



Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ &
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΙΤΛΟΣ: «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΙΑΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ
ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ»**

Σπουδάστρια: **Σκούρτη Ν. Λιλιάννα**
Α.Μ. 1836

Εποπτεύων
καθηγητής: **Χατζίνας Σωτήριος**

Πάτρα 2011

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία, αναλύονται οι βασικές θεωρίες του management, των διαδικασιών σχεδιασμού/προγραμματισμού, της έννοιας των πληροφοριακών συστημάτων και γίνεται αναφορά των ενεργειών ελέγχου, που εκτελούνται σε μια επιχείρηση κατά την έναρξη και εκτέλεση των διεργασιών της. Επίσης, περιλαμβάνεται και ερευνητικό μέρος, με επεξεργασία των δεδομένων, ενός αριθμού αντιπροσωπευτικών δειγμάτων επιχειρήσεων.

Αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο, αναφέρεται το θέμα της πτυχιακής και η αφορμή δημιουργίας της. Η σειρά και ο τρόπος που αναφέρονται τα δεδομένα κατά τη διάρθρωσή της, αποσκοπούν στην κατανόηση τόσο της γενικότερης εικόνας, όσο και των επιμέρους λεπτομερειών.

Στο επόμενο κεφάλαιο, δίνεται έμφαση στην έννοια της επιχείρησης. Διανύεται όλη η απόσταση από την έναρξη των επιχειρηματικών ενεργειών στο παρελθόν, μέχρι τις απαραίτητες προϋποθέσεις, που ισχύουν σήμερα, για την εφαρμογή μιας επιχειρηματικής ιδέας ως επαγγελματική εργασία.

Μετά την ανάλυση των σημαντικότερων τμημάτων και λειτουργιών της επιχείρησης, τον πρωτεύοντα ρόλο θα πάρει ο προγραμματισμός/σχεδιασμός της πορείας της. Αποτελεί την επιτομή της επιχείρησης και είναι αναντικατάστατο και αναπόσπαστο κομμάτι, εάν στοχεύουμε προς την επιτυχία.

Ο τεχνολογικός παράγοντας έχει έναν εξέχοντα ρόλο, καθώς η επιστήμη πρέπει να συμβαδίζει με την εξέλιξη της τεχνολογίας, για να έχουμε όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα. Η τεχνολογία και συγκεκριμένα ο υλικός και άυλος εξοπλισμός που χρησιμοποιούμε για την διεξαγωγή των ενεργειών που πραγματεύεται η επιχείρησή μας, κατέχει μεγάλο μερίδιο της επιτυχίας.

Ο έλεγχος όλων όσων εφαρμόστηκαν παραπάνω, είναι ο μόνος τρόπος να βεβαιωθούμε ότι η επιχείρηση διατηρείται εντός, της προσχεδιασμένης από τους ιθύνοντες, πορείας.

Τέλος, αφού ολοκληρωθεί η θεωρητική πλευρά και ενσωματωθούν τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορούμε να αναφερθούμε στα συμπεράσματα της εργασίας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου και εισηγητή της παρούσης εργασίας, κύριο Χατζίνα Σωτήριο, για το χρόνο που μου διέθεσε, την επιμονή και υπομονή του, κατά τη διάρκεια υλοποίησης της πτυχιακής εργασίας, τη συνεχή καθοδήγηση από μέρους του, τις συμβουλές, την υποστήριξη και κυρίως την εμπιστοσύνη του στις δυνατότητές μου. Όλα ήταν εξίσου σημαντικά και με βοήθησαν πολύ να φέρω εις πέρας το σημαντικό αυτό κομμάτι των σπουδαστικών μου υποχρεώσεων.

Τέλος, θα ήθελα να απευθύνω τις ευχαριστίες μου τόσο σε εκείνον όσο και στους γονείς μου, οι οποίοι στήριξαν τις σπουδές μου με διάφορους τρόπους, φροντίζοντας για την καλύτερη δυνατή μόρφωση μου.

Ευχαριστώ!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην αρχή υπήρχαν αιωρούμενα ερωτήματα, που πολλαπλασιάζονταν με ιδιαίτερα γρήγορο ρυθμό. Στη συνέχεια, η πολυπλοκότητα της σύνθεσης των απαντήσεων, καθιστούσε υποχρεωτική την τμηματοποίησή τους και τέλος οι απορίες συντέλεσαν στη δημιουργία αυτής της εργασίας.

Η εργασία αυτή, αποτελεί χειροπιαστή απόδειξη της καλής συνεργασίας μεταξύ καθηγητών και φοιτητών προς όφελος της γνώσης, με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση της ανθρώπινης περιέργειας.

Η σύλληψη της ιδέας για την εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας, προήλθε μετά από μακροχρόνιες συζητήσεις και αμοιβαίο ενδιαφέρον για την εφαρμογή των θεωρητικών γνώσεων, που προσφέρει το τμήμα επιχειρηματικού σχεδιασμού και πληροφοριακών συστημάτων, στους φοιτητές και σε τι βαθμό μπορούν να επηρεάσουν τα παραπάνω τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Στη συνέχεια θα αναφερθούν όλα όσα χρειάζεται να γνωρίζουμε για μια επιχείρηση, για να μπορέσουμε να δημιουργήσουμε αρχικά μια νοητή/ιδεατή κατεύθυνση προς το στόχο και τελικά να την εφαρμόσουμε στην πραγματικότητα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	2
Ευχαριστίες	3
Περίληψη	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1 Εισαγωγή - Ορισμός του «προβλήματος» – Αφορμή	8
1.2 Γενικός σκοπός και ειδικοί στόχοι	8
1.3 Διάρθρωση της εργασίας	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	
2.1 Ιστορική αναδρομή των επιχειρήσεων	10
2.2 Μελέτη της επιχείρησης	10
2.2.1 Ορισμός επιχείρησης	15
2.2.2 Επιχειρηματικότητα και διοίκηση επιχειρήσεων	31
2.2.3 Τα υποσυστήματα του οργανισμού	36
2.3 Γενική ανάλυση του οργανισμού της επιχείρησης και των πόρων της	37
2.3.1 Η διοίκηση ενός οργανισμού	37
2.3.2 Η πληροφοριακή αρχιτεκτονική ενός οργανισμού	40
2.3.2.1 Οργανωτική δομή	40
2.3.3 Οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση	46
2.3.4 Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων	48
2.3.5 Επιχείρηση και εργασία	51
2.3.6 Θεμέλια διοίκησης	55
2.3.6.1 Διοίκηση εργασίας	55
2.3.6.2 Διοικητική (διαγραμματική) οργάνωση	56
2.3.7 Θεωρία της διοίκησης	68
2.3.8 Ο ρόλος του management	76
2.3.8.1 Διοίκηση	76
2.3.8.2 Ο ρόλος του υπεύθυνου διαχείρισης ποιότητας και το έργο του	78
2.4 Ανταγωνισμός	83
2.4.1 Ορισμός – έννοια του ανταγωνισμού	83

2.4.2	Ανταγωνισμός	84
2.4.3	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	86
2.4.4	Δυνάμεις – αδυναμίες	92
2.5	Διοικητικές λειτουργίες	102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

3.1	Επιχειρηματικός σχεδιασμός	106
3.2	Το περιβάλλον της επιχείρησης	117
3.2.1	Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος	117
3.2.2	Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος	123
3.2.3	Ανάλυση SWOT	123
3.3	Συλλογή δεδομένων	127
3.3.1	Μέθοδοι συλλογής υλικού	130
3.3.2	Ερωτηματολόγιο	132
3.4	Διαμόρφωση στρατηγικής	139
3.5	Στόχοι	146
3.6	Εργαλεία λήψης αποφάσεων	148
3.6.1	Λήψη αποφάσεων	149

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

4.1	Έννοια πληροφοριακών συστημάτων	155
4.1.1	Πληροφοριακό σύστημα	155
4.1.2	Η εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων	158
4.1.3	Τα Πληροφοριακά Συστήματα επιχειρήσεων και οργανισμών	159
4.1.3.1	Σύγχρονα Π.Σ. Ανώτατης Διοίκησης	161
4.1.3.2	Μοντέλο κύκλου ζωής Πληροφοριακού Συστήματος	166
4.1.4	Μέθοδοι ανάπτυξης πληροφοριακού συστήματος	184
4.1.5	Εναλλακτικές μέθοδοι ανάπτυξης συστημάτων	191
4.1.6	Αλληλεπίδραση οργανωτικής δομής και Π.Σ.	192
4.1.7	Πως οι οργανισμοί επηρεάζουν τα Π.Σ. και αντίστροφα	196
4.2	Το κέντρο πληροφορικής	199
4.2.1	Το κέντρο πληροφορικής/μηχανογράφησης	199
4.2.2	Τηλεπικοινωνίες και δίκτυα	200

4.2.3	Οι πληροφορίες	204
4.2.4	Προγράμματα	207
4.3	Ερωτηματολόγιο	208
4.4	Οδήγηση προς αποφάσεις	210
4.4.1	Ανάλυση κόστους/οφέλους	210
4.4.2	Αντιστάθμισμα απόδοσης/κινδύνου	212
4.5	Εναλλακτικές λύσεις	215
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΛΕΓΧΟΣ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ		
5.1	Αξιολόγηση	217
5.1.1	Μοντέλα αξιολόγησης	218
5.2	Ανατροφοδότηση – Feed back	220
5.3	Διαρθρωτική κίνηση	221
5.4	Ολικός έλεγχος	221
5.5	Υλοποίηση στρατηγικής	222
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		
6.1	Συμπεράσματα εργασίας	227
	Παράρτημα α', Ερωτηματολόγιο	230
	Παράρτημα β', Βιβλιογραφικές πηγές	246

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή - Ορισμός του «προβλήματος» - Αφορμή

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας, είναι η ορθολογική και επί της βάσης επιστημονικών θεωριών, μεθόδων και τεχνικών, επιτυγχανόμενη υπό τη σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων, αναλυτική εξέταση μιας επιχείρησης, καθώς επίσης και των αλληλεξαρτήσεων αυτής με την τεχνολογία της πληροφορίας. Σκοπός είναι, ο εκ των προτέρων προσδιορισμός αναμενόμενων ή μη γεγονότων, σε μια μελλοντική περίοδο, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τη σωστή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Ο συνήθης λόγος δημιουργίας μιας εργασίας, είναι η επίλυση ενός προβλήματος, στη συγκεκριμένη περίπτωση, το «πρόβλημα» είναι η άγνοια της σημαντικότητας του σχεδιασμού πορείας των επιχειρήσεων, σε σχέση με την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

1.2 Γενικός σκοπός και ειδικοί στόχοι

Ο γενικός στόχος της παρούσας εργασίας, είναι η βοήθεια και υποστήριξη των ιδιοκτητών/διαχειριστών/διοικητικών στελεχών επιχειρήσεων και η ενίσχυση της επιχειρηματικής διαχειριστικής τους ικανότητας, αναφορικά με το επιχειρηματικό/στρατηγικό σχεδιασμό, ως προς την πορεία, εξέλιξη και τελικώς επίτευξη των στόχων τους. Παρέχει πληροφορίες σχετικά με την ανάλυση, τη διατύπωση και την εφαρμογή των στρατηγικών στις επιχειρήσεις και χρησιμοποιεί σύγχρονα παραδείγματα, σενάρια και δημιουργικές και εφαρμοσμένες τεχνικές σε ένα υποστηρικτικό ατομικό και ομαδικό περιβάλλον. Για το σκοπό αυτό, η εργασία δημιουργήθηκε λαμβάνοντας υπόψη τους ιδιοκτήτες/διαχειριστές των επιχειρήσεων, καθώς και τους συμβούλους τους, προκειμένου να διευρυνθούν οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητές τους, σε συγκεκριμένους και πρακτικά εφαρμόσιμους τομείς που σχετίζονται με το στρατηγικό σχεδιασμό, έτσι ώστε να ανταγωνίζονται με επιτυχία τις ολοένα και πιο ανταγωνιστικές αγορές της Ελλάδας, Ευρώπης, αλλά και πέραν αυτής.

1.3 Διάρθρωση της εργασίας

Αρχικά, θα εξετάσουμε τις βασικές έννοιες της επιχείρησης, της διοίκησης (management), του σχεδιασμού/στρατηγικής της επιχείρησης, τις πληροφορίες και τα συστήματα επεξεργασίας αυτών, τέλος θα αξιολογήσουμε τα αποτελέσματα της χρήσης των παραπάνω. Ενώ θα αναφερθεί επίσης, η κλασική εξωτερική/εσωτερική συμπερασματική διάγνωση των αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1 Ιστορική αναδρομή των επιχειρήσεων

Η επιχείρηση έχει γίνει αντικείμενο πολυεπίπεδων αναγνώσεων και ερμηνειών. Σήμερα οικονομολόγοι, ιστορικοί και κοινωνιολόγοι προσπαθούν να περιγράψουν μέρη ή το όλον του τρίπτυχου: επιχειρηματίας- επιχείρηση- επιχειρηματικότητα. Η δομή και η οργάνωση της επιχείρησης αποτελούν συχνά το πεδίο σύγκλισης των συγκριτικών μελετών που τονίζουν σε κάθε προσέγγιση δομικά χαρακτηριστικά, αλλά και ιδιαιτερότητες. Ενώ οι απαρχές αυτού του ειδικού τομέα της ιστορικής επιστήμης έχουν εντοπιστεί στα χρόνια πριν την μεγάλη κρίση του 1929 στο πανεπιστημιακό κλίμα του Χάρβαρντ των ΗΠΑ, συχνά δεν γίνεται σαφής ο εγγενής διπλός χαρακτήρας αυτού του κλάδου. Η μελέτη και ανάλυση της επιχείρησης απευθύνθηκε καταρχήν για εκπαιδευτικούς σκοπούς σε μελλοντικούς επαγγελματίες του χώρου των επιχειρήσεων (επιχειρηματίες και στελέχη επιχειρήσεων) και όχι σε θεωρητικούς μελετητές της οικονομίας και της κοινωνίας, παρόλο που και αυτό το επιστημονικό πεδίο διαμορφώθηκε από οικονομολόγους και κοινωνιολόγους.

Η λογιστική, για παράδειγμα, είχε ήδη συγκροτήσει έναν κλάδο με στόχο την μελέτη της τεχνικής καταγραφής της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης, καθώς και την προετοιμασία εξειδικευμένου προσωπικού. Η εκπαίδευση όμως των στελεχών των επιχειρήσεων του 20ού αιώνα αποτελούσε μια πιο σύνθετη διαδικασία, που οπωσδήποτε διεκδικούσε ένα χαρακτήρα πρακτικής αποτελεσματικότητας. Εξάλλου το μάθημα της Ιστορίας των Επιχειρήσεων (Business History) διδάσκεται σε οικονομικές σχολές, με ειδίκευση στον τομέα της Διοίκησης και Διαχείρισης της Επιχείρησης (Business Administration, Management). Με αυτούς τους όρους εξέλιξης το ιστορικό παρελθόν του επιχειρηματία και της επιχείρησης χρησίμευσε συχνά ως νομιμοποιητικό πλαίσιο αναφοράς και ένταξης στην ανάπτυξη των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Η οικονομική θεωρία της ανάπτυξης και της καθυστέρησης είχε πυροδοτήσει τη μεταπολεμική συζήτηση γύρω από θεωρητικά σχήματα με συγκεκριμένη πολιτισμική καταγωγή σε σχέση με την ιστορική μαρτυρία. Ουσιαστικά τέθηκε το πρόβλημα της παγκόσμιας αποδεικτικής αξίας θεωρητικών σχημάτων υπόλογων πάντοτε στο

συγκεκριμένο τόπο και χρόνο. Η έμφαση δόθηκε όχι τόσο στην ανατροπή των εξελικτικών σχημάτων ή στις φάσεις των οικονομικών σχηματισμών, αλλά στον προσδιορισμό των ιδιαιτεροτήτων στα ειδικά χαρακτηριστικά που προσδιόριζαν την κάθε εθνική οικονομία. Η σύζευξη της οικονομικής θεωρίας και της ιστορικής ύλης δημιούργησε νέες μεθοδολογικές προσεγγίσεις στη μελέτη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η χρονική κλίμακα εξακολουθούσε να είναι μεγάλη: μεσαιωνικές χρηματιστικές εταιρείες, πολυμετοχικές εταιρείες της αποικιοκρατίας, ατομικές επιχειρήσεις, οικογενειακές, ανώνυμες εταιρίες, εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις. Όπως ήταν φυσικό οφέλη και απώλειες ακολούθησαν τις αμοιβαίες προσαρμογές (Μηλιώτη Ε., 2010).

Η Ιστορία των Επιχειρήσεων που γεννήθηκε στο μεσοπόλεμο στους κόλπους της οικονομικής θεωρίας και της οικονομικής ιστορίας, προέκυψε και ως απόρροια των οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών στις ΗΠΑ τη δεκαετία του 1940. Το κύριο ερώτημα που προκύπτει είναι μήπως η «πρακτική εφαρμογή» επέβαλε γενικευτικά σχήματα που οι ιστορικές αναζητήσεις δεν είναι απαραίτητο να επαληθεύουν σε όλες τις περιπτώσεις; Η κοινή ευρωπαϊκή καταγωγή της οικονομικής ιστορίας και της ιστορίας των επιχειρήσεων διαμόρφωσε και ερμηνευτικά μοντέλα στη μελέτη της εξέλιξης του καπιταλισμού. Ένα από τα ερωτήματα αφορά την εξέλιξη του καπιταλισμού στις ΗΠΑ η οποία υπέδειξε πρότυπα ανάλυσης και ερμηνείας στην ιστορία των επιχειρήσεων που δεν μπορούσαν να συμπεριλάβουν διαφορετικές πολιτισμικές παραμέτρους.

Η γαλλική, η αγγλική και η γερμανική γραφή της οικονομικής ιστορίας παρουσιάζουν από το τέλος του 19ου αιώνα μερικά κοινά γνωρίσματα με επιδράσεις από τον Δαρβίνο και τον Μαρξ. Η έμφαση δίνεται σε όψεις της κοινωνικο-οικονομικής ζωής πέρα από τα άμεσα γεγονότα της διπλωματίας, της πολιτικής, της στρατιωτικής ιστορίας, της ιστορίας των ιδεών και της λογοτεχνίας. Παράλληλα γίνεται αντιληπτή και αποτυπώνεται από την ιστοριογραφία της εποχής μια αίσθηση κοινωνικής εξέλιξης και προσαρμογής που πήγαζε από εθνικές και κρατικές απόψεις για την οικονομική πολιτική και μεταρρύθμιση.



Η περίφημη *Εγκυκλοπαίδεια του Ντιντερό*, το λεξικό που αναφερόταν στις επιστήμες, στις τέχνες και τα γράμματα, ήταν μια διακήρυξη του φιλοσοφικού και ορθολογικού πνεύματος στα μέσα του 18ου αιώνα, ενάντια στην αντίδραση και στην παραδοσιοκρατία. Ένα πλήθος πληροφοριών και εικονογραφήσεων (3.000) αποτελούν μια αποθήκη γνώσεων της επιστήμης και της τεχνολογίας που τοποθετείται στις απαρχές της Βιομηχανικής Επανάστασης. Αυτό το έργο, που ανάγει τις καταβολές του στη φιλοσοφία του Διαφωτισμού, δεν συνδέεται άμεσα με τη Βιομηχανική Επανάσταση, που ξεκίνησε στη Βρετανία και έφτασε στο απόγειό της στις αρχές του 19ου αιώνα. Το εγχείρημα της *Εγκυκλοπαίδειας* αποτελούσε όμως ένα αδιάψευστο δείκτη της επικείμενης εμφάνισής της.

Αυτός ο ολιγόλογος ορισμός ερχόταν σε αντίθεση με τον ευρύ ορισμό για τον έμπορο (*marchand*). Η προηγούμενη τεράστια ανάπτυξη της εμπορικής δραστηριότητας είχε καταγραφεί επαρκώς στην *Εγκυκλοπαίδεια*: έμπορος ήταν το πρόσωπο που διαπραγματευόταν, συναλλασσόταν ή εμπορευόταν, δηλαδή αγόραζε, μεταποιούσε ή κατασκεύαζε. Ο ίδιος μπορούσε να πουλήσει αγαθά σε κατάσταση ή αποθήκη, είτε να λιανοπουλήσει σε πανηγύρια και αγορές, είτε ακόμη να τα αποστείλει για λογαριασμό του σε ξένες χώρες. Υπήρχαν έμποροι που πωλούσαν μόνο χονδρικά, άλλοι μόνο λιανικά και άλλοι που εμπορεύονταν και με τους δύο τρόπους. Άλλοι εμπορεύονται μόνο ένα είδος προϊόντων, άλλοι πολλά, ορισμένοι ασχολούνταν μόνο με το θαλάσσιο εμπόριο, άλλοι με το χερσαίο εμπόριο και άλλοι και με τα δύο. Το επάγγελμα του εμπόρου ήταν «αξιότιμο», προκειμένου όμως να ασκηθεί με επιτυχία ήταν απαραίτητη η συλλογή πληροφοριών, οι ακριβείς γνώσεις αριθμητικής, των τραπεζικών λογαριασμών, της τρέχουσας τιμής και της αντιστοιχίας διαφόρων νομισμάτων, της φύσης και της τιμής των εμπορευμάτων, των νόμων και των εθιμικών πρακτικών του εμπορίου, καθώς και το προσωπικό ταλέντο. Η σπουδή ξένων γλωσσών, όπως τα ισπανικά, τα ιταλικά και τα γερμανικά, μπορούσε να αποβεί ιδιαίτερα χρήσιμη σε όσους αφιερώνονταν στο εμπόριο των μακρινών αποστάσεων. Τέλος, ακολουθούσε στην *Εγκυκλοπαίδεια* η περιγραφή της τυπολογίας των εμπόρων, καθώς και των έξι συστημάτων των εμπόρων του Παρισιού. Με αυτόν τον πολυδιάστατο ορισμό του εμπόρου αποδιδόταν μια ευρεία

οικονομική δραστηριότητα, που αντιστοιχούσε κυρίως στην εξέλιξη του εμπορίου των μακρινών αποστάσεων της εποχής.

Η κοινωνική αποτίμηση του επιχειρηματία αποτελεί ένα ενδιαφέρον ζήτημα που ανιχνεύεται μέσα από ιστορικές και λογοτεχνικές μαρτυρίες. Ο θαυμασμός που ενέπνευσε η *Εγκυκλοπαίδεια* του Ντιντερό με τις εικονογραφημένες τεχνικές κατεργασίας του ξύλου, του δέρματος, των μετάλλων και άλλων υλικών άφησε βαθιές ρίζες στα γαλλικά αστικά στρώματα.

Ο ελληνικός λαός και οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από την ευελιξία και τη δυνατότητα να βρίσκουν άμεσες λύσεις. Αν και δεν χαρακτηρίζονται από την οργανωτικότητά τους, είναι ταχύτατοι και πάντα επιβιώνουν σε δύσκολες συνθήκες, πράγμα που είναι αδύνατον για άλλους λαούς.

Η ταχύτητα με την οποία ανεπτύχθησαν οι ελληνικές τράπεζες και λοιπές επιχειρήσεις στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης είναι αξιοσημείωτη. Για την ίδια ανάπτυξη άλλες επιχειρήσεις οικονομικά πιο εύρωστων χωρών (πχ Αυστρία, Ιταλία) χρειάστηκαν σημαντικά μεγαλύτερα κεφάλαια και αξιοσημείωτα περισσότερο χρόνο. Πολλές ελληνικές επιχειρήσεις στην ΝΑ Ευρώπη, αφού κατάφεραν και υλοποίησαν τα πρώτα στάδια ανάπτυξης, πουλήθηκαν σε σημαντικά υψηλές τιμές σε πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες δεν είχαν τη δυνατότητα –ή το κόστος ήταν απαγορευτικό- για την αυτόνομη ανάπτυξή τους.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις κατάφεραν τα τελευταία χρόνια σημαντικά επιτεύγματα στο πεδίο της Εξωστρέφειας εκμεταλλευόμενοι τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του λαού μας σε νέες μη κορεσμένες αγορές εκτός εθνικών συνόρων.

Οι επιχειρήσεις μας είχαν και έχουν τα χαρακτηριστικά της ετοιμότητας και της εγρήγορσης, της αυτοπεποίθησης και του θάρρους να διεισδύσουν και να αναπτυχθούν σε ανώριμες αλλά υποσχόμενες αγορές. Άνω των 150 ελληνικών επιχειρήσεων έχουν διεισδύσει σε σημαντικές διεθνείς αγορές με μεγάλες προοπτικές, με τα έσοδά τους από την εγχώρια δραστηριοποίησή τους να αποτελούν μικρό μόνο ποσοστό των συνολικών τους εσόδων.

Στη σημερινή κατάσταση οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν πλέον χάσει την αυτοπεποίθησή τους ενώ αντιμετωπίζουν ανυπέβλητα εμπόδια μετά το πρωτοφανές ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης της χώρας.

Οι ξένες εταιρείες δεν εμπιστεύονται πλέον τις ελληνικές, οι πιστώσεις είναι πλέον ανύπαρκτες ακόμα και για εταιρείες με άριστη εμπορική σχέση ετών και η κάθε εμπορική συναλλαγή χαρακτηρίζεται από εξαιρετική επιφυλακτικότητα από τους ξένους συνεργάτες, μπροστά στο ενδεχόμενο κατάρρευσης της χώρας και των εταιρειών της.

Το κράτος αδυνατεί να επιστρέψει στις εξαγωγικές επιχειρήσεις το ΦΠΑ, αναγκάζοντάς τες να χρηματοδοτούν το φόρο που ήδη έχουν καταβάλει για την αγορά των πρώτων υλών τους.

Ο φόρος επί των καθαρών κερδών και μερισμάτων φθάνει το 45%, όταν στις γειτονικές χώρες ανέρχεται σε 10%, οδηγώντας τις εταιρείες στο σχεδιασμό της μεταφοράς δραστηριοτήτων τους –του συνόλου ή μέρους αυτών- στις χώρες αυτές. Και όταν αυτό γίνει είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντιστραφεί. Ήδη σύμφωνα με πρόσφατα, στοιχεία της ΕΣΕΕ (Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου) 1500 ΑΕ και ΕΠΕ μετανάστευσαν σε βαλκανικές χώρες.

Το κράτος επιδεικνύοντας παραδοσιακά μια έλλειψη εμπιστοσύνης στην επιχειρηματικότητα λαμβάνει αποφάσεις με πρόσκαιρα οφέλη αλλά μεσομακροπρόθεσμα προβλήματα τόσο για το ίδιο όσο και τις επιχειρήσεις.

Αυτό έχει οδηγήσει ώστε η σχέση εξαγωγών ως προς το ακαθάριστο προϊόν να υπολείπεται περίπου 30% του ευρωπαϊκού μέσου όρου και η σχέση άμεσων επενδύσεων προς ξένες χώρες προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν να είναι έξι φορές μικρότερη του ευρωπαϊκού μέσου όρου, υποδεικνύοντας το έλλειμμα εθνικής στρατηγικής και τη διστακτικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων για μεγάλες επενδύσεις.

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί ταμπού στην ανώτατη εκπαίδευση –η οποία έχει εμποτισθεί από τον κρατισμό όταν τα ξένα πανεπιστήμια δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση των νέων σε αυτήν.

Μπορεί να γίνει η υπέρβαση;

Μπορεί το κράτος να δημιουργήσει ένα φιλικό περιβάλλον για την επιχειρηματικότητα και την εξωστρέφεια;

Ας αναλογιστούμε ότι η μείωση του χρόνου ίδρυσης μιας εταιρείας είναι στόχος των τελευταίων 10 ετών που κανένας δεν μπορεί να υλοποιήσει. Η φορολογία των

επιχειρήσεων αυξομειώνεται μη παρέχοντας σταθερό φορολογικό πλαίσιο σε αυτές. Το πλαίσιο αλλάζει με την αλλαγή κυβερνήσεων ή ακόμα και υπουργών, παρέχοντας ανασφάλεια και αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις.

Η ελληνική πολιτεία δεν παρέχει καμία στήριξη στις εξαγωγικές επιχειρήσεις όταν σε άλλες χώρες (πχ Ιταλία) υπάρχει σταθερή στήριξη και μακρόπνοος σχεδιασμός για τις εξαγωγικές επιχειρήσεις.

2.2 Μελέτη της επιχείρησης

2.2.1 Ορισμός επιχείρησης

Ως επιχείρηση μπορούμε να ορίσουμε τη βασική, ιδιωτική μονάδα παραγωγής σε μια οικονομία. Μισθώνει εργασία και αγοράζει άλλες εισροές για να παράγει και να πωλεί αγαθά και υπηρεσίες.

Η απλούστερη μορφή επιχείρησης, είναι αυτή που παράγει ένα προϊόν ή υπηρεσία, σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική θέση. Πρόκειται συνήθως για μικρές επιχειρήσεις, με βάση το κεφάλαιο ή / και τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν.

Οι βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να ισχύουν για τη σύσταση μιας εταιρίας, διαφέρουν ανάλογα με το είδος της. Έτσι, μία επιχείρηση μπορεί να είναι:

- **Ατομική επιχείρηση:** Η μορφή αυτή είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Κύριο πλεονέκτημά της, είναι η μεγάλη ευελιξία ως προς τις επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν στο είδος της δραστηριότητας, στην επιλογή των τεχνικών μεθόδων και ως ένα βαθμό, στο μέγεθος της παραγωγής. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι ουσιώδη, κυρίως για τις μικρές και μέσου μεγέθους αγροτικές, βιοτεχνικές και εμπορικές επιχειρήσεις, στις οποίες η προσωπική επίβλεψη και πρωτοβουλία είναι μεγάλης σημασίας. Όταν όμως το είδος της δραστηριότητας επιβάλλει την ανάπτυξη μεγάλου μεγέθους, τότε η εταιρική μορφή της επιχείρησης είναι συχνά η πιο κατάλληλη.
- **Εταιρική επιχείρηση:** Η εταιρική επιχείρηση ανήκει σε δύο ή περισσότερα άτομα, τους εταίρους, που συνδέονται με ειδική σχέση μεταξύ τους, την εταιρική, που καθορίζεται ανάλογα με το είδος της εταιρείας. Βασικές μορφές

της εταιρικής επιχείρησης είναι: ομόρρυθμη, ετερόρρυθμη, ανώνυμη εταιρεία και εταιρεία περιορισμένης ευθύνης.

- Στις ομόρρυθμες (Ο.Ε.) όλοι οι εταίροι είναι αλληλέγγυα υπεύθυνοι με όλη τους την περιουσία για τη δραστηριότητα και τα χρέη της εταιρείας. Επιπλέον υπόκεινται σε προσωπική κράτηση όταν βρίσκονται σε αδυναμία να εξοφλήσουν τους πιστωτές τους. Για την ίδρυση ομόρρυθμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού. Για τα ιδρυτικά μέλη ισχύει ό,τι και στην ετερόρρυθμη εταιρεία και τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι:
 1. Οι εταίροι της ομόρρυθμης εταιρείας ευθύνονται με ολόκληρη την περιουσία τους για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρείας, με αλληλέγγυα ευθύνη τους.
 2. Με τη λύση της εταιρείας δεν παύει η ευθύνη των εταίρων για τυχόν υπάρχοντα χρέη της εταιρείας.
 3. Η ομόρρυθμη εταιρεία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτισή της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό.
- Στις ετερόρρυθμες (Ε.Ε.) ένας τουλάχιστον εταίρος είναι υπεύθυνος με όλη του την περιουσία για τα χρέη της εταιρείας και υπόκειται σε προσωπική κράτηση για τη μη εξόφλησή τους. Για την ίδρυση ετερόρρυθμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού. Τα ιδρυτικά μέλη της ετερόρρυθμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18ο) έτος της ηλικίας τους. Συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση προσωπικής εταιρείας επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής άδειας. Βασικά χαρακτηριστικά της ετερόρρυθμης εταιρείας, είναι:
 1. Διαίρεση των εταίρων της ετερόρρυθμης εταιρείας σε δύο κατηγορίες: τους ομόρρυθμους και τους ετερόρρυθμους. Η ευθύνη των ομόρρυθμων εταίρων απέναντι στους πιστωτές της εταιρείας είναι

αλληλέγγυα και απεριόριστη. Η ευθύνη των ετερόρρυθμων εταίρων είναι περιορισμένη και δεν μπορεί να υπερβεί το ποσό της εισφοράς του στην εταιρεία.

2. Η ετερόρρυθμη εταιρεία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτισή της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό.

- ο Στις ανώνυμες εταιρείες (Α.Ε.), που είναι μετοχικές, κάθε εταίρος (μέτοχος) είναι υπεύθυνος μόνο για το ποσοστό συμμετοχής του, δηλαδή για τον αριθμό των μετοχών τις οποίες διαθέτει. Ο μέτοχος συμμετέχει στην εκλογή της διοίκησης της εταιρείας, στη διαμόρφωση των γενικών αρχών της πολιτικής και στα κέρδη, ανάλογα με τον αριθμό των μετοχών που διαθέτει. Στη γενική συνέλευση των μετόχων κάθε μέτοχος διαθέτει τόσους ψήφους όσες είναι οι μετοχές που κατέχει. Σε περίπτωση ζημιών ή πτωχεύσεως είναι υπεύθυνος μέχρι του ποσού που έχει καταβάλει για τις μετοχές του, δηλαδή, στη χειρότερη περίπτωση, οι μετοχές του χάνουν τελείως την αξία τους. Για την ίδρυση ανώνυμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου το κεφάλαιο αυτής πρέπει να αναληφθεί από δύο τουλάχιστον ιδρυτές. Τα ιδρυτικά μέλη της ανώνυμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18ο) έτος της ηλικίας τους. Κατώτερο όριο γενικώς για την ίδρυση Ανώνυμης Εταιρείας είναι 60.000 Euro, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που ο νόμος απαιτεί πολύ μεγαλύτερο ποσό κεφαλαίου, π.χ. οι προερχόμενες από συγχώνευση ή μετατροπή ανώνυμες εταιρείες πρέπει να έχουν ελάχιστο ύψος μετοχικού κεφαλαίου 300.000 Euro.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ανώνυμης εταιρείας, είναι τα ακόλουθα:

1. Το μεγάλο σχετικά κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυσή της
2. Η διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια, που ενσωματώνονται σε έγγραφα, τις μετοχές
3. Οι αυστηροί όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της
4. Η μακρά διάρκειά της (συνήθως 50 ετών)

5. Η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων
 6. Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία
 7. Η ύπαρξη δύο οργάνων, ήτοι της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων και του Διοικητικού Συμβουλίου.
- ο Οι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε.) είναι ένας ενδιάμεσος τύπος μεταξύ των προσωπικών εταιρειών (Ο.Ε. και Ε.Ε.) και της ανώνυμης εταιρείας. Το κύριο γνώρισμα των εταιρειών αυτών είναι το μικρό κεφάλαιο που χρειάζεται για τη σύστασή τους και η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων τους μέχρι το ύψος του κατατεθειμένου εταιρικού κεφαλαίου, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τις ανώνυμες εταιρείες, σε αντίθεση με τις προσωπικές εταιρείες. Σύμφωνα με το νόμο, η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης είναι εμπορική, έστω και αν ο σκοπός αυτής δεν είναι εμπορική επιχείρηση, ωστόσο απαγορεύεται η άσκηση ορισμένων δραστηριοτήτων, όπως τραπεζικές, ασφαλιστικές, χρηματιστηριακές, διαχείριση χαρτοφυλακίου αξιογράφων, διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, χρηματοδοτική μίσθωση, πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων, προώθηση και υλοποίηση επενδύσεων υψηλής τεχνολογίας (μόνο venture capital) και αθλητικές δραστηριότητες. Για την ίδρυση εταιρείας περιορισμένης ευθύνης απαιτείται εταιρικό κεφάλαιο το οποίο δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 18.000 Euro, ενώ θα πρέπει να έχει καταβληθεί ολόκληρο κατά την υπογραφή του Καταστατικού.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης, είναι τα ακόλουθα:

1. Η διαίρεση του κεφαλαίου σε “μερίδες συμμετοχής” κάθε μία εκ των οποίων αποτελείται από εταιρικά μερίδια, από τα οποία το καθένα δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 10.000 δρχ.
2. Συγκεκριμένοι όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ’ όλη τη διάρκεια της ζωής της
3. Η ορισμένη διάρκειά της (αν και η παράλειψη αναγραφής της διάρκειας δεν αποτελεί λόγο ακυρότητας της εταιρείας)
4. Η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων

5. Η λήψη αποφάσεων, κατά πλειοψηφία πλέον του μισού του όλου αριθμού των εταίρων, που εκπροσωπούν πλέον του μισού του όλου εταιρικού κεφαλαίου
6. Η ύπαρξη δύο οργάνων, ήτοι της Γενικής Συνέλευσης των εταίρων και του διαχειριστή ή διαχειριστών.

Μια τέτοια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί με τέσσερις τρόπους, όπως φαίνεται στο διάγραμμα.

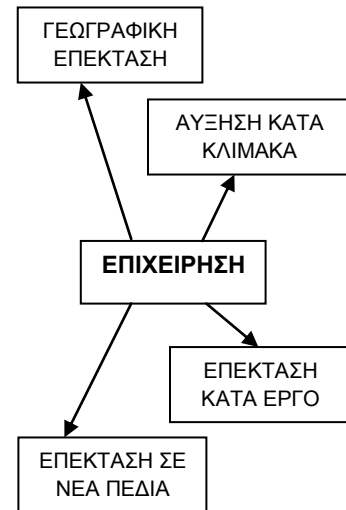
Δεν καταφέρνουν όμως όλες οι επιχειρήσεις να αναπτυχθούν, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, που μόλις αναφέραμε: οι περισσότερες από αυτές παραμένουν εγκλωβισμένες σε μικρά μεγέθη και κάποια στιγμή κλείνουν (Καζάζης Ν., 2000).

Ο ρόλος της καταγραφής του ιστορικού των επιχειρήσεων, είναι πολύ σημαντικός καθώς μέσα από την πορεία και τις αποφάσεις τους μπορούμε να εξηγήσουμε, κάθε φορά, τους λόγους της επιτυχίας ή της αποτυχίας.

Μέχρι τα μέσα του 19^{ου} αιώνα κυριαρχούσαν οι μικρές προσωπικές επιχειρήσεις σε όλους τους οικονομικούς τομείς. Στον αγροτικό χώρο είχαμε οικογενειακές εκμεταλλεύσεις, που παρήγαγαν οι ίδιες την μεγάλη πλειονότητα των αγαθών που καταναλώναν, ενώ το μικρό πλεόνασμα που απέμενε (αν απέμενε) μετά την κάλυψη των αναγκών, ανταλλάσσόταν με αντιπραγματισμό.

Στον βιοτεχνικό τομέα, πάλι, είχαμε μια σειρά από προσωπικά εργαστήρια τεχνιτών που λειτουργούσαν με ελάχιστα κεφάλαια.

Ο κύριος λόγος που εμπόδιζε την ανάπτυξη τόσο των αγροτικών, όσο και των βιοτεχνικών επιχειρήσεων ήταν ο κατακερματισμός των αγορών που με την σειρά του οφειλόταν –κυρίως- στο υψηλό κόστος μεταφοράς. Το υψηλό κόστος μεταφοράς επέβαλλε η κατανάλωση του προϊόντος να γίνεται όσο το δυνατόν πλησιέστερα στον τόπο παραγωγής του, περιορίζοντας κατά πολύ την όποια δυνητική αγορά των επιχειρήσεων. Η κατάσταση αυτή άρχισε να αλλάζει, από τα μέσα του 18^{ου} αιώνα, τουλάχιστον όσο αφορά τις προηγμένες χώρες της εποχής - Αγγλία, Γαλλία- με την επέκταση του οδικού δικτύου τους και την κατασκευή



Τρόποι ανάπτυξης επιχειρήσεων

καναλιών. Τα πράγματα θα αλλάξουν ριζικά με την εμφάνιση του σιδηροδρόμου, από το 1850 και ύστερα.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις, όπου υπήρχαν, ήταν κρατικές και συνήθως αφορούσαν το στρατό (όπως τα *Βασιλικά Ναυπηγεία*). Υπήρχαν επίσης και ιδιωτικές μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά η ύπαρξη και η κερδοφορία τους στηριζόταν σε μεγάλο βαθμό σε κάποια κρατικά προνόμια, όπως το μονοπωλιακό δικαίωμα διεξαγωγής του εμπορίου με τις Ινδίες που είχε η αγγλική *Εταιρεία Ανατολικών Ινδιών* εναντίον αυτών των νομικών μονοπωλίων, που ουσιαστικά περιόριζαν το εμπόριο, επιχειρηματολόγησε ο A. Smith, στο βιβλίο του για «*Τα Αίτια και την Φύση του Πλούτου των Εθνών*», που δημοσιεύθηκε το 1776.

Μετά το 1850, η μεγάλη επιχείρηση (μεγάλη: με βάση το ενεργητικό, την παραγωγή, τις πωλήσεις, το εργατικό δυναμικό ή την κεφαλαιοποίηση) εμφανίζεται όλο και πιο συχνά σε διάφορους κλάδους παραγωγής. Δεν είναι, όμως, μόνο το μέσο μέγεθος της επιχείρησης που αυξάνεται. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις ελέγχουν όλο και μεγαλύτερα μερίδια της αγοράς στον τομέα που δραστηριοποιούνται (*συγκεντροποίηση*) και μετατράπηκαν ουσιαστικά σε ολιγοπώλια.

Οι σιδηρόδρομοι ήταν εκείνος ο κλάδος στον οποίο παρουσιάστηκαν για πρώτη φορά οι πραγματικά μεγάλες επιχειρήσεις. Στη Βρετανία, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, οι δέκα μεγαλύτερες εταιρίες με κριτήριο την κεφαλαιοποίηση, ήταν όλες εταιρίες σιδηροδρόμων. Εκτός από τους σιδηροδρόμους, πάντως, οι μεγάλες εταιρίες εμφανίστηκαν επίσης στη βιομηχανία, αλλά και στο εμπόριο και την χρηματοδότηση (τράπεζες), ενώ επεκτάθηκαν και στους τομείς κοινής ωφέλειας κατά την περίοδο του μεσοπολέμου.

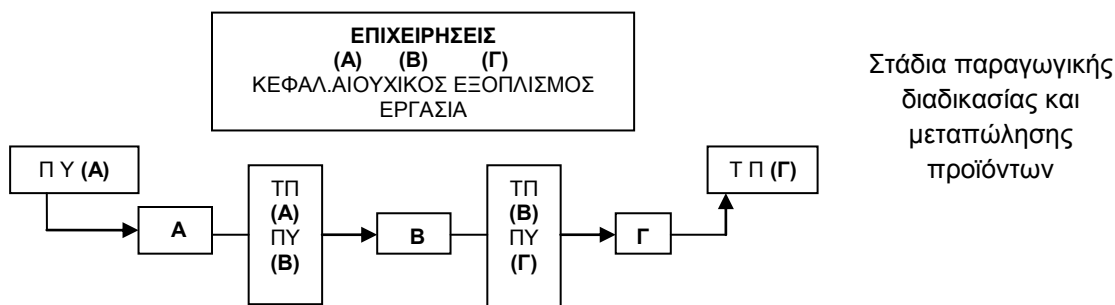
Η *συγκεντροποίηση* αρχίζει να παίρνει σοβαρές διαστάσεις από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, όταν οι τέσσερις ή πέντε μεγαλύτερες επιχειρήσεις κάθε κλάδου, ελέγχοντας το 70%, ή και μεγαλύτερο, ποσοστό των πωλήσεων οι επιχειρήσεις αυτές, δεν θεωρούσαν πια τις τιμές της αγοράς ως δεδομένες (τέλειος ανταγωνισμός), αλλά κατάλαβαν ότι μπορούν να τις διαμορφώσουν οι ίδιες (ολιγοπώλιο, μονοπωλιακός ανταγωνισμός).

Το 1929, τρεις αμερικάνικες αυτοκινητοβιομηχανίες (Ford, General Motors και Chrysler) έλεγχαν το 75% της αμερικάνικης αγοράς. Τέτοια μεγέθη δεν πραγματοποιούνται μόνο με την ενδογενή ανάπτυξη της επιχείρησης - με τους τρόπους που περιγράφηκαν στο παραπάνω σχήμα - αλλά και με τις *συγχωνεύσεις* μεταξύ των εταιριών, που κατέκλυσαν την αμερικανική, ιδίως, αγορά, από το 1900 και ύστερα. Λίγο πριν από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, οι τέσσερις από τις πέντε κορυφαίες και οι 33 από τις 50 μεγαλύτερες βιομηχανικές εταιρίες στον κόσμο ήταν αμερικάνικες.

Στο ερώτημα *ποίοι παράγοντες ωθούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης* προσπαθούν να απαντήσουν τρεις σχολές σκέψης: α) η οικονομική του κόστους συναλλαγής, β) το θεωρητικό πλαίσιο του Alfred Chandler και γ) η θεωρία των συμβατικών σχέσεων.

α) Οικονομική του κόστους συναλλαγής

Ας δούμε τα στάδια παραγωγής και διάθεσης ενός προϊόντος (βαμβακερά ρούχα) : η αγροτική επιχείρηση Α παράγει το βαμβάκι, το οποίο μετατρέπεται σε ρούχα στην βιομηχανία Β και διατίθεται στον τελικό καταναλωτή από την εμπορική επιχείρηση Γ. Στον κύκλο αυτό, τα τελικά προϊόντα (ΤΠ) των επιχειρήσεων Α και Β δεν είναι παρά πρώτες ύλες (ΠΥ) για τις επιχειρήσεις Β και Γ. Στη συνέχεια, εστιάζουμε την ανάλυσή μας στην επιχείρηση Β.



Σύμφωνα με την συμβατική οικονομική, σε μια ανταγωνιστική αγορά, η επιχείρηση Β αγοράζει πρώτες ύλες από τα διάφορα αγροκτήματα και με τον κατάλληλο (δηλ. περισσότερο κερδοφόρο) συνδυασμό εργασίας και κεφαλαίου, παράγει το τελικό γι' αυτήν προϊόν, που πουλά στα εμπορικά καταστήματα. Μέχρι το προϊόν να φτάσει στον τελικό καταναλωτή, στο (πολύ απλοποιημένο) σχεδιάγραμμά μας μεσολαβούν τέσσερις αγοραπωλησίες.

Και πάλι σύμφωνα με την συμβατική οικονομική, όλα τα παραπάνω γίνονται σε συνθήκες *τέλειας πληροφόρησης* και απουσίας *καιροσκοπισμού*: η πρώτη δίνει στην επιχείρηση B την δυνατότητα να αγοράζει, συγκεκριμένης ποιότητας, βαμβάκι στην καλύτερη δυνατή τιμή· η δεύτερη υποχρεώνει τα αγροκτήματα να τηρούν τις συμβατικές τους υποχρεώσεις - π.χ. όσον αφορά τον χρόνο και την ποιότητα του βαμβακιού που παραδίδουν - ώστε η παραγωγή στην βιομηχανία B να διεξάγεται με ασφάλεια, χωρίς διακοπές ή άλλα προβλήματα.

Η *τέλεια πληροφόρηση*, όμως δεν είναι ανέξοδη· και ο *καιροσκοπισμός*, που μπορεί να εκδηλωθεί απρόσμενα, δημιουργεί αβεβαιότητες στις επιχειρήσεις. Και οι δύο αυτοί παράγοντες συμβάλλουν στην δημιουργία ενός κόστους που διαφεύγει από τα οικονομικά εγχειρίδια, του *κόστους συναλλαγών*. Ο μόνος τρόπος για να αποφευχθεί αυτό το κόστος είναι η επέκταση της επιχείρησης B, ώστε να συμπεριλάβει τις λειτουργίες της A (*κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω*) και της Γ (*κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός*).

Το αν πράγματι η επιχείρηση B προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση της μιας ή της άλλης μορφής εξαρτάται από τις συγκεκριμένες συνθήκες που αντιμετωπίζει: αν οι συναλλαγές της με άλλες επιχειρήσεις είναι περιορισμένες, η ολοκλήρωση μάλλον δεν θα πραγματοποιηθεί και την ρύθμιση της παραγωγής του προϊόντος θα αναλάβουν οι αγοραίες ρυθμίσεις μεταξύ των επιχειρήσεων. Άλλοτε πάλι, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να προχωρήσει στην καθετοποίηση της παραγωγής της: είναι, μεταξύ πολλών άλλων, η περίπτωση της Ford, που στην δεκαετία του 1920, προκειμένου να αποφύγει το κόστος και την αβεβαιότητα εκατομμυρίων συμβάσεων, που ήταν αναγκαίες για την προμήθεια τμημάτων των αυτοκινήτων που παρήγαγε από εξωτερικούς προμηθευτές, προχώρησε στην εσωτερική του παραγωγή τμημάτων της.

Στην προβληματική, που αναπτύξαμε παραπάνω, αγορά και επιχείρηση εμφανίζονται ως αντίθετοι πόλοι. Οι αγορές συντονίζουν τις ανταλλαγές μέσω του μηχανισμού των τιμών, ενώ οι επιχειρήσεις τις ανταλλαγές *στο εσωτερικό τους*, μέσω οδηγιών που δίνονται από την διεύθυνση της εταιρίας.

β) Το ερμηνευτικό πλαίσιο του Chandler

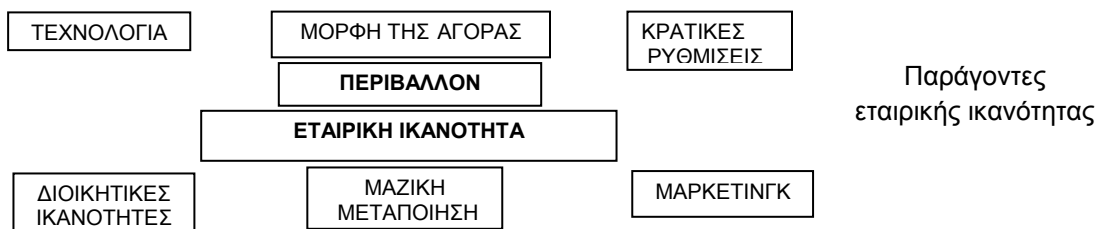
Ο Alfred Chandler, αμερικανός ιστορικός των επιχειρήσεων προσπαθεί επίσης να εξηγήσει τους λόγους για τους οποίους λίγες μεγάλες επιχειρήσεις κυριαρχούν στις περισσότερες αγορές. Αρχίζει από το προφανές: ορισμένες επιχειρήσεις προσαρμόζονται περισσότερο επιτυχημένα από τις υπόλοιπες στο οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν· αυτές, λοιπόν, αναπτύσσονται γρηγορότερα κερδίζοντας μερίδια της αγοράς από τις υπόλοιπες. Τα ερωτήματα, βέβαια, είναι δύο ειδών: αφενός, ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος προς τα οποία πρέπει να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις και αφετέρου ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που έχουν ως αποτέλεσμα κάποιες επιχειρήσεις να είναι περισσότερο επιτυχημένες από τις άλλες.

Το *περιβάλλον* δημιουργεί κάποιους περιορισμούς (αλλά και ευκαιρίες) για όλους: α) κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει μια δεδομένη *τεχνολογία* με την οποία θα πρέπει να πραγματοποιήσει την παραγωγή, β) η *μορφή της αγοράς* επίσης είναι δεδομένη τόσο για τις εισροές όσο και για τις εκροές της (ανταγωνισμός, ολιγοπώλιο κλπ) και, γ) το *νομικό πλαίσιο* και οι κρατικές ρυθμίσεις είναι κοινές για όλες.

Οι επιχειρήσεις που κατορθώνουν να επικρατήσουν, είναι εκείνες οι οποίες:

- 1) διευθύνονται από πρόσωπα με *αυξημένες ικανότητες*, που μπορεί να προέρχονται από τον χαρακτήρα και την ευφυΐα τους, αλλά είναι κυρίως προϊόν μάθησης,
- 2) προχωρούν σε *μαζική παραγωγή* και
- 3) χρησιμοποιούν εκτεταμένα (για να ξεφύγουν από την ανωνυμία) τις διάφορες τεχνικές του *μάρκετινγκ*.

Η ικανότητα κάποιων επιχειρήσεων να προσαρμόζονται σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται, την οποία ο Chandler ονόμασε *εταιρική ικανότητα*, είναι το χαρακτηριστικό εκείνο που επιτρέπει σε ορισμένες εταιρίες να φτάσουν στην κορυφή, αλλά και να μείνουν εκεί.



*Αξίζει να μείνουμε λίγο περισσότερο στις απόψεις του Chandler και να τις επεκτείνουμε, με της βοήθεια του βιβλίου του W. Lazonick, *Η Οργάνωση των Επιχειρήσεων και ο Μύθος της Οικονομίας της Αγοράς* (Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, Ηράκλειο 2001)

Αν ξαναγυρίζουμε στο προηγούμενο σχήμα, βλέπουμε ότι για την παραγωγή του τελικού (για τον καταναλωτή) προϊόντος, η διαδικασία χωρίζεται σε τέσσερα στάδια. Μέχρι τα τέλη του 19^{ου} αιώνα, τα τέσσερα αυτά στάδια σήμαιναν τέσσερις διαφορετικές επιχειρήσεις που συντονίζονταν μεταξύ τους μέσω των δυνάμεων της αγοράς. Πρόκειται για την κλασική μορφή που είχαν οι επιχειρήσεις κατά την βιομηχανική επανάσταση: σχετικά μικρές εταιρίες, χωρίς μεγάλες ανάγκες σε κεφάλαιο, περιορισμένες με μια πόλη, που διοικούσαν από τον ιδρυτή και τους κληρονόμους του. Ο κατεξοχήν τόπος αυτής της επιχείρησης ήταν η Αγγλία.

Η αμερικάνικη επιχείρηση αντίθετα, χωρίς το βάρος των οικογενειακών παραδόσεων, άρχισε να διαχωρίζει πολύ νωρίς την *ιδιοκτησία* από την *διεύθυνση*. Απλοποιώντας: οι ιδιοκτήτες μέτοχοι εισέπρατταν τα μερίσματά τους, μπορούσαν οποιαδήποτε στιγμή να πουλήσουν τις μετοχές της εταιρίας και να αγοράσουν μετοχές κάποιας άλλης και, τις περισσότερες φορές, δεν αισθάνονταν κανένα προσωπικό δεσμό με την Α ή την Β εταιρία. Αυτοί που πραγματικά διαχειρίζονταν την επιχείρηση ήταν οι (μισθωτοί ή/και με μερίδιο στα κέρδη) διευθυντές. Τα απαραίτητα κεφάλαια για τις επενδύσεις μπορούσαν τώρα να βρεθούν όχι μόνο από την διάθεση οικογενειακών περιουσιακών στοιχείων και τα κέρδη της εταιρίας, μα και με την έκδοση μετοχών και την διάθεσή τους στο (απρόσωπο) κοινό, μέσω της Wall Street.

Ο συνδυασμός επαγγελματιών διευθυντών (απόφοιτων κάποιας εμπορικής σχολής) και δυνατοτήτων μεγαλύτερης χρηματοδότησης των επιχειρηματικών σχεδίων ήταν μία από τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των μεγάλων αμερικανικών επιχειρήσεων. Η άλλη είναι τόσο προφανής, που συχνά την ξεχνάμε: μια μεγάλη επιχείρηση, ας πούμε η Δ, θα αντικαταστήσει τις άλλες τρεις στο παράδειγμά μας, εσωτερικεύοντας υπό ενιαία διεύθυνση τις λειτουργίες τους, μόνο αν στο *συνολικό* αποτέλεσμα είναι περισσότερο αποτελεσματική από

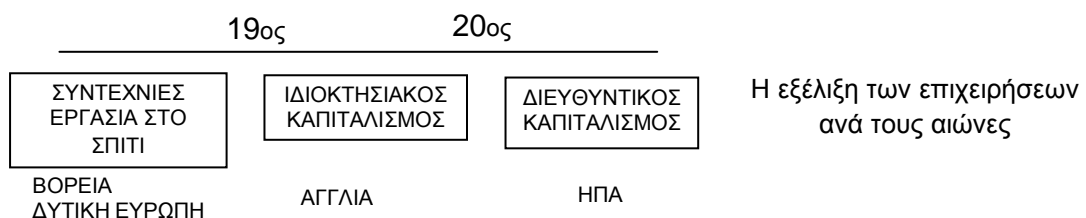
τις άλλες. Αν δηλ. η Δ καταφέρνει να δώσει στον τελικό καταναλωτή καλύτερα και με χαμηλότερη τιμή προϊόντα από αυτά που του προσέφερε η προηγούμενη κατάσταση. Αν η Δ είναι η *καινοτομική επιχείρηση*, όπως την ονόμασε ο Schumpeter, που την θεώρησε ως τον βασικό φορέα της οικονομικής ανάπτυξης: καινοτόμα, γιατί ο τρόπος που οργανώνει την παραγωγή, ενοποιώντας τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, είναι αποτελεσματικότερος από τον αγοραίο συντονισμό διαφορετικών μεταξύ τους επιχειρήσεων. Γι' αυτό ο Lazonick μιλά για τον «Μύθο (της αποτελεσματικότητας) της Οικονομίας της Αγοράς». Ο εσωτερικός συντονισμός -υποστηρίζει- μεταξύ των διάφορων τμημάτων μιας μεγάλης και κάθετα ολοκληρωμένης επιχείρησης, μπορεί να δώσει, και πάντως στην Αμερική έδωσε, καλύτερα αποτελέσματα από εκείνα που θα έδιναν οι μικρές, περιορισμένες σε ένα στάδιο της παραγωγής εταιρίες που συντονίζονται μέσω των αγορών.

γ) Το Συμβατικό ερμηνευτικό πλαίσιο

Σύμφωνα με αυτό, τα δύο κύρια χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων είναι: η αλληλεπίδρασή τους με ένα πλήθος αντισυμβαλλομένων και ότι τα σύνορα των δραστηριοτήτων τους είναι διαπερατά. Υπάρχουν λοιπόν συμβάσεις τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης (π.χ. μεταξύ των διάφορων τμημάτων της ή μεταξύ της διεύθυνσης και του υπόλοιπου προσωπικού) όσο και μεταξύ της επιχείρησης και διάφορων παραγόντων του περιβάλλοντος (π.χ. προσφυγή στην αγορά εργασίας για την πρόσληψη προσωπικού με σύμβαση έργου). Η επέκταση ή η μείωση των «χώρων» στους οποίους δραστηριοποιείται η επιχείρηση εξαρτάται από τις περιστάσεις και μεταβάλλεται συνεχώς.

Σε τελευταία ανάλυση, σύμφωνα με την συμβατική θεωρία, η οικονομία ως σύνολο δεν είναι παρά ένα τεράστιο πλέγμα συμβάσεων και η επιχείρηση ένα εστιακό σημείο στο πλαίσιο αυτών των συμβάσεων.

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



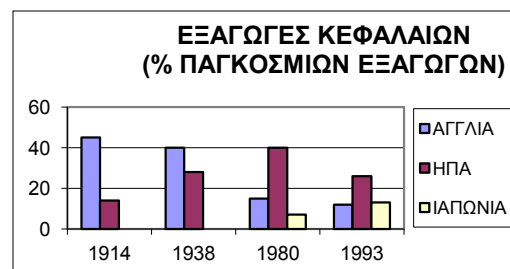
Διεθνής επιχείρηση

Οι διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες εμφανίζονται με πολλές μορφές: πραγματοποίηση εξαγωγών, ανάθεση με σύμβαση εργασιών σε μια ξένη εταιρία ή δράση που αναπτύσσουν οι *πολυεθνικές επιχειρήσεις*. Ως πολυεθνική θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε κάθε επιχείρηση η οποία ελέγχει πηγές δημιουργίας εισοδήματος (παραγωγικές εγκαταστάσεις, αγορές λιανικής πώλησης ή μάρκετινγκ) σε περισσότερες από μία χώρες.

Η *κλασική* πολυεθνική επιχείρηση, επεκτείνει τις δραστηριότητές της από τη χώρα καταγωγής στην φιλοξενούσα χώρα υποδοχής. Αυτή η επέκταση μπορεί να γίνει είτε με την ίδρυση υποκαταστήματος, είτε με την ενσωμάτωση, μετά από συμφωνία με τις εγχώριες εταιρίες μιας θυγατρικής στη φιλοξενούσα χώρα. Όποια μορφή και αν πάρει η διείσδυση μιας πολυεθνικής σε κάποια χώρα του εξωτερικού, το κρίσιμο ερώτημα είναι αυτό του ελέγχου. Μια ξένη πολυεθνική μπορεί να ελέγχει κάποια εγχώρια εταιρία, ακόμα και αν δεν κατέχει την πλειοψηφία των μετοχών, αν οι υπόλοιπες μετοχές παρουσιάζουν μεγάλη διασπορά, οπότε έχουμε να κάνουμε με *άμεση επένδυση*: αν πάλι το μειοψηφικό πακέτο που διαθέτει δεν επιτρέπει τον έλεγχο έχουμε μια *επένδυση χαρτοφυλακίου*.

Μια άλλη διάκριση ανάμεσα στις διεθνείς επιχειρήσεις είναι αυτή μεταξύ των *πολυεθνικών* και των *πολυεγχώριων*: οι πρώτες εφαρμόζουν παγκόσμια πολιτική (π.χ. στον τομέα της διαφήμισης) ανεξάρτητα από την χώρα στην οποία δραστηριοποιούνται, ενώ οι δεύτερες ακολουθούν στρατηγικές που διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα.

Γύρω από την λειτουργία των πολυεθνικών έχει αναπτυχθεί μια ολόκληρη φιλολογία: καθώς μεταφέρει κεφάλαια, τεχνικές και γνώσεις, συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας υποδοχής, όμως, μπορεί ταυτόχρονα να μειώνει την εθνική αυτοδιάθεσή τους ή να έρχεται σε σύγκρουση με τα τοπικά πολιτισμικά πρότυπα. Όσον αφορά την



χώρα προέλευσης, αυτή υφίσταται εξαγωγές κεφαλαίων, μείωση των εξαγωγών προϊόντων και άρα και των θέσεων εργασίας.

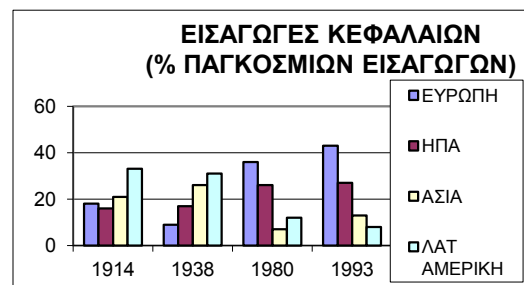
Μέχρι την δεκαετία του 1960 η θεωρία για τις πολυεθνικές ήταν ουσιαστικά μια θεωρία του arbitrage: ως βασική λειτουργία των πολυεθνικών θεωρούνταν η μεταφορά πόρων από περιοχές χαμηλής απόδοσης σε άλλες όπου η απόδοση ήταν υψηλότερη. Από την δεκαετία του 1960, όμως, έγινε αντιληπτό ότι οι πολυεθνικές μεταφέρουν στις χώρες υποδοχής ένα πακέτο πόρων, από τους οποίους το χρηματικό κεφάλαιο είναι μόνο ένα στοιχείο: ταυτόχρονα (μπορεί να) μεταφέρουν δικαιώματα ιδιοκτησίας, διοικητικά συστήματα, προνομιακή πρόσβαση σε πρώτες ύλες, ή οικονομίες κλίμακας που απορρέουν από το μεγάλο τους μέγεθος. Χάρη στο συνδυασμό όλων αυτών των παραγόντων οι πολυεθνικές καταφέρνουν να λειτουργούν κερδοφόρα παρά το πρόσθετο κόστος διεξαγωγής επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε ξένο περιβάλλον.

Οι χώρες στις οποίες εγκαθίστανται οι πολυεθνικές δεν είναι τυχαίες, αλλά θα πρέπει να πληρούν κάποιους όρους: φτηνό και καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό, υψηλής ποιότητας υποδομές και προνομιακή πολιτική από τις κυβερνήσεις που εφαρμόζει η κυβέρνηση προκειμένου να προσελκύσει ξένες επενδύσεις. Πολυεθνικές επενδύσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν, τέλος, ως απάντηση στην ύπαρξη τελωνειακών δασμών.

Οι πρώτες πολυεθνικές εταιρίες, όπως η English East India Company, ήταν εταιρίες με μονοπωλιακά δικαιώματα που είχαν παραχωρηθεί από τον μονάρχη σε συγκεκριμένες περιοχές, με αντάλλαγμα την άσκηση στρατιωτικού ελέγχου σε συγκεκριμένες τοποθεσίες. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις αυτές είδαν την δύναμή τους να μειώνεται ή σταμάτησαν τελείως το διεθνές εμπόριο, όταν καταργήθηκαν τα μονοπώλιά τους την εποχή του ελεύθερου εμπορίου, από τα τέλη του 18^{ου} αιώνα.

Οι άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό

αναζωογονήθηκαν μετά το 1880 και την αύξηση του διεθνούς εμπορίου: το 1914 έφταναν το 10% της παγκόσμιας παραγωγής, ποσοστό που δεν ξεπεράστηκε

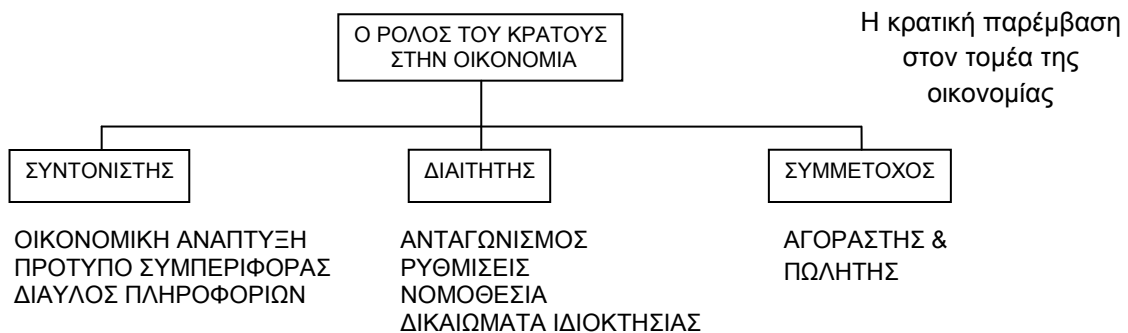


παρά την δεκαετία του 1990. Η χώρα που δέχθηκε τις περισσότερες επενδύσεις, χάρη στις οποίες οφείλει ένα σημαντικό μέρος της οικονομικής της ανάπτυξης, είναι οι ΗΠΑ.

Μετά το ξέσπασμα της κρίσης του 1929, ο ρυθμός αύξησης των ξένων άμεσων επενδύσεων μειώθηκε σημαντικά, καθώς οι επιχειρήσεις, λόγω και της διεθνούς έντασης, εξέταζαν με μεγαλύτερη επιφυλακτικότητα τις δυνατότητες επέκτασής τους (Φορτσάκης Θ., 2007). Τις άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό διαδέχθηκαν οι συμφωνίες μεταξύ των εταιριών που προσπαθούσαν να αντιμετωπίσουν τη συρρίκνωση της αγοράς και τον εντεινόμενο ανταγωνισμό, κατάσταση που διήρκεσε μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1930.

Από το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου μέχρι το 1980 οι αναπτυσσόμενες χώρες της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής ήταν οι κύριοι αποδέκτες των ξένων επενδύσεων, κυρίως από τις ΗΠΑ. Όμως, τις δύο τελευταίες δεκαετίες η τάση αυτή αντιστράφηκε: σήμερα είναι πλέον προς τις ΗΠΑ και άλλες επιλεγμένες χώρες της Δυτικής Ευρώπης που κατευθύνουν τις επενδύσεις τους οι μεγαλύτερες πολυεθνικές, περιοχές δηλαδή που βρίσκουν έτοιμες υποδομές, νομική ασφάλεια και εργαζόμενους με ιδιαίτερα υψηλή εκπαίδευση.

