργασίας, και ατόμων, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υλοποιούνται επιτυχώς οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης. Η ιεραρχική πυραμίδα αποτελείται από πέντε βασικά επίπεδα: την ανώτατη διοίκηση, την ανώτερη διοίκηση, τη μεσαία διοίκηση, την κατώτερη διοίκηση και το υπαλληλικό προσωπικό.

Στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκεται η ανώτατη διοίκηση, η οποία στις μεγάλες επιχειρήσεις ασκείται από ένα συλλογικό όργανο, που είναι το διοικητικό συμβούλιο. Οι κυρίες αρμοδιότητες του Δ.Σ είναι η διαχείριση των κεφαλαίων της εταιρίας, ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της εταιρίας (στρατηγικός προγραμματισμός), η επιλογή των προσώπων που καταλαμβάνουν τις ανώτατες διοικητικές θέσεις, η χάραξη της πολιτικής και της αποστολής της εταιρίας, η έγκριση των προγραμμάτων και των ετήσιων προϋπολογισμών, η διανομή των κερδών και ο έλεγχος επίτευξης του προϋπολογισμού.

Οι διευθυντές απαρτίζουν τη ανώτερη διοίκηση. Αυτοί ελέγχουν και συντονίζουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που ανήκουν στο πεδίο ευθύνης και εξουσίας τους.

Η μεσαία διοίκηση απαρτίζεται από τα επιτελικά στελέχη και τους τμηματάρχες, οι οποίοι με την εργασία τους υπολογίζουν το έργο των διευθυντών. Τα στελέχη πρώτης γραμμής είναι οι γνωστοί επόπτες, οι οποίοι ασχολούνται κυρίως με λειτουργικές αποφάσεις. Τα στελέχη αυτά αποτελούν την κατώτερη διοίκηση. Το υπαλληλικό προσωπικό ασχολείται με την εκτέλεση διαφόρων εργασιών, όπως η παραγωγή στην αλυσίδα συναρμολόγησης, η λήψη παραγγελίας από τους πελάτες, η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση, η επεξεργασία των στοιχείων μισθοδοσίας του προσωπικού, η εγγραφή των λογιστικών γεγονότων στο ημερολόγιο κτλ.

Η επιχείρηση αποτελεί μια μορφή τέτοιου οργανισμού, που απασχολείται με παραγωγικές δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη κέρδους. Επομένως η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με:

- Οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση.
- Καταμερισμό των εργασιών.
- Εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης.
- Τμηματοποίηση των λειτουργιών με άλλη μορφή τμηματοποίησης.

Το οργανόγραμμα αποτελεί τη γραφική απεικόνιση της επιχείρησης, με το οποίο περιγράφονται οι σχέσεις εξουσίας και συνεργασίας που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων. Το οργανόγραμμα μπορεί να πάρει διάφορες μορφές ανάλογα με το κριτήριο με το οποίο δομείται μια επιχείρηση. Τα κριτήρια είναι πολλά, τα συνηθέστερα είναι κατά λειτουργία, κατά προϊόν, κατά γεωγραφική περιοχή και κατά πελάτη. Η τμηματοποίηση των εργασιών κατά λειτουργία είναι ο επιμερισμός της επιχείρησης βάσει των λειτουργιών της. Οι σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις, η διοίκηση προσωπικού, οι προμηθευτές αποτελούν τα κριτήρια βάσει των οποίων δομείται η επιχείρηση.

Η τμηματοποίηση κατά προϊόν ή κατά υπηρεσία αναπτύσσεται σε επιχειρήσεις που παράγουν και εμπορεύονται μεγάλο αριθμό προϊόντων και υπηρεσιών. Η λογική της τμηματοποίησης με αυτή τη μορφή είναι τα προϊόντα που παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως τεχνολογία, σύσταση, προώθηση, τιμή κοστολόγησης και ως εκ τούτου χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις για να αναπτυχθούν.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις, των οποίων η παραγωγική διαδικασία αποτελείται από πολλά στάδια παραγωγικής διαδικασίας, εφαρμόζουν στην πράξη οργανόγραμμα σύμφωνα με τα στάδια επεξεργασίας των προϊόντων.

Σε επιχειρήσεις που έχουν υποκαταστήματα και θυγατρικές εταιρείες σε όλη την επικράτεια μιας χώρας, ή σε άλλες χώρες, γίνεται τμηματοποίηση που χρησιμοποιείται από μεγάλες εθνικές ή πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Όταν ο πελάτης έχει πολύ μεγάλη σημασία και παίζει τον κεντρικό ρόλο σε μια επιχείρηση, τότε η τμηματοποίηση γίνεται κατά πελάτη. Οι πελάτες δεν είναι απλοί κοινοί καταναλωτές, αλλά μεγάλες επιχειρήσεις με ισχυρή εμβέλεια στην αγορά. Συνεπώς οι επιχειρήσεις που δομούνται σύμφωνα με την τμηματοποίηση είναι μεγάλες παραγωγικές μονάδες, που προμηθεύουν με πρώτες ύλες ή με ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα μεγάλες επιχειρήσεις - πελάτες τους.

Η τμηματοποίηση με απλά λόγια είναι μια πολύ απλή μέθοδος που γίνεται με τη χρήση απλών μαθηματικών πράξεων. Είναι αδύνατον κατά την τμηματοποίηση μιας επιχείρησης να χρησιμοποιηθούν πέραν του ενός κριτηρίου. Η δομή μιας τέτοιας μορφής ικανοποιεί πολλαπλές ανάγκες.

Το κριτήριο της τμηματοποίησης πρέπει να επιλέγεται με βάση τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και όχι αυθαίρετα ή τυχαία. Το επιλεγόμενο κριτήριο εξυπηρετεί την επιχείρηση και τη βοηθά να αναπτυχθεί συμφωνά με τους στόχους της.

Η δημιουργία της οργανωτικής δομής είναι απόρροια μιας σειράς διαδικασιών που ονομάζεται οργανωτικός σχεδιασμός. Το χαρακτηριστικό του οργανωτικού σχεδιασμού είναι η εξειδίκευση, το πεδίο ή το εύρος ελέγχου και η ενότητα διοίκησης.

Η διαίρεση της εργασίας σε επιμέρους καθήκοντα οδηγεί στην ειδίκευση. Ο πρώτος που ασχολήθηκε με τη διαίρεση της εργασίας ήταν ο Tyeller, ο οποίος ως μηχανικός που ήταν παρατήρησε ότι αυξανόταν πολύ η παραγωγικότητα των εργατών όταν εκτελούσαν συγκεκριμένη, περιορισμένη και επαναλαμβανόμενη εργασία, από ότι πολλές σύνθετες εργασίες για να γίνει ένα τελικό προϊόν.

Πεδίο ελέγχου ή εύρος άσκησης ελέγχου ή όριο άσκησης εποπτείας ή έκταση της διοίκησης είναι ο αριθμός των υφιστάμενων που μπορεί να ελέγχει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος. Η άσκηση ελέγχου ή η άσκηση εποπτείας είναι η προσωπική, καθημερινή και άμεση παρακολούθηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενο τους.

Η ενότητα διοίκησης αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο του γραμμικού τυπικού συστήματος οργάνωσης, σύμφωνα με την οποία κάθε υφιστάμενος πρέπει να παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο.

Ο σωστός οργανωτικός σχεδιασμός παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική κατάτμηση της επιχείρησης ανά εργασίες. Η κάθε θέση εργασίας απαιτεί την εκπλήρωση κάποιων καθηκόντων. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας είναι η περιγραφή τους. Η περιγραφή καθηκόντων περιλαμβάνει τις απαραίτητες ενέργειες για την αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου μιας θέσης εργασίας.

1.2.3 Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι, δηλαδή, η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια. Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Πολλά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Η συνεχής πληροφόρηση που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης καθιστά την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης. Η διαμόρφωση κλίμακας συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης είναι πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξή της στο πλαίσιο του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει. Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του στελέχους της επιχείρησης.

Η διεύθυνση περιλαμβάνει πολλές επιμέρους διαδικασίες που θεωρούνται απαραίτητες για την υλοποίηση των στόχων και την ανάπτυξη των επιχειρηματικών εργασιών. Οι διαδικασίες αυτές είναι η ηγεσία, η υποκίνηση, η εξουσιοδότηση, ο συντονισμός και η επικοινωνία.

Ηγέτης είναι το άτομο, το οποίο ηγείται μιας ομάδας, ενός τμήματος μιας διεύθυνσης ή ενός διοικητικού συμβουλίου κατά τέτοιο τρόπο που κάνει τους ανθρώπους να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Ένας προϊστάμενος δεν είναι απαραίτητα ηγέτης. Υπάρχουν σαφείς διαφοροποιήσεις μεταξύ ενός τυπικού προϊσταμένου και ενός προϊσταμένου ηγέτη.

Στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων μπορούμε να συναρτήσουμε τέσσερις βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων. Αυτοί είναι: ο αυτοκρατορικός ή εξουσιαστικός, ο γραφειοκρατικός, ο δημοκρατικός ή συμμετοχικός και ο χαλαρός. Το στοιχείο που διαφοροποιεί αυτά τα τέσσερα στυλ μεταξύ τους είναι η συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή διαμορφώνεται ανάλογα με τον προσανατολισμό του ηγέτη. Κάποιοι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς την εκτέλεση του έργου, ενώ κάποιοι άλλοι προς τις ανθρώπινες σχέσεις.

Μια εφαρμογή αυτής της θεωρίας αποτελεί η τεχνική του διευθυντικού πλέγματος ή της διοικητικής σχάρας. Πρόκειται για μία τεχνική, η οποία στηρίζεται στο διάγραμμα που κατασκεύασαν οι R.R Blake & J.S Mouton. Το διάγραμμα που σχημάτισαν είναι ένα τετράγωνο διαιρεμένο οριζόντια από το 1 έως το 9, με το οποίο μετράμε το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και την εκτέλεση του έργου. Η ηγετική συμπεριφορά (1,1) ονομάζεται αποδυναμωμένη διοίκηση, η (1,9) διοίκηση της λέσχης (9,9) συνεργατική διοίκηση, (9,1) αυταρχική διοίκηση ή διοίκηση καθήκοντος και η (5,5) διοίκηση των ισορροπιών.

Ανεξάρτητα από τον τύπο διοίκησης που εφαρμόζει το διοικητικό στέλεχος, έχει ισχύ και ασκεί εξουσία. Σύμφωνα με τους Hoy και Miscall η ισχύς είναι η δυνατότητα κάποιου να επιβάλλει σε άλλους να εκτελούν αυτό που ο ίδιος επιθυμεί. Ένα από τα απαραίτητα συστατικά στοιχεία της ηγεσίας είναι η ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αντιλαμβάνεται πως μπορεί να παρακινήσει τους υφισταμένους του. Όταν λέμε ότι τα διοικητικά στελέχη παρακινούν τους υφισταμένους τους, εννοούμε ότι βρίσκουν τα απαραίτητα ερεθίσματα δηλαδή τα κίνητρα που διεγείρουν το ανθρώπινο ενδιαφέρον για την εργασία με κατεύθυνση τους στόχους.

Κίνητρα είναι τα μέσα με τα οποία παροτρύνουμε τα άτομα να εκτελέσουν μια εργασία. Οι δυο βασικές κατηγορίες στις οποίες μπορούμε να κατατάξουμε τα κίνητρα είναι οι βιογενετικές που ικανοποιούν τις βασικές βιολογικές ανάγκες των ανθρώπων και οι ψυχογενετικές που ικανοποιούν τη ψυχική διάσταση της ανθρώπινης ύπαρξης.

Ο ψυχολόγος Abraham Maslow θεωρούσε ότι οι **ανθρώπινες ανάγκες** μπορούν να ιεραρχηθούν, από ένα κατώτερο επίπεδο σε ανώτερο. Σύμφωνα με τη θεωρία του, οι ανάγκες, κατατασσόμενες ανοδικά μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε βασικές κατηγορίες. α) φυσιολογικές ανάγκες, β) ανάγκες ασφαλείας, γ) κοινωνικές ανάγκες, δ) ανάγκες εκτίμησης και ε) ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Συμφωνά με τη θεωρία του Herzberg οι άνθρωποι επηρεάζονται από το περιβάλλον τις εργασίας και από τη φύση της εργασίας που εκτελούν. Η πρώτη κατηγορία παραγόντων που σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας τους ονόμασε παράγοντες υγιεινής.

Στη δεύτερη κατηγορία παραγόντων ανήκουν αυτοί που έχουν σχέση με τη φύση της εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται παράγοντες παρακίνησης, γιατί προκαλούν αίσθημα ικανοποίησης και η ύπαρξη τους οδηγεί σε αύξηση απόδοσης.

Εξουσιοδότηση είναι η μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης. Μεταβίβαση εξουσίας είναι η διαδικασία με την οποία περνάει η εξουσία από έναν ανώτερο σε έναν κατώτερο. Ευθύνη είναι η υποχρέωση η οποία μεταβιβάζεται από τον ανώτερο και αναλαμβάνεται από τον ιεραρχικά κατώτερο.

Οι τέσσερις **μέθοδοι εξουσιοδότησης** είναι η γραμμική, η λειτουργική, η γραμμική επιλεκτική και η μέθοδος των επιτροπών ή συμβουλών.

Η **γραμμική** είναι η πιο διαδεδομένη μορφή εξουσιοδότησης. Με τη μέθοδο αυτή η μεταβίβαση εξουσίας γίνεται σύμφωνα με την ιεραρχία του οργανογράμματος της επιχείρησης.

Η **λειτουργική** μέθοδος στηρίζεται στην αρχή εξειδίκευσης του Tyeller. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει ευθύνες από διάφορες λειτουργίες για τις οποίες δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός προϊστάμενου. Δηλαδή, κάθε υφιστάμενος έχει τόσους προϊστάμενους, όσες είναι οι διαφορετικές λειτουργίες που εκτελεί.

Η **γραμμική επιτελική** μέθοδος προέρχεται από το συνδυασμό της γραμμικής και της λειτουργικής μεθόδου. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, διατηρείται η γραμμική ιεραρχική μεταβίβαση εξουσίας, ενώ προστίθεται στα ανώτερα κλιμάκια ένα επιτελείο ειδικών με εξειδικευμένες γνώσεις σε ορισμένα κρίσιμα αντικείμενα για την επιχείρηση.

Η **μέθοδος των επιτροπών και συμβουλών** είναι η μέθοδος εξουσιοδότησης, σύμφωνα με την οποία ορίζεται μια ομάδα ατόμων, που αποτελεί μια επιτροπή ή ένα σύμβουλο, προκειμένου να μελετήσει και να πάρει απόφαση για ένα θέμα. Οι επιτροπές αυτές είναι είτε μόνιμες, είτε προσωρινές και συνήθως βοηθούν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της γραμμικής/επιτελικής μεθόδου.

Η μέθοδος εξουσιοδότησης που εφαρμόζεται, καθορίζει και το βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης του κάθε οργανωτικού συστήματος. Όταν ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης ευθύνης και εξουσίας είναι μικρός, τότε η οργάνωση διοικείται σύμφωνα με το συγκεντρωτικό σύστημα. Όταν ο βαθμός ευθύνης και εξουσίας είναι μεγάλος, επιστατεί το αποκεντρωτικό σύστημα.

Συντονισμός σημαίνει να εργαζόμαστε όλοι σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης και με κοινό προσανατολισμό. Όταν υπάρχει συντονισμός σε μια επιχείρηση, όλοι οι εργαζόμενοι λειτουργούν βάσει προγράμματος και η εκροή της εργασίας του ενός είναι εισροή εργασίας του αλλού.

Για τον αποτελεσματικό συντονισμό απαιτείται ένα πολύ καλό σύστημα επικοινωνίας. Επικοινωνία σημαίνει ροή πληροφορίας. Για να υπάρχει κατάλληλη ροή χρειάζονται δομές, δίκτυα πληροφοριών και διαδικασίες επικοινωνίας. Η επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις παίρνει κυρίως δυο μορφές την κάθετη και την οριζόντια.

Η **κάθετη επικοινωνία** έχει δυο διαφορετικές αμφίδρομες ροές: την από προς τα κάτω επικοινωνία και την από προς τα επάνω επικοινωνία. Η από προς τα κάτω επικοινωνία είναι η μεταβίβαση μηνυμάτων με τη μορφή εντολών, οδηγιών, εγκυκλίων, ανακοινώσεων και παρατηρήσεων από τον ιεραρχικά ανώτερο προς τον ιεραρχικά κατώτερο. Η από προς τα πάνω επικοινωνία είναι πάρα πολύ σημαντική και συμπληρώνει την προηγούμενη. Με την επικοινωνία αυτή, οι υφιστάμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους, τα παράπονά τους, τις αντιρρήσεις τους και γενικά να αισθανθούν ικανοποίηση από τη μεταβίβαση των μηνυμάτων τους.

Οριζόντια επικοινωνία είναι η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, αλλά απασχολούνται σε διαφορετικές ομάδες εργασίας ή διαφορετικά τμήματα.

1.2.4 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ

Είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διαφόρων μελών της επιχείρησης για την εξακρίβωση και διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο έλεγχος και ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος ελέγχου. Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού. Οι δύο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία.

Ο έλεγχος δίνει έννοια και περιεχόμενο σε όλες τις άλλες διοικητικές λειτουργίες γιατί αποτελεί το στάδιο κατά το οποίο εξετάζεται η αποτελεσματικότητα όλων των λειτουργιών και κυρίως το κατά πόσο πραγματοποιήθηκαν όλα αυτά που προγραμματιστήκαν.

Ο έλεγχος χρησιμοποιείται κανονιστικά και δημιουργικά. Ο έλεγχος είναι κανονιστικός, γιατί επαναφέρει στον κανονικό ρυθμό τη λειτουργικότητα της επιχείρησης. Ο έλεγχος είναι επίσης δημιουργικός γιατί προτρέπει τα στελέχη να σκεφτούν εναλλακτικούς τρόπους δράσης, να βελτιώσουν την απόδοση τους, να συλλέξουν περισσότερες πληροφορίες και να παράγουν καλύτερο έργο.

Ο έλεγχος μπορεί να πάρει διάφορες μορφές.

Εσωτερικός έλεγχος λέγεται όταν ενεργείται από ανθρώπους ή μηχανές της ίδιας της επιχείρησης. Ενώ **εξωτερικός έλεγχος**, όταν αντιλαμβάνεται από εξωτερικούς συνεργάτες από άλλες εταιρίες και γενικότερα από τρίτους που δεν ανήκουν στην επιχείρηση.

Γενικός είναι ο έλεγχος που καλύπτει το σύνολο των εργασιών και διαδικασιών μιας επιχείρησης, ενώ **ειδικός** έλεγχος όταν διεξάγεται σε μια μόνο διεύθυνση ή σε ένα μόνο τμήμα της επιχείρησης.

Μόνιμος έλεγχος είναι ο έλεγχος που διενεργείται συνεχώς από τους προϊσταμένους των διευθύνσεων ή των τμημάτων. Ενώ **περιστασιακός** είναι ο έλεγχος που διεξάγεται σε έκτακτες περιπτώσεις από εσωτερικούς υπαλλήλους ή από εξωτερικούς συνεργάτες.

Προγενέστερος ή προληπτικός έλεγχος καλείται ο έλεγχος που πραγματοποιείται πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε διαδικασία μέσα στην επιχείρηση. Ο **αντιδραστικός** έλεγχος γίνεται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια για να εντοπιστούν εγκαίρως τυχόν παρεκκλίσεις από τις προδιαγραφές. Ενώ ο **μεταφραστικός ή κατασταλτικός** έλεγχος πραγματοποιείται αφού ολοκληρωθεί η παραγωγική διαδικασία και γενικότερα οποιαδήποτε δράση.

Κυβερνητικός είναι ο εσωτερικός έλεγχος, που γίνεται από το ίδιο το σύστημα. Δηλαδή όταν το σύστημα διαθέτει δικό του μηχανισμό αυτό-ρύθμισης και αυτόματη δυνατότητα διόρθωσης οποιασδήποτε απόκλισης. Αντίθετα ο **μη κυβερνητικός** έλεγχος είναι ο εξωτερικός, γιατί δεν γίνεται αυτόματα από την ίδια τη μηχανή κατά τη διάρκεια της παραγωγής, αλλά από τον υπεύθυνο ελέγχου ποιότητας.

Όλες αυτές οι κατηγορίες ελέγχου, προκειμένου να είναι αποτελεσματικές, χρειάζεται να διέπονται από ορισμένες αρχές. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι: η αρχή των κρίσιμων σημείων, της εξαίρεσης, της ελαστικότητας ή της ευκαμψίας, της οργανωτικής δομής, της προσαρμογής στις ανάγκες των στελεχών, της ευθύνης, του προληπτικού ελέγχου, της οικονομικότητας, της αμεσότητας και του σεβασμού στον ανθρώπινο παράγοντα.

Η διαδικασία του ελέγχου αποτελείται από πέντε βασικά βήματα. Τα βήματα αυτά είναι:

- Ο καθορισμός προτύπων
- Η αξιολόγηση και η μέτρηση
- Η σύγκριση των κατανεμημένων αποτελεσμάτων με τα πρότυπα
- Η ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμός αιτιών και τέλος,
- Η ενίσχυση των επιτυχιών ή η διόρθωση των παρεκκλίσεων

1.3 Οι συντελεστές του management.

Οι λειτουργίες του management ασφαλώς ασκούνται από τους ανθρώπους (διοικητικά στελέχη). Συνεπώς, η αποτελεσματική άσκηση αυτών στο πλαίσιο των επιχειρήσεων (ή οργανισμών) προϋποθέτει την ύπαρξη:

- 1) Γνώσεων, που αφορούν τις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους και τις τεχνικές του management και των επιμέρους λειτουργιών του.
- 2) Διοικητικών ικανοτήτων, με την έννοια της δυνατότητας των στελεχών να εφαρμόζουν τη γνώση του management στην πράξη.
- 3) Φιλοσοφίας ή κουλτούρας (“πιστεύω”, αξίες, νοοτροπίες) των στελεχών ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκησης του management.



Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του management απαιτεί όπως και κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα, τη γνώση. Σήμερα υπάρχει ένα αρκετά ικανοποιητικό εννοιολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τις λειτουργίες του management. Χωρίς αυτό η ύπαρξη αποτελεσματικού management είναι αδύνατη.

Εκτός των γνώσεων, το management ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μια σειρά ικανοτήτων, που προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να ασκεί τις λειτουργίες του management στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει.

Όμως το management ως ανθρώπινη δραστηριότητα αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, προδιαθέσεις, νοοτροπίες κ.λπ. που συνθέτουν την κουλτούρα ή τη φιλοσοφία του ατόμου που το ασκεί αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης μέσα στην οποία αυτό ασκείται.

Για παράδειγμα, ο διευθυντής μιας κλινικής, προκειμένου να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση (management), δεν αρκεί να γνωρίζει την ιατρική επιστήμη. Είναι απαραίτητο να ξέρει (γνώση), να μπορεί (ικανότητα) και να θέλει (κουλτούρα, νοοτροπία) να διοικεί (να προγραμματίζει, να οργανώνει, να στελεχώνει, να ελέγχει, να διευθύνει) τους ανθρώπους. Το ίδιο και ένας προϊστάμενος λογιστηρίου. Προκειμένου να διοικήσει σωστά το λογιστήριο πρέπει να ξέρει, να μπορεί και να θέλει να διοικεί.

Εκτός από τις διοικητικές γνώσεις, τις ικανότητες και τη διοικητική κουλτούρα, η άσκηση του management στηρίζεται και σε συγκεκριμένα διοικητικά συστήματα ή εργαλεία διοίκησης. Τέτοια, για παράδειγμα, μπορεί να είναι ένα σύστημα αμοιβών, ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, ένα σύστημα ελέγχου του χρόνου εργασίας των εργαζομένων, ένα σύστημα προγραμματισμού. Τα συστήματα αυτά σχεδιάζονται και αναπτύσσονται συνήθως από ειδικούς συμβούλους και χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη.

1.4 Η χρησιμότητα και η καθολική εφαρμογή του.

Η χρησιμότητα της εφαρμογής της οργάνωσης και διοίκησης (management) σε όλες τις μορφές οργανώσεων είναι δεδομένη και διαμορφώνεται, ανάλογα με τους στόχους, τη μορφή του προορισμού καθεμιάς. Όλες όμως έχουν κοινό προσανατολισμό την επιδίωξη της αποτελεσματικότητας, με την έννοια της επίτευξης στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Στο βαθμό επομένως, που η κοινωνική οργάνωση επιδιώκει την αποτελεσματικότητα, το management είναι αναγκαίο, αφού εξ ορισμού αποτελεί το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά οι διαθέσιμοι πόροι. Η αποτελεσματικότητα λοιπόν θα υπάρξει μόνο στην περίπτωση που υπάρχει κάποια μορφή προγραμματισμού ή οργάνωσης ή ελέγχου ή καθοδήγησης των ατόμων που αφορούν την επιχείρηση.

Βεβαίως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η ηγεσία, ο έλεγχος δεν μπορεί να παίρνουν την ίδια μορφή και να εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο σε μια πολυεθνική ή σε μία μικρή επιχείρηση, σε ένα δημόσιο ή σε ένα ιδιωτικό οργανισμό. Κάθε περίπτωση εμφανίζει ιδιαιτερότητες που απαιτεί ξεχωριστή εφαρμογή της γνώσης του management. Τα βασικά όμως στοιχεία, δηλαδή οι έννοιες, οι αρχές και βιοθεωρίες έχουν γενική ισχύ και καθολική εφαρμογή. Απλά όπως σε κάθε επιστήμη, έτσι και εδώ πρέπει να διακρίνονται οι θεμελιώδεις αρχές, από την τέχνη ή την τεχνική εφαρμογής της. Για παράδειγμα, μηχανικός χρησιμοποιεί τις ίδιες αρχές μηχανικής, σχεδιάζει όμως με διαφορετικό τρόπο ένα αυτοκίνητο και ένα αεροπλάνο.

Ένας άλλος προβληματισμός θα μπορούσε να υπάρξει ως προς τον τρόπο ανάπτυξης και εφαρμογής του management σε χώρες με διαφορετικές πολιτιστικές, κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές ιδιαιτερότητες. Αν για παράδειγμα το management που εφαρμόζεται στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες, θα μπορούσε να εφαρμοστεί και στην Ελλάδα. Η απάντηση σε αυτόν τον προβληματισμό είναι ότι οι βασικές έννοιες και οι αρχές του management ισχύουν σε όλες τις χώρες.



Τα στοιχεία που χρειάζονται προσαρμογή είναι το μέγεθος, οι διαδικασίες και οι τεχνικές εφαρμογής των λειτουργιών του management, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στην ελληνική πραγματικότητα.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι το management είναι απαραίτητο γιατί δίνει κατευθύνσεις. Κάθε επιχείρηση διατυπώνει αποστολή και όραμα, προσδιορίζοντας το που θέλει να βρεθεί στο μέλλον. Υπό την έννοια αυτή το management έρχεται να απαντήσει το πώς. Για το λόγο αυτό, το management είναι απαραίτητο σε κάθε επιχείρηση, κάθε οργανισμό, δημόσιο ή μη, κερδοσκοπικό ή μη κερδοσκοπικό,

Στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, μόνο με μια σαφώς διαμορφωμένη οργάνωση και διοίκηση, η επιχείρηση μπορεί να λάβει συνεπείς αποφάσεις σε σχέση με τους στόχους της, να εξασφαλίσει την απαραίτητη εσωτερική συνοχή, να θέσει κατευθύνσεις, να συγκεντρώσει την προσπάθεια, να διαμορφώσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μειώνοντας την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο.

Η εφαρμογή λοιπόν του management , είναι απαραίτητη γιατί:

1. Μας επιτρέπει να διαμορφώσουμε ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
2. Κατευθύνει την επιχειρηματική δράση και τη θέση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό
3. Μειώνει την αβεβαιότητα
4. Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τη δράση
5. Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων

Ο διευρυμένος ρόλος του management

Το management είναι σχέδιο και διαδικασία

Ως σχέδιο απαιτεί προσεκτική μελέτη και προετοιμασία, υπό την έννοια ότι θα πρέπει να προβλέπει και να προλαμβάνει μελλοντικά γεγονότα, να αναπροσαρμόζεται έτσι ώστε να οδηγεί τα πράγματα στην επιθυμητή κατεύθυνση. Ως συγκροτημένο σχέδιο, εξασφαλίζει την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που έχουν τεθεί.

To management είναι τέχνασμα

Ως τέχνασμα, προσανατολίζεται στη διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των ανταγωνιστών. Συνιστά δηλαδή το σχεδιασμό ενεργειών που θα επιτύχουν να δώσουν το προβάδισμα στην επιχείρηση.

To management είναι πρότυπο

Υπό αυτή την έννοια, πέρα από την ύπαρξη σχεδίων ή βούλησης, εστιάζεται στις ενέργειες εκείνες που εξασφαλίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης, αποτελώντας κατ' αυτό τον τρόπο πρότυπο. Εδώ δηλαδή εξετάζεται από το πρίσμα των πραγματοποιηθέντων επιτευγμάτων.

To management είναι προοπτική

Στο πλαίσιο αυτό το management είναι επινόηση. Μια επινόηση που δύναται να επηρεάζει την επιχειρηματική συμπεριφορά, που έχει γίνει αποδεκτή από την ομάδα, αποτελώντας τον «ομαδικό νου» που κατευθύνει τα πράγματα. Υπό αυτή την έννοια το management διαμορφώνει την εταιρική κουλτούρα που επικρατεί στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και την κουλτούρα των ατόμων που δρουν μέσα σε αυτό το περιβάλλον.

Τέλος, ένας σημαντικός ρόλος του management, είναι ότι προσφέρει την μέγιστη δυνατή προσαρμογή της επιχείρησης σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

2.1 Ορισμός και ανάλυση της έννοιας του προγραμματισμού.

Ο προγραμματισμός αποτελεί την πρώτη και βασικότερη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό και την υλοποίηση του **τι** θα γίνει, **πως** θα γίνει, **ποτέ** θα γίνει, **που** θα γίνει, **ποιος** θα το κάνει και **γιατί** θα το κάνει. Γεφυρώνει ουσιαστικά την απόσταση ανάμεσα στη θέση που βρίσκεται σήμερα μια επιχείρηση και το σημείο στο οποίο αποσκοπεί να φτάσει στο μέλλον.

Είναι όμως απαραίτητο η επιχείρηση να διανύσει αυτή την απόσταση; Σίγουρα είναι, γιατί συντελούν ραγδαίες αλλαγές στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι οποίες από τη μια πλευρά δημιουργούν ευκαιρίες, αλλά από την άλλη αναπτύσσουν κινδύνους. Ο ρόλος του προγραμματισμού είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με τη μεγαλύτερη δυνατή ελαχιστοποίηση του κινδύνου.

Ο προγραμματισμός δεν είναι λειτουργία που γίνεται μία φορά. Πρόκειται για μια διαρκή λειτουργία κατά την οποία παρακολουθείται η πορεία υλοποίησης των προγραμμάτων και εφαρμόζονται διορθωτικές πολιτικές όταν αλλάζουν κάποιοι παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό, αρκεί μια επιχείρηση να παραλληλιστεί με ένα πλοίο που βρίσκεται στη μέση του ωκεανού. Ο καπετάνιος που χαράζει την πορεία κατά την αρχή του ταξιδιού δεν εφησυχάζει αλλά διαρκώς ενημερώνεται για τις καιρικές συνθήκες και παρακολουθεί την κίνηση των άλλων πλοίων, ούτως ώστε το ταξίδι να πραγματοποιηθεί ασφαλώς χωρίς απρόοπτα και με μείωση του κινδύνου για ατύχημα.



Το ίδιο συμβαίνει και με την επιχείρηση. Χρειάζεται να παρακολουθούμε διαρκώς τα προγραμματισμένα σχέδια σε σχέση με τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος για να πετύχουμε αυτό που επιδιώκουμε με τη μεγαλύτερη δυνατή ελαχιστοποίηση των παραγόντων που μπορούν να το ανατρέψουν. Συνεπώς ο προγραμματισμός για την επιχείρηση περιλαμβάνει όλα τα σχέδια που καταστρώνουμε, προκειμένου να φτάσουμε στον τελικό σκοπό.

Τα οφέλη από τη λειτουργία του προγραμματισμού είναι παρά πολλά. Πιο συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός:

- Δίνει τη γενική κατεύθυνση στην επιχείρηση, όπως η πυξίδα σε ένα πλοίο που ταξιδεύει στον ωκεανό.
- Επιτρέπει να επισυναφθούν εγκαίρως διάφορα προβλήματα μέσα στην επιχείρηση, καθώς και οι ευκαιρίες ή οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Μειώνει την αβεβαιότητα, διότι συμβάλλει στην πρόβλεψη της αγοράς στο μέλλον και κατά συνέπεια εντοπίζει τις ενδεχόμενες αλλαγές για τις οποίες η επιχείρηση προετοιμάζεται εγκαίρως.
- Βοηθά στην καλύτερη αξιοποίηση και αποτελεσματική διαχείριση των πόρων. Αυτό επιτυγχάνεται γιατί περιγράφουμε με λεπτομέρεια τη θέση εργασίας του κάθε εργαζομένου, τον τρόπο παραγωγής, τον τρόπο χρησιμοποίησης της α' ύλης και γενικά τη συμβολή κάθε πόρου στην παραγωγική διαδικασία.
- Βοηθά στον καλύτερο συντονισμό και στην αποτελεσματικότητα όλων των λειτουργιών της επιχείρησης.
- Θέτει τα πρότυπα και τις ακριβείς μετρήσεις με τις οποίες συγκρίνονται τα τελικά αποτελέσματα. Βάσει των προτύπων και των τιμών που αναμένουμε μετρούμε την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού.
- Συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι υψηλές επιδόσεις που έχουν επιτύχει πολλές επιχειρήσεις οφείλονται στον καλό προγραμματισμό.

2.2 Συστατικά στοιχεία του προγραμματισμού.

Τα σημαντικότερα στοιχεία για την κατάστρωση του προγραμματισμού είναι:

- § Οι αντικειμενικοί σκοποί
- § Οι στόχοι
- § Η πολιτική
- § Η αποστολή και τα,
- § Σχέδια δράσης

Απαραίτητο και πρώτο συστατικό στοιχείο για τη λειτουργία του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός των α) Αντικειμενικών σκοπών για το σύνολο της επιχείρησης και των β) Στόχων για κάθε διεύθυνση, για κάθε τμήμα, για κάθε ομάδα εργασίας και για κάθε άτομο μέσα στην επιχείρηση. Οι αντικειμενικοί σκοποί αποτελούν το σημείο εκκίνησης γιατί δίνουν την κατεύθυνση για όλες τις δραστηριότητες της διοίκησης, των στελεχών, των τμημάτων και των υφισταμένων. Οι αντικειμενικοί σκοποί είναι το τελικό στάδιο στο οποίο επιδιώκουμε να φτάσουμε, αφού πρώτα περάσουμε από όλα τα ενδιάμεσα στάδια, που είναι οι στόχοι. Η σχέση ανάμεσα στον αντικειμενικό σκοπό και στόχο μπορεί να παραλληλιστεί με τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο τελικό προϊόν και στις πρώτες ύλες. Ένα προϊόν για να γίνει τελικό (αντικειμενικός σκοπός) και να φτάσει στον καταναλωτή, περνάει από ενδιάμεσα στάδια παραγωγής (στόχοι), από τα οποία μορφοποιείται μέχρι να πάρει την οριστική του μορφή. Με άλλα λόγια ο αντικειμενικός σκοπός είναι το τελικό λιμάνι προορισμού ενός ταξιδιού, ενώ οι στόχοι είναι όλοι οι ενδιάμεσοι σταθμοί, που συνδέονται και ευθυγραμμίζονται στο λιμάνι προορισμού.

Οι αντικειμενικοί σκοποί

Οι αντικειμενικοί σκοποί καθορίζονται κυρίως από τις ατέλειες και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος σε σχέση με τις δυνατότητες, τα ισχυρά ή ασθενή σημεία της επιχείρησης. Οι αντικειμενικοί σκοποί μπορούν να αφορούν το μερίδιο αγοράς (θέση στην αγορά), την οικονομική παραγωγή των προϊόντων, την πρωτοποριακή εισαγωγή νέων τεχνολογιών (καινοτομία), τη δημιουργία εικόνας στην αγορά, τη σταδιακή εξαφάνιση των ανταγωνιστών, την παράγωγή ποιοτικών προϊόντων στην αύξηση των επενδύσεων, την προστασία του περιβάλλοντος με τη χρήση εναλλακτικών μεθόδων παραγωγής κ.α.

Οι στόχοι

Οι στόχοι καθορίζονται σε επίπεδο τμημάτων και ομάδων εργασίας και υπηρετούν ως πρότυπα, με βάση τα οποία αξιολογείται η απόδοση της επιχείρησης και ο βαθμός υλοποίησης και επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών. Οι στόχοι είναι κάτι περισσότερο από προθέσεις και επιθυμίες. Αν διαμορφωθούν κατάλληλα μετατρέπονται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, ενέργειες και διαδικασίες βάσει των οποίων λειτουργεί εύρυθμα η επιχείρηση και υπάρχει πλήρης συντονισμός μεταξύ όλων των τμημάτων.

Ένας ή περισσότεροι στόχοι ενσωματώνουν την επιθυμία μας σχετικά με κάποια ή κάποιες προσδοκίες μας. Είναι δυνατόν ένας στόχος να είναι τελικός ή ενδιάμεσος. Ενδιάμεσος σημαίνει ότι η υλοποίησή του βοηθά ή στηρίζει την υλοποίηση κάποιου άλλου στόχου.

Μιλώντας για στόχους στο διοικητικό περιβάλλον οι παρακάτω έννοιες είναι σημαντικές:

1. Προσδιορισμός στόχου ή στόχων.
2. Κεκτημένη ταχύτητα (momentum).
3. Στόχοι από την «πίσω πόρτα» ή στόχοι που προκύπτουν από το «παράθυρο» (rear end).
4. Ψωνίζοντας στόχους ή βγαίνω στην αγορά για στόχους (shopping).
5. Ασαφείς στόχοι.
6. Εναλλακτικοί στόχοι.
7. Βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι.
8. Αντιφατικοί στόχοι.

Προσδιορισμός στόχου ή στόχων

Θεωρούμε δεδομένο ότι οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις έχουν πάντα στόχους. Ακόμη περισσότερο θεωρούμε σαν δεδομένο ότι πέρα από τους οργανισμούς και τα επί μέρους τμήματά τους έχουν και αυτά πάντα στόχους. Κι η λέξη κλειδί εδώ είναι το «πάντα», πέρα από τους στόχους βέβαια. Αν μη τι άλλο η διοίκηση μέσω στόχων (management by objectives) είναι μία έννοια (ή πρακτική) αρκετά δημοφιλής σε διοικητικούς κύκλους τόσο στη βιομηχανία όσο και σε Πανεπιστημιακές Σχολές. Αλλά γιατί; Απλούστατα γιατί χωρίς στόχους η κίνησή μας έχει κάθε λόγο να είναι τυχαία. Τόσο τυχαία που μπορεί να φτάσει στα πρότυπα χαρακτηρισμού της σαν «Brownian» - κάτι που σημαίνει ότι από κάθε σημείο η πιθανότητα να πάμε σε ένα οποιοδήποτε άλλο σημείο είναι ομοιόμορφη. Ο στόχος ενσωματώνει το σημείο που θέλουμε να φτάσουμε, καλύτερα, το προσδιορίζει.

Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να βρούμε την κατάλληλη **γλώσσα** για την περιγραφή του στόχου. Ο πλήρης προσδιορισμός ενός στόχου πρέπει να περιλαμβάνει:

- (α) το σημείο που θέλουμε να φτάσουμε δηλαδή αυτό που θέλουμε να επιτύχουμε,
- (β) το σημείο εκκίνησης δηλαδή το σημείο που βρισκόμαστε σήμερα, και
- (γ) τους περιορισμούς που πρέπει να λάβουμε υπόψη προκειμένου από το σημείο εκκίνησης να φτάσουμε εκεί που θέλουμε.

Μια διαφορετική θεώρηση του θέματος είναι αυτή της ένταξης. Εντάσσεται δηλαδή ο κάθε στόχος σε κάτι γενικότερο. Δεν θα προσπαθήσω να ορίσω το «γενικότερο». Είναι πολύ γενικό για να ορισθεί με επιτυχία! Πολλές φορές το «γενικότερο» αναφέρεται στο πλαίσιο της απόφασης και του στόχου.

Στην υπόθεση του προσδιορισμού στόχων το θέμα της γλώσσας αφορά τον ίδιο τον προσδιορισμό αλλά και τη διατύπωση του στόχου. Με άλλα λόγια, χρειαζόμαστε την κατάλληλη γλώσσα προκειμένου να προσδιορίσουμε με αποτελεσματικότητα τους στόχους – και αυτό αποτελεί το σημαντικό πρόβλημα ή τη σημαντική διάσταση, όπως επίσης χρειαζόμαστε την κατάλληλη γλώσσα προκειμένου να διατυπώσουμε αποτελεσματικά το προϊόν της διαδικασίας, δηλαδή το στόχο. Όσον αφορά τη διάσταση του προσδιορισμού, η γλώσσα πρέπει να είναι ικανή να περιγράφει αυτό ή αυτά που επιδιώκουμε, τυχόν σχέσεις μεταξύ τους αλλά και σχέσεις με το περιβάλλον μέσα στο οποίο εντάσσονται. Ας καταφύγουμε σε ένα παράδειγμα στόχου.

Το θέμα αφορά τον καθορισμό στόχου για την επίτευξη υψηλότερης παραγωγικότητας. Η παραγωγικότητα αναφέρεται στο λόγο παραγωγής ενός προϊόντος (ή υπηρεσίας) σε σχέση με την εργασία που απαιτείται για την παραγωγή. Αποσκοπεί στην αποδοτική χρησιμοποίηση των μέσων παραγωγής (δηλαδή των κεφαλαίων και των υλικών, της ενέργειας, των μηχανημάτων, των εγκαταστάσεων και της ανθρώπινης πρωτοβουλίας, ευφυΐας, επιδεξιότητας και γνώσης) και τον αποτελεσματικό συντονισμό των δραστηριοτήτων παραγωγής προκειμένου τα προϊόντα της επιχείρησης να έχουν εμπορική ανταγωνιστικότητα στην αγορά.

Λαμβάνοντας υπόψη κι αυτά που αναφέραμε περί παραγωγικότητας μπορούμε να διαμορφώσουμε τις ακόλουθες όψεις:

- 1) Παραγωγικότητα εργασίας. Δηλαδή οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται είτε άμεσα είτε έμμεσα στην εξυπηρέτηση της γραμμής παραγωγής που μας ενδιαφέρει.
- 2) Παραγωγικότητα κεφαλαίου. Εδώ το κεφάλαιο αναφέρεται στον πάγιο εξοπλισμό της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια μας απασχολεί η παραγωγικότητα της εργασίας και η παραγωγικότητα του κεφαλαίου. Αν πάλι μας απασχολεί το θέμα της παραγωγικότητας συνολικά τότε πρέπει να οργανώσουμε τις απόψεις μας γύρω από αυτό κατασκευάζοντας ένα κατάλληλο μοντέλο. Σε μια προσπάθεια συνολικής θεώρησης της παραγωγικότητας οι επιμέρους όψεις που αναφέραμε πιο πριν αποτελούν υπό-στόχους.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειώσουμε ότι πολλοί συγγραφείς αποφεύγουν ν' αναφέρονται σε στόχους προτιμώντας τον όρο υπό-στόχοι θέλοντας να τονίσουν ότι πάντα (ή σχεδόν πάντα) υπάρχει ένας στόχος που είναι γενικότερος από αυτό που μας απασχολεί. Ένας στόχος είναι γενικότερος από κάποιον άλλο, π.χ. θεωρούμε το στόχο Α γενικότερο του Β όταν ο Β αποτελεί εξειδίκευση του Α.

Μια ενδιαφέρουσα ταξινόμηση των στόχων στο περιβάλλον της διοίκησης έχει γίνει από τον Anthony, ο οποίος διακρίνει τρεις κυρίες κατηγορίες στόχων : (α) τους στρατηγικούς, β) τους τακτικούς και γ) τους λειτουργικούς. Η ταξινόμηση αυτή ανταποκρίνεται στις διαδικασίες προγραμματισμού που ο προαναφερόμενος συγγραφέας διακρίνει σε α) Strategic planning, β) management control και γ) operational control.

Στηριζόμενοι στην ταξινόμηση του Anthony μπορούμε να ορίσουμε την κάθε κατηγορία στόχων με τον παρακάτω τρόπο:

1. Στρατηγικοί είναι οι στόχοι που «αγκαλιάζουν» όλες τις κινήσεις του οργανισμού, που καθορίζουν τις γενικές επιδιώξεις του, που στηρίζουν τη χάραξη και διαμόρφωση της πολιτικής και που δίνουν το ερέθισμα για τη διαμόρφωση των τακτικών στόχων και ακόμη περισσότερο που προσδιορίζουν τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες διαμορφώνονται τόσο οι τακτικοί όσο και οι λειτουργικοί στόχοι.

2. **Τακτικοί** είναι οι στόχοι που εξειδικεύουν τους στρατηγικούς στόχους ανά τομέα δράσης της επιχείρησης. Πρόκειται για στόχους που είναι περισσότερο λεπτομερείς από τους στρατηγικούς στους οποίους στηρίζονται και που συνήθως αναφέρονται σε τμήματα της επιχείρησης ή ενότητες δραστηριοτήτων.
3. **Λειτουργικοί** είναι οι στόχοι που εξειδικεύουν τους τακτικούς συνήθως σε επίπεδο που μπορεί να αναφέρεται είτε σε ατομική ανάθεση εργασίας είτε σε ομαδική δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τα όσα έχουμε αναπτύξει μέχρι τώρα περί στόχων και υπό-στόχων, μπορούμε να θεωρήσουμε τους τακτικούς στόχους σαν υπό-στόχους, δηλαδή σαν στόχους που προκύπτουν από την εξειδίκευση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Καταλήγουμε τονίζοντας τις τρεις βασικές αρχές προσδιορισμού στόχων: σαφήνεια, σαφήνεια και σαφήνεια! Ένας στόχος είναι πλήρης όταν ξεκαθαρίζει το πλαίσιο αναφοράς του, το χρονικό ορίζοντα υλοποίησής του και το κόστος του. Το τελευταίο είναι πολύ σημαντικό, χωρίς να θέλω να υποτιμήσω τη σημασία του πλαισίου αναφοράς και χρονικών ορίων. Οι στόχοι οδηγούν στη διαμόρφωση προγραμμάτων κι η καλή μέρα από το πρωί φαίνεται. Προσέξτε την ακόλουθη πρόταση του προέδρου των ΗΠΑ Τζων Κέννεντυ που διατυπώθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1960 σχετικά με το διαστημικό πρόγραμμα της χώρας: *«Στοχεύουμε στην αποστολή ανθρώπου στην Σελήνη μέχρι το τέλος της δεκαετίας και στην ασφαλή επιστροφή του στη γη.»*

Προσδιορισμός στόχου που τα περιλαμβάνει όλα!.

Κεκτημένη ταχύτητα (momentum)

Μιλήσαμε αρκετά για τη διαδικασία προσδιορισμού στόχου ή στόχων. Σε πολλές, όμως, περιπτώσεις η κίνηση ενός οργανισμού γίνεται χωρίς να έχει προσδιορισθεί κάποιος στόχος ή στόχοι. Γίνεται λόγω κεκτημένης ταχύτητας ή momentum.

Αλλά ας ξεκαθαρίσουμε λίγο τα πράγματα. Στην προηγούμενη ενότητα μπορεί να δώσαμε την εντύπωση ότι η κάθε κίνηση του οργανισμού, ακόμη κι η μικρότερη, κατευθύνεται από κάποιο στόχο. Αυτό είναι σωστό. Ακόμη και στην περίπτωση της κεκτημένης ταχύτητας. Όμως προϋπόθεση για την τελευταία είναι η ταχύτητα, δηλαδή δε μπορούν να δημιουργηθούν προϋποθέσεις κίνησης λόγω κεκτημένης ταχύτητας αν προηγούμενα δεν έχει

υπάρξει ταχύτητα. Ταχύτητα που υποδηλώνει κίνηση πάνω σε μία προεπιλεγμένη πορεία. Αποτελεί με άλλα λόγια η περίπτωση momentum επανάληψη και ανατροφοδότηση της ήδη επιλεχθείσας πορείας. Ίσως η διαφορά είναι χρονική. Επιλέξαμε ένα στόχο κατά το παρελθόν, σχεδιάσαμε ένα πρόγραμμα για την επίτευξή του (το πρόγραμμα εκφράζεται μέσω της διακεκομμένης γραμμής), τα πράγματα πήγαν καλά κι εμείς συνεχίζουμε. Γιατί συνεχίζουμε; Διότι έχουμε δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την επανάληψη της επιτυχίας μας. Κάθε κίνηση δημιουργεί momentum. Στηριζόμαστε στο momentum όταν θέλουμε να διατηρήσουμε την επιτυχία των αποτελεσμάτων από τις ενέργειές μας.

Η επιτυχημένη αντιμετώπιση ενός ισχυρού αντιπάλου (π.χ. μιας ομάδας basket) κατά το πρώτο ημίχρονο του αγώνα δημιουργεί momentum για το πως θα παίξουμε το δεύτερο ημίχρονο. Προσοχή όμως! Η αρχική μας επιλογή και συνακόλουθο «στήσιμο» της ομάδας μας στον αγωνιστικό χώρο στόχευε στην νίκη. Η κερτημένη ταχύτητα μπορεί να σε «θρέψει» μπορεί όμως και να σε καταστρέψει. Πολλές φορές την υιοθετούμε γιατί δεν έχουμε το χρόνο ή τα μέσα για να σκεφτούμε κάτι διαφορετικό, κάτι πιθανά καλύτερο. Πολλές εταιρίες οδηγήθηκαν στην καταστροφή γιατί λόγω κερτημένης ταχύτητας δεν επαναπροσδιόρισαν τους στόχους τους ή δεν αντιλήφθηκαν έγκαιρα τις κρίσιμες αλλαγές στο περιβάλλον και τις λειτουργίες τους. Πιστεύω ότι η κερτημένη ταχύτητα αποτελεί μία βραχυπρόθεσμη λύση που είναι ικανή να αντιμετωπίσει κάτι που επαναλαμβάνεται, κάτι που κινείται σε ένα χώρο προβλέψιμο, ίσως σ' ένα χώρο ελάχιστα μεταβαλλόμενο. Σε καμία περίπτωση δεν θα έπρεπε να ακολουθείται είτε τυφλά είτε με προδιάθεση επανάπαυσης. Αν βοηθά σε κάτι, αυτό είναι η οικονομία δυνάμεων. Κάθε διαδικασία προσδιορισμού νέων στόχων στοιχίζει.

Όμως σε συνθήκες ραγδαίας μεταβαλλόμενης αγοράς ή ανταγωνισμού η τυφλή υποταγή στο momentum μπορεί να αποβεί μοιραία. Φανταστείτε για παράδειγμα το «walkman». Πρωτοεμφανίσθηκε στην αγορά από την εταιρεία SONY την δεκαετία του 1980. Καλύτερα θα ήταν να πούμε στις αρχές της προαναφερθείσας δεκαετίας. Αν η SONY είχε αφήσει το momentum να κυριαρχήσει σήμερα δεν θα υπήρχε walkman με την ένδειξή της στα χέρια μας. Βέβαια, η SONY κάθε άλλο παρά στο momentum στηρίχθηκε.

Αναφέραμε και προηγούμενα ότι κάποια κυκλική κίνηση, ή και επανάληψη είναι αναπόφευκτη. Σίγουρα δημιουργείται μια εύλογη απορία. Συζητάμε τόση ώρα περί στόχων χωρίς να έχουμε ξεκαθαρίσει τους παράγοντες που πρέπει να λάβουμε υπόψη για τον καθορισμό τους. Αυτό είναι σημαντικό κι αφορά τον χειρισμό της γλώσσας για την οποία ήδη μιλήσαμε. Δυστυχώς η απάντηση είναι τόσο απλή όσο και δύσκολη.

Συνίσταται στον συνυπολογισμό της θέσης στην οποία βρισκόμαστε μαζί με τα δεδομένα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο κινούμαστε σαν εταιρεία. Η θέση στην οποία βρισκόμαστε καθορίζει τις δυνατότητές μας και τις προϋποθέσεις για εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον.

Ο προσδιορισμός στόχων επαναφοράς είναι απαραίτητος. Μπορεί να μην αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχία του έργου, αποτελεί όμως αναγκαία προϋπόθεση για την επιβίωση της εταιρείας. Με τη σειρά της δε, η επιβίωση αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχή κίνηση της εταιρείας στο χώρο που την περιβάλλει. Ενώ το momentum στηρίζει την κίνηση προς τα μπροστά, ο στόχος επαναφοράς είναι το STOP, ανάλογο με αυτό που υπάρχει στους ανελκυστήρες. Ιδιαίτερη σημασία έχει η ταχύτητα χειρισμού κι υλοποίηση στόχου (ή στόχων) επαναφοράς όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο, ή, αν θέλετε η **ανταποκριτικότητα** του οργανισμού κι η ετοιμότητά του στην χρησιμοποίηση των στόχων αυτών.

Ανταποκριτικότητα κι ετοιμότητα διαφέρουν. Η πρώτη αναφέρεται στην ικανότητα της εταιρείας να αναγνωρίζει τον κίνδυνο όταν πραγματικά υπάρχει. Η δεύτερη αναφέρεται στην ικανότητα του οργανισμού να ενεργοποιεί τους κατάλληλους στόχους όταν ο κίνδυνος έχει αναγνωρισθεί. Για να ξεκαθαριστεί περισσότερο το θέμα θα καταφύγουμε στη μήτρα διπλής εισόδου ακραίων καταστάσεων που περιγράφεται στον Πίνακα 1. Ιδανικές συνθήκες αποτελεσματικής εφαρμογής στόχων επαναφοράς έχουμε όταν η ανταποκριτικότητα κι η ετοιμότητα ενός οργανισμού βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο. Αν η στάθμη και των δύο είναι χαμηλή τότε χρειάζεται να προβούμε σε ενέργειες διοικητικού σχεδιασμού προκειμένου να εξυψώσουμε τη στάθμη και των δύο.

Ετοιμότητα	Ανταποκριτικότητα	
	<u>Χαμηλή</u>	<u>Υψηλή</u>
Χαμηλή	Διοικητικός σχεδιασμός	Βελτίωση μηχανισμών χειρισμού κρίσεων
Υψηλή	Βελτίωση αισθητηρίων μηχανισμών της εταιρείας	Ικανές και αναγκαίες συνθήκες εφαρμογής στόχων επαναφοράς

Πίνακας _1

Χαμηλή ανταποκριτικότητα σημαίνει ότι τα αισθητήρια όργανα της εταιρείας δεν είναι όσο θα έπρεπε αναπτυγμένα. Παραδείγματος χάριν, ο τρόπος με τον οποίο διερευνούμε αλλαγές στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας είναι ελλιπής. Πολλές εταιρείες δεν διαθέτουν κατάλληλους μηχανισμούς ελέγχου της αγοράς, ή αναγνώρισης τυχόν προβλημάτων μεταξύ του προσωπικού. Χαμηλή ετοιμότητα σημαίνει ότι η ικανότητα του οργανισμού να αντιμετωπίζει κρίσεις είναι περιορισμένη. Στο στρατό η ικανότητα για χειρισμό κρίσεων αναπτύσσεται μέσω στρατιωτικών ασκήσεων ή προσομοίων μαχίμων καταστάσεων. Πολλές κυβερνήσεις καταφεύγουν σε ανάλογες ασκήσεις προκειμένου να αναπτύξουν την ικανότητά τους για χειρισμό κρίσεων. Στο χώρο των επιχειρήσεων κάτι τέτοιο είναι επίσης δυνατό. Για παράδειγμα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν προσομοιωτές επιχειρηματικών καταστάσεων (business games). Αλλά υπάρχει και κάτι άλλο.

Οι στόχοι οδηγούν στη διαμόρφωση προγραμμάτων. Τα προγράμματα, με τη σειρά τους, συνδυάζονται με την οργανωτική δομή της εταιρείας η δε υλοποίησή τους πολλές φορές ενσωματώνεται στους λειτουργικούς και διαδικαστικούς κανόνες της επιχείρησης.

Οι **λειτουργικοί κανόνες** (επίσημα και ανεπίσημα) προσδιορίζουν τις ελευθερίες και τους περιορισμούς, βάσει των οποίων τα διάφορα μέρη της επιχείρησης συνδυάζονται οργανωτικά και εμπλέκονται εργασιακά, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η προβλεψιμότητα των αποτελεσμάτων κάθε διοικητικής πράξης. Οι διαδικαστικοί κανόνες (επίσημοι και ανεπίσημοι) ρυθμίζουν τον τρόπο αλλαγής των λειτουργικών κανόνων. Είναι οι κινητήριοι μοχλοί πίσω από κάθε προσπάθεια ανανέωσης, που αντανακλούν την ικανότητα της επιχείρησης να αυτό-διορθώνεται, δηλαδή να επισημαίνει και να επιλύει τα προβλήματα της.

Πρέπει να ενσωματώνονται στο πλέγμα των λειτουργικών και διαδικαστικών κανόνων της επιχείρησης. Τώρα σε ποια κατηγορία ανήκουν αυτό δεν είναι ξεκάθαρο πέρα από το γεγονός ότι εξ' ορισμού η ετοιμότητα αποτελεί διαδικαστικό θέμα και άρα θα μπορούσε άνετα κανείς να την τοποθετήσει στους διαδικαστικούς κανόνες. Είναι και κάτι άλλο όμως.

Οι **διαδικαστικοί κανόνες** υπάρχουν ώστε να μπορούμε να αλλάζουμε τη ροή της κίνησης του οργανισμού με άλλα λόγια για να μπορούμε να αλλάζουμε τους λειτουργικούς κανόνες. Πρόκειται δηλαδή για κανόνες που ενεργοποιούμε μόνο όταν υπάρχει λόγος. Αυτό αντιστοιχεί στην έννοια της ετοιμότητας για δράση. Από την άλλη μεριά η ανταποκριτικότητα ή η ικανότητα για αυτή στοιχειοθετεί μια συνεχή διαδικασία. Πρέπει πάντα η επιχείρηση να είναι ανταποκριτική, όχι απλά χθες ή προχθές αλλά και μεθαύριο. Στηριζόμενοι στην παρατήρηση αυτή υποστηρίζουμε ότι η ανταποκριτικότητα της επιχείρησης πρέπει να περιλαμβάνεται μέσα από τους λειτουργικούς της κανόνες.

Αν μπορούσαμε να μας φανταστούμε σε μία πόλη όπου η επικοινωνία μας με τον σερβιτόρο είναι ασαφής οπότε αυτό που εμείς εννοούμε σαν Carruccino στον κόσμο αντίληψης του σερβιτόρου μπορεί να είναι κάτι διαφορετικό, ίσως ένας χυμός εξωτικού φρούτου. Αν όμως θέλουμε να πιούμε Carruccino είμαστε υποχρεωμένοι να πάρουμε το ρίσκο.

Ανάλογα είναι τα πράγματα και στις επιχειρήσεις. Είναι υποχρεωμένες να κάνουν κάτι. Πολλές φορές το κάνουν σε καθεστώς (ή σε συνθήκες) ασάφειας γιατί δεν υπάρχει εναλλακτική λύση ή γιατί η προσφερόμενη λύση είναι υπέρ του δέοντος ακριβή. Ασαφείς στόχοι υποδηλώνουν κίνηση προς το αβέβαιο.

Το πρώτο, το σημαντικότερο που πρέπει να κάνουμε όταν έχουμε κίνηση με ασαφείς στόχους είναι να διαπιστώσουμε την ασάφεια. Το χειρότερο που θα μπορούσε να συμβεί είναι να πιστεύουμε ότι τα πράγματα είναι σαφή όταν αυτά είναι πράγματι ασαφή. Η έννοια της ασάφειας στον προσδιορισμό των στόχων είναι ανάλογη με τα μοντέλα λήψης αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας. Πράγμα που σημαίνει ότι το αποτέλεσμα μιας απόφασής μας είναι αβέβαιο και συνάρτηση αβέβαιων μελλοντικών εξελίξεων που δυστυχώς βρίσκονται έξω από την δικαιοδοσία μας. Δηλαδή, δεν μπορούμε να κάνουμε τίποτα για τις εξελίξεις αυτές.

Στην περίπτωση που είμαστε υποχρεωμένοι να προχωρήσουμε με ασαφείς στόχους το κυριότερο (πέρα από την αναγνώριση της κατάστασης) είναι να προσπαθούμε μετά από κάθε βήμα μας να ξεκαθαρίζουμε όσο περισσότερο γίνεται τα πράγματα. Ο προσδιορισμός ή η εκτίμηση πιθανοτήτων βοηθά. Όπως μπορεί επίσης να βοηθήσει και ανάλυση ευαισθησίας καθώς και η διαμόρφωση πολλών εναλλακτικών σεναρίων δράσης. Στη διοίκηση πολλές φορές μιλάμε, για συγκυριακό προγραμματισμό ή ενδεχομενικό προγραμματισμό προκειμένου να υποδηλώσουμε μια πραγματικότητα που επιβάλλει την ύπαρξη εναλλακτικών σεναρίων δράσης. Αρκετές φορές όταν ζητάω από τους συνεργάτες μου να κάνουν κάτι δεν είμαι σίγουρος για το πότε αυτό που ζητάω μπορεί να είναι έτοιμο. Πάντα προσπαθούμε να προσδιορίζουμε από κοινού μια ημερομηνία για την παράδοση της εργασίας. Ακόμη και σε συνθήκες ασάφειας. Τότε συμφωνούμε σε μια ενδιάμεση ημερομηνία προκειμένου να επανεξετάσουμε την κατάσταση σε μια προσπάθεια καλύτερου προσδιορισμού του στόχου δράσης.

Η ασάφεια στους στόχους είναι επίσης συνδεδεμένη με διοικητικές αποφάσεις που κινούνται σε χώρους πολύπλοκων προβλημάτων (unstructured problem). Ένα πρόβλημα ή προβληματική κατάσταση θεωρείται ασαφής όταν η διασύνδεση μεταξύ αιτίου (ή αιτιών) και αποτελέσματος (ή αποτελεσμάτων) δεν είναι σαφής ή (ακόμα χειρότερα) δεν μπορεί εύκολα να προσδιορισθεί.

Εναλλακτικοί στόχοι

Είναι η περίπτωση που έχουμε δυο επιδιώξεις αντί ενός.

Το θέμα της επιδίωξης εναλλακτικών στόχων ταυτόχρονα, παράλληλα δηλαδή, είναι θέμα άνεσης και ευελιξίας. Παρά το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις θα ήθελαν να έχουν αυτή την άνεση ή ευελιξία δεν το κάνουν λόγω του κόστους που μια τέτοια ενέργεια συνεπάγεται. Το κόστος δεν είναι πολύμορφο και διακλαδικό στη σύνθεσή του. Οι παράγοντες που το συνθέτουν είναι:

1. Κόστος εργασίας και συνεπαγόμενο κόστος ευκαιρίας.
2. Αρνητικές επιπτώσεις όσον αφορά το προσωπικό που αναπτύσσει τους στόχους και μετά βλέπει να υλοποιούνται άλλοι, όχι γιατί είναι καλύτεροι αλλά γιατί είναι εναλλακτικοί.

Κάθε στόχος οδηγεί στην ανάπτυξη σχεδίου δράσης το οποίο με τη σειρά του περιπλέκεται με την οργανωτική δομή της επιχείρησης επηρεάζοντας τη διαμόρφωση λειτουργικών και διαδικαστικών κανόνων που διασφαλίζουν την αποτελεσματική υλοποίηση του αρχικού στόχου (αν το «διασφαλίζουν» ακούγεται κατηγορηματικό μπορείτε να το αντικαταστήσετε με «που δημιουργούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις για...»). Με το δεδομένο αυτό η ύπαρξη πολλών εναλλακτικών στόχων είναι δυνατόν να υπονομεύσει την ίδια την ευστάθεια της οργανωτικής δομής της επιχείρησης.

Κλείνω τη συζήτηση περί πολλαπλών στόχων τονίζοντας ότι κανείς δε θα μπορούσε να τους αρνηθεί. Θα μπορούσαμε να τους θεωρήσουμε σαν «too good to be true!» και αυτό γιατί πράγματι στοιχίζουν. Και δυστυχώς το κόστος τους δεν είναι μόνο χρηματικό. Η ύπαρξη αλλά και η επιδίωξη πολλαπλών (εναλλακτικών) στόχων αποτελεί πρόκληση στην ευστάθεια μιας εταιρίας. Σκεφθείτε την αρχή για ενότητα στην δράση. Ζητάμε δηλαδή με άλλα λόγια από όλη την εταιρία να συντονίσει τον ήχο της γύρω από αυτόν του μαέστρου και από την άλλη μεριά δίνουμε πολλαπλούς τόνους.

Η **πρώτη διαφορά** βρίσκεται στην εμβέλεια ή βαθμό κάλυψης. Περιμένουμε ένα μακροπρόθεσμο στόχο να καλύπτει περισσότερα σε σύγκριση με ένα βραχυπρόθεσμο. Στηριζόμενοι στη θεωρία συνόλων μπορούμε να θεωρήσουμε ένα βραχυπρόθεσμο στόχο σαν υποσύνολο ενός ή περισσότερων μακροπρόθεσμων στόχων.

Η σχέση μεταξύ στόχων είναι αμφίδρομα πολυσήμαντη : α) ένας βραχυπρόθεσμος στόχος εντάσσεται σε περισσότερους από ένα μακροπρόθεσμους στόχους και β) ένας μακροπρόθεσμος στόχος υλοποιείται μέσω της εξειδίκευσής του σε περισσότερους από ένα βραχυπρόθεσμους στόχους. Τονίζουμε τη λέξη εξειδίκευση αφού εκφράζει με τον καλύτερο τρόπο την μετάβαση από μακροπρόθεσμους στόχους σε αντίστοιχους βραχυπρόθεσμους. Η υλοποίηση μακροπρόθεσμων στόχων επιτυγχάνεται μέσω της εξειδίκευσής του σε ανάλογους βραχυπρόθεσμους η επίτευξη των οποίων οδηγεί στην τελική υλοποίηση του αρχικού [μακροπρόθεσμου] στόχου.

Αυτό σημαίνει ότι η υλοποίηση, ας πούμε του β, προϋποθέτει προηγούμενη επίτευξη, ας πούμε του α. Αν ο Σ αναφέρεται στην κατασκευή ενός σπιτιού, τότε τα έργα θεμελίωσης (στόχος β) προϋποθέτουν ολοκλήρωση των έργων εκσκαφής και προετοιμασίας του εδάφους (στόχος α).

Η **δεύτερη διαφορά** αφορά τον χρονικό ορίζοντα του κάθε στόχου. Συνήθως το χρονικό πλαίσιο βραχυπρόθεσμων στόχων δεν ξεπερνά τους 18 μήνες ενώ το αντίστοιχο πλαίσιο μακροπρόθεσμων στόχων ποτέ δεν είναι μικρότερο από 36 ή 48 μήνες.

Οι διαφοροποιήσεις που εξετάσαμε μέχρι τώρα οδηγούν σε ένα σύνολο επιπλέον διαφορών σχετικά με : **α)** κόστος επένδυσης για την υλοποίηση του στόχου, **β)** βαθμός δέσμευσης της εταιρίας, **γ)** έκφραση στόχου σε στρατηγικούς, τακτικούς ή λειτουργικούς όρους..... προφανώς οι μακροπρόθεσμοι στόχοι είναι περισσότερο στρατηγικοί παρά οι αντίστοιχοι βραχυπρόθεσμοι, **δ)** την ευκολία πισωγυρίσματος, **ε)** την κρισιμότητα ύπαρξης μηχανισμών ανταποκριτικότητας και ετοιμότητας, **στ)** τον επιτρεπόμενο βαθμό ασάφειας, κ.λπ. Θα μπορούσαμε για παράδειγμα, να ξεκινήσουμε με ασαφή μακροπρόθεσμο στόχο, εν τούτοις δεν θα ήταν δυνατό να κάνουμε τίποτε με ασαφείς βραχυπρόθεσμους στόχους. Το τίποτα αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα των κινήσεων κι όχι στη δυνατότητα για κίνηση.

Κλείνοντας θα θέλαμε να τονίσουμε ότι όσο πιο ασαφές είναι το περιεχόμενο του μακροπρόθεσμου στόχου τόσο πιο απαραίτητο είναι οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι να είναι όσο πιο σαφείς γίνεται. Χωρίς να θέλουμε να πούμε ότι το αντίθετο είναι επίσης αναγκαίο ή επιθυμητό. Πέρα από τη σαφήνεια, οι διαφορές μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων είναι υπαρκτές και δεν θα έπρεπε να αγνοούνται.

Αντιφατικοί στόχοι

Εδώ οι στόχοι δεν είναι απλά πολλαπλοί. Μιλάμε για στόχους μεταξύ των οποίων υπάρχει σύγκρουση. Θέλετε ένα παράδειγμα; Φανταστείτε μια εταιρεία παραγωγής ελαστικών για αυτοκίνητα:

Ο στόχος να έχει το λάστιχο μεγάλη αντοχή και μικρή φθορά στον χρόνο και την χρήση βρίσκεται σε αντίφαση με ένα άλλο στόχο σχετικά με την μακροπρόθεσμη οικονομική αποδοτικότητα του ελαστικού. Η μεγάλη του αντοχή είναι αντίθετη με τη συχνή αντικατάστασή του από τους πελάτες οδηγούς αυτοκινήτων.

Το θέμα της αντιφατικότητας μεταξύ στόχων είναι θέμα βαθμού. Δηλαδή πόσο αντιφατικοί είναι μεταξύ τους δύο στόχοι, ας πούμε α και β. Ο μέγιστος βαθμός αντιφατικότητας επιτυγχάνεται όταν η επίτευξη του ενός αυτόματα αποκλείει ή καταργεί τον άλλο. Στην περίπτωση αυτή, οι στόχοι α και β δεν είναι απλά αντιφατικοί, είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι (mutually exclusive) μεταξύ τους.

Ελάχιστη αντιφατικότητα σημαίνει ότι μεταξύ των στόχων α και β δεν υπάρχει ανταγωνισμός. Τότε επιστρέφουμε στην κατηγορία των πολλαπλών στόχων. Τι μπορούμε να κάνουμε όταν διαπιστωθεί ότι επιδιώκουμε δύο στόχους που είναι μεταξύ τους ανταγωνιστικοί; Αν ο ανταγωνισμός είναι ο μέγιστος τότε τα πράγματα είναι ταυτόχρονα απλά και δύσκολα. Απλά διότι αναγκαστικά πρέπει να απορρίψουμε το ένα και να επιλέξουμε τον άλλο. Δύσκολα γιατί πρέπει να το κάνουμε. Αποφεύγουμε την αντίφαση με την επιλογή του ενός στόχου αντί του άλλου.

Δυστυχώς τις περισσότερες φορές τα πράγματα δεν είναι τόσο απλά. Κι αυτό γιατί είμαστε υποχρεωμένοι να επιδιώκουμε στόχους που είναι μεταξύ τους λιγότερο από μέγιστα αντιφατικοί και περισσότερο από ελάχιστα ανταγωνιστικοί. Χρησιμοποίησα την έκφραση «είμαστε υποχρεωμένοι» όχι τυχαία. Σίγουρα δεν θα ήταν ποτέ αυτή η πρώτη μας επιλογή παρόλα αυτά αποτελεί κομμάτι της πραγματικότητας. Σε περιπτώσεις όπου οι α και β είναι αντιφατικοί προσπαθούμε να δημιουργήσουμε (ή να συνθέσουμε) ένα μείγμα μεταξύ τους που να οδηγεί στη δημιουργία προϋποθέσεων επιτυχίας. Πολλές φορές αυτό σημαίνει την αλλαγή του ενός ή του άλλου ή και των δύο στόχων. Ο καλύτερος τρόπος για να πετύχει το μείγμα είναι η ένταξη των στόχων α και β σε ένα γενικότερο στόχο, ας τον ονομάσουμε γ, και η εστίαση της προσοχής μας στον γ.

Η ένταξη αυτή συμβάλλει στην δημιουργία κλίματος συνεργασίας μεταξύ των α και β, κάτι που ίσως είναι αδύνατο να γίνει όταν κανείς εστιάζει την προσοχή του στον καθένα ξεχωριστά. Αν ο στόχος α περιλαμβάνει την προστασία κι ανάπτυξη του φυσικού περιβάλλοντος μιας περιοχής και ο στόχος β, αναφέρεται στην οικονομική και βιομηχανική ανάπτυξη της είναι προφανές ότι οι α και β είναι αντιφατικοί ή ανταγωνιστικοί. Αναδεικνύοντας ένα τρίτο και γενικότερο στόχο γ σχετικό με τη συνολική ανάπτυξη της περιοχής μπορούμε να εντάξουμε τους α και β στο γ. Με τον τρόπο αυτό η εκπλήρωση του γ περνάει μέσα από την εκπλήρωση των α και β. Η ένταξη των α και β στα πλαίσια του γ δεν αποκλείει (ή περισσότερο απαγορεύει) την σύγκρουση και τον ανταγωνισμό μεταξύ τους. Αυτό που επιτυγχάνουμε είναι την ένταξη και τον προγραμματισμό της σύγκρουσης στα πλαίσια της επιδίωξης του στόχου γ, αυξάνοντας με την τρόπο αυτό τις προϋποθέσεις θετικής έκβασής της αλλά και προβλεψιμότητας των αποτελεσμάτων της.

Κι αυτό είναι σημαντικό αφού οι χειρότερες συγκρούσεις είναι αυτές που το αποτέλεσμα τους δεν είναι προβλέψιμο. Δεν είναι αυτονόητο ότι οι προβλέψιμες συγκρούσεις δεν είναι και ενδιαφέρουσες.

Καταλήγοντας θα ήθελα να επισημάνω ότι η ανοχή της επιχείρησης σε αντιφατικούς στόχους τείνει να είναι μεγαλύτερη όταν πρόκειται για μακροπρόθεσμους παρά για βραχυπρόθεσμους. Πρώτον γιατί η σύνθεση σε επίπεδο μακροπρόθεσμων στόχων είναι ευκολότερη (τουλάχιστον εννοιολογικά ή από άποψη δομής ... όπως κάναμε με τη σύνθεση των α και β στον γ και δεύτερον γιατί σε στρατηγικό επίπεδο (το επίπεδο στο οποίο γίνεται ο προσδιορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης) το κλίμα είναι ευνοϊκότερο για σύνθεση. Από την άλλη μεριά, η εξειδίκευση αλλά και η περιορισμένη χρονική εμβέλεια των βραχυπρόθεσμων στόχων δεν συμβάλλει στη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για τη σύνθεση αντιφατικών (τουλάχιστον όσον αφορά την αρχική τους υπόσταση) στόχων.

Στρέφουμε τώρα την προσοχή μας σε κάτι διαφορετικό. Στο πώς. Πώς με άλλα λόγια προσδιορίζουν οι επιχειρήσεις τους στόχους που πρόκειται να επιδιώξουν, τους στόχους που θέλουν να επιδιώξουν ή αν προτιμάτε τους στόχους που πρέπει να επιδιώξουν. Το μοντέλο της διαδικασίας που αναπτύσσουμε στηρίζεται στην σύνθεση εναλλακτικών μηχανισμών σκέψης κι εξαγωγής συμπερασμάτων: Πρόκειται για τους μηχανισμούς της παραγωγής (deduction), της επαγωγής (induction) και της απαγωγής (abduction).

Μέσω του **μηχανισμού της παραγωγής** στηριζόμαστε σε μία θεωρία προκειμένου να καταλήξουμε σε ένα ή περισσότερα συμπεράσματα χρησιμοποιώντας ένα σύνολο δεδομένων ή πληροφοριών. Όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τη μέθοδο SIMPLEX για την επίλυση προβλημάτων γραμμικού προγραμματισμού. Να το πω πιο απλά: για οποιαδήποτε δεδομένα (εκφρασμένα με τη μορφή γραμμικών περιορισμών και γραμμικής αντικειμενικής συνάρτησης) η λύση του μοντέλου μέσω του προτύπου του γραμμικού προγραμματισμού θα είναι πάντα σωστή. Από εκεί και πέρα η λύση θα είναι και ωφέλιμη εφόσον τα δεδομένα μας και η κατάσταση του μοντέλου είναι σωστά.

Η λογική του **μηχανισμού της επαγωγής** είναι διαφορετική. Έχουμε τα δεδομένα, έχουμε τη λύση (η τις λύσεις) και προσπαθούμε μέσω αυτών να ανακαλύψουμε το μοντέλο ή τη θεωρία. Η παλινδρόμηση (π.χ. η γραμμική παλινδρόμηση) αποτελεί ένα παράδειγμα εφαρμογής επαγωγικού τρόπου σκέψης.

Το επαγωγικό συμπέρασμα διατηρεί το ψεύδος διότι ισχύει μόνον όταν τα δεδομένα που χρησιμοποιήσαμε για την εξαγωγή του είναι αληθή. Επειδή η επαγωγή χρησιμοποιείται ευρύτατα στην καθημερινή μας ζωή, όπως η σκέψη και η διαμόρφωση αποφάσεων, δεν θα έπρεπε να αγνοούμε την εμβέλεια των αποτελεσμάτων της. Γνωστοί είναι, εξ' άλλου, κι οι παραλογισμοί στους οποίους άνετα μπορεί κανείς να καταλήξει στηριζόμενος τυφλά στην επαγωγή.

Πριν οδηγηθούμε στον προσδιορισμό κάποιου στόχου πρέπει πρώτα να έχουμε δημιουργήσει τις προϋποθέσεις γι' αυτό. Αυτό σημαίνει ότι συλλέγουμε και αξιολογούμε μέσω μιας συνεχούς διαδικασίας πληροφορίες σχετικά με το εσωτερικό κι εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι πληροφορίες αυτές αποτελούν το ερέθισμα για περαιτέρω δράση. Αν θέλετε, η αρνητική διάσταση όσον αφορά τη χρησιμότητα των πληροφοριών αυτών είναι ότι «τίποτα δεν δημιουργείται από το τίποτα».

Για να αποφύγω τα πολλά λόγια συνοψίζω τη διαδικασία προσδιορισμού των στόχων μέσω της συνοπτικής επεξήγησης των υπο διαδικασιών που αναφέρω παρακάτω. Να αναγνωρίζουμε όλους τους παράγοντες καθώς και τις μεταξύ τους αλληλεξαρτήσεις που δίνουν το ερέθισμα για την εκκίνηση ενεργειών για προσδιορισμό στόχου ή στόχων. Προϋπόθεση για αποτελεσματική αναγνώριση είναι η σωστή κατανόηση ή αντίληψη της επιχείρησης. Το ζητούμενο είναι η έγκαιρη αναγνώριση είτε τυχόν προβληματικών καταστάσεων είτε ευκαιριών. Αν δούμε τη διαδικασία προσδιορισμού στόχου ή στόχων σαν ένα μοντέλο παραγωγής όπου μία ή περισσότερες εισροές (input) μετασχηματίζονται σε μία ή περισσότερες εκροές (output) είναι σημαντικό να ξεκαθαρίσουμε ότι μέσω της αναγνώρισης αναζητούμε τις εισροές. Αναζητούμε δηλαδή τους λόγους (ή παράγοντες) που επιβάλλουν τον προσδιορισμό νέων στόχων ή επαναπροσδιορισμού υπάρχοντων στόχων. Ανέφερα προηγουμένως τρεις μηχανισμούς σκέψης κι εξαγωγής συμπερασμάτων.

Πιστεύω πως το μοντέλο της επαγωγής είναι περισσότερο κατάλληλο στο στάδιο της αναγνώρισης. Δεν θα ήθελα όμως να αποκλείσω είτε την απαγωγή είτε την παραγωγή. Η **διαδικασία της απαγωγής** στα αρχικά τουλάχιστον στάδια της αναγνώρισης θα είναι μάλλον περιορισμένη λόγω της έλλειψης κρίσιμης μάζας πληροφοριών. Πρόκειται για τη διαδικασία μέσω της οποίας προσπαθούμε να βάλουμε τα πράγματα σε κάποια τάξη. Αναγνωρίζουμε σχέσεις κι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ μεταβλητών που εμπλέκονται στον προσδιορισμό των στόχων ή τον ορισμό του προβλήματος (ή προβλημάτων). Η κατάλληλη επιλογή της γλώσσας αποτελεί σημαντικό στοιχείο για το σχεδιασμό. Ζητά με άλλα λόγια τη διαμόρφωση μοντέλων για τον συσχετισμό όλων των πληροφοριών που εμπλέκονται στον προσδιορισμό των στόχων.

Πολλές φορές διορθώνουμε τα πράγματα. Στόχοι που εκ πρώτης όψεως φαίνονται ασαφείς ή αντιφατικοί μπορεί να αλλάξουν. Μάλλον όχι να αλλάξουν αλλά να αλλάξει η δική μας αντίληψη σχετικά με αυτούς.

Επιλογή. Πρόκειται για το στάδιο της τελικής επιλογής. Μέσω του σχεδιασμού καταλήγουμε στο μοντέλο, στις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών συμπεριλαμβάνοντας και τα κριτήρια επιλογής. Ουσιαστικά εφαρμόζουμε τα αποτελέσματα του σχεδιασμού προκειμένου να καταλήξουμε στην τελική απόφαση.

Αναθεώρηση κι έλεγχος. Εδώ βρισκόμαστε στο στάδιο της εφαρμογής των επιλεχθέντων στόχων. Εξετάζουμε τα αποτελέσματα από την πορεία εφαρμογής τους και αναζητάμε νέες ευκαιρίες ή τυχόν προβλήματα. Όσα αναφέραμε προηγούμενα σχετικά με ανακύκλωση εντάσσονται σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας.

Στο σημείο αυτό ολοκληρώνοντας την ανάλυση των στόχων, θα πρέπει να τονίσουμε τους κυριότερους στόχους τους οποίους θα πρέπει να θέτει και να πραγματοποιεί κάθε επιχείρηση προκειμένου να είναι βιώσιμη αποτελεσματική και να προσαρμόζεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον της και στις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές.

(α) Στόχοι που αφορούν την επιβίωση της επιχείρησης:

1. Η συστηματική δημιουργία αποθεματικών κεφαλαίων για την εξασφάλιση της οικονομικής ευρωστίας και την αντιμετώπιση σεισμένων μελλοντικών συνθηκών.
2. Η ανανέωση του πάγιου εξοπλισμού.
3. Η ανανέωση του προσωπικού.

(β) Στόχοι που αφορούν την ανάπτυξη – επέκταση της επιχείρησης:

1. Η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου.
2. Η εξασφάλιση μακροπρόθεσμων δανείων.
3. Η πραγματοποίηση παγίων επενδύσεων.
4. Η πρόσληψη νέου προσωπικού.

(γ) Στόχοι που αφορούν τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης:

1. τεχνολογικός εξοπλισμός.
2. οργανωτικός εξοπλισμός.

Βεβαία η επίτευξη ενός στόχου απαιτεί την εδραίωση και την επίτευξη επιμέρους σκοπών, οι οποίοι πρέπει:

- Να είναι σαφείς, ακριβείς και επιτεύξιμοι.
- Να είναι μετρήσιμοι.
- Να συνοδεύονται από μια ημερομηνία-στόχο που θα αφορά στην επίτευξή τους.
- Να περιλαμβάνουν ευθύνη για την ανάληψη δράσης.
- Να είναι ιεραρχημένοι.

Οι παρακάτω είναι κάποιες από τις σημαντικότερες οδηγίες:

- Προσαρμόστε τους σκοπούς σας στους οργανωτικούς στόχους και τα στρατηγικά σχέδια. Μην θεωρείτε ότι υποστηρίζουν σκοπούς υψηλότερου επιπέδου διοίκησης.
- Συνεκτιμήστε και στοχεύστε στα αποτελέσματα, όπου αυτό είναι δυνατό. Μην διαμορφώνετε σκοπούς για τους οποίους οι πιθανότητες επίτευξης δεν είναι μετρήσιμες ή τουλάχιστον επαλήθευτες.
- Ελέγξτε αν οι σκοποί σας συνιστούν πρόκληση κι αν είναι επιτεύξιμοι. Μην καταφύγετε σε συμβιβασμούς για να υπεκφύγετε της ευθύνης σας για τα αποτελέσματα.
- Προσαρμόστε τους σκοπούς σας στους διαθέσιμους πόρους και την πραγματικότητα του οργανισμού σας. Μην υπερεκτιμάτε ούτε υποτιμάτε τις δυνατότητές σας.
- Εισάγετε εκθέσεις απόδοσης και ορόσημα για τη μέτρηση της προόδου σας ως προς την επίτευξη των σκοπών. Μην εμπιστεύεστε το ένστικτό σας ή ανεπεξέργαστα ορόσημα για την εκτίμηση της απόδοσης.
- Διατυπώστε γραπτώς τους σκοπούς σας και εκφράστε τους με σαφείς, ακριβείς και ρητές δηλώσεις. Μην χρησιμοποιήσετε ασαφείς ή αόριστους όρους.
- Περιορίστε τον αριθμό δηλώσεων σκοπών στους βασικούς τομείς αποτελέσματος (για τη δική σας επιχείρηση). Μην επισκιάσετε τις προτεραιότητες διατυπώνοντας πάρα πολλούς σκοπούς.

- Επανεξετάστε τις δηλώσεις σας σε συνεργασία με άλλους για να διασφαλίσετε τη συνεκτικότητα και την αμοιβαία υποστήριξη. Μην πέσετε στην παγίδα να προσδιορίσετε τους σκοπούς σας στο κενό.
- Τροποποιήστε τις δηλώσεις σας για να αντιμετωπίσετε μεταβαλλόμενες συνθήκες και προτεραιότητες.
- Μην εξακολουθείτε να επιδιώκετε σκοπούς που κρίνονται απαρχαιωμένοι.

Η πολιτική

Η πολιτική είναι ασαφείς οδηγίες, που κατευθύνουν γενικώς τα στελέχη και τα διευκολύνουν κατά τη λήψη αποφάσεων να χρησιμοποιούν την κρίση τους κάτω από ορισμένους περιορισμούς. Η πολιτική δεν χρειάζεται να διατυπωθεί με σαφήνεια, γιατί τα στελέχη μπορούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο της εργασίας τους χρησιμοποιώντας την κρίση τους. Η πολιτική διαμορφώνεται τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με τη δύναμη της επιρροής των εργατικών σωματίων, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον με την αύξηση του ανταγωνισμού, τις πιέσεις της κοινότητας, τη νομοθεσία της πολιτείας κτλ.

Μερικά παραδείγματα διαμόρφωσης και διατύπωσης πολιτικής είναι τα παρακάτω:

- § **Τιμολόγηση προϊόντων** βάσει της ανταγωνιστικότητάς τους στην αγορά. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ, που ασχολούνται με την τιμολόγηση, πρέπει να εκτιμήσουν συμφώνα με την κρίση τους την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων προκειμένου να ικανοποιηθεί ο στόχος της επιχείρησης, που μπορεί να είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς ή η ανάπτυξη προϊόντων με μεγάλο περιθώριο κέρδους.
- § **Ελαχιστοποίηση του κόστους.** Πρόκειται για μια πολύ γενική διατύπωση που δεν καθορίζει ούτε ποιο κόστος πρέπει να μειωθεί, άλλα ούτε και το ποσοστό του κέρδους.
- § **Μεγαλύτερη παροχή πιστώσεων προς τους καλούς πελάτες της εταιρίας.** Δεν καθορίζεται ούτε το ύψος των πιστώσεων, άλλα ούτε και το κριτήριο με το οποίο κάποιος θεωρείται καλός πελάτης της εταιρίας.

- § **Ανάπτυξη των σημείων διανομής με το μικρότερο δυνατό κόστος.** Δεν προσδιορίζονται ούτε τα σημεία, άλλα ούτε και το ύψος του κόστους, που θεωρείται χαμηλό.
- § **Ελαχιστοποίηση των κινδύνων από τα καινούρια αναπτυξιακά προγράμματα της εταιρίας.** Δεν καθορίζεται σαφώς τι θεωρείται ελαχιστοποίηση του κινδύνου.
- § **Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων.** Δεν δίνονται σαφείς οδηγίες αναφορικά με ποια στοιχεία της ποιότητας των προϊόντων χρειάζεται να βελτιωθούν.

Από όλα τα παραδείγματα γίνεται σαφές ότι η πολιτική είναι μία γενική κατευθυντήρια ιδέα, που παρέχει μια γενική εικόνα στο διοικητικό στέλεχος και το δεσμεύει κατά την κατάστροψη των στόχων του τμήματος.

Η αποστολή.

Η αποστολή μπορεί να παρομοιαστεί με ένα μακροχρόνιο όραμα αναφορικά με το σημείο στο οποίο επιδιώκει να φτάσει η επιχείρηση. Οι δυο βασικές ερωτήσεις στις οποίες οφείλει να απαντήσει η επιχείρηση προκειμένου να «διακηρύξει» την αποστολή είναι: «τι είναι η επιχείρησή μας;», και «ποια να είναι τα οφέλη;». Πάρα το γεγονός ότι οι ερωτήσεις εκ πρώτης όψεως φαίνονται εύκολες, αυτές θεωρούνται πολύ αποφασιστικής σημασίας για το μέλλον κάθε επιχείρησης. Κατά τον ορισμό της αποστολής, η ανώτατη διοίκηση οφείλει να λάβει υπόψη της την πραγματοποιηθείσα πορεία της επιχείρησης, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της, καθώς και το εξωτερικό περιβάλλον.

Η διατύπωση της αποστολής δεν πρέπει να ταυτίζεται με τα προϊόντα τα οποία παράγει και εμπορεύεται μια επιχείρηση γιατί όταν τα προϊόντα θεωρούνται παραχωρημένα στην αγορά, παύει να ισχύει και να εμπνέει. Η διατύπωση της αποστολής πρέπει να προσδιορίζεται κυρίως από τις ανάγκες του πελάτη. Σύμφωνα με τον Peter Drucker, η ικανότητα του πελάτη αποτελεί την αποστολή και το σκοπό κάθε επιχείρησης.



Παραδείγματος χάριν, η αποστολή μιας αεροπορικής εταιρίας μπορεί να είναι η παρακάτω: «Αποστολή της εταιρίας μας είναι η ασφαλής και έγκαιρη μεταφορά ανθρώπων και εμπορευμάτων».

Από τη διαπίστωση αυτή της αποστολής φαίνεται ότι η επιχείρηση αποσκοπεί να ικανοποιήσει δυο πολύ βασικές ανάγκες των πελατών της, που είναι η ασφάλεια και η ακρίβεια εκτέλεσης των δρομολογίων. Ακόμη, η αποστολή ενός οίκου ευγηρίας μπορεί να είναι η μείωση της ανθρώπινης μοναξιάς κατά την τρίτη ηλικία, ενώ μιας πανεπιστημιακής σχολής μπορεί να είναι η παροχή σύγχρονης εκπαίδευσης, ώστε οι απόφοιτοι να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς.

Τα σχέδια δράσης.

Τα σχέδια δράσης, σε αντίθεση με την πολιτική και την αποστολή, είναι πολύ συγκεκριμένα και περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια όλα τα βήματα υλοποίησης των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές της πολιτικής και της αποστολής της. Για κάθε τμήμα ξεχωριστά και για κάθε ομάδα εργασίας καθορίζονται σχέδια δράσης στα οποία περιγράφονται διαδικασίες, αναλύονται προϋπολογισμοί και δίνονται σαφείς προκαθορισμένες οδηγίες προς όλες τις θέσεις εργασίας.

Πιο σημαντικά σχέδια δράσης για την ανώτατη διοίκηση θεωρούνται αυτά που αναφέρονται στην πρόβλεψη των πωλήσεων, στο πρόγραμμα παραγωγής και στα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα.

Άλλα σχέδια δράσης είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, το πρόγραμμα έρευνας και ανάπτυξης, οι σχέσεις με τους προμηθευτές, η επενδυτική πολιτική, η επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης κ.α.

2.3 Τύποι προγραμμάτων.

Τα προγράμματα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού διακρίνονται σε:

1. **Στρατηγικά** και **διαχειριστικά** ή λειτουργικά ανάλογα με το εύρος που καλύπτουν.
2. **Μακροχρόνια**, **μεσοχρόνια** και **βραχυχρόνια**, ανάλογα με το χρονικό τους ορίζοντα.
3. **Αναπροσαρμοζόμενα** ή κατευθυντήρια και **μη αναπροσαρμοζόμενα** ή ειδικά, ανάλογα με την ευελιξία τους.

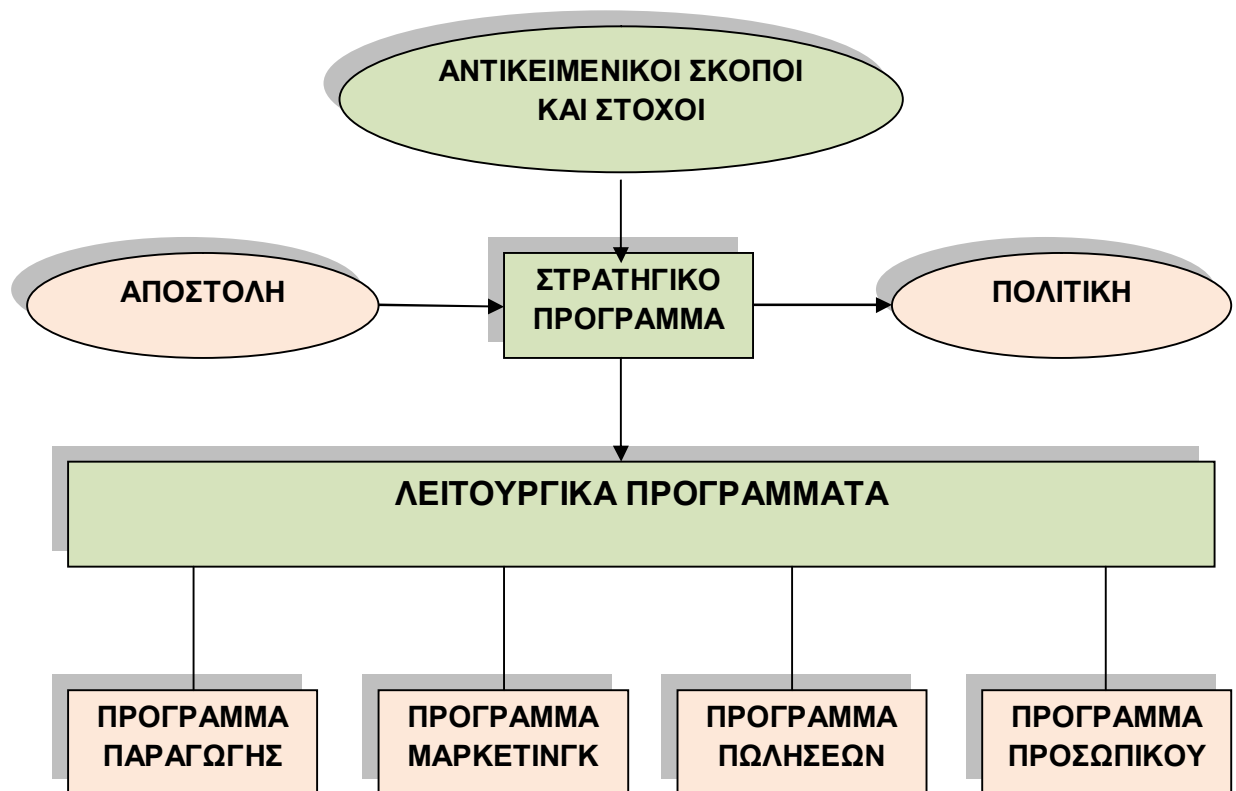
Στρατηγικά και λειτουργικά προγράμματα.