Με δεδομένο το γεγονός ότι οι κυβερνήσεις έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στις οικονομίες των περισσότερων χωρών, θα μπορούσαμε να σχηματοποιήσουμε την κρατική παρέμβαση όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Η ανάμειξη του κράτους στην οικονομία έχει απασχολήσει όλους σχεδόν τους θεωρητικούς:

- Ακόμα και για τον A. Smith, κυριότερο υποστηρικτή της «οικονομίας της αγοράς», ορισμένες δραστηριότητες, όπως η εθνική άμυνα, τα μεγάλα δημόσια

έργα και το σύστημα απονομής της δικαιοσύνης, διεξάγονται καλύτερα από το κράτος, παρά από τις (ιδιωτικές) επιχειρήσεις.

- Σύμφωνα με τον M. Olson (υπόθεση της *θεσμικής σκλήρυνσης*), οι στενές σχέσεις μεταξύ κράτους και επιχειρήσεων ενέχουν τον κίνδυνο οι κυβερνήσεις να είναι περισσότερο ευαίσθητες απέναντι στα συμφέροντα ορισμένων συντεχνιακών ομάδων παρά στο συμφέρον ολόκληρης της κοινωνίας. Ο ρόλος, επομένως, που καλείται να παίξει μια δημοκρατική κυβέρνηση είναι να εξισορροπεί τα συμφέροντα μεταξύ διάφορων ομάδων: των επιχειρήσεων, των εργατικών συνδικάτων, των καταναλωτών και των ομάδων προστασίας του περιβάλλοντος.

- Αντίθετα, σοσιαλιστές και κομμουνιστές (Lenin) υποστηρίζουν ότι η παρέμβαση του κράτους στην οικονομία είναι ανεπαρκής και ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις θα έπρεπε να βρίσκονται υπό κρατικό έλεγχο, προς όφελος του δημόσιου συμφέροντος.

- Κάπου στο μέσον, ο Keynes υποστήριξε ότι το κράτος πρέπει να αναλάβει την διαχείριση των βραχυχρόνιων οικονομικών διακυμάνσεων με σκοπό την διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που θα ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα. Οι τακτικές προσαρμογές της δημοσιονομικής πολιτικής και των δημόσιων δαπανών, ανάλογα με την συγκυρία, ήταν τα εργαλεία με τα οποία το κράτος μπορούσε να μετριάσει τις οικονομικές διακυμάνσεις.

- Ο Gerschenkron, τέλος, υποστηρίζει ότι ο ρόλος του κράτους θα πρέπει να είναι μεγαλύτερος σε χώρες των οποίων η οικονομία είναι καθυστερημένη, αναλαμβάνοντας βιομηχανικές επενδύσεις και μεγάλα δημόσια έργα· οι επικριτές του επισημαίνουν τα μειονεκτήματα του κρατικού παρεμβατισμού, ιδίως την πιθανότητα κακής κατανομής των παραγωγικών πόρων.

Πολλές φορές το κράτος παίζει το ρόλο του διαιτητή εστιάζοντας στην προστασία των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας επενδυτών, εργαζομένων και καταναλωτών, με την ανάπτυξη του εμπορικού δικαίου και της νομοθεσίας για τις ανώνυμες εταιρίες. Οι νόμοι για τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, π.χ., ενθαρρύνουν τις επενδύσεις για έρευνα και ανάπτυξη, δεδομένου ότι ο επιχειρηματίας μπορεί τώρα να αποκομίσει οφέλη από μια επιτυχημένη

καινοτομία. Δίνει έμφαση στην προστασία του ανταγωνισμού και στην ακύρωση των συμφωνιών μεταξύ των επιχειρήσεων, που είναι επιζήμιες για το κοινωνικό σύνολο. Οι συμφωνίες αυτές, μυστικές ή φανερές, έχουν στόχο την καθιέρωση ενιαίων τιμών ή/και το μοίρασμα της αγοράς και άρχισαν να εμφανίζονται από τα μέσα του 19^{ου} αιώνα, μαζί με την δημιουργία των πρώτων μεγάλων επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στους κλάδους των σιδηροδρόμων και της βιομηχανίας χάλυβα (Standard Oil). Η προσπάθεια αντιμετώπισης τέτοιων καταστάσεων ξεκίνησε από τις ΗΠΑ, μάλλον αργά, , στις αρχές της δεκαετίας του 1930 με μια σειρά αντιμονοπωλιακών νόμων.

Οι κυβερνήσεις συμμετέχουν άμεσα στις επιχειρήσεις, ως αγοραστές ή πωλητές, ιδιαίτερα κατά τις περιόδους του πολέμου, όπου τα κρατικά συμβόλαια προσφέρουν έναν από τους πιο αποτελεσματικούς δρόμους ανάπτυξης στις επιχειρήσεις.

Η σχέση μεταξύ κυβέρνησης και πολεμικής βιομηχανίας χαρακτηρίστηκε από τον πρόεδρο Αϊζενχάουερ ως «στρατιωτικο-βιομηχανικό» σύμπλεγμα και έχει ενισχυθεί από την μετακίνηση στελεχών μεταξύ των δύο πλευρών. Ιδιαίτερα πολλοί αξιωματικοί των ενόπλων δυνάμεων έχουν εργαστεί σε πολεμικές βιομηχανίες και έχουν χρησιμοποιήσει τις ειδικές γνώσεις και την πείρα τους για να διεκδικήσουν πρόσθετα κρατικά συμβόλαια.

Πέρα όμως από την πολεμική βιομηχανία, κρατικές βιομηχανίες ή αγορές αναπτύχθηκαν επίσης στους τομείς της αστικής υποδομής (ύδρευση, φωταέριο και αργότερα εξηλεκτρισμός, οδικό δίκτυο).

Με την λήξη του πολέμου του 1945, οι κυβερνήσεις ορισμένων χωρών, όπως της Βρετανίας, αντί να περιορίσουν τον παρεμβατισμό, αύξησαν τον αριθμό των κρατικών βιομηχανιών στο πλαίσιο μιας πολιτικής που έγινε γνωστή ως πολιτική *εθνικοποιήσεων*. Στην Αγγλία, η πρώτη αυτοδύναμη εργατική κυβέρνηση εθνικοποίησε τους σιδηρόδρομους, τα εργοστάσια παραγωγής χάλυβα, αεροπλάνων, αυτοκινήτων καθώς και το σύστημα υγείας. Όμως, σε αρκετές περιπτώσεις τα αποτελέσματα ήταν αρνητικά, είτε από την άποψη της κερδοφορίας το δει κανείς, είτε από την άποψη του δημόσιου συμφέροντος. Η πολιτική στροφή προς τα δεξιά, που ακολούθησε την εκλογή της Θάτσερ το

1979, ανέτρεψε την μεταπολεμική πορεία, καθώς πολλοί εθνικοποιημένοι κλάδοι δόθηκαν ξανά στον ιδιωτικό τομέα. Ο D. Jeremy, στο βιβλίο του «*A Business History of England*» (1900-1950) προσπαθεί να κάνει μια ψύχραιμη ανάλυση κόστους – οφέλους των εθνικοποιήσεων, έναντι των αποκρατικοποιήσεων.

2.2.2 Επιχειρηματικότητα και διοίκηση επιχειρήσεων

Η επιχειρηματικότητα είναι το πεδίο με το ασαφέστερο περιεχόμενο στο τρίπτυχο: επιχειρηματίας- επιχείρηση- επιχειρηματικότητα. Πολλοί οικονομολόγοι, από τον R. Cantillon τον 18ο αιώνα έως τον M. Casson στη δεκαετία του 1980, διαμόρφωσαν ορισμούς και περιέγραψαν τη λειτουργία του επιχειρηματία. Στην έννοια της επιχειρηματικότητας αποδίδονται σήμερα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά: «Οι επιχειρηματικές ικανότητες συγκεντρώνονταν σε μια στενά εστιασμένη ιδιωτική επιχείρηση και την επιχειρηματική της ομάδα σε ένα τοπικό πλαίσιο», ή ακόμη «η επιχειρηματικότητα θεωρείται χαρακτηριστικό της προσωπικότητας: κάποια άτομα πιστεύεται ότι έχουν ένα ορισμένο χάρισμα, ή μια φυσική κλίση να αναπτύσσουν επιχειρηματική δράση».

Η επιχειρηματική δράση στη θεωρητική συζήτηση για την καπιταλιστική οικονομία περιγράφεται ως το κυνήγι του καθαρού κέρδους μέσα από την εκμετάλλευση της έλλειψης ισορροπίας στην αγορά, ή μέσα από τη δημιουργία ανισορροπίας με την εισαγωγή νέων προϊόντων, μεθόδων ή τεχνικών στην οικονομική ζωή. Οι ιστορικοί που μελετούσαν την ανάπτυξη της αμερικανικής οικονομίας μέσα από την επιχείρηση αναρωτήθηκαν αν το καταλληλότερο πεδίο παρατήρησης ήταν η εταιρεία-επιχείρηση, ή η επιχειρηματική ζωή και προσωπικότητα του πρωταγωνιστή. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1940 έγινε απόπειρα διαχωρισμού της ιστορίας της επιχείρησης από την ιστορία της επιχειρηματικότητας. Έτσι, ενώ η οικονομική ιστορία επικεντρωνόταν σε μακρο-οικονομικά θέματα με βάση εμπειρικά δεδομένα, η ιστορία της επιχείρησης και η ιστορία της επιχειρηματικότητας εξέταζαν μικρο-οικονομικά θέματα, που σχετίζονταν με τις ατομικές συντεταγμένες της οικονομικής δραστηριότητας. Η διαφοροποίηση μεταξύ των δύο σχολών είχε νομιμοποιηθεί το 1948 με την

ίδρυση στο Χάρβαρντ του ερευνητικού κέντρου για την Ιστορία της Επιχειρηματικότητας (Research Center of Entrepreneurial History) που εξέδιδε και το περιοδικό *Explorations in Entrepreneurial History*. Οι πιο ιστορικοποιημένες μελέτες στον κλάδο της ιστορίας της επιχείρησης αναγνώρισαν εθνικές και πολιτισμικές ιδιαιτερότητες, παράλληλα με τις σχέσεις της με την οικονομική θεωρία. Η θεωρητική οικονομική σκέψη συχνά δεν μπόρεσε να απαγκιστρωθεί από τη μελλοντολογική διάσταση του λόγου της. Η σύγχρονη με τα γεγονότα παρακολούθηση και αποτίμηση της εξέλιξης του καπιταλισμού γέννησε ποικίλες προσεγγίσεις. Η παρατήρηση, η περιγραφή και η ερμηνεία του οικονομικού βίου δεν μπορούσε να εγκλωβιστεί σε γενικευτικά σχήματα παραμελώντας εθνικές και πολιτισμικές παραμέτρους. Ο μεθοδολογικός πλούτος των κοινωνικών επιστημών προσφέρεται σε πιο σύνθετες αναγνώσεις που τελικά η ιστορία φαίνεται να αναγνωρίζει.

Συχνά τίθεται το ερώτημα για την εισαγωγή μιας «γενεαλογίας» στην έννοια της επιχειρηματικότητας. Μήπως η επιχειρηματικότητα περιγράφεται καλύτερα όταν εντοπίζεται στον χώρο και στον χρόνο, με δυνατότητα φυσικά να οδηγηθούμε σε αναλογίες και συγκρίσεις; Αναλογικά θα μπορούσαμε να μιλήσουμε για την επιχειρηματικότητα μέσα στην ελληνική επιχείρηση ή να προσδιορίσουμε τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας στους Έλληνες επιχειρηματίες στον ιστορικό χρόνο. Μια σειρά από έννοιες που για τον ιστορικό αποκτούν σημασία, εφόσον συνδεθούν με την τεκμηρίωση και την ερμηνεία των γεγονότων.

Στο χώρο των κοινωνικών επιστημών που μελετά τις σχέσεις μεταξύ οικονομικών, ψυχολογικών και κοινωνικών όψεων της επιχειρηματικότητας μπορούμε να αναγνωρίσουμε την ιστορική καταγωγή του επιχειρηματία, τις ποικίλες μορφές και τις λειτουργίες του, καθώς και την ιδεολογική χρήση της επιχειρηματικότητας. Η επιχειρηματικότητα αναλύεται με μέτρο την ικανότητα διαχείρισης της πληροφορίας και μπορεί να εξεταστεί ως συστατικό στοιχείο του ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως η τεχνική εξειδίκευση και η ικανότητα οργανωτικής διαχείρισης. Η ίδια η έννοια της επιχειρηματικότητας έχει χρησιμοποιηθεί από τον σύγχρονο φιλελεύθερο πολιτικό λόγο, ιδιαίτερα μετά τη δεκαετία του 1980, προκειμένου ν' αναδείξει και πάλι την εικόνα του

αυτοδημιουργητου επιχειρηματία. Οι πιο γόνιμες κατευθύνσεις για τη μελέτη και την ευδοκίμηση της επιχειρηματικότητας μέσα στον ιστορικό χρόνο εντοπίζονται: α) στην προσωπικότητα του επιχειρηματία, β) στα επιχειρηματικά δίκτυα, γ) στην κουλτούρα (οικονομικές λειτουργίες της κουλτούρας, εθνικά χαρακτηριστικά). Η προσέγγιση του οικονομολόγου και η προσέγγιση του ιστορικού στις έννοιες του επιχειρηματία και της επιχειρηματικότητας είναι διαφορετικές, όχι όμως αλληλοαποκλειόμενες.

Η ιστορία του τομέα των επιχειρήσεων που ξεκινά από τη μελέτη της επιχείρησης ως μονάδας, των επιχειρηματικών κλάδων της εθνικής οικονομίας, την ανάλυση των σχέσεων της ιδιωτικής επιχείρησης με το κράτος και την πολιτική συχνά είχε/έχει στόχο την εκπαίδευση στελεχών για τις επιχειρήσεις, τη διατύπωση θεωρητικών σχημάτων και την κατασκευή υποδειγματικών κοινωνικών και πολιτισμικών προτύπων. Τα συνήθη θέματα σε αυτή τη συζήτηση αφορούν κυρίως στην οικογένεια, την εταιρεία, την αγορά και το κράτος, την τεχνολογία (Πάππης Ζαπουνίδης, Σίσκος, 1996).

Η πορεία της ιστορίας των επιχειρήσεων από τις αρχές του 20ού αιώνα και η χρήση της σε διαφορετικά εθνικά και πολιτισμικά συμφραζόμενα έχει χαράξει νέα πεδία έρευνας στην οικονομική και κοινωνική ιστορία. Το σύμπαν των κοινωνικών επιστημών ανανεώνεται, τρέφεται από την επικαιρότητα και ξανασυναρμολογεί τα μέρη του.

Στο ερώτημα, ποια είναι η συμβολή του επιχειρηματία στην οικονομία και, συνεπώς, από που προέρχονται τα κέρδη του, έχουν δοθεί τρεις τουλάχιστον απαντήσεις:

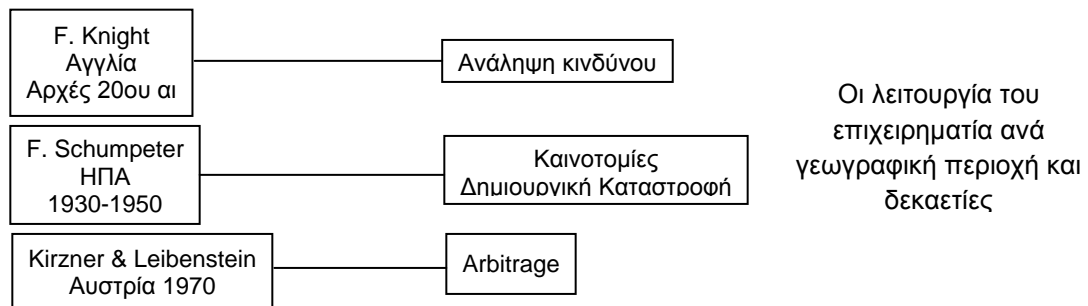
α) σύμφωνα με τον F. Knight, ο βασικός του ρόλος έγκειται στην *ανάληψη του κινδύνου*. Ο επιχειρηματίας πληρώνει μισθούς και πρώτες ύλες χωρίς να γνωρίζει την τιμή στην οποία θα καταφέρει να πουλήσει το προϊόν του. Επιτυχημένες προβλέψεις αποφέρουν κέρδη, ενώ λανθασμένες εκτιμήσεις, ζημιές.

β) ο J. Schumpeter, τόνισε τον ρόλο του επιχειρηματία στην εισαγωγή *νέων τεχνολογιών*. Οι νέες αυτές τεχνολογίες δημιουργούν ανισοροπίες στην αγορά, αυτό που ο ίδιος είχε αποκαλέσει *δημιουργική καταστροφή*: οι εταιρίες που

μένουν εγκλωβισμένες στις παλιές τεχνολογίες φθίνουν και στο τέλος διαλύονται, ενώ οι καινοτόμες επιχειρήσεις παίρνουν την θέση τους, οδηγώντας την οικονομία σε ανάπτυξη.

γ) οι Kirzner και Leibenstein, αντίθετα, βλέπουν τις λειτουργίες του επιχειρηματία να συνδέονται με το *arbitrage* και να επιτυγχάνει με αυτό τον τρόπο την ισορροπία στις αγορές. Η γνώση των στρεβλώσεων των τιμών και των ατελειών των αγορών είναι αυτή που δημιουργεί την δυνατότητα κέρδους.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ



Στο πλαίσιο των παραπάνω, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη και τα εξής:

α) η κλασική (μικρή και ανταγωνιστική) επιχείρηση του 19^{ου} αιώνα ελάχιστα μπορούσε να επηρεάσει την τιμή ή την ποσότητα του προϊόντος που παρήγαγε· ο μόνος τρόπος για να αυξήσει τα κέρδη της ήταν η μείωση του κόστους.

β) οι μετοχικές εταιρίες περιορισμένης ευθύνης, άρχισαν να επιτρέπονται νομοθετικά από τα μέσα του 19^{ου} αιώνα. Μέχρι τότε, οι εταιρίες ήταν προσωπικές και η χρεοκοπία τους είχε ως συνέπεια τον πλειστηριασμό *ολόκληρης* της περιουσίας του επιχειρηματία (ή των επιχειρηματιών). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, πολλοί προτιμούσαν ένα συνδυασμό «κερδών και ασφάλειας» περισσότερο, παρά την με οποιοδήποτε ρίσκο μεγιστοποίηση των κερδών.

γ) στις εταιρίες αυτές, ο επιχειρηματίας είναι ένα πρόσωπο που τα κάνει όλα μόνος του: αντιμετωπίζει τα καθημερινά προβλήματα, λαμβάνει αποφάσεις για την παραγωγή, φροντίζει να βρει χρηματοδότες και ρυθμίζει τις σχέσεις του με τους εργάτες.

δ) Οι γνώσεις που κάποιος αποκτούσε, μέσα σ' αυτά τα πλαίσια αποτελούσαν, εν τέλει, ένα σημαντικό κεφάλαιο, που μπορούσε να μεταβιβαστεί στην επόμενη

γενιά, δηλαδή στους απογόνους του. Γι' αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις του 19^{ου} αιώνα είχαν συνέχεια· ταυτίζονταν με κάποια οικογένεια και με τα συγγενικά δίκτυα που αυτή είχε. Συγχρόνως, σε ένα κόσμο πολλαπλά διαιρεμένο σε εθνοτικές και θρησκευτικές ομάδες, έπρεπε να αντιμετωπίσουν δυσκολίες που ήταν έξω από τον χώρο της οικονομίας.

ε) η μεγάλη αλλαγή συντελείται με την εμφάνιση των μετοχικών εταιριών περιορισμένης ευθύνης. Σ' αυτές, τις *διευθυντικές εταιρίες (managerial firms)* πραγματοποιείται ο πλήρης διαχωρισμός της ιδιοκτησίας από τον έλεγχο: τα διευθυντικά στελέχη αναζητούνταν μέσω ενός ανταγωνιστικού αξιολογικού συστήματος και όχι μέσω των προσωπικών και κοινωνικών σχέσεων του ιδιοκτήτη - διευθυντή. Τα καινούργια στελέχη ήταν συνήθως απόφοιτοι πανεπιστημίου ή προέρχονταν (ιδίως στην Ιαπωνία) από εσωτερικά συστήματα επιμόρφωσης της ίδιας της επιχείρησης.

στ) Ενώ σε μεγάλο βαθμό οι επιχειρήσεις, μέχρι τα μέσα του 19^{ου} αιώνα, έπαιρναν ως δεδομένες τις τιμές και εστίαζαν την προσοχή τους στη μείωση του κόστους και της αβεβαιότητας, από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα και ύστερα, οι κυρίαρχες εταιρίες κάθε κλάδου άρχισαν να αντιλαμβάνονται ότι είτε μεμονωμένα, είτε σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις μπορούσαν να επηρεάσουν τις τιμές δημιουργώντας ολιγοπωλιακές ή μονοπωλιακές συνθήκες στην αγορά.

Η μετάβαση από την προσωπική στη διευθυντική επιχείρηση έγινε με διαφορετικούς ρυθμούς μεταξύ κλάδων και μεταξύ χωρών. Η διευθυντική εταιρία εμφανίστηκε νωρίτερα στους *σιδηροδρόμους*,, γιατί αυτοί απαιτούσαν μεγάλα κεφάλαια τα οποία υπερέβαιναν την προσωπική περιουσία του κάθε μεμονωμένου επιχειρηματία· εδραιώθηκε νωρίτερα στην *Αμερική*, μια καινούργια χώρα -όπου οι οικογενειακές παραδόσεις δεν έπαιζαν σπουδαίο ρόλο- με συνεχώς διευρυνόμενη, λόγω της μετανάστευσης, αγορά.

Ο Chandler υποστηρίζει ότι στην προσωπική βρετανική επιχείρηση εξακολουθούσε να κυριαρχεί ο ιδιοκτήτης – διευθυντής, με αποτέλεσμα να μην έχει η εταιρία του την πρόσβαση σε κεφάλαια και τεχνογνωσία που είχαν οι αμερικάνικες εταιρίες. Συγχρόνως, οι άγγλοι ιδιοκτήτες ήταν περισσότερο

προσηλωμένοι στην τρέχουσα κατανάλωση, την οποία εξασφάλιζαν δίνοντας υψηλά μερίσματα, παρά στην επανεπένδυση των κερδών και στην ανάπτυξη της εταιρίας.

Η άποψη του Chandler υποστηρίζεται από πολλούς συγγραφείς που θεωρούν ότι η απώλεια της βρετανικής πρωτοκαθεδρίας, οφείλεται στην αποτυχία των επιχειρηματιών της να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες μαζικής παραγωγής του 20^{ου} αιώνα, μετατρέποντας τις προσωπικές επιχειρήσεις τους σε διευθυντικές. Φαίνεται ότι η αναμφισβήτητη αγγλική υπεροχή, από το 1800 και ύστερα, παγίωσε νοοτροπίες και καταστάσεις που δεν επέτρεψαν την προσαρμογή στα κελεύσματα των καιρών.

Η Ιαπωνία ακολούθησε διαφορετικό δρόμο: εδώ, αντίθετα από τις ΗΠΑ και την Βρετανία, κυριαρχούσαν οι *όμιλοι επιχειρήσεων (zaibatsu)*: πρόκειται για οικογενειακές επιχειρήσεις που συνεργάζονται μεταξύ τους πραγματοποιώντας με τον τρόπο αυτό οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, συνήθως υπό την καθοδήγηση μίας τράπεζας.

Το ιαπωνικό μοντέλο ανάπτυξης, είναι τελείως διαφορετικό τόσο από το αγγλικό όσο και από το αμερικάνικο: εδώ, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην δια βίου απασχόληση (είναι σπάνιο μια εταιρία να απολύσει κάποιους από τους εργαζομένους της, ακόμα και αν δεν τους έχει ανάγκη) και στον ρόλο των μηχανικών που, πέρα από την πανεπιστημιακή τους μόρφωση, πειραματίζονται και εκπαιδεύονται συνεχώς μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

2.2.3 Τα υποσυστήματα του οργανισμού

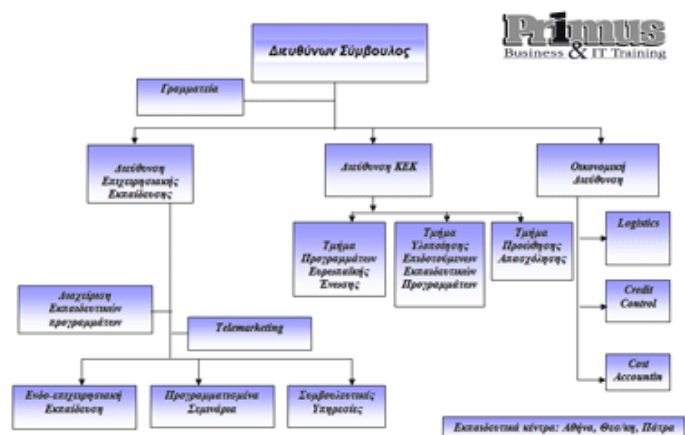
Ένας οργανισμός, αποτελείται από διάφορα υποσυστήματα, που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και το καθένα έχει αναλάβει συγκεκριμένη λειτουργία. Ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση εξαρτάται απολύτως από το στενό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται, δηλαδή τις διάφορες αγορές με τις οποίες συναλλάσσεται, όπως η αγορά εργασίας, που εξασφαλίζει τους ανθρώπινους πόρους, η αγορά πρώτων υλών και μηχανημάτων, που εφοδιάζει την επιχείρηση σε υλικούς πόρους, η αγορά πελατών από την οποία εξαρτάται η επιβίωση και ανάπτυξη του οργανισμού, η αγορά κεφαλαίων, που τροφοδοτεί την επιχείρηση

με τα απαραίτητα κεφάλαια για κίνηση και ανάπτυξη. Εκτός όμως, από τις αγορές αυτές, στο ευρύτερο περιβάλλον του οργανισμού ανήκει και το κράτος/διοίκηση, το οποίο καθορίζει το νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των οργανισμών και με τις υπηρεσίες του οποίου βρίσκεται σε καθημερινή συναλλαγή, π.χ. τελωνεία, ΙΚΑ, εφορία κλπ. Γενικότερα, μπορούμε να ορίσουμε μια επιχείρηση/οργανισμό, ως ένα σύστημα, που χαρακτηρίζεται τεχνητό, ανοικτό, δυναμικό και υποκειμενικό σε έλεγχο. Ο οργανισμός απασχολεί στην είσοδο μια σειρά από πόρους (resources), όπως ανθρώπους, υλικά, μηχανές, κεφάλαια/χρήματα, γη, εγκαταστάσεις, ενέργεια και πληροφορίες (Longnecker J., 2005). Επεξεργάζεται τις εισόδους χρησιμοποιώντας τις λειτουργίες τους (functions), σύμφωνα με τις εντολές/παραγγελίες, που προέρχονται από το περιβάλλον της επιχείρησης και τέλος, στην έξοδο παράγει προϊόντα, υπηρεσίες, παροχές, πληροφορίες, συνεισφορές.

2.3 Γενική ανάλυση του οργανισμού της επιχείρησης και των πόρων της

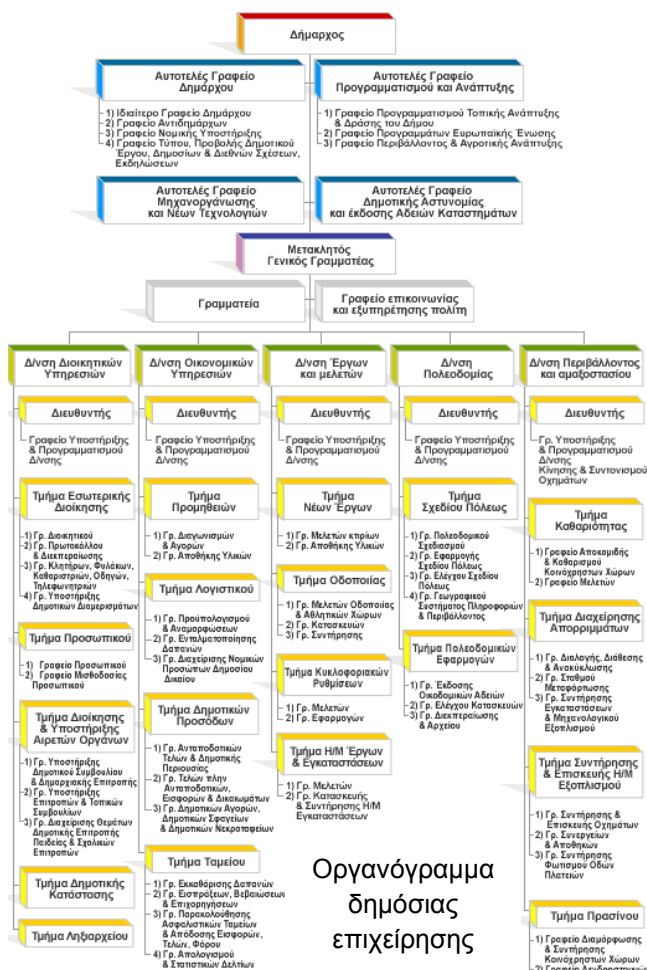
2.3.1 Η διοίκηση ενός οργανισμού

Η διοίκηση ενός οργανισμού, προκειμένου να σχεδιάσει τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η κάθε εργασία και ο μεταξύ των εργασιών συσχετισμός, εκπονεί το οργανόγραμμα του οργανισμού. Η ανάλυση του οργανισμού ή επιχείρησης σε θέσεις εργασίας, μπορεί να γίνεται είτε κατά λειτουργία, π.χ. διαχείριση, παραγωγή, μάρκετινγκ, προσωπικό, οικονομικά, είτε κατά κατηγορία λειτουργιών, π.χ. διοικητικές και φυσικές λειτουργίες. Η παραπάνω ανάλυση σε θέσεις εργασίας συνήθως γίνεται κατά ιεραρχικό τρόπο (από πάνω προς τα κάτω – top down), υποδηλώνοντας ότι αυτός που βρίσκεται σε υψηλότερη θέση στο οργανόγραμμα προϊστάται όλων αυτών που καταλαμβάνουν θέσεις σε χαμηλότερες βαθμίδες. Όσοι διευθύνοντες βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο είναι



Οργανόγραμμα ιδιωτικής επιχείρησης

επιφορτισμένοι με ανάλογες αρμοδιότητες, ο καθένας στο αντικείμενό του (π.χ. τμηματάρχης λογιστηρίου και τμηματάρχης προμηθειών). Αυτοί συνήθως ονομάζονται λειτουργικοί προϊστάμενοι. Υπάρχουν όμως πολλές περιπτώσεις όπου οι θέσεις εργασίας είναι από τη φύση τους οριζόντιες, γιατί εξυπηρετούν περισσότερες από μια λειτουργίες. Τυπικά παραδείγματα αποτελούν η διεύθυνση πληροφορικής, που εξυπηρετεί όλα τα τμήματα της επιχείρησης και η νομική υπηρεσία, που παρέχει συμβουλές σε όλες τις διευθύνσεις. Αυτές οι οριζοντίου χαρακτήρα θέσεις ονομάζονται επιτελικές και συνήθως αναφέρονται σε ένα υψηλό στέλεχος της ανώτερης διοίκησης για λόγους ισορροπιών και ελέγχου, π.χ. αντιπρόεδρος Δ.Σ. .



Οργανόγραμμα δημόσιας επιχείρησης

Η σημερινή τάση είναι τα ανάμικτα οργανωτικά σχήματα με μεγάλα τμήματα ιεραρχικά συνδεδεμένα και επιτελικές υπηρεσίες κατά περίπτωση.

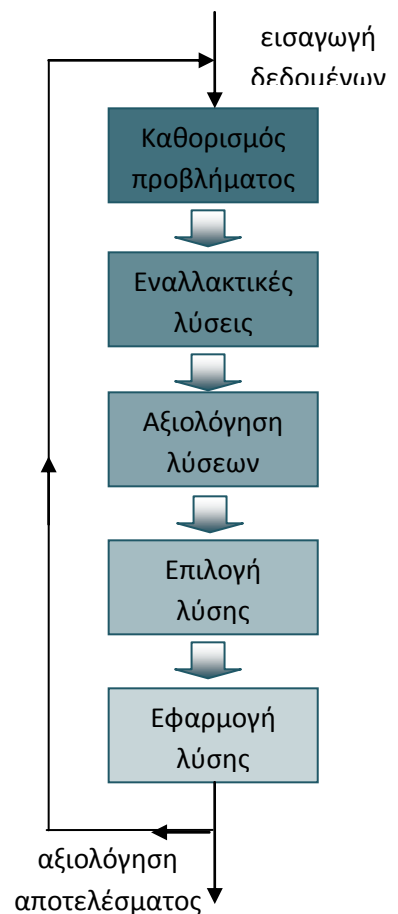
Με μια πιο αναλυτική ματιά σε αντίστοιχα οργανογράμματα επιχειρήσεων και οργανισμών του ιδίου ή και διαφορετικών κλάδων, θα διαπιστώσουμε ότι παρουσιάζουν μεγάλες ομοιότητες αλλά και αντανακλούν την ενδεχόμενη διαφορετική αντίληψη για τον τρόπο διοίκησή τους από τους ιδιοκτήτες, τους μετόχους ή ακριβέστερα τους διευθυντές τους. Για παράδειγμα, όλες οι επιχειρήσεις διαθέτουν κάποια διεύθυνση ή τμήμα οικονομικής διαχείρισης, τμήμα προσωπικού ή ανθρωπίνων πόρων, διεύθυνση πωλήσεων, διεύθυνση πληροφορικής ή πληροφοριακών συστημάτων κλπ. Ανάλογα με το είδος διοίκησης ή/και το αντικείμενο του οργανισμού δημιουργούνται

συγκεντρωτικά σχήματα (π.χ. τράπεζες), ή αποκεντρωτικά σχήματα (π.χ. κάθε εργοστάσιο και ξεχωριστή εταιρία). Το οργανόγραμμα ενός οργανισμού ή επιχείρησης απεικονίζει τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας τους σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Οι σχέσεις μεταξύ εταίρων, αποχωρήσεις στελεχών, τεχνολογικές εξελίξεις, οικονομικές ή ακόμη και πολιτικές αλλαγές κ.ά. έχουν πολλές φορές άμεσο αντίκτυπο στο οργανόγραμμα των οργανισμών, το οποίο προσαρμόζεται μετά τις όποιες αλλαγές, ώστε να απεικονίζει τη νέα κατάσταση.

Οι οργανισμοί του δημοσίου δεν αλλάζουν το οργανόγραμμά τους πολύ εύκολα. Οι επιχειρήσεις όμως αντιδρούν συνήθως γρήγορα στις εξελίξεις και προχωρούν σε αναδιοργανώσεις που πολλές φορές είναι ευρείας κλίμακας και μπορεί να συνοδεύονται από εθελοντική ή υποχρεωτική απομάκρυνση υπαλλήλων και εργατών.

Ειδική περίπτωση αποτελούν οι επιχειρήσεις που έχουν και εμπορική δραστηριότητα. Ανεξάρτητα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται και με το εύρος των δραστηριοτήτων τους, όλες εξυπηρετούν την επιχειρηματική αλυσίδα, η οποία δεν είναι τίποτα άλλο από την αλυσίδα που πλέκουν τα διάφορα ξεχωριστά στάδια επεξεργασίας μιας εμπορικής συναλλαγής μαζί με τις προκαταρκτικές και τελικές ενέργειες που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή της.

Η επέκταση του Διαδικτύου και η χρήση του για επιχειρηματικές συναλλαγές άλλαξε την εικόνα αυτή. Παλιότερα οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να καλύψουν μόνες τους όλα τα στάδια επεξεργασίας, πράγμα που δεν είναι πλέον απαραίτητο. Το πιο πρόσφατο παράδειγμα είναι οι εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο, οι οποίες δεν έχουν γραφεία ή εγκαταστάσεις και δεν παράγουν τίποτα συγκεκριμένο, αλλά πωλούν προϊόντα άλλων μέσω Διαδικτύου και παραδίδουν τα εμπορεύματα



Διαδικασία επεξεργασίας δεδομένων και ανατροφοδότησης

μέσω άλλων ειδικευμένων εταιριών ταχυμεταφοράς. Τυπικό παράδειγμα, το περίφημο πρώτο εικονικό βιβλιοπωλείο του Διαδικτύου www.amazon.com, που άνοιξε το δρόμο σε πολλές παρόμοιες επιχειρήσεις υπηρεσιών στο διαδίκτυο.

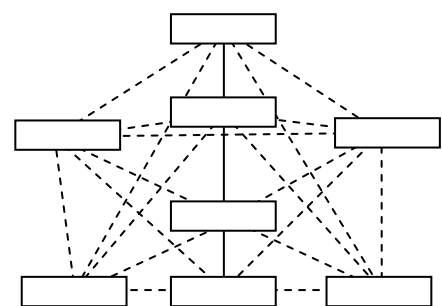
2.3.2 Η πληροφοριακή αρχιτεκτονική ενός οργανισμού

Η πληροφοριακή αρχιτεκτονική ενός οργανισμού, σκοπό έχει να παρουσιάσει την αρχιτεκτονική ενός οργανισμού, ώστε να κατανοήσουμε τη ροή πληροφοριών μέσα από τα επίπεδα διοίκησης του οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις στα διάφορα επίπεδα. Επίσης, μέσα από αυτή την αρχιτεκτονική, μπορούμε να εξετάσουμε με λεπτομέρεια τι είδους πληροφορίες έχουν ανάγκη τα διοικητικά στελέχη από την ανώτατη διοίκηση μέχρι το κατώτερο λειτουργικό επίπεδο. Ειδικότερα, στοχεύει στην παρουσίαση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό, στην περιγραφή των διαφορών των επιπέδων διοίκησης μέσα στον οργανισμό και στην κατανόηση του είδους των πληροφοριών, που απαιτούνται για κάθε επίπεδο διοίκησης.

Όπως γνωρίζουμε, η διοίκηση ενός οργανισμού είναι υποχρεωμένη να λαμβάνει κάθε στιγμή αποφάσεις από τις οποίες εξαρτάται η επιβίωση, ανάπτυξη και εσωτερική ισορροπία της. Γι' αυτό θα πρέπει οι αποφάσεις αυτές να είναι όσο το δυνατόν πιο έγκαιρες και ορθές. Γενικά, η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι επαναληπτική, βασίζεται σε προβλέψεις (π.χ. άνοδος/πτώση των επιτοκίων), προϋποθέτει ύπαρξη στοιχείων του παρελθόντος (π.χ. βάση δεδομένων πελατών, στατιστικά πωλήσεων προηγούμενων περιόδων), δειγματοληψίες, επεξεργασία σημερινών στοιχείων, απόψεις και γνώμες.

2.3.2.1 Οργανωτική δομή

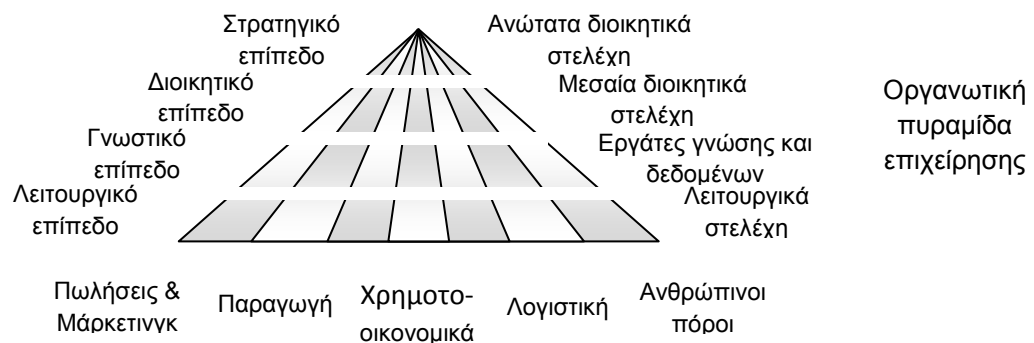
Ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση, για να λειτουργήσει έχει ανάγκη μια αποτελεσματική οργάνωση και πληροφορίες. Οι δύο αυτές έννοιες είναι στενά συνδεδεμένες. Η οργανωτική δομή του οργανισμού αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο διαιρούνται οι δραστηριότητες σε μονάδες,



Οργανωτική δομή και
ροή πληροφοριών

τμήματα κλπ., την ιεραρχία των σχέσεων εξουσίας που απορρέει από τη δομή αυτή και τη σχετική κατανομή πόρων και προσωπικού. Η διαχείριση ενός οργανισμού γίνεται με χρήση συστημάτων και διαδικασιών με κυρίαρχο ρόλο αυτό του Συστήματος Πληροφοριών, δηλαδή του συνόλου των Πληροφοριακών Συστημάτων, το οποίο παρέχει στοιχεία και υποστηρίζει όλα τα άλλα.

Είναι προφανές ότι τα υψηλά ιστάμενα τμήματα της ιεραρχίας ασκούν την εξουσία τους, γιατί μπορούν και διαθέτουν τις κατάλληλες πληροφορίες, μεριές από τις οποίες μπορούν όμως να αφεθούν ή να εκχωρηθούν σε κατώτερου επιπέδου τμήματα και μάλιστα στα αποκεντρωμένα. Το πώς δομείται το κατάλληλο πληροφοριακό σύστημα, επηρεάζει τη συμπεριφορά και διοίκηση του οργανισμού. Εδώ ακριβώς υπεισέρχονται τα Πληροφοριακά Συστήματα που απευθύνονται στο διοικητικό επίπεδο του οργανισμού. Τα συστήματα αυτά μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στη λήψη ορθολογικών και βέλτιστων (optimum) αποφάσεων παρεμβαίνοντας σε όλα τα στάδια της διαδικασίας λήψης μιας απόφασης.



Για να κατανοήσουμε καλύτερα το ρόλο των Πληροφοριακών Συστημάτων, θα πρέπει πρώτα να εξετάσουμε τα διάφορα επίπεδα της οργανωτικής πυραμίδας ενός οργανισμού ή επιχείρησης και τα συσχετίζουμε με τις ανάγκες τους σε πληροφορίες.

Στην πυραμίδα διακρίνουμε γενικά τέσσερα επίπεδα, ανάλογα με το εργασιακό προφίλ του προσωπικού που ανήκει εκεί. Σε κάθε επίπεδο αντιστοιχούν ανάλογα Πληροφοριακά Συστήματα, που χρησιμοποιούν αντίστοιχες πληροφορίες.

α) Στρατηγικό επίπεδο

Το επίπεδο αυτό, που ονομάζεται επίσης στρατηγικός σχεδιασμός, αντιστοιχεί στη διαδικασία καθορισμού σκοπών για τον οργανισμό, προσδιορισμού των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων και πολιτικών για την απόκτηση, χρήση και αξιοποίηση των πόρων αυτών. Παραδείγματα αποφάσεων του επιπέδου αυτού είναι: επιλογή συγκεκριμένων αγορών και προϊόντων ή υπηρεσιών (π.χ. προϊόντα για νέους), επιλογή σημαντικών αναπτυξιακών στόχων (π.χ. νέο εργοστάσιο), σχεδιασμός οργανωτικής δομής (π.χ. νέα διεύθυνση Π.Σ.), βασικές πολιτικές απασχόλησης (π.χ. προσέλκυση νέων πτυχιούχων), οικονομικοί στόχοι (π.χ. αύξηση κερδοφορίας), μεγάλες επενδύσεις (π.χ. εισόδος σε αγορές Βαλκανίων). Στο επίπεδο αυτό, τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης χρειάζονται πληροφορίες υποστήριξης του στρατηγικού σχεδιασμού και διαμόρφωσης πολιτικής (π.χ. επενδύσεις, νέα προϊόντα). Οι πληροφορίες αυτές είναι εξωτερικές, αδιαμόρφωτες, υπερ-συγκεντρωτικές, αναφέρονται στο μέλλον και σχετική μόνο ακρίβεια.

β) Διοικητικό επίπεδο

Το επίπεδο αυτό ονομάζεται επίσης διοικητικός έλεγχος ή και «τακτικός προγραμματισμός». Είναι η διαδικασία, μέσω της οποίας τα μεσαία διευθυντικά στελέχη εξασφαλίζουν πόρους και διασφαλίζουν την αποδοτική και αποτελεσματική χρήση, αυτών των πόρων για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Παραδείγματα αποφάσεων του επιπέδου αυτού είναι: η διαμόρφωση προϋπολογισμών και 5ετών προγραμμάτων, η διαμόρφωση προγραμμάτων τιμολόγησης, δανεισμού, επενδύσεων, απασχόλησης προσωπικού, ο προσδιορισμός στόχων και προτύπων για μέτρηση της αποδοτικότητας μονάδων, αξιολόγηση διευθυντικών στελεχών κ.α. Στο επίπεδο αυτό διοίκησης απαιτούνται πληροφορίες υποβοήθησης του τακτικού προγραμματισμού και του διοικητικού ελέγχου, π.χ. πρόβλεψη πωλήσεων, πρόσληψη προσωπικού. Οι πληροφορίες αυτές έρχονται σε συγκεντρωτική μορφή, είναι εκθέσεις αποκλίσεων από στόχους, απαντήσεις σε μεμονωμένα ερωτήματα, διάλογος με τον υπολογιστή.

γ) Γνωστικό επίπεδο

Με την καθολική εξάπλωση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) στους οργανισμούς τα τελευταία χρόνια προστέθηκε και ένα επιπλέον επίπεδο, πριν από λειτουργικό επίπεδο: το αποκαλούμενο γνωστικό επίπεδο μια και σε αυτό αντιστοιχεί μια ομάδα εξειδικευμένων στελεχών που αποκαλούνται εργάτες γνώσης. Τα στελέχη αυτά ασχολούνται με την ανάπτυξη νέων συστημάτων βασισμένων στη γνώση (knowledge based systems), με στόχο την εισαγωγή νέων γνώσεων στον οργανισμό για εξάλειψη χρονοβόρων διαδικασιών ή την απλούστευση άλλων και την υποβοήθηση όσων ασχολούνται με τη διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών μέσα στον οργανισμό.

δ) Λειτουργικό επίπεδο

Το επίπεδο αυτό ονομάζεται επίσης λειτουργικός έλεγχος και είναι η διαδικασία που εξασφαλίζει ότι συγκεκριμένες εργασίες και λειτουργίες εκτελούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά. Παραδείγματα δραστηριοτήτων του επιπέδου αυτού είναι: η λεπτομερής υλοποίηση προγραμμάτων και πολιτικών, ο έλεγχος αποθεμάτων/αγορά υλικών, πληρωμές δικαιούχων, προγραμματισμός εργασιών συνεργείων, εργοταξίων κλπ., μέτρηση και αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων σε επιμέρους μονάδες, χρονικός προγραμματισμός επιμέρους εργασιών κ.α. Οι πληροφορίες που χρησιμοποιούν τα λειτουργικά στελέχη των οργανισμών στο επίπεδο αυτό, σχετίζονται με την υποστήριξη της καθημερινής λειτουργίας και του ελέγχου (λεπτομερής προγραμματισμός εργασιών, λήψη αποφάσεων ρουτίνας). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο χρονοπρογραμματισμός παραγωγής ημέρας, παραγγελιών σε προμηθευτές, επεξεργασίας συναλλαγών/κινήσεων σε απάντηση συγκεκριμένων αιτημάτων, είσπραξης επιταγών εξόφλησης οφειλών πελατών. Οι πληροφορίες αυτές είναι μεγάλης ακρίβειας και συχνότατης χρήσης.

Κάθε μια από τα τέσσερις βαθμίδες μπορεί να χρησιμοποιεί τα δεδομένα που παρέχονται από κατώτερες βαθμίδες, αλλά επιπλέον μπορεί να εισάγει και νέα δεδομένα, που δεν προέρχονται από τις κατώτερες βαθμίδες, π.χ. πληροφορίες για διοικητικό έλεγχο και προγραμματισμό, μπορούν να παραχθούν από τα δεδομένα επεξεργασίας συναλλαγών, ενώ άλλα νέα δεδομένα πιθανόν να

προέρχονται από δραστηριότητες έξω από τη σφαίρα του οργανισμού, δηλαδή από το περιβάλλον.

Αν και η οργανωτική πυραμίδα είναι ένας πολύ σύνηθες τρόπος απεικόνισης της γενικότερης δομής ενός οργανισμού, υπάρχουν και άλλα είδη μοντέλων πληροφοριακών συστημάτων. Ένας τρόπος είναι να θεωρήσουμε ότι κάθε επιχείρηση ή οργανισμός συνίσταται από έναν αριθμό επιμέρους λειτουργιών ή δραστηριοτήτων, οι οποίες και ανταλλάσσουν μεταξύ τους πληροφορίες. Από αυτή τη σκοπιά, η δομή του Π.Σ. μπορεί να περιγραφεί σύμφωνα με τις ομάδες λειτουργιών του οργανισμού. Έτσι ο Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης (Π.Σ.Δ.) είναι μια ομοσπονδία από Λειτουργικά Πληροφοριακά Συστήματα.

Υπάρχουν διαφόρων ειδών ταξινομήσεις, αλλά η πιο κοινή ταξινόμηση των λειτουργιών αυτών για μια τυπική βιομηχανική επιχείρηση, είναι σε ομάδες, όπως πωλήσεις και μάρκετινγκ, παραγωγή, οικονομικές λειτουργίες, προσωπικό. Το μοντέλο αυτό ονομάζεται κατακόρυφο ή καταρράκτης λόγω του διαγραμματικού σχήματός του. Η διοίκηση κορυφής ή ανώτατη διοίκηση μπορεί επίσης να προστεθεί στις λειτουργίες αυτές. Τα πληροφοριακά συστήματα των λειτουργιών γενικά διαφέρουν στο βαθμό ανάπτυξής τους, π.χ. το σύστημα παραγωγής συνήθως είναι πιο δομημένο και αυτοματοποιημένο από το σύστημα μάρκετινγκ.

Επίσης, εσωτερικά τα συστήματα αυτά διαφέρουν στο βαθμό ολοκλήρωσής τους (π.χ. τα υποσυστήματα του μάρκετινγκ είναι συνήθως λιγότερο «ολοκληρωμένα» μεταξύ τους από τα υποκατάστατα οικονομικών λειτουργιών). Η ολοκλήρωση ή ενοποίηση στηρίζεται στην εξής απλή αρχή: «κάθε στοιχείο/δεδομένο που εισέρχεται στο Π.Σ.Δ. αποθηκεύεται μόνο μια φορά και είναι διαθέσιμο για όλα τα υποσυστήματα, κάθε δε ενημέρωση του στοιχείου αυτού αυτόματα το ενημερώνει για όλες τις χρήσεις σε όλα τα υποσυστήματα».

Οι αποφάσεις που υποστηρίζει ένα Π.Σ., μέσα σε έναν οργανισμό, διαφέρουν ως προς το βαθμό δόμησής τους.

α. Οι δομημένες αποφάσεις, είναι εκείνες των οποίων η λήψη υπακούει σε γνωστούς εκ των προτέρων κανόνες και διαδικασίες και οι οποίες μπορούν να προγραμματιστούν (προγραμματιζόμενες αποφάσεις).

Η λήψη τέτοιων αποφάσεων μπορεί να αυτοματοποιηθεί σχεδόν ολοκληρωτικά και να ανατεθεί σε προσωπικό χαμηλότερων βαθμίδων. Παράδειγμα τέτοιων αποφάσεων με περιορισμένη εξειδίκευση, είναι η παραγγελία σε προμηθευτές (πότε, πόσο κλπ.). Σε τέτοιες περιπτώσεις, μόνο οι εξαιρέσεις παραπέμπονται σε κάποιο υψηλότερα ιστάμενο στέλεχος.

ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ Ή ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	ΤΑΚΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Μάρκετινγκ ◦ Έρευνα και ανάπτυξη ◦ Τεχνικός σχεδιασμός ◦ Παραγωγή ◦ Αποθέματα ◦ Προμήθειες ◦ Διανομή ◦ Λογιστικά ◦ Χρηματο-οικονομικά ◦ Προσωπικό 	<p>Προβλέψεις νέων αγορών και προϊόντων</p> <p>Μακροπρόθεσμη αξιολόγηση εφαρμοσμένης έρευνας</p> <p>Τεχνικός σχεδιασμός νέων προϊόντων</p> <p>Ανάγκες σε νέο εργοστάσιο και κατανομή υπαρχουσών εγκαταστάσεων</p> <p>Μέθοδοι και μοντέλα ελαχιστοποίησης αποθεμάτων</p> <p>Νέες πηγές προμηθειών και τιμές</p> <p>Μέθοδοι διακίνησης προϊόντων, επιλογή μέσου</p> <p>Οικονομικές εκθέσεις για τα επόμενα 5 έτη</p> <p>Προβλέψεις αναγκών δανεισμού και επιλογή πηγών</p> <p>Ανάγκες σε προσωπικό τώρα και μελλοντικά</p>	<p>Ακριβείς προβλέψεις αγοράς επί μέρους αγορών</p> <p>Τρέχουσα έρευνα και εκθέσεις προόδου</p> <p>Εκθέσεις παρακολούθησης τεχνικών εξελίξεων</p> <p>Πρόγραμμα παραγωγής μηχανών και εγκαταστάσεων</p> <p>Περιοδικές καταστάσεις αποθεμάτων και αναγκών</p> <p>Αξιολόγηση προμηθευτών</p> <p>Χρονοδιάγραμμα διακίνησης προϊόντων και υλικών</p> <p>Περιοδικές εκθέσεις αποκλίσεων από τον προϋπολογισμό ανά τμήμα</p> <p>Πρόγραμμα διαχείρισης ρευστών (καταθέσεων)</p> <p>Πρόγραμμα απασχόλησης και</p>	<p>Παραγγελίες, χρονοπρογραμματισμός εκτέλεση παραγγελιών</p> <p>Αιτήματα για έρευνα σε αναμονή</p> <p>Λεπτομερείς τεχνικές προδιαγραφές</p> <p>Ανεκτέλεστες παραγγελίες παραγωγής, εβδομαδιαία συντήρηση</p> <p>Ημερομηνίες αναμενόμενων υλικών και προϊόντων από παραγωγή</p> <p>Εκτέλεση παραγγελιών, προετοιμασία συμβάσεων</p> <p>Διαδρομές και ναύλοι</p> <p>Έκδοση μισθοδοσίας και κατανομή σχετικών στοιχείων κόστους στα τμήματα</p> <p>Διαθέσιμα ρευστά και άμεσες υποχρεώσεις</p> <p>Ημερήσια απασχόληση, συμπλήρωση δελτίων</p>

		κατανομής προσωπικού	ωρών
--	--	----------------------	------

Δομημένες αποφάσεις ανά τμήμα της επιχείρησης

β. Οι αδόμητες αποφάσεις, είναι εκείνες για τις οποίες δεν είναι δυνατόν ή δεν είναι επιθυμητό να διατυπωθούν σαφείς κανόνες και διαδικασίες. Οι κυριότεροι λόγοι για κάτι τέτοιο, είναι συνήθως η μη επαρκής γνώμη εκ των προτέρων, οι συχνές αλλαγές στη διαδικασία, η μικρή συχνότητα εμφάνισης, που δε δικαιολογεί το κόστος προετοιμασίας.

2.3.3 Οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση

Ως *πόροι* μιας επιχείρησης, περιγράφονται όλα τα στοιχεία που χρειάζεται ως πρώτη ύλη για την παραγωγική διαδικασία. Διακρίνονται σε οικονομικούς (π.χ. κεφάλαια), φυσικούς (π.χ. μηχανήματα), ανθρώπινους (π.χ. δεξιότητες των εργαζομένων και της διοίκησης) και οργανωτικούς (π.χ. τα συστήματα οργανωτικής υποστήριξης) πόρους. Επιπλέον, μπορεί να διακριθούν σε υλικούς και άυλους πόρους. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει, για παράδειγμα τα μηχανήματα και τους εργαζομένους. Οι άυλοι πόροι, είναι στοιχεία όπως οι άδειες, η τεχνογνωσία, οι ιδέες, η καινοτομική ικανότητα, η επιστημονική και E&A ικανότητα, η εταιρική κουλτούρα και η φήμη της επιχείρησης.

Οι υλικοί πόροι διαθέτουν τα χαρακτηριστικά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο σε μία θέση σε μια δεδομένη στιγμή. Συνεπώς, η συμβολή τους είναι περιορισμένη όσον αφορά τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, οι άυλοι πόροι, έχουν πολλαπλές επιπτώσεις, δεδομένου ότι εκτός από το γεγονός ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα σε διαφορετικά μέρη, μπορούν επίσης να συμβάλουν με τις πολλαπλές χρήσεις τους στην αύξηση της αξίας (Grant 2002).

Οι υλικοί και άυλοι πόροι κατέχουν αποφασιστικό ρόλο στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, διότι αποτελούν πηγή ανάπτυξης των μοναδικών ικανοτήτων. Αυτά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι το αποτέλεσμα του γνωστικού υπόβαθρου που υπάρχει στην επιχείρηση. Η δημιουργία των άριστων προϋποθέσεων για τη δημιουργία και τη μεταφορά γνώσης στην

επιχείρηση, αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την ανάπτυξη των μοναδικών ικανοτήτων (Anwander 2002).

Για να προσδιορίσουμε τους επιχειρησιακούς πόρους, θα πρέπει να γνωρίζουμε, τις πηγές τις οποίες διαθέτει η επιχείρησή μας και πώς μπορούμε να τις χρησιμοποιήσουμε. Για το σκοπό αυτό μπορούμε να σχεδιάσουμε έναν πίνακα, και να ταξινομήσουμε τους πόρους μας, όχι μόνο τους υλικούς και άυλους, αλλά και τους εμπορεύσιμους και μη εμπορεύσιμους.

- Ο χάρτης επιχειρησιακής διαδικασίας

Πρόκειται για ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία για την αποτύπωση της επιχειρησιακής δομής. Για το σκοπό αυτό είναι αναγκαίο να απεικονιστεί το σύνολο των δραστηριοτήτων και των ακολουθιών σε μία διαδικασία. Δηλαδή, θα πρέπει να αναλυθεί κάθε βήμα της παραγωγής με την καταγραφή των εισροών, της δραστηριότητας και της απόδοσής της. Για παράδειγμα, είναι χρήσιμο για μια εταιρεία παραγωγής ενέργειας να διασπαστεί η διαδικασία παραγωγής της σε λεπτομερείς δραστηριότητες, όπως η προμήθεια, η επεξεργασία των πρώτων υλών, η κατασκευή, η συναρμολόγηση και ο έλεγχος της ποιότητας.

Όταν σχεδιάζουμε χάρτη διαδικασίας, θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν ακριβέστερος. Κάθε δραστηριότητα - ακόμη και η μικρότερη - θα πρέπει να καταγράφεται με το αποτέλεσμα της.

Οι πόροι και οι ικανότητες μίας επιχείρησης είναι σχεδόν αδύνατο να μεταφερθούν ή να αγοραστούν, επειδή οι συνθήκες είναι πάντα διαφορετικές. Ως εκ τούτου, ο ανταγωνιστής είναι αναγκασμένος να διανύσει μία ισοδύναμη αναπτυξιακή διαδικασία, η οποία είναι χρονοβόρα και χρειάζεται κατανάλωση πόρων. Τα οφέλη από την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης της γνώσης μπορούν να εντοπιστούν, μεταξύ άλλων, από την άποψη της μείωσης του κόστους και των κινδύνων, τη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και το στρατηγικό σχεδιασμό, την ταχύτερη ανάπτυξη νέων τεχνικών προσεγγίσεων, καθώς και τη μείωση του κόστους κατάρτισης των εργαζομένων.

Στους φυσικούς πόρους συμπεριλαμβάνονται και οι πάγιες εγκαταστάσεις και εξοπλισμός της επιχείρησης (π.χ. αποθήκες, βιομηχανοστάσια, γραφεία, μηχανολογικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, αγορά S/W και H/W, οικόπεδα, κτίρια,

τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό, μεταφορικά μέσα κλπ) και τα άυλα πάγια (π.χ. έρευνα, ανάπτυξη, εκπαίδευση κλπ).

2.3.4 Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων

Τα κεφάλαια που είναι απαραίτητα για την ίδρυση ή την ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι δυνατόν να βρεθούν:

- από την *προσωπική περιουσία* του επιχειρηματία. Το πλεονέκτημα αυτής της λύσης είναι ότι ο ιδιοκτήτης παίρνει γρήγορα (και μόνος του) όποιες αποφάσεις χρειάζονται χωρίς να είναι υποχρεωμένος να λογοδοτεί σε κανένα· το μειονέκτημα είναι ο περιορισμένος όγκος των κεφαλαίων που έχει στην διάθεση της η επιχείρηση.
- από την *αυτοχρηματοδότηση*, την επανεπένδυση δηλ. των κερδών μέσα στην ίδια την εταιρία. Η αυτοχρηματοδότηση αυτή, όμως, έχει κάποια όρια γιατί ένα τμήμα των κερδών θα πρέπει να ξοδεύεται σε *επιδεικτική κατανάλωση* από τον επιχειρηματία και την οικογένειά του (Veblen) προκειμένου να αποκτήσουν και να διατηρήσουν το απαραίτητο κύρος, που είναι με την σειρά του απαραίτητο για την πρόοδο της εταιρίας.
- από την δημιουργία και τη χρησιμοποίηση *κοινωνικών δικτύων* που επιτρέπουν την συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών· το κεφάλαιο που συγκεντρώνεται με αυτό τον τρόπο είναι μεγαλύτερο από ότι στις προηγούμενες περιπτώσεις, πιθανές διαφωνίες όμως μεταξύ των συνεταιίρων πιθανόν να οδηγήσουν στην αποτυχία του εταιρικού εγχειρήματος.
- με την *δανειοδότηση* από τις τράπεζες, που όμως έχει σαν συνέπεια ένα τμήμα των κερδών να διατίθεται για την εξυπηρέτηση του χρέους της εταιρίας.
- με την άντληση κεφαλαίων από τις δημόσιες αγορές, δηλ. τα *χρηματιστήρια*. Όταν μια εταιρία επιλέξει αυτόν τον τρόπο λέμε ότι γίνεται *δημόσια (public company)*, σε αντίθεση με τις *κλειστές εταιρίες (private company)*. Ο όρος *δημόσια* αναφέρεται στο γεγονός ότι οποιοσδήποτε μπορεί να συμμετέχει στην ιδιοκτησία της επιχείρησης αγοράζοντας στο χρηματιστήριο έναν ορισμένο αριθμό από τις μετοχές της.

Μέχρι τα μέσα του 19^{ου} αιώνα, τόσο οι τράπεζες όσο και τα χρηματιστήρια αποτελούσαν δευτερεύουσες πηγές χρηματοδότησης. Οι τράπεζες λειτουργούσαν

περισσότερο ως *τράπεζες δικτύων* και δάνειζαν στην βάση των προσωπικών γνωριμιών και σχέσεων που είχαν οι ιδιοκτήτες τους με τους ανθρώπους της αγοράς. Στα χρηματιστήρια, από την άλλη, οι τίτλοι που διαπραγματευόταν ήταν κρατικά δάνεια ή ημι-δημόσιες εταιρίες που ασχολούνταν με την κατασκευή δρόμων ή καναλιών γιατί, μόνο γι αυτές υπήρχε μια κάποια πληροφόρηση που επέτρεπε στους επιχειρηματίες να τοποθετήσουν με, σχετική ασφάλεια τα κεφάλαιά τους. Τα πράγματα, και σ' αυτό τον τομέα άλλαξαν με την εμφάνιση του σιδηροδρόμου, της μεγαλύτερης σε κεφάλαια επιχείρησης του 19^{ου} αιώνα. Τα απαραίτητα αυτά κεφάλαια δεν ήταν, προφανώς, δυνατόν να βρεθούν με άλλους τρόπους εκτός από την απευθείας άντλησή τους, μέσω του χρηματιστηρίου, από το ευρύτερο επενδυτικό κοινό. Η εξάπλωση των σιδηροδρομικών δικτύων συνέβαλε στην ενοποίηση των επαρχιακών χρηματιστηρίων της Αγγλίας και των ΗΠΑ με αυτό του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης αντίστοιχα, διαμορφώνοντας μια σύγχρονη – εθνική κεφαλαιαγορά στα τέλη του 19^{ου} αιώνα. Χαρακτηριστικό από αυτή την άποψη είναι το ότι ο πρώτος δείκτης Dow Jones καλύπτει μόνο μετοχές σιδηροδρομικών εταιριών, και μόνο το 1897 διαχωρίστηκε σε αξίες βιομηχανικών και σιδηροδρομικών εταιριών. Ο ρόλος του χρηματιστηρίου ήταν ιδιαίτερα σημαντικός στην Αγγλία (το χρηματιστήριο της Αγγλίας ιδρύθηκε το 1773) και στις ΗΠΑ (η Wall Street ιδρύθηκε το 1817), ενώ στην Ιαπωνία και την ηπειρωτική Ευρώπη ήταν περιορισμένος. Η Γαλλία και, ακόμα περισσότερο η Γερμανία εκβιομηχανίστηκαν χάρη στην μακροχρόνια χρηματοδότηση των επιχειρήσεων από τις τράπεζες, ενώ στα Ιαπωνικά *zaibatsu* ήταν, εξ ορισμού σχεδόν δεδομένη η συμμετοχή μιας τράπεζας. Η ανάπτυξη των χρηματιστηρίων συμβάδισε με την ανάπτυξη του τραπεζικού τομέα. Οι προηγούμενες τράπεζες δικτύων άρχισαν να αντικαθίστανται από την απρόσωπη τραπεζική πίστη. Η εξέλιξη αυτή πήρε διάφορες μορφές με κυριότερη τον διαχωρισμό ανάμεσα σε *εμπορικές τράπεζες* και *τράπεζες επενδύσεων*: οι τελευταίες αναλάμβαναν την κάλυψη της έκδοσης μετοχών και ομολόγων από τις εταιρίες (έναντι προμήθειας), μετοχές και ομόλογα τα οποία στην συνέχεια πωλούσαν στο ευρύ κοινό μέσω του χρηματιστηρίου. Οι δύο σημαντικότερες αλλαγές στις αγορές χρηματοδότησης, μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ήταν η γιγάντωση των θεσμικών επενδυτών και οι εξαγορές

εταιριών από άλλες επιχειρήσεις μέσω δανεισμού. Οι *θεσμικοί επενδυτές*, είναι επενδυτές που διαχειρίζονται τα κεφάλαια τρίτων, συνήθως ασφαλιστικών ταμείων. Τα κεφάλαια που συγκεντρώνουν είναι πολύ μεγαλύτερα από των μεμονωμένων επενδυτών και μπορούν έτσι, σε κάποιες περιπτώσεις, να χειραγωγούν την αγορά δημιουργώντας συνθήκες ανόδου ή πτώσης από τις οποίες επωφελούνται. Οι *εξαγορές μέσω δανεισμού (leveraged buyout partnerships)* βοήθησαν στον σχηματισμό μεγάλων επιχειρήσεων· αν και αντιμετωπίζονται με ενθουσιασμό από τις κεφαλαιαγορές, τα ιστορικά δεδομένα δείχνουν ότι το 70% από αυτές κατέληξαν σε αποτυχία, ίσως λόγω του ότι οι νέες επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν με αυτό τον τρόπο ήταν, ακριβώς λόγω του μεγέθους τους, μάλλον δυσλειτουργικές και επιβαρυνόμενες από την αρχή με μεγάλα χρέη.

Οι βασικές κατηγορίες χρηματιστηρίων είναι, ιστορικά, τα χρηματιστήρια εμπορευμάτων, ομολόγων και λοιπών χρεογράφων (κυρίως του δημοσίου), μετοχών και, από το 1970 και μετά, τα χρηματιστήρια προθεσμιακών συμβολαίων και παραγώγων (Moon, C., 2004).

Ο πιστωτικός τομέας μπορεί να θεωρηθεί ότι διαιρείται σε πέντε επίπεδα:

α) στον *τραπεζικό τομέα*, όπου οι τράπεζες είναι οι πιστωτές και οι επιχειρήσεις, οι κυβερνήσεις και οι ιδιώτες είναι οι οφειλέτες. Ο τραπεζικός τομέας είναι, και *παραμένει*, η παραδοσιακή βάση των χρηματοπιστωτικών αγορών. Για τη μεγάλη μάζα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, δηλαδή για την συντριπτική πλειονότητα του συνόλου, οι πιστώσεις από τις τράπεζες παραμένουν πρακτικά η μόνη πηγή χρηματοδότησης.

β) στην *κύρια (πρωτεύουσα) αγορά* για χρηματοδότηση μέσω εκδόσεως χρεογράφων. Αντί να αναζητήσουν δάνεια από τις τράπεζες, οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να αναζητήσουν τα αναγκαία γι' αυτές κεφάλαια απευθείας από τους αποταμιευτές, πωλώντας τις μετοχές και τα ομόλογά τους. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγουν την καταβολή τόκων, στην περίπτωση των μετοχών, όμως, νέοι ιδιοκτήτες προσθέτονται στους παλαιούς μετόχους της εταιρίας.

γ) στην *δευτερεύουσα αγορά* όπου γίνεται η διαπραγμάτευση των χρεογράφων. Εδώ, στη θέση των επιχειρήσεων στη θέση των επιχειρήσεων που αναζητούν χρηματοδότηση, κύριο πρόσωπο αναδεικνύεται ο επενδυτής που αναζητά

αποδόσεις. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των χρηματιστηριακών εξελίξεων από το 1980 και ύστερα, είναι η μετάθεση του ρόλου τους: από πηγές χρηματοδότησης μετατρέπονται όλο και περισσότερο σε χώρους συνεχούς διαπραγμάτευσης των τίτλων.

δ) στην αγορά συναλλάγματος.

ε) στην αγορά παραγώγων χρηματοοικονομικών εργαλείων. Σύμφωνα με την Κεντρική Τράπεζα της Γερμανίας, «ως παράγωγα, χαρακτηρίζονται γενικά όλα εκείνα τα (χρηματιστηριακά) εργαλεία των οποίων η αξία εξαρτάται από την τιμή και την πορεία ενός, ή περισσότερων, γνήσιων θεμελιακών εργαλείων της αγοράς».

Τέσσερις βασικές τεχνικές της χρηματοοικονομικής κερδοσκοπίας είναι:

α) η απλή ή αφελής κερδοσκοπία: ο κερδοσκόπος αγοράζει με δικό του κεφάλαιο έναν τίτλο, ελπίζοντας ότι η τιμή του θα αυξηθεί.

β) η πρώτη βαθμίδα της υποβοηθούμενης κερδοσκοπίας: ο κερδοσκόπος παίρνει ένα δάνειο και το τοποθετεί στην αγορά τίτλων.

γ) η δεύτερη βαθμίδα της υποβοηθούμενης κερδοσκοπίας: ο κερδοσκόπος αγοράζει, με το κεφάλαιο που διαθέτει, όχι τον ίδιο τον τίτλο, αλλά ένα πολύ μεγαλύτερο αριθμό συμβολαίων προαίρεσης αγοράς (*call options*).

δ) διπλά υποβοηθούμενη κερδοσκοπία: πλέον του ίδιου κεφαλαίου του, ο κερδοσκόπος παίρνει δάνειο για την αγορά των συμβολαίων προαίρεσης.

2.3.5 Επιχείρηση και εργασία

Υπάρχουν δύο διαφορετικές απόψεις σχετικά με την θέση του παράγοντα «εργασία» στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την πρώτη, η εργασία δεν είναι παρά ένα συντελεστής της παραγωγής, το κόστος του οποίου θα πρέπει να ελαχιστοποιηθεί· άλλοι αντίθετα υποστηρίζουν ότι η εργασία είναι ένας πολύτιμος για τις επιχειρήσεις πόρος στον οποίο αυτές θα πρέπει να επενδύσουν μακροχρόνια.

Μέχρι τις αρχές της εκβιομηχάνισης η παραγωγή του δευτερογενούς τομέα πραγματοποιούνταν σε μικρά βιοτεχνικά εργαστήρια ή στο σπίτι (*putting-out system*), από εργαζόμενους που μοίραζαν τον χρόνο τους ανάμεσα στις αγροτικές

δουλειές και την απασχόληση στα διάφορα εργαστήρια. Η αλλαγή που έφερε στον τομέα αυτό το εργοστάσιο δεν είχε, αρχικά, να κάνει με την εισαγωγή μηχανημάτων, αλλά περισσότερο με την ίδια την καθημερινή οργάνωση της παραγωγής: οι εργάτες έπρεπε να μάθουν να εργάζονται σε μονάδες μεγάλης κλίμακας που ελέγχονταν στενά και οι διάφορες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας έπρεπε να είναι ρυθμισμένες με ακρίβεια. Και αυτό δεν ήταν εύκολη υπόθεση, όπως γράφει ο D. Landes:

«Στους εργάτες άρεσε η ελευθερία έναντι της πειθαρχίας, το προνόμιο να σταματούν και να αρχίζουν τη δουλειά όποτε ευαρεστούνταν. Οι υφαντές συνήθως αναπαύονταν και ψυχαγωγούνταν για αρκετό διάστημα μέχρι το μέσον περίπου της εβδομάδας, μετά δούλευαν σκληρά μέχρι το τέλος, προκειμένου να παραδώσουν και να πληρωθούν το Σάββατο. Τις Παρασκευές μπορεί να δούλευαν όλη τη νύχτα. Το σαββατόβραδο ήταν αφιερωμένο στην οίνοποσία και η Κυριακή στις μπύρες. Η Δευτέρα (η Αγία Δευτέρα) ήταν επίσης αγία ημέρα και την Τρίτη έπρεπε να συνέλθουν από την τόση πολλή αγιοσύνη» (D. Landes, Ο Πλούτος και η Φτώχεια των Εθνών, εκδ. Λιβάνη 2005)

Η είσοδος στο εργοστάσιο κατέργησε την ανεξαρτησία του χώρου εργασίας, αποειδίκευσε τη δουλειά και χώρισε τους εργαζόμενους από την ιδιοκτησία των εργαλείων και του εξοπλισμού τους. Για τον εργοστασιάρχη, η ορθολογική και μεθοδολογική διοίκηση της εργασίας ήταν το κεντρικό διοικητικό πρόβλημα που απαιτούσε τη βίαιη, κυριολεκτικά, απομάκρυνση από το παρελθόν. Χρησιμοποιήθηκαν τυπικοί κανονισμοί εργασίας και η ανυπακοή τιμωρούταν με μαστίγωμα, πρόστιμα και απόλυση· η ευρεία χρήση της παιδικής εργασίας βοήθουσε σ' αυτό, γιατί ποιος φοβάται πιο εύκολα από ένα παιδί;

Οι εξαιρέσεις υπήρχαν, ειδικά στις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις έχτιζαν τα εργοστάσιά τους μακριά από τις πόλεις αναζητώντας πηγές άφθονου νερού ή φθηνής γης, οπότε η εύρεση εργαζομένων ήταν δύσκολη. Η πιο διάσημη από τις εξαιρέσεις αυτές ήταν η κλωστούφαντουργία που ίδρυσε ο R. Owen, μια πραγματική εταιρική κοινότητα που παρείχε στους κατοίκους της κοινωνικές υπηρεσίες όπως στέγη, υγεία, αναψυχή και εκπαίδευση: εκεί, τα παιδιά μέχρι δέκα

ετών δούλευαν μόνο δέκα ώρες την ημέρα (και τις Κυριακές) και πήγαιναν στο σχολείο άλλες δύο ώρες.

Το μέγεθος της επιχείρησης ήταν ένας αποφασιστικός παράγοντας για τη διαμόρφωση των σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Στις αγγλικές κωμοπόλεις με τα μικρά εργοστάσια, οι εργασιακές προβιομηχανικές συνθήκες, που τόνιζαν τη σημασία της συνεργασίας ανάμεσα στον εργοστασιάρχη και τους εργάτες του επέζησαν σε κάποιο βαθμό ολόκληρο τον 19^ο αιώνα. Στην Αμερική, αντίθετα, δεν υπήρχε προηγούμενο αγροτικής ζωής που να απαιτεί σεβασμό, ενώ η μεγάλη κλίμακας επιχείρηση, με απρόσωπη γραφειοκρατική διοίκηση και προηγμένες τεχνολογίες εμφανίστηκε από το 1850. Αυτό, σε συνδυασμό με την έλλειψη εργασίας και άρα τα υψηλά ημερομίσθια επέβαλλε στρατηγικές που αποσκοπούσαν στην απόσπαση της μέγιστης παραγωγικότητας της εργασίας και όχι στην επίτευξη συναινετικών διαδικασιών για την άρση των όποιων διαφορών υπήρχαν μεταξύ ιδιοκτήτη και εργαζόμενων.

Ο άνθρωπος που εισήγαγε την επιστημονική ανάλυση των διάφορων σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας, με σκοπό την εξοικονόμηση όσο το δυνατόν περισσότερου χρόνου ήταν ο F. Taylor. Ο Taylor συνδύασε ένα σχετικά χαμηλό ημερομίσθιο με μια υψηλή αποζημίωση με το κομμάτι, εφόσον το έργο ολοκληρωνόταν έγκαιρα. Είχε, προφανώς επίγνωση του γεγονότος ότι οι διαφοροποιημένες αμοιβές θα λειτουργούσαν διασπαστικά μέσα στο εργατικό κίνημα και θα έδιναν (όπως και έγινε) περισσότερη εξουσία στα διευθυντικά στελέχη.

Οι ιδιοκτήτες, πάντως, αντιμετώπισαν με διάφορους τρόπους τις απαιτήσεις των εργατών τους: όπως ο Ford, που σε αντάλλαγμα ενός ανώτερου, σε σχέση με τον μέσο όρο, ημερομίσθιου επέβαλλε σε αντάλλαγμα συμβάσεις που απέκλειαν την συμμετοχή των εργαζομένων στα συνδικάτα και προέβλεπαν την πλήρη προσαρμογή των εργατικών πρακτικών σε οποιεσδήποτε μελλοντικές τεχνολογικές αλλαγές.

Ο πολλαπλασιασμός των εργοστασίων και των ανθρώπων που δούλευαν σ' αυτά είχε ως συνέπεια την ανάπτυξη των εργατικών συνδικάτων. Βασικοί στόχοι τους ήταν η καθιέρωση ενός ανώτατου ωραρίου εργασίας, η υπογραφή συλλογικών (και

όχι ατομικών) συμβάσεων, ο έλεγχος από τους ίδιους τους εργαζόμενους της εργασιακής διαδικασίας και, φυσικά, η αύξηση των αμοιβών. Οι περιπέτειες του εργατικού κινήματος είναι διαφορετικές ανάλογα με την χώρα στην οποία δραστηριοποιήθηκε: στην Αγγλία, όπου τα εργατικά συνδικάτα είχαν αναγνωρισθεί από το 1870, δημιουργήθηκαν πολύ στενοί δεσμοί με το Εργατικό Κόμμα· στις ΗΠΑ, την ίδια περίοδο, οι *Ιππότες της Εργασίας* έφθασαν μέχρι του σημείου να ιδρύουν δικά τους εργοστάσια και καταναλωτικούς συνεταιρισμούς.

Πέρα από τις στενές εργατικές διεκδικήσεις, όμως, ήταν το γενικότερο κλίμα που άλλαξε προς όφελος της εργασίας μετά τους δύο Παγκόσμιους Πολέμους και την καθιέρωση της καθολικής (ανδρικής αρχικά) ψηφοφορίας. Οι αμερικάνικες εργατικές ενώσεις παύουν να είναι απλώς ανεκτές και αναγνωρίζονται από την μεταρρυθμιστική διοίκηση του Roosevelt το 1935, ενώ κατά την διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου γνώρισαν ευρύτατη διάδοση οι *δέσμιες επιχειρήσεις* (*closed shops*), δέσμιες διότι ήταν υποχρεωμένες να προσλαμβάνουν μόνο τα μέλη των εργατικών ενώσεων.

Η δύναμη των συνδικάτων, πάντως, εξαρτάται από το γενικότερο πολιτικό κλίμα όπως δείχνει η διακυβέρνηση της Θάτσερ στην Βρετανία όπου με μια σειρά νόμους τα εργατικά σωματεία έχασαν μεγάλο μέρος από την προηγούμενη ισχύ τους.

Τρεις είναι οι βασικοί άξονες, με τους οποίους οι ιαπωνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να διαχειριστούν το εργατικό τους δυναμικό:

- α) η απασχόληση των εργαζομένων από την ημέρα της πρόσληψης μέχρι την συνταξιοδότησή τους
- β) η κλιμάκωση των μισθών ανάλογα με την αρχαιότητα στην επιχείρηση,
- γ) και η συμμετοχή στο εταιρικό σωματείο, απόρροια της αντίληψης ότι η επιχείρηση είναι μια κοινότητα εργαζομένων στην οποία οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται συναινετικά.

2.3.6 Θεμέλια διοίκησης

2.3.6.1 Διοίκηση εργασίας

Υπάρχουν δύο διαφορετικές απόψεις σχετικά με την θέση του παράγοντα «εργασία» στις επιχειρήσεις: σύμφωνα με την πρώτη η εργασία δεν είναι παρά

ένα συντελεστής της παραγωγής, το κόστος του οποίου θα πρέπει να ελαχιστοποιηθεί· άλλοι αντίθετα υποστηρίζουν ότι η εργασία είναι ένας πολύτιμος για τις επιχειρήσεις πόρος στον οποίο αυτές θα πρέπει να επενδύσουν μακροχρόνια. Ιστορικά, η αντιμετώπιση του προβλήματος υπήρξε διαφορετική στις χώρες ανάπτυξης του εμπορίου.

Μέχρι τις αρχές της εκβιομηχάνισης, η παραγωγή του δευτερογενούς τομέα πραγματοποιούνταν σε μικρά βιοτεχνικά εργαστήρια ή στο σπίτι (putting-out system), από εργαζόμενους που μοίραζαν τον χρόνο τους ανάμεσα στις αγροτικές δουλειές και την απασχόληση στα διάφορα εργαστήρια. Η αλλαγή που έφερε στον τομέα αυτό το εργοστάσιο δεν είχε, αρχικά, να κάνει με την εισαγωγή μηχανημάτων, αλλά περισσότερο με την ίδια την καθημερινή οργάνωση της παραγωγής. Οι εργάτες έπρεπε να μάθουν να εργάζονται σε μονάδες μεγάλης κλίμακας που ελέγχονταν στενά και οι διάφορες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας έπρεπε να είναι ρυθμισμένες με ακρίβεια. Και αυτό δεν ήταν εύκολη υπόθεση, όπως γράφει ο D. Landes (*Ο Πλούτος και η Φτώχεια των Εθνών*, εκδόσεις Λιβάνη 2005):

«Στους εργάτες άρεσε η ελευθερία έναντι της πειθαρχίας, το προνόμιο να σταματούν και να αρχίζουν τη δουλειά όποτε ευαρεστούνταν. Οι υφαντές συνήθως αναπαύονταν και ψυχαγωγούνταν για αρκετό διάστημα μέχρι το μέσον περίπου της εβδομάδας, μετά δούλευαν σκληρά μέχρι το τέλος, προκειμένου να παραδώσουν και να πληρωθούν το Σάββατο. Τις Παρασκευές μπορεί να δούλευαν όλη τη νύχτα. Το σαββατόβραδο ήταν αφιερωμένο στην οίνοποσία και η Κυριακή στις μπύρες. Η Δευτέρα (η Αγία Δευτέρα) ήταν επίσης αγία ημέρα και την Τρίτη έπρεπε να συνέλθουν από την τόση πολλή αγιοσύνη».

2.3.6.2 Διοικητική (διαγραμματική) οργάνωση

Η κάθε επιχείρηση επιτελεί πολλές και διαφορετικές λειτουργίες προκειμένου να εκτελέσει το έργο της. Οι λειτουργίες αυτές μπορεί να αντιστοιχούν σε επιχειρησιακά αντικείμενα και διαδικασίες ή όχι. Για την καλύτερη λειτουργία των επιχειρήσεων αναθέτουμε τις επιμέρους λειτουργίες σε τμήματα. Το σύνολο των τμημάτων μιας εταιρίας/οργανισμού και οι μεταξύ τους διοικητικές σχέσεις

απεικονίζονται σε ένα επίσημο διάγραμμα, που ονομάζεται *οργανόγραμμα*. Στη διαγραμματική αυτή απεικόνιση της δομής μιας επιχείρησης εμφανίζονται οι σημαντικότερες θέσεις εργασίας.

Τα σημαντικότερα τμήματα μιας επιχείρησης, θεωρούνται εκείνα της γενικής διεύθυνσης, της παραγωγής, των πωλήσεων, του προσωπικού, της διαχείρισης, του λογιστηρίου, της μηχανογράφησης και της εξυπηρέτησης των πελατών. Αν και πρακτικά η γενική διεύθυνση δεν θεωρείται ως τμήμα μιας επιχείρησης, αυτή είναι το σημείο ορόσημο της επιχείρησης, καθώς εκεί συναντώνται όλες οι αποφάσεις και τα αποτελέσματα της λειτουργίας της. Η γενική διεύθυνση συντονίζει όλες τις διευθύνσεις των τμημάτων μιας επιχείρησης και αποτελείται από ένα Γενικό Διευθυντή και μια Γραμματεία.

Κάθε τμήμα της επιχείρησης είναι επιφορτισμένο με τις αντίστοιχες διαδικασίες, που ελέγχονται από τη διεύθυνση του τμήματος. Όλα τα τμήματα δουλεύουν ταυτόχρονα και παράλληλα για την εκτέλεση ενός γενικότερου στόχου.

Οι συνηθέστεροι στόχοι είναι το κέρδος και η μεγιστοποίηση της επιχείρησης. Αυτοί, όμως, είναι κάτι που απασχολεί τη Γενική Διεύθυνση και το Διευθυντή, καθώς τα επιμέρους τμήματα λαμβάνουν βραχυπρόθεσμους στόχους, υποτμήματα του τελικού στόχου, που καθορίζεται από τη στρατηγική που ακολουθείται. Τα αποτελέσματα των στόχων αυτών προσαρμόζουν τη μελλοντική πορεία αλλά δεν επηρεάζουν τον τελικό στόχο.

Στόχος της Γενικής Διεύθυνσης, είναι να διασφαλίσει ότι κάθε τμήμα της επιχείρησής συντονίζεται αποτελεσματικά και ακολουθεί μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που αποφέρει αποτελέσματα και έχει τις εξής αρμοδιότητες: να διαμορφώνει τη συνολική επιχειρησιακή κατεύθυνση της εταιρείας, να αναπτύσσει τη στρατηγική του ομίλου, να καθορίζει τα σχέδια δράσης για την υποστήριξη κάθε γεωγραφικής περιοχής, να θέτει τους ετήσιους στόχους και να διαμορφώνει ετήσια επιχειρηματικά σχέδια, τα οποία συνίστανται σε ένα συνολικό πρόγραμμα στόχων και στρατηγικών επί των οποίων συμφωνούν οι γενικοί διευθυντές και οι περιφερειακοί διευθυντές (πάνω σε αυτά τα επιχειρηματικά σχέδια θεμελιώνεται η απόδοση της εταιρείας), να συνεργάζεται από κοινού με τους διευθυντές τμημάτων προκειμένου να προβαίνει στην

αναθεώρηση και προσαρμογή, όπου είναι απαραίτητο, του πλαισίου συνεργασίας διασφαλίζοντας παράλληλα ότι υπάρχει ενιαία γραμμή σε όλα τα τμήματα.

Οι διευθυντές τμημάτων παραγωγικών και λειτουργικών μονάδων μεγάλων επιχειρήσεων, π.χ. μεταφορών, αποθήκευσης και επικοινωνιών, σχεδιάζουν, διοικούν και συντονίζουν εκείνες τις δραστηριότητες της επιχείρησης που αφορούν στην παροχή συναφών υπηρεσιών, υπό την καθοδήγηση των διευθυντών και των διευθυνόντων συμβούλων, και σε διαβούλευση με τους διευθυντές άλλων τμημάτων ή ενοτήτων.

Τα καθήκοντά τους περιλαμβάνουν συνήθως τη σχεδίαση, διεύθυνση και συντονισμό των δραστηριοτήτων που αφορούν στην παροχή συναφών υπηρεσιών. Διασφαλίζουν την αποτελεσματική χρήση των πόρων και την ποσόστωση της παραγωγής, σχεδιάζουν και

διευθύνουν την καθημερινή λειτουργία, ελέγχουν τις δαπάνες, συγκροτούν και διευθύνουν λειτουργικές και διοικητικές διαδικασίες, επιβλέπουν την εφαρμογή κανόνων αφαλούς εργασίας και συναφών διαδικασιών, επιβλέπουν την επιλογή, την εκπαίδευση και την απόδοση του προσωπικού, εκπροσωπούν το τμήμα στις συναλλαγές του με άλλα τμήματα της επιχείρησης ή με εξωτερικά σώματα, επιτελούν συναφή /σχετικά καθήκοντα, επιβλέπουν άλλους υπαλλήλους.

*Βασική αρχή
του Μάρκετινγκ:
Η επιχείρηση δεν
πουλάει εκείνα που
παράγει αλλά παράγει ε-
κείνα που μπορεί
να πουλήσει.*

❖ Διευθυντής Μάρκετινγκ

Ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει ο Διευθυντής Μάρκετινγκ (marketing) είναι πολύ σπουδαίος. Ο διεθνής όρος «μάρκετινγκ», περιγράφει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, που στοχεύουν στη διάθεση των παραγόμενων προϊόντων/παρεχόμενων υπηρεσιών στην



αγορά. Ο Διευθυντής Μάρκετινγκ, για να χαράξει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, συνεργάζεται πρώτα κυρίως με το Μηχανικό Σχεδιασμού Προϊόντος, το Μηχανικό Παραγωγής και το Διευθυντή Οικονομικών.

Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει:

1. Την έρευνα αγοράς,
2. Τη διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων και
3. Τις πωλήσεις.

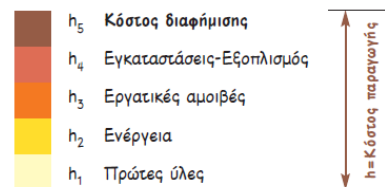
➤ Έρευνα αγοράς

Πριν η επιχείρηση αποφασίσει τι θα πουλήσει (προδιαγραφές ποιότητας), σε ποια ποσότητα, πώς θα το πουλήσει (διαδικασίες και δίκτυα πωλήσεων) και σε ποια τιμή, θα πρέπει να κάνει έρευνα αγοράς. Η έρευνα της αγοράς προσδιορίζει τις διαθέσεις των πελατών και καταναλωτών απέναντι σε κάποιο προϊόν, τις ανάγκες τους για νέα προϊόντα και προτείνει εκείνα που θεωρεί σκόπιμο να παράγει η εταιρεία, για να έχει κέρδη. Ταυτόχρονα λαμβάνει υπόψη την τιμή των ανταγωνιστικών προϊόντων και τις προοπτικές για κατάκτηση νέων αγορών.

Για να προσδιοριστούν οι επιθυμίες και οι ανάγκες των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται (target group), συντάσσεται ερωτηματολόγιο και επιλέγεται ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πληθυσμού που απαντά σε αυτό. Η έρευνα μπορεί να γίνει με προσωπική συνέντευξη, με ταχυδρομική επιστολή ή τηλεφωνικά.

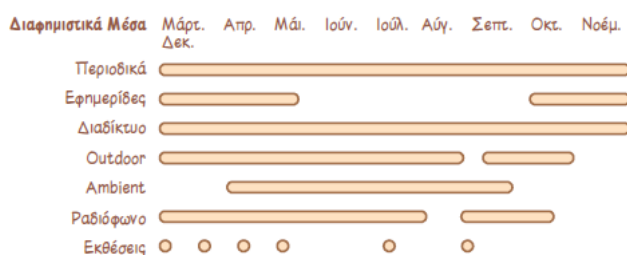
➤ Διαφήμιση

Σημαντικό ρόλο για την προώθηση των πωλήσεων παίζει η διαφήμιση. Για τη διαφήμιση χρησιμοποιούνται διάφορα μέσα (μετάδοση ραδιοφωνικών μηνυμάτων, τηλεοπτική διαφήμιση, καταχωρήσεις σε εφημερίδες και περιοδικά, έντυπα, αφίσες κλπ.). Εκτός από τη διαφήμιση, τις πωλήσεις εξυπηρετούν επίσης, η συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις, η χρήση ελκυστικής συσκευασίας, οι λεγόμενες «προσφορές», η πιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων κ.ά.



Το κόστος διαφήμισης που πληρώνει ο καταναλωτής και χωρίς το οποίο ο όγκος πωλήσεων θα ήταν μικρότερος και το προϊόν ακριβότερο

Τη διαφήμιση, την αναλαμβάνουν συνήθως διαφημιστικές εταιρίες που καλύπτουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων σ' αυτόν τον τομέα.



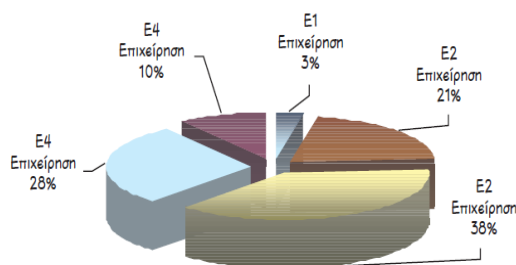
Χρονοδιάγραμμα κατανομής των επιλεγμένων διαφημιστικών μέσων

➤ Πωλήσεις

Ο τομέας των πωλήσεων ασχολείται με το σύστημα προώθησης των προϊόντων της επιχείρησης στην εσωτερική και εξωτερική αγορά, π.χ. τον τρόπο πώλησης (εμπορικοί αντιπρόσωποι, πρατήρια διανομής, σούπερ μάρκετς, πολυκαταστήματα, διαδίκτυο κλπ.), την επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού που θα κάνει τις πωλήσεις, γιατί ανάλογα με το προϊόν που πωλούν, χρειάζονται οικονομικές και τεχνικές γνώσεις, με την πρόβλεψη της πορείας των πωλήσεων και τον έλεγχο, γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστεί το κομμάτι της «πίτας» των πιθανών πωλήσεων που θα πάρει η επιχείρηση (σε τοπική ή διεθνή βάση) και τον τρόπο πληρωμής (π.χ. μετρητοίς, επιταγές κλπ.).

❖ Διευθυντής Οικονομικών

Ο Διευθυντής Οικονομικών ελέγχει και συντονίζει τα οικονομικά της επιχείρησης (προϋπολογισμός της εταιρίας, χρηματοδότηση της παραγωγικής διαδικασίας, διαχείριση των εσόδων, μισθοδοσία, φορολογικά κλπ.). Καθορίζει τη διαδικασία έκδοσης και πώλησης μετοχών, το σύστημα ελέγχου των οικονομικών της εταιρίας και οργανώνει σύστημα συναλλαγών με τις τράπεζες.



Πρόβλεψη της «πίτας» των πιθανών πωλήσεων του επόμενου εξαμήνου στην τοπική αγορά

- Συμμετέχει στη διαμόρφωση του καταστατικού της επιχείρησης. Στο καταστατικό ορίζεται η μορφή της εταιρίας, το τι θα παράγει, οι κανόνες για την πώληση μετοχών, οι κανόνες για τη διανομή μερισμάτων από τα κέρδη της εταιρίας κλπ.

- Συντάσσει τον προϋπολογισμό της εταιρίας, ύστερα από υπολογισμό του κόστους παραγωγής και τις απαιτήσεις για χρηματοδότηση των τμημάτων, τον οποίο υποβάλλει στον Διοικητικό Συμβούλιο.
- Συντάσσει τον ισολογισμό της εταιρίας, με βάση τα οικονομικά στοιχεία. Ο ισολογισμός είναι ένας λογαριασμός που καταρτίζεται στο τέλος του οικονομικού έτους και περιλαμβάνει λεπτομερώς όλα τα στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού της εταιρίας, δηλαδή τα ίδια και τα ξένα περιουσιακά στοιχεία.

Το τμήμα Οικονομικών υπολογίζει τα κέρδη από τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τα διανέμει στους μετόχους.

Στη Διεύθυνση Οικονομικών υπάγονται τρία βασικά τμήματα:

- ◆ Λογιστήριο, το οποίο τηρεί βιβλία και στοιχεία σχετικά με τις οικονομικές δραστηριότητες της εταιρίας (οικονομικές συναλλαγές, πωλήσεις, δάνεια, αγορές, μισθοδοσία, κόστος παραγωγής κ.ά.), ώστε η Διεύθυνση της επιχείρησης να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή την οικονομική της κατάσταση (οφειλές, δάνεια, κέρδη, ζημιές). Παράδειγμα ισολογισμού
- | ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ | 2003 (σε χιλ. €) |
|----------------------|------------------|
| ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ | 735.211 |
| ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ | 443.965 |
| ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ | 291.246 |
| ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ | 460.083 |
| ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ | 95.157 |
| ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ | 47.145 |
| ΚΕΡΔΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ | 27.196 |
- ◆ Τμήμα Κοστολόγησης, το οποίο υπολογίζει τις δαπάνες που απαιτούνται για την παραγωγή του προϊόντος.
 - ◆ Φοροτεχνικό, που παρακολουθεί τη φορολογική νομοθεσία, παρακρατεί τους φόρους από τις οικονομικές συναλλαγές και τους αποδίδει στο κράτος.
- ❖ Βιομηχανικός Σχεδιαστής (Μηχανικός Σχεδιασμού Προϊόντος)

Ο Σχεδιαστής ασχολείται με τον σχεδιασμό των νέων προϊόντων ή με τον επανασχεδιασμό ήδη υπαρχόντων. Η βελτίωση σε ένα παλαιό προϊόν μπορεί να αφορά το μέγεθος, το κόστος, τα υλικά, την αισθητική κλπ.

Ο σχεδιασμός προϊόντων δεν περιορίζεται μόνο στα κατασκευαστικά σχέδια ενός προϊόντος (π.χ. την κάτοψη ή τις πλάγιες όψεις), την καλαίσθητη μορφή του ή την ελκυστική και πρακτική συσκευασία του. Ο σχεδιασμός προϊόντων περιλαμβάνει τον καθορισμό των λειτουργιών και της δομής ενός προϊόντος, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού, ύστερα από έρευνα αγοράς.


Ο Μηχανικός Σχεδιασμού Προϊόντος αρχικά προσδιορίζει με σαφήνεια τις ανάγκες που καλείται να ικανοποιήσει ο συγκεκριμένος σχεδιασμός, δηλαδή ορίζει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Ακολουθεί η σύλληψη της ιδέας, την οποία αποτυπώνει στα προσχέδια (σκαριφήματα). Επιλέγεται η καλύτερη και σχεδιάζεται στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Μετά γίνεται πράξη με την κατασκευή του αρχικού δείγματος. Για τη σχεδίαση και κατασκευή, χρησιμοποιούνται σήμερα υπολογιστικά συστήματα CAD-CAM (Computer Aided Design, Computer Aided Manufacturing).

Ακολουθεί η φάση δοκιμών του πρωτοτύπου. Αφού γίνουν οι απαραίτητες βελτιώσεις σ' αυτό, ακολουθεί νέα σειρά ελέγχων και τροποποιήσεων, προκειμένου να ικανοποιηθούν όλες οι απαιτήσεις του σχεδιασμού. Στο τέλος, κατασκευάζεται το τελικό μοντέλο.

Μεταξύ του Μηχανικού Σχεδιασμού Προϊόντος και του Διευθυντή Παραγωγής υπάρχει συνεχής συνεργασία μέχρι την τελική μορφή που θα έχει το προϊόν. Επίσης συνεργάζεται με τους Διευθυντές Μάρκετινγκ, Οικονομικών και το Διευθυντή Ποιοτικού Ελέγχου.

Ο Μηχανικός Σχεδιασμού, κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού του προϊόντος, λαμβάνει πάντα υπόψη του τις ανάγκες που καλείται να ικανοποιήσει το προϊόν, την καλά και ασφαλή λειτουργία του, την εύκολη χρήση (εργονομία) και συντήρησή του, την ευκολία παραγωγής και διάθεσης στην αγορά, την εξασφάλιση χαμηλού κόστους κ.ά. Όλα αυτά καθορίζουν τις προδιαγραφές που θα έχει το προϊόν. Για παράδειγμα σε ένα αυτοκίνητο, τα παραπάνω θα μπορούσαν να είναι, ο τύπος του (οικογενειακό ή σπορ), η εξωτερική εμφάνιση, η αεροδυναμική, ο αριθμός θυρών (δίθυρο, τετράθυρο, πεντάθυρο), ο κυβισμός και η ιπποδύναμη της μηχανής, οι ρύποι που εκπέμπει, αν θα έχει κίνηση στους μπροστινούς ή πίσω τροχούς, αν θα είναι αναδιπλούμενα τα καθίσματα κ.ά.

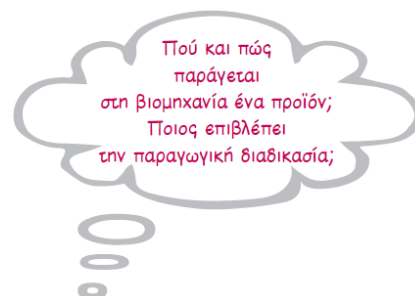
Ο σχεδιασμός ενός προϊόντος πρέπει να είναι απόλυτα ακριβής. Υπάρχουν προϊόντα που τα εξαρτήματά τους κατασκευάζονται σε διαφορετικά εργοστάσια ή χώρες. Τα εξαρτήματά του θα πρέπει να σχεδιαστού και να κατασκευαστούν με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια.


Η βιομηχανική σχεδίαση (industrial design) επικεντρώνεται στην εμφάνιση και τη λειτουργία του προϊόντος. Η εμφάνιση είναι κάτι περισσότερο από την εξασφάλιση ευχάριστης μορφής. Αναφέρεται στη λειτουργία, δηλαδή στο πόσο καλά κάνει το προϊόν αυτό που υποτίθεται ότι πρέπει να κάνει.

❖ Διευθυντής Παραγωγής

Ο Διευθυντής Παραγωγής είναι υπεύθυνος για το συντονισμό και την υλοποίηση του προγράμματος παραγωγής με σκοπό να παραχθούν προϊόντα υψηλής ποιότητας με το μικρότερο δυνατό κόστος. Είναι δηλαδή υπεύθυνος για το σχεδιασμό, προγραμματισμό και έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας (διαχείριση παραγωγής).

Ειδικότερα για την παραγωγή ενός προϊόντος, ο Διευθυντής Παραγωγής φροντίζει για την κατασκευή δειγμάτων των προϊόντων που προτείνονται για παραγωγή καθώς και το τελικό



δείγμα, σε συνεργασία με το Μηχανικό Σχεδίασης και τους Διευθυντές Έρευνας, Ποιοτικού Ελέγχου και Μάρκετινγκ. Σε συνεργασία με την ομάδα των Μηχανικών Παραγωγής, σχεδιάζει τη γραμμή παραγωγής του κάθε προϊόντος και υπολογίζει τον απαιτούμενο χρόνο των επιμέρους εργασιών. Αλλάζει το πρόγραμμα παραγωγής, αν διαπιστώσει ότι ο αρχικός σχεδιασμός παραγωγής δεν είναι αποδοτικός (βελτιστοποίηση της γραμμής-ροής παραγωγής). Αναλύει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της παραγωγής (μεταφορές, φορτοεκφορτώσεις, διαδικασίες συντήρησης, συσκευασίας κλπ.). Καθορίζει σε συνεργασία με το Διευθυντή Ποιοτικού Ελέγχου, το σύστημα και τα σημεία ελέγχου της παραγωγής (κρίσιμα σημεία ελέγχου). Επιβλέπει όλες τις φάσεις της παραγωγής για να διαπιστώσει ότι όλα γίνονται σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχουν οριστεί. Φροντίζει για την καλύτερη διακίνηση των πρώτων υλών από τις αποθήκες στο χώρο παραγωγής, καθώς και τη ροή κι εσωτερική διακίνηση των προϊόντων.

Οργανώνει το χώρο παραγωγής, επιλέγοντας τα κατάλληλα μηχανήματα με σκοπό την αυτοματοποίηση της παραγωγής, ύστερα από εισήγηση της ομάδας των Μηχανικών Παραγωγής. Προγραμματίζει την ποσότητα κι το ρυθμό παραγωγής, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αγοράς και τη δυνατότητα παραγωγής της επιχείρησης. Εξασφαλίζει, σε συνεργασία με το τμήμα προμηθειών, τις απαραίτητες πρώτες ύλες και τον εξοπλισμό. Επιλέγει, σε συνεργασία με το Διευθυντή Προσωπικού, το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Αντιμετωπίζει έκτακτα

προβλήματα (βλάβες μηχανημάτων, απουσία προσωπικού κλπ.) και τέλος, λαμβάνει μέτρα, ώστε η επιχείρηση να μη ρυπαίνει το περιβάλλον.

❖ Διευθυντής Έρευνας και Ανάπτυξης

Ο Διευθυντής Έρευνας και Ανάπτυξης, συντονίζει τις έρευνες και τα πειράματα που πραγματοποιούνται στο Τμήμα Ερευνών της Βιομηχανίας. Πρέπει να είναι επιστήμονας-ερευνητής, ειδικευμένος σε επιστήμη σχετική με τα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση.

Το Τμήμα Έρευνας διαθέτει ερευνητές υψηλών προσόντων. Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τα παραγόμενα προϊόντα, συμμετέχουν κατά περίπτωση πολλές διαφορετικές επιστημονικές ειδικότητες, π.χ. Χημικός Μηχανικός, Χημικός, Βιολόγος, Τεχνολόγος Τροφίμων, Γεωπόνος, Πολιτικός Μηχανικός, Μηχανολόγος κλπ.

Έρευνα στη βιομηχανία γίνεται για να ανακαλυφθούν νέες μέθοδοι παραγωγής, νέα προϊόντα ή για τη βελτίωση αυτών που ήδη υπάρχουν. Μέσω της έρευνας η βιομηχανία επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών και παράλληλα να μειώσει το κόστος των προϊόντων της, για να γίνει ανταγωνιστική.

Σε μια μεγάλη και σύγχρονη βιομηχανική μονάδα, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης είναι ένα από τα βασικότερα τμήματα. Πολλές μεγάλες εταιρίες συνεργάζονται και χρηματοδοτούν έρευνες που πραγματοποιούνται σε πανεπιστήμια (π.χ. Massachusetts Institute Technology M.I.T.). Για την αποτελεσματικότητα των ερευνών και πειραμάτων, ο Διευθυντής Ερευνών συνεργάζεται με το Μηχανικό Παραγωγής, με το Μηχανικό Σχεδιασμού Προϊόντος κι το Διευθυντή Ποιοτικού Ελέγχου της Βιομηχανίας. Συνεργάζεται επίσης, με το Διευθυντή Μάρκετινγκ, ώστε να ενημερώνεται για τις ανάγκες της αγοράς. Συγκεκριμένα, μέσω της έρευνας, επιδιώκεται η χρήση λιγότερης ενέργειας, φθηνότερα υλικά (π.χ. υποκατάστατα), λιγότεροι εργαζόμενοι, μεγαλύτερη ταχύτητα παραγωγής (π.χ. αυτοματοποίηση), μεγαλύτερος βαθμός τυποποίησης των παραγόμενων προϊόντων, καλύτερη αισθητική, καλύτερη συσκευασία, μεγαλύτερη ασφάλεια, μεγαλύτερη αντοχή και διάρκεια ζωής των προϊόντων κλπ.

Μερικά παραδείγματα ανακαλύψεων και βελτιώσεων γνωστών προϊόντων μέσω της έρευνας είναι: η συσκευασία μιας χρήσης (π.χ. τροφίμων), χρήση πλαστικού

αντί δέρματος, το νάυλον ως νέο προϊόν, το συνθετικό καουτσούκ, η βελτίωση των καυσίμων, νέα πιο αποτελεσματικά φάρμακα χωρίς παρενέργειες, νέες κατηγορίες μπετόν για μεγαλύτερη αντοχή, σκληρός δίσκος από πυρίτιο με μεγαλύτερη μνήμη και μικρότερες διαστάσεις, η βελτίωση του αερόσακου, νέα κρύσταλλα αυτοκινήτου με ελαστική συμπεριφορά και θρυμματισμό σε κομμάτια που δεν τραυματίζουν τους επιβαίνοντες κλπ.

Επειδή η έρευνα σήμερα είναι το κύριο εργαλείο για την ανάπτυξη μιας χώρας, οι ανεπτυγμένες χώρες δίνουν έμφαση στην εξοικείωση των μαθητών με τις διαδικασίες της έρευνας από τις πρώτες κιόλας τάξεις του σχολείου. Στην ιστοσελίδα <http://yn.la.ca.us/nsrc> και στην ειδικότερη <http://yn.la.ca.us/nsrc/webs.html> δίνεται η δυνατότητα πρόσβασης στο Εθνικό Κέντρο Μαθητικών Ερευνών των Η.Π.Α. με δημοσιευμένες εκατοντάδες απλές έρευνες μαθητών Δημοτικών σχολείων.

❖ Διευθυντής Προσωπικού

Είναι εκείνος που εξασφαλίζει το κατάλληλο προσωπικό για τη λειτουργία της επιχείρησης, ανάλογα με τις ανάγκες της (προσλήψεις-απολύσεις). Η πρόσληψη προσωπικού είναι μια από τις βασικές αρμοδιότητες του υπεύθυνου προσωπικού. Αφού καθοριστούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό και

Η ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΚΗ Α.Ε. ζητά:

Διαχειριστή /τρια διαδικασιών
για το Τμήμα Εισαγωγών- Εξαγωγών

Απαραίτητα προσόντα:

- Πολύ καλή γνώση της Αγγλικής Γλώσσας, η γνώση και της Ιταλικής θα θεωρηθεί πρόσθετο προσόν
- Άριστη γνώση χειρισμού Η/Υ (MsOffice)
- Εμπειρία τουλάχιστον 3 ετών σε αντίστοιχη θέση σε τμήμα Εισαγωγών - Εξαγωγών
- Ικανότητα προγραμματισμού & συντονισμού εργασιών
- Άριστη επικοινωνία

Η Εταιρία προσφέρει ανταγωνιστική αμοιβή, πρόσθετη Ομαδική Ασφάλιση και εξαιρετικές προοπτικές σταδιοδρομίας σε ένα δυναμικό εργασιακό περιβάλλον.

Οι ενδιαφερόμενοι /ες παρακαλούνται να στείλουν βιογραφικό σημείωμα, στην παρακάτω διεύθυνση:

Δραγατσάνιου 8, 105 59 ΑΘΗΝΑ
Υπόψη Δ/νη Ανθρώπινου Δυναμικού
email : hrd@halyvourgiki.com

Έγγραφο αίτηση αναζήτησης προσωπικού

περιγραφούν τα στοιχεία των θέσεων, καθορίζονται τα προσόντα των υποψηφίων και αναζητούνται οι κατάλληλοι άνθρωποι μέσα από αγγελίες στον Τύπο, από γραφεία εύρεσης εργασίας, αναγγελίες στις ιστοσελίδες της επιχείρησης. Οι υποψήφιοι αξιολογούνται ως προς τα προσόντα τους και γίνονται οι προσλήψεις (σημαντικό ρόλο στην επιλογή τους παίζει η προσωπική συνέντευξη των υποψηφίων).

Σχεδιάζει και ενημερώνει τα διαγράμματα οργάνωσης προσωπικού (οργανογράμματα), στα οποία απεικονίζεται η θέση κάθε εργαζόμενου στην

επιχείρηση. Το τμήμα προσωπικού, διατηρεί τους ατομικούς φακέλους των εργαζομένων με τα προσωπικά τους στοιχεία και δημιουργεί βάση δεδομένων σε ηλεκτρονική μορφή. Μεριμνά επίσης, για την ασφάλιση, τις άδειες, τις απουσίες και τις υπηρεσιακές μεταβολές κλπ., εφαρμόζοντας την εργατική νομοθεσία. Εξετάζει και επιλύει προβλήματα των εργαζομένων. Συνεργάζεται στενά με τα υπόλοιπα τμήματα για τον καθορισμό των αποδοχών των εργαζομένων (ανάλογα με την εργασία που εκτελούν), καθώς και για την παραγωγή και την εξέλιξη τους σε ανώτερες θέσεις, με βάση τα κριτήρια που έχει θέσει η επιχείρηση.

Σχεδιάζει ένα σύστημα ελέγχου εργασίας και απόδοσης του εργαζόμενου, η οποία είναι μια ιδιαίτερη, λεπτή και πολύπλοκη διαδικασία, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που χρησιμοποιείται υψηλή τεχνολογία.

❖ Διευθυντής Προμηθειών

Το Τμήμα Προμηθειών στοχεύει στον εφοδιασμό της επιχείρησης με όλα τα απαραίτητα υλικά, εργαλεία, μηχανήματα κλπ., που είναι αναγκαία για την αδιάκοπη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας. Ο υπεύθυνος τμήματος καθορίζει σε συνεργασία με το Διευθυντή Παραγωγής τις ποσότητες των υλικών, ώστε να εξασφαλίζεται η ροή της παραγωγικής διαδικασίας, χωρίς όμως να δημιουργούνται υπερβολικά αποθέματα, συγκεντρώνει στοιχεία με τις προδιαγραφές των πρώτων υλών που διατίθενται στην αγορά, σύμφωνα με τις προδιαγραφές που ορίστηκαν από τα τμήματα της επιχείρησης, ζητά προσφορές από τους προμηθευτές και με κριτήρια την τιμή, την ποιότητα και το χρόνο παράδοσης, επιλέγει αυτούς που τα πληρούν. Κάνει έλεγχο κατά την παραλαβή, για την ποσότητα και την ποιότητα των προμηθειών, φροντίζει για την ασφαλή αποθήκευση των προμηθειών και την προώθησή τους στα υπόλοιπα τμήματα, ενημερώνει το Διευθυντή Οικονομικών για την ποσότητα και το κόστος των απαιτούμενων προμηθειών και διατηρεί αρχείο με τις παλιές παραγγελίες.

❖ Διευθυντής Εκπαίδευσης

Ο Διευθυντής Εκπαίδευσης, είναι υπεύθυνος για τη συνεχή οργάνωση και εκτέλεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για όλο το προσωπικό της εταιρίας, σε όλα τα επίπεδα (παραγωγή, γραμματειακή υποστήριξη, πωλήσεις κλπ.), σύμφωνα με τις ανάγκες που δημιουργούν οι τεχνολογικές εξελίξεις. Για να είναι ανταγωνιστικές, οι

σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να ενσωματώνουν τη σύγχρονη τεχνολογία σε όλη την παραγωγική διαδικασία. Οι εργαζόμενοι για να μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες εργασίας που δημιουργούνται, πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς και κατάλληλα. Για την επιμόρφωση του προσωπικού, ο υπεύθυνος Εκπαίδευσης μεριμνά για τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεξαγωγή του και την επίβλεψη εκπαιδευτικών σεμιναρίων και επιμορφωτικών ημερίδων, σύμφωνα με τις ανάγκες των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Βασικό κριτήριο αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί η συμβολή του στην αύξηση της απόδοσης της παραγωγικής διαδικασίας. Οι δαπάνες για την εκπαίδευση του προσωπικού αυξάνουν φυσικά το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης, όμως η εκπαίδευση αποτελεί σημαντική επένδυση που βοηθά την επιχείρηση να αυξήσει την παραγωγικότητά της. Η επιμόρφωση γίνεται από ειδικούς στα θέματα της εκπαίδευσης και κατάρτισης, είτε μέσα στους χώρους της επιχείρησης (ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση), είτε σε άλλους χώρους.

Μερικά από τα αντικείμενα εκπαίδευσης μπορεί να είναι: α) εισαγωγικά σεμινάρια στους νεοπροσληφθέντες, β) νέοι τρόποι παραγωγής των προϊόντων (αυτοματοποίηση, χρήση υπολογιστών και συστημάτων αριθμητικού ελέγχου-CNC, ρομπότ κλπ.), γ) σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και σχέσεις εργαζομένων και διοίκησης, δ) ασφάλεια στο χώρο εργασίας, ε) ποιοτικός έλεγχος παραγωγής. Τα προγράμματα εκπαίδευσης αφορούν τόσο αυτούς που προσλαμβάνονται πρώτη φορά στην επιχείρηση, όσο και τους έμπειρους εργαζομένους.

Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που ικανοποιούν τις προδιαγραφές ή τις απαιτήσεις του πελάτη, όπως:

- ασφάλεια
- διάρκεια ζωής
- τρόπος λειτουργίας
- μέγεθος
- ταχύτητα εξυπηρέτησης κ.λπ.

❖ Διευθυντής Ποιοτικού Ελέγχου

Ο Διευθυντής Ποιοτικού Ελέγχου είναι υπεύθυνος για την ποιότητα του προϊόντος (διασφάλιση της ποιότητας). Γι' αυτό το λόγο, σχεδιάζει συστήματα ελέγχου για κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας. Ο έλεγχος της ποιότητας ξεκινά από την πιστοποίηση της καταλληλότητας των πρώτων υλών, συνεχίζεται με την παρακολούθηση όλης της παραγωγής, της συσκευασίας, της αποθήκευσης κλπ. Ο έλεγχος της ποιότητας απαιτεί συνεχή επιθεώρηση. Ο Διευθυντής Ποιοτικού

Ελέγχου συντάσσει αναφορές με τα αποτελέσματα του ελέγχου και τις στέλνει στη Γενική Διεύθυνση.

8
Διασφάλιση ποιότητας είναι όλες οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που πρέπει να εφαρμοσθούν από την επιχείρηση ή το φορέα παροχής υπηρεσιών, ώστε να ικανοποιούν συγκεκριμένες προδιαγραφές.

Ο έλεγχος αφορά κυρίως το μέγεθος, το σχήμα, τη σχέση μεταξύ των επιμέρους εξαρτημάτων που συνθέτουν το τελικό προϊόν, τον τελικό έλεγχο του προϊόντος. Το Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου λειτουργεί με βάση προδιαγραφές που καθορίζονται από οργανισμούς ή και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Τέτοιος οργανισμός είναι ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO, International Organization Standardization), που δημιούργησε τα ονομαζόμενα πρότυπα της σειράς ISO 9000 (ISO 9001, ISO 9002 κλπ.).



Αυτά τα πρότυπα είναι κείμενα στα οποία περιγράφονται οι προδιαγραφές ποιότητας για:

- το σχεδιασμό,
- την ανάπτυξη,
- τις παραγωγικές διαδικασίες,
- τον τελικό έλεγχο,
- τη δοκιμασία του προϊόντος,
- την παροχή υπηρεσιών κλπ.

Οι επιχειρήσεις ελέγχονται για την εφαρμογή των προτύπων από ειδικούς φορείς. Αυτοί οι φορείς ονομάζονται Φορείς Πιστοποίησης.

Στην Ελλάδα ένας τέτοιος οργανισμός είναι ο ΕΛ.Ο.Τ. (Ελληνικός Όργανισμός Τυποποίησης) που παρέχει πιστοποιητικά ποιότητας στις επιχειρήσεις που συμμορφώνονται με τα πρότυπα ISO. Ο ΕΛ.Ο.Τ. διενεργεί δειγματοληψίες, δοκιμές, επιθεωρήσεις και αξιολογεί τις διαδικασίες και τα συστήματα. Τα πιστοποιητικά αυτά αποτελούν «διαφημιστικά όπλα» που βελτιώνουν τη θέση της επιχείρησης στην κούρσα του διεθνούς ανταγωνισμού. Ο Διευθυντής Ποιοτικού Ελέγχου συνεργάζεται με τα τμήματα Παραγωγής, Μάρκετινγκ και Σχεδιασμού



Προϊόντος για τον καθορισμό της ποιότητας του προϊόντος που θα παραχθεί. Επίσης, ελέγχει όλο τον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί η βιομηχανία για την παραγωγή των προϊόντων της.

2.3.7 Θεωρία της διοίκησης

Η διοίκηση είναι μια επιστήμη, που διέπεται από ορισμένες αρχές και χρησιμοποιεί επιστημονικές προσεγγίσεις και τέχνη για να παρέχει σ' αυτούς που τη χρησιμοποιούν τη δυνατότητα ευελιξίας και πρωτοβουλίας. Πολλές φορές η χρήση οποιασδήποτε μορφής της διοίκησης, γίνεται εν αγνοία των ατόμων που την εξασκούν, καθώς πολλά βασικά της στοιχεία είναι αυτονόητα.

Ο όρος «διοίκηση» διαθέτει δυο διαφορετικές διαστάσεις άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους: την *οργανική ή τυπική (corpus)* και την *ουσιαστική ή λειτουργική (animus)*. Με την *οργανική* έννοια η διοίκηση ταυτίζεται με το πρόσωπο ή τους συλλόγους πρόσωπων, οι οποίοι σύμφωνα με τους σχετικούς κανόνες δικαίου, έχουν δικαίωμα ή αρμοδιότητα ή υποχρέωση να ασκήσουν την δραστηριότητα αυτή. Πρόκειται ουσιαστικά για το σύνολο των οργάνων που αποτελούν την διοίκηση. Με την *ουσιαστική* έννοια, δηλαδή από την άποψη της δραστηριότητας, «διοίκηση» είναι η διενέργεια νομικών πράξεων και υλικών ενεργειών για την επιδίωξη ενός σκοπού. Είναι δηλαδή η διαχείριση των υποθέσεων, καθώς πρόκειται για έργο παραγόμενο από την υπό οργανική έννοια διοίκηση. Το κράτος, καθώς είναι ευρύτερο περιλαμβάνει όχι μόνο την διοίκηση, αλλά και τη νομοθεσία και τη δικαιοσύνη. Στα διοίκηση πάντως περιέχεται το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό της κρατικής οργάνωσης, δηλαδή ολόκληρη η κρατική οργάνωση εκτός από την Βουλή και τα δικαστήρια (Μιχαλόπουλος, Γρηγορούδης, Ζοπουνίδης, 2007).

Η διοίκηση διακρίνεται σε *κυριαρχική* και *συναλλακτική*. Οι μορφές διοίκησης καθορίζονται από το συνταγματικό πρότυπο του κράτους στο οποίο αντιστοιχούν. Κυριαρχική είναι η παραδοσιακή μορφή διοίκησης, στην οποία μάλιστα το κράτος εμφανίζεται ως κυρίαρχο. Υποδιακρίνεται σε *περιοριστική*, *παροχική* και *ρυθμιστική* διοίκηση. Η πρώτη είναι η διοίκηση που περιορίζει τα δικαιώματα των πολιτών. Η δεύτερη διαμορφώθηκε με την εξέλιξη του κοινωνικού

κράτους και είναι η διοίκηση που προβαίνει σε παροχές προς τους πολίτες. Ρυθμιστική διοίκηση δεν περιορίζει, ούτε παρέχει, αλλά ρυθμίζει.

Η διοίκηση είναι υποταγμένη στην αρχή της νομιμότητας. Η αρχή αυτή είναι συνυφασμένη με τον έλεγχο της δράσης της διοίκησης. Ο έλεγχος αυτός αποτελεί αναγκαιότητα και όρο της δημοκρατικής λειτουργίας του πολιτεύματος.

Διοίκηση που δεν ελέγχεται τείνει στην

κατάχρηση της εξουσίας της. Περαιτέρω, ο έλεγχος διακρίνεται σε *προληπτικό* και *κατασταλτικό*, όπως επίσης και σε *έλεγχο νομιμότητας* και σε *έλεγχο σκοπιμότητας*. Ο ιεραρχικός έλεγχος βασίζεται στην ιεραρχική διάρθρωση της διοίκησης. Στο πλαίσιο της διοικητικής ιεραρχίας, τα ιεραρχικά ανώτερα όργανα ελέγχουν τα ιεραρχικά κατώτερα. Η γενική διεύθυνση βρίσκεται στη κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας και οι διευθυντές ασκούν ιεραρχικό έλεγχο στα ιεραρχικά υπαγόμενα σε αυτούς τμήματα. Συνέπεια της ιεραρχικής διάρθρωσης της άμεσης διοικητικής οργάνωσης είναι ο ιεραρχικός έλεγχος, ο οποίος επιβάλλεται από την ανάγκη εξασφάλισης της ενότητας της δράσης των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης. Ο έλεγχος αυτός συνίσταται α. στην αρμοδιότητα του ανώτερου οργάνου (ιεραρχικά προϊστάμενου) να δίνει οδηγίες και διαταγές προς το κατώτερο (ιεραρχικώς υφιστάμενο), σχετικές με την άσκηση των αρμοδιοτήτων του και την αντίστοιχη υποχρέωση του κατώτερου οργάνου να εκτελεί τις διαταγές και β. στην αρμοδιότητα του ιεραρχικά ανώτερου οργάνου να ασκεί έλεγχο στις πράξεις του κατώτερου. Ο ιεραρχικός έλεγχος έχει σκοπό να εξασφαλίσει την ενότητα της δράσης των οργάνων μιας επιχείρησης. Τα ιεραρχικά ανώτερα όργανα μπορούν να απευθύνουν προς τα κατώτερα οδηγίες και διαταγές, όπως επίσης να ελέγχουν τις πράξεις των κατώτερων. Για την εξασφάλιση της εφαρμογής της αρχής της αμεροληψίας εκτός αντίθετης ρύθμισης, δεν υπάρχει ιεραρχική σχέση των εμμέσων συλλογικών οργάνων προς τα άμεσα όργανα της επιχείρησης ή άλλου οργανισμού, στο οποίο μπορεί να ανήκουν. Τα μέλη των οργάνων αυτών ακόμα και αν είναι υπάλληλοι, υφιστάμενοι άλλων οργανισμών, ασκούν τα καθήκοντά τους κατά συνείδηση και με βάση την προσωπική τους κρίση και όχι σύμφωνα με διαταγές και τις οδηγίες των προϊσταμένων τους.

Εφόσον δε διορίζονται , εκτός από εκείνα που μετέχουν λόγω θέσης την οποία κατέχουν, με θητεία, έχουν το δικαίωμα της προσωπικής ανεξαρτησίας.

Ο ιεραρχικός έλεγχος διακρίνεται επίσης σε *α. προληπτικό*, που ασκείται πριν από την έκδοση της πράξης ,είτε με τη μορφή οδηγιών συγκεκριμένων (που αφορούν ορισμένη πράξη) ή γενικών (με εγκύκλιους ή διαταγές), με τις οποίες καθορίζεται ο τρόπος ενέργειας των υφιστάμενων οργάνων ή αποδίδεται ορισμένη ερμηνεία στις ισχύουσες αρχές , είτε με την έγκριση της ενέργειας του υφιστάμενου οργάνου, όταν αυτό προβλέπεται και *β. κατασταλτικό*, που ασκείται από το ιεραρχικά προϊστάμενο όργανο μετά από εκτέλεση πράξης του υφιστάμενου. Ο κατασταλτικός ιεραρχικός έλεγχος ασκείται είτε αυτεπαγγέλτως από το προϊστάμενο όργανο , είτε μετά από σχετική διοικητική προσφυγή του διοικούμενου που έχει έννομο συμφέρον.

Ο ιεραρχικός έλεγχος τεκμαίρεται και διακρίνεται σε *έλεγχο νομιμότητας* και *έλεγχο σκοπιμότητας*. Η δράση της διοίκησης , όπως άλλωστε και των ιδιωτών, υπόκειται στην αρχή της νομιμότητας. Ο έλεγχος που ασκείται στη δράση της διοίκησης είναι έλεγχος νομιμότητας. Ο έλεγχος αυτός αποβλέπει στην ορθή ερμηνεία και εφαρμογή της νομοθεσίας, η οποία ρυθμίζει την οργάνωση και δραστηριότητα ενός νομικού προσώπου, ενώ στον έλεγχο σκοπιμότητας εξετάζεται το σκόπιμο ή μη της ρύθμισης που θεσπίζεται με τις πράξεις των οργάνων. Στην πρώτη περίπτωση , ο έλεγχος αναφέρεται στη συμφωνία της πράξης προς το περιεχόμενο του νόμου, ενώ στην δεύτερη στην ουσία της πράξης , ανεξάρτητα από την συμφωνία της προς το νόμο.

Καταρχήν, εάν το αντίθετο δεν ορίζεται ρητά ή δεν προκύπτει σαφώς από τις σχετικές διατάξεις, όλες οι πράξεις των ιεραρχικά υφιστάμενων οργάνων υπόκεινται σε έλεγχο νομιμότητας, ο οποίος περιλαμβάνει κάθε περίπτωση παράβασης της εξωτερικής ή εσωτερικής νομιμότητας, όπως είναι και η πλάνη περί τα πράγματα.

Η οργάνωση γενικά μπορεί να ορισθεί ως η «συστηματική διάρθρωση των μελών ενός συνόλου». Με τον όρο οργάνωση νοείται επίσης και το ίδιο το σύνολο ως οργανωτική μονάδα. Ο σημασιολογικός αυτός πυρήνας προσδιορίζει και την έννοια της δημόσιας και της ιδιωτικής οργάνωσης. Η οργάνωση προϋποθέτει τον

σχηματισμό οργάνων και την ανάθεση στα όργανα συγκεκριμένου έργου, δηλαδή εξουσίας ή αρμοδιότητας. Η οργάνωση υπάρχει για να παράγει συγκεκριμένο έργο.

Πολλοί προσπάθησαν στο πέρας των ετών να συγκεκριμενοποιήσουν τους αχανείς όρους, έννοιες και τρόπους διοίκησης/οργάνωσης, υπό την έννοια της «διοίκησης» (administration). Λίγοι όμως ήταν εκείνοι που με τα γραπτά και τον τρόπο σκέψης τους ξεχώρισαν του συνόλου και θεωρούνται σήμερα «κλασικοί συγγραφείς της θεωρίας της διοίκησης».

Από τους σημαντικότερους εκπροσώπους θεωρούνται ο George Elton Mayo, ο Frederick Winslow Taylor και ο Henri Fayol.

- ο Mayo, είναι γνωστός ως ο ιδρυτής του Κινήματος Ανθρωπίνων Σχέσεων και είναι γνωστός για την έρευνά του, συμπεριλαμβανομένης της μελέτης Hawthorne και το βιβλίο του *«τα ανθρώπινα προβλήματα της βιομηχανικής Πολιτισμού»* (1933). Η έρευνα που διεξήγαγε υπό την αιγίδα της εταιρίας Hawthorne, τη δεκαετία του 1930, κατέδειξε τη σημασία των ομάδων ως προς την επιρροή τους στη συμπεριφορά των ατόμων στους χώρους εργασίας. Οι υπάλληλοι του Mayo, Roethlisberger και Dickson, διεξήγαγαν τα πρακτικά πειράματα. Αυτό του επέτρεψε να βγάλει ορισμένα συμπεράσματα, σχετικά με το πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι διευθυντές. Πραγματοποίησε μια σειρά ερευνών για να εξετάσει τρόπους για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, για παράδειγμα μεταβαλλόμενες συνθήκες φωτισμού στο χώρο εργασίας. Αυτό που βρήκε όμως ήταν ότι η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το άτυπο κοινωνικό πρότυπο της ομάδας εργασίας. Σε περιπτώσεις όπου τα πρότυπα της συνεργασίας και υψηλότερης απόδοσης δημιουργούσαν μια αίσθηση σημασίας, η φυσική κατάσταση ή τα οικονομικά κίνητρα είχαν μικρή κινητήριο αξία. Έτσι οι άνθρωποι θα σχηματίσουν ομάδες εργασίας και αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση, προς όφελος του οργανισμού.

Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η απόδοση στην εργασία των ανθρώπων εξαρτάται τόσο από τα κοινωνικά ζητήματα όσο και από το περιεχόμενο της εργασίας. Πρότεινε μια ένταση μεταξύ της «λογικής του συναισθήματος» των

εργαζομένων και «της λογική του κόστους και αποτελεσματικότητας» των διευθυντών, που θα μπορούσε να οδηγήσει σε συγκρούσεις στο εσωτερικό των οργανώσεων.

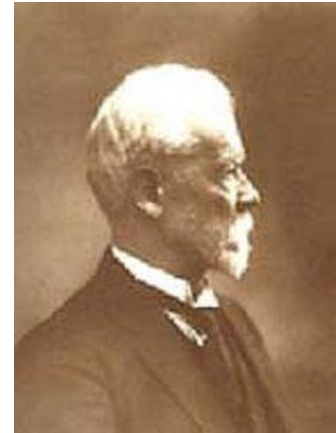
Σύνοψη των πεπιοθήσεων Mayo:

- Κάθε εργαζόμενος δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται μεμονωμένα, αλλά πρέπει να θεωρηθεί ως μέλος μιας ομάδας.
 - Τα χρηματικά κίνητρα και οι καλές συνθήκες εργασίας, είναι λιγότερο σημαντικό για το άτομο από την ανάγκη να ανήκει σε μια ομάδα.
 - Άτυπες ή ανεπίσημες ομάδες που συστήνονται στο χώρο εργασίας, έχουν μια ισχυρή επίδραση στη συμπεριφορά των εργαζομένων που ανήκουν σε αυτές.
 - Οι διευθυντές πρέπει να έχουν επίγνωση αυτών των «κοινωνικών αναγκών» και να ληφθεί μέριμνα, για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με την επίσημη οργάνωση και δεν την καταπολεμούν.
 - Οι απλές οδηγίες του Mayo, προς τους βιομηχανικούς συνεντευκτές, όρισαν ένα πρότυπο και να παραμένουν ισχυρές έως και σήμερα. Οι απλοί κανόνες της συνέντευξης είναι:
 1. Δώστε την πλήρη προσοχή σας στο ερωτώμενο πρόσωπο, και προσπαθήστε να καταστεί εμφανές ότι αυτό κάνετε.
 2. Ακούστε - Μη μιλάτε.
 3. Μην διαφωνείτε ποτέ – Μην συμβουλεύετε ποτέ.
 4. Ακούστε τι θέλει να πει, τι δεν θέλει να πει και τι δεν μπορεί να πει χωρίς βοήθεια.
 5. Καθώς ακούτε, σχεδιάστε διστακτικά και στη συνέχεια διορθώστε το μοτίβο που δημιουργείται μπροστά σας. Για να ελέγξετε, συνοψίστε τι έχει ειπωθεί και παρουσιάστε το προς σχολιασμό. Αυτό να γίνεται πάντα με προσοχή, αυτό είναι, σαφήνεια, μην προσθέτετε ή διαστρεβλώνετε όσα ειπώθηκαν.
- Ο Taylor ήταν μηχανολόγος μηχανικός, ο οποίος επεδίωκε να βελτιώσει τη βιομηχανική απόδοση. Ο Taylor, θεωρείται ως ο πατέρας της επιστημονικής

διοίκησης και ήταν ένας από τους πρώτους συμβούλους διοικήσεως επιχειρήσεων και διευθυντής μιας διάσημης εταιρείας.

Η επιστημονική διοίκηση του Taylor, αποτελούνταν από τέσσερις βασικές αρχές:

1. Αντικαταστήστε τη μέθοδο εργασίας "rule-of-thumb" (προχειροδουλειά) με μεθόδους που βασίζονται στην επιστημονική μελέτη των καθηκόντων.
2. Επιλέξτε, εκπαιδεύστε, και εξελίξτε επιστημονικά κάθε εργαζόμενο και μην τους αφήνεται να εκπαιδευτούν οι ίδιοι, μόνοι τους, παθητικά.
3. Να παρέχεται «λεπτομερή οδηγίες και επίβλεψη του κάθε εργαζομένου κατά την εκτέλεση των διακριτών εργασιακών του καθηκόντων".
4. Χωρίστε το έργο σχεδόν εξίσου, μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων, έτσι ώστε οι διευθυντές να εφαρμόζουν επιστημονικές αρχές διοίκησης για τον προγραμματισμό του έργου και οι εργαζόμενοι να επιτελούν τα πραγματικά και προγραμματισμένα καθήκοντά τους



- Ο Henri Fayol ήταν ένας γάλλος μηχανικός και διευθυντής ορυχείων μεταλλείων, που ανέπτυξε μια γενική θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων. Ο ίδιος και οι συνάδελφοί του, ανέπτυξαν αυτή τη θεωρία, ανεξάρτητα από την επιστημονική προσέγγιση της διοίκησης, αλλά περίπου την ίδια εποχή. Ήταν ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρέασαν τις σύγχρονες έννοιες της διοίκησης.

Ο Fayol, αποτέλεσε διευθυντικό στέλεχος της εταιρίας ορυχείων που εργαζόταν και μετά από μερικά χρόνια ηγεσίας, κατάφερε και αναδείξει την εταιρία ως τη μεγαλύτερη και αποδοτικότερη του κλάδου. Τη θέση αυτή διατήρησε για τα επόμενα 30 χρόνια περίπου. Μετά τις εμπειρίες, που απέκτησε από την εργασία του στο ορυχείο και κατά το ίδιο χρονικό διάστημα που ο Frederick Winslow Taylor εξέδωσε το βιβλίο του «αρχές επιστημονικής

διοίκησης», ο Henri Fayol αποτύπωσε τις γνώσεις που απέκτησε μέσω της εργασίας του, στο σύγγραμμά του «γενική βιομηχανική διοίκηση».