Τα στρατηγικά προγράμματα καλύπτουν το σύνολο της επιχείρησης, περιλαμβάνουν τους συνολικούς στόχους και καθορίζουν τη θέση της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον της. Με την κατάρτιση των στρατηγικών προγραμμάτων ασχολείται η ανώτατη διοίκηση, δηλαδή τα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Με τα προγράμματα αυτά συνήθως καθορίζονται:

- Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση στο μέλλον. Μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει νέα προϊόντα εκτός από τα γνωστά προϊόντα για τα οποία έχει αποκτήσει φήμη στην αγορά.
- Σε ποιες αγορές (τοπικές ή διεθνείς) θα προσφερθούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες. Πολλές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητες τους στις γειτονικές βαλκανικές χώρες και κυρίως στη Βουλγαρία.
- Ποιες επενδύσεις θα πραγματοποιηθούν και σε ποιους τομείς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί η “Microsoft” η κορυφαία εταιρία παραγωγής λογισμικών προγραμμάτων. Οι τελευταίες επενδύσεις της εταιρίας αποσκοπούν στην ενοποίηση του διαδικτύου (internet) και της τηλεόρασης για τη γέννηση ενός νέου τρόπου ζωής (lifestyle), όπου οι καταναλωτές θα επιλέγουν διάφορες υπηρεσίες μέσω της τηλεόρασης του. Ο πρόεδρος της εταιρίας Στιβ Πάλμερ τονίζει ότι η “Microsoft” δεν αποσκοπεί στην παγκόσμια κυριαρχία, αλλά στη δημιουργία λογισμικού, που θα επιτρέψει στους καταναλωτές να επικοινωνούν μεταξύ τους με οποιοδήποτε μέσο επιθυμούν. Από το παράδειγμα αυτό αντιλαμβανόμαστε ότι η γνωστή αυτή αμερικάνικη εταιρία ακολουθεί στρατηγικά προγράμματα διείσδυσης σε διαφορετικούς κάθε φορά τομείς ανάπτυξης προϊόντων ή υπηρεσιών στο χώρο της πληροφορικής.

- Ποια στρατηγική ανάπτυξης θα ακολουθήσει. Η επιχείρηση ανάλογα με τον κύκλο ζωής στον οποίο βρίσκεται, μπορεί να αποφασίσει να ακολουθήσει:
 - **Στρατηγική σταθερότητας**, διατηρώντας τις δραστηριότητες για τις οποίες είχε ήδη καθιερωθεί.
 - **Στρατηγική ανάπτυξης**, με αύξηση προσωπικού, μερίδιο αγοράς, πωλήσεων εσόδων κ.τ.λ.
 - **Στρατηγική υποχώρησης**, με μείωση του μεγέθους και της ποικιλίας των εργασιών της.
- Σε ποιες συνεργασίες, εξαγορές ή συγχωνεύσεις θα προβεί η επιχείρηση. Σοβαροί οικονομικοί λόγοι οδήγησαν τις επιχειρήσεις να ασχολούνται ιδιαίτερα με την κατάρτιση στρατηγικών προγραμμάτων. Η κατάρτιση αυτή στην ορολογία της οργάνωσης των επιχειρήσεων καλείται στρατηγικός προγραμματισμός. Ο βασικότερος παράγοντας που οδήγησε στο στρατηγικό προγραμματισμό ήταν κυρίως η αστάθεια του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι εντελώς απαραίτητος στις επιχειρήσεις που υπόκεινται σε αβέβαιες και υψηλής αντιξοότητας συνθήκες.

Τα λειτουργικά προγράμματα προσδιορίζουν με λεπτομέρεια τον τρόπο υλοποίησης των στόχων του στρατηγικού προγραμματισμού. Ένα στρατηγικό πρόγραμμα αναλύεται σε επιμέρους λειτουργικά προγράμματα και θέτει τις βάσεις για τα προγράμματα αυτά. Υπάρχει δηλαδή, άμεση σχέση μεταξύ των λειτουργικών προγραμμάτων και των στρατηγικών. Στο ακόλουθο σχήμα 2.1 φαίνεται παραστατικά η σχέση αυτή. Συνεπώς, όλα τα λειτουργικά προγράμματα πηγάζουν από τα στρατηγικά.



Σχήμα 2.1 Σχέση μεταξύ στρατηγικού προγράμματος και λειτουργικών προγραμμάτων.

Μακροχρόνια, μεσοχρόνια και βραχυχρόνια προγράμματα.

Τα μακροχρόνια προγράμματα καταρτίζονται για ένα χρονικό ορίζοντα μεγαλύτερο των πέντε ετών. Τα μεσοχρόνια προγράμματα περιλαμβάνουν τα σχέδια δράσης, που αναφέρονται σε 2-5 χρόνια, ενώ τα βραχυχρόνια προγράμματα τείνουν να έχουν συνήθως μικρότερη χρονική διάρκεια, και ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, τις καινοτομίες του κλάδου και τους κινδύνους ή τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να είναι εβδομαδιαία, μηνιαία, ετήσια και διετής. Μακροχρόνια προγράμματα είναι τα στρατηγικά προγράμματα, ενώ τα βραχυχρόνια είναι τα λειτουργικά. Συνήθως η χρονική διάρκεια των βραχυχρόνιων προγραμμάτων καθορίζεται από το στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης.

Τα αναπροσαρμοζόμενα και τα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα

Τα μη προσαρμοζόμενα προγράμματα είναι άκαμπτα προγράμματα που δεν παρέχουν τη δυνατότητα προσαρμογής στα νέα δεδομένα του περιβάλλοντος. Στα προγράμματα αυτά ο στόχος είναι δεδομένος και παρέχει συγκεκριμένη κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος. Εάν όμως, υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, τότε πρέπει να επιλέγεται ο τύπος του αναπροσαρμοζόμενου προγράμματος ανά πάσα στιγμή σύμφωνα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Τα αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα παρέχουν μια γενική κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος. Για να γίνει πιο κατανοητή η διάκριση θα δώσουμε δυο παραδείγματα. Ένα μη αναπροσαρμοζόμενο πρόγραμμα ορίζει ποιοι θα ενεργήσουν, πότε, με ποιο τρόπο, με ποια μέσα, προκειμένου να αυξηθούν οι πωλήσεις της επιχείρησης κατά 5%. Αντίθετα σε ένα αναπροσαρμοζόμενο πρόγραμμα, ο στόχος είναι πιο γενικός. Δίνει την κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος ότι πρέπει να αυξηθούν οι πωλήσεις μεταξύ 5 – 8 %, χωρίς να προκαθοριστούν άλλοι παράγοντες.

2.4 Διαδικασία προγραμματισμού.

Η διαδικασία του προγραμματισμού αποτελείται από διάφορες φάσεις κατά της οποίες αναλύονται οι δυνατότητες της επιχείρησης, καθορίζονται οι στόχοι, μελετώνται οι εναλλακτικές στρατηγικές, διαμορφώνονται τα στρατηγικά και τα λειτουργικά προγράμματα και τέλος γίνεται αξιολόγηση των προγραμμάτων. Στο σχήμα φαίνεται παραστατικά η διαδικασία του προγραμματισμού.

Φάση 1^η :

Ανάλυση των δυνατοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον της.

Στη φάση αυτή αναλύεται η υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης. Η ανάλυση αφορά όλα τα στοιχεία της επιχείρησης, όπως είναι οι άξιες, οι ανάγκες, οι δυνατότητες, η τεχνολογία, η δυναμικότητα παραγωγής, τα στελέχη, η οργανωτική δομή, τα δίκτυα διανομής, οι σχέσεις με τους προμηθευτές, το σύστημα εφοδιασμού και οι προσδοκίες των μελών της. Κατά αυτόν τον τρόπο εντοπίζονται τόσο τα δυνατά, όσο και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να ιεραρχήσει τις ανάγκες της και να εκμεταλλευτεί καλύτερα τις τυχόν ευκαιρίες, που περιέχονται στο εξωτερικό περιβάλλον της.

Φάση 2^η:

Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών και στόχων.

Αξίζει να επισημάνουμε ότι οι αντικειμενικοί σκοποί και οι στόχοι μιας επιχείρησης πρέπει να είναι:

- **Σαφώς καθορισμένοι** για την αποφυγή κάθε παρερμηνείας. Κάθε αντικειμενικός σκοπός και στόχος πρέπει να είναι διατυπωμένος με σαφήνεια, τόσο ως προς το περιεχόμενο και τη χρονική τους διάρκεια, όσο κι ως προς το φορέα (διεύθυνση, τμήμα, ομάδα εργασίας, θέση εργασίας, εργαζόμενος) υλοποίησης. Ακόμη θα πρέπει να είναι διατυπωμένοι γραπτά. Η γραπτή διατύπωση βοηθά τόσο στην αποσαφήνιση τους, όσο και στη δέσμευση της διοίκησης και του προσωπικού. Οι στόχοι δηλαδή, πρέπει να γνωστοποιούνται κατά τρόπο συγκεκριμένο κα μάλιστα να είναι «μεταφρασμένοι» στην γλώσσα εκείνων, που ασχολούνται με την εκτέλεση τους. Πριν δηλαδή ξεκινήσουμε από όλους τους ενδιαφερόμενους.
- **Επαληθεύσιμοι.** Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι θα πρέπει να εκφράζονται σε ποσοτικούς όρους. Χωρίς ποσοτικοποιήσεις δεν μπορεί να υπάρξει αξιολόγηση ως προς την εφικτότητα τους και δεν μπορούμε να διενεργήσουμε τη λειτουργία του ελέγχου. Για παράδειγμα, δεν αρκεί να πούμε ότι επιδιώκουμε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος. Αλλά, θα πρέπει να πούμε ότι επιδιώκουμε για τα επόμενα 5 χρόνια μια αύξηση του ετήσιου καθαρού κέρδους της τάξης του 4% μετά την πληρωμή των φόρων.
- **Ρεαλιστικοί.** Οι στόχοι δηλαδή, που θα επιλεγούν θα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμοι με τους πόρους (ανθρώπινο δυναμικό, μηχανές, εγκαταστάσεις, κεφάλαια) που διαθέτει η επιχείρηση. Οι μη ρεαλιστικοί στόχοι δημιουργούν άγχος στο προσωπικό και χάνεται η εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση.
- **Ιεραρχημένοι.** Επειδή πολλές φορές οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την επίτευξη πολλών στόχων ταυτόχρονα, χρειάζεται να ιεραρχούνται οι στόχοι ανάλογα με τη σπουδαιότητα τους, ώστε να μην υπάρχει σύγχυση κατά την πραγματοποίησή τους. Χρειάζεται λοιπόν προγραμματισμός ως προς τη σειρά με την οποία θα υλοποιηθούν, για να υπάρχει καλύτερος συντονισμός μέσα στην επιχείρηση.

- **Συνεπείς μεταξύ τους.** Αυτό σημαίνει ότι ένας στόχος, δεν πρέπει να αναιρεί άλλους στόχους. Ακόμη, όπως ήδη τονίστηκε, οι στόχοι θα πρέπει να συμφωνούν και να ευθυγραμμίζονται με την πολιτική και την αποστολή της επιχείρησης.

Φάση 3^η:

Λήψη απόφασης.

Η τρίτη αυτή φάση της διαδικασίας του προγραμματισμού αφορά στην επιλογή της στρατηγικής λύσης, που θα συμβάλλει καλύτερα στην υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Τα στάδια για τη λήψη της απόφασης είναι τρία. Αρχικά προσδιορίζουμε τις διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές λύσεις, στη συνέχεια αναλύουμε και αξιολογούμε τις λύσεις αυτές και τέλος, επιλέγουμε την καλύτερη εναλλακτική λύση.

Φάση 4^η :

Διαμόρφωση λειτουργικών προγραμμάτων

Μετά την απόφαση για την υλοποίηση συγκεκριμένης στρατηγικής, προσχωρούμε στη διαμόρφωση των λειτουργικών προγραμμάτων, που μπορούν να είναι μεσοπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα. Ακόμη, αναπτύσσονται συγκεκριμένα προγράμματα δράσης, που περιγράφουν με λεπτομέρεια όλα τα στάδια υλοποίησης των λειτουργικών προγραμμάτων και συντάσσονται οι προϋπολογισμοί για κάθε πρόγραμμα δράσης ξεχωριστά.

Φάση 5^η:

Εφαρμογή των προγραμμάτων δράσης

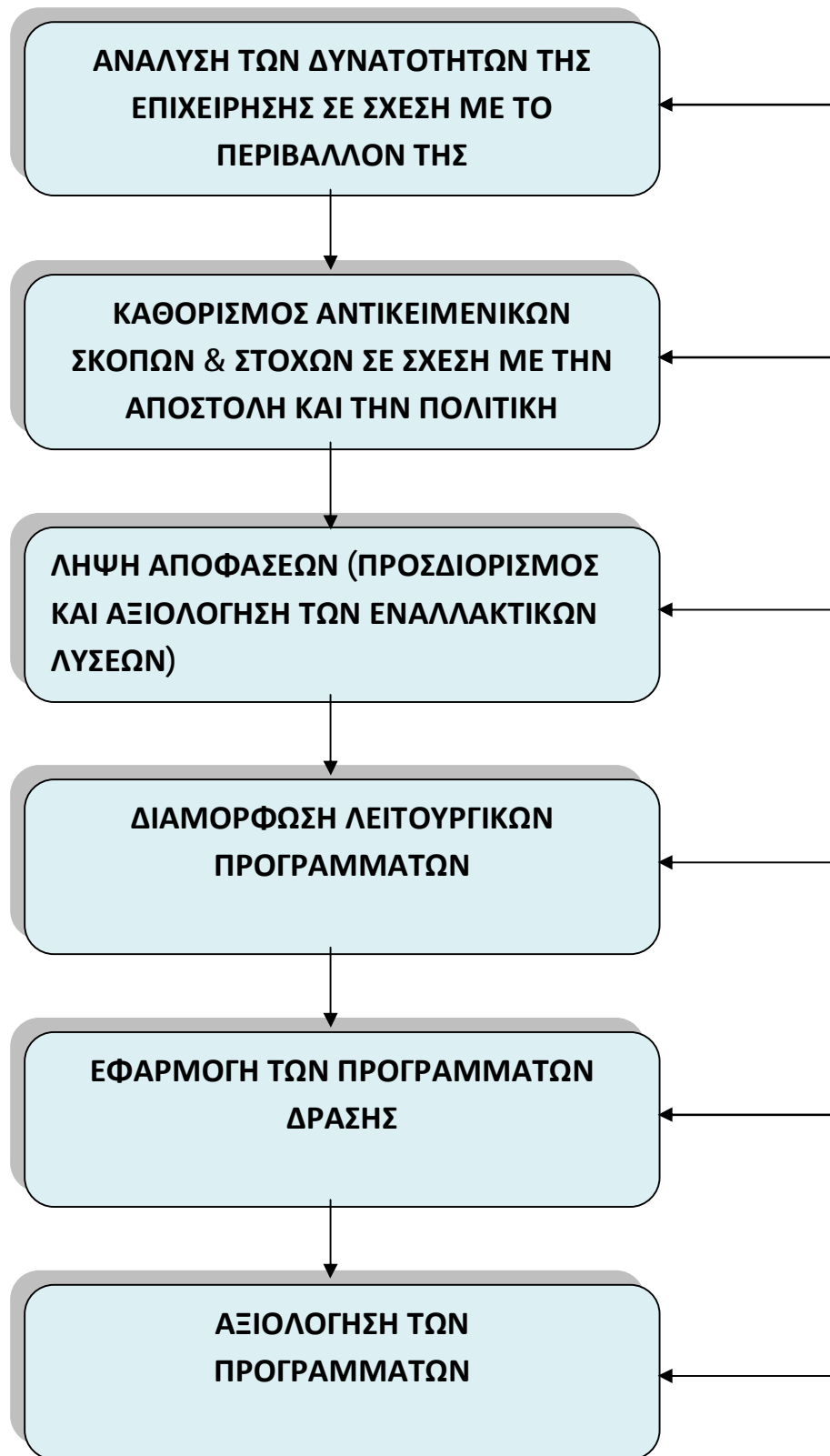
Όσο πιο λεπτομερειακά είναι όλα τα προγράμματα δράσης, τόσο πιο επιτεύξιμοι είναι οι στόχοι. Τα προγράμματα δράσης όμως από μόνα τους δεν εγγυώνται την επιτυχία. Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να μετατρέψουν τα προγράμματα σε δράση.

Φάση 6^η :

Αξιολόγηση των προγραμμάτων.

Τα προγράμματα δράσης πρέπει να υποβάλλονται διαρκώς σε έλεγχο. Ο έλεγχος λαμβάνει χώρα τόσο κατά τη διάρκεια υλοποίησης των προγραμμάτων όσο και μετά την ολοκλήρωσή τους. Ο έλεγχος γίνεται για να εκτιμούμε τα αποτελέσματα του προγραμματισμού και να συγκρίνουμε τα πραγματικά αποτελέσματα με τα αναμενόμενα.

Όσο πιο μεγάλη διάσταση υπάρχει μεταξύ των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων και των αναμενόμενων, τόσο το λιγότερο πετυχαίνουμε τους στόχους της επιχείρησης. Όσο η διάσταση αυτή μειώνεται, τόσο πιο αποτελεσματικοί είμαστε.



Σχήμα 2.2 Οι φάσεις του προγραμματισμού

2.5 Βασικές αρχές προγραμματισμού.

Για να είναι αποτελεσματικός ο προγραμματισμός, χρειάζεται να τηρούνται κάποιες αρχές κατά την κατάστρωση και υλοποίηση του. Οι αρχές αυτές είναι:

- Αρχή της χρονικής δέσμευσης. Οι στόχοι και τα σχέδια δράσης πρέπει να υλοποιούνται μέσα σε προκαθορισμένα χρονικά όρια. Η αρχή αυτή δεσμεύει τα στελέχη της επιχείρησης ως προς την υλοποίηση των προγραμμάτων και την επίτευξη των στόχων.
- Αρχή της διόρθωσης. Σύμφωνα με την αρχή αυτή απαιτείται να εφαρμόζεται περιοδικός έλεγχος από τα στελέχη της επιχείρησης για να διορθώνονται τα προγράμματα και τα σχέδια δράσης, όταν αυξάνονται οι κίνδυνοι και οι απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί ο προγραμματισμός καταστρώνεται σύμφωνα με προβλέψεις ή παραδοχές, οι οποίες στο μέλλον μπορεί να αποδειχθούν μη επαληθεύσιμες. Άλλωστε ο προγραμματισμός δεν αποτελεί μια εφάπαξ ενέργεια, αλλά μία συνεχή διαδικασία.
- Αρχή της ελαστικότητας ή της ευκαμψίας. Κατά την αρχή αυτή, κάθε πρόγραμμα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα και ευκαμψία ως προς τις μεταβολές του περιβάλλοντος και τους απρόβλεπτους παράγοντες. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε βήμα υλοποίησης του προγράμματος πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις, που να μπορούν να εφαρμόζονται προκειμένου να αποφεύγονται σημαντικές απώλειες και να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος της αποτυχίας.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειώσουμε ότι η αρχή της διόρθωσης είναι διαφορετική από την αρχή της ελαστικότητας. Η αρχή της διόρθωσης αναφέρεται στη δυνατότητα που πρέπει να έχει ο παραγραμματισμός ως προς τον έλεγχο του βαθμού υλοποίησης των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης, ενώ η αρχή της ελαστικότητας αναφέρεται στην προσαρμοστικότητα που πρέπει να έχουν τα προγράμματα ως προς της συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά.

2.6 Αναγκαιότητα του προγραμματισμού

Όπως προείπαμε ο προγραμματισμός αποτελεί μια πρακτική που βοηθά τον επιχειρηματία / ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης να αποκρυσταλλώσει έτσι ιδέες και να επικεντρώσει την προσοχή του στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των ιδεών αυτών.

Γίνεται λοιπόν φανερό από τον ορισμό και μονό η υψηλή αξία του επιχειρηματικού προγραμματισμού για μια επιχείρηση:

- Η αποδοχή του ή όχι διαχωρίζει τις επιτυχημένες επιχειρηματικές δραστηριότητες από τις ανεπιτυχείς.
- Δημιουργούνται εναλλακτικές λύσεις δράσης στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα προκύψουν στην πορεία.
- Αξιοποίηση πολύ περισσότερων στοιχείων που αφορούν την επιχείρηση και το περιβάλλον που κινείται, σε σχέση με τον επιχειρηματία που επιμένει στη φιλοσοφία “εγώ ξέρω - εγώ αποφασίζω”.
- Οι επιχειρηματίες αποκτούν έναν οδηγό πλεύσης, τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μακροπρόθεσμα.

Από τα παραπάνω λοιπόν αντιλαμβανόμαστε την αναγκαιότητα ύπαρξης του προγραμματισμού:

- Παρέχει ένα είδος “**χάρτη**” που καθοδηγεί την πορεία του επιχειρηματία και του επιτρέπει να τροποποιήσει τα σχέδιά του, ανάλογα με τις αλλαγές στο περιβάλλον και τις δυσκολίες που ενδεχομένως θα εμφανιστούν στο δρόμο.
- Βοηθά τον επιχειρηματία στην **εξασφάλιση χρηματοδότησης**. Οι τράπεζες και τα άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν ανάγκη από το αίσθημα της σιγουριάς που τους δίνει η γνώση ότι ο επιχειρηματίας ξέρει ακριβώς πού είναι και ποιες είναι οι προοπτικές της επιχείρησής του.
- Πληροφορεί για τα **επενδυτικά κεφάλαια** και το **κεφάλαιο κίνησης** που θα χρειαστεί ο επιχειρηματίας για το επιχειρηματικό του εγχείρημα, τότε θα το χρειαστεί και με ποιο τρόπο θα το αποκτήσει.
- Τον βοηθά να κατανοήσει και να αναλύσει με οργανωμένο τρόπο το είδος της επιχείρησης που ξεκινά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

- Τον αναγκάζει να καταγράψει και να αναλύσει τον **ανταγωνισμό**.
- Εισάγει ένα σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων της επιχείρησης, κατά τρόπο που προλαμβάνονται λάθη και αστοχίες.
- Προστατεύει τον επιχειρηματία από τον **κίνδυνο** να μπει στα τυφλά σε μία επιχειρηματική διαδικασία, όταν του λείπουν ζωτικής σημασίας πληροφορίες.
- Στην περίπτωση αγοράς μίας υφιστάμενης επιχείρησης.
- Στην περίπτωση εισόδου της επιχείρησης και σε άλλα αντικείμενα δραστηριότητας, είτε στον ίδιο τομέα, είτε σε κάποιον άλλο.
- Δίνει μία δραστική απάντηση στο ερώτημα, εάν πρέπει κανείς να ξεκινήσει μία επιχείρηση ή όχι, μέσα από οργανωμένη παράθεση και ανάλυση των στοιχείων και προγραμματισμό των ενεργειών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΜΕΣΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΜΕΣΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

3.1 Ηλεκτρονικός εξοπλισμός.

Σε κάθε φορέα ή επιχείρηση, οι ανάγκες φωτοαντίγραφου, εκτύπωσης, σάρωσης εγγράφων και τηλεπικοινωνιών γίνονται καθημερινά μεγαλύτερες και σημαντικότερες. Η ραγδαία και συνεχής τεχνολογική ανάπτυξη στους τομείς αυτούς μπορεί πλέον να καλύπτει τεράστιο φάσμα απαιτήσεων με λογικό κόστος, υψηλή απόδοση και αξιοπιστία.

Τα τεχνολογικά μέσα που απαιτούνται για να μπορεί να θεωρηθεί μια επιχείρηση (επιμέρους γραφεία) πλήρως ηλεκτρονικά εξοπλισμένη είναι:

A. Τα τηλεφωνικά κέντρα, τα οποία εξυπηρετούν τις ανάγκες διασύνδεσης πολλών τηλεφώνων μεταξύ τους. Από το 1880 και για πολλά χρόνια λειτουργούσαν χειροκίνητα κέντρα. Το 1889 ο Almon Strowger στο Κάνσας των Η.Π.Α. επινόησε το πρώτο ηλεκτρομηχανικό σύστημα διασύνδεσης (ζεύξης). Τα αυτόματα ηλεκτρομηχανικά κέντρα εξελιχθήκαν στη συνέχεια στα ηλεκτρονικά κέντρα. Στις μέρες μας υπάρχουν υπερσύγχρονα τηλεφωνικά κέντρα, τα οποία μπορεί να είναι είτε αναλογικά είτε ψηφιακά.

Υβριδικό αναλογικό τηλεφωνικό κέντρο

- 3 PSTN γραμμές
- 8 υβριδικά εσωτερικά
- DISA
- Δυνατότητα θυροτηλεφώνου/άνοιγμα θύρας
- Δυνατότητα Αναγνώρισης κλήσεως (και στα απλά εσωτερικά!)
- Δυνατότητα Μουσικής στην Αναμονή



Υβριδικό αναλογικό τηλεφωνικό κέντρο



- 3PSTN γραμμές
- 8 υβριδικά εσωτερικά
- Επεκτάσιμο σε 8 PSTN / 24 εσωτερικά
- Modem τηλεδιαχείρισης
- DISA/OGM
- CLIP στα απλά εσωτερικά
- Θύρα USB, RS232
- Δυνατότητα SMS

Ψηφιακό, IP Τηλεφωνικό Κέντρο

- 2 ISDN γραμμές
- 4 ψηφιακά, 4 αναλογικά εσωτερικά
- CLIP σε 8 απλά εσωτερικά
- 4 ελεύθερες θέσεις για προσθήκη καρτών επέκτασης εξωτερικών/εσωτερικών/IP
- 3 ειδικές θέσεις για προσθήκη καρτών ειδικών εφαρμογών



Ψηφιακό, IP Τηλεφωνικό Κέντρο



- 216 πόρτες
- 10 ελεύθερες θέσεις
- 1 ειδική θέση
- Δυνατότητα για CTI

Pure IP PBX

- SIP ready! Μέχρι 128 SIP εσωτερικά τηλέφωνα
- Ενσωματωμένο Voice Mail
- Νέα σειρά IP-Proprietary Συσκευές με υποστήριξη Bluetooth
- Με δύο ενσωματωμένες θύρες LAN για προγραμματισμό και CTI εφαρμογές
- Μέχρι 32 IP SIP Trunks
- Δυνατότητα για CTI



Προηγμένες Εφαρμογές Τηλεφωνικών Κέντρων:		
 Καταγραφή Κλήσεων	 VoIP Διασύνδεση	 CTI
 Voice Mail	 DECT	

Β. Τα φωτοαντιγραφικά: Φωτοτυπία είναι η εκτυπωτική μέθοδος για την αναπαραγωγή εικόνων, εγγραφών κτλ. Έχει εφευρεθεί από το Γάλλο Πουατεβέν και στις μέρες μας τα φωτοαντιγραφικά μηχανήματα αποτελούν κομμάτι του ηλεκτρονικού εξοπλισμού των επιχειρήσεων.

Στις μέρες μας, οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν φωτοαντιγραφικά που ενσωματώνονται εύκολα στο εργασιακό περιβάλλον και προσφέρουν μεγάλο όγκο ασπρόμαυρων εκτυπώσεων σε σχετικά γρήγορες ταχύτητες με ευκρίνεια και πιστότητα. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι τα περισσότερα σύγχρονα ψηφιακά φωτοαντιγραφικά συνδυάζουν ένα γρήγορο φωτοτυπικό με υψηλής ποιότητας laser εκτυπωτή. Είναι δυνατόν επίσης η πρόσθεση μονάδων αυτόματου τροφοδότη πρωτοτύπου, λειτουργιών Fax ή εκτυπωτή δικτύου. Τέλος, έχουν δυνατότητα ηλεκτρονικής σελιδοποίησης καθώς και προγραμματισμό επόμενων εργασιών αντιγραφής.



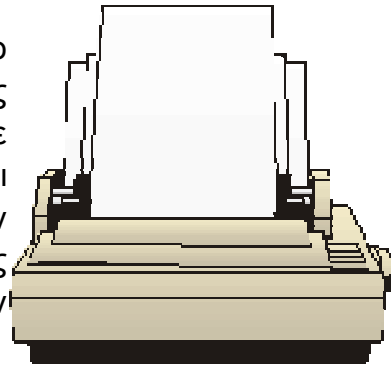
Γ. Οι συσκευές τηλεμοιότυπου Fax (Φαξ): Ως τηλεμοιοτυπία ορίζεται η πιστή αναπαραγωγή από απόσταση εγγράφων με τη βοήθεια κατάλληλων τερματικών συσκευών και ως τηλεμοιότυπο, το λαμβανόμενο φωτοαντίγραφο στην τερματική συσκευή λήψης.

Το fax(φαξ) έχει τη δυνατότητα να διευκολύνει την επικοινωνία με διάφορα τμήματα της επιχείρησης, με οργανισμούς και πελάτες κάνοντας την πιο γρήγορη και εύκολη. Η τηλεμοιοτύπωση ενός μηνύματος που έχουμε ήδη σε ηλεκτρονική μορφή μπορεί να γίνει και από ηλεκτρονικό υπολογιστή μέσω ειδικής διάταξης ή κάρτας και ειδικού προγράμματος που εξομοιώνει τον υπολογιστή με τηλεμοιότυπο και τον συνδέει με την τηλεφωνική γραμμή.

Τέλος, το fax, μια τεχνολογία που διατηρείται ακόμα και σήμερα, σταδιακά υποκαθίσταται από το e-mail και άλλες μορφές ηλεκτρονικής επικοινωνίας.

Δ. Οι εκτυπωτές: Οι εκτυπωτές είναι εξωτερικές συσκευές που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή εκτυπώσεων με την βοήθεια Η/Υ. Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες εκτυπωτών, οι εκτυπωτές ακίδων (εργάζονται με μελανοταινίες σαν τις γραφομηχανές), οι εκτυπωτές έγχυσης μελάνης - inkjet (χρησιμοποιούν δοχεία μελάνης) και οι εκτυπωτές laser (χρησιμοποιούν γραφίτη και παρέχουν την υψηλότερη ποιότητα εκτύπωσης). Για προσωπική χρήση θα επιλέγαμε έναν εκτυπωτή τύπου inkjet.

Οι **εκτυπωτές με ακίδες** είναι οι περισσότερο διαδεδομένοι, κυρίως στο χώρο των μικροϋπολογιστών, λόγω του χαμηλού τους κόστους. Με αυτούς τους εκτυπωτές μπορούμε να εμφανίσουμε γραφικές παραστάσεις και σχήματα με μέτρια απόδοση. Ο αριθμός των ακίδων χαρακτηρίζει και την ποιότητα γραφής του εκτυπωτή, όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των ακίδων τόσο καλύτερη η ποιότητα γραφής.



Οι **εκτυπωτές τύπου LASER** βασίζονται στην αρχή λειτουργίας εκτύπωσης των ξηρογραφικών φωτοτυπικών μηχανημάτων. Με τους εκτυπωτές τύπου Laser επιτυγχάνεται εκτύπωση υψηλής ανάλυσης. Επίσης είναι εφοδιασμένοι με ειδική μνήμη για την αποθήκευση τόσο των χαρακτήρων που φορτώνει ο χρήστης όσο και της σελίδας που θα τυπώσει. Σήμερα η ταχύτητα εκτύπωσης είναι της τάξης μερικών σελίδων ανά λεπτό.

Οι εκτυπωτές με ακίδες έχουν το πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους αλλά και το μειονέκτημα της σχετικά χαμηλής ποιότητας σε σχέση με αυτής των εκτυπωτών LASER οι οποίοι όμως έχουν υψηλό κόστος. Μία ενδιαμέση κατάσταση έφεραν οι **εκτυπωτές με ψεκασμό μελάνης** (Ink-jet). Οι εκτυπωτές με ψεκασμό μελάνης έχουν κρατήσει μια αρχή λειτουργίας των εκτυπωτών με ακίδες. Υπάρχει μια κεφαλή που κινείται μπροστά στο χαρτί και σχηματίζει τους χαρακτήρες ψεκάζοντας μελάνι πάνω στο χαρτί.

Συνοπτικά ,οι δυνατότητες ενός σύγχρονου εκτυπωτή είναι:

- Ολοζώντανο και ομοιόμορφο χρώμα στις εκτυπώσεις του
- Γρήγορη εκτύπωση
- Βελτιωμένη ποιότητα εκτύπωσης
- Μεγάλη ποικιλία συνδέσεων, συμπεριλαμβανομένης της σύνδεσης USB
- Ευκολία στη χρήση και στη συντήρηση

Ε. Ο σαρωτής (scanner): Ο σαρωτής είναι η βασική συσκευή για την είσοδο εικόνων στον υπολογιστή σας. Με ένα σαρωτή, δηλαδή, μπορείτε να μετατρέψετε τις υπάρχουσες φωτογραφίες σας σε ψηφιακή μορφή, ώστε να τις επεξεργάζεστε μετά στον υπολογιστή σας.

Τα πιο σημαντικά από τα τεχνικά χαρακτηριστικά των σαρωτών που καθορίζουν και το κόστος τους είναι η ανάλυση, το μέγεθος της επιφάνειας σάρωσης και η δυνατότητα σάρωσης διαφάνειας (slides). Η ανάλυση (resolution) ως μέγεθος μετριέται σε dpi (dots per inch). Όσο περισσότερα



είναι τα dpi τόσο μεγαλύτερη και, συνεπώς, καλύτερη είναι η ανάλυση της σάρωσης. Όσον αφορά το μέγεθος υπάρχουν σαρωτές A3 και A4. Τέλος, σημαντικό τεχνικό χαρακτηριστικό είναι η δυνατότητα των σαρωτών να διαβάζουν εκτός από αδιαφανή μέσα (π.χ. χαρτί) και διαφάνειες (slides). Η τιμή των σαρωτών που μπορούν να

σαρώσουν και slides είναι πολλαπλάσια αυτών που σαρώνουν μόνο αδιαφανή μέσα.

Οι σύγχρονοι σαρωτές μπορούν να σαρώσουν και δακτυλογραφημένο κείμενο, το οποίο, στη συνέχεια, με τη βοήθεια ενός προγράμματος ανάγνωσης οπτικών χαρακτήρων (Optical Character Recognition), μετατρέπεται σε ψηφιακό κείμενο.

ΣΤ. Τα πολυμηχάνηματα: παρουσιάζουν το πλεονέκτημα ότι παρέχουν έγχρωμη εκτύπωση, σάρωση, αντιγραφή αποστολή και λήψη fax, όλα σε ένα, με μία μόνο συσκευή και μάλιστα χωρίς τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο χώρος που καταλαμβάνει ένα πολυμηχάνημα είναι όσος ενός εκτυπωτή.

. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός πολυμηχάνηματος είναι:

- Τεχνολογία: Laser
- Ταχύτητα Εκτύπωσης
- Ταχύτητα αντιγραφής
- Fax: Προαιρετικό
- Ανάλυση Εκτύπωσης
- Εκτύπωση διπλής όψης
- Συνδεσιμότητα με USB
- Μνήμη



Z. Οι αριθμομηχανές: Η αριθμομηχανή ("κομπιουτεράκι" στην καθομιλουμένη) είναι ένα εργαλείο το οποίο κάνει αριθμητικές πράξεις.

Παρόλο που οι σύγχρονες αριθμομηχανές συνήθως συμπεριλαμβάνουν έναν υπολογιστή γενικής χρήσης, το εργαλείο στο σύνολό του έχει σχεδιαστεί ώστε να διευκολύνει την ανάγκη για γρήγορες αριθμητικές πράξεις. Για παράδειγμα, υπάρχουν γραφικές αριθμομηχανές, που εστιάζουν σε μαθηματικά με γραφήματα, όπως η τριγωνομετρία και η στατιστική. Οι αριθμομηχανές μικρού μεγέθους είναι πιο φορητές από τους περισσότερους υπολογιστές, αν και μερικά PDA έχουν συγκρίσιμο μέγεθος με τις αριθμομηχανές χειρός.



Στο παρελθόν, οι υπάλληλοι γραφείου χρησιμοποιούσαν βοηθήματα όπως ο άβακας, το κομπτόμετρο, τα κόκαλα του Νάπιερ, βιβλία με μαθηματικούς πίνακες, ο λογαριθμικός κανόνας ή μηχανικές μηχανές πρόσθεσης, για να κάνουν αριθμητικές πράξεις.

Οι σύγχρονες αριθμομηχανές λειτουργούν με ηλεκτρισμό και υπάρχουν σε αμέτρητα σχήματα και μεγέθη, από τα φτηνά, διαφημιστικά, δωρεάν μοντέλα σε σχήμα πιστωτικής κάρτας έως τα πιο ογκώδη που μοιάζουν με μηχανές πρόσθεσης και έχουν ενσωματωμένο εκτυπωτή.

Γίνεται λοιπόν φανερό η μεγάλη συμβολή της σύγχρονης τεχνολογίας στην διοίκηση και τον προγραμματισμό της επιχείρησης.

- Ø Βελτίωση της επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης (τηλεφωνικό κέντρο).
- Ø Έμμεση επικοινωνία με άλλες επιχειρήσεις, οργανισμούς και πελάτες (fax).
- Ø Αύξηση της παραγωγικότητας λόγω ταχύτητας εκτέλεσης των εργασιών (φωτοαντιγραφικά, πολυμηχανήματα κτλ).
- Ø Βελτίωση της λειτουργίας ελέγχου από μέρους της διοίκησης (υπολογιστές, πληροφοριακά συστήματα).

- ∅ Μείωση του χρόνου και συνεπώς του κόστους της επιχείρησης λόγω της άμεσης εκτέλεσης των εργασιών.
- ∅ Εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης (π.χ. εκτυπωτής) ακόμη και σε περίπτωση βλάβης κάποιας συσκευής εφόσον οι ίδιες εργασίες μπορούν να εκτελεστούν από πολυμηχανήματα.

3.2 Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές.

Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής είναι μια μηχανή κατασκευασμένη περισσότερο από ηλεκτρονικά, ηλεκτρικά αλλά και μερικά μηχανικά συστήματα με σκοπό να υπολογίζει. Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής είναι ένα αυτοματοποιημένο ηλεκτρονικό ψηφιακό αναπρογραμματιζόμενο σύστημα γενικής χρήσης το οποίο μπορεί να επεξεργάζεται δεδομένα βάσει ενός συνόλου προκαθορισμένων οδηγιών – εντολών που ονομάζονται πρόγραμμα.

Κάθε υπολογιστικό σύστημα, όσο μεγάλο ή μικρό κι αν είναι, αποτελείται από το **υλικό μέρος** (hardware) και το **λογισμικό μέρος** (software). Τα βασικά στοιχεία του υλικού μέρους του υπολογιστή είναι η κεντρική μονάδα επεξεργασίας (ΚΜΕ, αγγλ. CPU, Central Processing Unit), η κεντρική μνήμη (RAM & ROM-BIOS), οι μονάδες εισόδου - εξόδου (πληκτρολόγιο, ποντίκι, οθόνη κ.α.), οι περιφερειακές συσκευές (σκληρός δίσκος, δισκέτα, CD-ROM, εκτυπωτής, σαρωτής, μόντεμ κ.α.).

Υπάρχουν διάφοροι τύποι υπολογιστών οι οποίοι διαφέρουν κατά το μέγεθος, τις δυνατότητες (επεξεργαστική ισχύς), αλλά και τον τρόπο που τα βασικά τους μέρη συνδέονται και συνεργάζονται μεταξύ τους, έχουν δηλαδή διαφορετική αρχιτεκτονική. Στην πιο διαδεδομένη κατηγορία υπολογιστών ανήκουν οι μικροϋπολογιστές. Στους μικροϋπολογιστές τα βασικά εξαρτήματα όπως, ο επεξεργαστής, η μνήμη κ.ά. βρίσκονται τοποθετημένα σ' ένα τυπωμένο κύκλωμα που ονομάζεται μητρική πλακέτα (αγγλ. Motherboard ή MoBo). Εκτός από τον επεξεργαστή και τη μνήμη, πάνω στη μητρική βρίσκονται οι θέσεις επέκτασης στις οποίες τοποθετούνται οι διάφορες κάρτες (γραφικών, ήχου κ.λπ.). Στη μητρική επίσης βρίσκονται υποδοχές για τη σύνδεση διάφορων άλλων συσκευών.

Το λογισμικό του υπολογιστή αποτελείται από τα απαραίτητα προγράμματα που δίνουν τις κατάλληλες εντολές, για να εργάζεται το υλικό μέρος. Συνίσταται δε από το Λειτουργικό Σύστημα (βασικές οδηγίες για τη λειτουργία του Η/Υ καθώς και για την επικοινωνία του με τον άνθρωπο) και το Λογισμικό Εφαρμογών (Πακέτα εφαρμογών, Γλώσσες Προγραμματισμού, Εκπαιδευτικό Λογισμικό, προγράμματα – εργαλεία κ.α.).

3.2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ.

Τι είναι όμως στη πραγματικότητα ο Η/Υ; Οι άνθρωποι επινόησαν διάφορες συσκευές για να μετρούν το χρόνο (όπως ήταν οι κλεψύδρες) ή για να μετρούν τις φαινόμενες μετακινήσεις των αστεριών ως βοήθημα στα θαλάσσια ταξίδια τους (όπως ήταν ο Μηχανισμός των Αντικυθήρων) ή για άλλες χρήσεις. Πολλές από τις εφευρέσεις χάθηκαν, (π.χ. οι πολεμικές μηχανές του Αρχιμήδη).

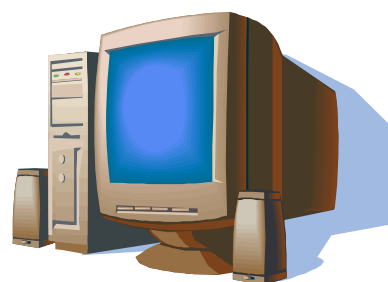
Με την πρόοδο των μαθηματικών έγινε προσπάθεια από κάποιους ανθρώπους να κατασκευάσουν μηχανές υπολογισμών.

Ο Τζον Ναπίρ (John Napier) το 1614 επινόησε μηχανή για υπολογισμό λογαρίθμων.

Ο Γουίλλιαμ Ότρεντ (William Oughtred) το 1625 επινόησε τον λογαριθμικό κανόνα.

Ο Μπλεζ Πασκάλ (Blaise Pascal) το 1642 κατασκεύασε μηχανή για προσθαφαιρέσεις.

Ο Ζοζέφ Μαρί Ζακάρ (Josheph Marie Jackard), Γάλλος μηχανικός, επινόησε το 1801 μια υφαντική μηχανή με διάτρητες μεταλλικές κάρτες, που καθοδηγούσαν την μηχανή να πλέκει διάφορα σχέδια, και τα ρούχα που γίνονται με αυτό τον τρόπο ύφανσης φέρουν μέχρι σήμερα το όνομά του. Με αλλαγή των μεταλλικών καρτών άλλαζε το σχέδιο της πλέξης.



Το 1848 ο Τζορτζ Μπουλ (George Boole) επινόησε την άλγεβρα που φέρει το όνομά του: Άλγεβρα Μπουλ. Εφαρμογές της βρίσκουμε στα ψηφιακά κυκλώματα, στους λογικούς συλλογισμούς και πρακτικά σε κάθε πρόγραμμα Η/Υ.

Ο Βρετανός μαθηματικός Τσαρλς Μπάμπατζ (Charles Babbage) το 1871 σχεδίασε την Αναλυτική μηχανή του. Η μηχανή δεν μπορούσε να κατασκευαστεί με τα εργαλεία εκείνης της εποχής επειδή απαιτούσε πολύ μεγαλύτερη ακρίβεια αλλά, όπως εξήγησε η κόρη του Λόρδου Βύρωνα, η προικισμένη μαθηματικός και πρώτη προγραμματίστρια υπολογιστών Άντα Λάβλεϊς (Ada Lovelace), ήταν τόσο πολυδύναμη μηχανή που θα είχε ανυπολόγιστη αξία αργότερα.

Το 1890 ο Αμερικανός μηχανικός Χέρμαν Χόλεριθ (Herman Hollerith) σκέφθηκε να χρησιμοποιήσει χάρτινες διάτρητες κάρτες, χρησιμοποιώντας την ιδέα του Ζακάρ, με διατρήσεις που να συμβολίζουν γράμματα και αριθμούς, για να επιτύχει μικρότερους χρόνους επεξεργασίας της κρατικής απογραφής των Η.Π.Α., με μεγάλη επιτυχία.

Ο Βάνεβαρ Μπους (Vannevar Bush) το 1930 έφτιαξε το διαφορικό αναλυτή που χρησιμοποιήθηκε κατά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο.

Η μηχανή Z3, που έφτιαξε ο Γερμανός μηχανικός Κόνραντ Τσούζε (Konrad Zuse) το 1941, ήταν η πρώτη που χρησιμοποιούσε το δυαδικό σύστημα αρίθμησης.

Οι διάφορες ηλεκτρομηχανικές κατασκευές έλυναν αποτελεσματικά κάποια συγκεκριμένα προβλήματα. Υπήρχαν βέβαια τα προβλήματα του όγκου και του κόστους. Αυτά μάλλον ώθησαν το 1943 τον Τόμας Ουότσον (Thomas Watson), διευθυντή της εταιρείας I.B.M., να δηλώσει: *«Νομίζω ότι στην παγκόσμια αγορά χρειάζονται το πολύ πέντε υπολογιστές»*.

Το επόμενο βήμα ήταν η επινόηση μιας μηχανής γενικού σκοπού που θα μπορούσε να λύνει προβλήματα διαφόρων ειδών. Εδώ εμφανίστηκε ο Ούγγρος μαθηματικός Τζον Φον Νόϊμαν, μια εργασία του οποίου δημοσιεύτηκε τον Ιούνιο του 1945 με τίτλο Προσχέδιο Έκθεσης για τον EDVAC, όπου περιέγραφε την λογική λειτουργία μιας υπολογιστικής μηχανής που χρησιμοποιούσε το δυαδικό σύστημα και αποθήκευε στην μνήμη της το πρόγραμμά της. Μετά από αυτή την εργασία οι σημερινοί υπολογιστές λέγονται και μηχανές αρχιτεκτονικής Φον Νόϊμαν.

Περιγράφοντας με αδρές γραμμές μια μηχανή Φον Νόϊμαν, λέμε ότι έχει μια (τουλάχιστον) Μονάδα Εισόδου, από την οποία πληροφορείται η ΚΜΕ (CPU) ποιο είναι το πρόγραμμα και τα δεδομένα του, μια Κεντρική Μονάδα Επεξεργασίας (ΚΜΕ) του προγράμματος και των δεδομένων, η οποία ρυθμίζει και την γενικότερη λειτουργία του Η/Υ, μια Κεντρική Μνήμη, όπου αποθηκεύει η ΚΜΕ τα εισαγόμενα, τα ενδιάμεσα στοιχεία και τα δημιουργημένα αποτελέσματα, μια (τουλάχιστον) Μονάδα Εξόδου στην οποία εξάγονται τα αποτελέσματα που η ΚΜΕ σχημάτισε στην Κεντρική Μνήμη.

Αναφερόμαστε και με συλλογικό όνομα στις Μονάδες Εισόδου / Εξόδου και λέμε ότι είναι τα περιφερειακά μηχανήματα του Η/Υ.

Πολύ σημαντική ιστορική στιγμή ήταν η ανακάλυψη του τρανζίστορ το 1947. Παρόμοια στιγμή ήταν η παρουσίαση, στις 12 Σεπτεμβρίου 1958, του πρώτου ολοκληρωμένου κυκλώματος σε μορφή μικροσίπ (microchip) από τους Ρόμπερτ Νόις (Robert Noyce) και Τζακ Κίλμπι (Jack Kilby). Με τα νέα υλικά άρχισαν να κατασκευάζονται μικρότεροι, οικονομικότεροι, ταχύτεροι υπολογιστές. Χρησιμοποιήθηκαν για μετεωρολογικές μελέτες και πρόβλεψη καιρού, για επιχειρησιακές εργασίες, για έρευνα φυσικής υψηλών ενεργειών, για αναζήτηση κοιτασμάτων πετρελαίου, για ιατρικές εφαρμογές και για πάμπολλες άλλες χρήσεις.