Το έργο του Fayol, ήταν μια από τις πρώτες ολοκληρωμένες έγγραφες παρουσιάσεις μιας γενικής θεωρίας της διοίκησης. Πρότεινε, ότι υπήρχαν έξι κύριες λειτουργίες της διοίκησης και 14 αρχές της διοίκησης.

Λειτουργίες διοίκησης:

1. πρόβλεψη
2. προγραμματισμός - σχεδιασμός
3. οργάνωση
4. διεύθυνση – διοίκηση - υποκίνηση
5. συντονισμός
6. παρακολούθηση - έλεγχος (*Γαλλικά: controler* με την έννοια ότι ένας διευθυντής πρέπει να έχει ανατροφοδότηση όσον αφορά μια διαδικασία για να κάνει τις απαραίτητες προσαρμογές).

Αρχές Διοίκησης

1. *Καταμερισμό της εργασίας*. Αυτή η αρχή είναι ίδια με τον «καταμερισμό του μόχθου εργασίας» του Adam Smith. Η εξειδίκευση αυξάνει την παραγωγή, καθιστώντας πιο αποτελεσματικούς τους εργαζόμενους.
2. *Εξουσία*. Οι διευθυντές πρέπει να είναι σε θέση να δίνουν εντολές. Η εξουσία τους δίνει αυτό το δικαίωμα. Σημειώστε ότι η ευθύνη προκύπτει από υπεύθυνη άσκηση εξουσίας.
3. *Πειθαρχία*. Οι εργαζόμενοι πρέπει να υπακούουν και να σέβονται τους κανόνες που διέπουν την οργάνωση. Η καλή πειθαρχία είναι το αποτέλεσμα της αποτελεσματικής ηγεσίας, μια σαφή κατανόηση μεταξύ της διεύθυνσης και των εργαζομένων όσον αφορά τους κανόνες του οργανισμού, και η συνετή χρήση των κυρώσεων για την παραβίαση των κανόνων.
4. *Ενότητα Διοικήσεως*. Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να δέχεται εντολές από έναν μόνο ανώτερο υπάλληλο.

5. *Η ενότητα της κατεύθυνσης.* Κάθε ομάδα των οργανωτικών δραστηριοτήτων που έχουν τον ίδιο στόχο, θα πρέπει να κατευθύνεται από ένα διαχειριστή χρησιμοποιώντας ένα σχέδιο.
6. *Υπαγωγή των ατομικών συμφερόντων με το γενικό συμφέρον.* Τα συμφέροντα του κάθε εργαζόμενου ή ομάδας εργαζομένων, δεν πρέπει να υπερισχύουν των συμφερόντων του οργανισμού στο σύνολό του.
7. *Αμοιβές.* Οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν μια δίκαιη αμοιβή για τις υπηρεσίες τους.
8. *Συγκέντρωση.* Η συγκέντρωση αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο οι υφιστάμενοι εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Είτε η λήψη αποφάσεων είναι κεντρική (στη διοίκηση) ή αποκεντρωμένη (σε υφισταμένους), είναι ζήτημα σωστού καταμερισμού αναλογίας. Το ζητούμενο είναι να βρεθεί ο βέλτιστος βαθμός κεντρικής λήψης αποφάσεων για κάθε κατάσταση.
9. *Κλιμακωτή αλυσίδα.* Η ροή της εξουσίας από την ανώτερη διοίκηση έως τις χαμηλότερες βαθμίδες, αντιπροσωπεύει την κλιμακωτή αλυσίδα. Η επικοινωνία εντός της επιχείρησης, θα πρέπει να ακολουθήσει αυτή την αλυσίδα. Ωστόσο, εάν στη συνέχεια η αλυσίδα δημιουργεί καθυστερήσεις, η διασταύρωση πληροφοριών για καλύτερη επικοινωνία, μπορεί να επιτραπεί εάν και εφόσον αυτό συμφωνηθεί από όλες τις πλευρές και τηρούνται ενήμεροι οι ανώτεροι υπάλληλοι.
10. *Τάξη.* Οι άνθρωποι και τα υλικά πρέπει να είναι στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή.
11. *Δικαιοσύνη.* Οι διευθυντές θα πρέπει να είναι ευγενικοί και δίκαιοι προς τους υφισταμένους τους.
12. *Σταθερότητα της θητείας του προσωπικού.* Υψηλός ρυθμός αλλαγών των εργαζομένων είναι αναποτελεσματικός. Η διοίκηση θα πρέπει να παρέχει ομαλό προγραμματισμό των προσλήψεων προσωπικού και να εξασφαλιστεί ότι οι αντικαταστάσεις είναι διαθέσιμοι για να καλύψουν τις κενές θέσεις.

13. *Πρωτοβουλία*. Οι εργαζόμενοι που τους επιτρέπεται να παράγουν και να πραγματοποιούν σχέδια, θα καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια.

14. *Συναδελφική αλληλεγγύη*. Η προώθηση του ομαδικού πνεύματος, θα χτίσει την αρμονία και την ενότητα μέσα στην οργάνωση.

Το έργο του Fayol, έχει αντέξει στη δοκιμασία του χρόνου και έχει αποδειχθεί ότι είναι σχετικό και κατάλληλο για σύγχρονη διοίκηση οργανισμών και επιχειρήσεων. Πολλά από τα κείμενα που αναφέρονται σε διοίκηση και διαχείριση σήμερα, όπως του Daft (Daft, Richard (1983), «Θεωρία και σχεδιασμός επιχειρήσεων», «Ο δυτικός τρόπος διοίκησης»), έχουν μειώσει τις έξι λειτουργίες του Fayol σε τέσσερις: 1) τον προγραμματισμό, 2) την οργάνωση, 3) τη διοίκηση-διεύθυνση και 4) τον έλεγχο. Το κείμενο του Daft, είναι οργανωμένο γύρω από τις τέσσερις λειτουργίες του Fayol.

2.3.8 Ο ρόλος του management

2.3.8.1 Διοίκηση

Ο όρος Διοίκηση, είναι μία ευρύτατη έννοια δια της οποίας προσδιορίζεται γενικά ο τρόπος καλύτερης οργάνωσης ομάδων ανθρώπων, προς ταχύτερη επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Συνεπώς, ο όρος προσβλέπει μέσω στοχοποίησης στο «μέγιστο» (optimum) της βέλτιστης και αποδοτικότερης λειτουργίας των ομάδων (ανθρώπινου δυναμικού), στις οποίες και από τις οποίες αυτή εφαρμόζεται.

Ο όρος αυτός, διακρίνεται σε Δημόσια, (Πολιτική και Στρατιωτική), και σε Ιδιωτική. Για την Δημόσια πολιτική διοίκηση συνηθέστερα ακολουθείται ο όρος «Δημόσια Διοίκηση» (administration), ενώ περισσότερο για την Ιδιωτική χρησιμοποιείται ευρύτατα σήμερα ο ταυτόσημος αγγλικός όρος του «management». Σημειώνεται όμως ότι ο δεύτερος αγγλικός όρος χρησιμοποιείται επίσης και στις δημόσιες επιχειρήσεις.

Αρχικά, σκέφτεται κανείς τη διοίκηση λειτουργικά, σαν τη δράση της μέτρησης της ποσότητας σε τακτική βάση και την προσαρμογή κάποιου αρχικού σχεδίου, ή ως τα μέτρα που λαμβάνονται για να φτάσει κάποιος στον τελικό του στόχο. Αυτό ισχύει, ακόμα και σε περιπτώσεις όπου δεν γίνεται σχεδιασμός. Από αυτή την άποψη, ο Henri Fayol, θεωρεί ότι η διοίκηση αποτελείται από έξι λειτουργίες :

πρόβλεψη, σχεδιασμός, οργάνωση, διοίκηση, συντονισμός και έλεγχος. Ήταν ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες της σύγχρονης έννοιες της διοίκησης.

Ένας άλλος τρόπος σκέψης, της Mary Parker Follett, η οποία έγραψε για το θέμα αυτό στις αρχές του εικοστού αιώνα, όρισε τη διοίκηση ως «την τέχνη της παραγωγής μέσω των ανθρώπων». Περιέγραψε τη διοίκηση, ως φιλοσοφία.

Ωστόσο, μερικοί άνθρωποι, , θεωρούν αυτό τον ορισμό, αν και χρήσιμο, πολύ περιορισμένο. Η φράση «διοίκηση είναι αυτό που κάνουν οι διευθυντές» συναντάται σε μεγάλο βαθμό, γεγονός που υποδηλώνει τη δυσκολία του προσδιορισμού της διοίκησης, τη φυσική μεταβολή των ορισμών και τη σύνδεση των διοικητικών πρακτικών με την ύπαρξη ενός διευθυντικού στελέχους ή επιπέδου.

Μια σύνθετη σκέψη που θεωρεί τη διοίκηση ως ισοδύναμη της "διοίκησης επιχειρήσεων" και συνεπώς, αποκλείει τη διοίκηση σε τομείς εκτός του εμπορίου, όπως για παράδειγμα σε φιλανθρωπικά ιδρύματα και στο δημόσιο τομέα. Στην πραγματικότητα, όμως, κάθε οργανισμός πρέπει να διαχειρίζεται το έργο, τους ανθρώπους, τις διαδικασίες, την τεχνολογία κλπ., ώστε να μεγιστοποιεί η αποτελεσματικότητά του. Παρ' όλα αυτά, πολλοί άνθρωποι αναφέρονται στα πανεπιστημιακά τμήματα που διδάσκουν τη διοίκηση ως «επιχειρηματικές σχολές». Ορισμένα ιδρύματα (όπως η Επιχειρηματική Σχολή του Harvard) χρησιμοποιούν αυτό το όνομα, ενώ άλλα (όπως η Σχολή Διοίκησης του Yale) χρησιμοποιούν τον πιο περιεκτικό όρο «διοίκηση».

Οι αγγλόφωνες, μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν τον όρο «διοίκηση» ως μια συλλογική λέξη, που περιγράφει τους διευθυντές ενός οργανισμού, για παράδειγμα μια μετοχική εταιρία. Ιστορικά αυτή η χρήση του όρου ήταν συχνά αντίθεση με τον όρο «εργασία/κόπος», η οποία αναφερόταν σε εκείνους που διευθύνονταν από τη διοίκηση (Alexander Hamilton Institute, 2000).

Στα πλαίσια της Πολιτικής Ποιότητας, η Διοίκηση καθορίζει συγκεκριμένους βασικούς στόχους ποιότητας, που ανασκοπούνται κατά τακτά διαστήματα και που αποβλέπουν στη μείωση των προβλημάτων των αγοραζομένων προϊόντων/υπηρεσιών, βελτίωση της ταχύτητας εξυπηρέτησης των πελατών,

βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, μείωση των παραπόνων πελατών και βελτίωση της ικανοποίησής τους και στην επιβεβαίωση ότι οι διεργασίες της εταιρείας λειτουργούν αποτελεσματικά.

2.3.8.2 Ο ρόλος του υπεύθυνου διαχείρισης ποιότητας και το έργο του

Έπειτα από την αλματώδη ανάπτυξη των τελευταίων χρόνων στο χώρο της ποιότητας και τη ραγδαία εξάπλωση των συστημάτων για τη διασφάλιση και έπειτα για τη διαχείρισή της, δεν είναι λίγοι αυτοί που αναρωτιούνται «τι μέλλει γενέσθαι» σ' αυτόν τον τομέα του επιχειρησιακού management. Οι απόψεις για το μέλλον της διαχείρισης της ποιότητας και κατά συνέπεια, γύρω από τη βιωσιμότητα του manager ποιότητας ποικίλουν. Η πλειονότητά τους όμως συνηγορεί στο ότι η διαχείριση της ποιότητας έχει φθάσει σε ένα σημείο καμπής, όπου παραδοσιακές αντιλήψεις, τόσο γύρω από την οργανωτική δομή μιας «ποιοτικής» επιχείρησης, όσο και γύρω από τους στόχους της αμφισβητούνται και σταδιακά αντικαθίσταται από νέους τρόπους προσέγγισης. Κάνοντας μια αναδρομή στη δεκαετία του '70, θα βλέπαμε ότι ο όρος «ποιότητα» με τη σημερινή του έννοια, ήταν άγνωστος, τουλάχιστον στο ευρώ κοινό. Ο παράγοντας που διαφοροποιούσε το ένα ανταγωνιστικό προϊόν από το άλλο ήταν η τιμή, καθώς τα προβλήματα ποιότητας του προϊόντος ήταν συνηθισμένα στην αγορά. Με την είσοδο των συστημάτων ποιοτικού ελέγχου αρχικά και διασφάλισης της ποιότητας στη συνέχεια, η ποιότητα άρχισε να κερδίζει συνεχώς έδαφος, αποτελώντας την ικανή συνθήκη επιτυχίας (order winner) του προϊόντος. Η χαμηλή τιμή αποτελούσε πλέον την αναγκαία συνθήκη, που απλά κρατούσε το προϊόν στην αγορά, χωρίς όμως να το διαφοροποιεί με επιτυχία αν η ποιότητα δεν μπορούσε να εξασφαλισθεί. Με την εξάπλωση των συστημάτων ποιότητας στο μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων, σε παγκόσμια κλίμακα, η ποιότητα αποτελεί πλέον την αναγκαία συνθήκη βιωσιμότητας, ενώ παράγοντες όπως τα νέα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση και η τιμή έρχονται στο προσκήνιο ως ικανές συνθήκες. Αυτό που πριν μια δεκαετία αποτελούσε μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, τώρα αποτελεί το υπόβαθρο, πάνω στο οποίο θεμελιώνεται η επιβίωσή της.

Παράλληλα ο όρος ποιότητας έχει ξεφύγει τα στενά πλαίσια του «ποιοτικού προϊόντος» - αυτό είναι κάτι που πρακτικά έχει διασφαλισθεί στην πλειονότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων και δεν επιδέχεται παρά μικρές πλέον βελτιώσεις. Αντίθετα, οι δραστηριότητες που δεν σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή, όπως πωλήσεις – marketing, διαχείριση προσωπικού, φαίνεται να έχουν περιθώρια βελτίωσης και αυξανόμενο μερίδιο στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Σημαντικές αλλαγές αναμένονται στην εσωτερική διόρθωση των εταιρειών, ώστε να γίνουν πιο ευέλικτες και δεκτικές στην βελτίωση. Οι συνεχείς αλλαγές – στις οποίες παραδοσιακής δομής επιχειρήσεις με αυστηρή ιεραρχία και κατανομή πόρων αντιμετωπίζουν δυσκολίες να προσαρμοσθούν – απαιτούν ελευθερία, προσωπική πρωτοβουλία, αυτοοργάνωση και συνεργασία, ώστε οι αλλαγές να προγραμματισθούν, να σχεδιασθούν, να επιτευχθούν και να μεταφερθούν από το ένα τμήμα στο άλλο με επιτυχία. Μέσα από αυτό το πρίσμα, ο Quality Manager σε μια σύγχρονη επιχείρηση διαδραματίζει έναν στρατηγικό ρόλο, που απαιτεί ευρεία και εις βάθος γνώση του τρόπου με τον οποίο αυτή λειτουργεί, ώστε να αναγνωρίζει τα σημεία στα οποία η ποιότητα μπορεί να ενισχύσει τη δυνατότητα επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να φροντίζει ώστε να αναγνωρίζει τα σημεία στα οποία η ποιότητα μπορεί να ενισχύσει τη δυνατότητα επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να φροντίζει ώστε η «ποιοτική βάση» της επιχείρησης να αναπτύσσεται και να υποστηρίζει τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις και προσπάθειες για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, όπως αυτή μεταφράζεται σε κάθε τομέα της επιχείρησης. Η έννοια της ποιότητας του προϊόντος έχει γίνει αντιληπτή από την πλειονότητα των εργαζομένων, θέμα στο οποίο η εκπαίδευση ως ευθύνη του Q.M. έρχεται μάλλον σε δεύτερη μοίρα. Η αντίληψη αντίθετα της ποιότητας ως προσωπικός στόχος από κάθε εργαζόμενο σε μια επιχείρηση, που ενισχύει την ατομική πρωτοβουλία και τον αυτοέλεγχο, εγκαταλείποντας σταδιακά τον έλεγχο που βασίζεται στην ιεραρχία, αποτελεί κρίσιμο αντικείμενο εκπαίδευσης και ο Q.M. είναι αυτός που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι αρχές της ποιότητας μεταφράζονται σε κάθε θέση εργασίας και χρησιμοποιούνται από τον ίδιο τον εργαζόμενο, ώστε να αυτοαξιολογηθεί.

Ο ρόλος του υπεύθυνου διαχείρισης ποιότητας, απευθύνεται σε όσους έχουν τη δυνατότητα και αναπτύσσουν τις ικανότητές τους και επιτυγχάνουν την εφαρμογή και βελτίωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας του οργανισμού τους.

Σύμφωνα με τα πρότυπα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management-TQM), τα καθήκοντα του υπεύθυνου διαχείρισης ποιότητας περιλαμβάνουν μια σειρά από απαραίτητες προπαρασκευαστικές διεργασίες, τις εξής:

- Ανάλυση επιχείρησης και επανασχεδιασμός της οργανωτικής της δομής
- Καθορισμός υπεύθυνου διαχείρισης ποιότητας και ανάλυση καθηκόντων
- Σχεδιασμός και έκδοση πολιτικής ποιότητας
- Σχεδιασμός και έκδοση εγχειριδίου ποιότητας
- Εκπαίδευση και προσαρμογή του προσωπικού της επιχείρησης
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση της εφαρμογής του συστήματος ποιότητας
- Διόρθωση και προσαρμογή του συστήματος ποιότητας
- Εσωτερική επιθεώρηση για την σωστή εφαρμογή των προτύπων

Το έργο του υπεύθυνου διαχείρισης ποιότητας (Q.M.) οφείλει να εμπεριέχονται σε οποιαδήποτε δραστηριότητα, όπου οι εξειδικευμένες γνώσεις, οι δεξιότητες και η ικανότητα του μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης. Ο μελλοντικός Q.M. διαρκώς αναζητά, εντοπίζει και κατανοεί την πληροφόρηση και στη συνέχεια τη μετατρέπει σε γνώση, προσδιορίζοντας τον τελικό αποδέκτη της, ο οποίος μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε μέσα στην επιχείρηση. Αν και ο ρόλος του αυτός ως «συλλέκτη γνώσης» δεν εντάσσεται στις παραδοσιακές του αρμοδιότητες, εντούτοις ένα άτομο με αυτή την ικανότητα μπορεί να δώσει μεγάλη ώθηση στις προσπάθειες μιας επιχείρησης για διαρκή βελτίωση. Καθώς οι απαιτήσεις της επιχείρησης από έναν Q.M. αυξάνονται και οι αρμοδιότητες του αποκτούν ένα χαρακτήρα, τόσο στρατηγικό όσο και λειτουργικό, είναι πολύ πιθανό στο μέλλον να υπάρξει περαιτέρω εξειδίκευση στο χώρο της Διαχείρισης Ποιότητας. Από τη μια πλευρά θα παραμείνει η διαχείριση της ποιότητας (Management of Quality), η οποία θα ασχολείται με τον επιχειρησιακό έλεγχο των διεργασιών, τη διεξαγωγή των απαραίτητων

μετρήσεων, τη λήψη διορθωτικών μέτρων και τη στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων, ώστε η επιχείρηση να λειτουργεί βάσει ενός οργανωμένου και καθορισμένου προγράμματος και οι διεργασίες και τα προϊόντα της να ικανοποιούν τις απαιτήσεις ποιότητας. Επίσης, θα εξασφαλίζει τη συνειδητοποίηση της έννοιας της ποιότητας από κάθε εργαζόμενο και θα δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις, ώστε το σύνολο του προσωπικού να συμμετέχει ενεργά, έχοντας τις απαραίτητες γνώσεις, στην επίτευξή της. Στον αντίποδα και βάσει της εξέλιξης θα έχουμε την Ποιοτική Διαχείριση, που θα αποτελεί τη στρατηγική προσέγγιση της επιχείρησης στα θέματα της ποιότητας (Παπαδάκης Β., 2009). Στο χώρο αυτό της «Επιχειρησιακής Αριστοποίησης» έχουν ήδη ενταχθεί διάφορες Επιχειρήσεις, μέσω των βραβείων EFQM (Ευρωπαϊκό Μοντέλο TQM, Συστήματα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας) και NQA (φορέας πιστοποίησης εφαρμογής της ολικής ποιότητας), που δίνουν ένα πρώτο στίγμα στο «κίνημα» της Ποιοτικής Διαχείρισης, η οποία αναμένεται να γνωρίσει μεγάλη εξάπλωση και αναγνώριση στο προσεχές μέλλον, εντάσσοντας τις διαδικασίες και τεχνικές επίλυσης προβλημάτων και διαρκούς βελτίωσης, στο Management μιας επιχείρησης. Ο Υπεύθυνος για την Ποιοτική Διαχείριση, θα πρέπει να διαθέτει ένα ευρύτατο πεδίο γνώσεων και προσωπικές ικανότητες που θα του επιτρέπουν να αναπτύσσει, σε συνεργασία με τα στελέχη σε διάφορα τμήματα, εργαλεία επιθεώρησης και μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης και να προσδιορίσει τους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν, με κατάλληλο έλεγχο, στην αύξησή της όπως πριν μερικά χρόνια – και μέχρι σήμερα – λειτουργεί η διασφάλιση της ποιότητας. Τα κοινά σημεία των δύο αυτών κατηγοριών Quality Managers φαίνεται να είναι η ικανότητα ποσοτικοποίησης παραγόντων ποιότητας και μετέπειτα μέτρησης των παραμέτρων, η πρωτοβουλία και δράση για την εφαρμογή νέων μεθόδων και τέλος η κατανόηση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων της επιχείρησης και η συνειδητοποίηση ότι τα προβλήματα πρέπει να λύνονται αποτελεσματικά και όχι να επιχειρείται η πρόσκαιρη αντιμετώπισή τους, που κατά πάσα πιθανότητα, θα τα κάνει να εμφανισθούν με σοβαρότερες συνέπειες, σε άλλο τμήμα. Μια ερώτηση που τίθεται συχνά είναι η παρακάτω: Χρειαζόμαστε τη

λειτουργία της Διασφάλισης Ποιότητας; Και συγκεκριμένα, χρειαζόμαστε τους διευθυντές Διασφάλισης Ποιότητας; Δηλαδή, διευθυντές που βεβαιώνουν ότι διευθυντές άλλων τμημάτων κάνουν μια ποιοτική εργασία; Μήπως θα έπρεπε να έχουμε διευθυντές Ποιότητας σε κάθε τμήμα στην επιχείρηση; Σίγουρα όμως αυτό που θα πρέπει στο μέλλον όλοι οι οργανισμοί να δουν είναι η δημιουργία αξίας (value creation) και κατ' επέκταση τις αναγκαίες αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν για την δημιουργία της αξίας αυτής όχι μόνο σε εταιρικό επίπεδο, αλλά και στη γωνία γενικότερα.

Καθώς ο αιώνας άλλαξε και οι αγορές απελευθερώνονται και γίνονται ανοικτές για τον καθένα, είναι ανάγκη να δούμε τον Διευθυντή Ποιότητας σαν το άτομο που αντί να είναι απλός παρατηρητής των εξελίξεων, θα πρέπει να μπορεί να διαγνώσει τη παγκόσμια και ραγδαία αλλαγή που επιτελείται στο επιχειρησιακό περιβάλλον, να κάνει ακριβείς εκτιμήσεις των παραγόντων και μεταβλητών που επηρεάζουν το περιβάλλον αυτό και να προβεί στις απαραίτητες διορθωτικές αλλαγές και καινοτομίες. Κρίνεται λοιπόν αναγκαία μια καθολική θεώρηση των πραγμάτων παρά μια μη συστηματική αντιμετώπιση λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές μόνο ιδιαιτερότητες παραγωγής, καταναλωτικής συμπεριφοράς και τρόπου παροχής προϊόντων και υπηρεσιών. Εκτός από τον Διευθυντή Ποιότητας που έχει ως διευθυντής έργου την γενική εποπτεία, σε ένα έργο βελτίωσης της ποιότητας μπορεί να απαιτούνται και οι ακόλουθες θέσεις:

- Τεχνικός υπεύθυνος : Ο υπεύθυνος αυτός θα καθορίζει τις τεχνικές απαιτήσεις για την βελτίωση της ποιότητας .
- Συντονιστής λειτουργιών: Ο υπεύθυνος αυτός εξασφαλίζει ότι όλα τα λειτουργικά τμήματα του έργου συντονίζονται σωστά για τον κοινό στόχο βελτιώσεως της Ποιότητας. Πρέπει να έχει καλή τεχνική κατάρτιση και δεξιότητες συντονισμού και παρακίνησης του προσωπικού.
- Υπεύθυνος έργου: Ο υπεύθυνος αυτός έχει ειδική γνώση και εμπειρία σχετικά με το καθορισμένο ειδικό έργο βελτιώσεως της ποιότητας που αναπτύσσεται. Εάν και αρκετές φορές ο τεχνικός υπεύθυνος αναλαμβάνει και τον ρόλο του υπεύθυνου έργου οι δύο αυτές θέσεις είναι σαφώς διαφοροποιημένες.

Η επάνδρωση των τριών παραπάνω θέσεων εξαρτάται από το είδος και το μέγεθος του έργου. Στα συνήθη έργα βελτιώσεως της ποιότητας σε μία μικρομεσαία επιχείρηση τα καθήκοντα που περιγράφονται από τις παραπάνω θέσεις τα αναλαμβάνει συνήθως ο Διευθυντής Ποιότητας.

2.4 Ανταγωνισμός

2.4.1 Ορισμός – έννοια του ανταγωνισμού

Στο σημερινό ρευστό αβέβαιο και άκρως μεταβλητό επιχειρησιακό περιβάλλον ένα ευρύ και πανίσχυρο φάσμα δυνάμεων που συνδέονται με τις τεχνολογικές αλλαγές, τη διεθνή οικονομική ενοποίηση, την ωρίμανση των εγχώριων αγορών των πλέον ανεπτυγμένων χωρών και την κατάρρευση του κομμουνισμού παγκοσμίως οδηγούν στη παγκοσμιοποίηση των αγορών και του ανταγωνισμού. Συνέπειες της παγκοσμιοποίησης και της έξαρσης του ανταγωνισμού που αυτή συνεπάγεται είναι η εμφάνιση αφενός μεν περισσότερων κινδύνων αφετέρου δε μεγαλύτερων ευκαιριών για τις επιχειρήσεις. Είναι επόμενο λοιπόν με ένταση και αγωνία να αναζητούν οι επιχειρήσεις τα ανταγωνιστικά εκείνα πλεονεκτήματα που θα τις επιτρέψουν κατ' αρχήν να επιβιώσουν και στην συνέχεια να αναπτυχθούν. Μεταξύ των διάφορων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (που εν πολλοίς εξαρτώνται από το είδος ,το μέγεθος και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης) υπάρχει μια ικανότητα που, στις συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί, αποτελεί για όσες επιχειρήσεις την κατέχουν μεγάλο συγκριτικό πλεονέκτημα· η ικανότητα μιας επιχείρησης να πραγματοποιεί επιτυχώς αλλαγές μεγάλης κλίμακας.

2.4.2 Ανταγωνισμός

Ανταγωνισμός, είναι ο αγώνας μεταξύ περισσότερων για την επικράτηση ή για την επίτευξη κάποιου σκοπού. Στα οικονομικά ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων είναι ο αγώνας μεταξύ τους για την επικράτηση στην αγορά και την αύξηση του μεριδίου αγοράς του καθενός. Η Πολιτική του Ανταγωνισμού ορίζει τους στόχους, που επιδιώκονται μέσω του ανταγωνισμού. Τέλειο ανταγωνισμό έχουμε, όταν στην αγορά υπάρχουν πολλοί πωλητές (πολυπώλιο) και δεν υπάρχουν περιορισμοί, οικονομικοί ή νομικοί, στην είσοδο και έξοδο από την

αγορά για οποιονδήποτε θέλει να δραστηριοποιηθεί ως πωλητής. Κανείς από τους πωλητές δεν έχει επίδραση στις τιμές, επειδή υπάρχουν πολλοί πωλητές και ο καταναλωτής έχει αναρίθμητες εναλλακτικές επιλογές (Laudon K., 2002). Οι καταναλωτές δεν παρατηρούν κάποια σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των προϊόντων, άρα μία αύξηση των τιμών από έναν πωλητή θα ζημιώσει μόνο τον ίδιο, αφού θα οδηγήσει τους καταναλωτές στους άλλους πωλητές. Στην πράξη το μοντέλο αυτό δεν υπάρχει, αφού πάντα υπάρχουν ατέλειες στην αγορά.

Ο ανταγωνισμός έχει καθοριστική σημασία για την οικονομική ανάπτυξη και αποτελεί κύριο στόχο της πολιτικής της ΕΕ. Για τον λόγο αυτό η ΕΕ έχει θεσπίσει κανόνες που εγγυώνται τον ελεύθερο και θεμιτό ανταγωνισμό στην αγορά της. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι αρμόδια να διασφαλίζει ότι δεν στρεβλώνεται ο ανταγωνισμός και να διορθώνει κάθε αντι-ανταγωνιστική συμπεριφορά.

Ο αποτελεσματικός ανταγωνισμός στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών μειώνει τις τιμές, βελτιώνει την ποιότητα και διευρύνει τις δυνατότητες επιλογής για τους καταναλωτές. Ο ανταγωνισμός δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της τεχνολογικής καινοτομίας. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διαθέτει ευρείες εξουσίες προκειμένου να διασφαλίζει ότι οι επιχειρήσεις και οι κυβερνήσεις τηρούν τους κανόνες της ΕΕ περί θεμιτού ανταγωνισμού. Αλλά η εφαρμογή των κανόνων αυτών πρέπει να εξυπηρετεί σημαντικούς τομείς, όπως, η καινοτομία, τα ενοποιημένα πρότυπα, ή η ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων (Τσιότρας, Γ., 1995).

Σύμφωνα με τους κανόνες της ΕΕ, οι επιχειρήσεις παρανομούν όταν καθορίζουν τιμές ή κατανέμουν τις αγορές μεταξύ τους. Οι επιχειρήσεις με δεσπόζουσα θέση σε μία συγκεκριμένη αγορά απαγορεύεται να χρησιμοποιούν καταχρηστικά τη θέση τους αυτή για να συνθλίψουν τους ανταγωνιστές τους. Οι μεγάλες εταιρείες δεν επιτρέπεται να προβαίνουν σε συγχωνεύσεις που θα τις βοηθήσουν να ελέγχουν την αγορά, αν και στην πράξη ο κανόνας αυτός αποτρέπει πολύ λίγες συγχωνεύσεις. Οι μεγάλες εταιρείες που σχεδιάζουν συγχωνεύσεις χρειάζονται την έγκριση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ανεξάρτητα από το πού εδρεύουν, δεδομένου ότι το κριτήριο είναι ο όγκος των συναλλαγών που πραγματοποιούν στο εσωτερικό της ΕΕ.

Η Επιτροπή μπορεί να δώσει την έγκρισή της, υπό ορισμένες συνθήκες, σε μία εταιρεία που διατηρεί μονοπώλιο – για παράδειγμα, όταν πρόκειται για επιχειρήσεις με ιδιαίτερα ακριβές υποδομές (φυσικά μονοπώλια) ή όταν απαιτείται η διασφάλιση υπηρεσίας δημοσίου συμφέροντος. Ωστόσο, οι μονοπωλιακές εταιρείες πρέπει να είναι σε θέση να αποδείξουν ότι μεταχειρίζονται δίκαια τις άλλες εταιρείες. Τα φυσικά μονοπώλια πρέπει να θέτουν τις υποδομές τους στη διάθεση όλων των χρηστών. Τα κέρδη από την παροχή υπηρεσίας δημοσίου συμφέροντος δεν μπορούν να χρησιμοποιούνται για την επιδότηση εμπορικών πράξεων, η οποία ενδεχομένως θα οδηγούσε σε διαμόρφωση τιμών χαμηλότερων από αυτές των ανταγωνιστών.

Μία από τις σημαντικότερες υποθέσεις ανταγωνισμού για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι η υπόθεση του αμερικανικού γίγαντα της πληροφορικής, την εταιρεία Microsoft. Η Επιτροπή επέβαλε πρόστιμο στην εν λόγω εταιρεία για την πρακτική της να συνδυάζει διάφορους τύπους λογισμικού σε ενιαίο πακέτο. Αποφασίστηκε ότι η συμπεριφορά της Microsoft ήταν άδικη για τους καταναλωτές καθώς τους στερούσε τη δυνατότητα επιλογής, διατηρώντας τις τιμές τεχνητά υψηλές και περιορίζοντας την καινοτομία στον βιομηχανικό κλάδο κατασκευής λογισμικού.

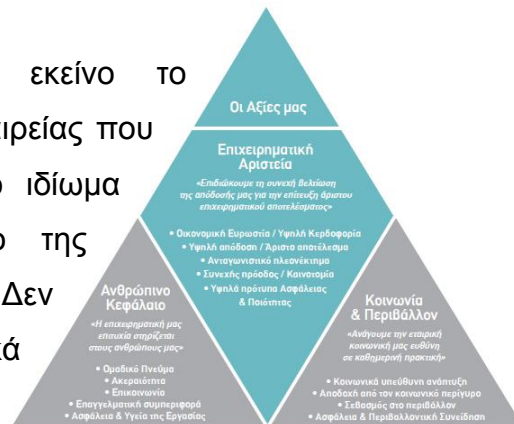
Χάρη στην παρέμβαση της Επιτροπής μειώθηκαν επίσης οι τιμές των αυτοκινήτων. Οι προσπάθειες της Επιτροπής για μεγαλύτερη διαφάνεια στη διαμόρφωση των τιμών είχαν σαν αποτέλεσμα να περιοριστούν σημαντικά οι διαφορές στις προ φόρων τιμές εντός της ΕΕ, χωρίς, ωστόσο, να εξαλειφτούν ολοκληρωτικά, λόγω του ότι τα φορολογικά συστήματα διαφέρουν ανά χώρα.

Χάρη στην Επιτροπή, επίσης, οι καταναλωτές έχουν πλέον περισσότερες επιλογές όσον αφορά την αγορά ενός αυτοκινήτου αλλά και την εξυπηρέτησή τους μετά την πώληση. Οι αντιπροσωπείες αυτοκινήτων μπορούν πλέον να πωλούν περισσότερες από μία μάρκες, οι διανομείς μπορούν να δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες της ΕΕ και, παράλληλα, η πώληση ανταλλακτικών και η επισκευή αυτοκινήτων είναι δυνατή από μη επίσημους διανομείς.

Απ' την αντίθετη πλευρά έχουμε τον αθέμιτο ανταγωνισμό, ο οποίος είναι παράνομη μορφή ανταγωνισμού και διώκεται ποινικά σε περίπτωση απόδειξης ύπαρξής του. Αθέμιτο ανταγωνισμό, αποτελεί οποιαδήποτε ενέργεια επηρεάζει τα συμφέροντα των καταναλωτών και την ισορροπία της αγοράς.

2.4.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι εκείνο το χαρακτηριστικό ιδίωμα της δράσης μιας εταιρείας που τη διαφοροποιεί από τις άλλες. Αυτό το ιδίωμα ανάγει τις ρίζες του, είτε στο πεδίο της παραγωγής, είτε στο πεδίο της εμπορίας. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που να έχουν καθολική



εφαρμογή, ανεξάρτητα από τη συγκυρία της εποχής ή το είδος της αγοράς. Υπάρχουν όμως λαμπρά παραδείγματα που καταγράφουν πολιτικές.

Μια ανασκόπηση των επιτυχημένων περιπτώσεων αλλαγών μεγάλης κλίμακας οδηγεί στις εξής επισημάνσεις :

1. Οι σημαντικές αλλαγές δεν πραγματοποιούνται εύκολα και αυτό οφείλεται σε πολλούς λόγους που έχουν κυρίως σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα.
2. Οι αποτελεσματικές αλλαγές συνδέονται με μια πολυφασική διαδικασία που δημιουργεί μια δυναμική και ενεργοποίηση σε βαθμό που να μπορούν να υπερνικήσουν όλες τις πηγές αδράνειας.
3. Η διαδικασία της αλλαγής δεν είναι αποτελεσματική παρά μόνον αν εφαρμόζεται από υψηλής ποιότητας ηγεσίας που είναι αφοσιωμένη στην υπόθεση της αλλαγής και την υποστηρίζει και με πράξεις.
4. Πλέον της απαραίτητης , όπως προείπαμε , σθεναρής υποστήριξης της ηγεσίας η επιτυχία οποιασδήποτε αλλαγής προϋποθέτει την εξασφάλιση της υποστήριξης των υπολοίπων κέντρων εξουσίας της επιχείρησης(ομάδες στελεχών ή εργαζομένων με ισχυρή δύναμη, συνδικαλιστών κ.τ.λ.)

5. Η αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή είναι καταλυτική για την επιτυχία της. Για αυτό το λόγο η σύνδεση της αλλαγής με ένα όραμα , η επικοινωνία και η συμμετοχή είναι απαραίτητες ενέργειες.
6. Η συστηματική προσέγγιση είναι απαραίτητη .Συχνά επιχειρούνται αλλαγές σε επιμέρους στοιχεία της οργάνωσης (π.χ. στρατηγική, δομή, συστήματα) χωρίς να εξετασθούν και να αντιμετωπισθούν οι σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών και άλλων στοιχείων που συνθέτουν το σύστημα- οργάνωση. Αυτό δημιουργεί συχνά δυσαρμονίες με αρνητικές συνέπειες. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία των αλλαγών είναι συνεπώς η συστηματική προσέγγιση με την έννοια ότι η οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να εξασφαλίζει την ευθυγράμμιση, την αρμονία και το συγχρονισμό μεταξύ των στοιχείων του συστήματος.
7. Εστίαση σε αποτελέσματα. Η επιτυχία των αλλαγών προϋποθέτει την ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων και την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων ώστε να μπορούν να μετρηθούν και να ελεγχθούν.

Η ιστορική αναδρομή διδάσκει πως το πλεονέκτημα μιας εταιρείας, που σήμερα χαρακτηρίζεται ανταγωνιστικό, μπορεί να αποδειχθεί τροχοπέδη αύριο, αν οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας δεν συντονιστούν και δεν κατανοήσουν έγκαιρα τις δομικές αλλαγές του περιβάλλοντός τους. Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αντιμετωπίζεται συχνά από τους υπεύθυνους στρατηγικού σχεδιασμού μιας εταιρείας με θρησκευτικό δέος. Η ρητή ή άρρητη επιθυμία να αντιγράψουν τις στρατηγικές εκείνες, που έχουν οδηγήσει κάποιες άλλες εταιρείες στην κορυφή της επιτυχίας, είναι έντονη και δελεαστική.

Είναι άξιο αναφοράς το γεγονός πως, σε διάφορες χρονικές στιγμές της ιστορίας συγκεκριμένων κλάδων, παράγοντες διαμετρικά αντίθετοι μεταξύ τους έχουν αποδειχθεί πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο παρελθόν, για παράδειγμα, η έμφαση που έδωσε ο Henry Ford στην εστιασμένη παραγωγή, αποτέλεσε τον παράγοντα-κλειδί, που τον οδήγησε στην επιτυχία. Ο ίδιος παράγων-κλειδί, οδήγησε την General Motors στο ευρύ φάσμα των προϊόντων της.

Σήμερα, τα μη καθετοποιημένα επιχειρηματικά μοντέλα που ακολουθεί η Cisco Systems και η Dell Computers (σύμφωνα με τα οποία οι εταιρείες αναθέτουν κάποιες από τις λειτουργίες τους σε άλλες εταιρείες) προτείνονται ως παραδείγματα προς μίμηση, ενώ τα περασμένα χρόνια το καθετοποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο της IBM (σύμφωνα με το οποίο η εταιρεία αναλαμβάνει μόνη της να διεκπεραιώσει όλες τις λειτουργίες της) παρουσιαζόταν ως ο βασικός λόγος που της εξασφάλιζε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κατά τη δεκαετία του 1980 η Black & Decker ξεκίνησε μια σειρά συγχωνεύσεων των διάσπαρτων ανά τον κόσμο παραγωγικών της μονάδων, προσπαθώντας έτσι να αντισταθεί στον κύριο ανταγωνιστή της, τη Makita, η οποία κέρδιζε συνεχώς μερίδιο στην παγκόσμια αγορά, με μόνον ένα εργοστάσιο στην Ιαπωνία. Την ίδια

Σχετική αξία από πόρους

< = >

<	?	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
=	Ανταγωνιστικό μειονέκτημα	Θέση ισοτιμίας	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
>	Ανταγωνιστικό μειονέκτημα	Ανταγωνιστικό μειονέκτημα	?

Σχετικά κόστη πόρων

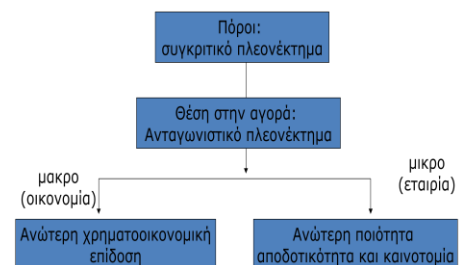
Ανταγωνιστικότητα σε σχέση με τους παράγοντες κόστους/αξίας των πόρων

στιγμή, η Makita έκανε την αντεπίθεσή της ιδρύοντας μικρά εργοστάσια τοπικής κλίμακας σε όλο τον κόσμο.

Όταν η κατανόηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περιορίζεται στην αντίληψη πως αυτό που είναι αποτελεσματικό για τη Cisco, για

παράδειγμα, πρέπει να είναι αποτελεσματικό για όλους, τότε στην καλύτερη περίπτωση το αποτέλεσμα είναι η εξασφάλιση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του χθες. Αν η ιστορία έχει να μας διδάξει κάτι, αυτό είναι ότι αν κάποια επιχειρηματικά μοντέλα προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις σημερινές επιτυχημένες επιχειρήσεις, αυτό οφείλεται σε συγκεκριμένους παράγοντες, που βρίσκουν εφαρμογή κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Από ιστορική σκοπιά μπορούμε να εντοπίσουμε αρκετούς παράγοντες που αποτέλεσαν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις εταιρείες που κατόρθωσαν να τους αξιοποιήσουν: οικονομίες κλίμακας, καθετοποίηση και μη



Διαγραμματική απεικόνιση ανεύρεσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

καθετοποίηση παραγωγής και, τέλος, οι εσωτερικές διαδικασίες.

Τα ερωτήματα είναι:

- Κάτω από ποιες συνθήκες οι παράγοντες αυτοί μπορούν να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

- Με ποιο τρόπο οι προσπάθειες επικράτησης επί του ανταγωνισμού διαβρώνουν τα θεμέλια αυτών των πλεονεκτημάτων;

Οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να σκάψουν κάτω από την επιφάνεια για να κατανοήσουν σε βάθος τους λόγους και τις συνθήκες υπό τις οποίες συγκεκριμένες πρακτικές μπορούν να οδηγήσουν στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με τον τρόπο αυτό ίσως κατορθώσουν να προβλέψουν με επιτυχία ποια από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του σήμερα πρόκειται να χάσουν τη δύναμή τους αύριο και ποιοι παράγοντες μπορεί να αποτελέσουν πηγή μελλοντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων κλπ.

Κατά τις δεκαετίες του 1960 και του 1970, η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέθηκε με τις οικονομίες κλίμακας και πολλά από τα εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης αναπτύχθηκαν με βάση το συγκεκριμένο άξονα. Είναι γεγονός ότι οι οικονομίες κλίμακας έδωσαν τη δυνατότητα σε επιτυχημένες εταιρείες, όπως η General Motors και η IBM, να μειώσουν το κόστος παραγωγής τους σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Η IBM, κατέχοντας μερίδιο της αγοράς της τάξεως του 70%, εξασφάλιζε το 95% των κερδών που πραγματοποιούσε ο κλάδος των mainframe υπολογιστών. Αντίστοιχα, η General Motors, κατέχοντας μερίδιο της αγοράς της τάξεως του 55%, εξασφάλιζε το 80% των κερδών που πραγματοποιούσε η βιομηχανία αυτοκινήτων. Ως παραδείγματα σύγχρονων εταιρειών που έχουν αξιοποιήσει ανταγωνιστικά τις οικονομίες κλίμακας, μπορούμε να αναφέρουμε την Intel, την Boeing και τη Microsoft.

Επιλογή στρατηγικής
βάση των κριτηρίων
πλεονεκτήματος και
στόχου

Ανταγωνιστικός
στρατηγικός
στόχος

		Στρατηγικό πλεονέκτημα	
		Ιδιαίτερη προϊόντος	Θέση χαμηλού κόστους
Όλη η βιομηχανία		Διαφοροποίηση ΜΚΤ	Συνολική Ηγεσία κόστους
Συγκεκριμένο τμήμα		Εστίαση (Αγορά Niche)	

Χαρακτηριστικό των οικονομικών κλίμακας είναι ότι στο κυρίαρχο επιχειρηματικό μοντέλο τα πάγια κόστη είναι μεγαλύτερα των μεταβλητών. Οι μεγάλοι οργανισμοί μπορούν να καταμερίσουν τα πάγια κόστη τους σε

μεγαλύτερο όγκο παραγωγής, υποχρεώνοντας τους μικρούς σε μέγεθος ανταγωνιστές τους να «παιζουν το παιχνίδι σε δύσκολο γήπεδο».

Η Toyota ωστόσο δίδαξε στο δυτικό κόσμο ότι πολλά από τα πάγια κόστη δεν αποτελούν φυσικό νόμο, αλλά διαμορφώνονται από τις τεχνολογικές και διοικητικές λύσεις που δίνονται σε διάφορα προβλήματα. Μειώνοντας το απόθεμα των ανταλλακτικών για τη συναρμολόγηση των αυτοκινήτων, το χρόνο προετοιμασίας της γραμμής παραγωγής και τις λειτουργικές δαπάνες που περιλαμβάνονται σε μια διαδικασία μαζικής παραγωγής, η Toyota περιόρισε την οικονομία κλίμακας της συναρμολόγησης ενός αυτοκινήτου. Η χρήση συστημάτων CAD (Computer Aided Design) οδήγησε στη μείωση του αρχικού κόστους σχεδιασμού ενός νέου μοντέλου αυτοκινήτου.

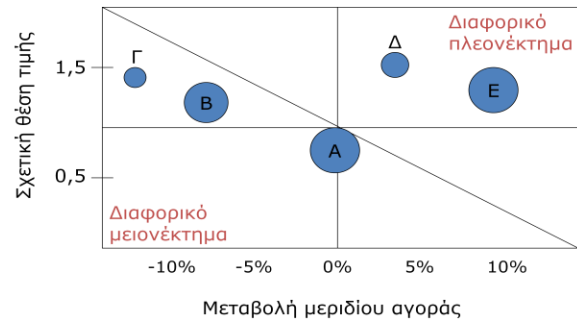
Το αποτέλεσμα των ανωτέρω επιλογών ήταν η ελαχιστοποίηση της σχέσης ανάμεσα στο μερίδιο που κατέχει ένας κατασκευαστής αυτοκινήτων στην αγορά και στην κερδοφορία του. Ανάλογες καινοτομίες εμφανίστηκαν στους κλάδους της μεταλλουργίας, της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και των ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθιστώντας απλώς παροδικό αυτό που έμοιαζε ακλόνητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Βάση ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	Στρατηγική πρόληψης (proactive)	Στρατηγική αντίδρασης (reactive)
Ηγέτες	<input type="checkbox"/> Επέκταση αγοράς <input type="checkbox"/> Ανάπτυξη μεριδίου <input type="checkbox"/> Ενέργειες πρόληψης	<input type="checkbox"/> Αντίδραση σε πρόκληση του ανταγωνιστή
Διεκδικητές / Ακόλουθοι	ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΗΣ <input type="checkbox"/> Κατά μέτωπο ανταγωνισμός <input type="checkbox"/> Πλευρικές στρατηγικές	ΑΚΟΛΟΥΘΟΣ <input type="checkbox"/> Ακολουθώ τον ηγέτη
Αποφεύγουν Ανταγωνισμό	<input type="checkbox"/> Niche αγοράς <input type="checkbox"/> Ανταγωνισμός παράκαμψης	<input type="checkbox"/> Κατεστημένο

Οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού σε κλάδους όπου οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των κορυφαίων εταιρειών, πρέπει να αναρωτηθούν ποιο θα είναι το μέλλον του συγκεκριμένου επιχειρηματικού μοντέλου. Ας δούμε για παράδειγμα την Intel. Ένα από τα εμπόδια που θα έπρεπε σήμερα να αντιμετωπίσουν οι πιθανοί ανταγωνιστές της, είναι το κόστος των 700 εκατομμυρίων δολαρίων που απαιτείται για το σχεδιασμό κάθε νέας σειράς επεξεργαστών και τα 3 δισ. δολάρια που απαιτούνται για την κατασκευή ενός εργοστασίου. Με την εμφάνιση όμως νέων επαναστατικών τεχνολογιών, μειώνεται

η οικονομία κλίμακας του σχεδιασμού, ενώ η δημιουργία μικρών κατασκευαστικών μονάδων θα μπορούσε να μειώσει τα πάγια κόστη της παραγωγής (Nadler D., 2005).

Οι συγχωνεύσεις εταιρειών στη βιομηχανία φαρμάκων έχουν οδηγήσει στη δημιουργία κολοσσών. Ο άξονας στον οποίο στηρίχθηκαν οι συγχωνεύσεις αυτές ήταν λογικός: τα



τεράστια πάγια κόστη και η αβεβαιότητα που συνοδεύει τα αποτελέσματα των κλινικών δοκιμών των νέων φαρμάκων αποδίδουν μεγαλύτερα οφέλη, όσο μεγαλύτερη είναι η εταιρεία. Ιστορικά, η άποψη αυτή αποδείχθηκε ορθή. Μήπως όμως σημειωθούν αλλαγές που θα κλονίσουν τα θεμέλιά της; Η χαρτογράφηση και η αποκωδικοποίηση του ανθρώπινου γονιδιώματος θα μειώσουν τις οικονομίες κλίμακας των κλινικών δοκιμών. Για παράδειγμα, ενώ κατά το παρελθόν πιστεύαμε ότι η λευχαιμία ήταν μία ασθένεια, τώρα πλέον γνωρίζουμε ότι υπάρχουν τουλάχιστον έξι διαφορετικές μορφές της. Η καθεμιά από αυτές τις διαφορετικές μορφές μπορεί να διαγνωσθεί με ακρίβεια εξετάζοντας περίπου 50 γονίδια, ενώ για καθεμιά απαιτείται διαφορετική θεραπευτική προσέγγιση. Όπως εύκολα καταλαβαίνουμε, οι περισσότεροι ασθενείς που συμμετείχαν κατά το παρελθόν σε κλινικές δοκιμές για τη θεραπεία της λευχαιμίας, δεν έπασχαν κατ' ανάγκη από μία και μόνη μορφή της ασθένειας. Η αγωγή ήταν αποτελεσματική για κάποιους ασθενείς, ενώ για άλλους όχι. Για να επιτευχθούν τα επιθυμητά στατιστικά αποτελέσματα, υπήρχε ανάγκη συμμετοχής τεράστιου αριθμού ασθενών σε κλινικές δοκιμές μεγάλης διάρκειας. Το αποτέλεσμα ήταν η αύξηση του πάγιου ερευνητικού κόστους και αντίστοιχα η αύξηση της οικονομίας κλίμακας.

Σήμερα ένας τεχνικός μπορεί, μελετώντας τα γονίδια του ασθενή του, να διαγνώσει από ποια ακριβώς μορφή λευχαιμίας πάσχει. Στο εγγύς μέλλον, οι ασθενείς που πάσχουν από μια συγκεκριμένη μορφή λευχαιμίας θα συμμετέχουν μόνο σε ανάλογες κλινικές δοκιμές. Δοκιμές μικρής διάρκειας θα καταλήγουν σε σαφέστερα κλινικά συμπεράσματα.

Η διογκωμένη οικονομία κλίμακας δεν θα εξασφαλίζει πλέον πλεονεκτήματα στις μεγάλες εταιρείες, το αντίθετο, μάλλον θα αποτελεί τροχοπέδη. Οι φαρμακευτικές εταιρείες που σήμερα προχωρούν σε συγχωνεύσεις, κινούνται σε λάθος κατεύθυνση υπό τις υπάρχουσες συνθήκες, γιατί οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού των εταιρειών δεν έχουν μελετήσει σε βάθος τις αιτίες και τα αποτελέσματα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.4.4 Δυνάμεις – αδυναμίες

Στο σημείο αυτό θα δούμε κάποια βασικά στοιχεία για την SWOT Analysis, και το πως μπορούμε να την χρησιμοποιήσετε στην επιχείρησή μας. Η SWOT Analysis, παρόλο που πέρασε περισσότερα από 40 χρόνια από τότε που αναπτύχθηκε, θεωρείται ακόμα και σήμερα σημαντικό “εργαλείο” στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και όχι μόνο. Πατέρας της SWOT Analysis φέρεται να είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής την δεκαετία του 60 και 70 στο Stanford University.

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα Ισχυρά (Strengths) και Αδύναμα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείτε από πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους.

Η Ανάλυση SWOT χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats).

Οι Δυνατότητες και οι Αδυναμίες της επιχείρησης είναι εσωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και συστημάτων της επιχείρησης.

Τα Δυνατά σημεία σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Κάποια “ειδικά” προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.
- Υγιής οικονομική κατάσταση (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία, κλπ.).
- Σωστή οικονομική διαχείριση.

- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα.
- Καλή φήμη και brand name.
- Ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς (niche market).
- Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων.

• Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους.

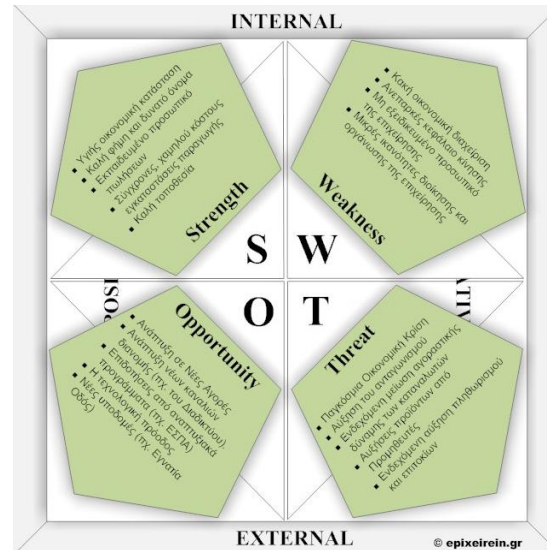
• Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου.

• Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης.

• Η απάντηση στην ερώτηση, “τι είναι αυτό που κάνουμε καλά;”

• Το “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” της επιχείρησης!

• Κάτι το οποίο προσφέρει η επιχείρηση το οποίο δεν προσφέρει κανείς άλλος!



Ανάλυση SWOT (ΔΑΕΑ)

Τα Αδύνατα σημεία ή τα σημεία που μειονεκτεί η επιχείρησή μπορούν να είναι:

- Η κακή οικονομική διαχείριση.
- Οι μικρές ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης.
- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες.
- Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ.
- Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαίδευτο προσωπικό της επιχείρησης.
- Προβλήματα στις λειτουργίες της (π.χ. στην παραγωγή, διανομή, προώθηση, τιμολόγηση, κτλ.)
- Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις: “τι είναι αυτό που ΔΕΝ κάνουμε καλά;”, “σε ποια σημεία υστερούμε έναντι του ανταγωνισμού;”, “τι θα πρέπει να αποφύγουμε;”

Οι Ευκαιρίες και Απειλές της επιχείρησης, εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείτε η επιχείρηση. Εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι οι πολιτικοί παράγοντες (ένα καινούριο νομοσχέδιο, ή ακόμα και μια αλλαγή στην κυβέρνηση), οικονομικοί (αύξηση φορολογίας, μείωση επιτοκίων),

κοινωνικοί (αύξηση πληθυσμού, ανεργία) και τεχνολογικοί (νέες μεθόδους παραγωγής, νέες τεχνολογίες,).

Οι Ευκαιρίες σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Νέες υποδομές που δημιουργούνται (πχ. Εγνατία Οδός, Βιοτεχνικές Περιοχές, κλπ.).
- Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (πχ. ΕΣΠΑ).
- Τα “κενά” στην αγορά τα οποία να μπορεί να τα καλύψει η επιχείρησή μας.
- Η “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές.
- Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου).
- Η τεχνολογική πρόοδος (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα, κλπ.).
- Οι νέοι τρόπου εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (π.χ. amazon, e-shop, eBay, κλπ.).
- Οι νέοι τρόπου δικτύωσης των νέων (π.χ. blogs, facebook, κλπ.).

Οι Κίνδυνοι (ή απειλές) που μπορούν να εμφανιστούν περιλαμβάνουν:

- Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.
- Η αύξηση του ανταγωνισμού.
- Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- Η υπερβολική εξάρτηση από έναν Προμηθευτή.
- Η αύξηση των τιμών από τους Προμηθευτές
- Αλλαγές στη νομοθεσία (π.χ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κλπ.)
- Οι Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (π.χ. τρομοκρατία, αύξηση πετρελαίου, κλπ.).
- Μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων.
- Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες (π.χ. αύξηση ακάλυπτων επιταγών, κλπ.).

Είναι στο χέρι μας να βρούμε τον τρόπο ώστε να μετατρέψουμε τις “απειλές” σε “ευκαιρίες”. Εξάλλου λέγεται, ότι κάθε απειλή είναι απλά μια συγκαλυμμένη ευκαιρία! Η ανάλυση SWOT μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Μέσω αυτού μπορούμε να εντοπίσουμε και να αξιοποιήσουμε τα Δυνατά σημεία της επιχείρησης, να επενδύσουμε πάνω σε αυτά και να εκμεταλλευτούμε τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Μπορούμε να προσδιορίσουμε τις Απειλές και τους Κινδύνους που θα παρουσιαστούν και να τους αποφύγουμε με τα κατάλληλα βήματα (Κορρές Γ., 2009).

Θα πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι η αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής θα βοηθήσει στην διαμόρφωση της νέας. Οι πληροφορίες και οι γνώσεις που θα αποκτήσουμε μέσα από την διαδικασία της SWOT Analysis, θα μειώνουν σημαντικά το ρίσκο κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θα μας δοθεί έτσι η δυνατότητα να προβούμε σε μελετημένες και στρατηγικού τύπου αποφάσεις.

Το περιβάλλον δράσης και αλληλεπίδρασης μιας επιχείρησης, αποτελείται από πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, άτομα που ζητούν εργασία και εργαζόμενους, τεχνολογία και συνέργιες.

Οι πελάτες και το σύνολό τους με τη μορφή των αγορών ερμηνεύονται ως απαιτήσεις των επιχειρησιακών συναλλαγών. Από πλευράς πωλητή, η αγορά αποτελεί μία ομάδα πελατών, είτε πραγματικών ή δυνητικών αγοραστών συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι πελάτες είναι ο κεντρικός κινητήριος μοχλός και για το λόγο αυτό πρέπει να αναλυθούν λεπτομερώς. Αποτελούν τα σημαντικότερα άτομα στην επιχείρησή. Όταν διευθύνουμε μία επιχείρηση πρέπει να γνωρίζουμε την ταυτότητα των πελατών μας και τη *διαπραγματευτική δύναμη* που μπορούν να αναπτύξουν, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχουμε. Το σύνολο των πελατών ορίζεται ως "αγορά". Μπορεί να διαχωριστεί σε διαφορετικά είδη αγορών, όπως καταναλωτικές αγορές και επιχειρηματικές αγορές και το είδος της αγοράς μπορεί να έχει σημαντική επίπτωση στην επιτυχία της επιχείρησής μας.

Από την άλλη, οι προμηθευτές παρέχουν στην επιχείρησή την πρώτη ύλη, προϊόντα και υπηρεσίες απαραίτητα για την παραγωγή των αγαθών μας. Οι προμηθευτές επηρεάζουν την κερδοφορία ενός τομέα / μίας επιχείρησης, καθώς τα

προϊόντα και οι υπηρεσίες που εμπορεύονται χρησιμοποιούνται ως μέσο για τη διαδικασία δημιουργίας αξίας ενός τομέα / μίας επιχείρησης. Η τεχνολογία αποτελεί την κινητήρι δύναμη για πολλές διαδικασίες της επιχείρησής μας. Χρειαζόμαστε την τεχνολογία, όχι μόνο στην παραγωγική διαδικασία, αλλά και για την επικοινωνία, τον έλεγχο κλπ. Η αγορά εργασίας λειτουργεί μέσω της αλληλεπίδρασης εργαζομένων – εργοδοτών. Νεότερα μοντέλα της αγοράς εργασίας εστιάζονται στην διαπραγματευτική ισχύ και των δύο πλευρών.

Οι ανταγωνιστές διαδραματίζουν έναν επίσης σημαντικό ρόλο στην ανάλυση της πλευράς της προσφοράς της αγοράς. Οι ανταγωνιστές μπορεί να βρεθούν σε παρόμοιους τομείς - π.χ. μεταφορές - ένα ποδήλατο μπορεί να αποτελέσει υποκατάστατο του αυτοκινήτου - και στην ίδια στρατηγική ομάδα. Ο ανταγωνισμός συχνά θεωρείται ως απειλή, ωστόσο, την ίδια στιγμή μπορεί να αποτελέσει κινητήρι δύναμη για την ανάπτυξη της επιχείρησής μας.

Η αγορά εργασίας αποτελεί μία εικονική αγορά όπου πραγματοποιείται συνδυασμός εργοδοτών και (εν δυνάμει) εργαζομένων. Τα μοντέλα αγορών εργασίας επικεντρώνονται στη διαπραγματευτική ισχύ κάθε εργαζομένου. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης, τόσο μεγαλύτερος είναι ο μισθός.

Άλλη μια ευκαιρία για να ενισχύσουμε την ανταγωνιστική θέση μας είναι να αναζητήσετε πιθανές συνέργιες. Η όλη διαδικασία της δημιουργίας επίδοσης - η λεγόμενη αλυσίδα αξίας - πρέπει να εξεταστεί σε σχέση με το κόστος και τα οφέλη διαφοροποίησης. Μερικές φορές το πλεονέκτημα του συνδυασμού των αλυσίδων αξίας έρχεται σε αντίθεση με την αύξηση της πολυπλοκότητας της διαδικασίας και, συνεπώς, εντονότερες προσπάθειες για το συντονισμό, καθώς και απώλεια επίγνωσης σε όλα τα μέρη της επιχείρησης.

Οι ανταγωνιστές διαδραματίζουν αποφασιστικό ρόλο στην ανάλυση της πλευράς της προσφοράς στην αγορά, καθώς μπορούν να μας βοηθήσουν να αποκτήσουμε καλύτερη κατανόηση για τη θέση μας σε σχέση με τον ανταγωνισμό στην αγορά. Για το λόγο αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να χωριστεί σε τρία επίπεδα: (Müller-Stewens 2005):

- **Κλάδος:** Ένας κλάδος ορίζεται ως μια ομάδα (ανταγωνιστικών) επιχειρήσεων που προσφέρει παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει ότι η στάση των επιχειρήσεων, οι οποίες ανταγωνίζονται μεταξύ τους, είναι το καθοριστικό ζήτημα στην τομεακή ανάλυση. Κατά συνέπεια, η ένταση του ανταγωνισμού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησής σας. Ο Porter ανέπτυξε μια σχετική έννοια, η οποία ονομάζεται «Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter» και αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης που εστιάζει σε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου. Μας επιτρέπει να αναλύσουμε την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησής μας στον τομέα που ανήκει.

Οι πέντε δυνάμεις είναι:

1. Απειλή νέων εισροών

Οι νεοεισερχόμενοι είναι πάντα μια δυνητική απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, καθώς θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε πιθανή μείωση των τιμών και πιθανή απώλεια του μεριδίου αγοράς, και ως εκ τούτου να ασκήσουν πίεση σε ήδη υπάρχουσες εταιρείες. Οι ανταγωνιστές μπορεί να προσπαθήσουν να εδραιώσουν τη θέση τους και να ενεργοποιήσουν την αφοσίωση των πελατών τους χρησιμοποιώντας διάφορες στρατηγικές. Η αυξημένη ικανότητα για καινοτομία, η *δικαιοχρησία* (franchising) και η διαφοροποίηση εμπορικών σημάτων είναι μερικοί τρόποι, που θα μας βοηθήσουν και μπορούμε να εφαρμόσουμε από μόνοι μας στον τομέα στον οποίο λειτουργεί η επιχείρησή μας. Δεδομένου ότι η είσοδος ενός νέου ανταγωνιστή αποτελεί εν δυνάμει κίνδυνο για υπάρχουσες επιχειρήσεις, είναι πιθανό ότι θα υπερασπίσουν τη θέση τους στην αγορά έναντι ενός νέου δυνητικού ανταγωνιστή (Grant 2002).

2. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Ως τελευταίο βήμα, αναλύουμε τους πελάτες μας. Θα πρέπει να μας απασχολήσουν τα παρακάτω: α) Πόσο σημαντικό είναι το προϊόν ή η υπηρεσία σας στους πελάτες σας; β) Είστε εξαρτώμενοι από συγκεκριμένους πελάτες (ομάδες); γ) Ποιο είναι το ποσοστό των εσόδων που κερδίζετε από διάφορους πελάτες (ομάδες); δ) Πόσο μεγάλη είναι η πιθανότητα οι πελάτες σας να αγοράσουν υποκατάστατα προϊόντα; ε) Σε

πόσες πληροφορίες όσον αφορά τα υποκατάστατα έχουν πρόσβαση οι πελάτες σας; στ) Ποια αντιμετώπιση περιμένετε όσον αφορά τις ανάγκες των πελατών σας; ζ) Πόσο σημαντικό είναι το εμπορικό σας σήμα για τους πελάτες σας; η) Ποιο είναι το επίπεδο απαιτήσεων σχετικά με την ποιότητα;

3. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί, εάν ένας πελάτης μπορεί να αντικαταστήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με ένα αντίστοιχο άλλο. Εάν οι τιμές στην επιχείρησή μας αυξάνονται, οι πελάτες ενδεχομένως να αναζητήσουν υποκατάστατα σε άλλη επιχείρηση. Κατά την ανάλυση των υποκατάστατων προϊόντων πρέπει να λάβουμε υπόψη τα ακόλουθα (Anwander 2002): α) Πόσο μεγάλη απειλή αποτελούν τα υποκατάστατα για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας; β) Πόσο υψηλή είναι η ποιότητα των πιθανών υποκατάστατων; γ) Ποιες δραστηριότητες έρευνας & ανάπτυξης έχουν υλοποιηθεί και ποιες μπορεί να οδηγήσουν σε πιθανά υποκατάστατα; δ) Ποια είναι η σχέση τιμής – απόδοσης;

4. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην ανάλυση του Porter, καθώς η επιχείρησή μας εξαρτάται από την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών των προμηθευτών μας. Θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τα ακόλουθα ερωτήματα με σκοπό να αναλύσουμε τον τρόπο που επηρεάζουν οι προμηθευτές τον τομέα και την επιχείρησή μας (Anwander 2002): α) Τι πίεση μπορεί να σας ασκήσει ο προμηθευτής μας; (π.χ. σχετικά με το πόσο ανάγκη έχουμε το προϊόν). β) Μπορεί ο προμηθευτής να βρει νέους πελάτες και εάν ναι, πόσο γρήγορα; γ) Σε ποιο βαθμό εξαρτάστε από τους προμηθευτές μας;

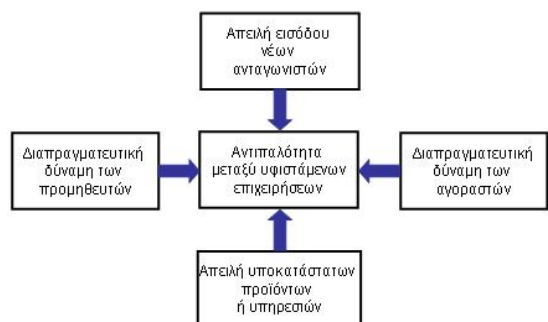
5. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο έντονος ανταγωνισμός είναι το αποτέλεσμα μιας σειράς διαρθρωτικών παραγόντων που αλληλεπιδρούν. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν (Daschmann 1996): α) Πολλές ή εξίσου εξοπλισμένες επιχειρήσεις: Η πίεση του ανταγωνισμού αυξάνεται αυτόματα με υψηλή συγκέντρωση των ανταγωνιστών. Οι συνθήκες της αγοράς είναι συχνά ασταθείς εάν οι

επιχειρήσεις είναι παρόμοιες. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι μικρές αλλαγές (π.χ. στις τιμές), μπορούν να έχουν αισθητό αντίκτυπο σε όλους τους ανταγωνιστές, β) Αργή ανάπτυξη τομέα: Σε περιπτώσεις με αργή (ή ανύπαρκτη) εξέλιξη, ξεκινά αμείλικτος ανταγωνισμός, μία μάχη για αγορές/κλειδιά, γ) Έλλειψη διαφοροποίησης ή χαμηλού κόστους αλλαγής για τους πελάτες: Αν είναι δύσκολο για τους πελάτες να γίνεται διάκριση μεταξύ προϊόντων, τότε ο ανταγωνισμός θα πραγματοποιηθεί περισσότερο μέσω της διαφήμισης παρά σε μια μοναδική πρόταση πώλησης. Με χαμηλό κόστος αλλαγής οι πελάτες είναι πιο πιθανό να στραφούν σε προϊόντα άλλων ανταγωνιστών, δ) Το υψηλό κόστος αποθήκευσης, ή τα εξαιρετικά ευπαθή προϊόντα αναγκάζουν τον παραγωγό να πωλήσει τα εμπορεύματα όσο το δυνατόν συντομότερα, ε) Τα στρατηγικά ρίσκα είναι υψηλά όταν μια επιχείρηση έχει χάσει τη θέση της στην αγορά ή έχει τη δυνατότητα για μεγάλα κέρδη, γεγονός που εντείνει τον ανταγωνισμό, ε) Τα υψηλά εμπόδια εξόδου τοποθετούν στην εγκατάλειψη ενός προϊόντος υψηλό κόστος. Η επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί, στ) Η διαφορές των ανταγωνιστών σε θέματα εταιρικής κουλτούρας, ιστορίας, φιλοσοφίας μπορούν να καταστήσουν ασταθή έναν κλάδο, ζ) Industry Shakeout. Μια αναπτυσσόμενη αγορά και οι δυνατότητες για μεγάλα κέρδη προκαλεί τις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν και αναγκάζει τις υφιστάμενες επιχειρήσεις να αυξήσουν την παραγωγή.