Από το 1946 που κατασκευάστηκε σε ένα πανεπιστήμιο της Πενσυλβανίας ο πρώτος αριθμητικός ηλεκτρονικός υπολογιστής (Η/Υ) με το όνομα ENIAC (που είχε μεγάλο όγκο, είχε περίπου 18000 λυχνίες που καίγονταν πολύ συχνά, δούλευε με ρελέδες κάνοντας τρομακτικό θόρυβο, και κατανάλωνε πολλή ενέργεια) μέχρι την εποχή μας (που οι υπολογιστές είναι μικροσκοπικοί, πολύ ισχυροί, δεν καταναλώνουν πολλή ενέργεια και βρίσκονται στα κινητά μας τηλέφωνα, στα ψηφιακά ρολόγια μας, στα αυτοκίνητά μας, στις τηλεοράσεις και σε άλλες οικιακές συσκευές, και σε πολλά άλλα σημεία σπιτιών και επιχειρήσεων) έχουν περάσει ουσιαστικά ελάχιστα χρόνια! **Η εξέλιξη στον τομέα της πληροφορικής είναι ραγδαία!**

3.2.2 Ο ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Η είσοδος των υπολογιστών στις επιχειρήσεις τα τελευταία είκοσι χρόνια έχει επιφέρει δραστικές αλλαγές στην οργάνωση και λειτουργία τους. Έτσι, σήμερα η χρήση του υπολογιστή και των δικτύων στις σύγχρονες ευρωπαϊκές μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πια αρκετά διαδεδομένη και καλύπτει ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων και αναγκών. Η ολοκληρωμένη πληροφοριακή υποδομή προσφέρει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να επικεντρωθούν σε παραγωγικές δραστηριότητες, στη βελτίωση και προώθηση των προϊόντων/υπηρεσιών τους και όχι σε γραφειοκρατικά θέματα που αφορούν την υποστήριξη αυτών των δραστηριοτήτων.

Θα εξετάσουμε τη χρήση του υπολογιστή ως εργαλείο:

- Διατήρησης των αρχείων της επιχείρησης
- Μηχανοργάνωσης
- Αυτοματισμού γραφείου
- Επιτραπέζιων εκδόσεων
- Επικοινωνίας, πληροφόρησης και αλληλεπίδρασης
- Αποστολής και λήψης ψηφιακών πληροφοριών
- Ψηφιακής διαφήμισης, καθώς και τακτικής και άμεσης συνεργασίας με τον πελάτη
- Ηλεκτρονικού εμπορίου
- Συναλλαγής με δημόσιους οργανισμούς και τράπεζες

Μια μικρομεσαία επιχείρηση, σε όλο τον κύκλο των δραστηριοτήτων της, πρέπει να διατηρεί κάποια έγγραφα τα οποία σχετίζονται με το ιστορικό της εταιρείας ή την καθημερινή της λειτουργία, όπως, για παράδειγμα, βιογραφικά στοιχεία εργαζομένων, προσφορές κοστολόγησης, πιθανή αλληλογραφία κτλ. **Χωρίς τη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή**, η σωστή ταξινόμηση και αποθήκευση αυτών των εγγράφων **απαιτεί μεγάλη προσπάθεια, περισσότερο χρόνο** και, επιπρόσθετα, έναν **ασφαλή χώρο** για την αποθήκευσή τους. Είναι λίγες οι επιχειρήσεις, ακόμη και σήμερα, που χρησιμοποιούν τον παραδοσιακό τρόπο τήρησης αρχείου με τη χρήση κλασέρ και ντοσιέ.

Μια τέτοια πρακτική καθιστά την εύρεση στοιχείων δύσκολη και χρονοβόρα, αφού προϋποθέτει ένα μεγάλο όγκο έντυπων εγγράφων στα οποία πρέπει να ανατρέχουν κάθε φορά οι επιχειρήσεις. Το πρόβλημα γίνεται μεγαλύτερο για τις επιχειρήσεις που έχουν μακροχρόνια παρουσία στον ευρύτερο επιχειρηματικό χώρο και συνεπώς, μεγαλύτερο όγκο χρησιμων εγγράφων.

Σήμερα, ο υπολογιστής δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα, μέσα από το κατάλληλο **λογισμικό**, να δημιουργήσουν ή και να διατηρήσουν τα αρχεία τους σε ψηφιακή μορφή. Ακόμα και ήδη υπάρχοντα έγγραφα σε έντυπη μορφή μπορούν να μετατραπούν σε ψηφιακά με τη χρήση **σαρωτή** και ειδικού λογισμικού (Object Character Recognition) που μετατρέπει το έντυπο υλικό σε ψηφιακό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην απαιτείται ειδικός χώρος για τη φύλαξη του αρχείου της επιχείρησης, αφού θα είναι αποθηκευμένο μία ή περισσότερες φορές (**αντίγραφο ασφαλείας**) σε ηλεκτρονικά μέσα αποθήκευσης, όπως ο **σκληρός δίσκος** του υπολογιστή, **δισκέτες** και **CD-ROM**.

Σημαντικό πλεονέκτημα του ψηφιακού αρχείου είναι, επίσης, η **εύκολη αναζήτηση** και ο άμεσος εντοπισμός εγγράφων ανάλογα με το όνομα τους, το περιεχόμενό τους (χρήση λέξης-κλειδί), την ημερομηνία καταχώρισης ή άλλα στοιχεία ταξινόμησης.

Ο υπολογιστής μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο μηχανοργάνωσης και λογιστηρίου σε συνδυασμό με προγράμματα εμπορικής διαχείρισης, τα οποία εξυπηρετούν το **πελατολόγιο**, όλο το **κύκλωμα αποθήκης, παραγγελίας, τιμολόγησης, αποστολής και χρέωσης-αποπληρωμής** του προϊόντος, καθώς και τη **σύνταξη μισθοδοτικών καταστάσεων και ισολογισμών**.

Με αυτόν τον τρόπο γίνεται άμεση ενημέρωση της αποθήκης και είναι εύκολο για κάθε στέλεχος της επιχείρησης να ελέγξει πληροφορίες και να εξυπηρετήσει τους πελάτες και τους συνεργάτες της επιχείρησης. Έτσι, σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, μπορεί να πραγματοποιηθεί εύκολα και γρήγορα η **έκδοση αποδείξεων, πιστωτικών τιμολογίων, μισθοδοτικών καταστάσεων, ισολογισμών** κ.τ.λ. Το γραφείο μιας επιχείρησης **παρακολουθεί, ελέγχει, καθοδηγεί και συντονίζει** το σύνολο των δραστηριοτήτων της. Είναι ο χώρος όπου σχεδιάζονται τα προϊόντα, εκτιμάται το κόστος παραγωγής, προώθησης και διανομής τους, γίνεται η ανάθεση και η εκτέλεση παραγγελιών, διεκπεραιώνεται η αλληλογραφία, συντάσσονται μισθοδοτικές καταστάσεις και ισολογισμοί και τηρούνται τα λογιστικά βιβλία. Με άλλα λόγια, **σε ένα γραφείο εκτελούνται εμπορικές, διοικητικές και επαγγελματικές διαδικασίες πληροφόρησης και επικοινωνίας**.

Για την εκτέλεση των παραπάνω δραστηριοτήτων απαιτείται η δημιουργία εγγράφων κειμένου (δημιουργία, εκτύπωση, φωτοαντιγραφή, αρχειοθέτηση κ.τ.λ.), η επεξεργασία λογιστικών φύλλων, η δημιουργία βάσης δεδομένων και παρουσιάσεων. Για τη διεκπεραίωση διαδικασιών πληροφόρησης και επικοινωνίας απαιτείται ακόμα η μετάδοση μηνυμάτων και η διαχείριση και προσπέλαση πληροφοριών.

Η εισαγωγή του αυτοματισμού στο χώρο του γραφείου μπορεί να συμβάλει δραστικά στη μείωση του χρόνου και στην απλοποίηση της ολοκλήρωσης όλων των παραπάνω δραστηριοτήτων. Πακέτα προγραμμάτων όπως το **Microsoft Office** ή το **StarOffice** της **Sun**, σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες του **Internet** και το φιλικό περιβάλλον των ιστοσελίδων του, μπορούν να βοηθήσουν στην αυτοματοποίηση όλων των λειτουργιών του σύγχρονου γραφείου.

Μία από τις βασικές λειτουργίες του γραφείου μιας επιχείρησης είναι η επικοινωνία, καθώς και η πρόσβαση στις διάφορες πληροφορίες και η διαχείρισή τους. Σήμερα, η τεχνολογία των δικτύων (τοπικών ή παγκόσμιων Internet) δίνει στους χρήστες τη δυνατότητα **σύγχρονης** και **ασύγχρονης** επικοινωνίας.

Κατά τη διάρκεια της **σύγχρονης** επικοινωνίας γίνεται δυνατή η ανταλλαγή μηνυμάτων σε μορφή κειμένου (π.χ. **Internet Relay Chat**), εικόνας και ήχου (**τηλεδιάσκεψη** πρόσωπο με πρόσωπο με τη χρήση της **Web-camera** και του κατάλληλου λογισμικού π.χ. **Net Meeting**), μεταξύ πολλών συμμετεχόντων σε πραγματικό χρόνο. Η **ασύγχρονη** επικοινωνία, η οποία δεν απαιτεί την ταυτόχρονη συμμετοχή πομπού και δέκτη (όπως συμβαίνει, για παράδειγμα, στο τηλέφωνο), περιλαμβάνει την αποστολή μηνυμάτων μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), καθώς και την αποστολή μηνυμάτων σε ηλεκτρονικά φόρουμ συζητήσεων, σε ηλεκτρονικούς πίνακες ανακοινώσεων κ.τ.λ.

Οι δυνατότητες της σύγχρονης και ασύγχρονης επικοινωνίας που παρέχουν σήμερα τα δίκτυα είναι πολύ σημαντικές για μια επιχείρηση, γιατί επιτρέπουν την **επικοινωνία ανεξάρτητα από το γεωγραφικό χώρο και τον πραγματικό χρόνο**. Με αυτόν τον τρόπο **μειώνεται το κόστος** και ο **χρόνος της επικοινωνίας** με τους συνεργάτες και τους πελάτες της επιχείρησης, αφού δεν είναι πια απαραίτητη η αποστολή έντυπου υλικού (π.χ. γράμματα) και η μετακίνηση φυσικών προσώπων. Έτσι, μπορείτε να συνομιλήσετε με όλους τους συνεργάτες σας που βρίσκονται σε άλλη πόλη μέσα από τον υπολογιστή. Όσον αφορά την πρόσβαση σε πληροφορίες και τη διαχείρισή τους, η τεχνολογία των δικτύων τηλεπικοινωνίας και πληροφοριών δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ενημερωθεί από εθνικούς και παγκόσμιους οργανισμούς για θέματα που την ενδιαφέρουν, καθώς και να χρησιμοποιήσει καταλόγους, βιβλιοθήκες, βάσεις δεδομένων κ.τ.λ. που βρίσκονται εντός ή εκτός της επιχείρησης (στο Internet). Η διαχείριση αυτών των πληροφοριών μετατρέπεται σε μια απλή διαδικασία, αφού αυτές μπορούν να αποθηκευτούν σε τοπικό υπολογιστή και να επεξεργαστούν ανάλογα.

Εκτός από την αποστολή απλών γραπτών μηνυμάτων μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, είναι δυνατή και η αποστολή ψηφιακών πληροφοριών οποιουδήποτε τύπου (ονομάζονται αρχεία), που συνάπτονται στο μήνυμα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (π.χ. εικόνες, γραφικά, ήχοι κ.τ.λ.). Στις περιπτώσεις που τα αρχεία αυτά είναι μεγάλα σε μέγεθος, τότε γίνεται χρήση του **Πρωτοκόλλου Μεταφοράς Αρχείων** (File Transfer Protocol).

Με αυτόν τον τρόπο τα δίκτυα παρέχουν τη δυνατότητα άμεσης παράδοσης πληροφοριών που δεν είναι σε μορφή απλού κειμένου, όπως αυτό που αποστέλλεται με το μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) είναι οποιαδήποτε εμπορική δραστηριότητα η οποία διεξάγεται μεταξύ επιχειρηματικών εταιρών μέσω ηλεκτρονικών δικτύων, κυρίως του Internet, και οδηγεί στην αγορά ή πώληση αγαθών ή υπηρεσιών. Ο όρος «Ηλεκτρονικό Εμπόριο» έχει σήμερα διευρυνθεί σημαντικά σε σχέση με την προηγούμενη δεκαετία και εκτός από την έννοια της ηλεκτρονικής συναλλαγής περιλαμβάνει και την ηλεκτρονική συνεργασία με τη χρήση πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων. Η συνεργασία ξεκινά από το εσωτερικό της επιχείρησης, όπου οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν μικρά δίκτυα (**intranets**) για να ανταλλάσσουν πληροφορίες ανεξάρτητα από το αν βρίσκονται στον ίδιο ή σε διαφορετικό χώρο της επιχείρησης. Ειδικά ηλεκτρονικά δίκτυα που ονομάζονται **extranets** διευρύνουν τα όρια της επιχείρησης εκτός του φυσικού της χώρου και δίνουν τη δυνατότητα για επικοινωνία και συνεργασία με συνεργάτες, εταίρους και φορείς. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση των **Εικονικών Εμπορικών Επιμελητηρίων** σε πολλές πόλεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα οποία προσφέρουν ειδικές υπηρεσίες σε τοπικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σημαντικό είναι το παράδειγμα του ηλεκτρονικού εμπορικού επιμελητηρίου Θεσσαλονίκης (<http://www.thessaloniki-market.gr>).

Το Internet θεωρείται πλέον μέσο πρόσβασης σε ένα πολύ ευρύτερο κοινό, παρέχοντας τη δυνατότητα για εντοπισμό νέων πελατών, προμηθευτών, ή άλλων εταιρών με σκοπό τη σύναψη επιχειρηματικών σχέσεων. Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελεί σοβαρή πρόκληση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Μέσα στα πλαίσια του ηλεκτρονικού εμπορίου εντάσσεται και η ψηφιακή διαφήμιση. Η επιχείρηση θα πρέπει να αναλογιστεί αν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της μπορούν να προβληθούν στο διαδίκτυο και να ερευνήσει πώς παρόμοιοι τύποι επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τον **Παγκόσμιο Ιστό**.

Ο ιστότοπος μιας επιχείρησης αποτελεί την ηλεκτρονική της παρουσία στο Internet. Η μορφή δηλαδή, καθώς και τα περιεχόμενα και οι υπηρεσίες του ιστότοπου μιας επιχείρησης θα πρέπει να μελετηθούν και να αναπτυχθούν με τρόπο που να ανταποκρίνονται στο προφίλ και στις δραστηριότητες της εταιρείας. Εκτός από την αυτόνομη ανάπτυξη των περιεχομένων, πρέπει να αξιοποιηθεί η δυνατότητα για αμοιβαίες συνδέσεις, δηλαδή η δημιουργία δικτύου με παρόμοιες επιχειρήσεις για την πώληση των προϊόντων και την προώθηση του ιστότοπου. Απαραίτητη θεωρείται επίσης η ανάπτυξη **συνδέσεων** (δεσμών) με ηλεκτρονικούς εμπορικούς καταλόγους και θεματικές **'online πύλες'** (portals).

Στόχος της επιχείρησης είναι μέσω της παρουσίας της στο Internet:

- Να βελτιώσει την εικόνα της.
- Να επιτύχει την άμεση ενημέρωση των πελατών και των συνεργατών.
- Να επιτύχει τη μείωση κόστους και χρόνου επικοινωνίας με τους πελάτες και τους συνεργάτες.
- Να επιτύχει την ανάπτυξη ενός οργανωμένου online καταλόγου για τα αγαθά και τις υπηρεσίες της εταιρείας.
- Να επιτύχει την αύξηση πωλήσεων με προσέλκυση νέων πελατών.
- Να επιτύχει την πώληση των προϊόντων μέσα από το Διαδίκτυο.

Επομένως, η μελέτη τόσο της δομής, όσο και των περιεχομένων της ιστοσελίδας της επιχείρησης θα πρέπει να γίνει σύμφωνα με τους παραπάνω επιμέρους στόχους.

Χάρη στην αλματώδη ανάπτυξη της πληροφορικής, των δικτύων και των ασφαλών **εφαρμογών μετάδοσης δεδομένων** η επιχείρηση μπορεί να διεκπεραιώνει πολλές από τις οικονομικές και γραφειοκρατικές συναλλαγές της με δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς, καθώς και με τράπεζες μέσω του Internet. Για παράδειγμα η υποβολή περιοδικών δηλώσεων Φ.Π.Α. και δήλωσης φόρου εισοδήματος (www.taxisnet.gr), η αγορά ενσήμων (www.ika.gr) και η διαχείριση τραπεζικών λογαριασμών μπορούν να γίνουν εύκολα και άμεσα μέσω του Internet.

Μια μικρομεσαία επιχείρηση χρειάζεται πολλές φορές **έντυπο διαφημιστικό υλικό** ως μέσο προβολής της. Όταν απαιτείται το υλικό αυτό να είναι υψηλών αξιώσεων και προδιαγραφών, τότε η δημιουργία του ανατίθεται σε διαφημιστικά γραφεία ή στα διαφημιστικά τμήματα της εταιρείας, όπου αυτά υπάρχουν. Πολλές φορές, όμως, προκύπτει η ανάγκη για δημιουργία εντύπων σε μικρή κλίμακα (μικρός αριθμός αντιτύπων). Σε αυτή την περίπτωση, τα εν λόγω έντυπα μπορούν να παραχθούν στον προσωπικό υπολογιστή της εταιρείας με τη βοήθεια **σαρωτών και εκτυπωτών** που θα χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με την εφαρμογή κατάλληλων προγραμμάτων ηλεκτρονικής επεξεργασίας εικόνας (π.χ. Photoshop), γραφικών (π.χ. Corel Draw) και σελίδας (π.χ. Quark Xpress).

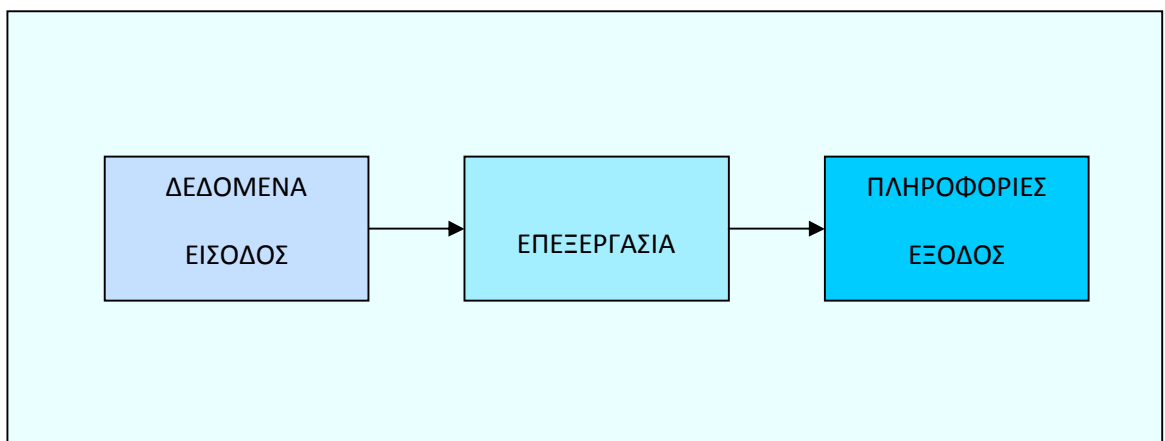
3.2.3 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

Πληροφορική είναι η επιστήμη και η τεχνολογία που έχει ως αντικείμενο την έρευνα, συλλογή, αποθήκευση, επεξεργασία, παραγωγή και μετάδοση των πληροφοριών, χρησιμοποιώντας ως κύριο εργαλείο - μέσο τον ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Πληροφορία είναι ο γενικότερος όρος που περιλαμβάνει τόσο τα προγράμματα όσο και τα δεδομένα τα οποία πρόκειται να/ή έχουν επεξεργαστεί και βρίσκονται σε οποιαδήποτε μορφή. Είναι η ερμηνεία των αποτελεσμάτων που μας δίνει η επεξεργασία των δεδομένων.

Δεδομένο είναι οποιαδήποτε πληροφορία (υπό μορφή αριθμού, χαρακτήρα κ.α.) η οποία εισάγεται στον υπολογιστή ή έχει υποστεί επεξεργασία και ελέγχεται από αυτόν. Είναι το σύνολο μιας συγκεκριμένης έννοιας, ενός αντικειμένου, ενός στοιχείου μηνύματος ή γεγονότος, κωδικοποιημένο ή όχι, το οποίο αποτελεί το ακατέργαστο υλικό που βρίσκεται σε μια τυποποιημένη μορφή.

Η επεξεργασία των δεδομένων αφορά τη συλλογή, την ταξινόμηση, την καταχώρηση, τη μεταβολή, την αποθήκευση και την ανάκτηση δεδομένων με ή χωρίς τη βοήθεια του ηλεκτρονικού υπολογιστή για την παραγωγή πληροφοριών.



3.2.3.1 Εφαρμογές της πληροφορικής σε μια επιχείρηση.

Εφαρμογές αποθήκης: αποθήκες, ανταλλακτικά, υλικά, εφόδια, πρώτες ύλες και έλεγχος αποθεμάτων. Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης στην αποθήκη έχει τη δυνατότητα της γρήγορης παροχής πληροφοριών, που επιτρέπει πιο αποτελεσματική διοίκηση. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα είναι, ότι επιτρέπει στην επιχείρηση να κρατά ένα ελάχιστο απόθεμα στα ράφια και ταυτόχρονα να διατηρεί αρκετά εφόδια για την ικανοποίηση της παραγωγής των αγαθών και υπηρεσιών. Κόστος του συστήματος της αποθήκης μπορούν να αποτελέσουν τα ίδια τα προϊόντα, ο χώρος αποθηκείσεως τους και η ασφάλεια τους. Επιπλέον τα έξοδα παραγωγής αυξάνονται αν οι προμήθειες υλικών δεν ανταποκρίνονται στο πρόγραμμα παραγωγής. Μερικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πρόβλημα αξιώσεων ή αχρήστευσης των αποθεμάτων μετά την πάροδο ορισμένου χρόνου και κάποιες άλλες με το χρόνο λήξεως της καταλληλότητας ορισμένων υλικών.

Εφαρμογές λογιστικής: γενική λογιστική, ισοζύγια, λογαριασμοί, πάγια και έσοδα – έξοδα. Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης στο λογιστήριο έχει σαν βασικό αποτέλεσμα τη μείωση του εκεί απασχολούμενου υπαλληλικού προσωπικού που πριν ήταν συνεχώς υπερφορτωμένο με τις καθημερινές λογιστικές εργασίες. Άλλο σημαντικό αποτέλεσμα είναι η πιστότητα και η ταχύτητα που παρέχεται στους τηρουμένους λογαριασμούς. Όσον αφορά τη λογιστική των παγίων κεφαλαίων προσφέρεται ένας μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου των κεφαλαίων όπως και πληροφορίες σχετικά με φορολογικές ευθυμίες. Εξάλλου σωστά αρχεία έχουν σαν συνέπεια την ασφάλεια προσπελάσεως σε αυτά, καθώς επίσης πλεονεκτήματα στην παρακολούθηση και στο σχεδιασμό δαπανών κεφαλαίου.

Υπάρχει μια σχετική πρωτότυπη προσέγγιση στη λογιστική παγίου κεφαλαίου η οποία παρακολουθεί την απόσβεση του κεφαλαίου που απαιτήθηκε για την εγκατάσταση και λειτουργία του μηχανογραφικού συστήματος. Μερικές επιχειρήσεις με ειδικά υποσυστήματα παρακολουθούν τη συντήρηση, τη διατήρηση, τη βελτίωση και άλλα πάγιας μορφής ζητήματα, περισσότερο λεπτομερώς.

Οικονομικοτεχνικές εφαρμογές: προϋπολογισμοί, απολογισμοί, προγραμματισμοί και οικονομικοτεχνικές έρευνες. Η εφαρμογή της αυτοματοποίησης στις οικονομικοτεχνικές εφαρμογές παρέχει ένα αποτελεσματικό εργαλείο διοίκησης για τον προσδιορισμό στόχων και για τη μέτρηση του αποτελέσματος. Η λεπτομέρεια με την οποία ο προϋπολογισμός τηρείται, μεγαλώνει ανάλογα με το μέγεθος και τους αντικειμενικούς σκοπούς στις επιχειρήσεις. Η ιδανική επεξεργασία ενός προϋπολογισμού επιτρέπει τα προϋπολογιστικά μεγέθη να συμπίπτουν με τα πραγματικά κάθε περιόδου. Η επιτυχής κατάρτιση σαφούς προγράμματος επιτρέπει στην επιχείρηση ασφάλεια και σιγουριά για το μέλλον της. Γίνεται προφανής λοιπόν η ανάγκη πολλών και επακριβών πληροφοριών καθώς και συγκριτικών στοιχείων για την παροχή των οποίων απαιτείται η αρωγή ενός πληροφοριακού συστήματος.

Εφαρμογές στη διοίκηση του προσωπικού: μισθοδοσία προσωπικού. Τα δυναμικά οφέλη υπό την αυτοματοποίηση της μισθοδοσίας είναι ευθέως ανάλογα με τον αριθμό των μισθωτών της επιχείρησης. Πιο σημαντική εξοικονόμηση είναι σε υπαλληλικό έργο. Το βασικό αρχείο με κατάλληλο σχεδιασμό, παρέχει τη δυνατότητα περαιτέρω μειώσεων του υπαλληλικού κόστους με την εξάλειψη της αναγκαιότητας για εισαγωγή των ιδίων δεδομένων πολλές φορές. Η ασφάλεια των δεδομένων της μισθοδοσίας είναι ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα της αυτοματοποίησης όπως επίσης και η συχνότητα και ταχύτητα στην εξαγωγή της μισθοδοσίας. Πολλά στατιστικά στοιχεία που αφορούν το προσωπικό είναι οποιαδήποτε στιγμή στη διάθεση της επιχείρησης χωρίς να απαιτείται πρόσθετη επιβάρυνση των υπαλλήλων σε κόστος και χρόνο.

Στατιστικές εφαρμογές: στατιστικές αναλύσεις προγραμματισμού και προγνωστικές αναλύσεις. Η εφαρμογή της πληροφορικής στη στατιστική των επιχειρήσεων δίνει σε αυτή το πλεονέκτημα της κατάργησης του όγκου των τηρουμένων καταλόγων καταγραφής στοιχείων. Εντυπωσιακή είναι και η ταχύτητα εξαγωγής των στατιστικών αποτελεσμάτων που απαιτούνται όταν πρέπει να ληφθούν σοβαρές αποφάσεις που αφορούν την ανώτατη διοίκηση.

Εφαρμογές στην κοστολόγηση – πελάτες – προμηθευτές: γραμμάτια, επιταγές, εισπράξεις, πληρωμές, πελάτες, παραγγελίες, προμηθευτές, πωλήσεις, προμήθειες πωλήσεων. Με τη μηχανογράφηση αυτού του τομέα έχουμε σαν αποτέλεσμα την ταχύτερη και με μεγαλύτερη ακρίβεια έκδοση τιμολογίων, λιγότερο επισφαλείς λογαριασμούς και γρήγορη είσπραξη του, καθώς επίσης την καλύτερη εκμετάλλευση των εκπτώσεων για πληρωμές της μετρητοίς που υπερέχουν οι προμηθευτές.

Διοικητικές εφαρμογές: Έχουμε σαν βασικό αποτέλεσμα τη γρηγορότερη και ακριβέστερη από ότι στο χειρόγραφο σύστημα παροχή διοικητικών πληροφοριών και σε μεγαλύτερη κλίμακα.

Εφαρμογές παραγωγής: γίνεται με ειδικευμένα υποσυστήματα παραγωγής, που χρησιμοποιούν εξειδικευμένους Η/Υ, οι οποίοι διευκολύνουν την παραγωγή και τον έλεγχο της.

3.2.3.2 Αποτελέσματα από τη χρήση της πληροφορικής σε μία επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα από την αξιοποίηση της πληροφορικής είναι αρκετά αντιφατικά σε ότι αφορά τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις:

Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας: Η χρήση τεχνολογιών που βοηθούν σε εξοικονόμηση χρόνου και κόπου, τόσο στα διοικητικά όσο και στα τμήματα παραγωγής των επιχειρήσεων, οδήγησε σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας των τιμών, οδηγώντας κάποιες εταιρίες σε κλείσιμο. Με τη χρήση της πληροφορικής που συντέλεσε στην μείωση των δαπανών και την αυτοματοποίηση κάποιων διαδικασιών, αυξήθηκε ο ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών. Όμως, οι επιχειρήσεις που δεν μπόρεσαν να υιοθετήσουν την πληροφορική δεν κατάφεραν να «ρίξουν» τις τιμές τους.

Βελτίωση των πελατειακών σχέσεων: Παράλληλα, οι νέες τεχνολογίες βελτίωσαν τα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών (με χρήση συστημάτων CRM) με αποτέλεσμα τον ακόμα μεγαλύτερο ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Έτσι, δημιουργήθηκε πτόλωση στον κλάδο, με την ενίσχυση των μεγαλύτερων εταιριών, καθώς αυτές έθεσαν υψηλότερα κριτήρια στην εξυπηρέτηση των πελατών, δημιουργώντας ένα χάσμα με τις επιχειρήσεις που δεν έκαναν χρήση τέτοιων πρακτικών.

Ενίσχυση κοινών πρωτοβουλιών: Ταυτόχρονα, η πληροφορική συντέλεσε στην επίτευξη συνεργασίας ανάμεσα σε επιχειρήσεις, μέσα από κοινές πρωτοβουλίες μέσω Διαδικτύου. Έτσι, δημιουργήθηκαν νέες ισχυρές και στρατηγικές συμμαχίες (συνεργατικά δίκτυα), ακόμα και συγχωνεύσεις και εξαγορές που οδήγησαν σε υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης μέσα στον κλάδο.

Γρήγορη απόκριση στις προκλήσεις του ανταγωνισμού: Από την άλλη πλευρά, η χρήση των νέων τεχνολογιών βοήθησε τις μικρές επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του ανταγωνισμού, καθώς επιτρέπει την γρήγορη ροή της πληροφορίας. Έτσι, μειώνεται σημαντικά ο χρόνος ενημέρωσης και αντίδρασης στις κινήσεις των ανταγωνιστών και παρέχονται δυνατότητες σχεδιασμού και διάθεσης παρόμοιων προϊόντων (“me too” products), με αποτέλεσμα να μειώνεται το χάσμα των εταιριών με τους ανταγωνιστές τους.

Νέα κανάλια διανομής: Ταυτόχρονα, το η-επιχειρείν* άνοιξε νέους δρόμους στη διανομή και την πώληση των προϊόντων και ενίσχυσε την ανάπτυξη εξειδικευμένων αγορών. Έτσι, κάποιες επιχειρήσεις διαφοροποιούνται σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, οι οποίοι συνεχίζουν να χρησιμοποιούν τα παραδοσιακά κανάλια διανομής και πωλήσεων.

Ενίσχυση νέων επιχειρήσεων: Παράλληλα, οι νέες τεχνολογίες διευκόλυναν την είσοδο νέων «παικτών» στον κλάδο που ειδικεύονται τόσο στο Διαδίκτυο ως κανάλι διανομής όσο και σε συγκεκριμένες ομάδες προϊόντων (καφές, παραδοσιακά προϊόντα, ελαιόλαδο κ.λπ.).

Ενίσχυση της «απειλής» από υποκατάστατα προϊόντα: Λόγω και της αυξημένης ζήτησης των πελατών για διαφοροποιημένα προϊόντα, η πληροφορική ενίσχυσε τη διάθεση υποκατάστατων προϊόντων που έχουν καλύτερες τιμές και κόστος παραγωγής σε σχέση με υπάρχοντα αγαθά. Έτσι παρέχονται μεγαλύτερες δυνατότητες (και περιθώρια) για καλύτερες συσκευασίες και βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.

Ενίσχυση της διαπραγματευτικής δύναμης των καταναλωτών: Οι νέες τεχνολογίες οδήγησαν τις επιχειρήσεις σε βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, της διαχείρισης και ροής παραγγελιών (logistics) και της αντικατάστασης προϊόντων. Φυσικά και σε αυτή την περίπτωση υπερτερούν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έναντι των μικρομεσαίων και μικρότερων επιχειρήσεων. Η πόλωση που παρατηρείται μείωσε τη δύναμη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων που υστερούν σε θέματα τεχνολογίας.

Συνοψίζοντας, από τη μια φαίνεται ότι η πληροφορική εμποδίζει τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Από την άλλη τους επιτρέπει να καλύψουν το χάσμα τους έναντι των ανταγωνιστών τους.

* Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

3.2.4 INTERNET

Τι είναι η Επιχειρηματική χρήση του Internet

Ορίζουμε σαν Επιχειρηματική Χρήση του Internet οποιαδήποτε δραστηριότητα γίνεται μέσα στο δίκτυο αυτό με σκοπό την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων και επιδιώξεων.

Η επιχειρηματική χρήση του Internet χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, την **Άμεση** και την **Έμμεση**.

Η Άμεση επιχειρηματική χρήση του Internet αναφέρεται σε οποιαδήποτε δραστηριότητα έχει να κάνει με Πωλήσεις και Marketing μέσα στο Internet.

Η Έμμεση (ή Αφανής) επιχειρηματική χρήση του Internet, αναφέρεται σε κάθε δραστηριότητα που πραγματοποιείται από την επιχείρηση μέσα στο δίκτυο και δεν σκοπεύει στην άμεση ή έμμεση εμπορική προώθηση των προϊόντων της ή στην προβολή του ονόματός της. Συνήθως χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη χρήση που κάνουν οι επιχειρήσεις εκείνες που έχουν μετατρέψει το Internet σε ένα υπερδίκτυο που να συνδέει τα παραρτήματά τους σε διάφορα μέρη του κόσμου ή που το χρησιμοποιούν μόνο για άντληση πληροφοριών, προϊόντων λογισμικού κλπ.

Οι αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί μια επιχείρηση μόλις μπει στο δίκτυο

Είναι αυτονόητο ότι θα είναι πολλές και μεγάλες.

Για παράδειγμα, το Web ανοίγει ένα ταχύ και εύχρηστο κανάλι επικοινωνίας με τους πελάτες της επιχείρησης και με όσους ενδιαφέρονται για τα προϊόντα της. Δίνει έτσι την ευκαιρία στην εταιρεία που το χρησιμοποιεί, να προβεί σε ένα reengineering των εργασιών της για να προσαρμοστεί καλύτερα στις ανάγκες των πελατών της. Αυτό φυσικά εξαρτάται και από το ενδιαφέρον που η διοίκηση και τα στελέχη θα δείξουν για το νέο αυτό μέσο. Η ταχεία επικοινωνία με τους πελάτες και το γρήγορο feedback αξίζουν μόνο αν κάποιος ενδιαφέρεται πραγματικά να μάθει αυτά που έχουν να τον διδάξουν. Μαγικές συνταγές για αυτόματα και εύκολη προσαρμογή της επιχείρησης στις νέες καταστάσεις και δεδομένα δεν υπάρχουν. Είναι μια επίπονη και περίπλοκη διαδικασία στην οποία η χρήση του Internet μπορεί να βοηθήσει σημαντικά. Όμως η ίδια η επιχείρηση θα έχει τον τελευταίο λόγο.

Το κυριότερο όμως που θα αλλάξει (που πρέπει να αλλάξει για να επιτύχει μια επιχείρηση μέσα στο Internet) είναι η νοοτροπία των στελεχών σας. Μην προσπαθήσετε να προσαρμόσετε το Internet στην δική σας νοοτροπία. Αν το κάνετε, είναι βέβαιο ότι θα αφήσετε απ' έξω ένα πολύ σημαντικό κομμάτι από τον πλούτο και τις δυνατότητες που έχει να σας προσφέρει. Το Internet έχει μια κουλτούρα ταχύτητας και γρήγορης αλλαγής που απαιτεί ευπροσάρμοστους ανθρώπους με πρακτικό πνεύμα. Πολλά ανώτερα στελέχη θα δυσκολευτούν να αφήσουν τις διευθυντικές τους καρέκλες, να σηκώσουν τα μανίκια και να μάθουν να ανταποκρίνονται σε κάτι τόσο καινούριο και ταυτόχρονα τόσο απαιτητικό (ποτέ μην πιστέψετε ότι η εκτεταμένη επαφή με το Internet είναι κάτι εύκολο).

Επιπτώσεις επίσης θα έχει και στο προσωπικό της επιχείρησης η σύνδεση με το Internet

Εξαρτάται από το είδος της πρόσβασης που τους παρέχεται. Συνήθως πάντως, ακόμη και το απλό e-mail είναι αρκετό για να δώσει άλλον αέρα στην εργασία τους, αφού τους δίνεται η δυνατότητα να επικοινωνούν με όλο τον κόσμο. Με άλλα λόγια, ανεβάζει την αξία που θεωρούν πως έχουν για την επιχείρηση αφού είναι το αντίστοιχο με το να τους λέτε ότι: "Έχεις την δική σου γραμμή fax και είσαι ελεύθερος να επικοινωνείς με όποιο σημείο του πλανήτη επιθυμείς για τις ανάγκες της εταιρείας ή τις δικές σου".

Τους δίνει ακόμη την δυνατότητα να εκφράσουν την προσωπικότητά τους, συμμετέχοντας σε χώρους συζητήσεων για θέματα συναφή με το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης, ή συμβάλλοντας στην δημιουργία των web σελίδων της εταιρείας. Όπως πολλές μεγάλες επιχειρήσεις ή κλάδοι δραστηριότητας (π.χ. όλες οι διαφημιστικές εταιρείες) κάνουν εσωτερικά πρωταθλήματα ποδοσφαίρου ή μπάσκετ για να τονώσουν την αίσθηση αλληλεγγύης στα μέλη της ομάδας και ανταγωνισμού προς τους άλλους, έτσι και πολλές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει και κάνουν αγώνες καλύτερης web σελίδας ή πιο ενημερωμένου χώρου στο Internet.

Πάντως προσέχετε την πολύ ελεύθερη χρήση του Internet μέσα στην εταιρεία σας. Στις ΗΠΑ οι ημέρες και ώρες με την μεγαλύτερη χρήση του **www** είναι οι εργάσιμες! Πολλοί χρησιμοποιούν με κάθε ευκαιρία την Internet πρόσβασή τους για να "παίξουν" ή να κάνουν netsurfing στο Internet.

Το Internet μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν ένα δίκτυο που συνδέει τμήματα της επιχείρησης

Αποτελεί μια φθηνή εναλλακτική λύση στην δημιουργία τεράστιων δικτύων που πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν ή δεν θέλουν να δημιουργήσουν. Αν υπάρχουν τμήματα ή συνεργάτες της επιχείρησής σας σε απομακρυσμένες γεωγραφικές περιοχές, μπορείτε να διατηρήσετε καλύτερες επαφές μαζί τους μέσω του Internet. Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν σαν ένα Διεθνές Υπερδίκτυο, στημένο πάνω από τα δίκτυα ή τους υπολογιστές που διαθέτουν σε διάφορες χώρες του κόσμου. Πρόκειται για μια πρακτική που έχουν υιοθετήσει αρκετές Φαρμακευτικές Εταιρείες όπως η Uniformed Services και η Massachusetts General αλλά και πολλές Χρηματοπιστηριακές Εταιρείες, όπως η Lehman Brothers και η J.P. Morgan & Co.

Το ίντερνετ μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν αντικατάσταση του φαξ και των courier.

Το Internet είναι πολύ ταχύτερο από τις επικοινωνίες με fax ή courier και κοστίζει λίγο ή πολύ λιγότερο από αυτά ανάλογα με την περίπτωση. Μέσω αυτού μπορείτε:

1. Να μεταφέρετε ταχύτερα μηνύματά σας σε όλο τον κόσμο.
2. Να λάβετε πληροφορίες σε πιο εύχρηστη μορφή (π.χ. ένας μεγάλος κατάλογος πρέπει να ξαναπληκτρολογηθεί αν ληφθεί τυπωμένος ενώ αν αποκτηθεί με e-mail ή ftp είναι έτοιμος για χρήση).
3. Να στείλετε όσα (σε αριθμό και όγκο) μηνύματα θέλετε χωρίς επιπλέον κόστος.

Από την άλλη πλευρά ένα Παγκόσμιο Δίκτυο απαιτεί Παγκόσμια Στρατηγική

Αυτό είναι ένα μεγάλο πρόβλημα που ακόμη και οι λεγόμενες πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν έχουν καταφέρει να το λύσουν σε ικανοποιητικό βαθμό. Παρά τα όσα πιστεύει ο πολύς κόσμος, οι μεγάλες πολυεθνικές δεν έχουν τόσο ισχυρή κεντρική διοικητική δομή και πολλές αποφάσεις λαμβάνονται ακόμη από τα κατά τόπους παραρτήματα -θυγατρικές τους. Γι' αυτούς, ο κόσμος είναι, σε μεγάλο βαθμό, ένα σύνολο από μεμονωμένες αγορές. Γι' αυτό πιστεύω ότι αυτή την περίοδο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των μεγάλων χάρη στην προσαρμοστικότητά τους και την μικρότερη εσωτερική γραφειοκρατία.

Για παράδειγμα, μια μεγάλη επιχείρηση έχει, για διάφορους λόγους, διαφορετική τιμολογιακή πολιτική σε κάθε χώρα του κόσμου για τα ίδια προϊόντα. Αν βάλει τιμοκαταλόγους στο Internet για όλες τις χώρες του κόσμου, οι πελάτες που προέρχονται από εκείνες με τις μεγαλύτερες τιμές θα σχηματίσουν κακή γνώμη για την εκεί αντιπροσωπεία (μας εκμεταλλεύεται, πουλάει σε μας ακριβότερα απ' ότι π.χ. στην Τουρκία κτλ.) χωρίς απαραίτητα η γνώμη αυτή να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα (να υπάρχουν ειδικοί λόγοι για τις διαφορές αυτές). Τέτοιου είδους ακανθώδη προβλήματα, μια μικρή σχετικά επιχείρηση, αλλά με εμπνευσμένη και ικανή κεντρική διοίκηση, μπορεί να τα ξεπεράσει πολύ πιο εύκολα και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που της ανοίγονται σήμερα, πριν οι "μεγάλοι" κατορθώσουν να προσαρμοστούν στην νέα κατάσταση.

Το Web δεν χρησιμοποιείται μόνο με τον τρόπο που βλέπουμε μέσα στο Internet. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις δημιουργούν ειδικά web sites στα εσωτερικά δίκτυα που διαθέτουν (αυτά που συνδέουν διάφορα τμήματα της εταιρείας). Τα web αυτά χρησιμοποιούνται σαν χώροι ανακοινώσεων και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων που μπορούν να έχουν ισότιμη πρόσβαση σε αυτά ανεξάρτητα από τους υπολογιστές που χρησιμοποιούν (PCs, Macs, ή workstations). Αυτή η δυνατότητά τους να γεφυρώνουν διαφορετικούς τύπους υπολογιστών, η απλότητα της λειτουργίας τους καθώς και το χαμηλό τους κόστος (το λογισμικό για web μπορεί να βρεθεί ακόμη και δωρεάν) είναι το μυστικό της ευρύτατης διάδοσής τους σε όλους τους επιχειρηματικούς χώρους.

Για να προλάβουν τον κίνδυνο απώλειας ή κλοπής δεδομένων, οι επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει τα λεγόμενα "fire walls". Πρόκειται για ειδικά (και αρκετά ακριβά) συστήματα ασφαλείας που ελέγχουν την κυκλοφορία δεδομένων από και προς τους hosts της εταιρείας, για να αποτρέψουν την διακίνηση πληροφοριών από μη εξουσιοδοτημένα άτομα. Η πρακτική αυτή έχει αποδειχθεί αρκετά αποτελεσματική, αλλά φυσικά ανεβάζει σημαντικά το κόστος της χρήσης του Internet σαν υπερδικτύου για τις επιχειρήσεις ενώ παράλληλα μειώνει την ευκολία χρήσης του.

Σύμφωνα με στοιχεία της InterNet Info (1995 για τις Η.Π.Α.) οι βιομηχανίες που βρίσκονται συχνότερα στο δίκτυο (σε αριθμό κόμβων) είναι:

1. Ηλεκτρονικά
2. Τηλεπικοινωνίες
3. Παροχείς Ηλεκτρικής Ενέργειας
4. Βιοτεχνολογία
5. Καλωδιακή Τηλεόραση
6. Τρόφιμα
7. Κλωστοϋφαντουργία

Υπάρχουν βέβαια και επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει σε μεγάλη έκταση την τηλεργασία και με αποτελέσματα πάρα πολύ θετικά. Την μεγαλύτερη ώθηση, η τηλεργασία την πήρε, κατά περίεργο τρόπο, από μια φυσική καταστροφή! Τους σεισμούς του 1994 στο Λος Άντζελες της Καλιφόρνια.

Η πόλη αυτή είναι ρυμοτομημένη με τέτοιο τρόπο που το μόνο πρακτικό μεταφορικό μέσο είναι το Ι.Χ.Ε. αυτοκίνητο. Μετά τους σεισμούς πολλοί μεγάλοι ανισόπεδοι κόμβοι κατέρρευσαν ή έπαθαν σοβαρές ζημιές. Έτσι πολλοί εργαζόμενοι βρέθηκαν σε αντικειμενική αδυναμία να μετακινούνται από το σπίτι στην εργασία τους και αντιστρόφως. Αυτό, μαζί με το γεγονός ότι η αποκατάσταση του τηλεπικοινωνιακού δικτύου υπήρξε πολύ ταχύτερη, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στην νέα κατάσταση και να αρχίσουν να εφαρμόζουν εξ' ανάγκης διάφορα συστήματα τηλεργασίας.

Όταν με την πάροδο του χρόνου όλες οι ζημιές από τους σεισμούς αποκαταστάθηκαν, οι επιχειρήσεις που έκαναν έναν απολογισμό της εμπειρίας αυτής παρατήρησαν με έκπληξη ότι η παραγωγικότητα της εργασίας είχε αυξηθεί σημαντικά. Μερικές μάλιστα απ' αυτές, όπως η Bell, έφτασαν στο σημείο να δίνουν ειδικά πρόσθετα κίνητρα στο προσωπικό τους για να εργάζεται από το σπίτι του!

3.2.4.1 Ευκαιρίες και κίνδυνοι του internet

Μια πρόσφατη έρευνα σε 352 ανώτερα διευθυντικά στελέχη σχετικά με τις απόψεις τους για τις επιπτώσεις του Internet στη δυνατότητα διαχείρισης των πελατειακών τους σχέσεων (CRM, Customer Relationships Management), προσφέρει αρκετά πειστικά στοιχεία ότι οι ανησυχίες (ως προς το ότι τα περιθώρια κέρδους και η αφοσίωση των καταναλωτών θα περιορίζονταν με τη χρήση του Διαδικτύου), υποχωρούν.

Αναλυτικότερα, από την έρευνα προκύπτει ότι:

- Το 30% των ερωτηθέντων αντιμετωπίζει το Διαδίκτυο ως μια σημαντική ευκαιρία, ενώ μόλις το 1% το αντιμετωπίζει ως σοβαρή απειλή.
- Ένα πρόσθετο 52% θεωρεί το Internet ως μία ευκαιρία μικρότερης σημασίας .
- Τέλος, μόνο το 13% δήλωσε ουδέτερο ως προς το Διαδίκτυο, δηλαδή δεν το θεωρεί ούτε ευκαιρία αλλά ούτε και απειλή.