Το ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των Πέντε Δυνάμεων του Porter:

Παρακάτω παρέχει μία γενική εικόνα για το πώς αναλύονται τα στοιχεία αυτά, σε σχέση με το μοντέλο του Porter.



- Στρατηγικές ομάδες ενός κλάδου: Μια κλαδική ανάλυση μας δίνει μια εικόνα των διαδικασιών που καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου στο σύνολό του. Ωστόσο, αυτό δεν είναι αρκετό για να μας βοηθήσει να προσδιορίσουμε την πραγματική κατάταξη της εταιρείας μας,

στο μέτρο του ανταγωνισμού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την παρακολούθηση της στρατηγικής ομάδας, στην οποία ανήκει η επιχείρηση.

Όταν αναφερόμαστε σε στρατηγική ομάδα, εννοούμε μια ομάδα επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τις ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Ο Hunt παρατήρησε ότι ορισμένες επιχειρήσεις ακολουθούν πολύ διαφορετικές στρατηγικές σε σχέση με άλλες στην ίδια αγορά και ταξινόμησε τις ενιαίες υπο-ομάδες του κλάδου με βάση την αλυσίδα προστιθέμενης αξίας τους. Οι επιμέρους αυτές ομάδες, που παρουσιάζουν παρόμοια συμπεριφορά σε βασικές στρατηγικές διαστάσεις, ονομάστηκαν στρατηγικές ομάδες. Ο Porter ανακάλυψε ότι τα μέλη των επιμέρους στρατηγικών ομάδων αντιμετωπίζουν ανάλογες απειλές αλλά και ευκαιρίες στην ανταγωνιστική αγορά. Επιπλέον, παρόμοιοι σχηματισμοί πόρων σχηματίζουν προστατευτικά εμπόδια γύρω από τις στρατηγικές ομάδες.

Η στρατηγική συμπεριφορά και οι επιδόσεις εντός μίας στρατηγικής ομάδας είναι παρόμοιες. Ο κλάδος μπορεί να αποτελείται από πολλές ή και μόνο μία στρατηγική ομάδα. Μια στρατηγική ομάδα μπορεί να αποτελείται από ένα ή περισσότερα μέλη. (Müller-Stewens 2005)

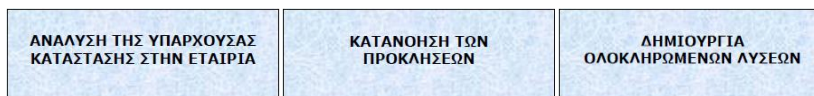
- **Μεμονωμένοι ανταγωνιστές:** Η άμεση παρατήρηση ενός μεμονωμένου ανταγωνιστή αποτελεί το τελευταίο στοιχείο του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Έχει ως στόχο τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη στάση ενός μεμονωμένου, άμεσου ανταγωνιστή. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να έχουν μόνο ένα ή ελάχιστους ανταγωνιστές στον τομέα όπου δραστηριοποιούνται. Σε μια τέτοια περίπτωση όλες οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τη συλλογή περισσότερων πληροφοριών σχετικά με τους στόχους και τις στρατηγικές των άλλων επιχειρήσεων στην αγορά. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε άλλους, αποσπασματικούς τομείς θα ήταν δύσκολο να αναλυθούν και να διακριθούν

Για να φτάσουμε στην επιτυχία πρέπει να ικανοποιούμε τους στόχους των πελατών μας και να δημιουργούμε μία φιλοσοφία ευκαιριών μέσα από την ομαδικότητα, θετική διάθεση, φιλικό περιβάλλον, κάνοντας το καλύτερο δυνατό

για την επιδίωξη μίας επικερδούς κατάστασης τόσο για τους πελάτες όσο και για τους συνεργάτες μας.

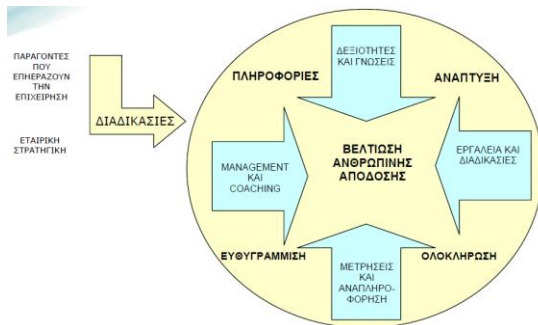
Οι αξίες μας δεν θα πρέπει να είναι μόνο λόγια. Πρέπει να είναι πράξεις που αντιπροσωπεύουν το ποιοι είμαστε και το τι κάνουμε για τους πελάτες μας, γι' αυτό και θα πρέπει πάντα να αναζητάμε συνεργάτες που ενδιαφέρονται να χτίσουν μία καριέρα σε μια επιτυχημένη εταιρία, τη δική μας εταιρία.

Μετά την κατανόηση των παραπάνω, με βάση τις υποδομές της εταιρίας, το επόμενο πράγμα που θα αναρωτηθούμε, είναι το τι μπορεί να γίνει για τη βελτίωση της εταιρίας. Η προσέγγιση για την βελτίωση της απόδοσης της εταιρίας αποτελείται από τρία βασικά συστατικά στοιχεία:



«Υπάρχει ένα τεράστιο χάσμα μεταξύ της ευθυγράμμισης και της δέσμευσης. Το άτομο που νιώθει δεσμευμένο, δίνει ενέργεια, πάθος και ενθουσιασμό και αποφέρει τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα, την οποία δεν θα μπορούσε να δώσει κάποιος που ήταν απλώς ευθυγραμμισμένος», αναφέρει ο Michael De Kare-Silver (1997) στο βιβλίο του.

Η αποτελεσματική βελτίωση της απόδοσης μιας εταιρίας πηγαίνει πιο μακριά από το κρίσιμο νέων ικανοτήτων και γνώσεων. Το σημαντικότερο είναι να πιστέψουν όλοι, ότι με την προσφορά τους μπορούν να συνεισφέρουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε όλους τους τομείς και αυτό θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της. Η θέληση βέβαια για ανάπτυξη, πρέπει να συμπορεύεται με την παροχή συνεχούς γνώσης (e-learning, εκπαίδευση σε αίθουσα, coaching, σεμινάρια), βελτιωμένες διαδικασίες εύρεσης και επιλογής προσωπικού με απώτερο στόχο την μεγαλύτερη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Εκείνες οι εταιρίες, που αντιλαμβάνονται ότι το κλειδί στην υπόθεση βρίσκεται στο πως οι γνώσεις και οι ικανότητες που αναπτύχθηκαν στην εκπαίδευση θα χρησιμοποιηθούν στο υψηλότερο δυνατό βαθμό όταν οι εργαζόμενοι επιστρέψουν στο χώρο εργασίας τους, καταφέρνουν να έχουν υψηλές αποδόσεις από την επένδυση στην εκπαίδευση. Αυτές οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να αντιληφθούν την



Παράγοντες που συμβάλουν στη βελτίωση της ανθρώπινης απόδοσης

σημαντικότητα στη γεφύρωση των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης με την επιχειρηματική στρατηγική.

Συχνά, η έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων από τη πλευρά των εργαζομένων είναι ο βασικός λόγος για μια μέτρια ανάπτυξη της εταιρίας

αλλά δεν είναι μόνο αυτός. Τρεις παράγοντες σε συνδυασμό μεταξύ τους επηρεάζουν την βελτίωση της απόδοσης: ο εργαζόμενος, η ίδια η εργασία και το περιβάλλον εργασίας.

«Κάθε φορά που επιχειρούμε να βελτιώσουμε την απόδοση κάποιου ατόμου, στοχεύοντας αποκλειστικά και μόνο στη νέα γνώση και πληροφόρηση και στην απόκτηση νέων ικανοτήτων, κάνουμε την αφελή υπόθεση ότι η απόδοση αυτού του ατόμου απέχει μακράν αυτής που επιθυμεί η εταιρία. Αγνοούμε το περιβάλλον απόδοσης. Αυτό το περιβάλλον - το σύστημα - έχει μια τεράστια επίδραση στον τρόπο με τον οποίο ο κόσμος κάνει τη δουλειά του, επηρεάζοντας την αποτελεσματικότητα όλης της εταιρίας» Gary A. Rummier και Alan P. Brache (1995).

2.5 Διοικητικές λειτουργίες

Ο Frederick Taylor, με τις θεωρίες του περί επιστημονικής διοίκησης, σηματοδότησε μια νέα εποχή μοντέρνας διοίκησης. Στα τέλη του 19^{ου} και αρχές του 20^{ου} αιώνα, ο Taylor επέκρινε «τις αδέξιες, αναποτελεσματικές, ή τις κακοοργανωμένες κινήσεις των εργατών» και τις χαρακτήριζε ως εθνική απώλεια. Υποστήριζε την αλλαγή από το παλαιό σύστημα προσωπικής διοίκησης, σε ένα νέο επιστημονικό και αποτελεσματικότερο τρόπο διοίκησης. Υπό προσωπική διεύθυνση μιας εταιρίας, ο διευθύνων θεωρούνταν «ιδιοφυής». Ο Taylor υποστήριζε ότι μια ομάδα απλών ανθρώπων, που ακολουθούν επιστημονικές μεθόδους διοίκησης και εκτέλεσης της εργασίας τους, απέφεραν περισσότερα από τους άλλοτε «ιδιοφυής» διευθύνοντες εταιριών. Ο Taylor προσπαθούσε με

συνέπεια να ανατρέψει τη διοίκηση «της ευκολίας» και να την αντικαταστήσει με πραγματικές χρονομετρημένες παρατηρήσεις, που οδηγούσαν στη βέλτιστη πρακτική της διοίκησης. Ακολουθώντας αυτή τη φιλοσοφία, υποστήριξε επίσης, τη συνεχή-συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων, που οδηγούσε στον καλύτερο τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους. Πίστευε ότι μεταξύ εργατών και διεύθυνσης θα αναπτυσσόταν ένα κλίμα «θερμής συνεργασίας» και αυτό θα διασφάλιζε την υπακοή τους προς τις οδηγίες της διεύθυνσης. Υπό την έννοια και θεωρητικά την άσκηση όλων των παραπάνω σε μια επιχείρηση, ο Taylor πίστευε πως έτσι θα μοιράζονταν ισόποσα ο «μόχθος» της εργασίας, στη διεύθυνση και τους εργάτες.

Η σημαντικότερη κληρονομιά που απέδωσε η θεωρία του Taylor, είναι η έννοια της τμηματοποίησης μιας πολύπλοκης εργασίας σε επιμέρους τμήματα, ώστε να αποδοθεί η βέλτιστη δυνατή μορφή εκτέλεσης της αρχικής διαδικασίας. Αν και δυστυχώς αυτή η θεωρία οδήγησε στον υπολογισμό του χρόνου κάθε ενέργειας και τελικά στη σπατάλη περισσότερου χρόνου. Γι' αυτό και πολλές κριτικές, παλαιότερες αλλά και σύγχρονες, έχουν επισημάνει ότι οι θεωρίες του Taylor, τείνουν να «αποκτηνώνουν και να μηχανοποιούν» τους εργάτες.

Από οικονομική άποψη, ο «Τειλορισμός» (Taylorism), όπως ονομάστηκε, απέδωσε μεγάλα κέρδη. Εφαρμογές των μεθόδων του απέφεραν σημαντικές βελτιώσεις στην παραγωγή.

Ο Fayol και ο Taylor, υποστήριζαν ότι οι αρχές διοίκησης επιχειρήσεων μπορούσαν να εφαρμοστούν σε κάθε επιχείρηση, με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία και διαχείριση. Αυτού του είδους οι ισχυρισμοί χαρακτηρίζουν τον «ένα και μόνο τρόπο» προσέγγισης του επιστημονικού τρόπου σκέψης και διοίκησης.

Οι πέντε αρχές διοίκησης του Fayol, ισχύουν και εφαρμόζονται και σήμερα. Ο συγγραφέας είχε βρει κατά τη διάρκεια της καριέρας του, τις πέντε λειτουργίες της διοίκησης γραμμένες στον πίνακα ενός διευθυντικού στελέχους. Η θεωρία της παροχής, κατάλληλης εξουσίας και υπευθυνότητας έχει σχολιαστεί αρκετά (αν όχι εφαρμοσθεί). Δυστυχώς οι αρχές περί «ενότητας της διοίκησης» και «ενιαίας κατεύθυνσης», παραβιάζονται συνεχώς από την κεντρική διεύθυνση των επιχειρήσεων.

Είναι ξεκάθαρο ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν επηρεαστεί έντονα από τις θεωρίες των Taylor, Mayo, Weber and Fayol. Οι παραινέσεις τους είναι μεγάλο μέρος της σύγχρονης επιστημονικής διοίκησης επιχειρήσεων που είναι σχεδόν απίστευτο να πιστέψει κανείς ότι είναι αυθεντικές και σχετικά πρόσφατες ιστορικά. Η σημερινή ιδέα πως αυτές οι αρχές είναι «κοινή λογική», είναι μεγάλος φόρος τιμής ως προς τους εμπνευστές τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία των μεγάλων κλασικών εμπνευστών και συγγραφέων της διοίκησης, μπορούμε να καταμήσουμε την εφαρμογή της διοίκησης σε τέσσερα στάδια:

- Σχεδίαση / Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Διεύθυνση / Υποκίνηση
- Έλεγχος / Συντονισμός

Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στον αρχικό σχεδιασμό ή επανασχεδιασμό/αλλαγή (σε περίπτωση ήδη υπάρχουσας εταιρίας που επιθυμεί βελτιώσεις) και αφορά την επιλογή της θέσης εγκαταστάσεως του εργοστασίου, την επιλογή μηχανολογικού εξοπλισμού, το είδος της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιηθεί, τα συστήματα δόμησης της παραγωγικής διαδικασίας, τη χωροταξική διάταξη εργοστασίου.

Στη δεύτερη φάση, υπολογίζονται οι επιφάνειες των τμημάτων, η επιλογή εγγύτητας των τμημάτων, η λεπτομερειακή χωροταξία και η βέλτιστη χρήση των εγκαταστάσεων, οι αλγόριθμοι χωροταξίας. Οι ενδοεργοστασιακές μεταφορές, τα οικοδομικά στοιχεία βιομηχανικού κτηρίου: κάνναβος, οροφή, δάπεδο, χρώματα και η ψυχολογία εργασίας, είναι πολύ σημαντικά, καθώς αποτελούν τη βάση για τον υπολογισμό της αποθήκευσης του προϊόντος: αποθηκευτικά συστήματα, αυτόματες αποθήκες, συστήματα συλλογής και μηχανοργάνωση αποθηκών.

Η διεύθυνση/διοίκηση έργου, αφορά την ανάλυση ενός σύνθετου έργου σε αλληλοεξαρτημένες δραστηριότητες, όπως η κατάστρωση και επίλυση των δικτύων προγραμματισμού, η οποία γίνεται με τη μεθοδολογία CPM και PERT, ο υπολογισμός των συνεργείων, η κοστολογική παρακολούθηση και τα οικονομικά προγράμματα.

Τέλος, ο έλεγχος /παρακολούθηση του έργου γίνεται από τον υπεύθυνο κάθε τμήματος μέσω υποστήριξης Η/Υ και παραδίδεται στο διευθυντή για εξακρίβωση ορθής πορείας προς τους στόχους της επιχείρησης.

Κάθε ένα από τα στάδια της διοίκησης είναι εξίσου σημαντικό. Εμείς, όμως, στη συνέχεια θα ασχοληθούμε εκτενέστερα με το πρώτο κομμάτι, καθώς σε αυτό εντοπίζεται η μέγιστη δυσκολία. Το κομμάτι αυτό επιφορτίζεται με όλες τις ευθύνες από τη στιγμή της σύλληψης της ιδέας έως και την απεικόνιση αυτής με γραφικό τρόπο, για την αξιολόγησή της ως προς τη δυνατότητα εφαρμογής της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

3.1 Επιχειρηματικός σχεδιασμός

Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, είναι ιδιαίτερα χρήσιμος στην ζωή μιας επιχειρήσεως, γενικά και ειδικά. Με άλλα λόγια, η κάθε επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη, πρέπει να μελετά τα στοιχεία του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντός της, να φαντάζεται τις εξελίξεις, να παράγει ιδέες για νέες αγορές και προϊόντα, να χαράζει στρατηγική και φυσικά να μπορεί να μετουσιώνει τα ποιοτικά στοιχεία σε μετρήσιμα οικονομικά μεγέθη. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να τα επεξεργάζεται με κατάλληλες μεθόδους για να μπορεί να παίρνει αποφάσεις για κάθε θέμα που την αφορά, για την επίτευξη των στόχων της.

Η επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων, συστήνει τον επιχειρησιακό προγραμματισμό (Business Plan) ως ένα από τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να έχει μια σύγχρονη επιχείρηση, τόσο για βραχυχρόνιο όσο και για μακροχρόνιο προγραμματισμό. Στο άρθρο αυτό, περιγράφονται τα βασικά στοιχεία που συγκροτούν ένα επιχειρησιακό σχέδιο και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε επεξεργασία των ποσοτικών στοιχείων, με σκοπό την υποβοήθηση της διοίκησης της επιχείρησης στην λήψη αποφάσεων.

Τα κυριότερα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει μία μελέτη επιχειρησιακού σχεδιασμού είναι:

- Μια περίληψη με τα ουσιώδη στοιχεία του επιχειρησιακού σχεδίου
- Τον σκοπό και το όραμα της επιχείρησης
- Την υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης
 - Ανάλυση της κατάστασης της εταιρεία (ιδιοκτησιακό καθεστώς, διοικούντες κ.α.)
 - Ανάλυση του κλάδου που δραστηριοποιείται
 - Η αγορά (πελάτες, μέγεθος αγοράς κ.α.)
 - Ο ανταγωνισμός
 - Τα υπάρχοντα προϊόντα
 - Στοιχεία παραγωγής (εάν είναι παραγωγική επιχείρηση)
 - Παραγωγικές εγκαταστάσεις

- Διαδικασίες παραγωγής
- Ύλες Παραγωγής
- Ποιοτικός έλεγχος
- Λοιπά κατά περίπτωση στοιχεία παραγωγής
- Τιμολογιακή Πολιτική
- Το Δίκτυο Διανομής
- Marketing & Πωλήσεις
 - Διαφήμιση
 - Δημόσιες Σχέσεις
 - Πωλήσεις (προώθηση πωλήσεων, τμήμα πωλήσεων)
- Οικονομικά Στοιχεία
- Δυνατότητες - Αδυναμίες - Ευκαιρίες - Απειλές (SWOT)
- Νέα Κατάσταση - Business Plan
 - Μακροχρόνιοι και Βραχυχρόνιοι στόχοι
 - Στρατηγική επίτευξης των στόχων
 - Μήτρα εντατικής ανάπτυξης
 - Επενδυτικό σχέδιο
 - Χρηματοδότηση
 - Οικονομικά Στοιχεία
 - Προϋπολογισμοί
 - Χρηματοροές - Cash Flow
 - Αποτελέσματα
 - Ισολογισμοί
 - Οικονομική Ανάλυση αποτελεσμάτων
 - Εξέλιξη οικονομικών μεγεθών
 - Πηγές και Χρήσεις κεφαλαίων
 - Νεκρό Σημείο
 - Αναλύσεις Ευαισθησίας
 - Κέρδος σε μεταβολές των τιμών
 - Κέρδος σε μεταβολές εξόδων
 - Κέρδος σε μεταβολές των πωλήσεων

- «What If» Ανάλυση
- Σενάρια
- Ανάλυση Κινδύνων (Risk Analysis)
- Αποφάσεις
- Χρονοδιάγραμμα Υλοποίηση

Πάντως, έμφαση και φυσικά περισσότερη ανάλυση, θα πρέπει να δίδεται στα στοιχεία εκείνα που δίνουν την σαφέστερη πληροφορία σε αυτούς, που για κατά κύριο λόγο συντάσσεται το επιχειρησιακό σχέδιο (π.χ. για την εύρεση χρηματοδότησης από ενδιαφερόμενους επενδυτές, κ.α.). Παρακάτω θα γίνει σχολιασμός ουσιαστικών στοιχείων ενός επιχειρησιακού σχεδίου. Τα σημαντικότερα στοιχεία ενός επιχειρησιακού σχεδίου, είναι έξι και αναλύονται στη συνέχεια:

1. Δυνατότητες - Αδυναμίες - Ευκαιρίες - Απειλές (SWOT)

Είναι εξαιρετικά σημαντικό να συνταχθεί πίνακας με τα τέσσερα αυτά κρίσιμα στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά θα βοηθήσουν στην εξαγωγή των κατευθυντήριων στρατηγικών της επιχείρησης. Θα υπαγορεύσει στοιχεία όπως: Αποφάσεις προβολής, παραγωγής νέων προϊόντων, επενδύσεων, διείσδυσης σε νέες αγορές κ.α.

<i>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</i>	<i>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</i>
Π.χ. 1. Δυνατότητα παραγωγής καινοτόμων προϊόντων 2. Χαμηλό κόστος παραγωγής 3. Υψηλό επίπεδο προσωπικού	Π.χ. 1. Οργανωτικά προβλήματα λόγω μεγέθους 2. Δεν έχει επαρκή διείσδυση στην σημαντική αγορά ΑΒΓ 3. Ανεπαρκής προβολή των προϊόντων
<i>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</i>	<i>ΑΠΕΙΛΕΣ</i>
Π.χ. 1. Η διαφαινόμενη ζήτηση προϊόντων της σε νέα αγορά 2. Η νομοθεσία περί του ΧΥΖ θέματος που υπαγορεύει ζήτηση για κάποια προϊόντα της	Π.χ. 1. Η κυκλοφορία κατωτέρας ποιότητας, φθηνότερα προϊόντα από το εξωτερικό

2. Μήτρα - Στρατηγικές εντατικής ανάπτυξης

Είναι πολύ σημαντικό να συνταχθεί η παρακάτω μήτρα, που δείχνει δυνατές στρατηγικές εντατικής ανάπτυξης της επιχείρησης. Στον κατακόρυφο άξονα δείχνει τις υπάρχουσες και τις δυνητικές νέες αγορές που θα μπορούσε να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Στον οριζόντιο άξονα δείχνει τα υπάρχοντα προϊόντα καθώς και τα νέα προϊόντα, που δυνητικά θα μπορούσε να παράγει η επιχείρηση. Εννοείται ότι τα προϊόντα μπορεί να είναι δικής της παραγωγή ή να εμπορεύεται προϊόντα τρίτων ή να είναι υπηρεσίες.

		Μήτρα - Στρατηγικές εντατικής ανάπτυξης	
ΑΓΟΡΕΣ	ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ	1. Στρατηγική Διείσδυσης στην αγορά	3. Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων
		<p>Ενδεικτικά:</p> <p><i>Νέα Κανάλια Διανομής:</i> αντιπρόσωποι, αλυσίδες κλπ.</p> <p><i>Νέες Ενέργειες Προώθησης:</i> Δωρεάν σεμινάρια σε πιθανούς πελάτες, telemarketing, δελτία τύπου κλπ.</p> <p><i>Νέος Τρόπος Τιμολόγησης:</i> Νέος τρόπος τιμολόγησης προϊόντων</p>	<p><i>Νέα προϊόντα:</i> Κατάλογος νέων προϊόντων και υπηρεσιών που θα μπορούσε να παράγει ή να εμπορευτεί η επιχείρηση στις υπάρχουσες αγορές που σήμερα δραστηριοποιείται</p>
	ΝΕΕΣ	2. Στρατηγική Ανάπτυξης της αγοράς	4. Στρατηγική Διαφοροποίησης
		<p>διείσδυση σε νέα αγορά (π.χ. στην αγορά δημοσίου) με το προϊόν X που έως τώρα το προωθούσε σε αγορές ιδιωτών</p>	<p>ανάπτυξη νέων προϊόντων με εκμετάλλευση των γενικότερων δυνατοτήτων της και δραστηριοποίηση σε αγορές που θα είχε κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα, λόγω της ιστορίας της</p>
		ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ	ΝΕΑ
		ΠΡΟΪΟΝΤΑ	

Αναλυτικά:

- Υπάρχοντα Προϊόντα σε Υπάρχουσες Αγορές

Στρατηγική διείσδυσης στην αγορά: Προσπάθεια αύξησης των πωλήσεων μέσω ορθολογικότερων ενεργειών του μίγματος marketing.

- Υπάρχοντα Προϊόντα σε Νέες Αγορές
Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς: Προσπάθεια αύξησης των πωλήσεων μέσω της προώθησης των προϊόντων σε αγορές που θα μπορούσαν να πωλούνται τα προϊόντα της και μέχρι σήμερα δεν δραστηριοποιήθηκε σε αυτές.
 - Νέα Προϊόντα σε Υπάρχουσες Αγορές
Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων: Προσπάθεια αύξησης των πωλήσεων με την παραγωγή ή εμπορία νέων προϊόντων και υπηρεσιών που θα μπορούσαν να πωληθούν στις υπάρχουσες αγορές που τώρα δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
 - Νέα Προϊόντα σε Νέες Αγορές
Στρατηγική διαφοροποίησης: Προσπάθεια αύξησης των πωλήσεων με νέα προϊόντα σε νέες αγορές, με εκμετάλλευση των γενικότερων δυνατοτήτων και ευκαιριών της επιχείρησης.
3. Χρηματοροές - Cash Flow



Βασικότατο στοιχείο του επιχειρησιακού σχεδίου, είναι η πρόβλεψη των μελλοντικών χρηματοροών (cash flow), οι οποίες θα δείξουν την οικονομική δυνατότητα πραγματοποίησης του επιχειρησιακού σχεδίου και την αναγκαία χρηματοδότηση από μετοχικό κεφάλαιο.

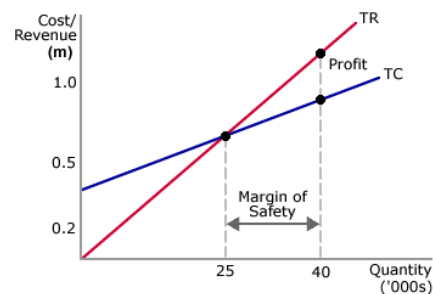
Με την χρησιμοποίηση του Cash Flow (Γράφημα Χρηματοροών), δημιουργούμε και την κατάσταση του ταμειακού προγράμματος της επιχείρησης, όπου φαίνονται, μεταξύ και άλλων στοιχείων, οι ανάγκες σε κεφάλαια κίνησης. Πρέπει να συνδυάσουμε την κατάσταση του ταμειακού προγράμματος με την κατάσταση πηγών και χρήσεων κεφαλαίων, για να δούμε και τον τρόπο χρηματοδότησης της επιχείρησης και έτσι να αποφύγουμε π.χ. την χρηματοδότηση παγίων από δάνεια κεφαλαίου κίνησης. Αυτό, αν είναι τελικά αναγκαίο μπορεί να γίνει με μακροπρόθεσμα δάνεια ή με μετοχικό κεφάλαιο.

4. Νεκρό Σημείο

Το νεκρό σημείο λειτουργίας της επιχείρησης είναι από τα βασικότερα στοιχεία που πρέπει να υπολογίζονται. Δείχνει τόσο σε ποσό όσο και σε ποσοστό επί των προβλεπομένων πωλήσεων, το σημείο στο οποίο η επιχείρηση καλύπτει

τα έξοδά της, τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά, και μετά από το σημείο αυτό αρχίζει να πραγματοποιεί κέρδη.

Είναι φανερό ότι όσο πιο χαμηλό είναι το Νεκρό Σημείο, τόσο πιο σταθερή είναι η επιχείρηση, δεδομένου έτι όλα τα στοιχεία προβλέψεων είναι εκτιμήσεις και άρα υπάρχει πιθανότητα να μην πραγματοποιηθούν όπως προβλέφθηκαν. Στο γράφημα, η πράσινη καμπύλη



Εύρεση νεκρού σημείου

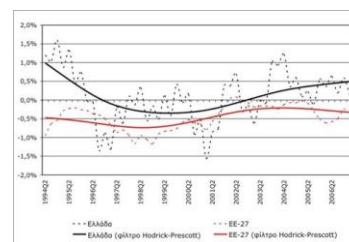
παριστάνει τα έξοδα και η κόκκινη είναι η διαγώνιος που χρησιμοποιείται για να δείξει την εξίσωση Πωλήσεων (οριζόντιος άξονας) και εξόδων (κατακόρυφος άξονας όπου φαίνεται ότι τα σταθερά έξοδα είναι περίπου 420.000 Ευρώ). Το νεκρό σημείο είναι περίπου 1.650.000 Ευρώ, που σημαίνει ότι με πωλήσεις 1.650.000 Ευρώ, καλύπτουμε τόσο το σταθερό κόστος της επιχείρησης (μισθοί, ενοίκια κ.α.) όσο και το μεταβλητό (κόστος αγοράς υλών ή και προϊόντων, προμήθειες κ.α.). Κέρδος θα πραγματοποιηθεί εάν τελικά έχουμε πωλήσεις πάνω από το επίπεδο των 1.650.000 Ευρώ), πράγμα πολύ σημαντικό να το γνωρίζει η διοίκηση της επιχείρησης.

5. Αναλύσεις Ευαισθησίας

Είναι φανερό ότι με το σύνολο των εκτιμήσεων που γίνονται για την δημιουργία του επιχειρησιακού σχεδίου, δημιουργείται το πρόβλημα της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων. Είναι λοιπόν αναγκαία η ανάλυση ευαισθησίας σε πολλά επίπεδα. Το θέμα είναι τεράστιο. Εδώ, απλά, παρουσιάζονται σε γραφική μορφή, ορισμένα μόνο στοιχεία. Στα παρακάτω γραφήματα φαίνονται:

- Το κέρδος σε μεταβολές των τιμών (από -10% έως +10%)
- Η συνάρτηση των κερδών (το κέρδος ως συνάρτηση των πωλήσεων)
- Η καμπύλη ζητούμενων κερδών (αναγκαίες πωλήσεις για την πραγματοποίηση ορισμένου επιθυμητού κέρδους)

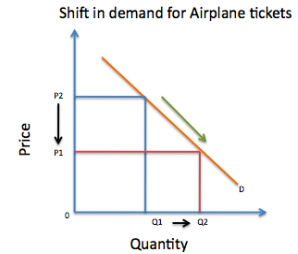
Γράφημα του κέρδους σαν συνάρτηση των μεταβολών των τιμών πωλήσεως





Γράφημα συνάρτησης κερδών (το κέρδος ως συνάρτηση των πωλήσεων)

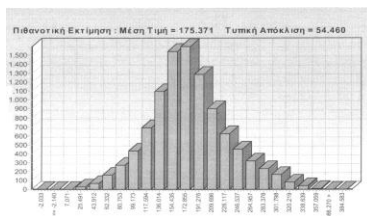
Γράφημα αναγκαίων πωλήσεων ως συνάρτηση επιθυμητών-ζητουμένων κερδών



6. Ανάλυση Κινδύνων

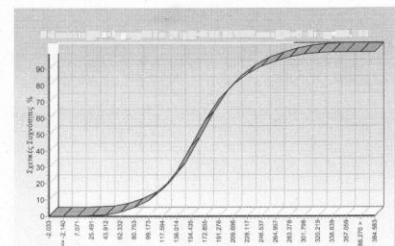
Η ανάλυση των κινδύνων είναι ένα επίσης τεράστιο θέμα, που δεν μπορεί να αναλυθεί εδώ σε όλη του την έκταση. Θα πρέπει να εκτιμηθούν οι κίνδυνοι της επιχείρησης από όλους τους πιθανούς παράγοντες (κοινωνικό, οικονομικό περιβάλλον, νομοθεσία κ.α.), και να ποσοτικοποιηθούν κατά το δυνατόν. Οι αποφάσεις της διοίκησης θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπ' όψη αυτούς τους παράγοντες και τις πιθανές επιπτώσεις τους. Παρακάτω παρουσιάζονται σε δύο γραφικά, η επίπτωση ποσοτικοποιημένων παραγόντων κινδύνου στην διαμόρφωση του κέρδους της επιχείρησης.

Κατανομές πιθανότητας «δέθηκαν» με τα βασικά στοιχεία διαμόρφωσης του κέρδους της επιχείρησης (κατανομές πιθανότητας στις πωλήσεις, στο περιθώριο κέρδος και στα έξοδα), ακολούθησε προσομοίωση Monde Carlo και τα αποτελέσματα φαίνονται στα παρακάτω γραφήματα.



Γράφημα κατανομής πιθανοτήτων του κέρδους

Από το γράφημα φαίνεται η μέση τιμή του κέρδους θα διαμορφωθεί στις 175.371ευρώ και η τυπική απόκλιση στα 54.460 Ευρώ.



Γράφημα αθροιστικής κατανομής του κέρδους

Το ανωτέρω γράφημα είναι χρησιμότερο, γιατί από αυτό προκύπτουν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

Με τι πιθανότητα, η επιχείρηση θα έχει κέρδος πάνω από π.χ. 200.000 Ευρώ ή με πιθανότητα 99%, πόσο θα είναι το ελάχιστο κέρδος που θα πραγματοποιήσει η επιχείρηση.

Οι περισσότεροι επιχειρηματίες νομίζουν πως για να δημιουργήσουν μια επιχείρηση το μόνο που χρειάζεται είναι μια καλή ιδέα, λίγη σκληρή δουλειά και το επιχειρηματικό δαιμόνιο το οποίο πιστεύουν πως έκρυβαν μέσα τους τόσα χρόνια. Μπορεί και να ίσχυε αυτό... μερικές δεκαετίες πριν.

Στην σημερινή έντονα ανταγωνιστική εποχή, που χαρακτηρίζεται από την αυξημένη προσφορά σε ομοιογενή προϊόντα και υπηρεσίες, είναι απαραίτητος ο επιχειρηματικός σχεδιασμός, αλλά και η γνώση όλων των διαδικασιών που απαιτούνται για την λειτουργία μιας επιχείρησης, μικρής ή μεγάλης. Με λίγα λόγια ο επιχειρηματίας χρειάζεται μια «πυξίδα», που θα του δείχνει την πορεία προς την βιωσιμότητα και την κερδοφορία μέσα από τις αντίξοες συνθήκες της υφιστάμενης αγοράς. Η «πυξίδα» αυτή δεν είναι άλλη από το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan). Στην Ελλάδα, μέχρι πρόσφατα δεν θεωρούνταν απαραίτητη η σύνταξη ενός τέτοιου σχεδίου. Λανθασμένη αντίληψη, η οποία οδήγησε πολλές επιχειρήσεις μέχρι και την χρεοκοπία. Δεν ήταν λίγοι οι επιχειρηματίες που έφτασαν σε αυτό το σημείο και δεν είχαν καταλάβει το «γιατί». Οι κυριότεροι λόγοι, ήταν οι λάθος εκτιμήσεις (αν υπήρχαν καν), η αβεβαιότητα του επιχειρηματία, η μη χάραξη στρατηγικής της επιχείρησης, τα απρόβλεπτα κόστη και η μη ύπαρξη μακροχρόνιων, ακόμα και βραχυχρόνιων, στόχων.

Όλα αυτά θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί αν υπήρχε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Σύμφωνα με έρευνα, στην Ευρώπη οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που έχουν και επικαιροποιούν τακτικά το επιχειρηματικό τους σχέδιο έχουν κατά μέσο όρο 50% υψηλότερα κέρδη.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί και από άποψη χρηματοδότησης. Οι τράπεζες πλέον για να δώσουν δάνειο σε μια επιχείρηση πρέπει να διαβάσουν και να εγκρίνουν το επιχειρηματικό της σχέδιο. Και όχι μόνο αυτό. Πόσοι είχαν μια επιχειρηματική ιδέα και δεν είχαν τα απαραίτητα χρήματα να την υλοποιήσουν; Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί και υλοποιείται σημαντικός αριθμός χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων (επιδοτήσεις - επιχορηγήσεις),

αναπτύχθηκαν φορείς που χρηματοδοτούν επιχειρήσεις από τα αρχικά τους στάδια (εταιρίες κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών, θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων, επιχειρηματικοί άγγελοι, κλπ.), και αυξήθηκε το ενδιαφέρον του τραπεζικού τομέα για επενδύσεις σε ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Απαραίτητη προϋπόθεση για όλους αυτούς είναι η κατάθεση ενός ολοκληρωμένου και αξιόπιστου επιχειρηματικού σχεδίου.

Τι είναι λοιπόν το Business plan; Είναι μια εμπειριστατωμένη μελέτη, η οποία καταγράφει λεπτομερώς, το τι είναι μια συγκεκριμένη επιχείρηση, τι κάνει, που βρίσκεται και που θέλει να πάει. Ένα εργαλείο σχεδιασμού μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας, με πολλαπλά οφέλη, το οποίο αποτελεί κομβικό σημείο για την ίδρυση, την μελλοντική πορεία και την βιωσιμότητα της. Πολύ απλά, αποτελεί το «προσύμφωνο» της εκάστοτε επένδυσης.

Μετά την κατανόηση, ερχόμαστε στη χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Ο στόχος του, είναι να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση της αγοράς και της επιχείρησης, και να καθοδηγήσει τις ενέργειες των στελεχών της προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές. Με αυτό τον τρόπο, επιτρέπει την προκαταβολική επαλήθευση, του εάν είναι εφικτή μια επιχειρηματική ιδέα από εμπορική, οικονομική και χρηματοδοτική σκοπιά. Έτσι προσφέρει στον υποψήφιο επιχειρηματία ένα σημαντικό εργαλείο προγραμματισμού και ελέγχου των μελλοντικών του δραστηριοτήτων, και αποτελεί ένα μέσο επικοινωνίας απαραίτητο για την παρουσίαση της μελλοντικής επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα υποψήφιο συνεργάτη ή ένα υποψήφιο χρηματοδότη. Ο σκοπός του, είναι η επιτυχία της επιχείρησης και η ελαχιστοποίηση του ρίσκου.

Συνεπώς, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο οργάνωσης αλλά και παρουσίασης. Εργαλείο οργάνωσης, γιατί προσδιορίζει τη στρατηγική της εκάστοτε επιχείρησης. Επισημαίνει τις δυνατότητές της αλλά και τα εμπόδια, τα οποία θα μπορούσαν να προκύψουν όπως και τις πιθανές λύσεις τους. Δομεί τις κινήσεις και καθορίζει το δρόμο που πρέπει να ακολουθηθεί. Εργαλείο παρουσίασης, γιατί θα αποτελεί το πρώτο στοιχείο επικοινωνίας του

επιχειρηματία προς τρίτους, το οποίο θα του επιτρέψει να προσελκύσει συνεργάτες εσωτερικούς και εξωτερικούς.

Οι αναγνώστες του εγγράφου, θα μπορούν να καταλάβουν γρήγορα την επιχειρηματικότητα της εκάστοτε πρότασης, να εκτιμήσουν την προετοιμασία αυτού του σχεδίου και να λάβουν θέση. Η καλή οργάνωση του business plan μιας επιχείρησης σημαίνει ότι ο επιχειρηματίας θα έχει περισσότερες πιθανότητες να πείσει του αναγνώστες του για την ορθότητα του σχεδίου του και με αυτό τον τρόπο να αποκτήσει συνεργάτες.

Είναι αναγκαίο, γιατί ταυτοποιεί την επιχείρηση αποτυπώνοντας την πραγματική της κατάσταση με μετρήσιμα μεγέθη. Παρέχει τη δυνατότητα καλύτερου προγραμματισμού και σχεδιασμού στον επιχειρηματία. Καταγράφει και αναλύει την αγορά βοηθώντας τόσο στην κατανόηση της, όσο και στην αντίστοιχη των πελατών της και του ανταγωνισμού. Βοηθά στην επιλογή του κατάλληλου μεγέθους για την επιχείρηση (right-sizing). Βοηθά στη λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης. Βοηθά στην εκτίμηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης. Συνεισφέρει στην ορθή κατανομή των κεφαλαίων μέσα σε μια επιχείρηση. Συμβάλλει στον εντοπισμό ευκαιριών και τον ανασχεδιασμό των λειτουργιών σε περίπτωση λαθών. Ορίζει το ακριβές σημείο, στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση την στιγμή του σχεδιασμού. Ορίζει σε ποιο σημείο θέλει να βρεθεί η επιχείρηση σε ορισμένο χρόνο. Προτείνει μέσα και πόρους για να το κατορθώσει. Καθορίζει την δομή και την οργάνωση της επιχείρησης. Αποτελεί σημείο αναφοράς και καταδεικνύει την επίτευξη ή μη των στόχων. Αποτελεί χρήσιμο βοήθημα για την προσέλκυση δυνητικών επενδυτών και τη συγκέντρωση κεφαλαίου. Είναι απαραίτητο για την υποβολή σε φορείς για τα προγράμματα χρηματοδότησης. Και τέλος, απαιτείται πλέον στη λήψη δανείου από τις τράπεζες και σε άλλες παρόμοιες ενέργειες

Οι συνηθέστερες περιπτώσεις, για τις οποίες ενδείκνυται η εκπόνηση ενός Business Plan, είναι:

- Η μελέτη της δημιουργίας μιας καινούργιας επιχειρηματικής δραστηριότητας από επιχείρηση ή ιδιώτη, που πολύ πιθανόν να μην έχει πλήρη γνώση της αγοράς που θέλει να δραστηριοποιηθεί, των μεγεθών που απαιτούνται για την νέα

επένδυση, των ανταγωνιστών τους οποίους θα έχει, τα περιθώρια κέρδους που θα έχει, την συμπεριφορά των υποψήφιων πελατών, και των κρυφών κινδύνων που κρύβει η αγορά αυτή.

- Η μελέτη των επιχειρηματικών λειτουργιών μιας υφιστάμενης επιχείρησης, με στόχο την βελτιστοποίηση τους. Τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν, για παράδειγμα, είναι: Η επιχείρηση αναπτύσσεται σωστά; Η κατανομή των επενδύσεων στα διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες μέσα στην επιχείρηση γίνεται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο; Ποια είναι τα ανταγωνιστικά σημεία της επιχείρησης; Ποιοί είναι οι κίνδυνοι από τον ανταγωνισμό; Χρειάζεται μια καινούργια στρατηγική ώστε να αντιμετωπιστούν οι ανταγωνιστικές πιέσεις;

- Η μελέτη βιωσιμότητας μιας υφιστάμενης επιχείρησης με επεκτατικές βλέψεις. Μπορεί, για παράδειγμα, να αφορά την επέκταση της εταιρείας σε προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν παράγει μέχρι τώρα. Μπορεί όμως να αφορά και την επενδυτική επέκταση σε αγορά που ήδη λειτουργεί και έχει παρουσία, όπως για παράδειγμα εμπορικό κατάστημα ή ξενοδοχειακή αλυσίδα η οποία θέλει να δραστηριοποιηθεί σε περιοχή που μέχρι τώρα δεν έχει παρουσία. Κοινό στοιχείο και στις δύο περιπτώσεις είναι η ύπαρξη αβεβαιοτήτων ως προς την αποδοχή του προϊόντος από την αγορά και η ανάγκη συγκεκριμένων απαντήσεων σε ερωτήματα όπως ποια είναι η προσδοκώμενη απόδοση της επένδυσης αυτής. Η επιχείρηση πρέπει τελικά να απαντήσει στο ερώτημα αν είναι συμφέρουσα η επέκταση ή η ενίσχυση του ήδη παραγόμενου προϊόντος.

- Η εξεύρεση πόρων. Οι υποψήφιοι χρηματοδότες ή επενδυτές, πρέπει να γνωρίζουν λεπτομέρειες για τον σχεδιασμό της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης, όπως την στρατηγική που θα ακολουθηθεί, τα κεφάλαια που θα χρησιμοποιηθούν, τον σκοπό που εξυπηρετεί η εταιρεία, τους στόχους της, τις επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, τα υλικά και άυλα περιουσιακά της στοιχεία, κλπ, πριν αποφασίσουν την ενίσχυσή της.

3.2 Το περιβάλλον της επιχείρησης

3.2.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Το περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Αν θέλαμε να εντοπίσουμε μερικούς από τους παράγοντες αλλαγής στον κλάδο θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στους εξής:

- την παγκοσμιοποίηση των αγορών κυρίως με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου
- την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και την καθιέρωση του ευρώ
- τον εντεινόμενο ανταγωνισμό με την είσοδο και μη παραδοσιακών παικτών
- τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων στο διαδίκτυο
- τις αυξημένες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται:

- στο ευρύτερο μακρο-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια πχ χώρα
- μικρο-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις:

- οικονομικό περιβάλλον
- τεχνολογικό περιβάλλον
- πολιτικό – νομικό περιβάλλον
- κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον
- δημογραφικό περιβάλλον
- παγκόσμιο περιβάλλον

Ανάλυση του ευρύτερου Μακρο-περιβάλλοντος

➤ Πολιτική – Νομική διάσταση

Αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την

Κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.

➤ Οικονομική διάσταση

Εδώ η ανάλυση εστιάζεται στο μακρο- οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που ασκεί πάνω στην επιχείρηση (ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, επίπεδο ανεργίας διαθέσιμο εισόδημα κλπ).

➤ Κοινωνικο-πολιτιστική διάσταση

Οι σημαντικότεροι κοινωνικο-πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο κλπ.

➤ Δημογραφική διάσταση

Αφορά μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, την γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.

➤ Τεχνολογική διάσταση

Αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιοδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο.

➤ Παγκόσμια διάσταση

Περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς.

Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του μακρο-περιβάλλοντος της θα πρέπει τα στελέχη να γνωρίζουν τους διάφορους συνδετικούς κρίκους που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

- Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά πεδία μάχης ενός κλάδου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών σε διεθνές επίπεδο που είχε σαν αποτέλεσμα να γίνει ο κλάδος έντονα ανταγωνιστικός καθώς πληθώρα νέων αεροπορικών επιχειρήσεων χαμηλού κόστους έχουν κερδίσει σημαντικά μερίδια αγοράς.
- Η ίδια η περιβαλλοντική τάση είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα η αυξανόμενη ανησυχία του σύγχρονου ανθρώπου για θέματα υγείας, σωστής διατροφής και διατήρησης καλής φυσικής κατάστασης, έδωσε σημαντική ώθηση σε επιχειρήσεις κατασκευής οργάνων γυμναστικής και αθλητικών ειδών, ενώ μείωσε τους ρυθμούς ανάπτυξης των πωλήσεων των εστιατορίων γρήγορου φαγητού.
- Η επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα είναι δυνατό να είναι πολύ διαφορετική σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Η αναδιάρθρωση της ευρωπαϊκής και αμερικανικής οικονομίας κατά την δεκαετία του 80, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να περικόψουν τα επαγγελματικά ταξίδια των στελεχών και αυτό είχε αρνητικές οικονομικές συνέπειες (έστω και βραχυπρόθεσμα) για τις επιχειρήσεις εκείνες που είχαν αναπτύξει τις υπηρεσίες τους κυρίως γύρω από την αγορά των επιχειρηματικών ταξιδιών.
- Πολλές εξελίξεις του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ένα συγκεκριμένο βαθμό ακρίβειας ενώ αντίθετα άλλες, λόγω της φύσεως τους, είναι άμεσα προβλέψιμες. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των επιτοκίων, η εξέλιξη του πληθωρισμού ή οι διακυμάνσεις των ισοτιμιών των νομισμάτων για μεγάλα

χρονικά διαστήματα. Άλλοι παράγοντες όπως η ηλικιακή σύνθεση ενός πληθυσμού είναι εύκολο να αναλυθούν και να εκτιμηθεί η πορεία τους στο μέλλον.

- Τέλος οι διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Οι επιχειρήσεις των υπανάπτυκτων χωρών είναι περισσότερο ευάλωτες σε πολιτικές και οικονομικές επιδράσεις, σε αντίθεση με εκείνες των ανεπτυγμένων χωρών. Οι στρατηγικές που αποδεικνύονται ιδιαίτερα επιτυχημένες για μια χώρα μπορεί να είναι εντελώς ακατάλληλες για κάποια άλλη, επειδή ανταποκρίνονται σε επιταγές κάποιας συγκεκριμένης διάστασης του περιβάλλοντος, η οποία στη δεύτερη χώρα δεν έχει ιδιαίτερη σημασία.

Ανάλυση του Μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης

Η ανάλυση του Μικρο-περιβάλλοντος περιλαμβάνει την εξέταση των καταναλωτών, του ανταγωνισμού, και της αγοράς.

➤ Ανάλυση Καταναλωτή

Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Για παράδειγμα: Ένας τρόπος να τμηματοποιηθεί η αγορά των κατεψυγμένων προϊόντων (φαγητά, επιδόρπια, γλυκά, γρανίτες, παγωτά κ.λ.π.) είναι, σε λιανική πώληση και τροφοδοσία (σχολεία, νοσοκομεία, χώροι ψυχαγωγίας). Ένας άλλος τρόπος τμηματοποίησης είναι σε ομάδες με βάση τα κίνητρα. π.χ. με βάση τις θερμίδες, την γεύση, την τιμή, την δροσιά, την ευκολία κλπ. Μια ανεκπλήρωτη επιθυμία θα μπορούσε να είναι ένα γευστικό θρεπτικό γεύμα με λίγες θερμίδες.

➤ Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων και εν' δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν αυτοί και οι στρατηγικές τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών που θα πρέπει να εξεταστούν εκτεταμένα. Για να

αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα:

- Απόδοση: πωλήσεις, τζίρος, κέρδη και μεταβολή αυτών καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι.
- Εικόνα & Προσωπικότητα: Πως τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες.
- Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους.
- Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Δυνατά και αδύνατα σημεία
- Πως τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα.

➤ Ανάλυση Αγοράς

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υποαγορές της. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες αλλά και οι παγίδες. Έτσι μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές. Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μέγεθος αγοράς
- Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects)
- Κερδοφορία αγοράς
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Κανάλια Διανομής (Distribution Channels)
- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία, για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση.

Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο:

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Νομικοί περιορισμοί
- Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών :

- Αριθμός των προμηθευτών
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών :

- Μέγεθος του αγοραστή
- Αριθμός των προμηθευτών
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου:

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

3.2.2 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

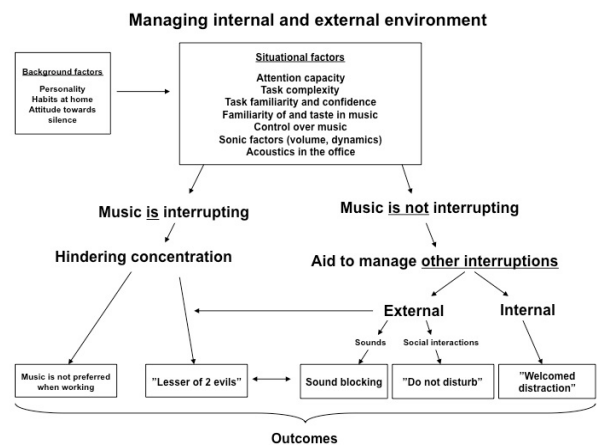
Οι πόροι της επιχείρησης μπορούν να καταταχθούν σε μια από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- Υλικοί πόροι πχ μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κλπ
- Ανθρώπινοι πόροι
- Συστήματα.

Μια επιχείρηση δεν είναι απλά μια συνάθροιση μηχανών κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που να διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα.

- Άυλοι πόροι

Οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Η επιχείρηση θα πρέπει τους πόρους αυτούς να τους συνδυάζει και να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε οριακές ικανότητες, τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν και σε θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες που δεν τις διαθέτουν ούτε είναι εύκολο να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες



Διοίκηση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης

μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες όταν είναι δυνατόν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές.

Αντίθετα, θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας.

Μια θεμελιώδης ικανότητα έναντι μιας μη θεμελιώδους ικανότητας θα πρέπει να πληροί τις εξής τρεις προϋποθέσεις:

- Να συμβάλει δυσανάλογα στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης
- Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (με την έννοια, της ανταγωνιστικά μοναδικής ικανότητας που είναι δύσκολο να αντιγραφεί)
- Να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.

➤ Αποτίμηση της δυναμικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων

Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυναμικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο απομίμησης εξαρτάται από τα παρακάτω χαρακτηριστήρια:

- Διάρκεια – Σταθερότητα. Όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα
- Διαύγεια. Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης.
- Μεταβιβασιμότητα. Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν την στρατηγική της επιχείρησης.
- Δυνατότητα αντιγραφής. Πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν του ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης.

3.2.3 Ανάλυση SWOT

Στο στάδιο της προετοιμασίας για την κατάρτιση του επιχειρησιακού σχεδίου, οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί πρέπει να αναλυθούν. Τα περισσότερα εργαλεία επιχειρησιακού σχεδιασμού που υπάρχουν σήμερα χρησιμοποιούν την τεχνική ανάλυσης "SWOT". Είναι μια αποτελεσματική μέθοδος καταγραφής των ισχυρών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών που παρουσιάζονται και των απειλών που δέχεται μια επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει:

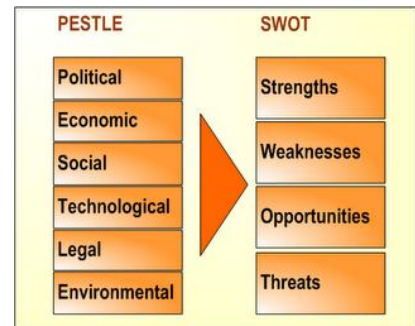
- τα δυνατά σημεία της, ώστε με τα κατάλληλα βήματα να τα μετατρέψει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- τα αδύνατα σημεία της, τα οποία με προσεκτικό σχεδιασμό δεν θα επηρεάσουν αρνητικά την πορεία της
- τις πιθανές ευκαιρίες που θα παρουσιασθούν στο μέλλον, ώστε να τις εκμεταλλευθεί εγκαίρως
- τις ενδεχόμενες απειλές, τις οποίες και θα αντιμετωπίσει κατάλληλα προκειμένου να μειώσει ή ακόμη και να εξαλείψει την επίδρασή τους

Με τη μελέτη του εσωτερικού της περιβάλλοντος η επιχείρηση θα εντοπίσει μια σειρά από δυνάμεις και αδυναμίες ενώ με την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος θα ανακαλύψει τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές.

➤ Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών

Δυνάμεις

- Ευέλικτη στρατηγική
- Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση
- Πλεονεκτήματα κόστους
- Ισχυρό όνομα – εικόνα στην αγορά
- Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων
- Ηγετική θέση στην αγορά



Σύγκριση ανάλυσης PESTLE-SWOT

- Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση
- Τεχνολογία προστατευμένη με πατέντες
- Ισχυρή διαφήμιση
- Ποιότητα προϊόντων
- Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους

Αδυναμίες

- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
- Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση
- Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις
- Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα
- Υψηλότερα κόστη έναντι των ανταγωνιστών
- Χαμηλή κερδοφορία
- Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά
- Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης
- Πολύ ρηχή γραμμή προϊόντων
- Αδυναμία στον τομέα του marketing

Ευκαιρίες

- Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς
- Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές
- Επέκταση της γραμμής προϊόντων
- Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα
- Καθετοποίηση δραστηριοτήτων
- Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές
- Εξαγορά ανταγωνιστών
- Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές
- Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών

Πιθανές απειλές

- Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών
- Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα
- Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς

- Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις / παρεμβάσεις
- Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή και προμηθευτών
- Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Δημογραφικές αλλαγές

3.3 Συλλογή δεδομένων

Οι πληροφορίες διαχείρισης και η διαχείριση πληροφοριών είναι δύο διαφορετικά πράγματα. Οι πληροφορίες διαχείρισης είναι ένα είδος πληροφοριών (τα δεδομένα). Η διαχείριση πληροφοριών είναι ένα είδος διαχείρισης (το σύστημα).

Η διαχείριση πληροφοριών είναι η διαδικασία ανάλυσης και χρήσης συλλεγμένων και αποθηκευμένων πληροφοριών, έτσι ώστε οι διαχειριστές (όλων των επιπέδων) να μπορούν μέσω των πληροφοριών αυτών να λαμβάνουν αποφάσεις. Οι πληροφορίες διαχείρισης είναι οι απαραίτητες για την λήψη των αποφάσεων σε επίπεδο διαχείρισης πληροφορίες.

Η επόπτευση προσφέρει πληροφορίες επί της εξέλιξης του προγράμματος. Οι πληροφορίες αυτές συλλέγονται κατά τις φάσεις του σχεδιασμού και της εφαρμογής. Οι πληροφορίες αυτές βοηθούν να εντοπιστεί το εάν κάτι δεν πάει καλά με το πρόγραμμα. Οι διαχειριστές μπορούν έτσι να βρουν λύσεις για την εξασφάλιση της επιτυχίας.

Οι Πληροφορίες Διαχείρισης είναι σημαντικές:

- για την λήψη των απαραίτητων αποφάσεων προς βελτίωση της διαχείρισης των εγκαταστάσεων και υπηρεσιών, καθώς και
- για την πραγματοποίηση του συμμετοχικού σχεδιασμού, της εφαρμογής, της επόπτευσης και της αξιολόγησης.

Για να μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες στην λήψη αποφάσεων των διαχειριστών, πρέπει οι πληροφορίες αυτές να διαχειριστούν (να συλλεχθούν, να αποθηκευτούν και να αναλυθούν). Ενώ η διαχείριση των πληροφοριών (η διαδικασία της συλλογής και αποθήκευσης πληροφοριών) και οι πληροφορίες διαχείρισης (οι απαραίτητες πληροφορίες για την λήψη αποφάσεων) είναι δύο

διαφορετικά πράγματα, το ένα υποστηρίζει πάντα το άλλο και δεν μπορούν να διαχωριστούν στην πρακτική καθημερινή εργασία.

Οι πληροφορίες διαχείρισης ως εκ τούτου αφορούν:

- τον καθορισμό των απαραίτητων πληροφοριών,
- τη συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών,
- την αποθήκευση και ανάκληση τους όταν χρειαστεί,
- τη χρήση τους και
- τη διάδοσή τους.

Κατά το σχεδιασμό του προγράμματος, τη διαχείριση και την επόπτευση παράγονται πολλές πληροφορίες. Μερικές από αυτές χρειάζονται για την επί τόπου λήψη αποφάσεων της διαχείρισης. Άλλες χρειάζονται αργότερα στη λήψη αποφάσεων της διαχείρισης. Ένα καλό σύστημα πληροφοριών διαχείρισης θα πρέπει ως εκ τούτου να βοηθά τους διαχειριστές ενός προγράμματος να αναγνωρίσουν ποιές διαφορετικές πληροφορίες πρέπει να συλλέξουν για τις διαφορετικές αποφάσεις διαχείρισης σε διαφορετικά χρονικά σημεία.

Πηγή πληροφοριών μπορεί να αποτελέσουν εκθέσεις τεχνολόγων, τα βιβλία της κοινότητας, συμπληρωμένα έντυπα διαφόρων φορέων, συνεδριάσεις της κοινότητας, συνεντεύξεις, παρατηρήσεις και καταστατικά της κοινότητας.

Η αποθήκευση πληροφοριών είναι σημαντική για περαιτέρω αναφορές. Πληροφορίες μπορούν να αποθηκευτούν στα βιβλία της κοινότητας, τις εκθέσεις του προγράμματος, σε έντυπα, καθώς επίσης και στο μυαλό. Καθοδηγητική γραμμή για την αποθήκευση πληροφοριών πρέπει να είναι η ευκολία με την οποία ανακαλούνται αργότερα.

Οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση προβλημάτων της κοινότητας, για τον καθορισμό των πόρων (ποσότητα και είδος), για την υποστήριξή τους με παροχή συμβουλών και τον καθορισμό μελλοντικών προγραμμάτων.

Η άρτια χρήση των πληροφοριών προϋποθέτει την από κοινού χρήση τους με άλλους ενδιαφερόμενους και χρήστες. Οι λοιποί ενδιαφερόμενοι μπορούν να χρησιμοποιούν εξίσου αυτές τις πληροφορίες για την λήψη των δικών τους αποφάσεων διαχείρισης. Μπορούν έτσι να βοηθήσουν εκείνους που συλλέγουν τις

πληροφορίες να οριοθετήσουν τη σημασία και τη χρήση των πληροφοριών αυτών για τους σκοπούς της διαχείρισης.

Οι πληροφορίες θα πρέπει να μοιράζονται μεταξύ κοινότητας, ενορίας, κομητείας, περιφέρειας, εθνικού γραφείου, μη κυβερνητικών οργανισμών και χορηγών.

Οι πληροφορίες διαχείρισης είναι αναπόσπαστο μέρος της επόπτευσης διότι οι πληροφορίες αυτές συλλέγονται κατά τη διάρκεια της επόπτευσης και βοηθούν στο σχεδιασμό και την εκτέλεση των δραστηριοτήτων αυτής.

Ασχέτως του αν οι πληροφορίες προέρχονται από το προσωπικό ή τους ενδιαφερόμενους, ένας αποδοτικός τρόπος συλλογής χρήσιμων πληροφοριών για την επόπτευση είναι η Ετήσια Επισκόπηση. Η ετήσια επισκόπηση αφορά κυρίως τη συλλογή συμμετοχικών πληροφοριών διαχείρισης, χρησιμεύει όμως εξίσου στη συλλογή πληροφοριών επόπτευσης.

Για την μεθοδολογία μιας έρευνας, έχουν διαμορφωθεί ορισμένες βασικές αρχές, που καθορίζουν την πορεία της έρευνάς μας και αποτελούν τους ιχνηλάτες της συλλογής υλικού. Αυτές είναι:

- 1) Η ανάλυση των δεδομένων, η οποία καθορίζεται εκ των προτέρων από τον προβληματισμό της έρευνάς μας. Πρέπει να προσαρμόσουμε τη μεθοδολογία έρευνας, που θα ακολουθήσουμε, σε αυτό που ψάχνουμε και όχι το αντίθετο. Οι ερωτήσεις που θέτουμε είναι :
 - ποιο είναι το βασικό ερώτημα της έρευνάς μου;
 - ποιες είναι οι πληροφορίες που θα πρέπει να έχω στο τέλος της έρευνας;
- 2) Η διατύπωση του προβληματισμού και η ανάλυση των δεδομένων συχνά διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της έρευνας. Ωστόσο είναι απαραίτητο να διατυπωθούν από την αρχή.
- 3) Είναι απαραίτητο να διευκρινίσουμε διεξοδικά τις ερευνητικές υποθέσεις, γιατί είναι αυτές που καθορίζουν, όχι μόνο τα ερευνητικά εργαλεία που θα χρησιμοποιήσουμε, αλλά και την ανάλυση που θα πραγματοποιήσουμε.
- 4) Όλα τα ερευνητικά εργαλεία έχουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Η χρήση ενός ερευνητικού εργαλείου δεν αποκλείει τη χρήση ενός δεύτερου ή και ενός τρίτου. Αυτό σημαίνει ότι ο ερευνητής μπορεί να διασταυρώσει τα ερευνητικά εργαλεία, εάν αυτό απαιτείται από τις ανάγκες της εργασίας του.

- 5) Η μεθοδολογία της συλλογής δεδομένων συνδέεται με:
- το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας
 - τον προβληματισμό, και
 - τις ερευνητικές υποθέσεις
- 6) Υπάρχουν 3 ειδών πηγές πληροφοριών για τη διεξαγωγή έρευνας:
- Ο λόγος (συνέντευξη, ερωτηματολόγιο)
 - Τα γεγονότα (παρατήρηση)
 - Τα « ίχνη » (γραπτά, στατιστικές) (Ανδρουλάκης, Κακάρη και Μουσούρη, 1998).

3.3.1 Μέθοδοι συλλογής υλικού

Οι έρευνες αποβλέπουν στη συγκέντρωση τριών ειδών στοιχείων:

- Στα γεγονότα, που προκύπτουν από το προσωπικό, από το άμεσο περιβάλλον τους και από τη συμπεριφορά τους. Έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα και μπορεί να είναι ψευδή.
- Στις υποκειμενικές κρίσεις πάνω στα γεγονότα, ιδέες, συμβάντα ή άτομα. Πρόκειται για γνώμες/εκτιμήσεις που εκφέρονται, στάσεις/διαθέσεις έναντι μόνιμων κατασταλαγμένων καταστάσεων, κίνητρα/προσδοκίες.
- Στις γνώσεις των μελετώμενων από την έρευνα αντικειμένων. Προϋποθέτει ένα βαθμό εμπιστοσύνης που μπορούμε να δώσουμε στις απαντήσεις.

Σε αυτήν την ενότητα αναφέρονται και αναλύονται περιληπτικά τρεις από τις πιο γνωστές μεθόδους συλλογής υλικού. Τα κύρια χαρακτηριστικά τους, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται εμφανές το πώς επιλέχτηκε η μέθοδος που διευκολύνει περισσότερο την επεξεργασία δεδομένων και συνεπώς την υλοποίηση της έρευνας. Οι τρεις αυτοί μέθοδοι συλλογής υλικού είναι:

❖ Η παρατήρηση

Η παρατήρηση: Είναι η διαδικασία όπου κάποιο φαινόμενο ή συμπεριφορά παρατηρούνται κατά τρόπο προγραμματισμένο, οργανωμένο, συστηματοποιημένο, από άτομα ειδικευμένα ή εκπαιδευμένα για τον ρόλο αυτό.

Χρησιμοποιεί την καταγραφή γεγονότων και υφίσταται επαλήθευση (Δημητρόπουλος, 1994: 89)

Τα είδη της παρατήρησης είναι : η άμεση , η συμμετοχική και η έμμεση ή προκαλούμενη ή πειραματική παρατήρηση.