Γενικά, το Internet προσφέρει ευκαιρίες για μείωση του κόστους στην εξυπηρέτηση πελατών, ενώ ταυτόχρονα συσφίγγει τις σχέσεις με τους πελάτες, ευνοώντας το διάλογο και καθιστώντας την επικοινωνία πιο προσωπική. Οι παραπάνω ευκαιρίες διαλύουν οποιονδήποτε φόβο μπορεί να προκύψει, όπως -κυρίως- το φόβο "σύγκρουσης" του Διαδικτύου με τα παραδοσιακά κανάλια διανομής, αλλά και την απειλή ενός πολέμου τιμών και μιας διατάραξης των αγορών από νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Παρ' όλα αυτά, η αναλυτικότερη μελέτη των αποτελεσμάτων οδηγεί στη διαπίστωση ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν αντιληφθεί πλήρως τα προσδοκώμενα οφέλη. Έτσι, είναι πολύ πιθανότερο να καρπωθούν τα οφέλη από την εξάπλωση του Διαδικτύου και οι επιχειρήσεις που είναι κατάλληλα καταρτισμένες να το αξιοποιήσουν, προκειμένου να οικοδομήσουν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους.

Οι στρατηγικές διαχείρισης πελατειακών σχέσεων δίνουν έμφαση στη στενότερη σύνδεση με τους πελάτες, ενώ οι πρωτοπόροι στο χώρο οργανισμοί αναμένεται να αξιοποιήσουν το Internet για να ενισχύσουν το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα. Προκειμένου μια επιχείρηση να αξιολογήσει τις πιθανότητες που υπάρχουν, να ωφεληθεί ή να χάσει τη "μάχη" στο χώρο της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, θα πρέπει να συνεκτιμήσει τα παρακάτω:

- Οι πρωτοπόροι στο χώρο της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM) σίγουρα θα αξιοποιήσουν το Διαδίκτυο για να ενισχύσουν τη διαφορά τους από τους υπόλοιπους.
- Ο αντίκτυπος από το μετασχηματισμό που θα προκύψει από τα νέα μοντέλα αγορών θα είναι μικρής κλίμακας .
- Το Internet θα λειτουργήσει συμπληρωματικά στα υφιστάμενα κανάλια διανομής.

Σχετικά με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους από το internet για να ξεταστεί το ζήτημα αυτό, ζητήθηκε από τα διευθυντικά στελέχη να αξιολογήσουν μία προς μία 15 επιπτώσεις (κινδύνους και ευκαιρίες) που προκύπτουν από τη συνεχώς αυξανόμενη χρήση και επιρροή του Διαδικτύου στις πελατειακές σχέσεις. Το κύριο συμπέρασμα ήταν ότι κανένας από τους "κινδύνους" δεν επηρέασε τα συνολικά σχόλια για τις επιπτώσεις του νέου μέσου στις πελατειακές σχέσεις. Αντίθετα, μεγαλύτερη επιρροή είχαν οι θεωρούμενες "ευκαιρίες", όπως π.χ. η μείωση του κόστους εξυπηρέτησης πελατών, η σύνδεση των σημείων επαφής των πελατών μέσα στην επιχείρηση και η ενθάρρυνση του διαλόγου και της λήψης σχολίων και αντιδράσεων από τους πελάτες.

Σημαντικές ήταν και οι απόψεις των ανώτερων στελεχών 12 άλλων μεγάλων επιχειρήσεων, που δίνουν έμφαση στη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Οι απόψεις τους εξετάστηκαν σε κατ' ιδίαν συνεντεύξεις και συνοψίζονται παρακάτω, ανά θέμα:

Προοπτική σύνδεσης στο Internet και εξατομίκευσης

Η έρευνα κατέδειξε έναν αξιοσημείωτο ενθουσιασμό στη χρήση του Internet, με στόχο την σύσφιξη των Πελατειακών Σχέσεων. Το 45% περίπου των ερωτηθέντων διέβλεψε ότι το Διαδίκτυο παρέχει σημαντικές ευκαιρίες, κυρίως στα παρακάτω:

- Ενθάρρυνση του διαλόγου με τους πελάτες και λήψη χρήσιμων σχολίων και αντιδράσεων από αυτούς.
- Διευκόλυνση της διασύνδεσης μεταξύ των σημείων επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες της.
- Δυνατότητα εξατομίκευσης των προωθητικών μηνυμάτων.

Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με τις αρνητικές κριτικές ότι η προσπάθεια να χρησιμοποιηθεί το Διαδίκτυο για την εξατομίκευση των προωθητικών μηνυμάτων είναι άστοχη, δεδομένου ότι τίποτα δεν μπορεί να συγκριθεί με την προσωπική επικοινωνία με κάθε πελάτη ξεχωριστά (one-to-one). Σε ένα τέτοιο απαισιόδοξο περιβάλλον, κάθε προσπάθεια να δημιουργηθούν πρότυπα που προκύπτουν από τη **συμπεριφορά των χρηστών** που επισκέπτονται ιστοσελίδες στο Internet, και να γίνουν προβλέψεις με βάση παλαιότερες συμπεριφορές χρηστών, να σχεδιαστούν αναλυτικά προφίλ πελατών ως οδηγοί για τη σύνταξη εξατομικευμένων μηνυμάτων, θα εξακολουθήσει να προσκρούει σε προβλήματα λογισμικού, στην αδιαφορία των πελατών και σε θέματα σεβασμού των **προσωπικών δεδομένων**.

Την ώρα που αυτές οι κριτικές αφήνουν αιχμές και τονίζουν με έμφαση την ηχηρή **πτώση** των πρώτων μεγάλων εταιριών του Διαδικτύου (dot.coms), υπάρχουν πολλές καλές πρακτικές επιχειρήσεων οι οποίες αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δυνατότητες που προσφέρει το Internet. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η διεξόδυση του Διαδικτύου σε ένα ευρύ φάσμα κλάδων, από αυτόν της **παραγωγής χημικών ουσιών και προϊόντων**, μέχρι την αγορά διαγνωστικών συσκευών.

Το θέμα των **προσωπικών δεδομένων** αποτελεί ουσιαστικό πρόβλημα, ενώ εκτιμάται πως το 40% των εταιριών που έχουν αναλάβει πρωτοβουλίες Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων έχουν ως κύρια προτεραιότητα την επίτευξη μιας όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ισορροπίας ανάμεσα στην τήρηση εμπιστευτικότητας στα προσωπικά δεδομένα των πελατών τους και τη βελτίωση της εξατομίκευσης. Για τις επιχειρήσεις, η εξατομίκευση αποτελεί έναν ακόμα λόγο χρήσης του Internet, με στόχο το σχεδιασμό προϊόντων από τους ίδιους τους πελάτες σύμφωνα με τις ανάγκες τους (μαζική εξατομίκευση).

Μολονότι η μαζική εξατομίκευση φαίνεται ιδιαίτερα ελκυστική, μόνο το 11% των ερωτηθέντων τη θεωρεί σημαντική ευκαιρία, ενώ το 30% τη βλέπει ως ευκαιρία ήσσονος σημασίας. Πώς όμως εξηγείται αυτή η διστακτικότητα; Το 58% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η δημιουργία προϊόντων με σκοπό τη μαζική εξατομίκευση δεν είναι εύκολη. Πιθανώς, αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχουν δυσκολίες στο σχεδιασμό ενός λειτουργικού συστήματος για την κατασκευή ή την παροχή υπηρεσιών, διατηρώντας ταυτόχρονα ευέλικτες διαδικασίες που θα παράγουν εξατομικευμένα προϊόντα με χαμηλό κόστος.

Τα οφέλη από την προοπτική της αποδοτικότητας

Η μείωση του κόστους που προκύπτει από την αυτοεξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί μία σημαντική ευκαιρία για κάθε επιχείρηση. Αυτό οδήγησε και στη μετατόπιση των στόχων της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων, (CRM) από την ενίσχυση των εσόδων στη μείωση του κόστους.

Όσοι εμφανίζονται επιφυλακτικοί με το Διαδίκτυο πιστεύουν ότι η αναμενόμενη μείωση του κόστους θα ανασταλεί, κυρίως από τους πελάτες οι οποίοι πλέον έχουν μεγαλύτερες διαπραγματευτικές δυνατότητες. Παρόλο που δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία υπέρ αυτής της άποψης, η συνολική εικόνα δεν είναι ξεκάθαρη. Από τη μία πλευρά οι δύο μεγαλύτερες απειλές είναι η αύξηση του ανταγωνισμού και η ευκολία αλλαγής προμηθευτή. Το 10% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι εταιρίες τους ήδη αντιμετώπισαν σοβαρή απειλή, καθώς πλέον υπάρχουν περισσότεροι ανταγωνιστές που θα μπορούσαν είτε να υπονομεύσουν τις μακροχρόνιες σχέσεις τους με τους πελάτες τους είτε να χρησιμοποιηθούν από τους πελάτες τους ως μοχλός πίεσης για να μειώσουν τις τιμές. Συνολικά, όμως, η σημασία αυτών των κινδύνων για τα ίδια τα στελέχη έχει μικρότερη βαρύτητα από τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση του Internet.

Ομοίως, οι πιθανοί κίνδυνοι από τους μειοδοτικούς διαγωνισμούς και τις ομάδες αγοραστών θεωρήθηκαν συμπτώματα βαθύτερων προβλημάτων των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, το 5% των εταιριών που απειλούνταν σοβαρά από πελάτες που ξεκινούσαν μειοδοτικούς διαγωνισμούς βρίσκονταν σε ώριμες αγορές, όπου υπάρχουν ελάχιστες, αν όχι μηδενικές διαφορές μεταξύ των ανταγωνιστών, ή δεν υπάρχουν καθόλου στενές σχέσεις των επιχειρήσεων με τους σημαντικούς πελάτες τους.

Μείωση του κόστους έρευνας των πελατών

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο παράγοντας αυτός δεν επηρεάζει ιδιαίτερα τις αποφάσεις των εταιριών. Μόλις το 3% των επιχειρήσεων θεώρησε αυτόν τον παράγοντα ως απειλή, ενώ ένα 14% τον είδε ως ευκαιρία την οποία θα μπορούσε να εκμεταλλευθεί. Τέλος, περισσότερο από το 1/3 των εταιριών θεωρεί ότι αυτός ο παράγοντας δεν τους επηρεάζει καθόλου. Άλλη πρόσφατη έρευνα, όμως, έδειξε ότι οι πελάτες τελικά δεν κάνουν τόσο εξαντλητική έρευνα, ακόμα και μέσω Internet. Τα νοικοκυριά που αναζήτησαν στο Διαδίκτυο πληροφορίες για κάποια κατηγορία προϊόντων επισκέφθηκαν, σύμφωνα με την έρευνα, κατά μέσο όρο 1,1 ιστοσελίδες με πληροφορίες για βιβλία, 1,2 ιστοσελίδες με πληροφορίες για CD και 1,8 ιστοσελίδες με πληροφορίες για ταξίδια.

Μάλιστα, όσο η πλοήγησή τους στο Internet γινόταν πιο συχνή και καθημερινή, τόσο μειώνονταν και οι επισκέψεις τους σε δικτυακούς τόπους. Η πλειονότητα των εταιριών που δραστηριοποιούνται σε **πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου** μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) πιστεύει ότι θα ωφεληθεί τελικά από τη συμπεριφορά αυτή των πελατών.

Συμπεράσματα

Συμπέρασμα 1ο: Οι πρωτοπόροι στη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων θα χρησιμοποιήσουν το Internet για να εδραιώσουν τη θέση τους

Από την έρευνα προκύπτει ότι οι εταιρίες που έχουν ήδη επενδύσει στην διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι πολύ καλύτερα καταρτισμένες στη χρήση του Διαδικτύου, για να βελτιώσουν ακόμη περισσότερο τις σχέσεις τους με τους πελάτες τους. Οι εταιρίες αυτές ήταν ικανές να προβλέψουν από νωρίς πώς θα αξιοποιήσουν το Internet για να επικοινωνήσουν με τους πελάτες τους, και έτσι το εκμεταλλεύθηκαν γρηγορότερα και καλύτερα από τους υπόλοιπους.

Ήταν επίσης πολύ πιο πρόθυμες να παράσχουν όλους τους απαραίτητους πόρους για να υποστηρίξουν αυτή τους την πρωτοβουλία. Αυτό δεν σήμαινε απαραίτητα ότι επένδυσαν σε λογισμικό Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων ή ότι υπήρξαν πρωτοπόροι στη χρήση κάποιας σχετικής εφαρμογής. Πρωτοπόροι στο χώρο του CRM ήταν όσοι πίστεψαν ότι η χρήση του Internet για την ανάπτυξη και τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων παρείχε ουσιαστική διαφοροποίηση σε σχέση με τις υπόλοιπες λύσεις.

Συμπέρασμα 2ο: Η επιρροή νέων επιχειρηματικών μοντέλων είναι μικρή

Στο αποκορύφωμα του ενθουσιασμού για το Διαδίκτυο φάνηκε ότι όλα ήταν πιθανά, και ότι οι "παλαιοί κανόνες" για την προσέγγιση νέων αγορών επρόκειτο σχεδόν να ανατραπούν. Οι υποσχέσεις σχετικά με δυνατότητες για μειοδοτικούς διαγωνισμούς, εμπορικούς διαμεσολαβητές (infomediaries), ανοιχτές ανταλλαγές και μοντέλα του τύπου "πες την τιμή που θέλεις" βρήκαν ανταπόκριση στον κοινό νο. Ο λόγος που οι προβλέψεις αυτές ήταν πειστικές και αληθοφανείς ήταν ότι κανένας δεν είχε αρκετή εμπειρία για να τις αξιολογήσει. Τώρα η εμπειρία υπάρχει, και πολλοί **μύθοι** έχουν καταρρεύσει. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν ότι τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα δεν έχουν ακόμα σημαίνοντα ρόλο στις περισσότερες αγορές. Μόνο ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων (μικρότερο από 5%) θεώρησε ότι τα νέα

αυτά μοντέλα αποτελούν απειλή για τα υπάρχοντα. Ο λόγος που οι φόβοι των καθιερωμένων εταιριών έχουν μειωθεί δεν αφορά στο ότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα πρότυπα αγοράς που βασίζονται στο Διαδίκτυο, αλλά στο ότι ασκούν μικρή επίδραση στις σχέσεις πελάτη-προμηθευτών.

Όσον αφορά στους εμπορικούς διαμεσολαβητές (infomediaries), πολλοί έχουν τεθεί εκτός λειτουργίας από τα απροσδόκητα εμπόδια με τα οποία οι παλαιοί βασικοί "παίκτες" της αγοράς είχαν μάθει από καιρό να ζουν. Οι περιορισμοί αυτοί λειτουργούν ως μηχανισμοί απομόνωσης, που εμποδίζουν τις ανταγωνιστικές κινήσεις, εξυπηρετώντας έτσι συγκεκριμένους παίκτες σε κάποιες αγορές. Αυτά τα εμπόδια πολλές φορές υποτιμήθηκαν, ιδιαίτερα την περίοδο της εκρηκτικής ανάπτυξης και της υπεραισιοδοξίας για το **ηλεκτρονικό εμπόριο**.

- Οι online infomediaries στον κλάδο των αυτοκινήτων, όπως οι Autobytel, Autoweb και Cars.com, αντιμετωπίζουν περιοριστικές κρατικές ρυθμίσεις που εμποδίζουν συχνά την ολοκλήρωση κάποιας πώλησης. Μερικά κράτη ζητούν από τους αγοραστές αυτοκινήτων να παραλάβουν το αυτοκίνητό τους από έναν τοπικό αντιπρόσωπο.
- Πολλές αμερικάνικες ιστοσελίδες φιλοτελισμού, όπως το eStamp, Neopost, και Stamps.com προσέκρουσαν σε εμπόδια από την αμερικανική ταχυδρομική υπηρεσία, η οποία έθεσε πολύ σκληρές ρυθμίσεις που δυσχέραναν την επιβίωση των διαδικτυακών αυτών επιχειρήσεων.
- Παρόλο που ο δικτυακός τόπος **σύγκρισης τιμών** συσκευών Brandwise.com ήταν αρκετά ενδιαφέρων, δεν κατάφερε να υπερνικήσει δύο κρίσιμους περιορισμούς. Το 80% των πωλήσεων συσκευών αφορούσε σε άμεσες αντικαταστάσεις σπασμένων μονάδων, γεγονός που δεν ευνοούσε την εις βάθος σύγκριση τιμών. Ο δεύτερος περιορισμός ήταν η αδυναμία των γεωγραφικά απομακρυσμένων και διαφορετικών καναλιών λιανικής να ενημερώνουν για την κατάσταση των αποθηκών και να διεκπεραιώνουν παραγγελίες. Το υπάρχον σύστημα είχε προσαρμοστεί πολύ σε αυτές τις δυσκολίες και είχε λίγα κίνητρα για να αλλάξει.

- Η λειτουργία των online φαρμακείων προσέκρουσε στις σχέσεις των φαρμακείων με σημαντικούς εργοδότες και ασφαλιστικά προγράμματα υγείας. Έτσι δεν λειτούργησαν ποτέ. Περαιτέρω περιορισμοί ήταν η απροθυμία των καταναλωτών να περιμένουν να παραδοθεί η συνταγή τους για να ξεκινήσουν τη θεραπεία τους και η διστακτική τους στάση για την ασφάλεια των **πιστωτικών καρτών** και την κοινοποίηση των **προσωπικών τους δεδομένων**.

Η φύση των **ηλεκτρονικών συναλλαγών** επιβάλλει περιορισμούς. Πολλά προϊόντα είναι ακατάλληλα για διακίνηση μέσω Internet, επειδή η ποιότητα και η αξιοπιστία τους είναι δύσκολο να διεπικοινωνηθεί με ηλεκτρονικά μέσα. Επίσης, η έλλειψη επαφής με τον πωλητή δυσχεραίνει τις διευκρινίσεις, την επίλυση προβλημάτων και τη διαπραγμάτευση. Οι περιορισμοί αυτοί δεν απορρίπτουν βέβαια ούτε καταργούν το Διαδίκτυο, αλλά συχνά υποβαθμίζουν το ρόλο του σε μια καθιερωμένη αγορά.

Πρότυπα τιμολόγησης

Το Internet έχει επιτρέψει την εφαρμογή εντελώς νέων μοντέλων τιμολόγησης, τα οποία διαφέρουν πολύ από τις παραδοσιακές πρακτικές. Το πιο γνωστό παράδειγμα το μοντέλο "πες την τιμή που θέλεις" (name-your-own-price), στο οποίο ο πελάτης επιλέγει την τιμή την οποία επιθυμεί να πληρώσει. Πολλοί θεωρούσαν ότι το συγκεκριμένο μοντέλο θα γίνονταν το κυρίαρχο πρότυπο τιμολόγησης, όπως αποδείχθηκε όμως, η αγορά του έδωσε τη θέση μιας ακόμα παραλλαγής των καθιερωμένων τύπων τιμολόγησης.

Η προσέγγισή αυτή λειτουργεί αποτελεσματικά με τα αεροπορικά εισιτήρια, επειδή οι ακριβείς και έγκαιρες πληροφορίες για τις καλύτερες τιμές είναι δύσκολο να βρεθούν από τους ίδιους τους πελάτες και επειδή οι θέσεις μπορούν να πωληθούν ακόμα και λίγο πριν από την πτήση. Σε αυτή την περίπτωση, οι πελάτες πρέπει να είναι πρόθυμοι να κάνουν παραχωρήσεις ως προς την αεροπορική εταιρία, την ημερομηνία και την ώρα της πτήσης. Μέσα σ' όλα αυτά υπάρχει μία σημαντική βάση πελατών που κάνουν αυτές τις παραχωρήσεις και καθιστούν την αγορά αυτή κερδοφόρα. Αυτοί οι όροι όμως δεν μπορούν να ισχύσουν σε άλλα περιβάλλοντα, όπως οι χρηματαγορές, η αγορά της τηλεφωνίας και άλλοι κλάδοι, όπου οι τιμές είναι σαφέστερα οριοθετημένες.

Πλατφόρμες ηλεκτρονικών συναλλαγών

Σύμφωνα με τον τύπο αυτό συναλλαγών, οι πελάτες αποφασίζουν από ποιους προμηθευτές θα αγοράσουν, σε τι ποσότητα και πόσα χρήματα θα ξοδέψουν. Για την εύρεση και αντιστοίχιση πωλητή-αγοραστή μέσω του ηλεκτρονικού αυτού δικτύου, οι πωλητές εισέπρατταν προμήθεια που κυμαινόταν από 2 έως 4% του τζίρου.

Η μεγάλη πλειονότητα των βιομηχανικών προμηθευτών είναι ακόμη ανεξάρτητοι διανομείς και πωλητές και συνεχίζουν να αναπτύσσονται λόγω της μεγάλης ικανότητάς τους να διατηρούν υψηλό επίπεδο υποστήριξης και εξυπηρέτησης των πελατών τους. Παρόλο που οι προμήθειες για αυτές τις συναλλαγές φαίνονται χαμηλές, είναι κατά 50% υψηλότερες από το καθαρό περιθώριο ενός μέσου διανομέα. Για αυτό το λόγο, ο ανταγωνισμός οδήγησε στη μείωση των προμηθειών των συναλλαγών, που σε μερικές περιπτώσεις έφθανε και το 0,25%, το οποίο δεν ήταν αρκετό για να καλύψει τη λειτουργία και τις κύριες λειτουργίες του δικτύου. Οι πελάτες φάνηκαν επίσης απρόθυμοι να παρέμβουν στα υπάρχοντα συστήματα που αποδεδειγμένα λειτουργούν επί δεκαετίες, ακόμα και σε περιπτώσεις που τα συστήματα αυτά ήταν μερικώς αντισυμβατικά ή σχετικά ανεπαρκή.

Οι προοπτικές για καθαρές **συναλλαγές ανάμεσα σε επιχειρήσεις (B2B)** εξασθένησαν περισσότερο όταν έκαναν την εμφάνισή τους οι βιομηχανικές πλατφόρμες, οι οποίες δημιουργήθηκαν αρχικά από κοινοπραξίες επιχειρήσεων πλίνθων και ασβεστοκονιάματος, που παρείχαν αφενός την οικονομική δύναμη και αφετέρου τον εγγυημένο όγκο συναλλαγών. Αλλά ακόμη και αυτές οι κοινοπραξίες αντικαθίστανται μερικές φορές από ιδιωτικά συστήματα συναλλαγών ανάμεσα σε επιχειρήσεις (B2B). Ένα πιθανό σενάριο είναι να αποκτήσει ο κάθε βιομηχανικός κλάδος μία ή δύο πλατφόρμες ηλεκτρονικών συναλλαγών που θα βοηθήσουν τους αγοραστές και τους πωλητές να εντοπίζουν ο ένας τον άλλον. Οι μετέπειτα συναλλαγές θα πραγματοποιούνται στα ιδιωτικά δίκτυα, όπου η διαχείριση εμπορευμάτων και οι λογιστικές συναλλαγές θα είναι οι καλύτερες δυνατές λόγω της εξειδίκευσης των δικτύων αυτών σε συγκεκριμένους κλάδους.

Συμπέρασμα 3ο: Το Internet λειτουργεί συμπληρωματικά στα άλλα κανάλια Διανομής

Δύο αντιμαχόμενες δυνάμεις "παλεύουν" για να διαμορφώσουν την άποψη των επιχειρήσεων για το πώς αυτές βλέπουν την επίδραση του Internet στα δίκτυα διανομής τους. Η μία πλευρά υποδέχθηκε το Διαδίκτυο ως έναν ακόμη τρόπο προσέγγισης των υπαρχόντων πελατών, εξεύρεσης νέων πελατών και των συνεχώς αυξανόμενων καναλιών διανομής. Στον αντίποδα βρίσκεται ο φόβος ότι το Internet αποθαρρύνει την ύπαρξη μεσαζόντων και υποκινεί συγκρούσεις των καναλιών μεταξύ τους.

Με την πάροδο του χρόνου, λόγω της εξοικείωσης και της απόκτησης εμπειρίας στο Internet, μόνο το 8% των ερωτηθέντων αντιμετωπίζει πλέον το Διαδίκτυο ως σοβαρή απειλή που οδηγεί στη σύγκρουση των καναλιών διανομής. Το Internet θεωρείται πλέον ένα πρόσθετο κανάλι, που όταν χρησιμοποιείται δημιουργικά ενισχύει όλα τα άλλα, όπως τηλεφωνικά κέντρα με συστήματα CRM και συστήματα βασισμένα στο Internet τα οποία μπορούν να προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες. Οι εταιρίες π.χ. που πωλούν πλίνθους και κονιάματα εξοπλίζουν τους πωλητές τους με κινητές συσκευές, οι οποίες παρέχουν πληροφορίες και εργαλεία που τους υποστηρίζουν κατά τη διάρκεια των τηλεφωνικών τους πωλήσεων.

Απόδειξη της ενσωμάτωσης του Διαδικτύου στα υπόλοιπα κανάλια επικοινωνίας αποτελεί το γεγονός ότι σε ποσοστό 85% οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το εταιρικό τους site και το **ηλεκτρονικό ταχυδρομείο** για να επικοινωνήσουν με την αγορά, μολονότι το 77% διαθέτει πωλητές και το 48% χρησιμοποιεί τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

Διαχείριση των πολλαπλών καναλιών

Ακόμη και προτού εμφανισθεί το Internet, οι επιχειρήσεις βρίσκονταν υπό την πίεση να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους με περισσότερα και ποικίλα κανάλια. Με την εμφάνιση των τηλεφωνικών υπηρεσιών χωρίς χρέωση, πολλές επιχειρήσεις απέκτησαν τηλεφωνικά κέντρα (ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της περασμένης δεκαετίας).

Νέα σύνθετα σχέδια επινοήθηκαν, ώστε να καταμεριστούν οι λειτουργίες των διαφορετικών καναλιών επικοινωνίας. Αντί κάθε κανάλι να εκτελεί όλες τις λειτουργίες, μια ομάδα συνεργατών, όπου ο καθένας ειδικεύεται σε κάποιους τομείς, ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη. Ο προμηθευτής διαπραγματεύεται την πώληση, ενώ άλλοι συνεργάτες αναλαμβάνουν την ολοκλήρωση της συναλλαγής, τη διανομή και την μετά την πώληση εξυπηρέτηση του πελάτη (after-sales service).

Εντούτοις, η αύξηση των καναλιών και των σημείων επαφής με τους πελάτες δημιουργεί σοβαρά προβλήματα συγχρονισμού. Οι πελάτες συνήθως δεν περιορίζονται σε ένα κανάλι επικοινωνίας αλλά επιλέγουν αυτό που τους εξυπηρετεί σε κάθε περίπτωση, θεωρώντας ότι η εταιρία θα αναγνωρίζει κάθε κίνησή τους. Περιμένουν π.χ. ότι λίγο μετά την αποστολή μιας νέας online παραγγελίας τους, τα αρχεία του τηλεφωνικού κέντρου και των αποθηκών θα είναι αυτομάτως ενήμερα και ότι θα είναι σε θέση να αποστείλουν τα αγαθά στο κατάστημά τους.

Σε αυτή τη διαδικασία το Διαδίκτυο διαδραματίζει δύο ρόλους: αφενός αποτελεί ένα πλούσιο και διαδραστικό κανάλι που συμπληρώνει τα υπάρχοντα, και αφετέρου η ψηφιακή αρχιτεκτονική του επιτρέπει τη σύνδεση και το συγχρονισμό όλων των καναλιών μεταξύ τους. Το τελευταίο αποτελεί και το λόγο για τον οποίο οι εταιρίες με πολλά κανάλια (και στάδια) διανομής είναι θετικές ως προς τη χρήση του Internet.

3.3 Δίκτυα Υπολογιστών

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950 δεν υπήρχε καμία άμεση επικοινωνία μεταξύ των χρηστών και των προγραμμάτων που εκτελούσαν σε υπολογιστές. Τα προγράμματα έμπαιναν σε μια σειρά προτεραιότητας (batch mode) μέχρι να εκτελεστούν από τον Η/Υ και στη συνέχεια οι χρήστες απλά έπαιρναν τα αποτελέσματα.

Κατά τη δεκαετία του 1960 χρησιμοποιήθηκαν τα τερματικά (dumb terminals) που ήταν συνδεδεμένα σε κάποιο κεντρικό υπολογιστή, αν και οι συνδέσεις ήταν χαμηλών ταχυτήτων, δίδοντας έτσι το πλεονέκτημα στους χρήστες να επικοινωνούν άμεσα (interactive communication) με τον υπολογιστή και να αξιοποιούν τους διαθέσιμους πόρους του συστήματος (computer resources). Την ίδια περίοδο αξιοποιήθηκε η τεχνική του καταμερισμού χρόνου (time sharing) για να γίνει δυνατή η εξυπηρέτηση πολλαπλών χρηστών την ίδια χρονική στιγμή.

Κατά τη δεκαετία του 1970 άρχισαν να χρησιμοποιούνται σε μεγάλη έκταση οι μίνι-υπολογιστές, καθώς οι χρήστες πλέον απαιτούσαν την ύπαρξη της επεξεργαστικής ισχύος εκεί που εκτελείτο και η εργασία. Επιπροσθέτως, για κάποιες εφαρμογές οι χρήστες άρχισαν να μοιράζονται (sharing) αρχεία, προγράμματα, συσκευές αποθήκευσης και άλλα περιφερειακά, ενώ η ανάγκη για ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ γεωγραφικά απομακρυσμένων σημείων ήταν γεγονός. Έγινε λοιπόν εμφανής η ανάγκη για επικοινωνία μεταξύ υπολογιστών με ταχύτητες σημαντικά μεγαλύτερες από αυτές που επικοινωνούσαν τα τερματικά με τους κεντρικούς υπολογιστές.

Η σχεδίαση των δικτύων αποσκοπούσε στην εξυπηρέτηση των διαφόρων εργασιών που έπρεπε να εξυπηρετηθούν. Οι μίνι – υπολογιστές βρίσκονταν εκεί που εκτελείτο η εργασία, με κάθε επεξεργαστή να εξυπηρετεί ένα συγκεκριμένο σετ εργασιών. Τα δίκτυα μπορούσαν να επεκταθούν και να ανασχεδιαστούν πολύ εύκολα έτσι ώστε πάντα να ικανοποιούν τις εργασιακές απαιτήσεις.

Τις δεκαετίες του 1980 και 1990 τα πλεονεκτήματα των δικτύων σε πολλά περιβάλλοντα, όπως γραφεία, εργαστήρια, εργοστάσια, έχουν πλέον αναγνωριστεί. Είναι πλέον συνηθισμένο τα επεξεργαστικά συστήματα να τοποθετούνται κοντά στο χώρο εκτέλεσης της εφαρμογής, ενώ δεδομένα από άλλες εφαρμογές μπορούν να μεταφέρονται από / σε άλλα απομακρυσμένα σημεία μέσω δικτύων.

Οι τηλεπικοινωνίες αναφέρονται σε επικοινωνίες μεγάλης απόστασης - που συνήθως γίνονται μέσω τηλεφωνικών γραμμών, μέσω ιδιωτικών γραμμών, ή μέσω δορυφόρου.

ΓΕΝΙΚΑ – ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΔΙΚΤΥΩΝ

Στο χώρο των επιχειρήσεων τα δίκτυα και γενικότερα οι επικοινωνίες αξιοποιούνται σε μια μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων.

Κάποτε, οι διάφορες ενέργειες που αφορούσαν την επεξεργασία μιας συναλλαγής, όπως εισπρακτέοι λογαριασμοί και οι εγγραφές παραγγελιών, γίνονταν αποκλειστικά από τα κεντρικά γραφεία μιας επιχείρησης. Η χρήση των συστημάτων επικοινωνίας επέτρεψε τη κατανομή του φόρτου εργασίας σε διάφορες πόλεις. Σήμερα, πολλοί οργανισμοί έχουν διάφορους τύπους **συστημάτων κατανομημένης επεξεργασίας συναλλαγών**.

Μερικοί οργανισμοί έχουν προηγμένης τεχνολογίας **συστήματα συνεργασίας μεταξύ των οργανισμών (interorganisational systems - IOSs)**, όπως αυτά που παρέχουν τη δυνατότητα **ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (electronic data interchange - EDI)**, τα οποία συνδέουν τους υπολογιστές της εταιρίας κατ' ευθείαν με τους υπολογιστές σημαντικών πελατών και προμηθευτών.

Ηλεκτρονικές Γραμματοθυρίδες και Φωνητικό Ταχυδρομείο (Electronic Mailboxes and Voice Mail):

- ✓ Οι ηλεκτρονικές γραμματοθυρίδες (**electronic mailboxes**) είναι τα ισοδύναμα των παραδοσιακών γραμματοκιβωτίων στην εποχή των Η/Υ.
- ✓ Οι ηλεκτρονικές γραμματοθυρίδες αποτελούνται από αρχεία στον σκληρό δίσκο τα οποία ανήκουν σε συγκεκριμένα άτομα ή λογαριασμούς (**accounts**) που είναι εξουσιοδοτημένοι να δέχονται ηλεκτρονικά μηνύματα.
- ✓ Μνημόνια μπορούν να σταλούν, για παράδειγμα από τον διευθυντή, επιλεκτικά σε ορισμένους από τους υπαλλήλους, και να διαβαστούν απ' αυτούς κάποια στιγμή που θα έχουν τον καιρό.
- ✓ Το **φωνητικό ταχυδρομείο (voice mail)**, που χρησιμοποιεί σαν δεδομένα φωνητικά μηνύματα, αποτελεί εξέλιξη του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το σύστημα αυτό δέχεται και ψηφιοποιεί φωνητικά μηνύματα, τα αποθηκεύει σε δυαδική μορφή σε κάποια συσκευή απαντήσεων στην πλευρά του αποδέκτη, και επαναμετατρέπει τα μηνύματα σε φωνητικά όταν αυτό ζητηθεί.

Σε αντίθεση με τις ηλεκτρονικές γραμματοθυρίδες, οι οποίες αποτελούνται από διάφορα επιμέρους αρχεία, ένας **ηλεκτρονικός πίνακας ενημέρωσης (electronic bulletin board)** είναι ένα αρχείο που μοιράζονται πολλά άτομα. Αυτά τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να διαβάσουν, και ίσως να προσθέσουν ή να διαγράψουν, πληροφορίες από αυτό το αρχείο.

Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν εσωτερικούς πίνακες ανακοινώσεων για **συσκέψεις μέσω των Η/Υ (computer conferencing)**, οι οποίες επιτρέπουν την πραγματοποίηση κάποιας σύσκεψης χωρίς τη φυσική παρουσία των αρμοδίων αλλά μέσω του υπολογιστή.

Ανάκτηση Πληροφοριών (Information Retrieval):

- ✓ Η **ανάκτηση πληροφοριών** από κάποιο υπολογιστή με τον οποίο είμαστε άμεσα συνδεδεμένοι (online), παρέχει πληροφοριακές υπηρεσίες, μέσω συνηθισμένων τηλεφωνικών γραμμών, για διασκέδαση, για αγορές, για θέματα επιχειρήσεων, για ερευνητές, καθώς και για άλλους χρήστες μικροϋπολογιστών με ανάγκες ειδικών πληροφοριών. Στους χρήστες με ανάγκες για ειδικές πληροφορίες συμπεριλαμβάνονται οι επιχειρηματίες, οι οικονομικοί σύμβουλοι, οι ερευνητές, οι φυσικοί, και οι δικηγόροι.

Ασύρματα Τηλέφωνα Κυψελών (Cellular Phones):

- ✓ Τα **ασύρματα τηλέφωνα κυψελών (Cellular Phones)** είναι φορητά τηλέφωνα που δεν χρειάζεται να συνδέονται με τηλεφωνική γραμμή για να λειτουργούν.

Συνοψίζοντας: Οι **‘Τηλεπικοινωνίες’** (Telecommunications) αναφέρονται στην ‘αποστολή’ πληροφοριών σε οποιαδήποτε μορφή (π.χ. φωνή, δεδομένα, κείμενο, εικόνες) από ένα σημείο σε ένα άλλο με την χρήση ηλεκτρονικών μέσων ή μέσων που βασίζονται στην εκπομπή φωτεινής δέσμης. ‘Τηλεπικοινωνίες’ είναι η ηλεκτρονική μεταφορά πληροφοριών από ένα σημείο σε ένα άλλο.

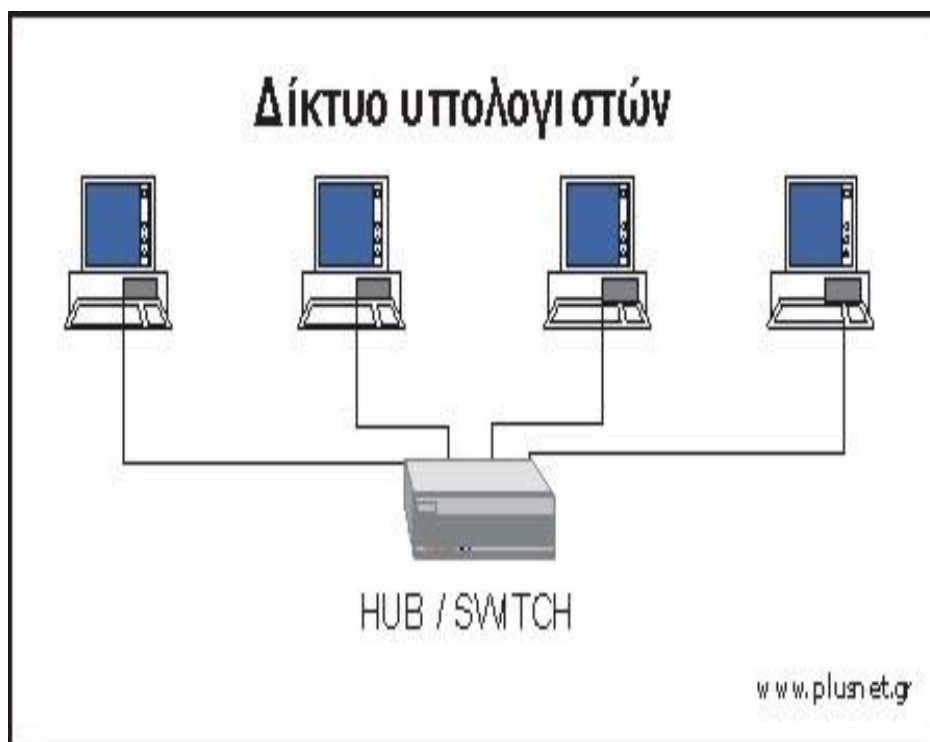
Μεταφορά Δεδομένων (Data Communications), ως ειδικότερος όρος αναφέρεται στην μετάδοση και λήψη δεδομένων μέσω επικοινωνιακών συνδέσεων μεταξύ ενός ή περισσότερων συστημάτων Η/Υ.

Δίκτυα υπολογιστών (Δίκτυα) είναι η σύνδεση δύο ή περισσότερων στοιχείων πληροφοριακής τεχνολογίας (information technology (IT)) κυρίως Η/Υ, με το οποίο δίνεται η δυνατότητα στους χρήστες να μοιραστούν υλικό (software), πληροφορίες (information), περιφερειακά (peripherals), να επικοινωνήσουν μεταξύ τους, καθώς επίσης και να μοιραστούν ισχύ επεξεργασίας.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΙΚΤΥΩΝ

Τα δίκτυα χωρίζονται σε κατηγορίες ανάλογα με την έκτασή τους (τοπογραφικά)

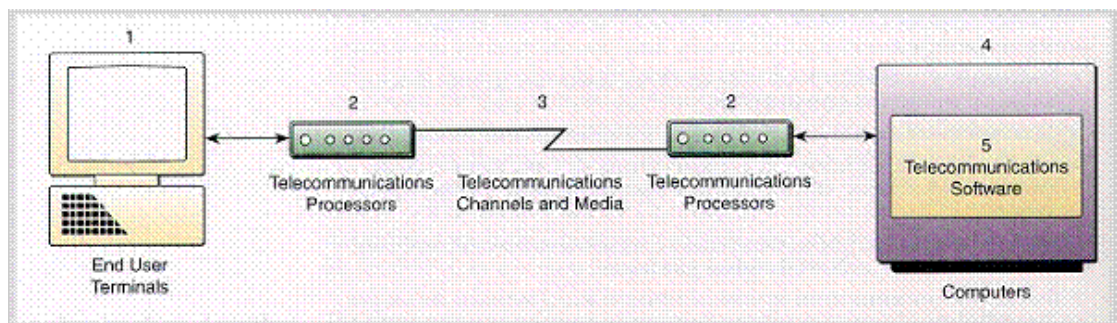
- **Τοπικό δίκτυο** - LAN (Local Area Network)
Δίκτυο υπολογιστών οι οποίοι βρίσκονται εντός ενός συγκεκριμένου χώρου (δωμάτιο - κτήριο) Για την σύνδεση των υπολογιστών μεταξύ τους καλό είναι να χρησιμοποιείται εγκατάσταση δομημένης καλωδίωσης .
- **Μητροπολιτικό δίκτυο** - MAN (Metropolitan Area Network)
Δίκτυο υπολογιστών που βρίσκεται εκτός των ορίων μίας πόλης (περισσότερο χρησιμοποιείται στα ασύρματα δίκτυα).
- **Εκτεταμένο δίκτυο** - WAN (Wide Area Network)
Δίκτυο υπολογιστών οι οποίοι βρίσκονται σε απόσταση μεταξύ τους (από μερικά χιλιόμετρα έως διαφορετική πόλη ή χώρα).



ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ

Τερματικά (Terminals): δικτυωμένες θέσεις εργασίας μικροϋπολογιστών, VDU's (video terminals) και οποιαδήποτε συσκευή εισόδου/εξόδου (input/output) η οποία χρησιμοποιεί τηλεπικοινωνιακά δίκτυα για να αποστείλει η να λάβει δεδομένα είναι ένα τερματικό (συμπεριλαμβανομένων των τηλεφώνων, εξοπλισμό γραφείου, τερματικά συναλλαγών (π.χ. ATM's)) κ.λπ.

Επεξεργαστές (Telecommunications processors), οι οποίοι υποστηρίζουν την μετάδοση (αποστολή (transmission)) και λήψη (reception) δεδομένων μεταξύ τερματικών και υπολογιστών. Αυτά είναι συσκευές όπως modems, και front end processors οι οποίοι εκτελούν διάφορες λειτουργίες υποστήριξης και ελέγχου σε ένα δίκτυο π.χ. μετατρέπουν τα δεδομένα από ψηφιακή μορφή σε αναλογική και το αντίθετο, κωδικοποιούν και αποκωδικοποιούν δεδομένα, ελέγχουν την ακρίβεια και αποτελεσματικότητα της ροής επικοινωνίας μεταξύ υπολογιστών και τερματικών στο δίκτυο.



Κανάλια και μέσα τηλεπικοινωνίας μέσω των οποίων τα δεδομένα διακινούνται (transmitted and received). Τηλεπικοινωνιακά κανάλια χρησιμοποιούν διάφορους συνδυασμούς μέσων όπως καλώδια χαλκού, coaxial καλώδια, οπτικές ίνες, συστήματα μικροκυμάτων και δορυφόρους για την σύνδεση των υπολοίπων στοιχείων ενός τηλεπικοινωνιακού δικτύου. Η/Υ όλων των μεγεθών και τύπων είναι συνδεδεμένοι μέσω τηλεπικοινωνιακών δικτύων έτσι ώστε να πραγματοποιήσουν το έργο της επεξεργασίας πληροφοριών.

Υλικό (software) τηλεπικοινωνιακού ελέγχου: αποτελείται από προγράμματα τα οποία ελέγχουν τις τηλεπικοινωνιακές δραστηριότητες και διαχειρίζονται τις λειτουργίες του δικτύου. Π.χ. λειτουργικά συστήματα δικτύου (network operating systems, communication packages for micros).

3.3.1 ΤΟΠΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ

Όλα τα δίκτυα κατατάσσονται σε μία από τις παρακάτω κατηγορίες: **τοπικά δίκτυα (Local Area Networks –LANs)** και **δίκτυα ευρείας περιοχής (Wide Area Networks – WANs)**.

Γενικά

Τα **τοπικά δίκτυα (Local Area Networks -LANs)** αποτελούνται από ιδιωτικές ή ενοικιαζόμενες γραμμές που συνδέουν τερματικά και υπολογιστές που βρίσκονται σχετικά κοντά - για παράδειγμα μέσα στο ίδιο κτίριο ή μέσα στους χώρους ενός πανεπιστημίου.

Χρήση Τοπικών Δικτύων

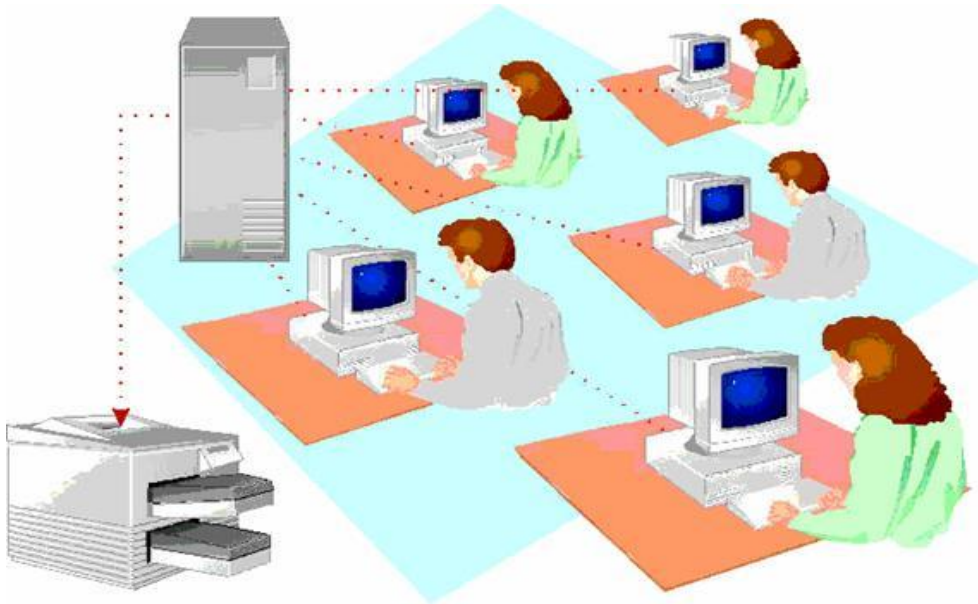
Ο κύριος σκοπός υλοποίησης τοπικών δικτύων από τις επιχειρήσεις είναι:

- α) η δυνατότητα παροχής «κοινών πόρων» (shared resources), δηλαδή εφαρμογών, δεδομένων και περιφερειακών και
- β) επικοινωνία μεταξύ των χρηστών σε πραγματικό χρόνο (on-line communication)

Εκτυπωτές και άλλα Περιφερειακά

Πριν από την επικράτηση των δικτύων οι χρήστες χρειαζόντουσαν τους δικούς τους ανεξάρτητους εκτυπωτές και υπόλοιπες περιφερειακές συσκευές. Ο μόνος τρόπος για να αξιοποιηθεί μια τέτοια συσκευή από περισσότερους του ενός χρήστες ήταν είτε να μεταφερθούν τα δεδομένα με δισκέτα στον υπολογιστή που ήταν συνδεδεμένες οι συσκευές, ή όλη η εργασία να γίνεται από την αρχή πάνω στον συγκεκριμένο υπολογιστή.

Σήμερα είναι πλέον δυνατή η χρήση των συσκευών αυτών από πολλούς ταυτόχρονους χρήστες μέσω δικτύου.



Κοινή Χρήση ενός Εκτυπωτή σε Περιβάλλον Δικτύου

Δεδομένα

Πριν τη διάδοση των δικτύων για την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ συνεργατών ήταν απαραίτητο:

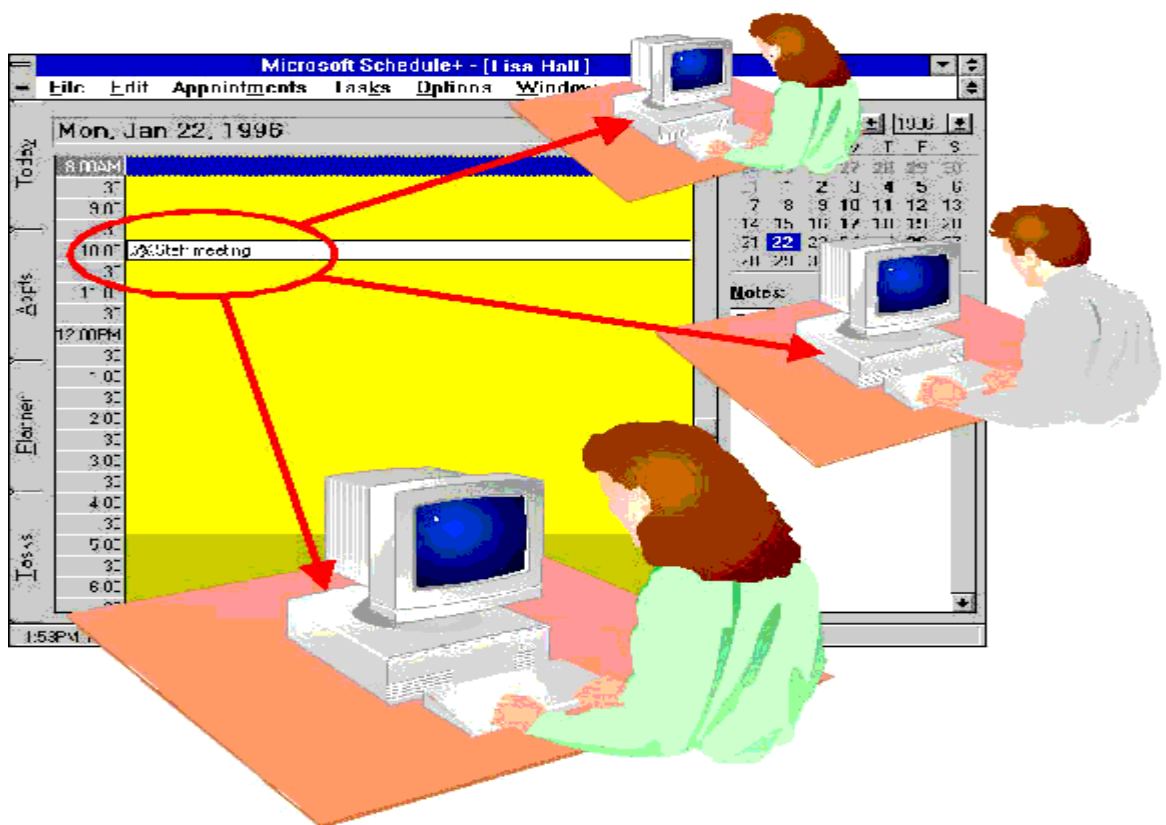
- Είτε να μιλήσει ο ένας στον άλλο (φωνητική επικοινωνία) ή
- Να ανταλλάξουν σημειώματα ή
- Να μεταφέρουν την πληροφορία μέσω κάποιας δισκέτας από τον ένα υπολογιστή στον άλλο.

Τα δίκτυα έχουν συμβάλει ουσιαστικά στη μείωση της ανταλλαγής εγγράφων και σημειώσεων μέσα στο περιβάλλον του γραφείου, και πλέον επιτρέπουν την εύκολη ηλεκτρονική διάδοση όλων των ειδών δεδομένων στους χρήστες που τα απαιτούν.

Εφαρμογές

Τα δίκτυα μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για την κοινή και ομοιόμορφη χρήση εφαρμογών, όπως για παράδειγμα επεξεργαστών κειμένων (σιγουρεύοντας έτσι ότι όλοι χρησιμοποιούν την ίδια έκδοση της εφαρμογής).

Μια άλλη βασική κατηγορία εφαρμογών που ανεπτύχθησαν μετά τη διάδοση των δικτύων, όπως έχουμε προαναφέρει, ήταν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τα προγράμματα οργάνωσης ραντεβού, συναντήσεων κ.λπ. (scheduling programs). Τα στελέχη των επιχειρήσεων αξιοποιούν τις παραπάνω εφαρμογές για την άμεση επικοινωνία τους και οργάνωση των δραστηριοτήτων τους.



Οργάνωση Συνάντησης με Δικτυακή Εφαρμογή

Λειτουργίες Δικτύων

Πολλές λειτουργίες είναι σήμερα κοινές σε όλα τα διαθέσιμα δικτυακά λειτουργικά συστήματα. Μερικές από αυτές, περιγράφονται περιληπτικά στις επόμενες παραγράφους:

Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Εκτυπώσεων

Ένα από τα πλεονεκτήματα ενός τοπικού δικτύου είναι η δυνατότητα κοινής χρήσης περιφερειακών συσκευών, όπως οι εκτυπωτές, ειδικά των ακριβών εκτυπωτών όπως laser και φωτοεκτυπωτές. Μια εγκατάσταση εξυπηρέτησης εκτυπώσεων, επιτρέπει σε όλους τους υπολογιστές του δικτύου να χρησιμοποιούν έναν εκτυπωτή που ανήκει σε άλλον υπολογιστή. Η εκτύπωση μπορεί να αποσταλεί στον εκτυπωτή, όπως ακριβώς θα γινόταν αν ο τελευταίος ήταν συνδεδεμένος στον υπολογιστή του συγκεκριμένου χρήστη. Διαδικασίες «ουράς», υλοποιούνται κατά κόρον, ώστε η εκτύπωση να αποσταλεί στον εκτυπωτή, ακόμα και αν αυτός είναι απασχολημένος.

Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Αρχείων

Αποθηκευτικοί δίσκοι μεγάλης χωρητικής ικανότητας, δίδονται επίσης σε κοινή χρήση σε ένα δίκτυο. Ένας εξυπηρετητής αρχείων είναι συνήθως ένας προσωπικός υπολογιστής, που ελέγχει έναν σκληρό δίσκο μεγάλης χωρητικότητας. Η εξυπηρέτηση αρχείων, επιτρέπει σε άλλους υπολογιστές να προσπελάσουν αρχεία αποθηκευμένα στον εξυπηρετητή αρχείων. Η κοινόχρηστη χρήση μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους. Ένας τρόπος βασίζεται σε καταλόγους (directories), όπου ο υπολογιστής μπορεί να προσπελάσει έναν κατάλογο και να χρησιμοποιήσει τα αρχεία αυτού του καταλόγου και μόνο. Ένας άλλος τρόπος βασίζεται στην κοινή χρήση αρχείων, όπου ένας υπολογιστής έχει πρόσβαση μόνο σε συγκεκριμένα αρχεία. Η ταυτόχρονη πρόσβαση σε δίσκο αποθήκευσης είναι δυνατή, αλλά τα προγράμματα που διαμοιράζονται ένα αρχείο πρέπει να υλοποιούν μηχανισμούς ακεραιότητας των δεδομένων. Πολλά από τα δικτυακά λειτουργικά συστήματα παρέχουν μηχανισμούς κλειδώματος-εγγραφής, όπου ένα πρόγραμμα μπορεί να «κλειδώσει» έναν αριθμό bytes και να αποτρέψει ένα άλλο πρόγραμμα να προσπελάσει τα δεδομένα αυτά, ώσπου να «ξεκλειδωθούν».

Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο

Τα περισσότερα δικτυακά λειτουργικά συστήματα παρέχουν εφαρμογές ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, το οποίο επιτρέπει στους χρήστες να συγγράφουν, να στέλνουν, να λαβαίνουν και να αποθηκεύουν μηνύματα και έγγραφα πολύ εύκολα. Με αυτόν τον τρόπο, οι χρήστες του δικτύου επικοινωνούν μεταξύ τους χρησιμοποιώντας τις υπηρεσίες του τοπικού δικτύου για την «διαφανή» μετάδοση δεδομένων.

Υπηρεσία Δικτυακής Ονομασίας

Οι χρήστες του δικτύου και οι εφαρμογές που αλληλεπιδρούν με το δικτυακό λειτουργικό σύστημα, αιτούν υπηρεσίες χρησιμοποιώντας δικτυακά ονόματα. Τα δικτυακά ονόματα, χρησιμοποιούνται για να αναγνωριστούν χρήστες και κοινές πηγές. Η υπηρεσία δικτυακής ονομασίας μεταφράζει ένα δικτυακό όνομα σε μια διεύθυνση δικτύου, έτσι ώστε τα μηνύματα που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας υπηρεσίας να δρομολογηθούν κατάλληλα.

Διασύνδεση

Η «διασύνδεση» είναι ένας γενικός όρος, που αναφέρεται στην επικοινωνία ενός τοπικού δικτύου με άλλα δίκτυα έξω από αυτό. Ένα δικτυακό λειτουργικό σύστημα, μπορεί να υλοποιήσει, αρκετούς τύπους διασύνδεσης, όπως:

- Να επιτρέπει σε έναν προσωπικό υπολογιστή που δεν είναι συνδεδεμένος με το τοπικό δίκτυο να προσπελάσει το τοπικό δίκτυο, διαμέσου τηλεπικοινωνιακών μέσων όπως οι τηλεφωνικές γραμμές. Η υπηρεσία αυτή ονομάζεται «απομακρυσμένη προσπέλαση» (remote access).
- Να επιτρέπει υπολογιστές του τοπικού δικτύου να προσπελάσουν υπολογιστές που δεν είναι μέρος του δικτύου (για παράδειγμα έναν υπολογιστή στο INTERNET), χρησιμοποιώντας ένα κοινόχρηστο επικοινωνιακό σύστημα, που υποστηρίζεται από έναν υπολογιστή του τοπικού δικτύου. Ο τελευταίος ονομάζεται συνήθως εξυπηρετητής επικοινωνιών (communication server). Οι υπολογιστές που προσπελάζονται μπορεί να συνδεθούν στο τοπικό δίκτυο απ' ευθείας ή διαμέσου συστημάτων «απομακρυσμένης προσπέλασης».

- Να επιτρέπει τη διασύνδεση δύο ή παραπάνω τοπικών δικτύων. Τα δίκτυα αυτά μπορούν να είναι του ίδιου ή διαφορετικού τύπου. Επίσης, τα δίκτυα μπορούν να διασυνδεθούν απ' ευθείας ή διαμέσου Δικτύων Ευρείας Περιοχής (Wide Area Networks).

Διαχείριση Δικτύων

Παρ' όλο που τα πρότυπα των κατώτερων επιπέδων, ασχολούνται έως ένα βαθμό με θέματα διαχείρισης δικτύου, δεν καθορίζουν λεπτομέρειες, ούτε ασχολούνται με τις πολύπλοκες απαιτήσεις διαχείρισης των ανώτερων επιπέδων. Τα δικτυακά λειτουργικά συστήματα, παρέχουν υπηρεσίες διαχείρισης οι οποίες αποβλέπουν στην διαθεσιμότητα, την αξιοπιστία και την ασφάλεια του δικτύου. Η ακριβής λειτουργία αυτών των υπηρεσιών διαφέρει από δίκτυο σε δίκτυο. Σε μερικές περιπτώσεις, η διαχείριση αφορά μόνο ένα τοπικό δίκτυο. Σε άλλες περιπτώσεις, αφορά τη διαχείριση μιας μεγαλύτερης εγκατάστασης που περιλαμβάνει ένα σύνολο διασυνδεόμενων δικτύων και εγκαταστάσεις επικοινωνιών.

3.3.2 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ

Ένα Δίκτυο Ευρείας Περιοχής ή WAN εκτείνεται σε μια μεγάλη γεωγραφική έκταση, συχνά σε μια χώρα ή μια ήπειρο. Ένα WAN περιλαμβάνει *hosts* και το **υποδίκτυο επικοινωνίας**. Το υποδίκτυο επικοινωνίας περιλαμβάνει **γραμμές μεταφοράς** και **στοιχεία μεταγωγής**.

- Τα στοιχεία μεταγωγής (switching elements) είναι **ειδικοί υπολογιστές** και χρησιμοποιούνται για να συνδέουν δύο ή περισσότερες γραμμές μεταφοράς.
- Ονομάζονται **δρομολογητές (routers)**.
- Ένα υποδίκτυο με ικανότητα να αποταμιεύει προσωρινά πακέτα και στη συνέχεια να τα επαναδιαβιβάζει λέγεται **υποδίκτυο αποθήκευσης και προώθησης ή μεταγωγής πακέτων (store-and forward ή packet switched)**.
- Σχεδόν όλα τα WANs εκτός από εκείνα που χρησιμοποιούν δορυφόρους έχουν υποδίκτυα αποθήκευσης και προώθησης.
- Τα προς αποστολή μηνύματα μιας διεργασίας τεμαχίζονται σε πακέτα, με τον αριθμό του το καθένα στην ακολουθία που σχηματίζεται.

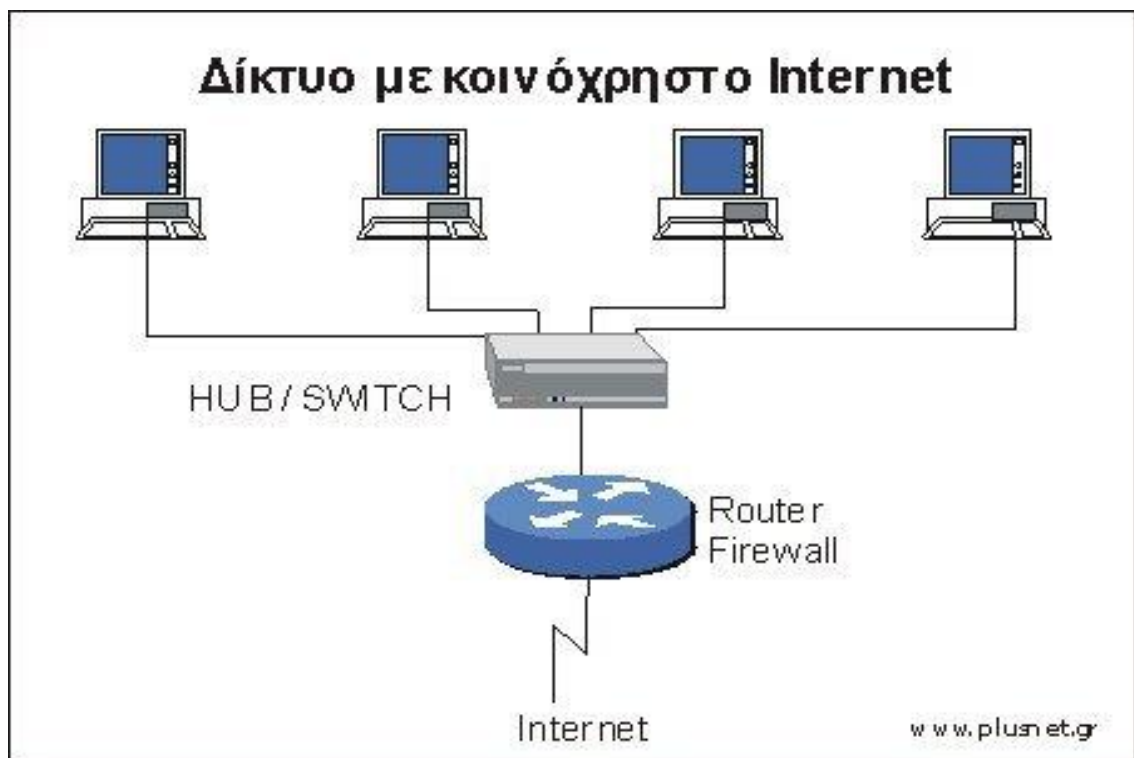
- Ένα-ένα τα πακέτα τοποθετούνται στο δίκτυο με ταχύ ρυθμό, διαβιβάζονται ανεξάρτητα μέσα από το δίκτυο και συλλέγονται στο host λήψης όπου ξανά-συναρμολογούνται και διαμοιράζονται στη διεργασία-παραλήπτη.
- Σε μερικά δίκτυα όλα τα πακέτα από ένα μήνυμα πρέπει να ακολουθήσουν την ίδια διαδρομή, σε άλλα κάθε πακέτο δρομολογείται χωριστά – η απόφαση δρομολόγησης γίνεται τοπικά (αλγόριθμος δρομολόγησης).
- Όλα τα WANs δεν είναι packet-switching. Μια δεύτερη δυνατότητα είναι τα δορυφορικά δίκτυα.
- Κάθε δρομολογητής έχει μια κεραία με την οποία μπορεί να στέλνει και να λαμβάνει.
- Μερικές φορές οι δρομολογητές είναι συνδεδεμένοι σε ένα point-to-point υποδίκτυο και μόνο μερικοί από αυτούς έχουν δορυφορική κεραία.
- Τα δορυφορικά δίκτυα είναι από τη φύση τους δίκτυα εκπομπής (broadcast).

3.3.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΚΤΥΩΝ

Οι λόγοι για τους οποίους πρέπει να χρησιμοποιήσουμε ένα δίκτυο είναι αρκετοί :

- **Ανταλλαγή αρχείων μέσω του δικτύου** χωρίς την χρήση δισκετών, CD ή USB Disk. Μπορούμε να ορίσουμε κάποιες περιοχές του σκληρού δίσκου του υπολογιστή μας σαν κοινόχρηστες ή και όλο τον δίσκο δίνοντας δικαίωμα σε άλλους χρήστες του εσωτερικού δικτύου μας να διαβάζουν ή και να γράφουν πληροφορίες σε αυτά.
- **Κοινή χρήση εκτυπωτών.** Μπορούμε να δώσουμε το δικαίωμα σε άλλους χρήστες να εκτυπώνουν στον τοπικό μας εκτυπωτή ή αν πραγματοποιούμε πολλές εκτυπώσεις αντί να αγοράσουμε πολλούς "προσωπικούς" εκτυπωτές να προμηθευτούμε έναν κεντρικό εκτυπωτή δικτύου ο οποίος έχει την δυνατότητα να λειτουργεί χωρίς την υποστήριξη υπολογιστή.

- **Κοινή χρήση Internet.** Μπορούμε να μοιράσουμε την σύνδεση του Internet στους υπολογιστές του δικτύου προσφέροντας πρόσβαση σε όλους στο web. Εκτέλεση εφαρμογών οι οποίες είναι σχεδιασμένες για παραπάνω από έναν χρήστη. Υπάρχουν εφαρμογές (π.χ. Εμπορικής διαχείρισης - Λογιστικά προγράμματα) τις οποίες είναι δυνατό να ενημερώνουν πάνω από έναν χρήστες , έτσι πετυχαίνουμε αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης μας.



- **Χρήση δικτυακών συσκευών αποθήκευσης – NAS (Network Attached Storage).** Είναι νέες συσκευές οι οποίες επιτρέπουν την αποθήκευση σε αυτές δεδομένων από τους χρήστες του εσωτερικού δικτύου. Προσφέρουν μεγάλη ασφάλεια γιατί χρησιμοποιούν παραπάνω από έναν σκληρούς δίσκους έτσι ώστε σε περίπτωση βλάβης να μην χαθούν πληροφορίες.

3.3.4 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΔΙΚΤΥΩΝ

Είναι δυνατό μέσω του εσωτερικού δικτύου να μεταφερθούν ιοί από τον έναν υπολογιστή σε άλλους, γι' αυτό πρέπει όλοι οι υπολογιστές να είναι εφοδιασμένοι με ενημερωμένο πρόγραμμα antivirus. Προσφέροντας σε άλλους χρήστες πρόσβαση στον δίσκο μας διακινδυνεύουμε να σβήσουν άθελα τους δικά μας δεδομένα, καλό είναι να ελέγχουμε τι επίπεδο πρόσβασης προσφέρουμε στους άλλους υπολογιστές.

Σε περίπτωση που υπάρχει κοινόχρηστη πρόσβαση στο Internet καλό θα ήταν για περισσότερη ασφάλεια να χρησιμοποιήσουμε ένα Firewall το οποίο αποκλείει την είσοδο στο τοπικό δίκτυο σε κακόβουλους χρήστες και worms μέσω του Internet.

3.3.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Πολλές εταιρίες έχουν σημαντικό πλήθος υπολογιστών. Για παράδειγμα μια εταιρία μπορεί να έχει ξεχωριστούς υπολογιστές για να παρακολουθήσει την παράγωγη, τη διαχείριση των αποθηκών, και την έκδοση της μισθοδοσίας. Αρχικά κάθε ένας από τους υπολογιστές μπορεί να λειτουργήσει απομονωμένος από τους άλλους, αλλά σε κάποιο σημείο η διοίκηση μπορεί να αποφασίσει να τους συνδέσει μεταξύ τους έτσι ώστε να είναι σε θέση να συλλέγει και να συσχετίζει πληροφορίες για ολόκληρη την εταιρία.

Σε γενικότερους όρους, το ζητούμενο σε αυτή την περίπτωση είναι η κοινόχρηστη χρήση πόρων ή μερισμός πόρων και ο στόχος είναι όλα τα προγράμματα, ο εξοπλισμός, και ιδιαίτερα τα δεδομένα να είναι διαθέσιμα σε οποιονδήποτε στο δίκτυο, χωρίς να έχει σημασία η φυσική θέση του πόρου και του χρήστη.

Ένα προφανές και διαδεδομένο παράδειγμα είναι η **κοινή χρήση** ενός **εκτυπωτή** από μια ομάδα υπαλλήλων γραφείου. Κανένα από τα άτομα αυτά δεν χρειάζεται πραγματικά έναν ιδιωτικό εκτυπωτή, και ένας δικτυωμένος εκτυπωτής υψηλών δυνατοτήτων είναι συχνά φτηνότερος, ταχύτερος, και ευκολότερος στη συντήρηση από ότι μια μεγάλη ομάδα μεμονωμένων εκτυπωτών.

Παρόλα αυτά η **κοινόχρηστη χρήση πληροφοριών** είναι πιθανότατα ακόμη πιο σημαντική από την κοινόχρηστη χρήση φυσικών πόρων όπως οι εκτυπωτές, οι σαρωτές, και οι μονάδες συγγραφής CD. Όλες οι εταιρίες μεγάλου ή μεσαίου μεγέθους, καθώς και πολλές μικρές εταιρίες, είναι ζωτικά εξαρτημένες από πληροφορίες που είναι αποθηκευμένες σε υπολογιστές.

Οι περισσότερες εταιρίες έχουν σε διαρκή σύνδεση επικοινωνίας (on – line) αρχεία πελατών, απογραφές αποθεμάτων, πληρωτέους λογαριασμούς, οικονομικές καταστάσεις, φορολογικά στοιχεία και πολλές άλλες πληροφορίες. Μια τράπεζα δεν θα άντεχε για περισσότερα από πέντε λεπτά αν όλοι οι υπολογιστές της έπαυαν να λειτουργούν. Ένα σύγχρονο εργοστάσιο με μικρή παραγωγή ελεγχόμενη από υπολογιστές δεν θα άντεχε ούτε τόσο. Ακόμη και ένα μικρό ταξιδιωτικό γραφείο ή ένα νομικό γραφείο τριών ατόμων είναι πλέον ιδιαίτερα εξαρτημένα από τα δίκτυα υπολογιστών που επιτρέπουν στους υπαλλήλους να έχουν άμεση πρόσβαση στις κατάλληλες πληροφορίες και έγγραφα.

Στις μικρότερες εταιρίες είναι πιθανό όλοι οι υπολογιστές να βρίσκονται σε ένα γραφείο ή ίσως σε μικρό κτίριο, άλλα στις μεγαλύτερες οι υπολογιστές και οι υπάλληλοι μπορεί να βρίσκονται διασκορπισμένοι σε δεκάδες γραφεία και εργοστάσια σε πολλές χώρες. Παρόλα αυτά, ένας πωλητής στη Νέα Υόρκη μπορεί να χρειάζεται περιστασιακά πρόσβαση σε μια βάση δεδομένων με τα αποθέματα στην Σιγκαπούρη. Με άλλα λόγια, το γεγονός ότι ο χρήστης τυχαίνει να βρίσκεται 15 χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά από τα δεδομένα του δεν θα πρέπει να τον εμποδίζει να χρησιμοποιεί τα δεδομένα αυτά σαν να ήταν τοπικά. Αυτόν το στόχο μπορούμε να τον συνοψίσουμε λέγοντας ότι είναι μια απόπειρα να σταματήσουμε την «τυραννία της γεωγραφίας».

Σε πολύ απλούς όρους, μπορεί κανείς να φανταστεί ότι το πληροφοριακό σύστημα μιας εταιρίας αποτελείται από μια ή περισσότερες βάσεις δεδομένων και κάποιον αριθμό υπαλλήλων που πρέπει να έχουν εξ αποστάσεως πρόσβαση σε αυτές. Στο μοντέλο αυτό τα δεδομένα αποθηκεύονται σε ισχυρούς υπολογιστές που ονομάζονται διακομιστές (servers). Αυτοί συχνά βρίσκονται τοποθετημένοι σε ένα κεντρικό σημείο, όπου συντηρούνται από τους διαχειριστές του συστήματος. Αντίθετα οι υπάλληλοι έχουν στα γραφεία τους απλούστερες μηχανές που ονομάζονται πελάτες (clients), με τις οποίες μπορούν να προσπελάσουν τα απομακρυσμένα δεδομένα έτσι ώστε, για παράδειγμα, να τα συμπερίλαβουν σε ένα λογιστικό φύλλο που κατασκευάζουν. Οι μηχανές χρήστη και ο διακομιστής συνδέονται με ένα δίκτυο. Παρατηρήστε ότι αναπαριστούμε το δίκτυο σε ένα απλό οβάλ σχήμα χωρίς περισσότερες λεπτομέρειες. Θα χρησιμοποιούμε αυτή τη μορφή όταν αναφερόμαστε σε ένα δίκτυο με αφηρημένο τρόπο. Όταν απαιτούνται περισσότερες λεπτομέρειες θα παρέχονται στο σχήμα.

Αυτή η διάταξη ονομάζεται «**μοντέλο χρήστη – διακομιστή**». Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται ευρύτατα και είναι η βάση για τις περισσότερες χρήσεις του δικτυωτού μοντέλου. Αυτό έχει εφαρμογή τόσο όταν ο πελάτης και ο διακομιστής βρίσκονται αμφότεροι στο ίδιο κτίριο όσο και όταν είναι πολύ απομακρυσμένοι. Για παράδειγμα όταν ένας χρήστης προσπελάσει από το σπίτι του μια ιστοσελίδα στον παγκόσμιο ιστό χρησιμοποιεί και πάλι το μοντέλο αυτό με το μακρινό διακομιστή ιστού που είναι ο διακομιστής και τον προσωπικό υπολογιστή του χρήστη που είναι ο πελάτης. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο διακομιστής μπορεί να διαχειριστεί μεγάλο πλήθος πελατών.

Αν εξετάσουμε το μοντέλο πελάτη διακομιστή πιο λεπτομερώς θα δούμε ότι σε αυτό εμπλέκονται δυο διεργασίες, μια στη μηχανή του πελάτη και μια στη μηχανή του διακομιστή. Για να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία η διεργασία πελάτη στέλνει ένα μήνυμα μέσω του δικτύου στη διεργασία διακομιστή. Στη συνέχεια η διεργασία πελάτη αναμένει ένα μήνυμα απάντησης. Όταν η διεργασία διακομιστή λάβει την αίτηση, εκτελεί την ζητούμενη εργασία και αναζητεί τα επιθυμητά δεδομένα και επιστρέφει μια απάντηση.

Ένας δεύτερος στόχος για την εγκατάσταση ενός δικτύου υπολογιστών έχει να κάνει περισσότερο με τους ανθρώπους παρά με της πληροφορίες ή τους υπολογιστές. Το δίκτυο υπολογιστών μπορεί να είναι ένα ισχυρό μέσο επικοινωνίας ανάμεσα στους υπάλληλους. Σχεδόν κάθε εταιρία διαθέτει δυο ή περισσότερους υπολογιστές έχει πια και **ηλεκτρονικό ταχυδρομείο**, το οποίο χρησιμοποιείται από τους υπάλληλους για μεγάλο μέρος της καθημερινής τους επικοινωνίας. Στην πραγματικότητα, ένα κοινό παράπονο στις συζητήσεις στα γραφεία είναι ο όγκος του ηλεκτρονικού ταχυδρόμου με τον οποίο πρέπει να ασχοληθεί ο κάθε υπάλληλος, μεγάλο μέρος του οποίου είναι ασήμαντο επειδή τα αφεντικά έχουν ανακαλύψει ότι μπορούν να στείλουν το ίδιο μήνυμα σε όλους τους υφισταμένους τους πατώντας απλώς ένα κουμπί.

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο όμως, δεν είναι η μόνη μορφή βελτιωμένης επικοινωνίας που έγινε δέκτη χάρη στα δίκτυα των υπολογιστών. Με ένα δίκτυο είναι εύκολο για δυο ή περισσότερα άτομα που εργάζονται μακριά το ένα από τα άλλο να γράψουν μαζί μια αναφορά. Όταν ένας εργαζόμενος κάνει μια αλλαγή σε ένα έγγραφο που είναι έμμεσα προσπελάσιμο μέσω του δικτύου οι υπόλοιποι μπορούν να δουν άμεσα τις αλλαγές αντί να περιμένουν πολλές μέρες μια επιστολή. Αυτή η επιτάχυνση κάνει εύκολη τη συνεργασία ανάμεσα σε απομακρυσμένες ομάδες ατόμων, εκεί που στο παρελθόν ήταν αδύνατη.

Άλλη μια μορφή υποβοηθούμενης από υπολογιστή επικοινωνίας είναι η **βιντεοδιάσκεψη**. Χάρη στην τεχνολογία αυτή οι υπάλληλοι που βρίσκονται σε απομακρυσμένες τοποθεσίες μπορούν να οργανώσουν μια «συνάντηση», βλέποντας και ακούγοντας ο ένας τον άλλο και γράφοντας σε ένα κοινόχρηστο εικονικό πίνακα. Η βιντεοδιάσκεψη είναι ένα ισχυρό εργαλείο που εξαλείφει το κόστος και το χρόνο που αφιερωνόταν στο παρελθόν σε ταξίδια. Μερικές φορές λέγεται ότι οι επικοινωνίες και οι μεταφορές κάνουν έναν αγώνα δρόμου, και οποια τεχνολογία κερδίσει θα αχρηστεύσει την άλλη.

Ένα τρίτος στόχος για όλο και περισσότερες εταιρίες είναι το να **συναλλάσσονται ηλεκτρονικά με άλλες εταιρίες**, και ιδιαίτερα με τους προμηθευτές και τους πελάτες τους. Για παράδειγμα, οι κατασκευαστές αυτοκινήτων, αεροσκαφών, και υπολογιστών, μεταξύ άλλων, αγοράζουν υποσυστήματα από πληθώρα προμηθευτών και στη συνέχεια τα συναρμολογούν. Χρησιμοποιώντας δίκτυα υπολογιστών οι κατασκευαστές μπορούν να πραγματοποιούν ηλεκτρονικά τις παραγγελίες τους όπου χρειάζεται. Η δυνατότητα να γίνονται οι παραγγελίες σε πραγματικό χρόνο ελαττώνει την ανάγκη διατήρησης μεγάλων αποθεμάτων και βελτιώνει την αποδοτικότητα.

Ένας τέταρτος στόχος που αρχίζει να γίνεται όλο και πιο σημαντικός είναι η **εκτέλεση συναλλαγών με τους καταναλωτές μέσω του ίντερνετ**. Οι αεροπορικές εταιρίες, τα βιβλιοπωλεία, και τα δισκοπωλεία έχουν ανακαλύψει ότι σε πολλούς καταναλωτές αρέσει η ευκολία των αγορών από το σπίτι. Έτσι πολλές εταιρίες διαθέτουν την άμεση σύνδεση με καταλόγους των αγαθών και των υπηρεσιών τους, και λαμβάνουν παραγγελίες μέσω του δικτύου. Αυτός ο τομέας που αναμένεται να αναπτυχθεί με γοργούς ρυθμούς στο μέλλον το όνομα του είναι «ηλεκτρονικό εμπόριο».

3.4 Δομημένη καλωδίωση.

Μία εγκατάσταση δομημένης καλωδίωσης αποτελείται από ένα σύνολο καλωδίων και υλικών (πρίζες , κατανεμητές, κλπ.) το οποίο πραγματοποιεί την μετάδοση φωνής και δεδομένων σε ένα κτίριο.

Οι εγκαταστάσεις δομημένης καλωδίωσης είναι "ανοιχτής" αρχιτεκτονικής , χρησιμοποιώντας τυποποιημένα υλικά και τοπολογία σύμφωνα με διεθνή πρότυπα για το σχεδιασμό και την εγκατάσταση. Για πολλά χρόνια η καλωδίωση που εξυπηρετούσε τις ανάγκες μετάδοσης δεδομένων γινόταν ξεχωριστά από αυτές της καλωδίωσης για την μεταφορά φωνής.

Όμως η ενσωμάτωση συστημάτων υψηλής τεχνολογίας σε όλους τους χώρους έκανε την ανάγκη ενός τυποποιημένου τρόπου καλωδίωσης μεγαλύτερη. Έτσι με ένα σύστημα καλωδίωσης μπορούμε να εξυπηρετούμε τις ανάγκες των παρακάτω:

- Πυρασφάλεια - πυρανίχνευση
- Σύστημα ασφαλείας και ελέγχου πρόσβασης
- Σύστημα ελέγχου και εξοικονόμησης ενέργειας
- Σύστημα ελέγχου θερμοκρασίας και εξαερισμού
- Μεταφορά δεδομένων (Δίκτυο Η/Υ)
- Μεταφορά φωνής (Τηλέφωνο - τηλεφωνικό κέντρο)
- Μεταφορά εικόνας (Ψηφιακή τηλεόραση)

Στις περισσότερες των περιπτώσεων δεν γίνεται σωστός σχεδιασμός και πρόβλεψη για τις καλωδιώσεις σε ένα νέο κτίριο με αποτέλεσμα να γίνεται εγκατάσταση καλωδίων σε διάφορα στάδια της κατασκευής. Αυτό εκτός του ότι αυξάνει το κόστος, μας οδηγεί σε λύσεις που δεν μας εξυπηρετούν απόλυτα.

Προβλέποντας κατά τη διάρκεια σχεδιασμού μίας οικοδομής το σύστημα καλωδίωσης πετυχαίνουμε οικονομία, απλοποίηση της εγκατάστασης, δυνατότητα μελλοντικών επεκτάσεων, χρήση κοινών προδιαγραφών για όλη την καλωδίωση και τον τερματικό εξοπλισμό.

Όλα τα υλικά που προορίζονται για δίκτυα δομημένης καλωδίωσης είναι πιστοποιημένα ανάλογα με τις επιδόσεις τους σε διάφορους ελέγχους και ανήκουν σε μία από τις παρακάτω κατηγορίες:

- **CAT 3** : Επιτρέπει την διέλευση σημάτων με συχνότητες έως 16 MHz (Για χρήση τηλεφωνικών σημάτων).
- **CAT5** : Επιτρέπει την διέλευση σημάτων με συχνότητες έως 100MHz (Για χρήση τηλεφωνικών και σημάτων Η/Υ για δίκτυα 100Mbps).
- **CAT 5e** ή **CAT 6** : Χρησιμοποιείται για δίκτυα Η/Υ τεχνολογίας Gigabit Ethernet.

3.5 Αυτοματισμός γραφείου.

Αυτοματισμός γραφείου ονομάζεται η χρήση τεχνολογιών πληροφορικής σε περιβάλλον γραφείου με σκοπό την αύξηση παραγωγικότητας τη μείωση του κόστους και την ποιοτική και ποσοτική βελτίωση των αποτελεσμάτων των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της αυτοματοποίησης της επεξεργασίας κειμένων, της αναζήτησης πληροφοριών και της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Σήμερα διατίθενται στο εμπόριο ολοκληρωμένα πακέτα λογισμικού αυτοματισμού γραφείου. Στην τυπική περίπτωση, ένα τέτοιο πακέτο περιλαμβάνει έναν επεξεργαστή κειμένου, παρουσιάσεων, καθώς και κάποια σχεσιακή βάση δεδομένων.

Πέρα από τέτοιες αυτόνομες, προσωπικής χρήσης εφαρμογές λογισμικού, χρησιμοποιούνται ακόμα:

- Λειτουργικά συστήματα ομαδικής εργασίας που διευκολύνουν μεταξύ άλλων την δημιουργία ενός έγγραφου από δυο ή περισσότερους συνεργάτες.
- Εφαρμογές παρακολούθησης ροής εγγράφων που καταθέτουν και κατευθύνουν τη διαδοχική επεξεργασία ενός έγγραφου από τους διαφορετικούς εργαζόμενους σύμφωνα με τις διαδικασίες του συγκεκριμένου γραφείου και αναφέρουν παραμέτρους όπως ρυθμός, διεκπεραίωσης εκκρεμείς υποθέσεις κλπ.
- Εφαρμογές ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Πρόκειται για τη βασική υπηρεσία ενδοεπικοινωνίας σε ένα αυτοματοποιημένο γραφείο: κάθε υπάλληλος διαθέτει μια προσωπική ηλεκτρονική θυρίδα στην οποία καταχωρούνται τα μηνύματα που φτάνουν για αυτόν και μπορεί ο ίδιος να στείλει μηνύματα σε όλους τους άλλους.

Στα μηνύματα που ανταλλάσσονται επισυνάπτονται κείμενο, γραφικά, εικόνες, ήχος, αρχεία δεδομένων και άλλες πληροφορίες και η επικοινωνία είναι ασύγχρονη, κατά την έννοια ότι αν ο παραλήπτης δεν βρίσκεται στη θέση του τη στιγμή που εισέρχεται ένα μήνυμα τότε αυτό θα αποθηκευτεί και θα διαβαστεί αργότερα.

- Εφαρμογές επεξεργασίας άγραφων εικόνων. Μια τέτοια εφαρμογή μετατρέπει με ψηφιοποίηση έγγραφα σε εικόνες και τα αποθηκεύει προσθέτοντας χαρακτηριστικές λέξεις – κλειδιά ώστε να διευκολύνεται, μελλοντικά, η αναζήτηση και ανάκτησή τους.
- Πληροφοριακά συστήματα γραφείου. Πρόκειται για βάσεις δεδομένων όπου καταχωρούνται πρωτογενείς πληροφορίες σχετικές με τις εργασίες του συγκεκριμένου γραφείου, πληροφοριακά συστήματα διοίκησης που αντλούν και συνδυάζουν στοιχεία από πολλαπλές και ετερογενείς βάσεις δεδομένων προκειμένου να παρουσιάσουν ορισμένες δευτερογενείς πληροφορίες κατά τρόπο συνήθως γραφικό, καθώς και συστήματα υποστήριξης αποφάσεων που παρέχουν δυνατότητες πρόβλεψης παραμέτρων και προσομοίωσης σεναρίων.

Τα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιούνται σε ένα αυτοματοποιημένο γραφείο, πέρα από τηλεφωνικά κέντρα και τηλεομοιοτυπικά συνδεδεμένα με τους υπολογιστές για αυτόματη αποστολή και λήψη μηνυμάτων περιλαμβάνουν «έξυπνα» τερματικά ή προσωπικούς υπολογιστές για κάθε εργαζόμενο, ειδικευμένους σταθμούς εργασίας και ισχυρούς υπολογιστές εξυπηρέτησης αρχείων και εφαρμογών, οθόνες υψηλής ευκρινείας μεγέθους A4 και καθέτου προσανατολισμού, εκτυπωτές ακίδας μελάνης ή λέιζερ ασπρόμαυρους και έγχρωμους σαρωτές εγγραφών, καθώς και συσκευές μαγνητικής και οπτικής αποθήκευσης. Όλες αυτές οι μηχανές συνδέονται μέσω τοπικών δικτύων που διατρέχουν τους φυσικούς χώρους των γραφείων.

Η έρευνα και ανάπτυξη για προϊόντα και υπηρεσίες αυτοματισμού γραφείου παρουσιάζει σήμερα αυξητικές τάσεις. Μερικές από τις τεχνολογίες που αναμένεται να εφαρμοστούν στο πεδίο αυτό είναι η διαχείριση πολυμορφικών και υπερτροφικών δεδομένων, η Απτική και η ευφυή αναγνώριση χαρακτήρα, μέθοδοι τεχνητής νοημοσύνης για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων και τεχνικές ασύρματης τοπικής δικτύωσης για τη διασύνδεση των υπολογιστών. Ένας από τους απώτερους στόχους του αυτοματισμού γραφείου είναι να μεταφερθούν όλες οι διακινούμενες πληροφορίες σε ηλεκτρονική μορφή ώστε να φτάσουμε τελικά στο λεγόμενο «γραφή χωρίς χαρτιά».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ
ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΜΕΣΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΜΕΣΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

4.1 Διαπροσωπική επικοινωνία από απόσταση.

α) Τηλεφωνική επικοινωνία

Η χρήση του τηλεφώνου έχει βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό την επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων, εταιριών και πελατών και μεταξύ των ιδίων των επιχειρήσεων. Με το τηλέφωνο επιτυγχάνεται εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος. Γι' αυτό και τα τελευταία χρόνια η τεχνική αυτή είναι πολύ δημοφιλής και ζωτικής σημασίας στον τομέα επικοινωνίας στις επιχειρήσεις.

Για να είναι αποτελεσματική η τηλεφωνική επικοινωνία θα πρέπει οι χρήστες του τηλεφώνου, είτε είναι υπάλληλοι, είτε πολίτες, να γνωρίζουν ορισμένους βασικούς κανόνες τηλεφωνικής συμπεριφοράς.

Αυτός που εξυπηρετεί θα πρέπει:

- Να άπαντα το ταχύτερο δυνατόν.
- Να συστήνεται με όσα στοιχεία κρίνεται απαραίτητο από την εταιρία (ονοματεπώνυμο, τμήμα και ιδιότητα).
- Να ακούει με προσοχή τον πελάτη, έτσι ώστε να καταλάβει τι ακριβώς χρειάζεται και να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια να τον εξυπηρετήσει.
- Σε περίπτωση που δεν είναι αυτός ο αρμόδιος, να τον παραπέμπει άμεσα στον κατάλληλο για να τον εξυπηρετήσει.
- Να κατευθύνει τη συνδιάλεξη έτσι ώστε συλλέγει τα απαραίτητα στοιχεία για τη διεύθυνση της υπόθεσης.

- Αν δεν είναι σε θέση να απαντήσει άμεσα σε κάποιο ερώτημα, ζητά τα στοιχεία επικοινωνίας του καλούντος και επικοινωνεί μαζί του όταν έχει την απάντηση.
- Να επαναλαμβάνει τα στοιχεία που καταγράφει για να τα επαληθεύσει.
- Να έχει συνειδητοποιήσει ότι η εξυπηρέτηση των πολιτών είναι καθήκον του και να άπαντα με υπομονή και ευγένεια. Η ευγένεια επιβάλλει, μεταξύ άλλων, να απευθυνόμαστε στο συνομιλητή μας στον πληθυντικό αριθμό.

β) Τηλεδιάσκεψη

Τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας επιτρέπουν την πραγματικότητα συνδιασκέψεων χωρίς να είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία των συμμετεχόντων στον ίδιο χώρο. Τέτοια μορφή επικοινωνίας είναι η τηλεδιάσκεψη. Η τηλεδιάσκεψη είναι μια μέθοδος αμφίδρομης επικοινωνίας από απόσταση που εξασφαλίζει ζωντανή οπτικοακουστική σύνδεση.

Τα πρώτα χρόνια του 21ου αιώνα, πολλές εταιρίες άρχισαν να χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τη δυνατότητα συσκέψεων μέσω Internet, καθώς μείωναν έτσι τα επικίνδυνα ταξίδια και εξοικονομούσαν χρήματα. Ωστόσο, η βελτιωμένη οικονομική και πολιτική κατάσταση, οι αυξημένοι προϋπολογισμοί για ταξίδια και διασκέδαση, υποβαθμίζουν πλέον αυτές τις ανησυχίες.

Σήμερα, μπορούμε να εφαρμόσουμε νέα κριτήρια για τις εικονικές συσκέψεις. Ακολουθούν ερωτήσεις οι οποίες έχουν απαντηθεί από υψηλόβαθμα στελέχη μεγάλων εταιριών και πρέπει να απαντήσει μια εταιρία όταν εξετάζεται στο ενδεχόμενο των τηλεσυνδιασκέψεων μέσω Web στα πλαίσια της επιχειρηματικής στρατηγικής της.

- **Εκπληρώνει η τεχνολογία τις ανάγκες μου;** Σύμφωνα με την Joyce Gioia, πρόεδρο της The Herman Group που εδρεύει στο Greensboro, N.C., μερικές φορές τις εκπληρώνει, άλλες φορές όχι. "Η τεχνολογία δεν είναι ακόμα τέλεια και η παράσταση σε συσκέψεις μέσω Web δεν είναι το ίδιο αποτελεσματική όπως όταν είστε εκεί αυτοπροσώπως." Ωστόσο, η τεχνολογία για τις τηλεσυνδιασκέψεις μέσω Web έχει κάνει άλματα και συνεχίζει να βελτιώνεται. Φυσικά, δεν μπορεί να υποκαταστήσει τις συσκέψεις πρόσωπο με πρόσωπο, οπότε το πραγματικό ερώτημα είναι: Πότε δεν είναι πρακτική ή κερδοφόρος η τεχνολογία εξαιτίας περιορισμών, όπως το εύρος ζώνης και το λογισμικό;

- **Ποιο είναι το πραγματικό κόστος μιας σύσκεψης μέσω Web;** Μπορείτε να ποσοτικοποιήσετε πιο εύκολα το εμφανές κόστος, δηλαδή τα έξοδα της εφαρμογής και της υποδομής, από το να αξιολογήσετε το τίμημα για την επιχείρηση που μπορεί να έχει η έλλειψη προσωπικής επαφής. Μήπως χάσατε κάποια συμφωνία επειδή έπρεπε να συναντηθείτε μέσω της οθόνης του υπολογιστή; "Οι τηλεσυνδιασκέψεις μου επιτρέπουν να επικεντρώνω τις δαπάνες μου εκεί όπου η επιστροφή της επένδυσης θα είναι μεγαλύτερη," λέει ο Ted Kramer, πρόεδρος της TMK Consulting. Πότε όμως είναι πολύ υψηλό το τίμημα μιας "απρόσωπης" απομακρυσμένης σύσκεψης;
- **Είναι κατάλληλη η τηλεσυνδιάσκεψη για γενική συνάντηση;** Ακόμα και αν η τεχνολογία λειτουργεί και το κόστος ευνοεί τη λύση της τηλεσυνδιάσκεψης μέσω Web, σκεφτείτε το είδος της σύσκεψης. Μια κατά πρόσωπο συνάντηση ίσως είναι καταλληλότερη "αν πρόκειται για σύσκεψη με συναισθηματική φόρτιση, όπου είναι αναγκαία η ερμηνεία και η ανάλυση της γλώσσας του σώματος και η λεκτική επικοινωνία," όπως λέει ο Stephen Seaveck, διευθυντής μάρκετινγκ της Viack, με έδρα στο Scottsdale (AZ.), μιας εταιρείας ανάπτυξης λογισμικού για τηλεσυνδιασκέψεις. Ακόμα και αν μπορείτε να διαβάσετε τη γλώσσα σώματος κάποιου στην οθόνη, χρειάζεται κάποια εκπαίδευση για το κάνετε αποτελεσματικά.

Αν σκεφτούμε τις παραπάνω ερωτήσεις, θα καταλήξουμε ότι οι τηλεσυνδιασκέψεις έχουν έρθει για να μείνουν. Το επόμενο πράγμα που πρέπει να αναρωτηθείτε είναι πώς μπορείτε να επωφεληθείτε από μια τηλεσυνδιάσκεψη. Ακολουθούν τρεις συμβουλές.

1. **Χρησιμοποιήστε τις τηλεσυνδιασκέψεις για να δικαιολογήσετε όσες οργανώνετε σε αίθουσες.** Αυτό κάνει και ο Greg Bailey, αντιπρόεδρος πωλήσεων μιας εταιρείας διαχείρισης χαρτοφυλακίου στο Centennial, Colo. Αποφασίζει για το αν θα ταξιδέψει ή όχι ανάλογα με τα πορίσματα της τηλεσυνδιάσκεψης. "Βοηθάει να περικόψω τα ανώφελα ταξίδια και τις αχρείαστες συσκέψεις". Φυσικά, αυτή η μέθοδος δεν είναι κατάλληλη για όλες τις επιχειρήσεις. Υπάρχουν περιπτώσεις που η κατά πρόσωπο σύσκεψη προηγείται της τηλεσυνδιάσκεψης. Το κόλπο είναι να γνωρίζετε τι πρέπει να κάνετε μετά. Αν πουλάτε λογισμικό και θέλετε να κάνετε μια γρήγορη επίδειξη, η τηλεσυνδιάσκεψη μπορεί να είναι ιδανική. Όχι όμως αν προτείνετε συγχώνευση.