❖ Η συνέντευξη

Η συνέντευξη: Είναι μία από τις πιο γνωστές μεθόδους συλλογής υλικού όπου ο ερευνητής υποβάλλει στον ερωτώμενο μια σειρά από ερωτήσεις στις οποίες καλείται να απαντήσει. Αυτό που ενδιαφέρει τον ερευνητή είναι να ανακαλύψει τι σκέφτεται ο ερωτώμενος σε σχέση με κάποιο θέμα και να συγκρίνει τις γνώμες και τις απόψεις των ερωτώμενων. Στην συνέχεια ο ερευνητής ενδιαφέρεται να συγκρίνει και να ομαδοποιήσει τις απόψεις των ερωτώμενων (Ζαφειρίου, 2003).

Τα είδη της συνέντευξης είναι: κατευθυνόμενη ή δομημένη, ημι-κατευθυνόμενη και η ελεύθερη συνέντευξη.

❖ Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο: Είναι ένα έντυπο που περιέχει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων οι οποίες παρουσιάζονται σε μια συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά (Ζαφειρίου, 2003).

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι:

- Στοιχίζουν πολύ φθηνότερα από τις συνεντεύξεις.
- Μπορούν να σταλούν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων.
- Είναι εύκολη η κατασκευή και η χρήση του.
- Οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα (έλλειψη άμεσης επικοινωνίας)
- Τυποποιημένοι τρόποι ανάλυσης του υλικού.
- Ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις.
- Είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος.

Τα κυριότερα μειονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι:

- Ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ανοιχτές ερωτήσεις.
- Υποχρεώνει τον ερωτηθέντα να απαντήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο.

Με βάση τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζονται πιο πάνω, και λόγω της απειρίας του ερευνητή αλλά και του περιορισμένου χρόνου που απαιτεί η έρευνα, μιας και πρόκειται για πτυχιακή εργασία, κρίθηκε ότι το ερωτηματολόγιο είναι το καταλληλότερο μέσο για την διεκπεραίωση αυτής της ερευνητικής μελέτης.

3.3.2 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το μέσον επικοινωνίας (interface) μεταξύ του ερευνητή και των ερωτώμενων, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, ανάλογα με τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων. Η κατάρτιση του ερωτηματολογίου, λόγω των ιδιοτήτων που έχει, αποτελεί την πλέον κρίσιμη και λεπτή εργασία, καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία μιας στατιστικής έρευνας.

Λέγεται χαρακτηριστικά ότι *«καμία στατιστική έρευνα δεν μπορεί να είναι καλύτερη από το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σ' αυτή»* (Παρασκευόπουλος, 1993). Με τη φράση αυτή τονίζεται το γεγονός ότι σε μια έρευνα ακόμη και αν εφαρμοστεί αποτελεσματικό σχέδιο δειγματοληψίας ή η πλέον ενδεδειγμένη ανάλυση των στοιχείων, δεν είναι δυνατόν να εξάγουμε σωστά συμπεράσματα αν λάβαμε μη συγκρίσιμες απαντήσεις από ένα ακατάλληλο ερωτηματολόγιο με ασαφείς ερωτήσεις.

Για τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου, πρέπει να λάβουμε υπ όψιν μας ορισμένα χαρακτηριστικά ώστε να αποτελεί μια επιτυχημένη και ορθή έρευνα (Javeau, 2000):

- Την πληρότητα, η οποία αναφέρεται στην ανάγκη κάλυψης όλων των πτυχών του ερευνώμενου χαρακτηριστικού, για το οποίο έχει ήδη γίνει αρκετός λόγος.
- Τη σαφήνεια, που δεν αναφέρεται μόνο στο περιεχόμενο των πληροφοριών αλλά και στο άτομο το οποίο πρέπει να δώσει τις απαντήσεις.
- Τη συνοχή, η οποία αναφέρεται στην ανάγκη οργανικής σύνδεσης των επιμέρους ερωτημάτων μεταξύ τους. Συγγενή ερωτήματα πρέπει να εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο ομαδοποιημένα και να ερωτώνται μαζί, προκειμένου η σκέψη και η μνήμη του ερωτώμενου να κατευθύνεται ευκολότερα στις σωστές απαντήσεις.

- Την κατάλληλη δομή του ερωτηματολογίου, δηλαδή τη σειρά με την οποία θα τεθούν οι ομάδες ερωτήσεων, είναι επίσης μεγάλης σημασίας στην αύξηση του βαθμού ανταπόκρισης του κοινού. Είναι αυτονόητο, αλλά δεν εφαρμόζεται πάντοτε, ότι προσωπικές ή γενικότερα ερωτήσεις που δεν απαντά εύκολα το κοινό (εισόδημα, ύπαρξη διαζυγίου, κλπ.) δεν τίθενται στην αρχή ενός ερωτηματολογίου.
- Τα ερωτήματα ελέγχου, που τίθενται ακριβώς για τον έλεγχο της ορθότητας των απαντήσεων σε βασικές ερωτήσεις.
- Τη συντομία ενός αποτελεσματικού ερωτηματολογίου. Ερωτηματολόγια τα οποία επεκτείνονται σε μεγάλο αριθμό ερωτημάτων κουράζουν τον ερωτώμενο ή του δημιουργούν την αίσθηση ότι θα χάσει πολύ χρόνο και είναι δυνατόν να μην απαντηθούν. Αυτό ισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό όταν το ερωτηματολόγιο πρόκειται να συμπληρωθεί από το ίδιο το κοινό (Ρόντος και Παπάνης, 2007).
- Την αρτιότητα εμφάνισης του ερωτηματολογίου από τεχνική άποψης που επηρεάζει, επίσης, σημαντικά το βαθμό ανταποκρίσεως του κοινού για δύο κυρίως λόγους. Αρχικά, η ποιότητα του χαρτιού, της εκτύπωσης, κλπ., δημιουργεί ευνοϊκή προδιάθεση για τη σοβαρότητα της έρευνας, με αποτέλεσμα να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον και να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για πλήρεις και σωστές απαντήσεις. Κατά δεύτερο λόγο, η χρήση δύο ή περισσότερων χρωμάτων, η χρήση κατευθυντήριων τόξων και άλλων συμβόλων, καθοδηγούν τον ερευνητή ή τον ερευνώμενο και διευκολύνουν το έργο του.
- Την κατεύθυνση αύξησης του βαθμού ανταπόκρισης και υποβοήθησης των ερευνητών ή των ερωτώμενων για όσο το δυνατόν ορθότερες απαντήσεις, συνηθίζεται στο ερωτηματολόγιο να συμπεριλαμβάνονται βασικές σύντομες οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσης των ερωτημάτων ως και βασικές έννοιες και ορισμοί για θέματα που ερωτώνται.
- Τέλος, σε κάθε ερωτηματολόγιο θα πρέπει να έχουν προβλεφθεί ειδικοί χώροι σε κάθε ανοιχτή ερώτηση για τη κωδικογράφηση της κάθε απάντησης, με τρόπο ώστε να καταστεί δυνατή η εισαγωγή της, υπό μορφή αριθμού,

στον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή για περαιτέρω επεξεργασία. Επίσης το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να έχει ειδικό σχεδιασμό αν πρόκειται να εφαρμοστούν ειδικές μέθοδοι εισαγωγής των δεδομένων στον Η/Υ (μέθοδοι οπτικής ανάγνωσης, κλπ.) (Ρόντος και Παπάνης, 2007).

Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου κρίνονται σύμφωνα με τα παρακάτω κριτήρια:

- 1) Ικανότητα απάντησης (γνωστό αντικείμενο; κατανοητή ερώτηση; επιφανειακή γνώση; παρελθούσα/πρόσφατη;)
- 2) Κατανόηση περιεχομένου από τον ερωτώμενο (κατανόηση ολόκληρου του ερωτηματολογίου; κατανόηση λεξιλογίου;)
- 3) Ειλικρίνεια ερωτώμενου (απαντάει σύμφωνα με τη συνείδησή του ή ψεύδεται εν γνώσει ή εν αγνοία του;)

Mucchielli (1968): *«ένα ερωτηματολόγιο δεν πρέπει να θεωρείται σαν κατάλογος ερωτήσεων, αλλά να περιλαμβάνει σχέδια, εικόνες, προβαλλόμενα τεστ».*

Υπάρχουν δύο είδη ερωτηματολογίων, αυτά είναι:

- με απευθείας συμπλήρωση από τον ερωτώμενο, όπου ο ίδιος ελέγχει τις απαντήσεις του. Αυτό χρησιμοποιείται όταν ο αριθμός των ατόμων είναι μεγάλος, όταν είμαστε βέβαιοι ότι κάποια άτομα μπορούν να εκφραστούν σωστά μέσω ερωτηματολογίου και όταν το ερωτηματολόγιο προκαλεί το ενδιαφέρον.
- εμμέσως συμπληρούμενα από τον ερωτώμενο, όπου ο συνεντευκτής σημειώνει τις απαντήσεις. Συνήθως γίνεται μέσω απευθείας αλληλογραφίας, τηλεφώνου και απευθείας συνομιλίας.

Διαδικασία που ακολουθείται για την κατάρτιση ενός ερωτηματολογίου:

1. Προσδιορισμός του αντικειμένου της έρευνας (π.χ. διάβασμα στο φοιτητικό χώρο: τι είδους διάβασμα; ποια κατηγορία φοιτητών; κλπ)
2. Εξερεύνηση και επιλογή των υλικών μέσων της έρευνας (προβλήματα διάρκειας της έρευνας οικονομικά κονδύλια, διαθέσιμο προσωπικό, χρόνος επιπλέον διαθέσιμες πληροφοριακές πηγές, διάφορα υλικά, κλπ.)
3. Προηγούμενες έρευνες (αναζήτηση πηγών που αφορούν το θέμα, άλλες έρευνες, συγκέντρωση ποσοτικών/αριθμητικών στοιχείων κλπ.)

4. Καθορισμός των σκοπών και υποθέσεων εργασίας (τι θέλει κάποιος να δείξει με την έρευνα αυτή; ποιες μέθοδοι οδηγούν στη διατύπωσή τους; ατομικές/ομαδικές συνεντεύξεις)
 5. Επιλογή του πληθυσμού ή του πεδίου έρευνας (τα ερωτώμενα άτομα σε ποια κατηγορία πρέπει να ανήκουν; π.χ. ηλικίας, επαγγέλματος, κοινωνικής τάξης; κλπ.)
 6. Κατασκευή του δείγματος (τρόπος δημοσκόπησης, που θα χρησιμοποιηθεί, έκταση του δείγματος κλπ.)
 7. Σύνταξη του σχεδίου του ερωτηματολογίου (επιλογή του τρόπου χειρισμού του ερωτηματολογίου, επιλογή και διατύπωση των ερωτήσεων κλπ.)
 8. Δοκιμή του σχεδίου του ερωτηματολογίου (προ-έρευνα ή έρευνα-πιλότος στο χώρο, όπου θα διεξαχθεί η έρευνα, ώστε να δοκιμαστεί το ερωτηματολόγιο και να δοθεί η τελική μορφή του)
 9. Σύνταξη του οριστικού ερωτηματολογίου (σελιδοποίηση, προ-κωδικοποίηση)
 10. Εκπαίδευση των ερευνητών
 11. Υλική πραγματοποίηση της έρευνας (επίβλεψη των ερευνητών, συγκέντρωση των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, έλεγχος των ερευνητών καθώς και των ερωτηματολογίων κλπ.)
 12. Κωδικογράφηση των ερωτηματολογίων (επεξεργασία του κώδικα, εκπαίδευση των κωδικογράφων κλπ.)
 13. Ανίχνευση των ερωτηματολογίων (σχέδιο ανίχνευσης, επιλογή του τρόπου επεξεργασίας: μηχανογραφική ή χειροκίνητη, διάτρηση καρτελών, χρήση διατρητικών μηχανημάτων κλπ.)
 14. Εγκυρότητα του δείγματος και ανάλυση αποτελεσμάτων (επιλογή στατιστικών μεθόδων, επιλογή βασικών πινάκων κλπ.)
 15. Σύνταξη της έκθεσης της έρευνας
- *(δεν πρόκειται, απαραίτητα, για μια αυστηρή χρονική ακολουθία, μερικά στάδια μπορούν να διεξαχθούν συγχρόνως: π.χ. το 1,2,6 και 7 κλπ.)

Ο ερευνητής έχει την δυνατότητα επιλογής μεταξύ διαφορετικών τύπων ερωτήσεων. Παρόλα αυτά, η επιλογή δεν είναι τυχαία. Κάθε τύπος ανταποκρίνεται

σε ειδικές ανάγκες της έρευνας (Javeau, 2000: 95). Υπάρχουν δύο τύποι ερωτήσεων οι ανοιχτές ερωτήσεις και οι κλειστές ερωτήσεις (με περαιτέρω υποκατηγορίες). Στην συγκεκριμένη έρευνα οι τύποι των ερωτήσεων που επιλέχτηκαν είναι οι εξής :

1. Ανοιχτές Ερωτήσεις :

Στις ερωτήσεις αυτές ο ερωτώμενος μπορεί να εκφράσει την γνώμη του ελεύθερα και χωρίς περιορισμούς. «Χρήσιμο για τις περιπτώσεις που ο ερευνητής δεν είναι σίγουρος για το είδος των απαντήσεων» (Ζαφειρίου, 2003 : 32).

Παράδειγμα :

Ποιο λογισμικό ERP διαθέτει η επιχείρησή σας;

.....

2. Κλειστές Ερωτήσεις

- ❖ Διχοτομικές ερωτήσεις: Οι ερωτήσεις αυτές, επιτρέπουν στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο μία από τις δύο απαντήσεις που δίνονται. Είναι πολύ ξεκάθαρες και γι' αυτό ακριβώς η επεξεργασία είναι πολύ πιο εύκολη.

Παράδειγμα :

Ήταν το κόστος του πακέτου σημαντικός παράγοντας στην απόφασή σας αυτή;

Ναι *Όχι*

- ♦ Ερωτήσεις Βαθμονόμησης : Στις ερωτήσεις αυτές ο ερωτώμενος μπορεί να απαντήσει σε μόνο μία από τις υπάρχουσες κατηγορίες.

Παράδειγμα :

Πόσες φορές το χρόνο συγκαλείται Διοικητικό Συμβούλιο;

1 – 4 *5 – 9* *8 – 11* *11 και άνω*

- ♦ Ερωτήσεις Κατάταξης : Ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει τις απαντήσεις με σειρά προτεραιότητας ανάλογα με το ποια απάντηση θεωρεί πιο σημαντική.

Παράδειγμα :

Ποιο είναι το μεγαλύτερο όφελος που έχετε από την χρήση του πληροφοριακού σας συστήματος ;

- Μείωση Κόστους (Προϊόντων / Υπηρεσιών)*
 Καλύτερη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων

- Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- Καλύτερη ασφάλεια
- Δημιουργία/Αναβάθμιση προϊόντων υπηρεσιών

♦ Ερωτήσεις Διαβαθμισμένης Κλίμακας : Ο ερωτώμενος ζητείται να βαθμολογήσει με μια συγκεκριμένη κλίμακα μια κατηγορία ερωτήσεων.

Παράδειγμα :

Πόσο εύκολα υιοθετήσατε τον έλεγχο που διαθέτετε στην επιχείρησή σας;

- 1 2 3 4 5

(1= Πολύ δύσκολα, 5= Πολύ εύκολα)

♦ Ερωτήσεις Πολλαπλής Επιλογής : Στις ερωτήσεις αυτές ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει περισσότερες από μία απαντήσεις.

Παράδειγμα :

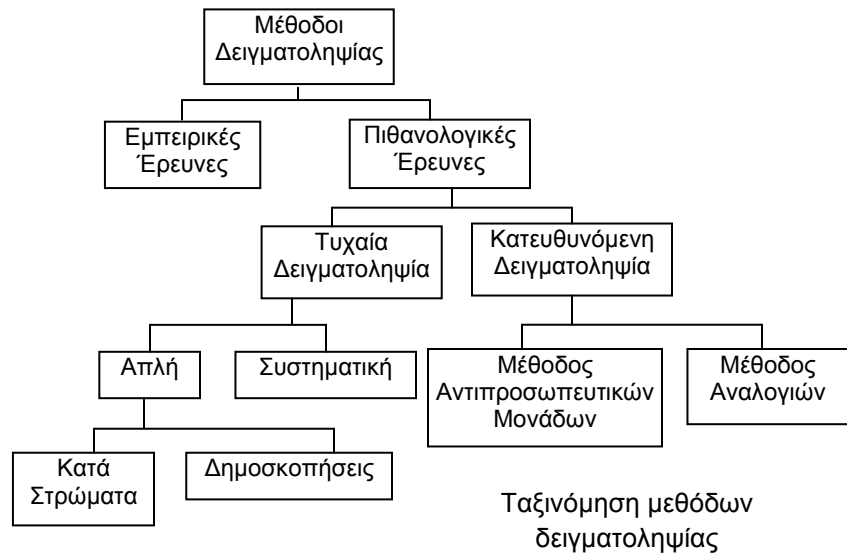
Ποιοί πιστεύετε ότι είναι οι πιο σημαντικοί στόχοι της επιχείρησης, από την ορθή χρήση των πληροφοριακών συστημάτων;

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Διαχείριση Κινδύνου | <input type="checkbox"/> Απόδοση Αξίας |
| <input type="checkbox"/> Διαχείριση Πόρων | <input type="checkbox"/> Μέτρηση Αποδοτικότητας |
| <input type="checkbox"/> Έλεγχος | <input type="checkbox"/> Ευθυγράμμιση με στρατηγική της επιχείρησης |
| | <input type="checkbox"/> Κανένα από τα παραπάνω |

Η σειρά που ακολουθήθηκε για την διάταξη των ερωτήσεων μέσα στο ερωτηματολόγιο είναι, α) ερωτήσεις στοιχείων ταυτότητας (φύλλο, ηλικία) συγκεντρώνονται στην αρχή, έτσι ώστε η πρώτη εντύπωση που σχηματίζει ο ερωτώμενος να είναι θετική, β) εύκολες ερωτήσεις στην αρχή, κατάλληλες να ευαισθητοποιήσουν και να προκαλέσουν ενδιαφέρον στον ερωτώμενο. Οι δύσκολες ερωτήσεις στο τέλος οπότε είναι δύσκολο να αρνηθεί να απαντήσει και γ) οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο ίδιο θέμα να είναι συγκεντρωμένες σε ενότητες, και οι ερωτήσεις γενικού τύπου να προηγούνται των ειδικών έτσι ώστε το ερωτηματολόγιο να έχει μία όψη συναφή και λογική για να μην νιώθει ο ερωτώμενος ότι εκτροχιάζεται (Javeau, 2000).

Σύμφωνα με τον Πιέρρο (2000), ένα μεγάλο ερωτηματολόγιο είναι εξαρχής αποθαρρυντικό. Το μέγεθος του ερωτηματολογίου γίνεται εκ πρώτης όψευς αντιληπτό από τον όγκο των σελίδων του και από τον αριθμό των ερωτήσεων.

Έτσι για να μειώσουμε το μέγεθος σε σελίδες χρησιμοποιήσαμε την κατάλληλη γραμματοσειρά, η οποία είχε ένα αρκετά ικανοποιητικό μέγεθος ώστε και να μην καλύπτει πολύ χώρο



αλλά και οι χαρακτήρες να είναι ευανάγνωστοι.

Ακόμη, αποφασίστηκε οι ερωτήσεις να είναι συνοπτικές και περιεκτικές ώστε να συμπληρώνονται εύκολα. Έγινε προσπάθεια να αποφευχθούν άσκοπες και χωρίς νόημα ερωτήσεις ώστε το ικανοποιητικό σύνολο των 20 ερωτήσεων να επαρκεί για χρήσιμα συμπεράσματα.

Τέλος, προσπαθήσαμε όχι μόνο να κερδίσουμε την πρώτη εντύπωση των ερωτώμενων, αλλά και το ερωτηματολόγιο να γίνει όσο τον δυνατόν λιγότερο φορτικό και χρονοβόρο.

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για την συγκεκριμένη έρευνα είναι η απλή τυχαία δειγματοληψία κατά στρώματα ή στρωματοποιημένη δειγματοληψία. Καθώς όταν ο πληθυσμός είναι αριθμημένος ή κατανεμημένος με τέτοιο τρόπο ώστε οι διαδοχικές ομάδες που τον αποτελούν να παρουσιάζουν μια ομοιογένεια ως προς τις στατιστικές μονάδες τους, τότε ο πιο κατάλληλος τρόπος επιλογής του δείγματος είναι η τυχαία δειγματοληψία κατά στρώματα (Παπαδημητρίου, 2001).

3.4 Διαμόρφωση στρατηγικής

Η στρατηγική σχετίζεται άμεσα με την επικράτηση. Η στρατηγική δεν είναι ένα λεπτομερές σχέδιο ή προγραμματισμένη οδηγία, είναι ένα ενοποιητικό στοιχείο που προσφέρει συνοχή και κατευθύνει τις δράσεις και τις αποφάσεις ενός ατόμου ή ενός οργανισμού. Η στρατηγική διαχείριση μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως σύνδεσμος μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της. Η γραπτή γενική πολιτική της επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνει δηλώσεις σχετικά με τους επιχειρησιακούς στόχους, τις βασικές αξίες, τους τομείς δραστηριότητας και τους συγκεκριμένους στόχους της επιχείρησης. Σήμερα το 90% του συνόλου των επιχειρήσεων έχουν μία γενική πολιτική (Müller-Stewens & Lechner 2005). Ως εκ τούτου, στην εποχή μας, η διαμόρφωση της γενικής πολιτικής αποτελεί μία από τις δημοφιλέστερες ιδέες. Το όραμα αποτελεί την κατευθυντήρια αρχή της επιχείρησής σας. Η έννοια «αποστολή» μπορεί συχνά να αντικαταστήσει την έννοια όραμα, γεγονός που θα ελαχιστοποιήσει τις δυνατότητές σας για διαφοροποίηση, καθώς η αποστολή δεν έχει μελλοντικό προσανατολισμό. Στη γενική πολιτική μίας επιχείρησης περιλαμβάνονται όλες οι αρχές της, οι οποίες κοινοποιούνται σε όλους τους ενδιαφερόμενους, είτε σε γραπτή μορφή ή, ορισμένες φορές, από στόμα σε στόμα. Οι αρχές μίας επιχείρησης, υπαγορεύουν την ενδοεπιχειρησιακή συμπεριφορά και χαράσσουν τις κατευθυντήριες γραμμές, σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. Εκφράζουν το όραμα, τις αξίες της επιχείρησης, τους κανόνες και τα ιδανικά, τα οποία συνθέτουν την επιχειρησιακή κουλτούρα. Μέσω της δημιουργίας πολιτικής μίας επιχείρησης, η διοίκηση προσπαθεί να οργανώσει την επιχείρηση στο σύνολό της και να καθιερώσει σταθερούς κανονισμούς. Ωστόσο, η πολιτική μίας επιχείρησης ΔΕΝ πρέπει να αποτελείται από ένα άκαμπτο σύστημα κατευθύνσεων, αλλά θα πρέπει να μεταδίδει ένα τρόπο σκέψης, σύμφωνα με τον οποίο πρέπει κανείς να αντιδρά όταν έρχεται αντιμέτωπος με διάφορες εξωτερικές και εσωτερικές εξελίξεις και να τις αξιολογεί ανάλογα με τη σημαντικότητά τους στη δραστηριοποίηση και τη δέσμευση του προσωπικού της επιχείρησης. Ο προσανατολισμός και το περιεχόμενο της στρατηγικής μίας επιχείρησης μπορεί να αποφασιστεί μετά την ολοκλήρωση και βάσει της παραπάνω διαδικασίας. Το Όραμα και η Αποστολή αποτελούν εργαλεία,



που βοηθούν στη διαμόρφωση της πολιτικής της επιχείρησης, γεγονός το οποίο θα προσφέρει στην επιχείρηση σαφή προσανατολισμό.

Σήμερα, πολλές επιχειρηματικές ιδέες αναφέρονται ως «όραμα». Ωστόσο, αυτό θα πρέπει να ισχύει, εφόσον η επιχείρηση διαθέτει στοιχεία ανάπτυξης με μελλοντικό προσανατολισμό. Με άλλα λόγια: το Όραμα είναι η βασική ιδέα για την ύπαρξη της επιχείρησης (Müller-Stewens & Lechner, 2005).

Για να χαρακτηριστεί ένα όραμα σωστό, πρέπει να αποτελείται από τα ακόλουθα τρία στοιχεία:

- δεν πρέπει να εστιάζει στο σύνολο, αλλά στο όφελος κάθε εργαζομένου της επιχείρησης. Ένα σωστό όραμα, μπορεί να επιφέρει μείωση της πολυπλοκότητας και μπορεί να καταστήσει την επεξεργασία και την ταξινόμηση των παρατηρήσεων του περιβάλλοντος σαφέστερη, ούτως ώστε να υπάρχει ορθός προσανατολισμός και να επικρατεί τάξη.
- πρέπει να προσφέρει κίνητρα στους εργαζομένους.
- πρέπει να βασίζεται σε μία μακροπρόθεσμη εικόνα της επιχείρησης, παρέχοντας έτσι ασφάλεια, εξέλιξη και σταθερότητα.

Η γνωστοποίηση της Αποστολής μίας επιχείρησης, είναι ουσιαστικά κοινοποίηση του σκοπού της. Αποτελείται συνήθως, από δήλωση των στόχων της επιχείρησης και πολύ συχνά καθορίζει, με μια ευρύτερη έννοια, τους τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται. Η (στρατηγική) αποστολή εκφράζει τους λόγους ύπαρξης της επιχείρησης και τα προσδοκώμενα οφέλη για όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς.

Ως εκ τούτου, εάν η Αποστολή περιγράφει τους βραχυπρόθεσμους στόχους μίας επιχείρησης, τότε το Όραμά της μπορεί να προσφέρει μια εικόνα της μακροπρόθεσμης εξέλιξής της.

Ο κύριος ρόλος της γενικής πολιτικής μίας επιχείρησης, είναι να εκφράσει το όραμα των επιχειρηματιών ή της διοίκησης, ούτως ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να εργάζονται για τον ίδιο στόχο. Οι κύριοι στόχοι της γενικής πολιτικής θα πρέπει, σύμφωνα με τους Müller-Stewens & Lechner (2005), να είναι οι εξής:

- Κλίμα σαφήνειας και σωστός προσανατολισμός των εργαζομένων.
- Επίγνωση των προβλημάτων και ενθάρρυνση στην εξεύρεση λύσεων.
- Υποστήριξη των εργαζομένων για την επίτευξη υψηλότερων στόχων και εξέλιξης.

- Διευκόλυνση της επικοινωνίας και του συντονισμού μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.
- Δημιουργία ταυτότητας για την επιχείρηση.
- Παροχή σαφών κατευθυντήριων γραμμών όσον αφορά στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

Το Όραμα λειτουργεί υποστηρικτικά για την επιχείρηση με διαφορετικούς τρόπους:

- Δημιουργεί ελπίδα και παρέχει δυναμικά κίνητρα στους εργαζομένους.
- Συμβάλλει στη δημιουργία θετικής ενέργειας.
- Διευκολύνει την επίτευξη διοικητικών στόχων.
- Τέλος, υποστηρίζει τη βιωσιμότητα της επιχείρησής σας.

Επίσης, η Αποστολή σας βοηθά να βρείτε τη δική σας κατεύθυνση στο επιχειρηματικό περιβάλλον, ενώ παράλληλα, καθώς συνεισφέρει στην δραστηριοποίηση και είναι ρεαλιστική, αντικατοπτρίζει τις αξίες και τις πεποιθήσεις μιας ομάδας και λειτουργεί ως πηγή έμπνευσης. Κανονικά, οι έννοιες αυτές δεν απευθύνονται μόνο στο προσωπικό μίας επιχείρησης, αλλά και στο ευρύ κοινό. Ως εκ τούτου λειτουργούν ως ένα σημαντικό εργαλείο για την διαμόρφωση της εικόνας μίας επιχείρησης.

Τα αποτελεσματικά οράματα μίας επιχείρησης, είναι ολιστικά και έχουν ως κύριο στόχο την εξεύρεση άριστης και αρμονικής ισορροπίας μεταξύ όλων των ομάδων ενδιαφερομένων. Κατά συνέπεια, το όραμα μίας επιχείρησης, το οποίο είναι σημαντικό για όλα τα τμήματα και τα ενδιαφερόμενα μέρη πρέπει να προσανατολίζεται προς ένα ευρύ φάσμα ομάδων. Το όραμα, πρέπει να είναι ευμετάβλητο και προσαρμόσιμο όταν χρειάζεται, ανάλογα με τις καταστάσεις που θα χρειαστεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Οι βασικές του αρχές, ωστόσο, πρέπει να παραμείνουν σταθερές. Το όραμα παρέχει κίνητρα, καθορίζει την κατεύθυνση της επιχείρησής σας και προσδίδει στις δραστηριότητές της στόχους πέρα από τα χρήματα και τη μεγιστοποίηση του κέρδους (Grant, 2002).

Κοινό στοιχείο πολλών επιτυχημένων παραδειγμάτων επιχειρήσεων αποτελεί, η ορθή διαμόρφωση και εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών. Λαμβάνοντας υπόψη ότι, η τακτική αφορά τους χειρισμούς που απαιτούνται προκειμένου να κερδηθεί μία μάχη, η στρατηγική αφορά τη νίκη του πολέμου (Grant, 2002). Ως εκ

τούτου, οι στρατηγικές είναι μακροπρόθεσμες, ενώ η τακτική εστιάζεται στις βραχυπρόθεσμες αντιδράσεις του περιβάλλοντός σας. Η Στρατηγική διαχείριση είναι μια σημαντική διαχειριστική κίνηση, καθώς είναι εύκολο να εφαρμοστεί. Χρησιμοποιείται επίσης στην πράξη, καθώς σχεδόν κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί την έννοιά της. Οι περισσότερες στρατηγικές δραστηριότητες αποτελούνται από τρία σημαντικά σημεία: (1) στρατηγική ανάλυση, (2) στρατηγική επιλογή και (3) εφαρμογή της στρατηγικής.

Δεν υπάρχει σαφής ορισμός της στρατηγικής και είναι πολύ πιθανό ότι ποτέ δεν θα βρεθεί, καθώς στην πράξη, η στρατηγική και τα σχέδια δράσης είναι συχνά αλληλένδετα και αλληλεπιδρώμενα. Υπάρχουν τρία σημαντικά στοιχεία της στρατηγικής διαχείρισης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, που μπορούν να συντελέσουν στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησής σας και που περιγράφονται παρακάτω: (Daschmann 1996):

1) Στρατηγική Ανάλυση

Η στρατηγική ανάλυση, βοηθά στην κατανόηση της στρατηγικής θέσης της εταιρείας. Είναι σημαντικό να αναλυθούν οι περιβαλλοντικές αλλαγές και να μάθετε, πώς μπορούν να επηρεάσουν τους διοικούντες και τους εργαζομένους. Η στρατηγική ανάλυση, αποσκοπεί στη δημιουργία μίας άποψης για τους βασικούς παράγοντες, που έχουν επιπτώσεις στις παρούσες και στις μελλοντικές επιδόσεις της εταιρείας. Αν η ανάλυση της στρατηγικής πραγματοποιείται με ορθό τρόπο, τότε κάτι τέτοιο θα βοηθήσει στην επιλογή της σωστής στρατηγικής.

Ορισμένοι βασικοί, για τη στρατηγική ανάλυση, παράγοντες εξετάζονται συνοπτικά παρακάτω. Η κατανόηση τους μπορεί να βοηθήσει να ξεπεραστούν οι δυσκολίες.

- ♦ *Το περιβάλλον:* Η επιχείρηση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς να είναι σε θέση να αλληλεπιδρά σε ένα πολύπλοκο εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, πολιτιστικό και κοινωνικό περιβάλλον. Η επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με αλλαγές στο περιβάλλον και η σαφής κατανόηση των επιπτώσεών τους έχει μεγάλη σημασία για τη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου. Αυτές οι εξωτερικές επιπτώσεις ονομάζονται απειλές και αδυναμίες και αποτελούν μέρος της ανάλυσης SWOT.

- ◆ *Οι επιχειρησιακοί σας πόροι:* Πρόκειται για εσωτερικές επιρροές. Αυτή η στρατηγική ικανότητα της επιχείρησής θεωρείται ως πλεονέκτημα και αδυναμία, και επίσης αποτελεί μέρος της ανάλυσης SWOT.
- ◆ *Οι προσδοκίες των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών:* Η ανάπτυξη της επιχείρησής εξαρτάται και από τις προσδοκίες των φορέων της επιχείρησής, καθώς οι πεπειθήσεις και οι αξιώσεις τους συνιστούν την κουλτούρα της. Για παράδειγμα, οι ιδέες δύο διευθυντών διαφορετικών τμημάτων, αν και αντιμετωπίζουν τις ίδιες συνθήκες, μπορεί να οδηγήσουν σε διαφορετικά συμπεράσματα σχετικά με τη στρατηγική. Ως εκ τούτου, πολλές επιρροές προέρχονται από τους εργαζομένους και το μέγεθος του αντίκτυπού τους στην στρατηγική, εξαρτάται από τη δυναμική που η κάθε ομάδα διαθέτει (δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη των τμημάτων της εταιρείας, τόσο ισχυρότερη είναι η επιρροή τους κατά τη στρατηγική ανάλυση).

Στο σημείο αυτό παρατίθεται ο εξής προβληματισμός σχετικά με τα παραπάνω βασικά στοιχεία: Το επιχειρησιακό σας περιβάλλον, οι πόροι, οι προσδοκίες και οι στόχοι του πολιτιστικού και πολιτικού πλαισίου της εταιρείας θα πρέπει να αποτελέσουν την αφετηρία για την εκτέλεση της στρατηγικής ανάλυσης.

2) Στρατηγική Επιλογή

Μετά τη στρατηγική ανάλυση επιλέγετε την πιο κατάλληλη στρατηγική για την επιχείρησή. Ως στρατηγική επιλογή ορίζεται η επιλογή της καλύτερης δυνατής πορείας δράσης με βάση την αξιολόγηση των διαθέσιμων στρατηγικών επιλογών.

3) Εφαρμογή της στρατηγικής

Η εφαρμογή της στρατηγικής αποτελεί το τελευταίο βήμα και ορίζεται ως ο τρόπος με τον οποίο θα μετατραπεί τη στρατηγική σε δράσεις. Η εφαρμογή της στρατηγικής απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και την ορθή χρησιμοποίηση των επιχειρησιακών πόρων, την προσεκτική διαχείριση των πιθανών αλλαγών στην δομή της επιχείρησής και την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών. Η εφαρμογή της στρατηγικής, μπορεί να πραγματοποιηθεί σε διάφορα στάδια.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελείται από τέσσερις αρχές: (Hinterhuber 1996):

- Ο επιχειρηματίας ή η διοίκηση, δεν μπορεί να δημιουργήσει από το τίποτα. Θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την υφιστάμενη κατάσταση της εκάστοτε

επιχείρησής τους και να την αλλάξουν, σε περίπτωση που κάτι τέτοιο είναι εφικτό. Η διαμόρφωση στρατηγικής, ξεκινά με την ανάλυση του αρχικού σημείου στρατηγικής, δηλαδή με σεβασμό στα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησής αλλά και τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος (ανάλυση SWOT).

- Η μελλοντική θέση των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων και της επιχείρησης στο σύνολό της καθορίζεται από την ικανότητά να:
 - δημιουργηθούν προϊόντα ή υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες ορισμένων πελατών αποτελεσματικά και αποδοτικά,
 - παρέχονται στους εργαζομένους ασφαλείς και ουσιαστικοί χώροι εργασίας, συνοδευόμενοι από δίκαιες αμοιβές,
 - αποκτηθούν όλα τα απαιτούμενα μέσα και στοιχεία από τους προμηθευτές, δημιουργώντας ταυτόχρονα ίσους όρους και για τα δύο μέρη (επιχείρηση – προμηθευτή).
- Η επιμονή στα βασικά προσόντα και στη κατανομή των πόρων, καθώς και η χρονολογική ταξινόμηση των βασικών βημάτων, που μπορούν να προωθήσουν μια επιχείρηση από το αρχικό σημείο στον επιθυμητό στόχο.

Το τελευταίο κρίσιμο στοιχείο της στρατηγικής αυτής, είναι ο καθορισμός των κριτηρίων και προτύπων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση και αξιολόγηση της επιτυχίας της διαμόρφωσης στρατηγικής και να συγκριθούν με το βαθμό επίτευξης των στόχων.

Η φάση σχεδιασμού στο πλαίσιο του ετήσιου στρατηγικού σχεδιασμού συνήθως διαρκεί για αρκετούς μήνες, δεδομένου ότι χρησιμεύει ως βάση για τα επικείμενα επιχειρησιακά ετήσια σχέδια και τους προϋπολογισμούς. Αν η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, έχει επισημοποιηθεί και εφαρμοστεί στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της διοίκησης, τότε οι εργαζόμενοι μπορούν να κληθούν να ερωτηθούν σχετικά με βασικά σημεία, όπως επίσης και να συμβάλλουν στην απάντησή τους. Το περιβάλλον δράσης και αλληλεπίδρασης αποτελείται από πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, άτομα που ζητούν εργασία και εργαζόμενους, τεχνολογία και συνέργιες. Οι πελάτες αποτελούν τα σημαντικότερα άτομα στην επιχείρηση. Όταν διευθύνεται μία επιχείρηση πρέπει να γίνεται γνωστή η ταυτότητα

των πελατών και η *διαπραγματευτική δύναμη* που μπορούν να αναπτύξουν, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται. Το σύνολο των πελατών, ορίζεται ως "αγορά". Μπορεί να διαχωριστεί σε διαφορετικά είδη αγορών, όπως καταναλωτικές αγορές και επιχειρηματικές αγορές και το είδος της αγοράς, μπορεί να έχει σημαντική επίπτωση στην επιτυχία της επιχείρησής σας.



Η τεχνολογία, οι προμηθευτές και οι συνέργιες Στάδια ανάπτυξης μιας επιχείρησης αποτελούν τρεις σημαντικούς εξωτερικούς παράγοντες, με σημαντική επίπτωση στους τομείς δραστηριότητας της επιχείρησης και ακολούθως στη στρατηγική της. Οι προμηθευτές, ανάλογα με τα διαπραγματευτικά προσόντα τους, μπορούν να επηρεάσουν τα κέρδη της επιχείρησης. Οι συνέργιες, μπορούν να συμβάλλουν στην εξοικονόμηση πόρων σε κάποια διαδικασία, συχνά ωστόσο εις βάρος μίας άλλης. Η τεχνολογία βοηθά στην παραγωγικότητα και την επικοινωνία. Ο ανταγωνισμός συχνά θεωρείται ως απειλή, ωστόσο, την ίδια στιγμή μπορεί να αποτελέσει κινητήριο δύναμη για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η αγορά εργασίας, αποτελεί μία εικονική αγορά, όπου πραγματοποιείται συνδυασμός εργοδοτών και (εν δυνάμει) εργαζομένων. Τα μοντέλα αγορών εργασίας, επικεντρώνονται στη διαπραγματευτική ισχύ κάθε εργαζομένου. Σε γενικές γραμμές, μπορούμε να πούμε ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης, τόσο μεγαλύτερος είναι ο μισθός.

Η επιχείρησή σας επηρεάζεται από πολλές δυνάμεις, οι οποίες και πρέπει να εξεταστούν ώστε να βελτιωθεί η επιχειρησιακή σας στρατηγική. Οι πελάτες και το σύνολό τους με τη μορφή των αγορών ερμηνεύονται ως απαιτήσεις των επιχειρησιακών συναλλαγών. Από πλευράς πωλητή, η αγορά αποτελεί μία ομάδα πελατών, είτε πραγματικών ή δυνητικών αγοραστών συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι πελάτες είναι ο κεντρικός κινητήριο μοχλός και για το λόγο αυτό πρέπει να αναλυθούν λεπτομερώς.

Η ανάγκη προσαρμογής και αλλαγής της στρατηγικής, αποτελεί σήμερα πραγματικότητα και αναγνωρίζεται από τους περισσότερους. Έναντι αυτής της ανάγκης για αλλαγή, αναπτύχθηκε η έννοια της «ευελιξίας με ασφάλεια», η οποία ορίζεται γενικά ως μια ολοκληρωμένη στρατηγική για την ταυτόχρονη αύξηση της ευελιξίας και της ασφάλειας της επιχείρησης στην αγορά. Με άλλα λόγια, η ευελιξία με ασφάλεια είναι μια σφαιρική προσέγγιση της αγοράς, που συνδυάζει την ευελιξία των συμβατικών ρυθμίσεων με την ασφάλεια της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης (εγγύηση διατήρησης της θέσης της εταιρίας στην αγορά παρά τις αλλαγές του περιβάλλοντος ή γρήγορης εξεύρεσης άλλης εναλλακτικής λύσης του προβλήματος που αντιμετωπίζει) και την κατάλληλη διαχείριση των μεταβατικών περιόδων.

3.5 Στόχοι

Όλες οι επιχειρήσεις, εν τη γενέσει τους, θέτουν κάποιους στόχους, τους οποίους καλούνται να πραγματοποιήσουν. Το σημαντικότερο πρόβλημα που όμως καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις διαχρονικά είναι η μέτρηση της οικονομικής τους επίδοσης και ευημερίας. Μέχρι πρότινος επικρατούσε η άποψη ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μέσω των επιδιώξεων τους οφείλουν να δημιουργούν αξία για τους μετόχους της επιχείρησης. Επομένως, απώτερος σκοπός τους πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων και της αξίας της επιχείρησης («Shareholders Corporation» ή «Value Maximization Proposition»). Η υιοθέτηση του στόχου αυτού, οδηγεί στην αποδοχή της θέσης ότι οι δραστηριότητες της επιχείρησης πρέπει να αποσκοπούν μόνο στην ικανοποίηση των συμφερόντων των μετόχων της επιχείρησης. Η θεωρία των «συμμετόχων» σε αντιδιαστολή με την κλασσική θεωρία «μεγιστοποίησης της αξίας της επιχείρησης» που προτείνει έναν μοναδικό αντικειμενικό στόχο, καταφεύγει σε μεθόδους που προτείνουν πολλαπλούς. Μια απ' αυτές είναι ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard - BSC). Το BSC αποτελεί μία μέθοδο μέτρησης της επίδοσης, η οποία αξιολογεί την επιτυχία μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας τέσσερις διαφορετικές πτυχές της δραστηριότητας της. Αυτές είναι η χρηματοοικονομική, η πελατειακή, η εσωτερική, και η πτυχή ανάπτυξης και μάθησης.

Κάθε μικρή ή μεγάλη επιχείρηση, επιδιώκει κυρίως την καλή της υγεία και την ανάπτυξή της. Ουσιαστικά, επιδιώκει την αύξηση της περιουσίας – κέρδος με διάφορους τρόπους, συνήθως με τη μεγιστοποίηση της περιουσίας των ιδιοκτητών της επιχείρησης, τη μεγιστοποίηση του κέρδους της, τη μεγιστοποίηση της αμοιβής των στελεχών της, ιδιαίτερα στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες και την κοινωνική ευθύνη.

Στις μέρες μας, ο πρώτος τρόπος είναι ο επικρατέστερος καθώς είναι ο αποτελεσματικότερος σε μακροπρόθεσμα και σταθερά αποτελέσματα, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι οι άλλοι στόχοι δεν λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό της οικονομικής πολιτικής της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή, προσδίδει στην επιχείρηση δυναμισμό και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, αναγνωρίζοντας ότι όταν υπάρχει σταθερή και σύγχρονη υποδομή, μπορεί να υπάρχουν λιγότερα κέρδη, αλλά θα υπάρχουν «πάντα» ενώ και η επιχείρηση θα έχει αξία.

Οι οικονομικές επιλογές πρέπει να είναι συνδυασμός των παραπάνω, δίνοντας όμως προτεραιότητα στη μεγιστοποίηση της αξίας της εταιρίας. Ωστόσο, απαραίτητο είναι το στρατηγικό σχέδιο και πρόγραμμα στις επενδύσεις, ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος της κατάρρευσης.

Επομένως, πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση της αγοραίας αξίας της μακροπρόθεσμα. Η μεγιστοποίηση αυτή της αγοραίας αξίας είναι συνώνυμη με τη μεγιστοποίηση της αξίας των κοινών μετοχών, κάτι που δε σημαίνει ότι στην αξία της επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται μόνο οι κοινές μετοχές. Εν αντιθέσει, συμπεριλαμβάνονται όλα τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης που μπορούν να «δημιουργήσουν αξία» (value seeking), όπως πάγια περιουσιακά στοιχεία, εμπορεύματα, απαιτήσεις, χρέος και δικαιώματα. Επίσης, η μεγιστοποίηση της αξίας δε μεταφράζεται σε μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης, αλλά σε μεγιστοποίηση των κερδών ανά μετοχή.

Η αξία μιας επιχείρησης, δεν καθορίζεται μόνο από τα περιουσιακά της στοιχεία, αλλά προσδιορίζει τη δύναμη, την επιτυχία και το αντίκτυπο μιας εταιρίας στην αγορά. Με εξαίρεση τις εισηγημένες στο χρηματιστήριο εταιρίες, οι οποίες μπορούν να καθορίζουν την αξία τους ανά πάσα στιγμή απλώς ρίχνοντας μια ματιά στην κεφαλαιοποίησή τους, οι περισσότερες εταιρίες δεν γνωρίζουν την πραγματική τους

αξία. Η γνώση της καθαρής αξίας μιας εταιρίας και των παραγόντων που την διαμορφώνουν, αποτελεί σημαντικό εργαλείο για το που βρίσκεται η εταιρία και κυρίως για το πώς μπορεί μακροπρόθεσμα να βελτιωθεί.

Είναι φανερό, ότι η αξία της επιχείρησης επηρεάζεται από τις χρηματοδοτικές αποφάσεις (η μέτρηση του σταθμικού μέσου κόστους κεφαλαίου), τις επενδυτικές αποφάσεις (επενδύσεις σε πάγια και κυκλοφορούντα στοιχεία) και τις μερισματικές αποφάσεις (διανομή της ελεύθερης ταμειακής ροής). Μπορούμε, λοιπόν, να πούμε ότι η αξία της επιχείρησης αποτελεί συνάρτηση αυτών των τριών αποφάσεων και ότι η γενική μαθηματική διατύπωσή της είναι η ακόλουθη:

$$V = f(I, F, D)$$

Όπου, V=αντιπροσωπεύει την αξία της επιχείρησης

I=αντιπροσωπεύει το χαρτοφυλάκιο των εταιρικών επενδύσεων

F=αντιπροσωπεύει την κεφαλαιακή διάρθρωση

D=αντιστοιχεί στην μερισματική πολιτική της εταιρίας

Μια απλή ανάλυση κάνει φανερό ότι τα κέρδη, τα μερίσματα, η αναπτυξιακή προοπτική της επιχείρησης και ο κίνδυνος είναι στοιχεία κλειδιά στην αποτίμηση από μέρους της αγοράς των μετόχων των εταιριών που είναι εισηγμένες στην κεφαλαιαγορά (public company). Τα ίδια στοιχεία επηρεάζουν την αξία των μετόχων μιας επιχείρησης που δεν είναι εισηγμένη στην κεφαλαιαγορά (private company).

Όπως έχουμε αναφέρει, το σύνολο της επιχείρησης αποτελείται από τμήματα, τα οποία λειτουργούν ως μονάδα αλλά παραμένουν αλληλοεξαρτώμενα. Κάθε διεύθυνση θέτει κάποιους στόχους, οι οποίοι φαινομενικά δείχνουν ότι είναι ασύνδετοι μεταξύ τους, όμως μακροπρόθεσμα αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, που έχουν οριστεί από το γενικό διευθυντή.

3.6 Εργαλεία λήψης αποφάσεων

Η επιχείρηση λειτουργεί, όπως είναι γνωστό, σε συνθήκες αβεβαιότητας και του κινδύνου να μην επιτύχει τους στόχους της. Στη σύγχρονη εποχή οι συνθήκες αυτές είναι πιο έντονες κάτω από την επίδραση της αυξημένης ανταγωνιστικότητας που προσδιορίζει η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η πολυπλοκότητα της τεχνολογίας. Στην παρούσα εργασία αναπτύσσονται μέθοδοι, τεχνικές και εργαλεία

με τα οποία παρέχεται η δυνατότητα περιορισμού της παραπάνω αβεβαιότητας στην διαδικασία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Τα παραπάνω προέρχονται από την οικονομική επιστήμη, τη στατιστική και τα μαθηματικά και στοχεύουν στην υποβοήθηση των επιχειρήσεων προκειμένου να λύνουν προβλήματα και να λαμβάνουν ορθολογικές αποφάσεις. Το γνωστικό αυτό αντικείμενο, έχει συγκροτηθεί αρκετά μέχρι σήμερα, ώστε να αποτελεί πλέον εφαρμοσμένο κλάδο της Οικονομικής που αποδίδεται σήμερα με τον όρο "Οικονομική της Διοίκησης".

3.6.1 Λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων και οι ομαλές διαπροσωπικές σχέσεις είναι θεμελιώδεις παράγοντες επιτυχίας για οποιοδήποτε είδος επιχείρησης σήμερα.

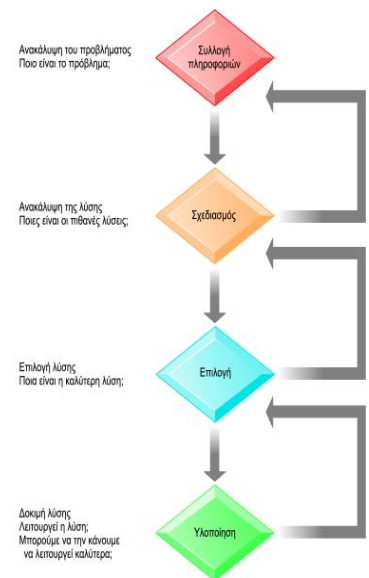
Η λήψη αποφάσεων αποτελεί σημαντικότερο στοιχείο της καθημερινής μας ζωής και καθορίζει την μετέπειτα πορεία και τα αποτελέσματά μας σε ποικίλους τομείς δραστηριότητας. Το πλήθος των αποφάσεων που καλούμαστε να λάβουμε είναι τέτοιο, που αρκετές φορές αποφασίζουμε ασυνείδητα και μηχανικά.

Επειδή ως άνθρωποι έχουμε ο καθένας τελείως διαφορετική προσωπικότητα, ικανότητες, αυτοπεποίθηση, βιώματα, εμπειρίες, επιθυμίες, στόχους, αδυναμίες και ελαττώματα, όπως είναι φυσικό επιλέγουμε με τελείως ξεχωριστό τρόπο και με προσωπικά κριτήρια όταν πρέπει να λάβουμε μια απόφαση.

Ο τρόπος λήψης απόφασης δεν επηρεάζεται τόσο από το φύλο, από τον δείκτη ευφυΐας ή από την ηλικία. Τουλάχιστον κάτι τέτοιο δεν έχει ακόμη τεκμηριωθεί επιστημονικά. Περισσότερο ο τρόπος λήψης αποφάσεων φαίνεται να είναι συνδεδεμένος με τον χαρακτήρα, τα βιώματα και τους στόχους του κάθε ανθρώπου.

Επίσης ο τρόπος λήψης αποφάσεων αποτελεί, κατά κύριο λόγο προϊόν μάθησης και έξη, παρά μια ιδιότητα έμφυτη και εγγενή. Ο κάθε άνθρωπος δηλαδή

διαμορφώνει, υιοθετεί από τα πρώτα στάδια της ζωής του ένα προσωπικό στυλ



Στάδια λήψης αποφάσεων

λήψης απόφασης, το οποίο τον χαρακτηρίζει με κάποιες παραλλαγές και στην μετέπειτα ζωή του. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι ο κάθε άνθρωπος λαμβάνει αποφάσεις με τον ίδιο τρόπο καθ' όλη την διάρκεια της ζωής του. Ο τρόπος λήψης αποφάσεων εξελίσσεται δυναμικά και διαφοροποιείται μέσω της συνεχούς μάθησης και της απόκτησης εμπειρίας.

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι λήψης απόφασης και ο κάθε ένας από αυτούς κρίνεται ως λιγότερο ή περισσότερο επιτυχημένος ανάλογα με τον αρχικό στόχο και την τελική έκβαση.

Η λήψη αποφάσεων στη διοίκηση παραγωγικών συστημάτων περιλαμβάνει πέντε στάδια:

- Αναγνώριση της κατάστασης, που απαιτεί απόφαση σχετικά με κάποια δράση
- Διαμόρφωση εναλλακτικών σχεδίων δράσης
- Αξιολόγηση των σχεδίων βάσει κριτηρίων
- Επιλογή του βέλτιστου (βάσει των κριτηρίων) σχεδίου
- Εφαρμογή του σχεδίου

Κατά τη διάρκεια της λήψης αποφάσεων τα μόνα ζητήματα που μπορούν να προκύψουν, είναι εκείνα της βεβαιότητας (δυνατότητα επιλογής της βέλτιστης λύσης μέσα από ένα σύνολο εναλλακτικών επιλογών) και αβεβαιότητας (αδυναμία εφαρμογής κριτηρίων βελτιστοποίησης, καθορισμός πιθανότητας κάθε εναλλακτικής επιλογής).

Τα είδη των αποφάσεων, που μπορεί να συναντήσουμε, είναι:

- Δομημένες
Η διαδικασία λήψης απόφασης μπορεί να αυτοματοποιηθεί
- Μη Δομημένες
Τμήμα του προβλήματος αυτοματοποιείται και η λύση προκύπτει ως έξοδος του συστήματος, για τα υπόλοιπα τμήματα απαιτείται ανθρώπινη παρέμβαση
- Ημι-δομημένες
Μόνο μέρος του προβλήματος επιδέχεται σαφή απάντηση που προέρχεται από αποδεκτή διαδικασία

Οι μόνες ειδικές περιπτώσεις, που μπορεί να χρειαστεί να λάβουμε βεβαιασμένες ή αμφιλεγόμενες αποφάσεις, είναι η υποκειμενικότητα και το καθεστώς πίεσης.

Στα σημαντικότερα εργαλεία λήψης ορθολογικών αποφάσεων, συμπεριλαμβάνονται ο γραμμικός προγραμματισμός, η ανάλυση swot, διάφοροι δείκτες αξιολόγησης της κατάστασης της επιχείρησης, τα δέντρα αποφάσεων, δειγματοληψίες, ανάλυση ευαισθησίας κλπ.

Μέθοδοι και τεχνικές λήψης αποφάσεων:

- ◆ Γραμμικός Προγραμματισμός
 - Ο γραμμικός προγραμματισμός, είναι ένα μαθηματικό μοντέλο, που χρησιμοποιείται για την προσέγγιση του προβλήματος της κατανομής των περιορισμένων πόρων (μέσων) ενός συστήματος σε εναλλακτικές και ανταγωνιστικές μεταξύ τους δραστηριότητες κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
 - Το μαθηματικό μοντέλο ενός συστήματος δεν είναι παρά μια εξιδανικευμένη περιγραφή του, εκφρασμένη με μαθηματικά σύμβολα και σχέσεις. Συνεπώς, για να προχωρήσουμε στη διατύπωσή του, θα πρέπει να ορίσουμε τα συστατικά, που πρέπει απαραίτητως να συμπεριλαμβάνονται σ' αυτή την εξιδανίκευση. Σε γενικές γραμμές διακρίνουμε:
 - Τις μεταβλητές (αγνώστους) του συστήματος οι οποίες εκπροσωπούν τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν,
 - Ένα (κατάλληλο) κριτήριο της επίδοσης του συστήματος εκφρασμένο ως μια μαθηματική συνάρτηση των μεταβλητών,
 - Τους περιορισμούς, αποδιδόμενους μαθηματικά μέσω εξισώσεων ή ανισοτήτων, που θα πρέπει να ικανοποιούν οι τιμές των μεταβλητών, ώστε να ενσωματώνονται στο μοντέλο οι συνθήκες λειτουργίας του συστήματος,
 - Τις εξωγενείς ως προς την μοντελοποίηση, γνωστές παραμέτρους του συστήματος.
- ◆ Γενικό Γραμμικό Μοντέλο
 - n : το πλήθος των ανταγωνιζόμενων δραστηριοτήτων.

- m : το πλήθος των περιορισμών του προβλήματος (πόροι, ζήτηση, απαιτήσεις).

βελτιστοποίηση της $Z = (c_1x_1 + c_2x_2 + c_3x_3 + \dots + c_nx_n)$
 κάτω από περιορισμούς (όταν είναι)

- x_j : το μέγεθος της j -δραστηριότητας (μεταβλητές απόφασης).

$$a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + a_{13}x_3 + \dots + a_{1n}x_n \left[\leq, \geq, = \right] b_1$$

$$a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + a_{23}x_3 + \dots + a_{2n}x_n \left[\leq, \geq, = \right] b_2$$

$$\vdots \quad \quad \quad \vdots \quad \quad \quad \vdots \quad \quad \quad \vdots \quad \quad \quad \vdots$$

$$a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + a_{23}x_3 + \dots + a_{2n}x_n \left[\leq, \geq, = \right] b_2$$

$$\vdots \quad \quad \quad \vdots \quad \quad \quad \vdots \quad \quad \quad \vdots \quad \quad \quad \vdots$$

$$a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + a_{m3}x_3 + \dots + a_{mn}x_n \left[<, >, = \right] b_m$$

$$x_1, x_2, x_3, \dots, x_n \geq 0$$

- Z : το κριτήριο επίδοσης του συστήματος (τιμή της αντικειμενικής συνάρτησης).

- c_j : η συμβολή μιας μονάδος της j - δραστηριότητας στη βελτιστοποίηση της επίδοσης του συστήματος.

- b_i : η διαθέσιμη ποσότητα του i -πόρου (δεξιό μέλος του i -περιορισμού).

- a_{ij} : η ποσότητα που καταναλώνεται από τον i -πόρο για να πα

♦ Η θεωρία πιθανοτήτων

- Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην στατιστική και χρησιμοποιείται συνήθως κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας
- Η πιθανότητα να συμβεί ή να μην συμβεί ένα γεγονός υπολογίζεται σε ποσοστά
- Οι πιθανότητες θεωρούνται αντικειμενικές όταν στηρίζονται σε ιστορικά στοιχεία.
- Όταν αντίθετα βασίζονται σε υποκειμενικές εκτιμήσεις και υποθέσεις θεωρούνται υποκειμενικές.
- Με την μέθοδο της θεωρίας πιθανοτήτων βρίσκονται διάφορες εναλλακτικές λύσεις ενός προβλήματος και επιλέγεται η καλύτερη.

♦ Η θεωρία σειρών αναμονής

- Η θεωρία χρησιμοποιείται για την επίλυση προβλημάτων αναμονής.
- Λύση επιτυγχάνεται εφόσον υπάρχει αντιστάθμιση του κόστους ουράς αναμονής (π.χ. απώλεια πελατών) έναντι του κόστους για την εξάλειψη της ουράς

♦ Προσομοίωση

- Με τη μέθοδο αυτή δίνεται λύση σε πολύπλοκα προβλήματα.
- Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την επιμόρφωση στελεχών.

- Δημιουργία σεναρίου πραγματικής κατάστασης και διερεύνηση εναλλακτικών επίλυσης.
 - Παρέχει ορατότητα του μεγέθους επιτυχημένων- αποτυχημένων προσπαθειών.
- ♦ Η τεχνική των Δελφών
- Είναι μια μέθοδος ομαδικής λήψης αποφάσεων
 - Ακολουθεί τα παρακάτω βήματα
 - Προσδιορισμός προβλήματος.
 - Παροχή πιθανών λύσεων(μέσω ερωτηματολογίων) από τα μέλη της ομάδας.
 - Επεξεργασία ερωτηματολογίων και παραγωγή νέων βάσει δοθέντων απαντήσεων.
 - Εκ νέου αποστολή για συμπλήρωση.
 - Επανάληψη της διαδικασίας μέχρι την επίτευξη ομοφωνίας στην λύση του προβλήματος.

Τα συνηθέστερα συστήματα και τεχνολογίες υποστήριξης λήψης αποφάσεων, αποτελούν τα:

- Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS)
Βοηθούν τους υπεύθυνους να παρακολουθούν και να ελέγχουν την επιχειρηματική δραστηριότητα, με πληροφορίες για την απόδοση της επιχείρησης. Κατά κανόνα, παράγουν καθορισμένες και τακτές αναφορές με βάση δεδομένα από υποκείμενα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS), π.χ. σύνοψη μηνιαίων ή ετήσιων πωλήσεων για καθεμία από τις κύριες γεωγραφικές περιοχές μιας εταιρείας, αναφορές αποκλίσεων (τονίζουν μόνον ασυνήθιστες καταστάσεις)
- Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS)
Υποστηρίζουν την ανάλυση ημι-δομημένων και αδόμητων προβλημάτων. Τα πρώτα DSS καθοδηγούνταν από απλά μοντέλα, όπως ανάλυση υποθέσεων ("What-if"): αναπτύσσεται ένα μοντέλο, μεταβάλλονται διάφοροι παράγοντες εισόδου και μετρώνται οι μεταβολές της εξόδου. Τα σύγχρονα DSS καθοδηγούμενα από δεδομένα. Χρησιμοποιούν αναλυτική επεξεργασία

άμεσης επικοινωνίας (OLAP) και εξόρυξη δεδομένων για την ανάλυση μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων από τα κυριότερα εταιρικά συστήματα.

- Συστήματα υποστήριξης διοίκησης (ESS)
Συγκεντρώνουν δεδομένα από πολλές διαφορετικές εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, συχνά μέσω πύλης Διαδικτύου. Ψηφιακός πίνακας ελέγχου: Δίνει στα ανώτερα στελέχη μια εικόνα της συνολικής απόδοσης του οργανισμού. Ικανότητα εμπάθυνσης: Επιτρέπει το πλησίασμα σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό λεπτομέρειας ή την απομάκρυνση για μια ευρύτερη εικόνα. Χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού και των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών, για την αναγνώριση των μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς, τον εντοπισμό προβλημάτων και ευκαιριών και την πρόβλεψη τάσεων.
- Συστήματα υποστήριξης ομαδικών αποφάσεων (GDSS)
Αλληλεπιδραστικά συστήματα υπολογιστών που διευκολύνουν τη λύση αδόμητων προβλημάτων από ομάδα ανθρώπων που παίρνουν αποφάσεις. Χρησιμοποιούνται σε αίθουσες διασκέψεων με ειδικό υλικό και λογισμικό για τη συλλογή, ταξινόμηση και αποθήκευση ιδεών και αποφάσεων. Συμβάλλουν στη δημιουργία ατμόσφαιρας συνεργασίας, διασφαλίζοντας την ανωνυμία των συμμετεχόντων. Υποστηρίζουν την αύξηση του μεγέθους της σύσκεψης με αυξημένη παραγωγικότητα.
- Ευφυείς τεχνικές
Πολλά βασίζονται σε τεχνητή νοημοσύνη (AI), όπως τα συστήματα υπολογιστών (υλικό και λογισμικό), που επιχειρούν να προσομοιώσουν τη συμπεριφορά και τους μηχανισμούς σκέψης των ανθρώπων. Περιλαμβάνουν:
 - Έμπειρα συστήματα
 - Περιπτωσιολογική συλλογιστική
 - Ασαφή λογική
 - Νευρωνικά δίκτυα
 - Γενετικούς αλγορίθμους
 - Ευφυείς πράκτορες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

4.1 Έννοια πληροφοριακών συστημάτων

Είναι κοινή άποψη/πεποίθηση ότι η τεχνολογία των υπολογιστών, είναι σήμερα καθοριστική για τη σωστή και αποδοτική διαχείριση κάθε μορφής Οργανισμού ή Επιχείρησης. Οι εφαρμογές των υπολογιστών, της πληροφορικής και των επικοινωνιών γενικότερα, καλύπτουν κάθε τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας, όπου και αν εφαρμοσθούν. Όμως, η ύπαρξη και μόνο ενός υπολογιστή, όσο ισχυρός και αν είναι, δεν αρκεί για να λύσει τα προβλήματα ενός οργανισμού. Χρειάζεται να δημιουργηθούν τα κατάλληλα συστήματα, που θα παραλαμβάνουν κάθε φορά τα δεδομένα και θα τα μετατρέπουν σε πληροφορίες, με βάση συγκεκριμένες προδιαγραφές/κριτήρια που επιθυμούμε σε κάθε ενδεχόμενη εφαρμογή τους. Στην περίπτωση αυτή, αναφερόμαστε σε πληροφοριακά συστήματα (information systems), που δημιουργούνται από ειδικούς επαγγελματίες της πληροφορικής, τους αναλυτές συστημάτων, με βάση τις απαιτήσεις που καθορίζουν οι επιχειρήσεις και τις ευκολίες χρήσης που επιθυμούν οι χρήστες (users).

4.1.1 Πληροφοριακό σύστημα

Για να κατανοήσουμε την έννοια του Πληροφοριακού Συστήματος, θα πρέπει πρώτα να εξοικειωθούμε και να καταλάβουμε τι αντικατοπτρίζει ο όρος «Σύστημα». Στην πιο γενική του έννοια, ένα Σύστημα, είναι ένα σύνολο συνιστωσών, που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για να επιτύχουν κάποιο σκοπό. Για να επιτύχει τους στόχους του ένα σύστημα, πρέπει να αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του (εσωτερικό – εξωτερικό), δηλαδή με κάθε οντότητα που βρίσκεται εντός και εκτός των ορίων του. Τέτοιου είδους Συστήματα, είναι και το οικονομικό - πολιτικό σύστημα μιας χώρας ή ακόμη και μια επιχείρηση. Το Σύστημα μιας επιχείρησης, αποτελείται από κάποια μέρη/τμήματα, όπως: πωλήσεις, παραγωγή, λογιστήριο, προσωπικό, μάρκετινγκ κλπ. Τα μέρη αυτά εργάζονται όλα μαζί, για να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Καθένα από αυτά τα

μέρη είναι το ίδιο ένα αυτοδύναμο Σύστημα. Το σύστημα λογιστικής, για παράδειγμα αποτελείται από τη λογιστική πελατών, λογιστική προμηθευτών, λογιστική μισθοδοσίας και λογιστική πάγιων στοιχείων (κτίρια, μηχανήματα κλπ). Όλα τα υπο-Συστήματα του γενικότερου Συστήματος, συνδέονται μεταξύ τους μέσω του Πληροφοριακού Συστήματος της επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο, ώστε να συγκλίνουν στον ίδιο στόχο, παρά τους επιμέρους μικρότερους, που μπορεί να απαιτεί το κάθε τμήμα, ως προαπαιτούμενους για τον τελικό στόχο της επιχείρησης. Το Πληροφοριακό Σύστημα είναι ο φορέας εκείνος μέσω του οποίου τα δεδομένα «ρέουν» από το ένα άτομο στο άλλο και από το ένα τμήμα στο άλλο. Περιλαμβάνει δε ετερόκλητα στοιχεία, από το εσωτερικό ταχυδρομείο μέχρι τα τηλεφωνικά καλώδια σύνδεσης των τερματικών με το υπολογιστικό σύστημα, που εκδίδει περιοδικά καταστάσεις για τους χρήστες. Όλα τα υπο-Συστήματα μιας επιχείρησης εξυπηρετούνται από ανάλογα Πληροφοριακά Συστήματα. Γενικά, η προσπάθεια των αναλυτών συστημάτων είναι να κατασκευάζουν Πληροφοριακά Συστήματα, τα οποία να μπορούν σχετικά εύκολα να πετυχαίνουν την αυτό-ρύθμιση και αυτό-προσαρμογή τους στις εξωτερικές συνθήκες, που αλλάζουν ανά πάσα στιγμή, επηρεαζόμενες από τις εγχώριες και παγκόσμιες οικονομικο-πολιτικο-κοινωνικές συνθήκες.