2. **Μην ξεχνάτε την κουλτούρα, εταιρική ή όποια άλλη.** Για την Carol Walker Loomis, διευθύντρια της Loomis Group, ένα πρακτορείο μάρκετινγκ που εδρεύει στο Σαν Φρανσίσκο, οι τηλεσυνδιασκέψεις είναι ιδανικές για την επικοινωνία μέσα στο γραφείο. Στον κλάδο των επαγγελματιών του μάρκετινγκ, που είναι ειδική στην επικοινωνία, η σύσκεψη μπροστά σε μια οθόνη είναι αποδεκτή. Ωστόσο, οι πελάτες δεν έχουν πάντα τον ίδιο βαθμό άνεσης. "Έχουμε αρκετές δουλειές με την Ασία και είναι ενδιαφέρον, επειδή οι πελάτες στην Ιαπωνία επιμένουν να δουν τους προμηθευτές και τους εμπορικούς συνεργάτες τους κατά πρόσωπο," λέει η Loomis.
3. **Βεβαιωθείτε ότι χρησιμοποιείτε την κατάλληλη πλατφόρμα για τηλεσυνδιάσκεψη μέσω Web.** Εξετάστε την αγορά. Αυτό συμβουλεύει η Lisa Neal, αρχισυντάκτρια του περιοδικού e-Learn. "Δοκιμάστε τις τεχνολογίες με δωρεάν δοκιμαστικές περιόδους". (Διατίθεται δωρεάν δοκιμαστική περίοδος για το Office Live Meeting.) Έτσι, θα βρείτε ποια προϊόντα είναι καλύτερα για τις συσκέψεις που συμμετέχετε και τους πελάτες σας. Επίσης, θα έχετε την ευκαιρία να διαπιστώσετε πόσο εύχρηστη είναι κάθε τεχνολογία.

Ως τελικός χρήστης προϊόντων τηλεσυνδιασκέψεων, η γενική εμπειρία που αποκόμισα είναι ότι πρόκειται για εύχρηστα προϊόντα, από την πλευρά των συμμετεχόντων. Και τι γίνεται από την άποψη των διαχειριστών; Πόσο καλά ανταποκρίνεται η υποστήριξη για το προϊόν που επιλέξατε;

Συζητήστε με τους επαγγελματίες που πρέπει να ταξιδεύουν σε συσκέψεις και μάλλον θα σας πουν ότι προτιμούν τις τηλεσυνδιασκέψεις. Με την κατάλληλη εκπαίδευση και με τις κατάλληλες περιστάσεις, οι υπάλληλοι μπορεί να γίνουν πολύ πιο παραγωγικοί χρησιμοποιώντας εικονικές συσκέψεις από ότι στο παρελθόν, όταν έπρεπε να ξοδεύουν εβδομάδες καθ' οδόν.

Πολυάριθμες έρευνες συγκλίνουν ότι η χρήση του Web και των τεχνολογικών τηλεσυνδιασκέψεων μπορεί να προσφέρει βραχυπρόθεσμα οφέλη παραγωγικότητας. Ωστόσο, με την μακροπρόθεσμη αποξένωση από μια επαγγελματική σχέση αν οι συνεργάτες δεν έχουν περιστασιακά κατά πρόσωπο επικοινωνία, όπως σε επαγγελματικό γεύμα, προκύπτει πρόβλημα. Οι επιχειρηματίες πρέπει να θυμούνται το εξής: για να επιτύχουν στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, χρειάζονται και τα δύο. Χρειάζονται τον προϋπολογισμό για ταξίδια και την κατάλληλη τεχνολογία για τηλεσυνδιασκέψεις.

4.2 Ηλεκτρονικό πρωτόκολλο.

Α e-Πρωτόκολλο είναι μια εφαρμογή που αναλαμβάνει την διαχείριση της αλληλογραφίας αντικαθιστώντας το χειρογραφικό σύστημα πρωτοκόλλου με ηλεκτρονικό.

Κωδικός	Ημερομηνία	Αποστολέας	Παραλήπτης	Είδος
E13401	26/09/2001	Development Πυρήνας	Εθνική Αρχή Στηρή Πληροφορικής	Οικονομική Προσφορά Εφαρμογής Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου
E14401	22/09/2001	Marketing Προσπονσάμενος	Ναυπηγασιολογική Διοργάνωση επί Γαλιόλι	Έργο για την εταιρεία μας για την εκτέλεση
E14401	20/09/2001	Marketing Προσπονσάμενος	ΥΠΕΚΟΔΕ Οργάνωση Επισκοπή/Επίσκεψη	Οικονομική Προσφορά Εφαρμογής Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου
E15401	13/09/2001	Development Πυρήνας	Υπουργείο Εργασίας, ΕΥΔΕ ΕΠΙ Αποστολέας	Οικονομική Προσφορά Εφαρμογής Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου
E15401	13/09/2001	Development Πυρήνας	ΠΕΠ Αρχική Οργάνωση Αποστολέας Μονάδα	Οικονομική Προσφορά Εφαρμογής Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου
E14401	13/09/2001	Υπουργείο Εθν. Παιδείας ΕΠΕΑΕΚ Μονάδα	Marketing Προσπονσάμενος Διαχειριστής	Επιλογή Προσληψιμότητας για την εφαρμογή ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου
E13401	05/09/2001	OTE Τυχοδομική Διακείμενος Σηρός	Development Marketing	Πρωτόκολλο Μην. Εξοπλισμού
E12401	06/09/2001	Marketing Προσπονσάμενος	ΥΠΕΚΟ Πληροφορικής και	Οικονομική Προσφορά Εφαρμογής Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου
E14401	01/09/2001	Development Πυρήνας	Υπουργείο Εθν. Παιδείας ΕΠΕΑΕΚ Μονάδα	Οικονομική Προσφορά Εφαρμογής Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου

- Απευθύνεται σε όλους τους οργανισμούς που διακινούν έγγραφα με οποιοδήποτε τρόπο (συμβατικό ταχυδρομείο, FAX, e-mail κλπ).
- Ενσωματώνει τις πλέον σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής εξασφαλίζοντας αξιόπιστη διαχείριση της αλληλογραφίας.
- Η μετάβαση στη χρήση της εφαρμογής, είναι γρήγορη, εύκολη και απλή.
- Είναι εναρμονισμένο με τις σύγχρονες ανάγκες διαχείρισης εγγράφων των δημοσίων υπηρεσιών.
- Αποθήκευση και των ιδίων των εγγράφων.
- Σύνθεση με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για πρωτοκόλληση emails μέσω της εφαρμογής.

- Λειτουργία σε περιβάλλον δικτύου.
- Προσαρμογή στις ανάγκες κάθε οργανισμού με απλή παραμετροποίηση χωρίς την ανάγκη παρεμβάσεων.
- Δυνατότητα αναβάθμισης της εφαρμογής σε ολοκληρωμένα συστήματα ηλεκτρονικής επεξεργασίας εγγράφων.
- Ιδιαίτερα φιλικό περιβάλλον που δεν απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις πληροφορικής.

Το e-Πρωτόκολλο προσφέρει δυνατότητες που οδηγούν στην ολοκληρωμένη και σύννομη μηχανογραφική λειτουργία ενός οργανισμού, στον τομέα της διαχείρισης των εγγράφων. Οι **δυνατότητες** είναι:

- Αξιοποίηση ανάθεσης αριθμού πρωτόκολλου.
- Σύνδεση των πρωτοκολλημένων εγγράφων με πραγματικά αρχεία (από scanner, word documents κτλ.) και ανάκτηση του μέσου εφαρμογής.
- Λειτουργία μέσω δικτύου για ταυτόχρονη χρήση από πολλούς χρήστες, καθώς και πρόσβαση των αποδεκτών για ενημέρωση τους για την άφιξη/αναχώρηση ενός εγγράφου.
- Σάρωση εγγράφων μέσα από την εφαρμογή.
- Αυτόματη πρωτοκόλληση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mails) με το πάτημα ενός μόνο πλήκτρου.
- Αυτόματη συμπλήρωση πεδίων με στόχο την ελαχιστοποίηση της πληκτρολόγησης και την αποφυγή λαθών.
- Παραγωγή όλων των απαραίτητων εκτυπώσεων:
 - Βιβλίο πρωτόκολλου.
 - Κατάσταση αποδεκτών εγγράφων για αποτελεσματικότερη εσωτερική διανομή.
 - Ετικέτα με στοιχεία παραλήπτη για επικόλληση σε εξερχόμενα έγγραφα.
 - Απόδειξη παραλαβής, πρωτοκολλημένου εγγράφου και ετικέτα για επικόλληση σε έγγραφο προς αρχειοθέτηση.

Η πρωτοποριακή τεχνολογία, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του τοπικού δικτύου και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου καθιερώνουν το e-πρωτόκολλο ως το σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης εγγράφων για κάθε οργανισμό, με σημαντικά πλεονεκτήματα που συναντώνται στα πιο σύγχρονα συστήματα:

- Αποθήκευση και των ιδίων των εγγράφων.
- Ασφάλεια: κάθε χρήστης, έχει συγκεκριμένα δικαιώματα ανάγνωσης, ενημέρωσης, χρέωσης εγγράφων, σε κάθε διαφορετικό βιβλίο πρωτόκολλου.
- Επιδόσεις, αφού η ενημέρωση είναι σχεδιασμένη με στόχο την ελαχιστοποίηση του χρόνου εισαγωγής.
- Έξυπνη ανεύρεση και ανάκτηση εγγράφων, με βάση οποιοδήποτε κριτήριο.
- Δυνατότητα τήρησης πολλών βιβλίων πρωτόκολλου.
- Υποστήριξη χρέωσης εγγράφων από συγκεκριμένους χρήστες σε μέλη του οργανισμού.

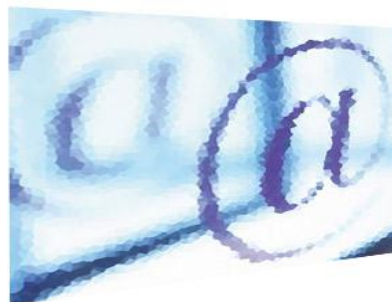
Το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο προσφέρει δυνατότητες που οδηγούν στην ολοκληρωμένη και σύννομη μηχανογραφική λειτουργία ενός οργανισμού, στον τομέα της διαχείρισης εγγράφων:

- Αξιόπιστη ανάθεση πρωτόκολλου.
- Σύνθεση των πρωτοκολλημένων εγγράφων με πραγματικά αρχεία και ανάκτηση τους μέσω εφαρμογής.
- Λειτουργία μέσω δικτύου για ταυτόχρονη ενημέρωση από πολλούς χρήστες, καθώς και πρόσβαση των αποδεκτών για ενημέρωση για την άφιξη/αναχώρηση ενός εγγράφου.
- Σάρωση εγγράφων μέσα στην εφαρμογή.
- Αυτόματη πρωτοκόλληση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e mails) με το πάτημα μόνο ενός πλήκτρου.

- Αυτόματη συμπλήρωση πεδίων με στόχο την ελαχιστοποίηση της πληκτρολόγησης και την αποφυγή λαθών.
- Παραγωγή όλων των απαραίτητων εκτυπώσεων:
 - § Βιβλία πρωτόκολλου
 - § Κατάσταση αποδεκτών εγγράφων για αποτελεσματική εσωτερική διανομή
 - § Ετικέτα με στοιχεία παραλήπτη για επικόλληση σε έγγραφο προς αρχειοθέτηση κτλ.

4.3 Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αποτελεί τη δημοφιλέστερη αιτία χρήσης του Internet και μια από τις πιο επαναστατικές υπηρεσίες στον τομέα των νέων τεχνολογιών. Επιτρέπει στους χρήστες να στέλνουν μηνύματα από τον υπολογιστή τους σε άλλους υπολογιστές, αξιοποιώντας τις υποδομές δικτύωσης του Internet. Απαραίτητη προϋπόθεση για την ηλεκτρονική αλληλογραφία είναι τα εμπλεκόμενα μέρη (αποστολέας και παραλήπτης) να διαθέτουν λογαριασμό ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail account), καθώς και τα απαραίτητα για τη **σύνδεση με το Διαδίκτυο**.



Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου:

α) **E-mail μέσω οικείου server**, όπου η εταιρία π.χ. διαθέτει δικό της διακομιστή, και μπορεί να δημιουργήσει σ' αυτόν όσους λογαριασμούς e-mail επιθυμεί και από εκεί να διαχειρίζεται την αλληλογραφία της.

β) **E-mail μέσω ISP**, όπου ο χρήστης (είτε ιδιώτης είτε εταιρία) προμηθεύεται από τον πάροχο υπηρεσιών Διαδικτύου (Internet Service Provider, ISP) στον οποίο είναι πελάτης, έναν ή περισσότερους λογαριασμούς, αποκτώντας χώρο στο διακομιστή του ISP.

γ) **Web mail**, όπου ο χρήστης εγγράφεται είτε δωρεάν είτε έναντι κάποιου αντιτίμου σε κάποια υπηρεσία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που βρίσκεται στο Internet (όπως λ.χ. η Hotmail) και αποκτά χώρο στον server της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Για την αποστολή και τη λήψη των μηνυμάτων χρησιμοποιούνται διάφορα πρωτόκολλα επικοινωνίας (POP 3, IMAP, SMTP, HTTP) και διάφοροι διακομιστές δικτύου (servers). Τα πρωτόκολλα POP 3, IMAP και SMTP χρησιμοποιούνται κατά κόρον στα δύο πρώτα είδη ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ το πρωτόκολλο HTTP στο τρίτο (web mail).

Η αξία του e-mail για τις επιχειρήσεις είναι τεράστια. Είναι ίσως και περιπτώ να ειπωθεί ότι η ενσωμάτωση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στην εταιρική λειτουργία αποτελεί αδήριτη ανάγκη. Με σχεδόν μηδενικό κόστος (χωρίς γραμματόσημα, τέλη αποστολής, καθυστερήσεις, πάγια, επικοινωνιακά τέλη κ.λπ.) επιτυγχάνεται άμεση επικοινωνία (μέσα σε ελάχιστα δευτερόλεπτα) με οποιονδήποτε και σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου.

Για τη διαχείριση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου υπάρχουν δύο εναλλακτικές προτάσεις. Η πρώτη και πιο ενδεδειγμένη είναι η χρήση κάποιου προγράμματος. Η δεύτερη είναι η επίσκεψη σε συγκεκριμένο δικτυακό τόπο του παρόχου της υπηρεσίας e-mail.

Ερχόμενοι στην πρώτη περίπτωση, οι πιο γνωστές εφαρμογές διαχείρισης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι το **Outlook** (περιλαμβάνεται στο πακέτο Microsoft Office), το **Outlook Express** (περιλαμβάνεται στα Windows), το **Eudora** (παρέχεται δωρεάν) και το **Netscape Messenger** (περιλαμβάνεται στον browser Netscape Communicator). Τα προγράμματα αυτά υποστηρίζουν τα πρωτόκολλα επικοινωνίας POP 3, IMAP, SMTP και λειτουργούν ως εξής: Συνδέονται μέσω Internet με το διακομιστή του ISP στον οποίο ο χρήστης είναι πελάτης και τηρεί λογαριασμό (ή με τον εταιρικό server), για να στείλουν και να λάβουν μηνύματα. Τη σύνδεση με τον server ακολουθεί το "κατέβασμα" και η αποθήκευση των μηνυμάτων τοπικά (στο σκληρό δίσκο του χρήστη ή στον εταιρικό server). Έτσι, η αλληλογραφία είναι διαθέσιμη για επεξεργασία ακόμα και όταν ο χρήστης δεν είναι συνδεδεμένος στο Διαδίκτυο.

Ειδικότερα, τα εν λόγω προγράμματα: αποστέλλουν τα εξερχόμενα και υποδέχονται τα εισερχόμενα ταξινομώντας τα αυτόματα, προσφέρουν στο χρήστη δυνατότητες οργάνωσης της αλληλογραφίας σε ξεχωριστούς φακέλους βάσει του αποστολέα, του μεγέθους ή του είδους των συνημμένων, υποστηρίζουν τη δημιουργία ομαδοποιημένων καταλόγων με τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις, διαθέτουν φίλτρα anti-spam για το μπλοκάρισμα της ανεπιθύμητης αλληλογραφίας, επιτρέπουν τη συγκέντρωση e-mails από πολλούς λογαριασμούς, υποστηρίζουν την εύρεση μηνυμάτων βάσει κριτηρίων αναζήτησης, την παρακολούθηση μηνυμάτων newsgroups και την ανεύρεση ηλεκτρονικών διευθύνσεων.

Τα Outlook Express, Eudora και Netscape Messenger μοιάζουν πολύ μεταξύ τους. Ουσιαστικά επιτελούν τις ίδιες λειτουργίες, με ορισμένες μικρές αποκλίσεις. Αυτό που διαφοροποιείται από τα τέσσερα προγράμματα είναι το Outlook, όχι τόσο αναφορικά με τον τρόπο διαχείρισης της αλληλογραφίας όσο με το εύρος λειτουργιών. Το Outlook συνδυάζει τη διαχείριση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με τη διαχείριση των επαφών, την ύπαρξη ηλεκτρονικής ατζέντας με προγραμματισμό συναντήσεων, διαθέτει ημερολόγιο, σημειωματάριο, συνεργάζεται άριστα με τα προγράμματα του Microsoft Office και τον Internet Explorer και γενικά διαθέτει περισσότερες δυνατότητες από τα άλλα, δυνατότητες που το καθιστούν κάτι περισσότερο από ένα πρόγραμμα διαχείρισης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το Outlook θα μπορούσε κάλλιστα να ενταχθεί στις εφαρμογές γραφείου και γραμματειακής υποστήριξης.

Σημειώνεται ότι οι τελευταίες εκδόσεις των Outlook και Outlook Express υποστηρίζουν και το πρωτόκολλο επικοινωνίας **HTTP** για πρόσβαση σε web mails (όπως λ.χ. στη Hotmail), με περιορισμένο όμως εύρος δυνατοτήτων συγκριτικά με ένα λογαριασμό τύπου **POP 3** ή **IMAP**.

4.3.1 ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Όπως είπαμε, ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά του Διαδικτύου είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το οποίο πραγματικά μείωσε στο ελάχιστο τον χρόνο που απαιτείται για την επικοινωνία και την αποστολή δεδομένων. Το e-mail προσφέρει ένα εξαιρετικό εργαλείο marketing στις ΜΜΕ*, καθώς έχουν τη δυνατότητα να προωθήσουν τα προϊόντα τους και να επικοινωνήσουν με τους πελάτες τους γρήγορα, εύκολα και κυρίως με ελάχιστα χρήματα.

Τι είναι το e-mail marketing:

Το e-mail, δηλαδή το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο έφερε πραγματική επανάσταση στις επικοινωνίες, Η αποστολή μηνυμάτων, δεδομένων αρχείων που παλιά κόστιζε πολύ σε χρόνο και χρήμα, γίνεται πλέον με ένα κλικ, γρήγορα εύκολα, σε όλα τα σημεία του πλανήτη.

* Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Από τη στιγμή που το Internet αποτελεί επιχειρηματικό εργαλείο πρώτης γραμμής, το ίδιο συμβαίνει και με το e-mail. Άλλωστε η γρήγορη και εύκολη επικοινωνία αποτελεί ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα του Διαδικτύου. Το e-mail λοιπόν πουλάει, προωθεί, πληροφορεί, υπενθυμίζει. Εν ολίγοις αποτελεί ένα από τα πιο χρήσιμα και κυρίως οικονομικότερα μέσα του marketing.

Για άμεση ανταπόκριση marketing, δεν υπάρχει γρηγορότερος, φτηνότερος, ή περισσότερο αποτελεσματικός τρόπος για να ανταποκριθείτε στις προκλήσεις του εξαιρετικά ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος που επικρατεί από το e-mail. Το e-mail επιτρέπει στις επιχειρήσεις να στοχεύσουν σε ένα κοινό το οποίο είναι έτοιμο να ακούσει τον μήνυμά τους. Μπορούν να χωρίσουν αυτό το κοινό σε δημογραφικές ομάδες και να στείλουν στην κάθε ομάδα μήνυμα έτσι, ώστε να έχει ανταπόκριση.

Μπορούν να δημιουργήσουν καμπάνιες γύρω από προσφορές που τους επιτρέπουν να πουλήσουν και να ξαναπουλήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους από την αρχή. Και, αντί να γίνονται πωλήσεις μέσα σε εβδομάδες ή ακόμη και μήνες αφού ξεκινήσει η προώθηση- όπως στην περίπτωση του postal mailing- μία e-mail καμπάνια θεωρείται ολοκληρωμένη μόνο μέσα σε λίγες μέρες.

Σε μία πρόσφατη έρευνα, 78% των Αμερικανών καταναλωτών κατέταξαν το e-mail ως την καλύτερη μέθοδο επικοινωνίας. Τι σημαίνει αυτό στον κόσμο της επιχείρησης; Ότι οι μελλοντικοί πελάτες θα προτιμούσαν να ακούσουν τα επιχειρηματικά νέα μέσω e-mail περισσότερο από άλλες μορφές επικοινωνίας. Το e-mail marketing πλέον δεν έχει γίνει μόνο ένα από τα κυριότερα εργαλεία μείωσης κόστους για τις επιχειρήσεις, αλλά και εργαλείο για την αύξηση της πελατειακής βάσης και την οικοδόμηση καλύτερων και ισχυρότερων σχέσεων με τους πελάτες που ήδη έχει μια επιχείρηση.

Το e-mail marketing είναι κάτι πολύ παραπάνω από την αποστολή ενός διαφημιστικού μηνύματος στους πελάτες. Πρόκειται για έναν οικονομικό τρόπο να γίνει πιο γνωστό το όνομα μιας εταιρίας, και να δημιουργήσει με τους πελάτες μια σχέση σε πιο προσωπικό επίπεδο. Σε μια πρόσφατη έρευνα της AOL οι καταναλωτές δήλωσαν ότι ελέγχουν το e-mail τους 13.1 φορές τη βδομάδα κατά μέσο όρο. Το e-mail αποτελεί πλέον ένα καθημερινό κομμάτι στη ζωή του καταναλωτή, όπως άλλα παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας και ενημέρωσης, όπως το τηλέφωνο και η τηλεόραση, ή το παραδοσιακό ταχυδρομείο.

Η χρήση του e-mail ως μια τεχνική marketing εγγυάται γρήγορη διανομή, μετρήσιμα αποτελέσματα και τη βέβαιη διανομή του marketing μηνύματος κάθε επιχείρησης . Εάν χρησιμοποιηθεί με το σωστό τρόπο τότε θα χτίσει μια δυνατή και μακρόχρονη σχέση. Η χρησιμοποίηση του e-mail σαν ένα marketing εργαλείο ενισχύει την προοπτική της σχέσης με τον πελάτη. Εν κατακλείδι, το e-mail marketing έχει πολλά πλεονεκτήματα απέναντι στους ανταγωνιστές του.

Ιδιαίτερα για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις τα οικονομικά πλεονεκτήματα που προσφέρει το e-mail marketing είναι ασύγκριτα. Είναι βέβαιο ότι μια ΜΜΕ* πολύ δύσκολα μπορεί να χρησιμοποιήσει παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας για τη διαφημιστική της προβολή, και αυτό λόγω κόστους. Οι παραδοσιακές μέθοδοι προώθησης άλλωστε συχνά αποτυγχάνουν να προσεγγίσουν το κοινό που ενδιαφέρει μια ΜΜΕ. Είναι λοιπόν σαφές πως το e-mail marketing δίνει στις ΜΜΕ ένα συγκριτικό πλεονέκτημα, ένα επιχειρηματικό εργαλείο για την προβολή τους, το οποίο με τα παραδοσιακά μέσα δεν θα διέθεταν ποτέ.

Προβληματίζει συχνά το γεγονός ότι η διείσδυση του Internet στην Ελλάδα είναι χαμηλή σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Η αλήθεια είναι ότι ο αριθμός των χρηστών έχει φτάσει ήδη το 1,5 εκατομμύριο χρήστες. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι ότι αυτοί οι χρήστες αποτελούν και το δυναμικότερο κομμάτι της κοινωνίας (νέοι, εργαζόμενοι, με ανώτερο μορφωτικό επίπεδο) και αποτελούν το «στόχο» κάθε διαφημιστικής εκστρατείας.

4.3.1.1 Τα πλεονεκτήματα του e-mail marketing.

Πραγματικά, όταν αναφέρεται κανείς στα πλεονεκτήματα του e-mail marketing μπορεί να απαριθμήσει δεκάδες. Όλα όμως μπορούν να συνοψισθούν στο τρίπτυχο ευκολία, αμεσότητα, εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος. Παρακάτω παρατίθενται συνοπτικά τα κυριότερα πλεονεκτήματα που προσφέρει το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ως εργαλείο marketing, ιδιαίτερα σε μια ΜΜΕ.

- **Άμεση επικοινωνία με τους πελάτες.** Το e-mail επιτρέπει άμεση business-to-consumer(s) ή business-to-business επικοινωνία ενώ παράλληλα επιτρέπει ακόμη αμφίδρομη επικοινωνία, εάν χρειάζεται ή είναι επιθυμητό. Οι επικοινωνίες μπορούν να πάρουν τη μορφή ενός απλού μηνύματος με τη μορφή text, μιας ηλεκτρονικής «κάρτας» γεμάτης φωτογραφίες, μιας HTML διαφήμισης με χρώματα και γραφικά,

* Μικρομεσαία Επιχείρηση

ή ενός αρχείου video και ήχου. Το μήνυμα μπορεί να είναι ελαφρύ ή σοβαρό, φιλικό ή επαγγελματικό. Εάν έχουν τοποθετηθεί σωστοί στόχοι, μία e-mail προώθηση μπορεί να στοχεύσει στο κοινό που σας ενδιαφέρει. Για επαγγελματικούς σκοπούς, βέβαια, ο στόχος είναι η αύξηση του αριθμού των ανθρώπων που διαβάζουν το e-mail, και άρα η αύξηση της πιθανότητας ότι ο τελικός στόχος σας- είτε πρόκειται για πώληση είτε για επικοινωνία- θα επιτευχθεί.

- **Επικοινωνία.** Σε αντίθεση με διαφήμιση σε έντυπο μέσο, ένα διαφημιστικό στην τηλεόραση, ένα διαφημιστικό spot στο ράδιο, ή οτιδήποτε άλλο, η προώθηση μέσω e-mail ενθαρρύνει και διευκολύνει την άμεση και γρήγορη επικοινωνία. Το μήνυμα πραγματικά είναι απόλυτα ξεκάθαρο: «Κάνε click εδώ για να πάρεις αυτό», ή «Επισκεφτείτε αυτό τον δικτυακό τόπο σε αυτή τη διεύθυνση για να μάθετε περισσότερα». Σε μια προωθητική εκστρατεία μέσω e-mail, ο παραλήπτης πηγαίνει σε μια σελίδα του Website του διαφημιζόμενου, όπου μπορεί να καταθέσει μια παραγγελία, να συμπληρώσει μια αίτηση, να ενημερωθεί για μια υπηρεσία και τρόπους με τους οποίους μπορεί να την αποκτήσει κτλ. Εξαιτίας της γρήγορης επικοινωνιακής φύσης μιας e-mail προώθησης, μια καμπάνια πώλησης μπορεί να ολοκληρωθεί μέσα σε λίγες μέρες ξεκινώντας από την αρχική μέρα αποστολής.
- **Χαμηλά κόστη.** Το e-mail ιδιαίτερα αν το συγκρίνει κανείς με άλλες μορφές marketing είναι εξαιρετικά οικονομικό. Μία προωθητική εκστρατεία μέσω e-mail που είναι αφιερωμένη για έναν και μοναδικό διαφημιστή κοστίζει πραγματικά ελάχιστα χρήματα καθώς το κόστος αποστολής ανά μήνυμα είναι εξαιρετικά χαμηλό είτε χρησιμοποιήσετε ειδικό λογισμικό είτε επιλέξετε να χρησιμοποιήσετε τις υπηρεσίες ενός εξωτερικού e-mail solutions provider.
- **Σωστή Στόχευση.** Για τις προωθητικές εκστρατείες μέσω e-mail υπάρχουν ειδικές mailing lists, δηλαδή λίστες που περιλαμβάνουν ειδικά επιλεγμένους παραλήπτες, που είναι διαθέσιμες για ενοικίαση. Επομένως το να αποκτήσετε πρόσβαση σε ένα κοινό που ενδιαφέρεται για μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών δεν είναι δύσκολο. Ειδικά για τις διαφημιστικές εκστρατείες οι υπεύθυνοι marketing τους επιτρέπει να κατανέμουν τις λίστες με εξαιρετικά ακριβή και λεπτομερειακά κριτήρια όπως οι γεωγραφικές και δημογραφικές πληροφορίες. Αυτός ο τύπος της κατηγοριοποίησης μπορεί να βοηθήσει τους αγοραστές να δημιουργήσουν ένα είδος επικοινωνίας ώστε να ενισχυθεί η πίστη και οι πωλήσεις.

Γενικά τα χαρακτηριστικά του e-mail marketing, και κατά συνέπεια **τα πλεονεκτήματα** μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

- 1) **Οικονομικό:** Επειδή οι επικοινωνίες με e-mail δημιουργούνται και διανέμονται ηλεκτρονικά, δεν υπάρχουν κόστη εκτύπωσης. Κάτι το οποίο σημαίνει ότι το κόστος του σχεδιασμού και της διανομής των προϊόντων του e-mail marketing είναι βασικά πολύ λιγότερο από τη δημιουργία και την αποστολή παρόμοιων υλικών εκτύπωσης για τον ίδιο αριθμό πελατών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να μπορείτε να διανέμετε τα υλικά σας πιο συχνά σε χαμηλότερο κόστος. Ακόμη, από τη στιγμή που είναι τόσο εύκολο να προωθούνται τα e-mails σε πολλούς φίλους και συναδέλφους σας, το κόστος ανά επικοινωνία μειώνεται δραματικά καθώς όλο και περισσότεροι στόχοι επιτυγχάνονται ανά επικοινωνία.
- 2) **Επικοινωνιακό:** Το e-mail ενθαρρύνει το διάλογο ανάμεσα στους πελάτες σας και εσάς με το να τους επιτρέπει να μοιράζονται τις απόψεις τους και τα σχόλιά τους μαζί σας μέσα από έρευνες και άλλες μορφές. Το αποτέλεσμα είναι να καταλαβαίνετε καλύτερα τις ανάγκες των πελατών σας και να επαναπροσδιορίσετε τις προωθητικές σας ενέργειες.
- 3) **Ολοκληρωμένο:** Αυξήστε την επισκεψιμότητα του δικτυακού σας τόπου προσθέτοντας σε όλα τα e-mail που στέλνετε παραπομπές στο site σας. Από τη στιγμή που οι περισσότεροι άνθρωποι εξετάζουν το e-mail τους σε καθημερινή βάση (χωρίς όμως να μπαίνουν στο site σας πολύ συχνά), τότε το e-mail δρα σαν ένα είδος “mobile website” το οποίο ελκύει την προσοχή για σημαντικά ζητήματα στο website σας τα οποία διαφορετικά θα περνούσαν απαρατήρητα.
- 4) **Μια δεύτερη ομάδα πωλήσεων:** Οι ήδη υπάρχοντες πελάτες μπορούν εύκολα να προωθήσουν αντίγραφα του e-mail σας σε φίλους και συναδέλφους. Το αποτέλεσμα είναι να μεταμορφώνετε τους πελάτες σας σε ουσιαστικά μια δεύτερη ομάδα πωλήσεων, και να μεταδίδετε το μήνυμα σε πιο πολλούς μελλοντικούς πελάτες από αυτούς που θα ελπίζατε ότι θα προσεγγίσετε μόνοι σας.
- 5) **Αλλάζει εύκολα:** Τα υλικά εκτύπωσης είναι ίδια. Εάν θέλετε να κάνετε ακόμα και πολύ μικρές αλλαγές θα σας πάρει χρόνο και θα σας κοστίσει. Με το e-mail, οι αλλαγές είναι πολύ απλές κάνοντας ευκολότερη τη διανομή σε πιο συχνή βάση και με πολύ λιγότερα προβλήματα.

- 6) **Ανιχνεύσιμο:** Με την τελευταία τεχνολογία μπορείτε να βρείτε πόσοι άνθρωποι είδαν και άνοιξαν το e-mail σας, ποια άρθρα, νέα ή ποιο άλλο περιεχόμενο ήταν το πιο δημοφιλές., και πόσες φορές το e-mail σας προωθήθηκε σε φίλους ή συναδέλφους.
- 7) **Προσωπικό:** Χρησιμοποιώντας τη νέα τεχνολογία, είναι πολύ απλό να κάνετε τα e-mails σας προσωπικά, και να διανέμετε το περιεχόμενο που αντιστοιχεί στα ενδιαφέροντα του κάθε λήπτη. Οι προσωπικές επικοινωνίες σε αντάλλαγμα πιάνουν μεγαλύτερα ποσοστά ανταπόκρισης από άλλα μέσα.

Τα πλεονεκτήματα του e-mail marketing είναι λοιπόν πολλά, και κυρίως πολύ χρήσιμα, ιδιαίτερα για μια ΜΜΕ που δεν διαθέτει τους πόρους (και σε χρόνο αλλά και σε χρήμα) για να προωθήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της με τα παραδοσιακά διαφημιστικά μέσα.

4.4 Ηλεκτρονική διαχείριση – αρχειοθέτηση εγγραφών (document management).

Το Document Management είναι συνώνυμο της αρχειοθέτησης και της διαχείρισης εγγράφων, φωτογραφιών, σχεδίων, αρχείων πολυμέσων, βίντεο, ήχου, ιστοσελίδων κ.λπ. με ηλεκτρονικό τρόπο. Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μέσα ("χειροκίνητη", χειρόγραφη αρχειοθέτηση), που "μεταφράζονται" σε ογκώδεις ντουλάπες, στοίβες φακέλων και φθαρμένα από την πάροδο του χρόνου έγγραφα, η σύγχρονη μέθοδος συνίσταται σε εικονικά, ψηφιακά "συρτάρια και ντουλάπες" και σε έγγραφα που βρίσκονται σε ηλεκτρονική μορφή σε κάποιον server ή δίσκο, μαγνητικό ή οπτικό. Η ψηφιακή αρχειοθέτηση και διαχείριση τις οποίες επιτελούν τα συστήματα Document Management, βασίζονται σε δύο άξονες: στην **υποδομή hardware** (servers, επεξεργαστές, αποθηκευτικά μέσα, σαρωτές) και στο κατάλληλο **λογισμικό (software)** που αρχειοθετεί και διαχειρίζεται τα έγγραφα.

Παρ' όλα τα θετικά που υπόσχεται, η ιδέα της ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων έχει ακροθιγώς μόνο απασχολήσει τον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο, πλην ορισμένων εξαιρέσεων (τράπεζες, νοσοκομεία), και ελάχιστα τα στελέχη μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ωστόσο, την τελευταία διετία τα επιχειρήματα και οι "φωνές" που υποστηρίζουν την ενσωμάτωση ενός συστήματος Document Management στην επιχείρηση κερδίζουν συνεχώς έδαφος.

Αφενός το διεθνές εταιρικό οργανωτικό μοντέλο, όπου τα συστήματα αυτά βρίσκονται σε περίοπτη θέση, αφετέρου ο όγκος του χαρτιού που αυξάνεται απειλητικά -φυσική εξέλιξη της πορείας του χρόνου και της αύξησης του μεγέθους των επιχειρήσεων- και ο επίσης ολοένα αυξανόμενος χρόνος που δαπανούν οι εργαζόμενοι για αρχειοθέτηση και διαχείριση εγγράφων, οδηγούν στην ανάγκη εξεύρεσης λύσεων που θα θεραπεύσουν τα προβλήματα.

Προβλήματα καθημερινά και συνηθισμένα, τα οποία αποκαλύπτουν την πραγματική διάσταση, την ουσία της διαχείρισης εγγράφων όταν αυτή πραγματοποιείται με τον παραδοσιακό τρόπο. Και η ουσία είναι ότι αποτελεί μια εργασία που δεν αποφέρει έσοδα, δεν σχετίζεται με τη στρατηγική, δεν εξοικονομεί πόρους, αλλά παρ' όλα αυτά απαιτεί τουλάχιστον το 1/5 του χρόνου των εργαζομένων.



Όπως έχουν καταδείξει σχετικές έρευνες, ένας υπάλληλος τεχνικού γραφείου, για παράδειγμα, ο οποίος χρησιμοποιεί την παραδοσιακή μέθοδο αρχειοθέτησης, δαπανά ημερησίως από μία έως μιάμιση ώρα για να αναζητήσει και να εντοπίζει κάποιο έγγραφο, να καταχωρήσει κάποιο καινούργιο κ.λπ. Άλλοι εργαζόμενοι, που η καθημερινότητά τους συνδέεται στενά με υψηλό όγκο εγγράφων (χωρίς αυτό να είναι το αποκλειστικό τους καθήκον) αναφέρουν ακόμα μεγαλύτερη σπατάλη χρόνου.

Είναι λοιπόν φανερό ότι η διαχείριση εγγράφων συνιστά "φύρα" και λειτουργικό έξοδο, η διαχείριση του οποίου πρέπει να τίθεται στη βάση του πώς θα υλοποιηθεί στο λιγότερο δυνατό χρόνο και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Πέραν αυτού, τα συστήματα Document Management μεταμορφώνουν την αρχειοθέτηση και τα έγγραφα από αναγκαίο κακό σε πολύτιμο πληροφοριακό υλικό, βάση και απροϋπόθετη συνθήκη για τη λήψη των αποφάσεων στο επιχειρηματικό πλαίσιο.

Η λειτουργία των συστημάτων Ψηφιακής Διαχείρισης Εγγράφων ξεκινά από ένα φυσικό (έντυπο) έγγραφο, το οποίο πρέπει πρώτα να ψηφιοποιηθεί και κατόπιν να εισαχθεί στο σύστημα, και φθάνει μέχρι την ανάκτηση ενός ψηφιακού εγγράφου που πρέπει να εντοπιστεί, να προβληθεί στην οθόνη και να εκτυπωθεί, αλλά και ακόμα περαιτέρω.

Ας πάρουμε για παράδειγμα μία προσφορά, από τις πολλές που εκδίδει καθημερινά μια εμπορική επιχείρηση προς υποψήφιους πελάτες. Με τον παραδοσιακό τρόπο θα έπρεπε να πάρετε το αντίγραφο της προσφοράς, να ανοίξετε το ντουλάπι ή το συρτάρι, να βρείτε κάποιο από τα ντοσιέ που καταχωρείτε τις προσφορές και να καταχωρίσετε το έγγραφο στη σωστή σειρά. Αν στο μέλλον θελήσετε να ανασύρετε το ίδιο έγγραφο θα πρέπει να ακολουθήσετε την αντίστροφη πορεία.

Η ίδια διαδικασία μέσα από κάποιο σύστημα Document Management είναι κατά πολύ ταχύτερη. Το καινούργιο φυσικό (έντυπο) έγγραφο σκανάρεται μέσω ενός οπτικού αναγνώστη χειρός και αυτόματα καταχωρείται στο σύστημα, σε συγκεκριμένη θέση με βάση τις παραμέτρους που έχετε θέσει. Ζήτημα λίγων δευτερολέπτων είναι και η αναζήτηση κάποιου εγγράφου, η προβολή στην οθόνη και η εκτύπωσή του. Το σύστημα εντοπίζει το έγγραφο που αναζητάτε ανάμεσα σε εκατοντάδες ή χιλιάδες παρόμοια έγγραφα και το εκτυπώνει αφού δώσετε τη σχετική εντολή.

Τα περισσότερα συστήματα Document Management επιτελούν τουλάχιστον 4 βασικές λειτουργίες:

α. Σάρωση οποιουδήποτε φυσικού εγγράφου μέσω συσκευής χειρός ή επιτραπέζιας, με ταυτόχρονη ψηφιοποίηση, εισαγωγή στο σύστημα και αποθήκευση σε σκληρούς, μαγνητικούς ή οπτικούς δίσκους.

β. Αρχαιοθέτηση του εγγράφου βάσει των κριτηρίων που θέτει ο ίδιος ο χρήστης και συνοδεΐα σχετικών πληροφοριών (ημερομηνία καταχώρησης, είδος, περίληψη εγγράφου κ.λπ.).

γ. Αναζήτηση καταχωρημένων εγγράφων με διάφορα κριτήρια και εντοπισμός τους σε μηδενικό χρόνο.

δ. Πρόσβαση και προβολή του επιθυμητού εγγράφου, εκτύπωση, αποστολή με φαξ ή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Επιπλέον, τα εν λόγω συστήματα προσφέρουν μια πλειάδα εφαρμογών, που δίνουν την ευκαιρία διαχείρισης των εγγράφων κατά το δοκούν, τη συνεργασία με άλλα συστήματα που τυχόν υπάρχουν στην επιχείρηση και την εξασφάλιση ότι τα δεδομένα ούτε πρόκειται να χαθούν αλλά ούτε και να πέσουν στην αντίληψη μη εξουσιοδοτημένων χρηστών (μέσα από τον καθορισμό δικαιωμάτων πρόσβασης).

4.4.1 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ DOCUMENT MANAGEMENT.

Πολλά και σημαντικά είναι τα κέρδη που αποφέρει σε μια επιχείρηση η χρήση συστημάτων Ψηφιακής Διαχείρισης Εγγράφων. Είναι αξιοσημείωτο ότι τα κέρδη αυτά δεν περιορίζονται μόνο σε ένα τομέα αλλά επηρεάζουν θετικά το σύνολο της επιχείρησης, καθώς την "μπολιάζουν" με νέες εργασιακές πρακτικές, πιο σύγχρονες, πιο ευέλικτες και πιο έξυπνες. Η επιχείρηση "εθίζεται" έτσι σε ένα νέο τρόπο λειτουργίας, που χαρακτηρίζεται από ορθολογικότητα, οργανωτικότητα και διαφάνεια. Αποτέλεσμα, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η διαμόρφωση καλύτερων οικονομικών μεγεθών. Αν μάλιστα η ενσωμάτωση συστημάτων Document Management συνδυαστεί με άλλα προγράμματα λογισμικού όπως λ.χ. **φορολογιστικού** και **πελατοκεντρικού** χαρακτήρα, συστήματα ροής εργασίας κ.ά., τότε τα αποτελέσματα είναι ακόμα πιο εντυπωσιακά.

Μεταξύ άλλων, τα συστήματα Ψηφιακής Διαχείρισης Εγγράφων εξοικονομούν πολύτιμο χρόνο, μειώνουν τα λειτουργικά έξοδα λόγω της εξοικονόμησης ανθρώπινων και υλικών πόρων και συντελούν στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Συγκεκριμένα, οι ατέρμονες αναζητήσεις αρχείων και εγγράφων παραχωρούν τη θέση τους στη γρήγορη εύρεση και προβολή, οι επίπονες προσπάθειες ομαδοποίησης αντικαθίστανται από την "αικίνητη" και εύκολη ψηφιακή διαχείριση, οι διπλές ή οι πολλαπλές εγγραφές εντοπίζονται και διαγράφονται. Ο χρήστης μπορεί οποιαδήποτε στιγμή να αναζητήσει ένα ή περισσότερα έγγραφα, καθώς επίσης και να τα κατανείμει σε συναδέλφους του στο τοπικό δίκτυο (Intranet) της επιχείρησης. Την ίδια ώρα, οι εργαζόμενοι μπορούν απερίσπαστοι να αφοσιώνονται σε άλλους εργασιακούς στόχους, πιο προσοδοφόρους και πιο κρίσιμους για την ευρωστία της επιχείρησης. Ο χρόνος που απαιτείται για την επιτέλεση μιας εργασίας μειώνεται στο ελάχιστο δυνατό, και μερικά δευτερόλεπτα αρκούν για την ολοκλήρωσή της. Στο ελάχιστο αναγκαίο μειώνεται και το κόστος δημιουργίας και διανομής φωτοτυπιών.

Η αρχειοθέτηση εισερχόμενων και εξερχόμενων φαξ και μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου πραγματοποιείται αυτόματα από το σύστημα χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση. Επιπλέον, μολονότι συχνά διαφεύγει της προσοχής, η ηλεκτρονική αρχειοθέτηση λύνει πολλά χωροταξικά προβλήματα, περιορίζοντας τις ανάγκες αποθηκευτικών χώρων και συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός μινιμαλιστικού και άνετου εργασιακού περιβάλλοντος.

Επίσης, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι τα φυσικά έγγραφα και η χειροκίνητη αρχειοθέτηση είναι περισσότερο ευάλωτα στη φθορά και στην καταστροφή έναντι της ψηφιακής και ότι συχνά, πολύτιμα έγγραφα χάνονται, με δυσάρεστες συνέπειες για την επιχείρηση και τους εργαζομένους.

Συμπερασματικά, η ψηφιακή αρχειοθέτηση είναι ανάγκη και όχι πολυτέλεια για μια επιχείρηση, ασχέτως του ότι οι εργαζόμενοι αλλά και οι πελάτες της επιχείρησης θα την "εισπράξουν" ως πολυτέλεια και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αν και θεωρητικά κάθε επιχείρηση της οποίας η λειτουργία σχετίζεται με έγγραφα μπορεί να εφαρμόσει συστήματα ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης και διαχείρισης, εντούτοις εκεί όπου τα συστήματα του είδους θεωρούνται απαραίτητα είναι ο τριτογενής τομέας της οικονομίας (παροχή υπηρεσιών).

Πέραν των Δημόσιων Οργανισμών, Μέσων Ενημέρωσης, τραπεζών και λοιπών χρηματοοικονομικών φορέων (επενδυτικών εταιριών, χρηματιστηριακών κ.ά.), ένα πλήθος επιχειρήσεων μικρού ή μεσαίου μεγέθους μπορεί να βρει σε ένα σύστημα Document Management έναν πολύτιμο βοηθό, που θα προσφέρει λύσεις στα προβλήματα της αρχειοθέτησης και της διαχείρισης των εγγράφων

Αναλυτικότερα, τα συστήματα Document Management μπορούν να βρουν ευρεία εφαρμογή σε δικηγορικά γραφεία (π.χ. αρχειοθέτηση δικογραφιών), φωτογραφεία (π.χ. αρχειοθέτηση φωτογραφιών ανά κοινωνικό γεγονός, ημερομηνία κ.λπ.), εκδοτικούς οίκους, ταξιδιωτικά πρακτορεία, φροντιστήρια (π.χ. φάκελος σπουδαστών), ιδιωτικά ιατρεία (π.χ. φάκελοι ασθενών), φορολογιστικά γραφεία (π.χ. λογιστικά έγγραφα), τεχνικά γραφεία (π.χ. αρχιτεκτονικά σχέδια, μελέτες), ασφαλιστικά πρακτορεία κ.λπ.

4.5 Μηχανογράφηση λογιστηρίου

Στο σύγχρονο και γεμάτο δυσκολίες και σκοπέλους επιχειρηματικό περιβάλλον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις καλούνται -ή ακριβέστερα είναι υποχρεωμένες- να βρουν τρόπους ώστε να ελαττώσουν τα λειτουργικά έξοδα και να βελτιώσουν τα οικονομικά τους μεγέθη. Στο πλαίσιο αυτό, εργασίες που δεν συνεισφέρουν έσοδα στην επιχείρηση είναι απαραίτητο να περιοριστούν στο ελάχιστο δυνατό, όσον αφορά στο κόστος που απαιτείται για την πραγματοποίησή τους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι λογιστικές και φορολογικές εργασίες και υποχρεώσεις που οφείλει να διεκπεραιώνει μια ΜΜΕ*. Τα χρήματα που δαπανώνται για αυτές τις εργασίες δεν επιστρέφονται, δεν προσφέρουν κάτι στα κέρδη, δεν προσθέτουν στα έσοδα, δεν αυξάνουν τις πωλήσεις. Τα παραπάνω ισχύουν αδιαμφισβήτητα όταν οι λογιστικές εργασίες γίνονται μέσω του παραδοσιακού, χειρόγραφου τρόπου.

Τα προγράμματα Μηχανογραφημένης Λογιστικής και Εμπορικής Διαχείρισης (με τη συνεργασία και άλλων λογισμικών εφαρμογών) απλοποιούν τα πάντα και δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να περιορίσει τα λειτουργικά έξοδα και να μειώσει στο ελάχιστο δυνατό το χρόνο και τον κόπο (ανθρωποώρες) που απαιτείται για την ολοκλήρωση των σχετικών εργασιών. Ωστόσο, οι εφαρμογές μηχανογραφημένης λογιστικής δεν σταματούν εκεί. Αξιοποιούν την εργασία που θεωρούνταν απαραίτητη αλλά μη χρήσιμη, προς όφελος της επιχείρησης, των πωλήσεων και του τζίρου. Συγκεντρώνουν αριθμούς και μεγέθη που μέχρι πρότινος θεωρούνταν "άχρηστα" και τα μετατρέπουν σε καθαρή, ατόφια γνώση, απαραίτητη για τη χάραξη εμπορικής πολιτικής, στρατηγικής και σχεδιασμού. Μόνο τυχαίο δεν είναι το ότι η συγκεκριμένη κατηγορία λογισμικού διεκδικεί -μαζί με τα προγράμματα αυτοματισμού γραφείου- τον τίτλο του πιο χρήσιμου λογισμικού για μια ΜΜΕ, γεγονός που αντικατοπτρίζεται και στο ότι 5 στις 10 ΜΜΕ στην Ελλάδα δηλώνουν (σε πρόσφατες έρευνες) ότι χρησιμοποιούν συστηματικά προγράμματα Μηχανογραφημένης Λογιστικής.

Τα προγράμματα Μηχανογραφημένης Λογιστικής, σε συνεργασία με τις εφαρμογές Εμπορικής Διαχείρισης, προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις σε μια επιχείρηση, προκειμένου να ανταπεξέλθει με αξιοπιστία και ταχύτητα στις σύγχρονες λογιστικές, φορολογικές και εμπορικές απαιτήσεις. Ειδικότερα, μεταξύ άλλων, τα εν λόγω προγράμματα επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να διαχειρίζεται ηλεκτρονικά:

* Μικρομεσαία Επιχείρηση

- α) Τα Βιβλία Α' κατηγορίας (αγορών), Β' κατηγορίας (εσόδων - εξόδων), Γ' κατηγορίας (γενική και αναλυτική λογιστική, Λογιστικό Σχέδιο), ανάλογα φυσικά με την κατηγορία στην οποία ανήκει η επιχείρηση.
- β) Όλες τις οικονομικές κινήσεις της (αγορές, δαπάνες, πάγια, έσοδα, αξιόγραφα, γραμμάτια, επιταγές, πιστωτικά σημειώματα), μέσα από μία και μόνο καταχώριση και την αυτόματη ταξινόμηση, επεξεργασία και διασταύρωσή τους.
- γ) Τις κινήσεις και την εποπτεία του ταμείου (εισπράξεις, πληρωμές, υπόλοιπο), ανά πάσα στιγμή.
- δ) Τον έλεγχο του ισοζυγίου, τη διαχείριση του ΦΠΑ (περιοδικής και εκκαθαριστικής δήλωσης), των καταστάσεων ΚΕΠΥΟ, την καταχώριση ειδικών φόρων (λ.χ. δημοτικών).
- ε) Τη δημιουργία και την εκτύπωση παραστατικών κάθε είδους, βιβλίων εσόδων - εξόδων, δηλώσεων ΦΠΑ, καταστάσεων ΚΕΠΥΟ, σύμφωνα με τις ανάγκες, τις ιδιαιτερότητες και τις επιθυμίες της κάθε εταιρίας.
- στ) Την αποθήκη, τους πελάτες και τους προμηθευτές με τρόπο λεπτομερή και αναλυτικό (σε συνεργασία με εφαρμογές Εμπορικής Διαχείρισης).
- ζ) Τη δημιουργία ισολογισμού και το λογιστικό και εξωλογιστικό προσδιορισμό των καθαρών κερδών.
- η) Τα στοιχεία της επιχείρησης (επωνυμία, διεύθυνση, τηλέφωνο, ΑΦΜ, ΔΟΥ κ.λπ.) μέσω μίας μόνο καταχώρισης, της αρχικής, η οποία μεταφέρεται άμεσα και αυτόματα σε όλες τις επόμενες εφαρμογές - ενέργειες, ενώ παράλληλα υπάρχει η δυνατότητα διαγραφής ή τροποποίησης των ίδιων στοιχείων.

Τα παραπάνω χαρακτηρίζονται γενικές εφαρμογές και περιέχονται στην πλειονότητα των προγραμμάτων Μηχανογραφημένης Λογιστικής. Υπάρχουν όμως και άλλες, πιο εξειδικευμένες λύσεις, που στόχο έχουν να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες μιας επιχείρησης. Οι εφαρμογές αυτού του είδους δεν περιέχονται συνήθως στη βασική έκδοση του εκάστοτε προγράμματος, αλλά στις λεγόμενες "έξτρα" (ενισχυμένες) εκδόσεις. Τέτοιες εφαρμογές αφορούν στη δυνατότητα συναλλαγών σε ξένα νομίσματα, τον προγραμματισμό των εκροών και την πρόβλεψη των εισροών, τα αποτελέσματα χρήσης, την κοστολόγηση της παραγωγής, τη μαζική τιμολόγηση, τη διαχείριση εκπτώσεων και πολλά άλλα.

4.5.1 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΜΕΝΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Τα εν λόγω προγράμματα θεωρούνται μία από τις βασικές αιτίες για τις οποίες μια ΜΜΕ* (αποφασίζει να) κάνει χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή. Μαζί με τα προγράμματα αυτοματισμού γραφείου (MS Office κ.λπ.) οι εφαρμογές Μηχανογραφημένης Λογιστικής βρίσκονται στην κορυφή των προτιμήσεων των επιχειρήσεων μικρού και μεσαίου μεγέθους - και όχι άδικα. Η ενσωμάτωση τέτοιων συστημάτων στη λειτουργία της επιχείρησης προσφέρει σημαντικά οφέλη σε διάφορους τομείς, από την πρώτη κιόλας στιγμή της χρήσης τους.

Κατ' αρχάς, **ο χρόνος** που δαπανάται για τις λογιστικές εργασίες **είναι εντυπωσιακά λιγότερος** από το χρόνο που απαιτείται για τις ίδιες εργασίες με χειρόγραφο τρόπο. Στην πραγματικότητα δεν υφίσταται σύγκριση, καθώς η εξοικονόμηση χρόνου αγγίζει το μέγιστο δυνατό. Η χειρόγραφη μέθοδος απαιτεί μολύβι, χαρτί, αριθμομηχανή και...πολλή υπομονή. Η ηλεκτρονική μέθοδος δεν απαιτεί παρά ελάχιστο χρόνο, αφού το μόνο που χρειάζεται είναι να καταχωρηθούν τα δεδομένα στον υπολογιστή. Τα υπόλοιπα γίνονται εύκολα και γρήγορα. Η σημαντική αυτή εξοικονόμηση χρόνου μεταφράζεται σε μείωση του λειτουργικού κόστους, μείωση των ωρών που απαιτούνται για τις λογιστικές εργασίες, όπως επίσης και σε δυνατότητα μείωσης του απασχολούμενου προσωπικού στο συγκεκριμένο τομέα.

Την ίδια στιγμή, τα προγράμματα Μηχανογραφημένης Λογιστικής **εκμηδενίζουν την πιθανότητα λάθους**. Παλαιότερα, ο λογιστής ήταν αναγκασμένος να κάνει πολύωρες διασταυρώσεις επί διασταυρώσεων, γνωρίζοντας ότι ένα σφάλμα είναι αρκετό για να "πάει στράφι" όλη η εργασία του. Οι σύγχρονες εφαρμογές λογιστικής, πέραν του ότι είναι αλάνθαστες, όσο πολύπλοκοι και αν είναι οι υπολογισμοί, είναι προικισμένες με "ευφυΐα", και δείγμα αυτής της ευφυΐας είναι ότι διασταυρώνουν αυτόματα τα δεδομένα, εξετάζουν την ορθότητά τους και ελέγχουν για διπλές ή λανθασμένες εγγραφές.

Επίσης, τα συγκεκριμένα προγράμματα (ανάλογα και με την ποικιλία εφαρμογών που διαθέτουν) συνδυάζουν τα δεδομένα και **προσφέρουν** στη διοίκηση της επιχείρησης **πολύτιμα στοιχεία**, απαραίτητα για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Χάρη σ' αυτά, ο επιχειρηματίας έχει στα χέρια του πολύ σημαντικά στοιχεία που αφορούν τόσο στη συνολική εικόνα της επιχείρησης όσο και σε επιμέρους τομείς, όπως λ.χ. οι πωλήσεις ή οι ζημιές.

* Μικρομεσαία Επιχείρηση

Εξάλλου, τα λογισμικά αυτά πακέτα συνεργάζονται αρμονικά με προγράμματα και εφαρμογές Εμπορικής Διαχείρισης. Ουσιαστικά, λογιστικές και εμπορικές εφαρμογές συνδέονται και αλληλοσυμπληρώνονται σε ένα συνδυασμό που "απογειώνει" την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης και προσφέρει στον επιχειρηματία τη δυνατότητα να παρακολουθεί online κάθε κίνησή της. Για παράδειγμα, έστω ότι η εταιρία σας απαρτίζεται από ένα κατάστημα, μία αποθήκη και την έδρα της διοίκησης. Χρησιμοποιώντας ένα συνδυασμό Λογιστικής και Εμπορικής Διαχείρισης μπορείτε να διαχειρίζεστε τα αποθέματα της αποθήκης με τρόπο ορθολογικό και σύννομο: Ορθολογικό, καθώς μπορείτε να πληροφορείστε ποια προϊόντα παρουσιάζουν μειωμένο απόθεμα, να προγραμματίζετε τις παραγγελίες και να ανανεώνετε έγκαιρα το στοκ. Σύννομο, γιατί εξασφαλίζετε ότι δεν θα πωληθεί κάποιο προϊόν το οποίο, μολονότι υπάρχει στο ράφι του καταστήματος (κατά λάθος), λογιστικά δεν υπάρχει στην αποθήκη (δεν είναι καταγεγραμμένο στην απογραφή).

4.6 Ασφάλεια και έλεγχος Πληροφοριακών συστημάτων.

Με τον όρο "ασφάλεια" εννοούμε την προστασία των δεδομένων, συστημάτων, εφαρμογών και υπηρεσιών από φυσικές καταστροφές, ανθρώπινα σφάλματα και κακόβουλες ενέργειες, έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος, και ταυτόχρονα η επίδραση που θα έχει μια πιθανή διαρροή ή απώλεια δεδομένων να είναι σε αποδεκτό επίπεδο, τέτοιο που να εξασφαλίζει την απρόσκοπτη λειτουργία μιας εταιρίας.



Σημαντικό είναι λοιπόν να προσδιοριστεί το τι πρέπει να προστατεύεται, από ποιους και με ποιον τρόπο. Οι πολιτικές ασφάλειας των επιχειρήσεων οφείλουν να εξασφαλίζουν τα ακόλουθα:

- **Confidentiality** (Εμπιστευτικότητα): Αυτό που δεν πρέπει να γνωρίζει κανείς εκτός της επιχείρησης.
- **Integrity** (Ακεραιότητα): Αυτό που δεν πρέπει να μεταβάλλει κανείς εκτός της επιχείρησης.
- **Availability** (Διαθεσιμότητα): Διαθεσιμότητα των συστημάτων και της πληροφορίας, έτσι ώστε η επιχείρηση να συνεχίσει να λειτουργεί έπειτα από οποιαδήποτε "επίθεση".

Οι πολιτικές ασφάλειας περιγράφουν τις ανάγκες προστασίας ενός συστήματος καθώς και το ποια μέτρα έχουν ληφθεί ή πρόκειται να ληφθούν για να εκπληρωθούν αυτές οι ανάγκες. Ταυτόχρονα καθορίζουν τις υπευθυνότητες και τις αποδεκτές ενέργειες όλων των χρηστών που έχουν πρόσβαση στο σύστημα. Με άλλα λόγια, διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνεται χρήση των συστημάτων, έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος μη εξουσιοδοτημένης πρόσβασης σε διαβαθμισμένες πληροφορίες (confidentiality) και να αυξάνεται στο έπακρο η διαθεσιμότητα (availability) και ακεραιότητα (integrity) αυτών.

Οι απαιτήσεις προστασίας ενός συστήματος καθορίζονται από τους εξής όρους:

- **Assurance:** Εξασφάλιση ότι το σύστημα λειτουργεί όπως οφείλει να λειτουργεί, σύμφωνα με τις καθορισμένες προδιαγραφές.
- **Identification/Authentication:** Όταν οι χρήστες ή οι εφαρμογές επικοινωνούν μεταξύ τους θα πρέπει να αναγνωρίζονται/πιστοποιούνται ώστε να βεβαιώνεται η ταυτότητά τους.
- **Accountability/Audit Trail:** Υπευθυνότητα, καταγραφή των όσων συμβαίνουν: ποιος έκανε τι, πότε και πού. Οι χρήστες είναι υπεύθυνοι για τις ενέργειές τους. Παρακολούθηση και ανάλυση των καταγραφών, έτσι ώστε να εντοπίζονται πιθανές ενέργειες παράκαμψης των μηχανισμών ασφαλείας.
- **Access Control:** Έλεγχος πρόσβασης στα συστήματα. Πρόσβαση δίνεται μόνο σε όσους δικαιούνται να έχουν ή δικαιολογείται από το ρόλο τους στον οργανισμό.
- **Secure data exchange:** Ασφαλής μεταφορά δεδομένων με γνώμονα την εμπιστευτικότητα κατά τη μεταφορά τους (confidentiality) και τη διασφάλιση ότι τα δεδομένα θα μεταδοθούν ακέραια και ακριβή/ολοκληρωμένα (integrity). Σε μερικές περιπτώσεις, π.χ. στη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, θα πρέπει να είμαστε σε θέση να αποδείξουμε την πηγή της πληροφορίας ή να παραλαμβάνουμε απόδειξη ότι η πληροφορία που στείλαμε έχει παραληφθεί από τον αρμόδιο αποδέκτη.
- **Reliability of systems/services:** Τα δεδομένα, τα συστήματα και οι υπηρεσίες είναι διαθέσιμα πάντοτε όταν χρειάζονται.

Ενδεικτικά, μερικές από τις πολιτικές ασφάλειας περιλαμβάνουν:

Γενική εταιρική πολιτική ασφάλειας: Κάθε τμήμα είναι υπεύθυνο για τον προσδιορισμό της δικής του πολιτικής ασφάλειας, που θα καθορίζει τους κανόνες προστασίας των συστημάτων, εφαρμογών, δεδομένων και διαδικασιών, ανάλογα με τις απειλές/κινδύνους που έχουν προκύψει έπειτα από ανάλυση και πάντα με γνώμονα την αξία αυτών των πόρων. Όλα τα δεδομένα θα πρέπει να κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με το σύστημα διαβάθμισης της εταιρίας.

Πολιτική ασφάλειας δεδομένων: Όλα τα σημαντικά δεδομένα και πληροφορίες ανήκουν σε συγκεκριμένο μέλος της επιχείρησης. Ο "κάτοχος" οφείλει να κατηγοριοποιεί τα δεδομένα σύμφωνα με το σύστημα διαβάθμισης της εταιρίας και είναι υπεύθυνος για την προστασία τους. Επίσης δηλώνει ποιοι έχουν πρόσβαση σε αυτά.

Διαβάθμιση της πληροφορίας: Σύστημα διαβάθμισης των δεδομένων, το οποίο κατηγοριοποιεί τις πληροφορίες σύμφωνα με το βαθμό σπουδαιότητάς τους (π.χ. μη εμπιστευτική πληροφορία, δεδομένα για εσωτερική χρήση, εμπιστευτική πληροφορία, πολύ ευαίσθητη εμπιστευτική πληροφορία), με στόχο την ανάλογη μεταχείριση από τους εξουσιοδοτημένους χρήστες.

Στα περισσότερα συστήματα οι κωδικοί πρόσβασης αποτελούν την πρώτη **δικλείδα ασφαλείας**, γι' αυτό και είναι σημαντικό η χρήση τους να είναι προσεκτική και αξιόπιστη. Οι χρήστες δεν πρέπει να μοιράζονται τους λογαριασμούς και τους κωδικούς τους με φίλους, γνωστούς ή συγγενείς, ούτε να δίνουν τις παραπάνω πληροφορίες μέσω τηλεφώνου ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Οι κωδικοί πρόσβασης θα πρέπει να αλλάζουν κάθε τρεις μήνες, ενώ οι χρήστες των οποίων οι λογαριασμοί ανήκουν σε ομάδες με περισσότερα δικαιώματα, π.χ. διαχειριστές συστημάτων ή εφαρμογών, θα πρέπει να έχουν ξεχωριστούς κωδικούς για όλους τους υπόλοιπους λογαριασμούς τους.

Οι χρήστες δεν θα πρέπει να γράφουν τους κωδικούς τους σε χαρτί και να το αφήνουν στο γραφείο τους. Ποτέ επίσης δεν θα πρέπει να αποθηκεύονται οι κωδικοί ηλεκτρονικά σε υπολογιστή ή κινητό χωρίς κρυπτογράφηση.

Οι υπεύθυνοι ασφαλείας της εταιρίας οφείλουν σε τακτά χρονικά διαστήματα να τρέχουν προγράμματα τα οποία "σπάνε" τους κωδικούς, προκειμένου να εντοπίζουν τυχόν αδυναμίες του συστήματος και να αλλάζουν αμέσως τους κωδικούς που προσπέλασαν.

Επίσης, οι χρήστες θα πρέπει να είναι ενημερωμένοι για τις δυνατότητες αυτών των προγραμμάτων, τον τρόπο λειτουργίας τους και το βαθμό επιτυχίας τους. Τέλος, κάθε σύστημα θα πρέπει να ελέγχει το περιεχόμενο του κωδικού ώστε να τον απορρίπτει εφόσον δεν πληροί τους όρους του συστήματος.

Στις περισσότερες εταιρίες η χρήση του Διαδικτύου αποτελεί ένα από τα κυριότερα εργαλεία για τη διεκπεραίωση καθημερινών, βασικών λειτουργιών. Οι κίνδυνοι όμως είναι αρκετοί. Για παράδειγμα, οι πληροφορίες



που αποστέλλονται μέσω Internet χωρίς τη λήψη ειδικών μέτρων, μπορούν να διαβαστούν ή και να αλλαχθούν. Το εσωτερικό δίκτυο μιας εταιρίας μπορεί να γίνει στόχος κακόβουλων ενεργειών και να καταστεί αδύνατη η πρόσβαση από τους εξουσιοδοτημένους χρήστες, με αποτέλεσμα να καταργούνται οι όροι που αναφέρθηκαν παραπάνω, όπως "εμπιστευτικότητα", "ακεραιότητα" και "διαθεσιμότητα".

Για τους λόγους αυτούς, μεγάλη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη χρήση του Διαδικτύου. Οι χρήστες θα πρέπει να είναι ενημερωμένοι για τους ενδεχόμενους κινδύνους και η αντίστοιχη πολιτική πρόσβασης και χρήσης του να είναι γνωστή σε όλους.

Συγκεκριμένα:

- Οι χρήστες θα πρέπει να χρησιμοποιούν το Internet μόνο για σκοπούς που εξυπηρετούν και έχουν άμεση σχέση με την εργασία τους.
- Η πρόσβαση στο Διαδίκτυο θα πρέπει να γίνεται μόνο μέσα από συγκεκριμένες εξόδους (gateways) που τηρούν τους μηχανισμούς ελέγχου και την πολιτική ασφάλειας της εταιρίας.

- Οι servers (εξυπηρετητές) που περιέχουν διαβαθμισμένες πληροφορίες δεν πρέπει να είναι προσβάσιμοι από το Διαδίκτυο με απλό λογισμικό πλοήγησης.
- Θα πρέπει να υπάρχει καθορισμός του περιεχομένου που θα μπορούν να επισκέπτονται οι χρήστες (μη πορνογραφικό, ρατσιστικό κ.λπ.), συγκεκριμένων ωρών για χρήση του Internet που δεν έχει σχέση με την εργασία, του είδους αρχείων που απαγορεύεται να "κατεβάζουν" οι χρήστες, όπως μη πιστοποιημένο λογισμικό, λογισμικό χωρίς άδεια χρήσης, μουσικά αρχεία κ.λπ. και καθορισμός όσων έχουν δικαίωμα χρήσης e-mail.

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι η πιο διαδεδομένη εφαρμογή επικοινωνίας σήμερα, καθώς είναι αποτελεσματικό, εύκολο στη χρήση του και το κόστος του χαμηλό. Ταυτόχρονα όμως, και αυτό εγκυμονεί κινδύνους, ειδικά όταν ανταλλάσσονται ευαίσθητες και εμπιστευτικές πληροφορίες, μιας και οι υπάρχοντες μηχανισμοί ελέγχου δεν το καθιστούν απόλυτα ασφαλές μέσο.



Η αντίστοιχη πολιτική θα πρέπει να προσδιορίζει τα ακόλουθα:

- Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι εταιρικός πόρος και όχι προσωπικός.
- Οι χρήστες θα πρέπει να ενημερώνονται και να εκπαιδεύονται για τους σχετικούς κινδύνους.
- Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να ανοίγουν μηνύματα και να τρέχουν προγράμματα από αποστολές άγνωστης ταυτότητας.
- Δεν θα πρέπει να στέλνουν ή να ανοίγουν μηνύματα και αρχεία με περιεχόμενο ρατσιστικό, πορνογραφικό κ.λπ.
- Όταν είναι αναγκαίο να σταλούν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου εμπιστευτικά αρχεία, αυτά πάντοτε θα στέλνονται κρυπτογραφημένα με αλγορίθμους υψηλής ασφάλειας. Επίσης θα πρέπει να γίνεται χρήση υποδομών δημόσιων κλειδιών, PKI, έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα ψηφιακής υπογραφής – πιστοποίησης.

4.6.1 Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ BACKUP ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ.

Το backup είναι η πιο βασική και θεμελιώδης έννοια στην προστασία συστημάτων πληροφορικής. Είναι η μόνη λύση ανοικτής αρχιτεκτονικής για επαναφορά δεδομένων μετά από data corruption και μια από τις πιο ασφαλείς και οικονομικές λύσεις για διατήρηση αντιγράφων ασφαλείας με ιστορικότητα (π.χ. 1 μήνα πίσω, 1 χρόνο πίσω κ.λπ.).

Το Κεντρικό backup είναι ένα πρόγραμμα αποθήκευσης αντίγραφων δεδομένων με σκοπό την χρησιμοποίησή τους σε περίπτωση βλάβης του υπολογιστή, του σκληρού δίσκου, ή συγκεκριμένων αρχείων. Στην αγορά κυκλοφορεί πληθώρα τέτοιων προγραμμάτων που πολλές φορές είναι διαθέσιμα μαζί με το λειτουργικό (π.χ. Backup των Windows NT/2000). Το μεγαλύτερο πρόβλημα για τους χρήστες είναι ότι αυτά τα προγράμματα προϋποθέτουν την προμήθεια μίας επιπρόσθετης (και συνήθως ακριβής) συσκευής για την αποθήκευση του backup. Τέτοιες συσκευές είναι τα DAT drives, τα DLTs, ή τα ZIP drives. Σε πιο ειδικές περιπτώσεις (Unix servers, Database servers) οι χρήστες είναι υποχρεωμένοι να προμηθευτούν και επιπρόσθετο λογισμικό backup, αφού τότε τα τύπου shareware/freeware λογισμικά δεν επαρκούν.

Τα **οφέλη** από τη χρήση backup είναι πραγματικά, μεγάλα και πολλά.

1. Ασφάλεια στην δημιουργία αντιγράφων με ειδικές τεχνικές ανίχνευσης και διόρθωσης λαθών.
2. Υψηλές επιδόσεις για πολύ γρήγορο backup & επαναφορά των δεδομένων.
3. Δυνατότητα Disaster Recovery δηλ. αυτοματοποιημένη διαδικασία επαναφοράς του συστήματος, των εφαρμογών και των δεδομένων μέσα σε ελάχιστο χρόνο και το κυριότερο χωρίς λάθη.
4. On-line backup, δηλαδή backup χωρίς τη διακοπή των λειτουργιών για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε 24x7 βάση.
5. Κεντρική διαχείριση ετερογενών συστημάτων ακόμη και μέσω του Internet για αποτελεσματική λειτουργία και μείωση του συνολικού κόστους κτήσης.
6. Δυνατότητα πολύ γρήγορου backup και restore σε δίσκους με αυτοματοποιημένη μεταφορά των δεδομένων σε ταινίες (staging).
7. Υποστήριξη όλων των γνωστών τεχνολογιών (LAN, SAN, NDMP και τοπικό backup) για ταχύτητες ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών.

Το μοναδικό **πρόβλημα** που υπάρχει στην κλασική αυτή μέθοδο προστασίας δεδομένων είναι ότι η αντιγραφή πρέπει να γίνει σε ώρες χαμηλής κίνησης λόγω των επιπτώσεων στην απόδοση της πρωτεύουσας αποθήκευσης των δεδομένων, αλλά επίσης και ότι το μέγεθος των δεδομένων αυξάνεται εκρηκτικά. Το κρισιμότερο όμως σημείο είναι η περίπτωση που πρέπει να απαιτηθεί ανάκτηση των δεδομένων από τις ταινίες, γιατί η διαδικασία αυτή απαιτεί πολύ χρόνο κατά τον οποίο διακόπτεται η λειτουργία των συστημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΓΕΝΙΚΑ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Έρευνα για τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας σε επιχειρήσεις

Τα κυρία συμπεράσματα από την έρευνα για τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας σε επιχειρήσεις έχουν ως εξής:

- Χρήση Internet στο 100% των επιχειρήσεων.
- Πολύ μεγάλη χρήση E-Mail, LAN, Website, Intranet.
- Μικρή χρήση EDI, Interactive (automated) telephone system, Wireless WANs, Computerized process control, Videoconferencing, Value Added Network (π.χ. GEIS, IGN, MNS).
- Μεγαλύτερη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στην Οικονομική Διαχείριση.
Ακολουθούν: Διαχείριση Αποθηκών, Πωλήσεις.
- 7 στις 10 επιχειρήσεις έχουν πλήρη διασύνδεση.
- Υπάρχουν ακόμα σημαντικά περιθώρια χρήσης Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών από τις μεγάλες επιχειρήσεις.
- Το Internet χρησιμοποιείται από το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος.
- Η Μισθωμένη γραμμή, η ISDN και xDSL αποτελούν τους βασικούς τρόπους σύνδεσης.
- 5 στις 10 επιχειρήσεις έχουν ενδιαφέρον για μεγαλύτερες ταχύτητες.

- Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί το Internet σε καθημερινή βάση.
- Η αναζήτηση πληροφοριών/ενημέρωση και οι συναλλαγές με Τράπεζες και το Δημόσιο αποτελούν τους βασικούς λόγους χρήσης του Internet.
- 5 στις 10 επιχειρήσεις εφαρμόζουν πολιτική ασφάλειας SSL και 2 στις 10 επιχειρήσεις S-HTTP.
- Ιστοσελίδα στο Internet διαθέτει το 83,9% των επιχειρήσεων του δείγματος.
- Η ενημέρωση για το ιστορικό και τις δραστηριότητες της επιχείρησης και η προβολή των προϊόντων/ υπηρεσιών αποτελούν τους βασικότερους παράγοντες ύπαρξης ιστοσελίδας.
- 6 στις 10 επιχειρήσεις ανανεώνουν το site όποτε χρειαστεί (ad hoc).
- 6 στις 10 επιχειρήσεις αναθέτουν τον σχεδιασμό του site σε εξωτερικό συνεργάτη στην Ελλάδα.
- Το site συντηρείται τόσο από την μηχανογράφηση της επιχείρησης, όσο και από εξωτερικούς συνεργάτες που εδρεύουν στην Ελλάδα.
- 9 στις 10 επιχειρήσεις δεν συμμετέχει σε e-marketplace ή ηλεκτρονικές δημοπρασίες.
- Περίπου 2 στις 10 επιχειρήσεις διενεργεί online πωλήσεις.
- Τρόπος παραγγελίας: e-mail , Internet/Website.
- Από τις επιχειρήσεις που δεν διενεργούν online πωλήσεις, 7 στις 10 δεν έχουν ούτε την πρόθεση.
- Βασικοί λόγοι: δεν ταιριάζει στο αντικείμενο τους, ή την πολιτική της εταιρίας και είναι ευχαριστημένοι με τα συμβατικά κανάλια.



- Στις 5 από τις 10 επιχειρήσεις υπάρχει αυτόματη ενημέρωση των εσωτερικών συστημάτων (κυρίως ελέγχου αποθηκών, διακίνηση εμπορευμάτων, έκδοση τιμολογίων και ελέγχου παραγωγής και υπηρεσιών) ιδιαίτερα στις μεγάλες επιχειρήσεις.
- Πολλαπλός τρόπος πληρωμής online. Κυρίως όμως πληρωμή σε σημείο λιανικής πώλησης και κατάθεση σε τραπεζικό λογαριασμό.
- Το 18% των επιχειρήσεων που διενεργούν online πωλήσεις, εκφράζουν την πρόθεση για online εισπράξεις στο άμεσο μέλλον.
- Πάνω από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος διενεργούν online προμήθειες.
- Συνηθέστερος τρόπος παραγγελίας: Μέσω email και website.
- Online προμήθειες κυρίως από την Ελλάδα (70%), αλλά και από το εξωτερικό.
- Πληρωμή Online προμηθειών κυρίως μέσω κατάθεσης σε τραπεζικό λογαριασμό.
- Μόλις 2 στις 10 επιχειρήσεις που κάνουν online προμήθειες, έχουν πρόθεση online πληρωμής.
- Λόγοι μη πρόθεσης online πληρωμής των Online προμηθειών η ασφάλεια και η πολιτική της εταιρίας.
- Μεγάλη η διείσδυση των εταιρικών κινητών τηλεφώνων στην Ελληνική αγορά.
- 9 στις 10 επιχειρήσεις διαθέτουν εταιρικά κινητά τηλέφωνα για επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων στις Πωλήσεις.
- Μέσος αριθμός συνδέσεων: 84 (περισσότερες στις μεγάλες κατασκευαστικές και υπηρεσιών, και μικρότερος στις μικρές εμπορικές).



- 7 στις 10 επιχειρήσεις κάνουν σεμινάρια για Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών στο προσωπικό τους.
- Η διείσδυση της τηλεργασίας δεν είναι μεγάλη, αφού 7 στις 10 επιχειρήσεις δεν την εφαρμόζουν.
- Οι γνώμες των στελεχών δίστανται για το μέλλον της τηλεργασίας.
- Οι 6 στις 10 επιχειρήσεις γνωρίζουν το λογισμικό Open Source (κυρίως οι πολύ μεγάλες επιχειρήσεις στον βιομηχανικό κλάδο).
- Από αυτές όμως λιγότερες από 4 στις 10 το χρησιμοποιούν.
- Πάντως οι μισές από αυτές που δεν το χρησιμοποιούν, πιστεύουν ότι μάλλον θα το κάνουν κατά την επόμενη 5ετία.
- Το προσωπικό πληροφορικής έχει καταλυτικό ρόλο σε όλη τη διαδικασία υιοθέτησης Τ.Π.Ε.*, ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους επιχείρησης.
- Βασικός λόγος υιοθέτησης: Αύξηση ταχύτητας πρόσβασης σε δεδομένα/πληροφορίες και κατ' επέκταση, βελτίωση αποδοτικότητας εργασιών και μείωση του κόστους λειτουργίας.
- Πολύ περιορισμένη η αντιλαμβανόμενη σημαντικότητα πληροφόρησης από τους δημόσιους φορείς (π.χ. ΥΠΑΝ) και τα επιμελητήρια.
- Τρία σημαντικότερα κριτήρια επιλογής προμηθευτή: Κόστος Αγοράς, Τεχνικά χαρακτηριστικά και Φήμη/ Αξιοπιστία Προμηθευτή.

* Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Συνέπειες των Τ.Π.Ε.*

Σημεία που πρέπει να τονίζονται στις καμπάνιες προβολής των Τ.Π.Ε.:

- § Αύξηση στην Ταχύτητα πρόσβασης σε δεδομένα/ πληροφορίες.
- § Βελτίωση της αποδοτικότητας των εργασιών.
- § Βελτίωση των Επιχειρησιακών διαδικασιών.
- § Αξιοποίηση του χρόνου των εργαζομένων.
- § Καλύτερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων.

Καθοριστικοί παράγοντες υιοθέτησης Τ.Π.Ε.

- § Θα επέτρεπε τη ευκολότερη διάχυση και ανάλυση πληροφοριών.
- § Θα βελτίωνε την εξυπηρέτηση προς τους πελάτες μας.
- § Τα οφέλη για την επιχείρηση από την απόφαση υιοθέτησης Τ.Π.Ε. ήταν ολοφάνερα στα Στελέχη της επιχείρησης.
- § Υπήρχαν υψηλά τηλεπικοινωνιακά κόστη.

Εμπόδια online προμηθειών/πωλήσεων

- § Μη επαρκής αριθμός προμηθευτών/αγοραστών.
- § Αβεβαιότητα ασφάλειας των συναλλαγών.
- § Ακαταλληλότητα Α΄ υλών/προϊόντων για online προμήθεια.

* Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Κύρια συμπεράσματα

- § Η τυπικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών εμφανίζεται αρκετά μεγάλη.
- § ΔΕΝ υπάρχει διαφορά στην τυπικότητα των επιχειρήσεων ανά αριθμό εργαζομένων.
- § Η στάση εργαζομένων απέναντι στις επιχειρησιακές αλλαγές (π.χ. εφαρμογή Τ.Π.Ε.*) δεν είναι ούτε ιδιαίτερα θετική, ούτε ιδιαίτερα αρνητική.
- § Εμφανίζονται αρκετά υψηλά ποσοστά συγκέντρωσης κλάδου.
- § Ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι μέτριος.

Προφίλ επιχειρήσεων με μεγάλη χρήση Τ.Π.Ε.

- § Χρησιμοποιούν σε πολύ μεγάλο βαθμό Τ.Π.Ε., σχεδόν σε όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες κυρίως όμως σε Παραγωγή, Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας και R&D.
- § Αυξάνεται η χρήση από τις επιχειρήσεις όσο αυξάνει το μέγεθός τους.
- § Αυξάνεται η χρήση από επιχειρήσεις Υπηρεσιών και δευτερεύοντος από Εμπορικές επιχειρήσεις.
- § Ανεξάρτητες εταιρίες, Μέλη Ομίλων Ελληνικών επιχειρήσεων ή θυγατρικές με έδρα το εξωτερικό.
- § Δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικές αγορές.
- § Δεν εμφανίζουν διαφορές με τις μικρότερες στο πόσο δομημένες είναι η επιχειρησιακές διαδικασίες.
- § Έχουν πλήρη ή μερική διασύνδεση των επιχειρησιακών συστημάτων τους.
- § Διαθέτουν πάνω από τα διπλάσια εξειδικευμένα συστήματα.

* Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

- § Χρησιμοποιούν πολύ περισσότερο το Internet για αναζήτηση πληροφοριών, ανεύρεση προμηθευτών, ηλεκτρονικές παραγγελίες προμηθευτών, ηλεκτρονική παρακολούθηση παραγγελιών, αναζήτηση πελατών, ηλεκτρονικές πωλήσεις και ανάλυση του ανταγωνισμού.
- § Το site τους χρησιμοποιείται σε ένα πολύ μεγαλύτερο βαθμό για την προβολή/ διαφήμιση των προϊόντων της εταιρίας και για την ενημέρωση για την επιχείρηση.
- § Οι καθοριστικοί παράγοντες υιοθέτησης Τ.Π.Ε.* αφορούν το Μάρκετινγκ: καλύτερη εξυπηρέτηση και αποτελεσματικότερη επαφή και εξυπηρέτηση των πελατών, μείωση κόστους μάρκετινγκ, ευκολότερη ανάλυση αγοράς κυρίως μέσω της ευκολίας διάχυσης και ανάλυσης πληροφοριών, βελτίωση συνεργασίας με τους ενδιάμεσους/ συνεργάτες/ προμηθευτές.

Προφίλ επιχειρήσεων με μεγάλη χρήση Internet

- § Ανανεώνουν συχνότερα το site τους.
- § 7 στους 10 εργαζόμενους χρησιμοποιούν το Internet για την εκτέλεση των καθηκόντων τους καθημερινά.
- § Μεσαίες-Μεγάλες επιχειρήσεις (50+ εργαζ.).
- § Περισσότερο εμπορικές επιχειρήσεις.
- § Δραστηριοποιούνται σε σχετικά ανταγωνιστικές αγορές.
- § Εμφανίζουν αρκετά δομημένες επιχειρησιακές διαδικασίες με τυπικότητα και εξειδίκευση ρόλων.

* Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Βασικά Συμπεράσματα Μελέτης

- Η διείσδυση των πρακτικών ηλεκτρονικού επιχειρείν στις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις κυμαίνεται σε μέτρια προς χαμηλά επίπεδα, ανεξάρτητα από τον κλάδο ή το μέγεθος της επιχείρησης.
- Εξαίρεση αποτελεί ο μεγάλος βαθμός αξιοποίησης του Διαδικτύου και η ύπαρξη ιστοσελίδας που όμως αποτελούν το αρχικό στάδιο υιοθέτησης πρακτικών ηλεκτρονικού επιχειρείν.
- Η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου (online πωλήσεις και προμήθειες) είναι μικρή, χωρίς όμως να υπάρχουν προοπτικές για περαιτέρω αύξησή της λόγω της θεώρησης ότι δεν υπάρχει επαρκής αριθμός προμηθευτών/ αγοραστών και λόγω της αντιλαμβανόμενης αβεβαιότητας για την ασφάλεια των συναλλαγών.
- Γενικά, τα πλεονεκτήματα των Τ.Π.Ε.* υποσκελίζονται από έντονους προβληματισμούς σχετικά με την συμβατότητα, και το κόστος (Εγκατάστασης και Συντήρησης) σε σχέση με τα αναμενόμενα οφέλη, τις ειδικές γνώσεις που απαιτούνται για την διαχείριση τέτοιων συστημάτων και την ασφάλεια. Σημαντικά βοηθούν τα κίνητρα χρηματοδότησης τέτοιων επενδύσεων και εκπαίδευσης του προσωπικού και της διοίκησης.



* Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

5.2 Συμπεράσματα.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία και έχοντας αναλύσει στα προηγούμενα κεφάλαια την έννοια της διοίκησης και του προγραμματισμού των επιχειρήσεων καθώς και τον τρόπο επίδρασης της νέας τεχνολογίας στην εύρυθμη και αποδοτικότερη λειτουργία τους, μπορούμε να προβούμε στην διατύπωση κάποιων γενικών συμπερασμάτων και προτάσεων που απορρέουν από την παραπάνω ανάλυση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ 1^ο

Στο νέο επιχειρηματικό τοπίο, οι βασικές λειτουργικές δομές των εταιριών οφείλουν να προσαρμοστούν και να εξοπλιστούν κατάλληλα, ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικά και να υποστηρίζουν την επιχείρηση του σήμερα. Οι εσωτερικές διαδικασίες του κάθε οργανισμού μπορούν να βοηθηθούν και να βελτιστοποιηθούν με την αξιοποίηση της τεχνολογίας και αφού πρώτα προσδιοριστούν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις κάθε τμήματος, έστω και αν αυτό αποτελείται από ένα άτομο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ 2^ο

Οι ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, από την ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε.* στη λειτουργία τους, είναι σημαντικές και πολυδιάστατες:

- Αρτιότερη παροχή υπηρεσιών στους πελάτες (on line αγορά προϊόντος, ενημέρωση για της προφορές μέσω διαδικτύου, on-line κρατήσεις, πρόσβαση στο Διαδίκτυο κ.α.).
- Προβολή, διαφήμιση και αύξηση της οικονομικής απόδοσης τους.
- Εύρυθμη λειτουργία επιχειρήσεων (οργάνωση, παραγγελίες, ασφάλεια)
- Δικτύωση και ανταλλαγή πληροφορίας μεταξύ επιχειρήσεων (συλλογική προώθηση, συνεργασία εταιρων, οφέλη κλίμακας κ.α.).

* Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ 3^ο

Ενδεχόμενες απειλές, οι οποίες μπορεί να εμφανιστούν στην παραπάνω διαδικασία είναι:

- ΑπρΟΣάρτητα λόγω έλλειψης κατάλληλης εκπαίδευσης, υπερβολικού κόστους ή γεωγραφικών εμποδίων. Η κατάλληλη και προσωποποιημένη επαφή χρήσης είναι απαραίτητη. Οι ανάλογες υπηρεσίες είναι σημαντικό να έχουν χαμηλό και ει δυνατό πρακτικά μηδενικό κόστος και να εξαπλώνονται όσο το δυνατό ομοιόμορφα στο χώρο.
- Μονομέρεια στο Σχεδιασμό. Ο σχεδιαστής της επιχειρηματικής τεχνολογίας είναι απαραίτητο να έχει διπλές γνώσεις, τόσο όσον αφορά τις Τ.Π.Ε.^{*}, όσο και τον μικρότερο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.
- Η μη ανανέωση και εκσυγχρονισμός σύμφωνα με τις νέες δυνατότητες των Τ.Π.Ε. που ολοένα προκύπτουν στο εμπόριο, την προώθηση και τη διαχείριση.
- Ο εστίαση μόνο στον εντυπωσιασμό και την προώθηση, και όχι την πραγματική βελτίωση της παροχής υπηρεσιών.
- Η σχεδόν απόλυτη εξάρτηση από τεχνολογικά συστήματα και μέσα, τα οποία μπορεί να παρουσιάζουν αστάθειες, προκαλώντας σοβαρότατα λειτουργικά προβλήματα.

Είναι όμως σαφές, ότι οι ευκαιρίες είναι πολύ σημαντικές, συγκριτικά με τις απειλές.

* Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ 4^ο

Η κατάσταση στην Ελλάδα σήμερα, σε σχέση με τη διείσδυση των **Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.)** στις επιχειρήσεις παρουσιάζει έντονο **δυϊσμό**. Λίγες μεγάλες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει τα οφέλη της καλής διαχείρισης της πληροφορίας τόσο για την εσωτερική τους οργάνωση και λειτουργία όσο και για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους ενώ το μεγάλο πλήθος των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων βρίσκεται πίσω από τις εξελίξεις χρησιμοποιώντας παραδοσιακές μεθόδους οργάνωσης και επικοινωνίας. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών το 30% των πολύ μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων καλύπτει το σύνολο των πληροφοριακών τους αναγκών με συστήματα ERP και μόλις το 12,5% κάνει χρήση εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου σε οργανωμένη βάση. Στις ΜΜΕ* τα ποσοστά είναι πολύ χαμηλότερα: 13% των επιχειρήσεων έχουν σύνδεση με το Διαδίκτυο (περίπου 60,000 ΜΜΕ), μόλις 1,2% έχουν παρουσία (περίπου 6,000), ενώ ελάχιστες είναι αυτές που έχουν δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών. Επίσης, ο βαθμός ενσωμάτωσης των πληροφοριακών εργαλείων διαχείρισης στις επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα χαμηλός.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ 5^ο

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν πρέπει να αντιμετωπισθεί ως ένας αρωγός της επιχείρησης που επιβάλλει κοινά πρότυπα, μειώνει το κόστος και τους χρόνους διακίνησης, διευκολύνει τις συναλλαγές, ευνοεί τον προγραμματισμό παραγωγής, δίνει μεγάλες δυνατότητες εύκολης και γρήγορης ενημέρωσης και ανάπτυξης ιδεατών συνεργασιών και δικτυώσεων με μοναδικές ευκαιρίες επέκτασης στη διεθνή αγορά με χαμηλό επενδυτικό κεφάλαιο.

Συνεπώς, άμεση προτεραιότητα πρέπει να δοθεί σε δράσεις διευκόλυνσης των επιχειρήσεων για να προμηθευτούν τις απαραίτητες υποδομές «λογισμικού» και «υλιστικού» και να αποκτήσουν-ολοκληρώσουν τη διαχείριση της πληροφορίας στην εσωτερική τους δομή.

Στο επόμενο στάδιο προβλέπεται η ενθάρρυνση των επιχειρήσεων για τη χρήση εφαρμογών του ηλεκτρονικού επιχειρείν σε διασύνδεση με τους εξωτερικούς εταίρους τους (προμηθευτές, συνεργάτες, υπεργολάβοι, πελάτες, εργαζόμενοι, παροχής υπηρεσιών κτλ.), ενώ παράλληλα ενισχύεται η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών υψηλού τεχνολογικού περιεχομένου.

* Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 6^ο

Οι παραπάνω στόχοι θα επιτευχθούν με δράσεις ενίσχυσης επιχειρήσεων και ομάδων επιχειρήσεων και των τριών τομέων της οικονομίας για την εισαγωγή Τ.Π.Ε.^{*}, στην καθημερινή τους λειτουργία με σκοπό:

- την υιοθέτηση νέων επιχειρηματικών πρακτικών που θα βελτιώσουν την εξωστρέφεια τους με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων,
- τη βελτίωση της διαχείρισης της πληροφορίας στο εσωτερικό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (επιχειρησιακός ανασχεδιασμός, εγκατάσταση ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων, βελτίωση της ενδοεπικοινωνίας στην επιχείρηση, συστήματα διαχείρισης εφοδιασμού κλπ.) προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητά τους,
- την αντιμετώπιση ειδικών θεμάτων όπως εξοικονόμηση ενέργειας, ασφάλεια-υγιεινή, διαχείριση κρίσεων, προστασία περιβάλλοντος κλπ.

* Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Α. Δημητριάδης – Χ. Κοίλιας – Αθ. Κώστας, «*Η τεχνολογία πληροφορίας και επικοινωνίας στη σύγχρονη επιχείρηση*», εκδόσεις νέων τεχνολογιών, Αθήνα 2001.
2. Σ. Κασικάς, Δ. Γκριτζάλης, «*Ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων*», Εκδόσεις Νέων τεχνολογιών, Αθήνα 2004.
3. Χρήστος Γ. Φλώρος, «*Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων (Modern Business Management)*», Σύγχρονη εκδοτική
4. Α. Τασόπουλος, «*Πληροφοριακά συστήματα*», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, Αθήνα 2005.
5. Andrew S. Tanenbaum, «*Δίκτυα υπολογιστών*», (4^η Αμερικάνικη έκδοση), Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2004.
6. Πομόνης Ν., «*Επιχειρηματικός προγραμματισμός*», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, Αθήνα 1996
7. Α. Καραγιάννης, «*Επιχειρηματικότητα και οικονομία*», Εκδόσεις interbooks, Αθήνα 1999.
8. Α. Καραγιάννης, «*Οι βάσεις της επιχειρηματικής επιτυχίας*», Εκδόσεις interbooks, Αθήνα 1994.
9. Δ. Μπουραντάς, «*Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003
10. Ηλιόπουλος, «*Ανάλυση και σχεδιασμός πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης*», Πάτρα 1992

11. Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α., «Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων» (Μανατζμεντ): Νέες Ιδέες και Τεχνικές στον 21^ο Αιώνα. Εκδόσεις Rosilli, 2^η Έκδοση

Internet

- 1 www.prusnet.gr
- 2 www.ebusinessforum.gr

Δημοσιεύσεις:

- e-Business forum 2002, Υπουργείο Ανάπτυξης - Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών, Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γ' κύκλος εργασιών Ομάδα Εργασίας ΟΕ Γ1: «Κοινωνία της Πληροφορίας, Κοινωνιολογία και Τεχνολογία», Αθήνα, Δεκέμβριος.

- e-Business forum 2002, Υπουργείο Οικονομίας, Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, «Η χρήση νέων Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) », Μάρτιος.