Ένα σύστημα, μπορεί να είναι ανοιχτό ή κλειστό, ανάλογα με το περιβάλλον που επικοινωνεί. Ανοιχτό, ονομάζεται το σύστημα, που δέχεται είσοδο και παράγει έξοδο κατά την αλληλεπίδρασή του με το περιβάλλον του (εντός και εκτός της επιχείρησης). Όλα τα Συστήματα, που χαρακτηρίζονται από συνεχή λειτουργία και αμφίδρομη επικοινωνία, είναι προφανώς ανοιχτά συστήματα. Αντίθετα, ένα Σύστημα ονομάζεται κλειστό, όταν δεν αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του. Σε κάθε Σύστημα, υπάρχει το στοιχείο του ελέγχου, δηλαδή της διαδικασίας μέσω της οποίας διαπιστώνουμε, αν η λειτουργία του συστήματος, πραγματοποιείται μέσα σε αποδεκτά επίπεδα απόδοσης, που τα ονομάζουμε πρότυπα. Τα πρότυπα υπολογίζονται σύμφωνα με τα ποσοστά απόδοσης μιας εικονικής επιχείρησης, ίδιας με την εξεταζόμενη, όπου χρησιμοποιούνται στο μέγιστο δυνατό όλοι οι πόροι, μέσα σε περιβάλλον μιας αγοράς με τέλει ανταγωνισμό. Η πληροφορία εκείνη, η οποία προέρχεται από τη σύγκριση αποτελεσμάτων με

πρότυπα και η οποία πληροφορεί τη μονάδα ελέγχου για τις ενδεχόμενες διαφορές, ονομάζεται ανάδραση (feed back). Αν παρουσιαστούν αποκλίσεις, πρέπει αμέσως να εντοπιστούν και να μελετηθούν, ώστε να διορθωθούν το συντομότερο, προκειμένου να έχουμε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σε κάθε στάδιο παραγωγής.

Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις αποτελούνται από πολλά Επιχειρησιακά Συστήματα, τα οποία εμφανίζουν τα χαρακτηριστικά των γενικών Συστημάτων, που αναφέρθηκαν παραπάνω. Σε ένα Επιχειρησιακό Σύστημα μπορούμε να αντιστοιχίσουμε ένα Πληροφοριακό Σύστημα, που έχει σκοπό να επεξεργάζεται εισόδους, να συντηρεί αρχεία, να παράγει πληροφορίες κάθε μορφής και να εξάγει αποτελεσματικά δομημένες και άμεσα αξιοποιήσιμες πληροφορίες.

Κάθε τέτοιο Πληροφοριακό Σύστημα, περιλαμβάνει τέσσερις αλληλοεξαρτώμενες συνιστώσες:

- α) Υλικό (μηχανές, εξοπλισμός, δίκτυα κ.ά.)
- β) Λογισμικό (εντολές ή προγράμματα)
- γ) Άνθρωποι (αναλυτές, προγραμματιστές, διευθυντές, χρήστες)
- δ) Διαδικασίες (κανόνες λειτουργίας)

Το Πληροφοριακό Σύστημα της επιχείρησης, είναι ένα συγκεκριμένο υποσύνολο, που αποτελείται από καθορισμένο εξοπλισμό, προγράμματα, αρχεία, διαδικασίες και συνιστά μια Εφαρμογή Πληροφοριακού Συστήματος (application). Οι αναλυτές που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό ενός Πληροφοριακού Συστήματος και των εφαρμογών του, οφείλουν να ενσωματώνουν στο σχεδιασμό τους τα απαραίτητα στοιχεία ελέγχου, ώστε να μπορεί να μετρηθεί η απόδοση του συστήματος και να ενημερωθούν οι διάφοροι χρήστες.

Γενικά υπάρχει μια σχέση μεταξύ των τριών Συστημάτων: Επιχειρησιακού (business) – Πληροφοριακού (information) – Υπολογιστικού (computer), καθώς και των στελεχών μιας επιχείρησης/οργανισμού, που πολλοί αποκαλούν εργατές γνώσης, αφού διαχειρίζονται σχεδόν αποκλειστικά πληροφορίες. Στη σημερινή εποχή δεν μπορεί να εννοηθεί υλοποίηση ενός Πληροφοριακού Συστήματος χωρίς την ύπαρξη υπολογιστικού συστήματος.

4.1.2 Η εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων

Η εισαγωγή και χρήση υπολογιστών και πληροφοριακών συστημάτων στις επιχειρήσεις και οργανισμούς γενικότερα, έχει ξεκινήσει όπως ξέρουμε από τη δεκαετία του '50. Αλλά η εμφάνιση των μικροϋπολογιστών τη δεκαετία του '80, έδωσε μεγάλη ώθηση και έκανε γνωστή τη χρήση και την ωφέλεια των Πληροφοριακών Συστημάτων, ακόμη και στις πιο μικρές επιχειρήσεις. Έτσι με την εξέλιξη των Πληροφοριακών Συστημάτων και των εφαρμογών υπολογιστών, επιτράπηκε η αυτοματοποίηση των περισσότερων από τις διαχειριστικές και διοικητικές λειτουργίες μέσα στην επιχείρηση, οδηγώντας με τον τρόπο αυτό στην εξέλιξη των τρόπων χρήσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε επιχείρησης και σε καλύτερες προοπτικές για βελτίωση, επιβίωση και συνεπώς κέρδη.

Ανάλογα ήταν τα οφέλη και στο δημόσιο τομέα, όπου επέτρεψαν την παροχή καλύτερων υπηρεσιών στον πολίτη και εξορθολογισμό των γραφειοκρατικών διαδικασιών του κράτους. Οι οικονομίες όλων των χωρών, βρίσκονται σε μια φάση μεγάλων αλλαγών, γιατί προσπαθούν να εκσυγχρονιστούν και να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Μέσα σε αυτό το γενικότερο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις προχωρούν σε αναθεώρηση της δομής και οργάνωσής τους και ενσωματώνουν ακόμη περισσότερο τις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), με στόχο την απλούστευση των διαδικασιών, την αμεσότερη και εγκυρότερη πληροφόρηση και επικοινωνία με τους πελάτες, προμηθευτές, χρηματοδοτικούς οργανισμούς και δίκτυα συνεργατών. Η εμφάνιση και ραγδαία εξάπλωση του Διαδικτύου προκαλεί την κατάργηση των συνόρων στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Μέσα στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία, το κέντρο βάρους περνάει από τις μονάδες παραγωγής αγαθών, στην παραγωγή, διανομή και χρήση γνώσης και πληροφορίας. Αυτό δε σημαίνει ότι θα εγκαταλειφθεί η παραγωγή προϊόντων από τα εργοστάσια, αλλά ότι η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από τη χρήση και αφομοίωση τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών σε όλα τα στάδια παραγωγής και διάθεσης προϊόντων.

Καινοτόμες δραστηριότητες, βασισμένες στις νέες Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), δημιουργούν νέα, καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες και αλλάζουν τη διάρθρωση της οικονομίας. Παλιές επιχειρήσεις αναδομούνται ή εξαφανίζονται και στη θέση τους γεννιούνται καινούριες οι οποίες ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις. Έτσι τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε να αναδιοργανώνονται όλοι οι κλάδοι της οικονομίας, στην προσπάθειά τους να προσαρμοστούν στις νέες επιταγές της ψηφιακής οικονομίας και του ηλεκτρονικού εμπορίου. Κατά συνέπεια, όλα τα Πληροφοριακά Συστήματα, είναι αναγκασμένα να προσαρμοσθούν ανάλογα και πολλές φορές να αντικατασταθούν πλήρως από νέα που σχεδιάζονται από την αρχή σε νέες βάσεις με νέα φιλοσοφία. Αναπόφευκτα, όταν αυτό θα γίνει πραγματικότητα, πολλοί εργαζόμενοι θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σε άλλες εργασίες, αφού τις θέσεις τους θα καταλάβουν νέα καινοτόμα μηχανήματα με δυνατότητες πολύ μεγαλύτερης απόδοσης σε μικρότερο χρόνο από ό,τι το εργατικό δυναμικό, εξοικονομώντας έτσι αρκετό ποσοστό κεφαλαίου και δίνοντας τη δυνατότητα επένδυσής του σε κάποιο άλλο τομέα. Επίσης, θα χρειαστούν νέα στελέχη υψηλού επιπέδου, που θα γνωρίζουν πως να χειρίζονται το νέο σύστημα αποδοτικά και ίσως να είναι υπεύθυνα για την εκπαίδευση προσωπικού χρήσης των νέων εξελιγμένων μηχανημάτων παραγωγής.

4.1.3 Τα Πληροφοριακά Συστήματα επιχειρήσεων και οργανισμών

Αναπτύσσονται για να καλύψουν τις απαιτήσεις των χρηστών. Τα Πληροφοριακά Συστήματα είναι δυναμικά και κατά συνέπεια, πρέπει να προσαρμόζονται στις νέες απαιτήσεις και ίσως πολλά από αυτά να πρέπει να επανασχεδιαστούν, προκειμένου να ενσωματώσουν τις νέες αντιλήψεις, εργαλεία και τεχνικές. Τυπικά παραδείγματα ανάγκης επανασχεδιασμού, αποτελούν η εμφάνιση του Διαδικτύου και η ανάπτυξη της ασύρματης τηλεφωνίας, που δημιουργούν νέο είδος απαιτήσεων για τα Π.Σ. . Βέβαια, αυτή η διαδικασία, την οποία αναφέρουμε απλά με τον όρο «ανάπτυξη», δεν είναι ιδιαίτερα εύκολη.

Για την ανάπτυξη των Πληροφοριακών Συστημάτων, χρειαζόμαστε τους αναλυτές Συστημάτων (Systems Analyst). Ο στόχος ενός αναλυτή Συστήματος είναι να

συλλάβει, να σχεδιάσει και να κατασκευάσει ένα νέο Σύστημα, το οποίο να λειτουργεί αποδοτικά, αποτελεσματικά και οικονομικά. Σχεδόν όλοι οι σχεδιαστές σύγχρονων Συστημάτων, βασίζονται σε υπολογιστικά συστήματα για την εκτέλεση του Π.Σ. μιας επιχείρησης. Αυτοί είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία ενός Π.Σ. αλλά και για την τροποποίηση/βελτίωση/αλλαγή του. Ένας αναλυτής, αναζητά και αποκτά πληροφορίες σχετικά με την αρχική λειτουργία του Συστήματος, αναλύει την απόδοσή του σε συνάρτηση με τους στόχους που είχε καθορίσει η διοίκηση και αναπτύσσει και αξιολογεί διάφορες ιδέες που δέχεται από τους χρήστες, για τον τρόπο που πρέπει να βελτιωθεί ή να αναδιοργανωθεί το παρόν Σύστημα. Έπειτα, στο στάδιο της σχεδίασης του νέου Συστήματος, το οποίο θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις που καθορίστηκαν, ο αναλυτής συνδυάζει όλα όσα του ζητήθηκαν με έναν τέτοιο τρόπο, ώστε να ικανοποιήσει τους χρήστες, όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας, αλλά και τα στελέχη, όσον αφορά την απόδοση του Συστήματος. Τα Π.Σ. εμπλέκουν ανθρώπους, των οποίων οι ανάγκες πρέπει να ληφθούν υπόψη καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής ανάπτυξης ενός Π.Σ., δηλαδή των εργασιών διεύρυνσης, ανάλυσης, σχεδιασμού και υλοποίησης. Τέλος, αναπτύσσει το νέο Σύστημα. Τα Συστήματα που παράγει ο αναλυτής, είναι πληροφοριακά Συστήματα και εφαρμογές τους, με έμφαση στα συστήματα επεξεργασίας δεδομένων (data processing systems) και στην πληροφόρηση της διοίκησης.

Η εργασία του αναλυτή, εστιάζεται στο να εξετάζει το πλήρες Σύστημα μέσα στο περιβάλλον του και στον τρόπο χρήσης υπολογιστικών Συστημάτων κάθε είδους, για την επίλυση των προβλημάτων του. Συγχρόνως όμως, περιέχει τρεις γνωστές από παλαιότερα έννοιες, αυτές του ειδικού της μελέτης εργασίας, που εξετάζει τεχνικές και μεθόδους εργασίας σε εργοστάσια, του ειδικού σε οργάνωση, που εστιάζει την προσοχή του σε υπαλληλικές μεθόδους και διαδικασίες και τέλος του επιχειρησιακού ερευνητή, που μελετά ποσοτικές λύσεις σε διαχειριστικά προβλήματα οργανισμών και επιχειρήσεων.

Σήμερα, οι αναλυτές χρησιμοποιούν ειδικές μεθοδολογίες ανάπτυξης Συστημάτων και πολύ εξελιγμένα εργαλεία, που τους βοηθούν να αποτυπώνουν το παρόν Σύστημα, να εντοπίζουν, να καταγράφουν και να αναλύουν τις νέες απαιτήσεις των χρηστών, να προδιαγράφουν τις λύσεις που θα προταθούν στο νέο Σύστημα, να

σχεδιάζουν το νέο Σύστημα και να εποπτεύουν την υλοποίηση του νέου Συστήματος. Τέλος, γίνεται η δοκιμή και εγκατάσταση του Συστήματος.

Η συνεχής και ταχύτατη διάδοση της πληροφορικής και γενικότερα των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών σε συνδυασμό με την εμφάνιση και διάδοση του Διαδικτύου τα τελευταία χρόνια, συντέλεσε στο να αυξηθεί δραματικά η ανάγκη σε αναλυτές Συστημάτων. Πράγματι, είναι γνωστό πως, ενώ η μεθοδολογία, οι τεχνικές και τα εργαλεία είναι κοινά σε όλους τους αναλυτές Συστημάτων, απαιτείται ιδιαίτερη γνώση κάθε φορά του συγκεκριμένου χώρου, π.χ. τραπεζικές εφαρμογές, πετρέλαια, χρηματιστήριο, εφαρμογές αυτοματοποιημένης παραγωγής (CAD/CAM), διαφήμιση κλπ.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν αναλυτές Συστήματος, που ειδικεύονται μόνο στη διερεύνηση των διαδικασιών που υπάρχουν σε έναν οργανισμό και τον καθορισμό των απαιτήσεών τους. Αυτοί οι αναλυτές αποκαλούνται επιχειρησιακοί αναλυτές ή αναλυτές πληροφοριών.

Στον αντίποδά τους βρίσκονται, εκείνοι που ασχολούνται σχεδόν αποκλειστικά με το σχεδιασμό δομών δεδομένων, αρχείων και ιδιαίτερα βάσεων δεδομένων, πληροφοριακού περιεχομένου, ιστοσελίδων κλπ. Ειδικότερα, με τη διάδοση του Διαδικτύου, που απαιτεί εφαρμογές Web, ηλεκτρονικό εμπόριο και επικοινωνία, εμφανίστηκαν νέα σχετικά επαγγέλματα ή εξειδικεύσεις του αναλυτή Συστημάτων όπως σχεδιαστές Συστημάτων για τον παγκόσμιο ιστό (Web system designers), διαχειριστή δικτυακών τόπων (Web Master) κλπ.

4.1.3.1 Σύγχρονα Π.Σ. Ανώτατης Διοίκησης

Τα σύγχρονα Πληροφοριακά Συστήματα βασίζονται σε μεγάλο ποσοστό, στη χρήση της τεχνολογίας των υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών. Έτσι τα Πληροφοριακά Συστήματα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού μπορούν πλέον να επεκταθούν σε κάθε σημείο της γης και να καλύψουν άμεσα κάθε ανάγκη.

Οι ανάγκες για πληροφόρηση των υψηλά ιστάμενων στελεχών μιας επιχείρησης, συνήθως ικανοποιούνται μέσω της επεξεργασίας στοιχείων από κατώτερα στελέχη ή υπαλλήλους. Οι τελευταίοι χρησιμοποιούν διάφορα Πληροφοριακά Συστήματα προκειμένου να αντλήσουν και να επεξεργασθούν στοιχεία, για να

ικανοποιήσουν τις επιθυμίες των ανωτέρων τους. Τέτοια συστήματα είναι τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων, τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης τα Έμπειρα Συστήματα και άλλα. Η διαμεσολάβηση τρίτων στη διαδικασία συγκέντρωσης επεξεργασμένων στοιχείων για διάφορες δραστηριότητες άλλοτε είναι επιθυμητή και άλλοτε όχι. Τα υψηλόβαθμα στελέχη δεν επιθυμούν συνήθως να εμπλακούν σε εργασίες για τις οποίες έχει προσληφθεί εξειδικευμένο προσωπικό. Η κύρια εργασία τους είναι η διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης. Στα καθήκοντα τους ανήκει επίσης ανήκει ο έλεγχος απόδοσης της επιχείρησης ή κάποιων τμημάτων της. Προκειμένου τα ανώτατα στελέχη να έχουν απευθείας πρόσβαση οποιαδήποτε στιγμή σε στοιχεία απαραίτητα για τον έλεγχο της επιχείρησης, αναπτύσσονται τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανώτατης Διοίκησης (ΠΣΑΔ). Μέσω αυτών ο διευθύνων σύμβουλος, ο γενικός διευθυντής και άλλοι ανώτατοι αξιωματούχοι μπορούν να ανιχνεύσουν την απόδοση της επιχείρησης και των επιμέρους τμημάτων της, να αποτιμήσουν το γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο κινείται η επιχείρηση, αλλά και να αναπτύξουν στρατηγικές για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Για να εκτιμήσουν μια κατάσταση, τα στελέχη χρειάζονται εσωτερική αλλά και εξωτερική πληροφόρηση, ώστε να προχωρήσουν στις αναγκαίες συγκρίσεις. Τα δεδομένα μπορεί να προέλθουν έντυπα ή ηλεκτρονικά σε μορφή στατιστικών πινάκων, δημογραφικών στοιχείων, χρηματιστηριακών δεδομένων, εκθέσεων, γραφημάτων, ισολογισμών, αναλύσεων κλπ.

Συνήθως οι εταιρίες που διαθέτουν Πληροφοριακά Συστήματα Ανώτατης Διοίκησης έχουν διαμορφωμένο κάποιο ιδιαίτερο χώρο, κάτι σαν «αίθουσα επιχειρήσεων». Εκεί τα ανώτατα στελέχη μπορούν με χρήση υπολογιστών και κατάλληλου τηλεπικοινωνιακού υλικού να έχουν οποιοδήποτε στοιχείο της επιχείρησής τους αλλά και του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Τα διάφορα Π.Σ.Α.Δ. προσφέρουν κάποιες διευκολύνσεις, όπως την εύκολη και άμεση πρόσβαση σε πληροφόρηση σχετική με τους παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης και των τμημάτων της, την ελκυστική παρουσίαση πληροφοριών με γραφικά, γιγαντοοθόνες, βίντεο και άλλα εργαλεία, που διευκολύνουν στη

γρήγορη αντίληψη καταστάσεων, την απρόσκοπτη πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων της επιχείρησης ή σε εξωτερικές δημόσιες χρήσης, την παρουσίαση τρέχουσας κατάστασης αλλά και πιθανών μελλοντικών εξελίξεων υπό διάφορες οικονομικές συνθήκες και τη δυνατότητα πρόσβασης σε οποιοδήποτε πληροφοριακό στοιχείο της επιχείρησης, από απλά δεδομένα συναλλαγών έως συγκεντρωτικά στοιχεία αναφορών.

Ο κύριος σκοπός ενός Π.Σ.Α.Δ. είναι να υποστηρίζει και να βελτιώνει τη γνώση των διοικούντων σχετικά με την επιχείρησή τους, την απόδοση των μεθόδων εργασίας της, καθώς και τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον κι άλλες επιχειρήσεις. Ένα Π.Σ.Α.Δ. θα πρέπει να σχεδιάζεται κατάλληλα, ώστε να πληροφορεί τα ανώτατα στελέχη σχετικά με το πώς είναι πραγματικά η επιχείρηση και όχι το πώς πιστεύουν αυτοί ή οι υφιστάμενοι τους ότι είναι.

Ένας άλλος βασικός σκοπός είναι η παροχή έγκαιρης πρόσβασης σε πληροφορίες. Δεν πρέπει να μας διαφεύγει το γεγονός ότι οποιαδήποτε πληροφορία που παρέχεται από ένα Π.Σ.Α.Δ. μπορεί να αποκτηθεί από τα ανώτατα στελέχη και με χρήση παραδοσιακών μεθόδων, π.χ., με χειρόγραφη επεξεργασία στοιχείων. Όμως, στο χρόνο που χρειάζεται να ετοιμασθεί μια αναφορά, μπορεί τα στρατηγικής σημασίας διλήμματα που αντιμετωπίζει το στέλεχος να αλλάξουν τελείως και έτσι η παραγγελθείσα αναφορά να αποβεί τελικά άχρηστη.

Η παροχή χρήσιμων πληροφοριών είναι ακόμη ένας σκοπός. Κάποιο ανώτατο στέλεχος μπορεί ασφαλώς να αναθέσει τη σύνταξη αναφορών σε υφιστάμενους του. Όμως οι τελευταίοι ενεργούν συχνά με ιδιαίτερη προσοχή στην παροχή στοιχείων σχετικών με την απόδοση του τομέα ευθύνης τους. Έτσι είναι πιθανόν κάποια πράγματα να υπερτονισθούν, ενώ άλλα να υποβαθμισθούν ή να μην παρουσιασθούν σκόπιμα. Οι άνθρωποι συνήθως θεωρούν χρήσιμο ό,τι τους ευνοεί. Για παράδειγμα, ένας πωλητής ενός, προβάλλει μόνο τα θετικά ενός προϊόντος προκειμένου να το πουλήσει.

Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων: Μεταξύ των καθημερινών ασχολιών των εργαζομένων μιας επιχείρησης είναι και η λήψη αποφάσεων για διάφορα

προβλήματα. Αρκετές φορές, ο εργαζόμενος δυσκολεύεται να επιλέξει μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών προτάσεων. Η γνώση σχετικά με ένα αντικείμενο μειώνει την αβεβαιότητα που διακατέχει το άτομο που αποφασίζει. Αν η γνώση συνδυασθεί με κατάλληλη επεξεργασία στοιχείων σχετικών με το προς απόφαση θέμα, τότε μειώνονται αισθητά οι πιθανότητες λαθών. Σε μια επιχείρηση η λήψη αποφάσεων είναι επιτακτική και ζωτική ανάγκη για όλα τα επιχειρησιακά επίπεδα, δηλαδή το στρατηγικό, το διοικητικό και το λειτουργικό. Τα τελευταία χρόνια προστέθηκε, ένα ακόμη επίπεδο πριν από το λειτουργικό επίπεδο, το αποκαλούμενο γνωστικό επίπεδο. Όσο ανεβαίνουμε τα επίπεδα, τόσο πιο κρίσιμες γίνονται οι αποφάσεις. Έτσι η πληροφοριακή υποστήριξη αυτών που λαμβάνουν αποφάσεις πρέπει να είναι ποιοτικά και ποσοτικά επαρκής. Εξετάζοντας τα επιχειρησιακά επίπεδα διαπιστώνουμε ότι η ύπαρξη πληροφοριών και γνώσης είναι αντιστρόφως ανάλογη της αβεβαιότητας που περικλείει η διαδικασία λήψης αποφάσεων για ένα ζήτημα. Όσο ανεβαίνουμε τα επίπεδα τόσο αυξάνει η αβεβαιότητα και η ανάγκη ύπαρξης κατάλληλου πληροφοριακού υποβάθρου. Έτσι, διακρίνουμε τις αποφάσεις στους παρακάτω τύπους:

- *Δομημένες*: Πρόκειται για τις αποφάσεις οι οποίες βασίζονται σε προκαθορισμένους κανόνες και διαδικασίες. Η διαδικασία λήψης τέτοιων αποφάσεων μπορεί εύκολα να αυτοματοποιηθεί και δεν απαιτείται υψηλή εξειδίκευση εκ μέρους των ατόμων που αποφασίζουν.
- *Αδόμητες*: Πρόκειται για τις αποφάσεις στις οποίες υπάρχει δυσκολία διατύπωσης σταθερών κανόνων και διαδικασιών. Αυτό κυρίως οφείλεται στην έλλειψη γνώσης αλλά και στη συχνή μεταβολή των διαδικασιών. Αυτές οι αποφάσεις απασχολούν συνήθως άτομα διοικητικών καθηκόντων με υψηλή εξειδίκευση.

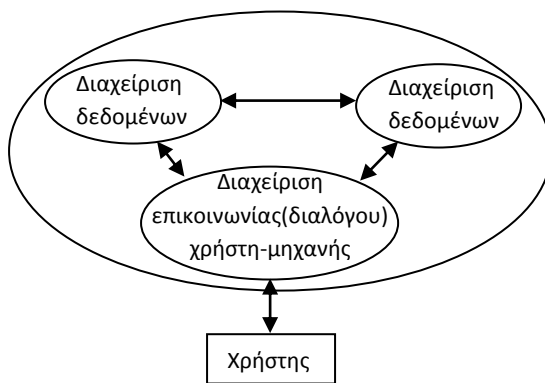
Τέλος υπάρχουν και οι ημιδομημένες αποφάσεις, που αποτελούν το ενδιάμεσο στάδιο των δύο προηγούμενων. Σ' αυτές ο άνθρωπος ο οποίος διαθέτει την απαραίτητη εξειδίκευση παίζει τον κύριο ρόλο. Προκειμένου λοιπόν να διευκολυνθούν οι αρμόδιοι στη λήψη των αποφάσεων, αναπτύσσονται Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision Support Systems) για άμεση

και πολυποίκιλη πρόσβαση σε δεδομένα και μοντέλα ανάλυσης των δεδομένων.

Τα συστήματα αυτά συνήθως καλύπτουν προβλήματα μη δομημένης μορφής, δηλαδή προβλήματα που δεν έχουν άμεση λύση και απαιτούν ανθρώπινη παρέμβαση. Τα ΣΥΑ εμφανίζουν αρκετές ομοιότητες με τα Έμπειρα Συστήματα, τα οποία όμως περιορίζουν τη δράση τους σε απολύτως συγκεκριμένα προβλήματα.

Ένα Σύστημα Υποστήριξης Αποφάσεων αποτελείται, θεωρητικά, από τρία μέρη ή υποσυστήματα που εξυπηρετούν τις ακόλουθες διεργασίες:

- Διαχείριση δεδομένων
- Διαχείριση μοντέλων ανάλυσης για τη λήψη
- Εποπτεία της επικοινωνίας ανθρώπου-μηχανής



Απεικόνιση ενός ΣΥΑ

Το πρώτο υποσύστημα στηρίζεται σε διαθέσιμες για την επιχείρηση βάσεις δεδομένων, τα στοιχεία των οποίων συλλέγονται κυρίως από τα Συστήματα Συναλλαγών της επιχείρησης. Για να έχει επιτυχία ένα ΣΥΑ, θα πρέπει εκτός των άλλων να λαμβάνει στοιχεία από βάσεις δεδομένων που εξασφαλίζουν συνοχή και

επικαιρότητα των δεδομένων. Το υποσύστημα διαχείρισης μοντέλων επιτρέπει στους χρήστες ενός ΣΥΑ να χρησιμοποιήσουν πρότυπα ανάλυσης, προκειμένου να εξερευνήσουν την επίδραση διαφόρων παραγόντων σε κάποια προσδοκώμενα αποτελέσματα. Η εργασία αυτή αναφέρεται και ως δημιουργία εναλλακτικών σεναρίων. Υπάρχουν πρότυπα για ποσοτική ανάλυση, στατιστική επεξεργασία, προσομοίωση καταστάσεων, διασπορά πιθανοτήτων, γραμμικό προγραμματισμό αλλά και διάφορα μοντέλα βελτιστοποίησης. Δύο δημοφιλή πρότυπα είναι η *"what-if"* ανάλυση και η αναζήτηση στόχου. Τα πρότυπα αυτά προσφέρονται και από το λογιστικό φύλλο MS Excel. Ένα ΣΥΑ πρέπει να παρέχει φιλικότητα και ευκολία χρήσης, πράγμα που αναλαμβάνει το τρίτο υποσύστημα. Η φιλοσοφία των Windows βελτίωσε αρκετά την επικοινωνία (διάλογο) του χρήστη με το σύστημα. Η τεχνητή νοημοσύνη προσέφερε επίσης

αξιοσημείωτες δυνατότητες, όπως η δήλωση στόχων με χρήση φυσικής γλώσσας, η φωνητική ενεργοποίηση του συστήματος κ.α.

Τα ΣΥΑ ταξινομούνται με βάση το επιχειρησιακό επίπεδο στο οποίο παρέχουν υπηρεσίες. Επιπλέον, μπορούν να διαχωριστούν ανάλογα με τη δραστηριότητα που εξυπηρετούν, όπως πωλήσεις, μάρκετινγκ, οικονομική διαχείριση και άλλες. Τα σύγχρονα Σ.Υ.Α. συνδυάζουν πολλές από τις παρακάτω δυνατότητες:

- Ανάκτηση δεδομένων
- Ανάλυση δεδομένων
- Δημιουργία προβλέψεων με χρήση μοντέλων αναπαράστασης ή βελτιστοποίησης ή λογιστικών μοντέλων.

4.1.3.2 Μοντέλο κύκλου ζωής Πληροφοριακού Συστήματος

Ο Κύκλος Ζωής ενός Πληροφοριακού Συστήματος, αρχίζει από τη στιγμή που θα συλληφθεί η ιδέα (ή η ανάγκη) υλοποίησής του και διαρκεί μέχρι την εγκατάσταση, λειτουργία και απόσυρσή του. Ο κύκλος αυτός του συστήματος αρχίζει με τον προβληματισμό για το πώς θα κατασκευαστεί το σύστημα και ποιες θα πρέπει να είναι οι απαιτήσεις του σε υλικό-λογισμικό. Επίσης, μας ενδιαφέρει να προσδιορίσουμε τι κάνει τώρα και τι θέλουμε να κάνει στο μέλλον. Πάνω σε αυτό θα βασιστούμε για να απαντήσουμε το «πώς θα σχεδιαστεί ένα Π.Σ.», όταν απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα, θα είμαστε πλέον έτοιμοι να προχωρήσουμε στην υλοποίησή του. Η υλοποίηση δεν είναι τίποτα άλλο από τον προγραμματισμό. Αφού γίνει επιτυχής ο έλεγχος του προγράμματος και δοκιμαστεί επαρκώς, το επόμενο στάδιο είναι η εγκατάστασή του εκεί όπου το προορίζουμε. Η επιτυχημένη ή όχι λειτουργία του θα καταδείξει - έως ένα βαθμό - την ποιότητα της δικής μας δουλειάς. Η συντήρηση του συστήματος κατά τη λειτουργία του είναι απαραίτητη προϋπόθεση. Όμως μοιραία κάποια στιγμή το σύστημα θα αποσυρθεί και θα παραχωρήσει τη θέση του σε ένα νέο σύστημα. Αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω περιληπτικά θα τα δούμε στη συνέχεια λεπτομερώς. Αφορούν τον κύκλο που μπορεί να κάνει το λογισμικό του πληροφοριακού συστήματος κατά τη χρονική διάρκεια ζωής του - και με αυτή τη μορφή θα τα δούμε στη διεθνή βιβλιογραφία. Παρόλο που ένα πληροφοριακό

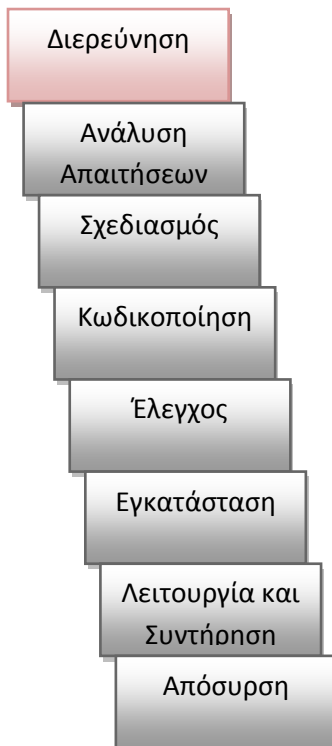
σύστημα έχει και άλλα χαρακτηριστικά, όπως ανθρώπους, διαδικασίες, υλικό, δεδομένα, η βασική μας προσοχή θα επικεντρωθεί στο λογισμικό, αν και βέβαια στην ανάλυσή μας θα αναφερθούμε και στις άλλες συνιστώσες ενός Π.Σ..

Τα βασικά μοντέλα περιγραφής του Κύκλου Ζωής του Λογισμικού δεν έχουν ιδιαίτερες διαφορές αλλά ουσιαστικά το ένα είναι παραλλαγή του άλλου και είναι τα εξής:

- Το μοντέλο του καταρράκτη και
- Το μοντέλο ΙΕΕΕ.

Το σημαντικό σε αυτά τα μοντέλα είναι ότι αν σημειωθεί ή διαπιστωθεί κάποιο λάθος σε κάποια φάση ανάπτυξης του λογισμικού μπορούμε να πάμε προς τα πίσω να ερευνήσουμε για την ανακάλυψή του και να το επιδιορθώσουμε. Βέβαια όσο πιο νωρίς καταλάβουμε ένα λάθος τόσο πιο εύκολη θα είναι η διόρθωσή του. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής ενός Π.Σ. με σκοπό τη βαθύτερη κατανόηση της σειράς εκτέλεσης των διαδικασιών επεξεργασίας του λογισμικού.

Έτσι λοιπόν θα ξεκινήσουμε από το πρώτο στάδιο κύκλου ζωής:



❖ Διερεύνηση – ορισμός του προβλήματος – μελέτη σκοπιμότητας

Η έννοια «πρόβλημα» υπάρχει στα πληροφοριακά συστήματα με τη μορφή της περιγραφής των λάθος λειτουργιών του συστήματος και των τυχών αλλαγών που πρέπει να ενσωματωθούν σε αυτό ώστε να γίνει αποδεκτό ως προς την αποδοτικότητα του την ανταγωνιστικότητά του έναντι παρόμοιων συστημάτων ή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και αυξημένων ελπίδων επιβίωσης στο μέλλον. Στο στάδιο αυτό σκοπός μας είναι να έρθουμε σε επαφή με τη λογική ανάπτυξης ενός πληροφοριακού συστήματος και να γνωρίσουμε την αξία της μελέτης σκοπιμότητας η φάση του ορισμού του προβλήματος αφορά μια διερευνητική μελέτη των παραμέτρων και των συστηματικών στοιχείων του προβλήματος που μας απασχολεί και είναι ενδεχόμενο να ζητηθεί η συνδρομή κάποιου ειδικού, π.χ. αναλυτή συστημάτων αν εμείς δεν μπορούμε να το επιλύσουμε. Πολύ σημαντικό ρόλο σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο έχει η επικοινωνία και η καλή κατανόηση του προβλήματος.

Αυτό είναι πολύ σημαντικό, γιατί πολλές φορές αυτοί που έχουν κάποιο πρόβλημα, είτε δεν ξέρουν πώς να το περιγράψουν καλά στους άλλους ώστε να το καταλάβουν, είτε δεν το γνωρίζουν ακριβώς ούτε οι ίδιοι ή δεν ξέρουν τι θέλουν (...!). Ο αναλυτής συστημάτων, είναι αυτός που πρέπει να ακούσει το πρόβλημα και με τις κατάλληλες ερωτήσεις στον άμεσα ενδιαφερόμενο και στους εμπλεκόμενους και την κατάλληλη προεργασία και έρευνα να κατανοήσει την έκταση του προβλήματος για να μπορέσει να ορίσει το πραγματικό πρόβλημα, τις διαστάσεις του και τα όριά του. Η αναγκαιότητα του ορισμού του προβλήματος, φαίνεται σε ένα μεγάλο έργο κατασκευής Πληροφοριακού Συστήματος με πολλές διαδικασίες και εμπλοκή μεγάλης ποικιλίας διαφορετικών ειδών λογισμικού και υλικού, με επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων και την απαίτηση για διαφορετικές κατηγορίες χρηστών, όπου είναι βέβαιο πως πρέπει να γίνει μια διερεύνηση της γενικής μορφής του συστήματος και ένας (προ)καθορισμός του, που α μας βοηθήσει στη συνέχεια. Αν το μελλοντικό μας Π.Σ. είναι μικρό και σαφώς διατυπωμένο ως οντότητα με καθορισμένα όρια, τότε είναι πολύ πιθανό να μη χρειάζεται καθόλου περαιτέρω συζήτηση και ανάλυση για το σύστημά μας. Από την άλλη, τα συστήματα που αφορούν το πληροφοριακό τομέα μιας επιχείρησης συνήθως είναι πολύπλοκα και μάλλον είναι σκόπιμο να γίνεται ένας ορισμός του προβλήματος.

Σε αυτή τη φάση του κύκλου ζωής του Π.Σ. περιλαμβάνεται: α) η αναλυτική περιγραφή του υπάρχοντος συστήματος, β) η συνοπτική περιγραφή του Π.Σ. που θέλουμε να αναπτύξουμε, γ) η κατανόηση του πλαισίου εντός των ορίων του οποίου θα δημιουργηθεί το Πληροφοριακό Σύστημα, δ) η μελέτη του προβλήματος, ο καθορισμός των ορίων του, οι εναλλακτικοί τρόποι αντιμετώπισής του και η λεπτομερής καταγραφή των στοιχείων του, ε) ο εντοπισμός των ροών εισόδου/εξόδου και διαδικασιών που τις υποστηρίζουν, στ) η περιγραφή του περιβάλλοντος και της οργάνωσης (σύστημα-υποσυστήματα), ζ) η μελέτη άλλων χρήσιμων στοιχείων, όπως

καρτέλες, βιβλία, έγγραφα, κανονισμοί, αρχεία, πρωτόκολλα, η) η επιλογή μεθοδολογίας για την ερμηνεία και τη διαγραμματική απεικόνιση του μελλοντικού Π.Σ. και θ) οι προτάσεις για το πώς θα μπορούσε το σύστημα να λειτουργήσει καλύτερα.

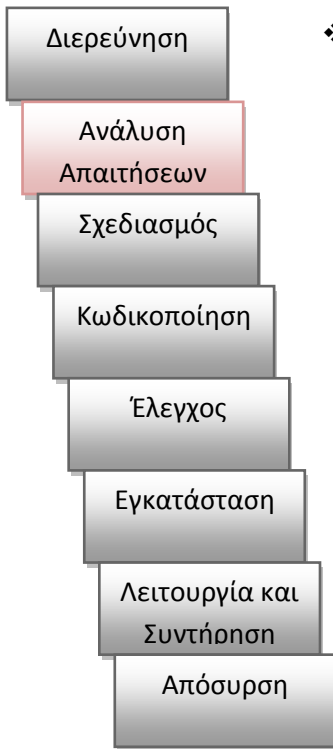
Πολλές φορές η μονόπλευρη οπτική των απόψεων μας και η εμμονή μας σε αυτές δημιουργούν τα περισσότερα προβλήματα. Ο ορισμός που δίνουμε σε ένα πρόβλημα, είναι μέρος του προβλήματος. Πρέπει να έχουμε ανοιχτό πνεύμα και να μη διστάζουμε να κάνουμε υποχωρήσεις και αναδιατύπωση προηγούμενων στάσεων μας, ούτως ώστε να υπάρχει ένα καλύτερο αποτέλεσμα των προσπαθειών μας. Αυτό το πλαίσιο δράσης δεν βοηθάει μόνο στο να ορίσουμε ένα πρόβλημα που αφορά τη δουλειά μας, αλλά και να ανταπεξέλθουμε σε διάφορα προβλήματα σε όλους τους τομείς της ζωής μας. Όταν ξέρουμε και έχουμε κατανοήσει καλά ένα πρόβλημα, το μόνο που μένει στη συνέχεια είναι να ο επιλύσουμε! Η φάση του ορισμού του προβλήματος μπορεί να αναπαρασταθεί γραφικά με διαφορετικές διαγραμματικές τεχνικές, μέσω των οποίων με την απαιτούμενη σαφήνεια και αυστηρότητα της κάθε μεθόδου μπορεί να γίνει η περιγραφή του συστήματός μας και του προβλήματός μας. Κάποιες από αυτές είναι τα Διαγράμματα Ροής Δεδομένων (μηδενικού επιπέδου), τα διαγράμματα HIPO και ένα άλλο χρήσιμο εργαλείο είναι η ανάλυση CATWOE.

Από τη στιγμή που θα καθορίσουμε το πρόβλημα, είναι πλέον καιρός να μεταδώσουμε τη γνώση και την εμπειρία που αποκομίσαμε από τη συστηματική παρατήρηση του συστήματος τόσο στη διεύθυνση του οργανισμού ή της επιχείρησης που αναλύουμε όσο και σε αυτόν που ενδεχομένως θα συνεχίσει την ανάπτυξη του Π.Σ.. Δεν είναι απαραίτητο το σύστημα να υλοποιηθεί από το πρόσωπο ή την ομάδα που το ανέλυσε, αν και συνήθως έτσι συμβαίνει. Όλη η γνώση και η εμπειρία της λεπτομερειακής παρατήρησης του συστήματος, της επαφής με τους παράγοντες (ανθρώπους, διαδικασίες, δεδομένα, μέσα) που το

καθορίζουν, της μελέτης των εναλλακτικών τρόπων ανάπτυξης, της κατανόησης του περιβάλλοντός του και της λεπτομερειακής περιγραφής των στοιχείων του, είναι στοιχεία τα οποία μπορούν να συνδυαστούν με οικονομοτεχνικά κριτήρια και να συνταχθεί μια μελέτη πάνω στο σύστημα που μας ενδιαφέρει, γνωστή ως Μελέτη Σκοπιμότητας.

Η Μελέτη Σκοπιμότητας, ακολουθεί τη φάση ορισμού του προβλήματος. Ό,τι αναφέρεται σε αυτή την έκθεση θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένο, να παρατίθεται με ακρίβεια, σαφήνεια, πληρότητα, ορθολογικότητα. Θα πρέπει να δίνεται έμφαση στην παράθεση ποσοτικών, ποιοτικών, οικονομικών, λειτουργικών, τεχνικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών και κριτηρίων. Η έρευνα του μελετητή που θα συντάξει εκτείνεται τόσο σε προσωπική παρατήρηση, όσο και σε συζητήσεις – συνεντεύξεις με «σημαντικούς» ανθρώπους του συστήματος και μελέτη εγγράφων, βιβλίων, εκθέσεων κλπ. Όσα στοιχεία συγκεντρωθούν θα γίνουν αντικείμενο περαιτέρω μελέτης με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, τα οποία μπορεί κάποιες φορές να διαφέρουν, ανάλογα με το σύστημα και την οπτική γωνία κάτω από την οποία το μελετάμε. Από τα παραπάνω είναι εύκολο να διαπιστώσουμε ότι η μελέτη σκοπιμότητα περιλαμβάνει τα ακόλουθα: α) συστηματική επεξήγηση του προβλήματος με σκοπό την κατανόησή του από τη διοίκηση του οργανισμού ή της επιχείρησης, β) καθορισμό και λεπτομερή τρόπο των στοιχείων και του περιβάλλοντος του συστήματος, γ) παρουσίαση εναλλακτικών λύσεων και διερεύνηση εφικτότητας της κάθε λύσης, δ) εκτίμηση για κάθε εναλλακτική λύση κάποιων σημαντικών παραμέτρων (οικονομικά κόστη-οφέλη, χρόνος υλοποίησης, βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών), ε) τεκμηρίωση της μελέτης με βάση κάποια κριτήρια (οικονομικά, τεχνικά, κοινωνικά, ποσοτικά, ποιοτικά, λειτουργικά), στ) προτεινόμενο χρονοδιάγραμμα ανάπτυξης του συστήματος και ζ) τρόποι και είδος μεταφοράς από το παλιό στο νέο σύστημα.

Η φάση της μελέτης σκοπιμότητας μπορεί να αναπαρασταθεί γραφικά με διαφορετικές διαγραμματικές τεχνικές, μέσω των οποίων, με την απαιτούμενη σαφήνεια και αυστηρότητα της κάθε μεθόδου, μπορεί να γίνει περιγραφή του συστήματός μας και του προβλήματός μας. Δυο απ' αυτές είναι τα Διαγράμματα Ροής Δεδομένων (μηδενικού επιπέδου) και το Διάγραμμα HIPO.



❖ Ανάλυση

Η ανάλυση και ο σχεδιασμός είναι δύο από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ανθρώπινου νου. Η ικανότητα της ανάλυσης επιτρέπει στον άνθρωπο να αντιλαμβάνεται και να λύνει πολύπλοκα προβλήματα, ενώ η ικανότητα του σχεδιασμού του, επιτρέπει να ετοιμάζει προσεκτικά τα βήματα του αλγορίθμου που θα ακολουθήσει για την επίλυση του κάθε προβλήματος. Σκοπός μας λοιπόν, είναι να γνωρίσουμε τη σημασία της ανάλυσης και του σχεδιασμού ως φάσεων του κύκλου ζωής ενός Π.Σ. και να ασκηθούμε πάνω σε αυτές χρησιμοποιώντας κάθε φορά τα αντίστοιχα μεθοδολογικά εργαλεία και διαδικασίες.

Ο προσδιορισμός των απαιτήσεων και εν συνεχεία η ανάλυσή τους δεν είναι εύκολη δουλειά. Πολλές φορές τα συστήματα που μελετάει ένας αναλυτής συστημάτων (system analyst) έχουν μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας και ποικιλίας, που εμποδίζει τη μελέτη τους και κατ' επέκταση στην ανάλυσή τους. Μια ανάλυση πρέπει να περιλαμβάνει τόσο ολόκληρο το Π.Σ., από άποψη δομής όσο και τα επιμέρους κομμάτια και τις εφαρμογές του. Είναι σημαντικό, εκτός από τη δομή ενός συστήματος, να καθοριστούν με κάθε σαφήνεια και πληρότητα τα υποσυστήματά του, καθώς επίσης και τα σημεία των ορίων τους ή της τυχόν επικοινωνίας τους. Οι απαιτήσεις του συστήματος περιλαμβάνουν πληροφορίες όπως: α) τις λειτουργίες που πρόκειται να καλύψει το σύστημα, β) τους περιορισμούς στις λειτουργίες του συστήματος από άποψη κόστους, χρόνου, αξιοπιστίας κλπ., γ) τις προδιαγραφές για την απόδοση του συστήματος, δ) τις ανάγκες των

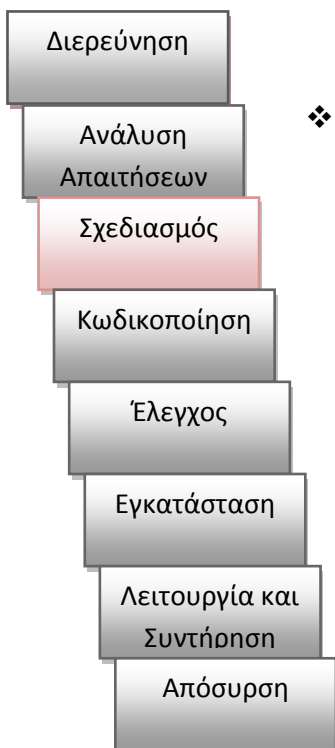
χρηστών του συστήματος, που προκύπτουν από τους νέους ρόλους τους και ε) τις διαδικασίες που πρέπει να εκτελέσει το λογισμικό και τις γενικές προδιαγραφές (specifications) του υλικού που πρέπει να χρησιμοποιηθεί.

Οι απαιτήσεις που προκύπτουν από τη φάση της ανάλυσης θα πρέπει να είναι πραγματικές, δηλαδή να βασίζονται πάνω σε πραγματικές ανάγκες ή δυνατότητες που θα έχει το σύστημα, για να ανταποκριθεί στο μελλοντικό του ρόλο, ανεξάρτητα από τους τρόπους της τελικής υλοποίησής του. Μια απαίτηση η οποία, αν δεν ικανοποιείται, δεν έχει επίπτωση στη λειτουργία και τους σκοπούς του συστήματος, είναι προφανώς μια λανθασμένη απαίτηση. Γενικά, τα τυχόν προβλήματα κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής προκύπτουν από: 1) την επιθυμία των χρηστών να μεταπηδήσουν από το υπάρχον σύστημα απευθείας στο νέο και 2) την επιθυμία του αναλυτή να διαμορφώσει τις απαιτήσεις του νέου συστήματος αγνοώντας αυτές του παλιού. Η φάση της ανάλυσης μπορεί να αναπαρασταθεί γραφικά με αρκετές διαφορετικές διαγραμματικές τεχνικές απεικόνισης, μέσω των οποίων, με την απαιτούμενη σαφήνεια και αυστηρότητα της κάθε μεθόδου, μπορεί να γίνει ουσιαστική περιγραφή του συστήματός μας.

❖ Σχεδιασμός

Στη φάση της ανάλυσης περιγράφουμε διαδικασίες και ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Στη συνέχεια θα πρέπει ο αναλυτής συστημάτων να γνωμοδοτήσει για τον τρόπο εκτέλεσης των παραπάνω ενεργειών. Για να φτάσουμε σε αυτό το σημείο θα πρέπει να βεβαιωθούμε πλήρως ότι έχουμε αντιληφθεί απόλυτα την ουσία του υπάρχοντος συστήματος μισθοδοσίας, ώστε να μπορεί να κάνει τις απαραίτητες παρεμβάσεις/αλλαγές που χρειάζονται. Το επόμενο βήμα της ανάλυσης είναι εκείνο του σχεδιασμού (design). Ο σχεδιασμός είναι εκείνη η φάση του κύκλου ζωής ενός λογισμικού κατά την οποία πραγματοποιείται:

- Ο τελικός καθορισμός των χρηστών του συστήματος



- Η δημιουργία των διαδικασιών του συστήματος με λεπτομερή τρόπο
- Λεπτομερής περιγραφή της παρουσίασης των δεδομένων
- Λεπτομερειακή περιγραφή των αναγκών σε λογισμικό και υλικό.

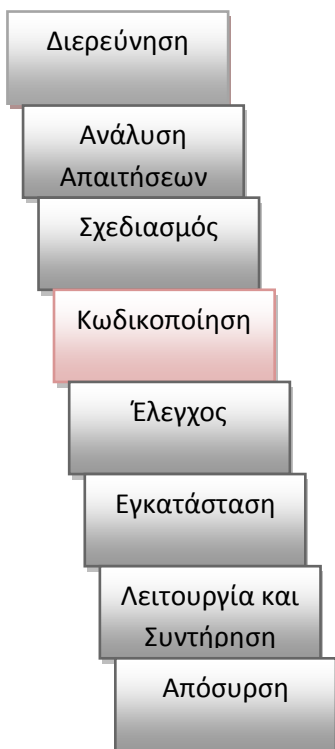
Ο σχεδιασμός μπορεί να είναι είτε γενικός είτε λεπτομερής.

Ο γενικός σχεδιασμός περιλαμβάνει γενικά χαρακτηριστικά, όπως επιλογές λογισμικού και υλικού για την υλοποίηση του συστήματος, τη μορφή ή της μορφές με τις οποίες θα περιγράφονται τα δεδομένα (σε αρχεία, έντυπα, αναφορές, εκθέσεις κλπ), διαδικασίες επεξεργασίας και ελέγχου, χρονοδιαγράμματα, ορισμό βασικών ενοτήτων του συστήματος κλπ.

Ο λεπτομερής σχεδιασμός περιλαμβάνει η δημιουργία προγραμμάτων για κάθε αυτόνομη ενότητα. Τα προσχέδια προγραμμάτων, μπορεί να είναι σε μορφή δομημένης περιγραφής ή ψευδοκώδικα. Από αυτό το σημείο είναι πολύ εύκολο να μεταπηδήσουμε στην υλοποίηση (κωδικοποίηση).

Πολλοί αναλυτές/προγραμματιστές, κατά τη σχεδίαση και υλοποίηση μιας εφαρμογής, αμελούν να δώσουν μεγάλη σημασία στο σχεδιασμό και ξεκινάμε αμέσως με την υλοποίηση. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να προκύψουν πολλά προβλήματα και το αποτέλεσμα δεν αναμένεται να είναι ελπιδοφόρο. Πρέπει να ακολουθούμε τις αρχές της κάθε φάσης του κύκλου ζωής ενός Π.Σ., αν θέλουμε να κατασκευάζουμε συστήματα πραγματικά αξιόπιστα, αποτελεσματικά, που να δουλεύουν σωστά. Η φάση του σχεδιασμού μπορεί να αναπαρασταθεί γραφικά με αρκετές διαφορετικές διαγραμματικές τεχνικές απεικόνισης, όπου με την απαιτούμενη σαφήνεια και αυστηρότητα της κάθε μεθόδου μπορεί να γίνει ουσιαστική περιγραφή του συστήματός μας. Ένας καλός τρόπος περιγραφής είναι τα διαγράμματα Nassi-Shneiderman. Επιπλέον, υπάρχουν και εναλλακτικές μέθοδοι ανάπτυξης συστημάτων, όπως αυτή του Προτύπου της Τυποποίησης.

- ❖ Προγραμματισμός – έλεγχος και δοκιμή συστήματος



Ο προγραμματισμός αποτελεί υλοποίηση όλων των σχεδίων που έχουμε κάνει για την επίλυση ενός προβλήματος. Ο προγραμματισμός ακολουθεί κάποια βήματα, που εμείς οι ίδιοι έχουμε ορίσει. Όταν τα σχέδιά μας έχουν υλοποιηθεί, καλό θα είναι να γίνει κάποιος έλεγχος, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο είμαστε συνεπείς με τα αρχικά μας σχέδια. Οι παρεκκλίσεις πρέπει να επισημανθούν και να διορθωθούν αν είναι ανάγκη. Σκοπός μας είναι λοιπόν να έρθουμε σε επαφή με τη σημασία του προγραμματισμού (ή υλοποίησης ή κωδικοποίησης) ως φάση της μεθόδου του κύκλου ζωής ενός Πληροφοριακού Συστήματος, ενώ παράλληλα θα ασκηθούμε πάνω στον έλεγχο και τη δοκιμή του συστήματος.

Αμέσως μετά τη φάση του Σχεδιασμού, ακολουθεί η φάση της υλοποίησης (implementation) ή της κωδικοποίησης (coding) ή του προγραμματισμού (programming). Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης θα πρέπει να δημιουργηθεί το νέο σύστημα, ακολουθώντας κατά γράμμα τις οδηγίες που υπάρχουν από τη φάση του σχεδιασμού. Οι οδηγίες βρίσκονται τόσο σε μορφή απλού κειμένου όσο και σε μορφή προγραμματιστικής αναπαράστασης (π.χ. ψευδοκώδικας, δομημένη περιγραφή). Όλες οι φάσεις κατά τη φάση του προγραμματισμού θα πρέπει να ανταποκρίνονται (ή να προσπαθούμε για κάτι τέτοιο) σε ό,τι ορίσαμε κατά το σχεδιασμό του συστήματος. Οι όποιες αποκλίσεις κατά την υλοποίηση πρέπει να επισημαίνονται είτε πρόκειται για κώδικα που παράγεται από προγραμματιστές της επιχείρησης ή του οργανισμού που αναπτύσσει το Π.Σ., είτε πρόκειται για έτοιμο λογισμικό που έχει αγοραστεί από κάποια εταιρία παραγωγής λογισμικού. Εννοείται πως κάποιες φορές μπορεί να χρειάζεται αναμόρφωση κάποιων διαδικασιών είτε γιατί τα δεδομένα έχουν αλλάξει είτε γιατί έγιναν παρανοήσεις και λάθη κατά το σχεδιασμό.

Ο προγραμματιστής (programmer) είναι ο άνθρωπος που έχει αρμοδιότητα την κωδικοποίηση μιας εφαρμογής που έχουμε σχεδιάσει. Είναι ο άνθρωπος ο οποίος θα δημιουργήσει τον κώδικα με το

προγραμματιστικό εργαλείο που έχει επιλέξει, τα αρχεία που χρειαζόμαστε, ενδεχομένως ένα Σύστημα Βάσης Δεδομένων (database). Η φάση του προγραμματισμού περιλαμβάνει: α) την επιλογή προσωπικού για την πραγματοποίηση της κωδικοποίησης, β) την εκπαίδευση του προσωπικού για την περίπτωση που υπάρχουν απορίες ή περιορισμένη γνώση του αντικειμένου του Π.Σ., γ) την αναδιάταξη των διαδικασιών του Π.Σ., εφόσον είναι απαραίτητο (λάθη σχεδιασμού, νέες συνθήκες), δ) τη δημιουργία αρχείων και βάση δεδομένων, ε) την κωδικοποίηση προγραμμάτων σε τελικό επίπεδο, στ) την αγορά λογισμικού από εταιρία παραγωγής λογισμικού (για την περίπτωση που δε φτιάξουμε εμείς το πρόγραμμα ή άλλα βοηθητικά προγράμματα) και ζ) την αγορά κατάλληλου μηχανολογικού υλικού που θα μας βοηθήσει στο έργο μας (εφόσον δεν υπάρχει). Ο προγραμματιστής πριν ξεκινήσει το έργο του θα πρέπει οπωσδήποτε να λάβει υπόψη του τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις τόσο του συστήματος όσο και τις ιδιαίτερες συνθήκες και τα γνωρίσματα της γλώσσας προγραμματισμού που έχει επιλέξει. Επιπλέον, θα πρέπει να ακολουθήσει τους παραδεκτούς κανόνες σύνταξης κώδικα μέσα στα πλαίσια της τεχνικής προγραμματισμού που έχει επιλέξει. Η τελευταία δουλειά που θα πρέπει να γίνει σε αυτό το σκέλος της ανάπτυξης είναι η τεκμηρίωση του κώδικα. Η τεκμηρίωση (documentation) μπορεί να είναι είτε εσωτερική είτε εξωτερική. Η πρώτη αφορά τα διάφορων τύπων σχόλια που μπορεί να γράφονται σε ένα πρόγραμμα, όπως και το περιεχόμενο των διαδικασιών βοήθειας (help). Η δεύτερη αφορά τα συνοδευτικά έγγραφα και τα εγχειρίδια χρήσεως του προγράμματος. Επίσης, ενδέχεται να υπάρχει βοηθητικό υλικό και σε άλλες μορφές όπως δισκέτες, οπτικοί δίσκοι, αρχεία σε συγκεκριμένες περιοχές του Διαδικτύου (ιστοσελίδες), άμεση (on line) ηλεκτρονική υποστήριξη με πρόσβαση σε κάποια βάση τεχνικής υποστήριξης. Πολλές φορές τι τέτοιο όσο η εσωτερική τεκμηρίωση όσο και η εξωτερική είναι κακής ποιότητας. Πιθανοί λόγοι για κάτι τέτοιο είναι η έλλειψη χρόνου, το

πιθανό κόστος, η απειρία του προγραμματιστή ή η πολιτική της εταιρίας που παράγει το λογισμικό με τέτοιο τρόπο και οπτική, ώστε να κάνει αρκετά και ακριβά συμβόλαια συντήρησης στο μέλλον.

Τα εργαλεία (ή προγραμματιστικά εργαλεία) με τα οποία δίνεται στον προγραμματιστή η δυνατότητα να αναπτύξει μια εφαρμογή είναι τα ακόλουθα:

- Γλώσσες προγραμματισμού
 - Πακέτα εφαρμογών
 - Λογισμικό γενικής χρήσης
 - Προγραμματιστικά περιβάλλοντα.
- Η γλώσσα προγραμματισμού είναι ένα σύνολο από λέξεις (συνήθως στην Αγγλική), σύμβολα, αριθμούς, συντομογραφίες, των οποίων οι σχέσεις διέπονται από κάποιους τυπικούς συντακτικούς κανόνες. Η χρησιμότητα της γλώσσας προγραμματισμού έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να μας βοηθήσει να γράψουμε προγράμματα, άρα να δομήσουμε την εφαρμογή που θέλουμε. Υπάρχουν τριών ειδών γλώσσες: 1) χαμηλού επιπέδου (π.χ. Assembly), 2) υψηλού επιπέδου ή τρίτης γενιάς (εκπαιδευτικές εφαρμογές π.χ. PASCAL, εμπορικές εφαρμογές π.χ. COBOL, τεχνητή νοημοσύνη π.χ. PROLOG, επιστημονικές εφαρμογές π.χ. FORTRAN), 3) γλώσσες τέταρτης γενιάς (π.χ. SQL).

Ένα στάδιο πέρα από τις γλώσσες προγραμματισμού είναι οι τεχνικές γλώσσες που αναπτύχθηκαν με βάση τα χαρακτηριστικά των φασικών γλωσσών, όπως ορίζονται αυτά από την επιστήμη της γλωσσολογίας, δηλαδή το αλφάβητο, το λεξιλόγιο, τη γραμματική και τη σημασιολογία. Οι τεχνικές και φυσικές γλώσσες είναι διαδεδομένες σε Συστήματα Βασισμένα στη Γνώση.

- Τα πακέτα εφαρμογών είναι ουσιαστικά έτοιμες εφαρμογές που έχουν δημιουργηθεί από εταιρίες παραγωγής λογισμικού. Συνήθως μιλάμε για τυποποιημένες εφαρμογές που είναι ευρέως διαδεδομέ-

νες. Παραδείγματα τέτοιων έτοιμων εφαρμογών στο χώρο των επιχειρήσεων είναι τα προγράμματα μισθοδοσίας, εσόδων-εξόδων, εμπορικής διαχείρισης, γενικής λογιστικής, διαχείρισης αποθήκης, πελατολόγιο κλπ.

Το θετικό χαρακτηριστικό τέτοιων προγραμμάτων είναι η παραμετρικότητά τους, που σημαίνει πως μπορούν οι υπεύθυνοι διαχείρισης τους να τα προγραμματίζουν κατάλληλα. Γενικά είναι φιλικά προς το χρήστη, έχουν ελεγχθεί, έχουν τεκμηριωθεί και μπορούν να συντηρηθούν εύκολα με τη συνδρομή της εταιρίας που τα υποστηρίζει. Επιπλέον, είναι ετοιμοπαράδοτα. Η τεχνική υποστήριξη αυτών των προγραμμάτων βασίζεται πάνω σε αντίστοιχα συμβόλαια τεχνικής υποστήριξης, που υπογράφει η επιχείρηση/οργανισμός με την εταιρία παραγωγής λογισμικού.

Το αρνητικό είναι πως τα πνευματικά δικαιώματα του προγράμματος ανήκουν στην κατασκευάστρια εταιρία κι έτσι ο τελικός χρήστης δεν έχει πρόσβαση σε πηγαίο κώδικα. Αν οι συνθήκες της επιχείρησης/οργανισμού για το συγκεκριμένο τομέα ενδιαφέροντος διαφέρουν σημαντικά από αυτά που μας προσφέρει ένα πακέτο εφαρμογής, τότε θα πρέπει να γίνει ειδική παραμετροποίησή του από το software house με αποτέλεσμα μεγαλύτερο κόστος συντήρησης. Αλλά και πάλι συμφέρει από το να κατασκευαστεί ένα εντελώς νέο πρόγραμμα.

- Το λογισμικό γενικής χρήσης αφορά κάποια προγράμματα που χρησιμοποιούμε πολύ συχνά στην καθημερινή ζωή του γραφείου, καθημερινά μπορεί να χρειαζόμαστε έναν επεξεργαστή κειμένου, ένα λογιστικό φύλλο, ένα πρόγραμμα παρουσιάσεων, ένα πρόγραμμα παρακολούθησης προσωπικών δραστηριοτήτων, ένα πρόγραμμα διαχείρισης δεδομένων, ένα πρόγραμμα γραφικών, να πρόγραμμα επικοινωνίας με e-mail, πρόγραμμα αναζήτησης πληροφοριών στο Internet κλπ. Όλα αυτά αποτελούν το Λογισμικό γενικής χρήσης. Οι μεγάλες εταιρίες τα τελευταία χρόνια φτιάχνουν

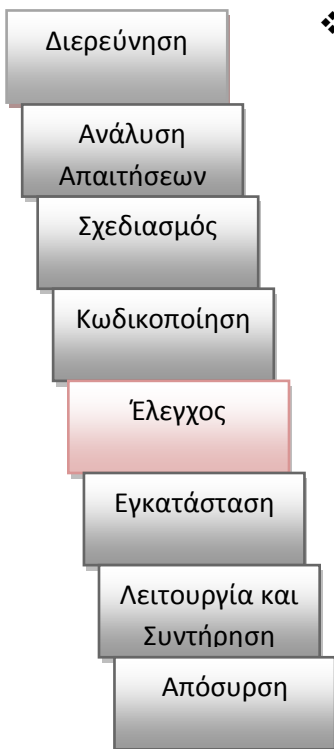
ολόκληρα πακέτα λογισμικού γενικής χρήσης. Παράδειγμα το Office της Microsoft, το Smartsuite της Lotus, το WordPerfect Suite Pro της Corel.

Ο προγραμματιστής, προκείμενου να επιτύχει στο έργο του, χρησιμοποιεί κάποια μέθοδο και κάποιους απλούς κανόνες για να φτιάξει το πρόγραμμά του. Ανάλογα με το είδος της εφαρμογής, το προγραμματιστικό εργαλείο που επέλεξε, την εμπειρία του, την άποψή του περί του προγραμματισμού μπορεί να ακολουθήσει διάφορους δρόμους και να επιλέξει ανάμεσα σε διαφορετικές προγραμματιστικές μεθόδους και τεχνικές. Μερικά είδη (τεχνικές) προγραμματισμού είναι τα ακόλουθα:

- Δομημένος προγραμματισμός
- Ιεραρχικός προγραμματισμός
- Τμηματικός προγραμματισμός
- Από Κάτω προς τα Πάνω προγραμματισμός
- Αντικειμενοστραφής προγραμματισμός
- Παράλληλος προγραμματισμός.

❖ Έλεγχος και δοκιμή του συστήματος

Ο έλεγχος του προγράμματος που έχουμε φτιάξει είναι μια εξαιρετικά σύνθετη και επίπονη διαδικασία. Αποτελεί το κρίσιμο εκείνο στάδιο του κύκλου ζωής του λογισμικού κατά το οποίο γίνεται η δοκιμή του προγράμματος που έχουμε φτιάξει. Είναι μια διαδικασία πιστοποίησης ότι ο κώδικας ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές που ορίστηκαν σε προηγούμενο στάδιο, ενώ παράλληλα δεν κάνει κάτι επιπλέον και μη επιθυμητό. Με άλλα λόγια σε αυτό το στάδιο μας ενδιαφέρουν δύο πράγματα. Πρώτον, ο κώδικάς μας να αποτελεί λύση για το πρόβλημα που μας απασχολεί και όχι λύση για ένα παρεμφερές ή εντελώς άλλο πρόβλημα (επαλήθευση). Δεύτερον, ο κώδικάς μας να επικυρώνει τις προδιαγραφές του προβλήματος που τέθηκε με τη σύμφωνη γνώμη του πελάτη. Εάν ο πελάτης δεν ήθελε κάτι τέτοιο, τότε



πρέπει να επιστρέψουμε στο στάδιο του σχεδιασμού και να συνάξουμε εκ νέου τις προδιαγραφές του Πληροφοριακού Συστήματος (επικύρωση). Ο έλεγχος και η δοκιμή του συστήματος είναι δυνατόν να γίνουν με διάφορους τρόπους. Όλοι οι τρόποι (αλγόριθμοι) εντάσσονται στις τεχνικές επαλήθευσης - επικύρωσης. Οι πιο σημαντικοί τρόποι ελέγχου είναι οι ακόλουθοι:

Δυναμικός έλεγχος (Dynamic testing). Σε αυτήν τη μέθοδο, η αποκάλυψη λαθών στον κώδικα γίνεται με τη συνεχή_τροφοδότηση του τμήματος του κώδικα που μας ενδιαφέρει με δοκιμαστικά δεδομένα (test data) και παρατήρηση των εξαγόμενων αποτελεσμάτων. Επειδή τα δοκιμαστικά δεδομένα που θα μπορούσαν να δοθούν είναι άπειρα, εννοείται πως θα δώσουμε όσες τιμές μπορούμε και θα εντοπίσουμε όσα λάθη είναι δυνατόν. Με αυτή τη μέθοδο εντοπίζουμε λάθη, αποκτάμε μια σχετική εμπιστοσύνη απέναντι στον κώδικα που κατασκευάσαμε, αλλά ξέρουμε πως ενδεχομένως υπάρχουν και άλλα λάθη. Σε αυτό μπορούν να μας βοηθήσουν και άλλοι άνθρωποι που θα δούνε τον κώδικά μας και θα τον δοκιμάσουν, όπως τα άλλα μέλη του Τμήματος Πληροφορικής. Ο δυναμικός έλεγχος εκτείνεται στον έλεγχο μονάδας, στον έλεγχο ολοκλήρωσης, στον έλεγχο συστήματος και στον έλεγχο αποδοχής. Ο έλεγχος μονάδας αφορά τη δοκιμή κάθε μονάδας, ούτως ώστε να είναι σύμφωνη με τους στόχους και τις προδιαγραφές της. Ο έλεγχος ολοκλήρωσης αφορά τη δοκιμή συνένωσης επιμέρους τμημάτων του προγράμματος. Ο έλεγχος του συστήματος αφορά τη δοκιμή για το κατά πόσο το σύστημα πληρεί τις προδιαγραφές του. Ο έλεγχος αποδοχής αφορά δοκιμές που θα κάνει αυτός που έδωσε την εντολή για την κατασκευή του συστήματος.

Για την επιλογή δοκιμαστικών δεδομένων χρησιμοποιούνται δύο στρατηγικές, η στρατηγική του μαύρου κουτιού και του άσπρου κουτιού:

Στρατηγική του μαύρου κουτιού (Black box). Σε αυτήν τη στρατηγική αρχίζουμε να δουλεύουμε γνωρίζοντας τις προδιαγραφές του συστήματος και αναζητώντας (ελέγχοντας) τον τρόπο κατασκευής και λειτουργίας του. Το σκεπτικό της θυμίζει τα μαύρα κουτιά των αεροπλάνων, τα οποία γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν μετά από κάθε ατύχημα. Βασικά χαρακτηριστικά αυτής της στρατηγικής είναι τα ακόλουθα:

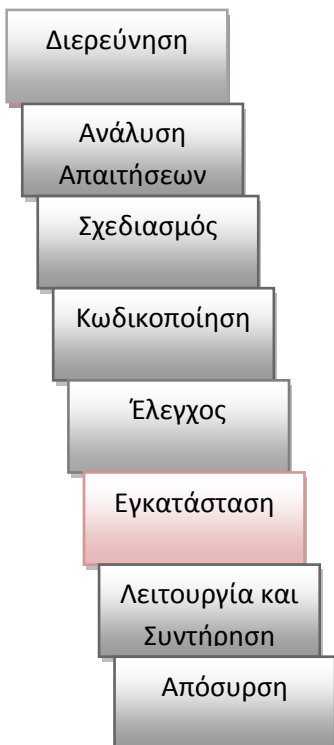
- Διαχωρισμός και ομαδοποίηση των διαφορετικών τιμών των δεδομένων εισόδου
- Προσέγγιση των οριακών τιμών και των κοντινών σε αυτές τιμών
- Δοκιμή διαφόρων κομματιών κώδικα με κάποια λογική συσχέτισης
- Διείσθηση με βάση την εμπειρία και τις γνώσεις του προγραμματιστή.

Στρατηγική του άσπρου κουτιού (White box). Σε αυτήν τη στρατηγική τόσο η δομή του συστήματος όσο και η λειτουργία του είναι άγνωστες και γίνεται προσπάθεια εντοπισμού τους με δοκιμαστικά δεδομένα, με στόχο να καλυφθούν όλες οι πιθανές περιπτώσεις. Ωστόσο δεν είναι δυνατόν να γίνει εντοπισμός προβλημάτων επικύρωσης ή να βρεθούν όλες οι εναλλακτικές περιπτώσεις (π.χ. κάποιες περιπτώσεις μπορεί να απουσιάζουν από τη λύση). Η στρατηγική του άσπρου κουτιού είναι λιγότερο αξιόπιστη από τη στρατηγική του μαύρου κουτιού.

Μεγάλη σημασία, επίσης, θα πρέπει να δοθεί στην ποιότητα του λογισμικού χρησιμοποιώντας ως κριτήρια την ορθότητα, την απλότητα, τη φορητότητα, τη συντήρηση, τη λειτουργικότητα, την ευχρηστία, την πληρότητα, την ακρίβεια, την αποτελεσματικότητα, την τμηματοποίηση, τη γενικότητα και την ευελιξία.

❖ Εγκατάσταση - Λειτουργία και συντήρηση

Με την παρατήρηση της λειτουργίας του νέου συστήματος μπορούμε να βγάλουμε συμπεράσματα για την ποιότητά του. Εάν κάποιες



συνθήκες αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου, θα πρέπει να υπάρξει και ανάλογη βελτίωση στο σύστημα. Σκοπός μας λοιπόν είναι να έρθουμε σε επαφή με τα χαρακτηριστικά της εγκατάστασης του νέου συστήματος, την εκπαίδευση των χειριστών και των χρηστών του πληροφοριακού συστήματος και παράλληλα να κατανοήσουμε το πλαίσιο λειτουργίας και συντήρησής του. Ακόμη να κατανοήσουμε το ρόλο του δημιουργού του συστήματος από τη στιγμή της εγκατάστασης μέχρι τη στιγμή της απόσυρσης.

Η εγκατάσταση (installation) του συστήματος είναι μια κρίσιμη στιγμή τόσο για τον κύκλο ζωής του συστήματος όσο και για τους ανθρώπους που μόχθησαν να το δημιουργήσουν ή επένδυσαν χρήματα για την ανάπτυξή του.

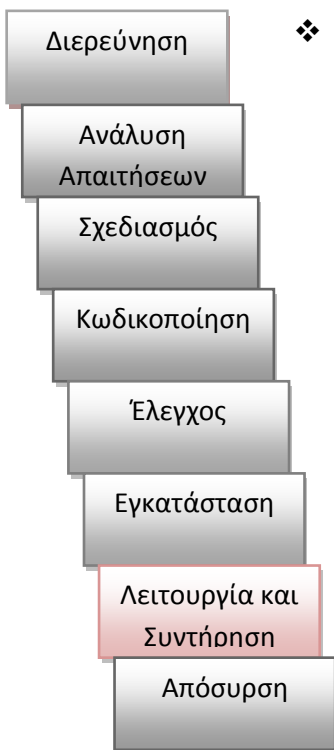
Η εγκατάσταση μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Φόρτωμα κάποιων προγραμμάτων στους Η/Υ του οργανισμού/επιχείρησης
- Φόρτωμα της βάσης δεδομένων και άλλων αρχείων
- Εκπαίδευση του προσωπικού πάνω στα νέα προγράμματα και στις νέες απαιτήσεις του ΠΣ
- Αγορά υλικού εξοπλισμού για την υποστήριξη του νέου Π.Σ.
- Προετοιμασία του χώρου και των εγκαταστάσεων όπου θα εγκαθιδρυθεί το νέο σύστημα (π.χ., ρύθμιση κλιματισμού, συστήματος πυρασφάλειας, αυτοματισμών κλπ)
- Αναδιάρθρωση κανονισμών, διαδικασιών και συνηθειών (π.χ., νέοι κανόνες ασφαλείας, ορισμός υπευθύνων για το Π.Σ., επιμήκυνση του ωραρίου κλπ)
- Παράδοση - παραλαβή με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα
- Παράδοση όλων των τεχνικών εγχειριδίων χρήσης (manuals) και εγκατάστασης
- Παράδοση των απαιτούμενων αδειών χρήσης (licenses to use), καθώς και πιστοποιητικών εγγύησης καλής λειτουργίας του εξοπλισμού

- Υπογραφή συμβολαίων τεχνικής στήριξης και συντήρησης

Η αλλαγή από το παλιό σύστημα στο νέο μπορεί να γίνει άμεσα ή μπορεί να υπάρξει μια παράλληλη λειτουργία παλιού και νέου συστήματος, μέχρι οι χρήστες να εξοικειωθούν και να συνηθίσουν το δεύτερο.

Η εγκατάσταση πολλές φορές είναι μια δύσκολη διαδικασία, αφού το σύστημα θα πρέπει να παραχωρήσει τη θέση του στο νέο. Γενικά, υπάρχει μια επιφυλακτικότητα για κάθε τι το καινούργιο, εκτός από τα ενδεχόμενα προβλήματα τεχνικής φύσεως που θα συναντήσουμε. Οποιοδήποτε σφάλμα ή αβλεψία κατά την εγκατάσταση ενδεχομένως, στη συνέχεια να έχει αρνητική επίπτωση για τη λειτουργία του συστήματος.



❖ Λειτουργία – Συντήρηση του συστήματος

Η λειτουργία είναι μια σημαντική στιγμή στη ζωή ενός ΠΣ. Είναι ο προορισμός ενός Π.Σ., ο στόχος όλων των προηγούμενων βημάτων. Είναι μια φάση στην οποία δεν είναι σίγουρο πως θα μπορέσουν να φτάσουν όλα τα συστήματα που αναπτύσσουμε. Πολλές φορές δεν είναι απίθανο να σταματήσει η προσπάθεια για διάφορους λόγους (π.χ., χρήματα, αλλαγή απαιτήσεων, μη έγκαιρη παράδοση, ανικανότητα αυτών που έχουν αναλάβει το Π.Σ.).

Κατά τη φάση της λειτουργίας ένα σύστημα:

- Δουλεύει με σκοπό να εκπληρώσει τους λόγους για τους οποίους σχεδιάστηκε (π.χ., διεκπεραίωση μισθοδοσίας)
- Τυγχάνει συντήρησης
- Επιτελεί κάποιες δουλειές που υποβοηθούν τη λειτουργία του (π.χ., ανά τακτά χρονικά διαστήματα εξάγει αντίγραφα ασφαλείας και τα φυλάσσει σε πυρασφαλή χώρο)
- Παράγει πληροφορίες τόσο σε έντυπη μορφή όσο και σε ηλεκτρονική μορφή (π.χ., μισθοδοτικές καταστάσεις)
- Βρίσκεται πιθανώς σε επικοινωνία με άλλα συστήματα του ίδιου οργανισμού/επιχείρησης ή άλλων οργανισμών/επιχειρήσεων

(π.χ., επικοινωνία με Τμήμα Πληροφορικής, υποκαταστήματα εταιρίας, παραγωγή δισκετών με στοιχεία μισθοδοσίας για ΙΚΑ, επιθεώρηση εργασίας, τράπεζα)

- Κάνει διαχείριση και υπολογισμό πληροφοριών (π.χ., εισαγωγή στο σύστημα των ωρών που δούλεψε ένας πωλητής αυτοκινήτων και υπολογισμός της μισθοδοσίας του)

Από τη στιγμή που ένα σύστημα βρίσκεται σε λειτουργία, είναι επόμενο να χρειάζεται συντήρηση. Η συντήρηση αφορά όχι μόνο την παράμετρο του υλικού-λογισμικού αλλά και άλλα πράγματα όπως τα δεδομένα ή οι διαδικασίες. Το ΠΣ δεν είναι κάτι στατικό, είναι κάτι δυναμικό, που μπορεί να επιδέχεται αλλαγές. Ακόμη και οι υπεύθυνοι σε ένα Π.Σ. μπορεί να παραιτηθούν ή να απολυθούν.

Η συντήρηση του λογισμικού περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Υπογραφή συμβολαίου τεχνικής υποστήριξης (technical support) για κάποιο χρονικό διάστημα
- Βελτιστοποίηση μιας ή περισσοτέρων λειτουργιών του προγράμματος
- Αποκατάσταση σφαλμάτων στη λειτουργία του
- Δημιουργία επιπλέον δυνατοτήτων ή αλλαγή παλαιότερων ή και τα δύο
- Αλλαγές στον τρόπο χρήσης του (π.χ., μπορεί πριν να ήταν φορτωμένο σε έναν Η/Υ, ενώ οι τωρινές ανάγκες επιτάσσουν να φορτωθεί στο τοπικό δίκτυο του οργανισμού/επιχείρησης)
- Επανεγκατάσταση
- Επίλυση προβλημάτων που μπορεί να επηρεάσουν το λογισμικό του Π.Σ. ή το έχουν επηρεάσει (π.χ., προστασία από ιούς, γνωστό και ως «Πρόβλημα 2000»)
- Τηλεφωνική και φυσική τεχνική υποστήριξη
- Ηλεκτρονική τεχνική υποστήριξη μέσω πρόσβασης σε ιστοσελίδες του Διαδικτύου ή σε βάσεις δεδομένων τεχνικής υποστήριξης

- Ηλεκτρονική εξέταση του συστήματος εξ αποστάσεως
- Επεκτάσεις, αναβαθμίσεις, νέες εκδόσεις (new version)
- Προληπτική συντήρηση.

Κάποια στιγμή επέρχεται αναπόφευκτα η ανάγκη απόσυρσης ενός συστήματος. Αυτή μπορεί να είναι πολύ γρήγορη, αν το σύστημα κοστίζει πάρα πολλά σε σχέση με αυτά που προσφέρει ή αν έχουν αλλάξει οι απαιτήσεις ή οι συνθήκες λειτουργίας και συντήρησης. Απεναντίας το σύστημα δεν πρόκειται να αποσυρθεί γρήγορα, εάν κάνει ακριβώς αυτό για το οποίο σχεδιάστηκε με τρόπο οικονομικό, με καλές συνθήκες λειτουργίας, χωρίς προβλήματα στην τεχνική υποστήριξη. Κάποιες φορές, οι επενδύσεις που έχουν γίνει πάνω σε συστήματα που κάνουν αξιόπιστα αυτό που θέλουμε είναι τόσο μεγάλες που η απόσυρση τους προορίζεται να γίνει μετά από δεκαετίες!

Μία σημαντική παράμετρος που ευνοεί την απόσυρση, είναι η εντροπία, η οποία είναι η αρνητική τάση που μπορεί να αποκτήσει ένα σύστημα με το πέρασμα του χρόνου, με αποτέλεσμα να αποδιοργανωθεί και να οδεύσει προς τη διάλυση. Όλα, κάποτε, έχουν ένα τέλος!

4.1.4 Μέθοδοι ανάπτυξης πληροφοριακού συστήματος

Η περιγραφή των πληροφοριακών συστημάτων αποτελεί θεμελιακό λίθο της επικοινωνίας των ανθρώπων. Για να περιγράψει ένας άνθρωπος τις απόψεις του, τις ιδέες του, τα συναισθήματά του, καταστάσεις που έχει ζήσει κ.ά., πρέπει να βασιστεί σε ένα σύστημα κανόνων γραμματικής της γλώσσας που μιλάει. Με παρόμοιο τρόπο, όταν θέλουμε να περιγράψουμε ένα πληροφοριακό σύστημα (Π.Σ.), χρησιμοποιούμε κάποιους κανόνες περιγραφής. Σκοπός μας λοιπόν είναι να έρθουμε σε επαφή με τις διάφορες διαγραμματικές και περιγραφικές τεχνικές αναπαράστασης ενός συστήματος, μιας δομής ροής ελέγχου ή κάποιας μορφής δεδομένων. Να δούμε τη χρησιμότητα της κάθε τεχνικής και που αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί.

Όπως γνωρίζουμε, κάθε τμήμα μιας επιχείρησης είναι υπεύθυνο για κάτι διαφορετικό και βέβαια η περιληπτική αναφορά τους, αποκρύπτει πολλές δραστηριότητες και λειτουργίες για τις οποίες μπορεί να είναι υπεύθυνο ένα τμήμα. Τόσο ο γενικός σχεδιασμός του όλου οικοδομήματος των τμημάτων της επιχείρησης όσο και η επιμέρους περιγραφή των διαδικασιών του κάθε τμήματος μπορεί να αναλυθεί με διαγραμματικές και περιγραφικές τεχνικές απεικόνισης. Οι εν λόγω τεχνικές μας βοηθούν να αναπαραστήσουμε, να περιγράψουμε ή να ορίσουμε ένα Π.Σ. Επίσης, μας βοηθούν να κάνουμε το ίδιο με βασικά στοιχεία Π.Σ., όπως είναι τα δεδομένα και οι επεξεργασίες στις οποίες εμπλέκονται.

Τα πλεονεκτήματα όλων αυτών των τεχνικών είναι ότι μπορούν να περιγράψουν ένα μεγάλο όγκο πληροφοριών με περιληπτικό και συνοπτικό τρόπο. Επιπλέον, η χρήση τέτοιων τεχνικών μπορεί να κάνει πιο εύκολη, πιο κατανοητή και πιο αξιόπιστη τη δουλειά των ανθρώπων που αναλύουν, σχεδιάζουν, αναπτύσσουν και υποστηρίζουν Π.Σ. Όλες αυτές οι τεχνικές αποτελούν μια διεθνώς αποδεκτή και κατανοητή γλώσσα επικοινωνίας. Η καλή γνώση της αποτελεί πλεονέκτημα για όποιον πρόκειται να δουλέψει στην ανάπτυξη Π.Σ.

Διαγραμματικές τεχνικές

Οι πιο γνωστές διαγραμματικές τεχνικές απεικόνισης είναι τα Διαγράμματα Δομής Δεδομένων, τα διαγράμματα HIPO, τα διαγράμματα Nasssi-Shneiderman, τα διαγράμματα Bower, τα διαγράμματα Michael Jackson, τα διαγράμματα Warnier-Orr, τα Δέντρα Αποφάσεων, οι Πίνακες Αποφάσεων, τα Διαγράμματα Δομής. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τις τρεις πρώτες, καθώς αυτές αποτελούν τις πιο ευρέως διαδεδομένες.

➤ Διάγραμμα Ροής Δεδομένων (Δ.Ρ.Δ. – Data Flow Diagrams)

Τα Δ.Ρ.Δ. είναι ένας σύνθετος και τυπικός τρόπος, για να περιγραφεί ένα σύστημα. Με την περιγραφή ενός συστήματος με Δ.Ρ.Δ. είναι πολύ εύκολο να εντοπιστούν τα δεδομένα εισόδου/εξόδου του συστήματος (ροές), οι επεξεργασίες (μετασχηματισμοί), που γίνονται σε αυτά και οι αποθηκευτικοί χώροι στους οποίους γίνεται προσωρινή αποθήκευση δεδομένων. Τα δεδομένα εισέρχονται από κάποια πηγή και εξέρχονται προς κάποιο

προορισμό. Οι συμβολισμοί που χρησιμοποιούνται στα Δ.Ρ.Δ. φαίνονται στο σχήμα.

Η πηγή και ο προορισμός της ροής δεδομένων είναι εκτός ορίων του συστήματος και μπορεί να είναι ένα άλλο σύστημα ή κάποιο φυσικό πρόσωπο. Ο συμβολισμός τους μπορεί να γίνει με ένα τετράγωνο ή ένα ορθογώνιο παραλληλόγραμμο. Στο εσωτερικό του σχήματος θα πρέπει να υπάρχει μια περιγραφή με ουσιαστικό. Μια πηγή ή ένας προορισμός μπορεί να εμφανίζονται περισσότερες από μια φορές στο Δ.Ρ.Δ. Επιπλέον θα πρέπει να προσέχουμε, όταν κατασκευάζουμε το Δ.Ρ.Δ., οι πηγές και οι προορισμοί να βρίσκονται δεξιά και αριστερά ή πάνω και κάτω. Οπουδήποτε αλλού βρίσκονται είναι λάθος ή άκομψο.

Κατά τη διαγραμματική απεικόνιση του συστήματος, τα δεδομένα κυκλοφορούν πάνω σε ετικετοφόρα κανάλια πληροφοριών. Τα κανάλια αυτά συμβολίζονται με ευθείες ή καμπύλες γραμμές και χρησιμοποιούνται για είσοδο/έξοδο μιας πληροφορίας σε μια επεξεργασία. Πρέπει οπωσδήποτε να έχουν κάποια ετικέτα, όπου με σαφή έκφραση να φαίνεται το περιεχόμενο του καναλιού. Για την ετικέτα θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ουσιαστικό, χωρίς επιθετικό προσδιορισμό, αν γίνεται. Αποκλείεται η χρήση ρήματος. Όταν ένα κανάλι εισέρχεται σε μια επεξεργασία και έχει κάποια ετικέτα (πράγμα απαραίτητο για κάθε κανάλι), το κανάλι που θα εξέλθει από την επεξεργασία θα πρέπει να διαφέρει από το αρχικό. Οι ετικέτες των καναλιών ροής δεδομένων θα πρέπει να εξηγούνται στο Λεξικό Δεδομένων.

Η επεξεργασία ή μετασχηματισμός αφορά την αλλαγή της ροής εισόδου, σε ροή εξόδου, δηλαδή το μετασχηματισμό των δεδομένων εισόδου σε δεδομένα εξόδου. Οι επεξεργασίες συμβολίζονται συνήθως με κύκλους ή ορθογώνια παραλληλόγραμμα και φέρουν κάποιο όνομα και κάποιον κωδικό δομημένης αρίθμησης. Το όνομα μιας επεξεργασίας θα πρέπει να περικλείει ένα ρήμα σε προστακτική β' ενικού και ένα αντικείμενο, π.χ. «υπολόγισε μισθοδοσία». Η δομημένη αρίθμηση μπορεί να εκτείνεται μέχρι το επίπεδο λεπτομέρειας στο οποίο έχουμε φτάσει, π.χ. 1, 1.1, 1.1.1, κλπ.

Οι αποθηκευτικοί χώροι αφορούν αρχεία στα οποία θα αποθηκεύσουμε προσωρινά κάποια δεδομένα. Τα αρχεία συμβολίζονται με κάποια ορθογώνια παραλληλόγραμμα, τα οποία είναι ανοιχτά από τη μια πλευρά και έχουν έναν κωδικό και μια περιγραφή. Ο κωδικός και η περιγραφή μπορούν να χωρίζονται με μια κάθετη γραμμή μεταξύ τους. Κάθε αποθηκευτική μονάδα, δέχεται τουλάχιστον ένα κανάλι ροής εισόδου και στέλνει τουλάχιστον ένα κανάλι ροής εξόδου.

Μετά την κατασκευή του πρώτου Δ.Ρ.Δ. (μηδενικού επιπέδου), εκείνο που πρέπει να γίνει, είναι να προχωρήσουμε σε κατώτερο επίπεδο, ούτως ώστε να αναπτύξουμε σε εύρος ό,τι είχαμε περιγράψει περιληπτικά σε προηγούμενο επίπεδο. Αυτό μπορεί να επαναληφθεί αρκετές φορές. Παράδειγμα θα μπορούσε να αποτελέσει μια λειτουργία με κωδικό1, η οποία αναλύεται σε πέντε επίπεδα ανάλυσης με κωδικούς 1.2, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5. Με παρόμοιο τρόπο θα μπορούσαμε να αναπτύξουμε και τις άλλες επεξεργασίες που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο με την 1. Η δε επεξεργασία 1.1, θα μπορούσε να αναλυθεί σε ακόμη χαμηλότερα επίπεδα επεξεργασίας, π.χ. 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3 κλπ. Εκείνο που έχει σημασία είναι να αναλύσουμε τις επεξεργασίες του εκάστοτε τελικού επιπέδου σε ένα επίπεδο πιο κάτω, μέχρι να φτάσουμε σε ένα ικανοποιητικό (αποδεκτό) επίπεδο περιγραφής.

➤ Διαγράμματα HIPO (Hierarchy plus Input – Process – Output)

Τα διαγράμματα HIPO είναι ένα σύνολο από διαγράμματα τα οποία χρησιμοποιούνται, για να περιγράψουν τις ροές εισόδου και εξόδου σε ένα σύστημα, τις επεξεργασίες του συστήματος, καθώς και τη δομή του με ιεραρχικό τρόπο. Με άλλα λόγια περιγράφουν το τι κάνει ένα σύστημα. Εκτός από την περιγραφή ενός συστήματος, μπορεί να γίνει και η περιγραφή ενός προγράμματος. Τα διαγράμματα HIPO αποτελούνται από το διάγραμμα H (Hierarchy Diagram) και τα διαγράμματα IPO (Input – Process – Output). Το διάγραμμα H, μπορεί να αποτελεί μέρος ενός πίνακα, ο οποίος μπορεί να έχει επιπλέον πληροφορίες με επεξηγήσεις και περιγραφές. Το H χρησιμοποιείται για να περιγραφεί με ιεραρχικό τρόπο ένα

Π.Σ. ή ένα πρόγραμμα. Οι επεξεργασίες του κάθε επιπέδου, αναλύονται σε περισσότερες στο κατώτερο επίπεδο, μέχρι να φτάσουμε σε εκείνον το ικανοποιητικό και αποδεκτό βαθμό ανάλυσης. Το κάθε κουτί-επεξεργασία έχει όνομα και δομημένη αρίθμηση. Τα διαγράμματα IPO παριστάνονται ανά τρία κουτιά σε παράλληλη διάταξη, όπου αναφέρονται με τη σειρά οι ροές εισόδου (αριστερά), οι επεξεργασίες τους (κέντρο) και οι ροές εξόδου (δεξιά). Η ροή της πληροφορίας από κουτί σε κουτί παριστάνεται με κάποια βέλη. Υπάρχουν τα γενικά διαγράμματα IPO και τα λεπτομερή. Τα πρώτα αφορούν μια γενική περιγραφή της ροής, ενώ τα δεύτερα αφορούν πιο λεπτομερή στοιχεία, όπως ποιες ακριβώς ροές εισόδου αντιστοιχούν σε ποιες ακριβώς επεξεργασίες, το αντίστοιχο για ροές εξόδου, περιγραφές αρχείων, ονόματα επεξεργασιών ως κομματιών προγράμματος.

➤ Διαγράμματα Nassi – Shneiderman (N – S)

Τα διαγράμματα Nassi – Shneiderman είναι ένα καλό μεθοδολογικό εργαλείο κατασκευής αλγορίθμων και γενικώς λεπτομερούς σχεδιασμού προγραμμάτων. Αποτελούν μια διαγραμματική τεχνική, η οποία βασίζεται σε κάποιες δομές ελέγχου, η κάθε μια εκ των οποίων μπορεί να αναπαρασταθεί με διαφορετικό διαγραμματικό τρόπο. Τα διαγράμματα N – S, χρησιμοποιούνται πολλές φορές αντί για Δ.Ρ.Δ., του ψευδοκώδικα της δομημένης περιγραφής ή των διαγραμμάτων HIPO. Σημαντικό τους πλεονέκτημα αποτελεί το ότι είναι ευανάγνωστα από όσους θέλουν να προχωρήσουν σε παραπέρα στάδιο (κωδικοποίηση) ακολουθώντας τις αρχές του δομημένου προγραμματισμού. Μειονέκτημά τους, το κόστος του χρόνου κατασκευής για μεγάλες εφαρμογές.

Περιγραφικές τεχνικές

Οι πιο γνωστές περιγραφικές τεχνικές είναι η ανάλυση CATWOE, το Λεξικό Δεδομένων, η δομημένη περιγραφή και ο ψευδοκώδικας.

➤ Ανάλυση CATWOE (CATWOE Analysis)

Η ανάλυση CATWOE αποτελεί μια περιγραφική μέθοδο - πολύτιμο εργαλείο στην αναπαράσταση προβλημάτων (συστημάτων) με βάση κάποιες

παραμέτρους. Τα αρχικά tv παραμέτρων αυτών (στα αγγλικά), σχηματίζουν τη λέξη CATWOE. Οι παράμετροι αυτές είναι οι ακόλουθες:

Πελάτες (customers): Αφορά τους ανθρώπους και τα συστήματα που συνδέονται με ροές εισόδου/εξόδου του υπό εξέταση συστήματος. Πιθανοί πελάτες μιας επιχείρησης θα μπορούσαν να είναι οι προμηθευτές, οι υπάλληλοι κρατικών φορέων που διενεργούν ελέγχους κλπ.

- Δημιουργοί (Actors): Πρόκειται για εκείνους που επιτελούν κάποιες λειτουργίες στα πλαίσια του συστήματος, π.χ. ο διευθυντής και οι εργαζόμενοι.

- Μετασχηματιστές (Transformation): Η παράμετρος αφορά τις επεξεργασίες που γίνονται από το σύστημα στις ροές εισόδου με αποτέλεσμα την ανάλογη διαμόρφωση των ροών εξόδου, π.χ. αν η ροή εισόδου είναι «χρήματα» από πελάτες που μετασχηματίζεται σε ροή εξόδου ως αγορά προϊόντος.

- Κοσμοθεωρία (Weltanschauung): Αφορά την οπτική κάτω από την οποία θα γίνει η ανάλυση ενός συστήματος. Το ζητούμενο και πολύς σημαντικό για τον αναλυτή είναι να εξετάσει τις επιμέρους κοσμοθεωρίες και να βγάλει μια γενική αντικειμενική άποψη για τη λειτουργία του συστήματος.

- Ιδιοκτήτης (Owner): Είναι ο άνθρωπος ή ο παράγων που μπορεί να αποφασίσει και να οδηγήσει στην καταστροφή του συστήματος. Ο άνθρωπος αυτός είναι συνήθως ο διευθυντής της επιχείρησης.

- Περιβάλλον (Environment): Το περιβάλλον είναι όλοι εκείνοι οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν το σύστημά μας και παράλληλα να μη μετέχουν στις άμεσες διεργασίες που εξελίσσονται στο εσωτερικό του. Περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορεί να είναι το Υπουργείο Οικονομικών, που επιβάλλει φόρους στα προϊόντα, οι ανταγωνιστές της εταιρίας, οι τράπεζες, οι ασφαλιστικοί φορείς κλπ.

➤ **Λεξικό Δεδομένων (Data Dictionary)**

Το Λεξικό Δεδομένων (Λ.Δ.) αποτελεί έναν περιγραφικό και συνάμα λιτό τρόπο, για να περιγράψουμε έννοιες που έχουμε χρησιμοποιήσει σε κάποια διαγραμματική τεχνική, όπως τα Δ.Ρ.Δ.. Τα στοιχεία ενός Δ.Ρ.Δ. που

μπορούν να περιγράψουν με το Λ.Δ. είναι οι πηγές και οι προορισμοί του συστήματος, τα αρχεία (αποθηκευτικοί χώροι), οι ροές εισόδου/εξόδου (όπως εμφανίζονται ως ετικέτες στα αντίστοιχα κανάλια ροής πληροφοριών). Με τον ορισμό των εννοιών και τη συστηματική τους τοποθέτηση στο Λ.Δ. πετυχαίνουμε την καλύτερη τεκμηρίωση των εφαρμογών μας. Τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται είναι απλά και περιγράφονται παρακάτω:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΥΜΒΟΛΙΣΜΟΣ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
1) Περιγραφή έννοιας ως άθροισμα επιμέρους εννοιών	$a = \beta + \gamma + \delta + \epsilon + \zeta$	ρόδα=ελαστικό+σαμπρέλα +ζάντα+μπουλόνια+βαλίδα
2) Περιγραφή μιας έννοιας με επιλογή από σύνολο εννοιών	$a = [\beta \gamma]$	κυβικά=[1300cc 1600cc]
3) Περιγραφή μιας έννοιας με επανάληψη κάποιας άλλης έννοιας Β φορές	$a = \beta(\gamma)$	εργάτες=100(εργάτης)
4) Περιγραφή μιας έννοιας με σχόλιο	$a = *...*$	ΧΨΩ Α.Ε.= «η μεγαλύτερη εταιρία στην Ελλάδα»
5) Περιγραφή μιας έννοιας με πιθανές τιμές που μπορεί να πάρει μια έννοια σε κάποιο διάστημα	$a = \beta(\gamma)\delta$	πόρτες=2{πόρτα}5
6) Σύνδεση όλων των προηγούμενων	$a = \beta + [\gamma \delta] + \epsilon\{\zeta\} + \eta(\theta)\iota$	αυτοκίνητο=4{ρόδα}+τιμόνι +[1300cc 1600cc]+2{πόρτα}5

➤ Δομημένη Περιγραφή

Η μέθοδος της Δομημένης Περιγραφής αποτελεί έναν λεπτομερειακό τρόπο περιγραφής των λειτουργιών ενός προγράμματος με χρήση δομημένης αρίθμησης. Η αρίθμηση αρχίζει από την υπ' αριθμό 1 λειτουργία, η οποία μπορεί να εκτείνεται και σε περισσότερες υπολειτουργίες με ανάλογη αρίθμηση (1.1, 1.2, 1.3 κλπ). Εάν κάποια από τις υπολειτουργίες διαιρείται σε περισσότερες λειτουργίες έχουμε αρίθμηση κατώτερου επιπέδου (π.χ. η 1.1 αναλύεται στις 1.1.1, 1.1.2 κλπ). Η περιγραφή συνεχίζεται μέχρι την τελευταία λειτουργία με την ανάλυσή της.

Δομημένη Περιγραφή λειτουργιών Τμήματος Μηχανοργάνωσης

0. Τμήμα Μηχανοργάνωσης
1. Ανάπτυξη Εφαρμογών
 - 1.1 Ανάλυση Απαιτήσεων
 - 1.2 Σχεδιασμός Εφαρμογών
 - 1.3 Σύνταξη Προγραμμάτων
 - 1.4 Τεκμηρίωση και Έλεγχος
 - 1.5 Εγκατάσταση
2. Επεξεργασία και Διαχείριση Δεδομένων
3. Διαχείριση Τμήματος
4. Τεχνική Υποστήριξη
 - 4.1 Συντήρηση Εφαρμογών
 - 4.2 Υποστήριξη Χρηστών
 - 4.3 Εκπαίδευση
 - 4.4 Ασφάλεια και Προστασία Δεδομένων
5. Διάθεση πόρων του τμήματος
6. Δημόσιες σχέσεις του τμήματος

4.1.5 Εναλλακτικές μέθοδοι ανάπτυξης συστημάτων

Πολλές φορές δεν είναι δυνατόν να επιλύσουμε ένα πρόβλημα εφαρμόζοντας έναν αλγόριθμο που χρησιμοποιείται ευρέως και δείχνει σωστός. Πάντα όμως υπάρχουν εναλλακτικοί δρόμοι, για να πετύχουμε τους στόχους μας και να επιλύσουμε τα τυχόν προβλήματα, που μας έχουν τεθεί. Σκοπός μας λοιπόν είναι να έρθουμε σε επαφή με τις εναλλακτικές μεθόδους δημιουργίας συστημάτων. Να δούμε τον τρόπο ανάπτυξης συστημάτων με χρήση διαγραμμάτων αναπαράστασης και να γίνει μια σύγκριση με τις μεθόδους κύκλου ζωής λογισμικού.

Οι εναλλακτικοί τρόποι με τους οποίους θα μπορέσουμε να αναπτύξουμε μια εφαρμογή λογισμικού, εκτός από τις μεθόδους κύκλου ζωής λογισμικού (μοντέλο καταρράκτη, μοντέλο IEEE), καθορίζονται ανάλογα με το πρότυπο που χρησιμοποιούν. Οι πιο αντιπροσωπευτικοί είναι οι ακόλουθοι:

- Πρότυπο Τυποποίησης
- Λειτουργικό Πρότυπο
- Πρότυπο του Αυτόματου Προγραμματισμού
- Πρότυπο Επαναχρησιμοποίησης Λογισμικού
- Σπειροειδές Πρότυπο
- Αντικειμενοστραφές Πρότυπο

4.1.6 Αλληλεπίδραση οργανωτικής δομής και Π.Σ.

Σκοπός μας είναι να παρουσιάσουμε τους διάφορους τύπους Πληροφοριακών Συστημάτων, που συναντάμε στους σύγχρονους οργανισμούς και να κατανοήσουμε πως η οργανωτική δομή ενός οργανισμού αλληλεπιδρά με τα Π.Σ., που έχουν αναπτυχθεί και εξυπηρετούν τις διάφορες λειτουργίες του οργανισμού αυτού. Στη συνέχεια θα μελετήσουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε κατηγορίας μέσω της παρουσίασης των διαφόρων τύπων Π.Σ. και της μεταξύ τους σχέσης, καθώς επίσης και της σχέσης τους με την οργανωτική πυραμίδα του οργανισμού.

Τα Π.Σ. μπορούν να καταγραφούν γενικά σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το οργανωτικό επίπεδο που εξυπηρετούν και την αξία τους μέσα στον οργανισμό. Στο στρατηγικό επίπεδο υπάρχουν τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανώτατης Διοίκησης (Π.Σ.Α.Δ.), στο διοικητικό επίπεδο τα Συστήματα Πληροφόρησης Διοίκησης (Σ.Π.Δ.) και Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Σ.Υ.Α.), στο γνωστικό επίπεδο τα Έμπειρα Συστήματα (Ε.Σ.), Συστήματα Αυτοματισμού Γραφείου (Σ.Α.Γ.) και τα Συστήματα Υποστήριξης Ομάδων (Σ.Υ.Ο.) και τέλος στο λειτουργικό επίπεδο τα Συστήματα Συναλλαγών (Σ.Σ.). Έτσι τα τυπικά συστήματα που απαντώνται στους οργανισμούς και επιχειρήσεις είναι σχεδιασμένα, ώστε να βοηθούν τους εργαζομένους όλων των επιπέδων και όλων των λειτουργιών, π.χ. σε πωλήσεις και μάρκετινγκ, παραγωγή, οικονομικά και λογιστική, ανθρώπινους πόρους.

i. Συστήματα Συναλλαγών

Τα συστήματα αυτά στοχεύουν στη βελτίωση των καθημερινών δραστηριοτήτων και αναλαμβάνουν τη διαχείριση των μεμονωμένων δοσοληψιών ή συναλλαγών (transactions) που εισάγονται καθημερινά στον οργανισμό και εκτελούνται από τις πέντε βασικές λειτουργίες του οργανισμού. Σε όλες τις επιχειρήσεις, για παράδειγμα, υπάρχουν Σ.Σ. για τις τέσσερις κύριες λειτουργίες: πωλήσεις/μάρκετινγκ, παραγωγή, χρηματοοικονομικά/λογιστική, ανθρώπινοι πόροι. Υπάρχει όμως και μια Πέμπτη κατηγορία, που καλύπτει τις ειδικές εφαρμογές για κάθε οργανισμό, αλλά και τους οργανισμούς που δεν είναι εμπορικοί ή παραγωγής, όπως οι δημόσιες και τοπικές διοικήσεις και υπηρεσίες. Αυτές πιθανόν να μην έχουν Σ.Σ. για

πωλήσεις και μάρκετινγκ, αλλά διαθέτουν άλλου είδους συστήματα (π.χ., Σ.Σ. για είσπραξη Φ.Π.Α. στο Υπουργείο Οικονομικών, για εγγραφές φοιτητών και αποτελέσματα εξετάσεων σε Πανεπιστήμια κ.ά.). Οι δραστηριότητες που καλύπτουν τα Σ.Σ. είναι επαναλαμβανόμενες και έχουν πάντοτε την ίδια μορφή. Η έμφαση εδώ δίνεται στην αποτελεσματικότητα, την ακρίβεια και την ταχύτητα, στην επεξεργασία μεγάλων όγκων δεδομένων (π.χ., διαχείριση παραγγελιών, επεξεργασία λογιστικών δεδομένων, μισθοδοσία κ.ά.). Η διοίκηση ενός οργανισμού χρειάζεται Σ.Σ., για να παρακολουθεί την κατάσταση των εσωτερικών της λειτουργιών και συγχρόνως τις σχέσεις της με ο εξωτερικό της περιβάλλον.

ii. Συστήματα Πληροφόρησης Διοίκησης

Τα Σ.Π.Δ. απευθύνονται σχεδόν αποκλειστικά στο εσωτερικό του οργανισμού με κύριο σκοπό να διευκολύνουν τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και τη λήψη αποφάσεων σε επίπεδο διοίκησης. Τα Σ.Π.Δ. συνεργάζονται με τα Σ.Σ. για το σκοπό αυτό, τα δεδομένα από τις διάφορες συναλλαγές συμπιέζονται κατάλληλα και παίρνουν τη μορφή πολυσέλιδων καταστάσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα (εβδομαδιαίες, μηνιαίες και ετήσιες αναφορές). Στην πράξη οι καταστάσεις αυτές είναι διαθέσιμες στον υπολογιστή και ο κάθε εξουσιοδοτημένος ενδιαφερόμενος μπορεί να ανατρέχει σε αυτές και να αντιγράφει τμήματά τους για άλλες συμπληρωματικές χρήσεις π.χ., δημιουργία παρουσιάσεων, καταλόγων κλπ. Οι καταστάσεις αυτές εκτυπώνονται μόνο όταν απαιτείται για λογιστικούς και φορολογικούς λόγους.

iii. Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων

Τα Σ.Υ.Α. εξυπηρετούν κι αυτά τις ανάγκες της διοίκησης του οργανισμού. Βοηθούν τους διευθύνοντες να πάρουν αποφάσεις που είναι ημι-δομημένες, μοναδικές ή γρήγορα μεταβαλλόμενες και κυρίως δεν καθορίζονται εύκολα εκ των προτέρων. Οι διευθύνοντες χρησιμοποιούν τα Σ.Υ.Α. πολλές φορές την ημέρα, ώστε να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Τα Σ.Υ.Α. χρησιμοποιούν εσωτερικές πληροφορίες που προέρχονται από τα Σ.Σ. και τα Σ.Π.Δ., αλλά πολύ συχνά εισάγουν πληροφορίες από εξωτερικές

πηγές, π.χ., τιμές μετοχών χρηματιστηρίου, τιμοκαταλόγου ανταγωνιστών κ.ά. Από τη φύση τους αλλά και από το σχεδιασμό τους, τα Σ.Υ.Α. διαθέτουν μεγαλύτερες αναλυτικές δυνατότητες, γιατί χρησιμοποιούν ποικιλία μαθηματικών μοντέλων για ανάλυση δεδομένων και συμπτύσσουν μεγάλο όγκο δεδομένων σε μορφή εκμεταλλεύσιμη από τους αποφασίζοντες. Ο σχεδιασμός τους αποσκοπεί στο να είναι έτοιμα για χρήση με διαλογικό τρόπο και να ανταποκρίνονται σε νέα δεδομένα και ερωτήσεις. Έτσι παρέχουν μια σειρά από εργαλεία, όπως εργαλεία υποστήριξης νοημοσύνης (γλώσσες ερωτημάτων, γεννήτριες καταστάσεων και γραφικών), εργαλεία υποστήριξης σχεδιασμού (προσομοίωσης και μοντελοποίησης) και τέλος εργαλεία υποστήριξης επιλογών.

iv. Πληροφοριακά Συστήματα Ανώτατης Διοίκησης

Τα Π.Σ.Α.Δ. απευθύνονται στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης και ασχολούνται με αδόμητες αποφάσεις. Δεν παρέχουν κάποια εφαρμογή ή δυνατότητα για λήψη συγκεκριμένων προβλημάτων, αλλά μάλλον δημιουργούν ένα ευρύτερο πληροφοριακό και επικοινωνιακό περιβάλλον. Έτσι σχεδιάζονται, ώστε να ενσωματώνουν δεδομένα για εξωτερικά γεγονότα, όπως νέο φορολογικό νομοσχέδιο ή αναγγελία ενός ανταγωνιστή, αλλά χρησιμοποιούν συνοπτικές πληροφορίες από Σ.Π.Δ. και Σ.Υ.Α. του οργανισμού. Κύριος σκοπός τους είναι να φιλτράρουν και να συμπιέζουν κρίσιμα δεδομένα, όπως και να παρακολουθούν την πορεία των δεδομένων στο μικρότερο δυνατό χρόνο.

Πολλοί συγγραφείς θεωρούν πως υπάρχουν και άλλες διακριτές κατηγορίες Π.Σ. ή άλλοι τύποι πληροφοριακών συστημάτων, που υποστηρίζουν τόσο το λειτουργικό όσο και το διοικητικό επίπεδο, όπως τα Έμπειρα Συστήματα (Expert Systems), Τα Συστήματα Υποστήριξης Ομάδων και τα Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα (Strategic Information Systems). Τα Έμπειρα Συστήματα είναι βασισμένα στη γνώση, δηλαδή χρησιμοποιούν πρακτικές εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης και κατάλληλο λογισμικό, για να δίνουν απαντήσεις σε ερωτήματα χρησιμοποιώντας αποθηκευμένες πληροφορίες από το παρελθόν. Τέτοια συστήματα βρίσκουμε σε εφαρμογές ιατρικής, μηχανολογίας, φυσικών επιστημών κλπ. Τα Συστήματα

Υποστήριξης Ομάδων (Σ.Υ.Ο.), έχουν κύριο σκοπό την υποστήριξη της επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων σε περιβάλλον γραφείου. Ξεκίνησαν ως μια επιμέρους λειτουργία των συστημάτων Αυτοματισμού Γραφείου, αλλά στη συνέχεια αποτέλεσαν ξεχωριστό τύπο πληροφοριακών συστημάτων. Συνήθως εξυπηρετούν ομάδες εργαζομένων σε εργασίες δημιουργικής και όχι συναλλακτικής ή γραφειοκρατικής υφής. Τέλος οποιοδήποτε Π.Σ. μπορεί να καλείται Στρατηγικό Πληροφοριακό Σύστημα, εφόσον δίνει στον οργανισμό στρατηγικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές του οργανισμού.

Τα διάφορα Π.Σ. ενός οργανισμού δεν είναι ανεξάρτητα, αλλά αλληλένδετα και επικοινωνούν μεταξύ τους. Τα Συστήματα Συναλλαγών (Σ.Σ.) είναι ο κύριος παραγωγός πληροφοριών, που χρησιμοποιούνται από όλα τα άλλα συστήματα, τα οποία με τη σειρά τους παράγουν πληροφορίες για νέα συστήματα. Από τη άλλη πλευρά, τα Π.Σ.Α.Δ. είναι οι κύριοι αποδέκτες δεδομένων από κατώτερα επίπεδα οργανισμού, αλλά όλα τα συστήματα ανταλλάσσουν δεδομένα μεταξύ τους. Δεδομένα ανταλλάσσονται και μεταξύ συστημάτων που εξυπηρετούν διαφορετικές λειτουργικές περιοχές.

Με την αλληλοσυσχέτιση μεταξύ συστημάτων γεννήθηκαν τα Ολοκληρωμένα Π.Σ. (Integrated Information Systems). Μερικές δεκαετίες παλιότερα πολλοί οργανισμοί και εταιρείες επιχείρησαν να τα κατασκευάσουν με καθόλου ικανοποιητικά αποτελέσματα, κυρίως γιατί σε τεράστιους οργανισμούς και επιχειρήσεις, υπήρχαν χιλιάδες παράμετροι, που έπρεπε να ληφθούν υπόψη δημιουργώντας έτσι τεράστια συστήματα που ήταν αδύνατο να διοικηθούν. Το ερώτημα που τίθεται, είναι πως θα επιτευχθεί η ενοποίηση ή ολοκλήρωση των διαφόρων ανεξάρτητων υποσυστημάτων μεταξύ τους. Με τη βοήθεια της τεχνολογικής εξέλιξης στην πληροφορική και τις επικοινωνίες επιτεύχθηκε σταδιακά η λειτουργική ολοκλήρωση συστημάτων και εφαρμογών σε ένα ενιαίο διασυνδεδεμένο σύνολο, χωρίς να ξεκινάμε από το σχεδιασμό ενός μοναδικού ενοποιημένου συστήματος.

Όλοι παραδέχονται ότι τα Π.Σ. έχουν συντελέσει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας των οργανισμών, αλλά δε γνωρίζουμε την ακριβή φύση της σχέσης τους. Από τη μια τα Π.Σ. προσπαθούν να προσαρμοσθούν στις πληροφοριακές ανάγκες των κυριότερων ομάδων

εργαζομένων σε έναν οργανισμό, ενώ από την άλλη, ο οργανισμός θα πρέπει να είναι ανοιχτός, ώστε να δέχεται τις επιρροές των νέων τεχνολογιών και των Π.Σ.

4.1.7 Πως οι οργανισμοί επηρεάζουν τα Π.Σ. και αντίστροφα

Οι ανάγκες του οργανισμού καθορίζονται από τα Π.Σ. Θεωρητικά, οι οργανισμοί είναι εκείνοι που κατασκευάζουν τα Π.Σ. με σκοπό να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά τους ή πολλές φορές απλώς γιατί θέλουν να φαίνονται καινοτόμοι. Υπάρχουν εξωτερικοί παράγοντες που συντελούν σ' αυτό, όπως π.χ. οι επιδράσεις του περιβάλλοντος και κατευθύνσεις της αγοράς.

Οι οργανισμοί έχουν άμεση επίδραση πάνω στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, γιατί αποφασίζουν πως αυτές θα χρησιμοποιηθούν και τι ρόλο θα παίξουν μέσα στον οργανισμό. Έτσι παρατηρούμε ότι από τις απομονωμένες ηλεκτρονικές λογιστικές μηχανές της εποχής του 1950, περάσαμε σταδιακά στις σημερινές πλήρως δικτυωμένες επιχειρήσεις και οργανισμούς με τα Π.Σ. να αποτελούν το σκελετό του οργανισμού. Παράλληλα, βλέπουμε να γεννιέται σταδιακά το τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων, που συγκεντρώνει όλους, τους ειδικούς της πληροφορικής αλλά και τους υπεύθυνους χρήστες.

Τα Π.Σ. ασκούν επίδραση στην οργάνωση και τη λειτουργία των οργανισμών. Πρώτον, από οικονομικής πλευράς λόγω της σταδιακής αντικατάστασης χειρογραφικών εργασιών με αυτοματοποιημένες αλλά και τη φθηνότερη απόκτηση και διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών. Δεύτερον, από πλευράς αλλαγής του τρόπου λήψης αποφάσεων μέσα στον οργανισμό με τη βοήθεια Π.Σ.

Οι σύγχρονες τάσεις στην ανάπτυξη Π.Σ. υπό την πίεση των τεχνολογικών εξελίξεων στους διάφορους τομείς και ιδίως η εμφάνιση του Διαδικτύου, του παγκόσμιου ιστού, ήδη επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δρουν μέσα στην αγορά και τη διοίκηση και τις οδηγούν σε ορισμένες αναθεωρήσεις και προσαρμογές.

Συγκεκριμένα παρατηρούνται οι ακόλουθες τάσεις:

- 4 Μετάπτωση των Συστημάτων Συναλλαγών σε Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση

Μετά την εισαγωγή της πληροφορικής και στην αυτοματοποίηση των εργασιών ρουτίνας στο λειτουργικό επίπεδο, παρατηρείται η τάση να λαμβάνονται σοβαρότερα υπόψη οι απαιτήσεις για πληροφορίες διοίκησης στο σχεδιασμό των Συστημάτων Συναλλαγών και παράλληλα να αναπτύσσονται νέες εφαρμογές για τα υψηλότερα διοικητικά κλιμάκια.

- 5 Διάσπαση παλιότερων ολοκληρωμένων Π.Σ. σε ευέλικτα αλλά συνεργαζόμενα υποσυστήματα

Το ολοκληρωμένο ή ολικό Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης (Π.Σ.Δ.), που είχε θεωρηθεί παλιότερα πανάκεια, αναθεωρείται, γιατί: α) οι απαιτήσεις των στελεχών για πληροφορίες αλλάζουν και ένα τέτοιο σύστημα γίνεται απαρχαιωμένο και μερικό, β) είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο και αναγκαστικά δεν μπορεί να αγκαλιάσει ολόκληρη την επιχείρηση, το κόστος ανάπτυξης και συντήρησης, γ) είναι μεγάλο και πολλές φορές οι χρήστες δεν μπορούν να το αξιοποιήσουν. Έτσι πολλές επιχειρήσεις προτιμούν ημιανεξάρτητα αλληλοσυνδεδεμένα χαλαρά υποσυστήματα, τα οποία αναπτύσσονται και συντηρούνται σχετικά ανεξάρτητα.

- 6 Ανάγκη για στρατηγικό Σχεδιασμό Π.Σ.

Εξαιτίας της επέκτασης των εφαρμογών πληροφορικής, της αλληλοσυσχέτισης των Πληροφοριακών Συστημάτων, της μεγαλύτερης πολυπλοκότητάς τους και των τεχνολογικών εξελίξεων, αυξάνει η ανάγκη για συστηματικό προγραμματισμό του συνόλου των πληροφοριακών συστημάτων ενός οργανισμού. Ο συνολικός αυτός σχεδιασμός, περιλαμβάνει τη σύνταξη ενός κυλιόμενου σχεδίου - ή προγράμματος - ανάπτυξης Πληροφοριακών Συστημάτων, το οποίο καθοδηγεί την ανάπτυξη όλων των επιμέρους συστημάτων και εφαρμογών συμβάλλοντας στην αποφυγή αποσπασματικών, ασύνδετων εφαρμογών και περιορίζει τη σπατάλη πόρων, διαμορφώνοντας στρατηγική, προτεραιότητες και στόχους ανάπτυξης. Το σχέδιο αυτό πρέπει να είναι ευέλικτο και να αναθεωρείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός των Πληροφοριακών Συστημάτων συνοδεύεται και από ανάλογες οργανωτικές αλλαγές. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις

υιοθετούν μια ευρύτερη αντίληψη για το μάνατζμεντ των πληροφοριακών πόρων συνολικά. Οι πόροι αυτοί περιλαμβάνουν εξοπλισμό, λογισμικό, τηλεπικοινωνίες, προσωπικό και διαδικασίες και είναι κατανεμημένοι στα διάφορα τμήματα ή υπομονάδες του οργανισμού – όχι μόνο στο τμήμα πληροφορικής. Η συνολική και ολοκληρωμένη αντιμετώπισή τους, έχει οδηγήσει στην υιοθέτηση οργανωτικών σχημάτων όπως η σύσταση συντονιστικής Επιτροπής, η αναβάθμισή τους ιεραρχικά με την ανάθεση των συστημάτων σε διοικητικό στέλεχος υψηλής στάθμης και η ανάπτυξη διαδικασιών προγραμματισμού. Η διαδικασία αυτή άλλωστε, είναι και η προϋπόθεση για επιτυχημένες εφαρμογές και συστήματα και προηγείται του Κύκλου Ζωής ανάπτυξης κάθε συστήματος.

7 Τάση συμμετοχή χρηστών

Οι κυριότερες δυσκολίες στην ανάπτυξη των Π.Σ. στο μέλλον είναι περισσότερο διοικητικές και οργανωτικές παρά τεχνικές. Η γνώση μας για τις πραγματικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό είναι περιορισμένη. Για αυτό είναι αναγκαίο να συμμετέχουν οι ίδιοι οι Χρήστες στη σχεδίαση και ανάπτυξη των αντίστοιχων Πληροφοριακών Συστημάτων. Και οι χρήστες στην περίπτωση αυτή είναι τα διοικητικά στελέχη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

ΧΡΗΣΤΕΣ (επίπεδα)	ΧΡΗΣΕΙΣ Π.Σ.Δ.
ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	Διεκπεραίωση συναλλαγών, επεξεργασία δεδομένων, εισόδου και απάντηση σε περιστασιακές ερωτήσεις
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑΣ ΒΑΘΜΙΔΑΣ	Παροχή δεδομένων δραστηριοτήτων, βοήθεια στον προγραμματισμό εργασιών, στην αναγνώριση περιπτώσεων εξαιρέσεων ή που ξεφεύγουν από έλεγχο, στη λήψη αποφάσεων
ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	Παροχή πληροφοριών για ανάλυση, βοήθεια στην ανάλυση, στη διαμόρφωση σχεδίων, προγραμμάτων κι στη σύνταξη αναφορών
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Τακτικές αναφορές, για την εξέλιξη σημαντικών μεταβλητών Ειδικές αιτήσεις ανάκλησης/επανάκτησης

	<p>πληροφοριών</p> <p>Ειδικές αναλύσεις και εκθέσεις</p> <p>Βοήθεια στην αναγνώριση προβλημάτων και ευκαιριών</p> <p>Βοήθεια στη λήψη αποφάσεων</p>
--	---

4.2 Το κέντρο πληροφορικής

Το κέντρο πληροφορικής, είναι εκείνο το τμήμα της επιχείρησης, που ασχολείται με τη συγκέντρωση και επεξεργασία πληροφοριών. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να προέρχονται και να προορίζονται, από και προς οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης. Σκοπός του κέντρου επεξεργασίας πληροφοριών είναι η σωστή και εύρυθμη λειτουργία του, καθώς οι πληροφορίες αυτές είναι ο λόγος που η επιχείρηση πορεύεται προς τη σωστή κατεύθυνση, με άξονα τον προσανατολισμό προς την επίτευξη των στόχων.

Για να μπορούμε να πούμε, ότι η εταιρία μας διαθέτει μια πολύ καλή μηχανογραφική υποδομή, όλες οι λειτουργίες που εκτελούνται, πρέπει να είναι μηχανογραφημένες, έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να μπορούν να εργάζονται πιο γρήγορα και αποδοτικά.

4.2.1 Το κέντρο πληροφορικής/μηχανογράφησης

Το τμήμα αυτό, είναι υπεύθυνο για την καλή λειτουργία όλων των υπολογιστικών συστημάτων της εταιρίας. Ακόμη, είναι υπεύθυνο για την προμήθεια νέων ή την αναβάθμιση των παλιών υπολογιστικών και πληροφοριακών συστημάτων. Τέλος, έχει την ευθύνη της λειτουργίας του μεσαίου μεγέθους συστήματος, διαχειρίζεται το σύνολο σχεδόν των εφαρμογών επεξεργασίας δεδομένων κατά δεσμίδες και παίρνει αντίγραφα ασφαλείας των δεδομένων και των προγραμμάτων του μεσαίου μεγέθους συστήματος. Ο χώρος που στεγάζεται το τμήμα μηχανογράφησης λέγεται κέντρο πληροφορικής.

Το κέντρο πληροφορικής είναι διαμορφωμένο, έτσι ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες του τμήματος μηχανογράφησης. Έχει ειδικούς αποθηκευτικούς χώρους για την αποθήκευση εφεδρικών μηχανημάτων (π.χ. εκτυπωτές, οθόνες, τερματικά κλπ), αναλώσιμων (π.χ. χαρτί εκτύπωσης, CDs κλπ), των αντιγράφων ασφαλείας και των εγχειριδίων χρήσης όλων των υπολογιστικών και πληροφοριακών συστημάτων.

Έχει κατάλληλη υποδομή (κλιματισμό, συνεχή παροχή ρεύματος) για τη στέγαση και αδιάλειπτη λειτουργία του κεντρικού υπολογιστικού συστήματος και των περιφερειακών του (εκτυπωτές, modem κλπ). τέλος, έχει όπως και όλα τα τμήματα κατάλληλους χώρους εργασίας για τους υπαλλήλους. Τα μέτρα ασφαλείας στο χώρο του κέντρου πληροφορικής είναι αυξημένα και στο χώρο που στεγάζεται το κεντρικό υπολογιστικό σύστημα και στα περιφερειακά του μηχανήματα, επιτρέπεται η είσοδος μόνο σε εξουσιοδοτημένα άτομα. Το κέντρο πληροφορικής, είναι πολύ στενά συνδεδεμένο με όλα τα τμήματα και τη διεύθυνση της εταιρίας, καθώς όλοι έχουν ανάγκη από πληροφόρηση για να μπορέσουν να λειτουργήσουν σωστά (Δημήτριος Βεργίνης, 2002).

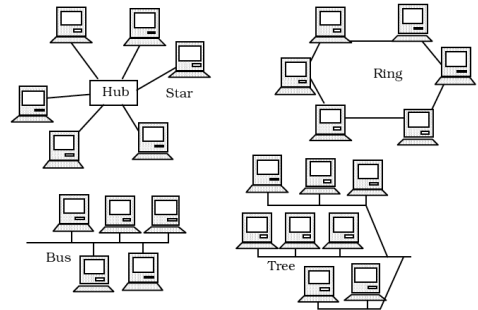
4.2.2 Τηλεπικοινωνίες και δίκτυα

Με τον όρο τηλεπικοινωνία (telecommunication), αναφερόμαστε σε οποιοδήποτε σύστημα, στο οποίο τα δεδομένα ή οι πληροφορίες μεταφέρονται με κάποιο μέσο μετάδοσης, δηλαδή τηλεφωνική γραμμή, δορυφόρο ή μικροκύματα. Οι τηλεπικοινωνίες μπορούν να ωφελήσουν μια επιχείρηση μειώνοντας τους χρόνους ροής δεδομένων, ξεπερνώντας τα γεωγραφικά όρια και αλλάζοντας τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις επικοινωνούν μεταξύ τους. Οι άνθρωποι που χρησιμοποιούν από απόσταση κάποιο Πληροφοριακό Σύστημα, έχουν τις ίδιες ακριβώς δυνατότητες χρήσης, με αυτούς που εργάζονται στο ίδιο κτήριο όπου στεγάζεται ο υπολογιστής που υποστηρίζει το σύστημα. Η κάθε λογής επεξεργασία δεδομένων από απόσταση, ονομάζεται και τηλεπεξεργασία (teleprocessing). Ένα Σύστημα Τηλεπεξεργασίας ή Τηλεματικής επιτρέπει στους χρήστες να αποκτήσουν άμεση προσπέλαση σε κάποιο απομακρυσμένο υπολογιστή υποβάλλοντας τις δοσοληψίες τους για επεξεργασία με τη βοήθεια του τερματικού ή του σταθμού εργασίας τους. Ένα τέτοιο σύστημα αποτελείται από:

- Τερματικά: αυτά είναι μονάδες εισόδου/εξόδου που αποτελούν τα μέσα διεπαφής του συστήματος με το χρήστη.
- Διαμεσολαβούσες μονάδες επικοινωνίας δεδομένων: αυτές επιτρέπουν τη μετάδοση δεδομένων από τα τερματικά στους υπολογιστές και αντίστροφα.

- Δίαυλοι επικοινωνίας: είναι οι τηλεφωνικές γραμές, οπτικές ίνες, ομοαξονικά καλώδια, συστήματα μικροκυμάτων και δορυφόροι.
- Υπολογιστές: όλων των τύπων και μεγεθών.
- Λογισμικό επικοινωνιών: είναι τα προγράμματα που ελέγχουν τις διεργασίες εισόδου/εξόδου και μετάδοσης δεδομένων.

Ένα Δίκτυο Επικοινωνίας Δεδομένων δίνει τη δυνατότητα διασύνδεσης τερματικών και υπολογιστών που συχνά είναι εγκατεστημένοι σε διαφορετικά γεωγραφικά σημεία. Η επικοινωνία αυτή επιτυγχάνεται με την ανταλλαγή δεδομένων, προγραμμάτων, αρχείων και βάσεων δεδομένων και με την κατανομή του υπολογιστικού έργου στις μονάδες αυτές. Έτσι έχουμε υπολογιστικούς κόμβους, όπου εκτελείται επεξεργασία δεδομένων, και επικοινωνιακούς διαύλους για τη διασύνδεση των κόμβων αυτών.



Σχηματική απεικόνιση τοπολογιών

Αντίθετα με τον όρο Δίκτυα Υπολογιστών περιγράφεται η διασύνδεση ανεξάρτητων υπολογιστών και μόνο.

Τα δίκτυα μπορούν να ταξινομηθούν ως προς τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Τοπολογία
- Ιεραρχία ελέγχου και ροής δεδομένων
- Περιοχή κάλυψης
- Κυριότητα και χρήση

Ανάλογα με το σχήμα σύνδεσης, διακρίνουμε τις ακόλουθες τοπολογίες:

- Αστέρας: σε αυτό το σχήμα, όλα τα τερματικά ή υπολογιστές συνδέονται απευθείας και με ξεχωριστή γραμμή με τον κεντρικό υπολογιστή.
- Δέντρο: σε αυτή την τοπολογία, σε κάθε γραμμή συνδέονται πολλά τερματικά ή υπολογιστές.
- Δακτύλιος: όλα τα συστατικά μέρη ενός δικτύου συνδέονται σε δακτύλιο.
- Μεικτή: όταν υπάρχει συνδυασμός των προηγούμενων τοπολογιών.

Στα ιεραρχικά δίκτυα, οι σταθμοί εργασίας συνδέονται κατά ομάδες σε μονάδες, ελέγχου επικοινωνιών, οι οποίες συνδέονται σε συγκεντρωτικές, οι οποίες με τη σειρά τους συνδέονται στον κεντρικό υπολογιστή από τον οποίο ελέγχονται.

Αντίθετα, στα μη ιεραρχικά δίκτυα υπάρχει απευθείας σύνδεση με τον εκάστοτε κεντρικό υπολογιστή.

Η ευρύτητα της περιοχής στην οποία αναπτύσσεται ένα δίκτυο μπορεί να το κατατάξει ανάλογα σε κάποιο από τα παρακάτω είδη:

- Δίκτυα Ευρείας Περιοχής (Wide Area Network). Οι υπολογιστές και οι σταθμοί εργασίας βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση μεταξύ τους.
- Δίκτυα Τοπικής Περιοχής (Local Area Network). Τα αποκαλούμενα και τοπικά δίκτυα, αναπτύσσονται σε ένα κτίριο ή σε συγκρότημα κτιρίων.
- Μικτά δίκτυα. Στην περίπτωση αυτή έχουμε συνδυασμό των δύο παραπάνω μορφών δικτύωσης.

Τέλος από πλευρά κυριότητας, τα δίκτυα μπορούν να διακριθούν σε:

- Ιδιωτικά, όπου ο εξοπλισμός και το λογισμικό του δικτύου ανήκουν στην επιχείρηση-ιδιοκτήτη, ανεξάρτητα από το ποιος παρέχει τις γραμμές σύνδεσης.
- Δημόσια, τα οποία αποτελούνται από επικοινωνιακούς κόμβους και γραμμές. Μέσω τοπικών γραμμών, οι υπολογιστές και οι σταθμοί εργασίας συνδέονται με τους κόμβους του δικτύου και ανάλογα με το είδος της χρήσης και τον αριθμό συνδέσεων, χρεώνεται ο κάθε χρήστης. Η ύπαρξη διεθνών προτύπων και πρωτοκόλλων επικοινωνίας επιτρέπει τη διασύνδεση των δημόσιων ή εθνικών δικτύων μεταξύ τους.

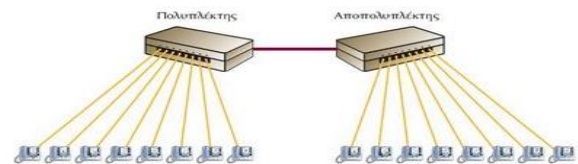
Τα τελευταία χρόνια, πολλές επιχειρήσεις συνδέουν τους υπολογιστές τους με τους αντίστοιχους των πελατών και των προμηθευτών τους, για να μπορούν να ανταλλάσσουν δεδομένα. Η χρήση συστημάτων ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (Electronic Data Interchange – EDI) εξοικονομεί χρήματα και χρόνο, καθώς τα έγγραφα συναλλαγών (όπως δελτία αποστολών και τιμολόγια) μεταβιβάζονται στιγμιαία χωρίς εκτυπώσεις και ταχυδρομικά τέλη.

Οι διάφορες μονάδες ενός Συστήματος Τηλεπεξεργασίας συνδέονται ή επικοινωνούν με χρήση μέσων τηλεπικοινωνίας, όπως οι δίαυλοι επικοινωνίας και οι διαμεσολαβούσες μονάδες επικοινωνίας δεδομένων. Οι δίαυλοι επικοινωνίας διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες.

Κατηγορία επικοινωνίας	Μέσο
Ενσύρματος	<ul style="list-style-type: none"> ο Τηλεφωνικά καλώδια ο Ομοαξονικά καλώδια ο Οπτικές ίνες
Ασύρματος	<ul style="list-style-type: none"> ο Μικροκύματα ο Δορυφορική μετάδοση ο Κυψελοειδής μετάδοση ο Ασύρματα τοπικά δίκτυα ο Υπέρυθρος μετάδοση

Τα σήματα που διέρχονται μέσω των ενσύρματων ή των ασύρματων διαύλων επικοινωνίας, χωρίζονται σε:

- ➔ Αναλογικά, όπου τα δεδομένα μεταφέρονται σε μορφή συνεχόμενων κυμάτων συνήθως μέσω κοινών τηλεφωνικών γραμμών.
- ➔ Ψηφιακά, όπου τα δεδομένα μεταβιβάζονται ως φορτισμένα ή μη (on/off) ηλεκτρικά σήματα. Στα ψηφιακά σήματα η μετάδοση γίνεται ουσιαστικά στη «γλώσσα» που αντιλαμβάνονται οι υπολογιστές και οι διάφορες ηλεκτρονικές συσκευές.



Εμφάνιση χρήσης διαποδιαμορφωτή

Καθώς μεγάλα κομμάτια των τηλεφωνικών δικτύων χρησιμοποιούν ακόμη την αναλογική τεχνολογία, για να επικοινωνήσουν δυο υπολογιστές

χρειάζεται μια ενδιάμεση συσκευή, το διαποδιαμορφωτή (modem), που μετατρέπει τα δεδομένα από ψηφιακή σε αναλογική μορφή και αντίθετα. Τα επόμενα χρόνια, η χρήση των μόντεμ θα φθίνει μέχρι τελικής εξαφάνισης καθώς στα νέα τηλεφωνικά δίκτυα χρησιμοποιούνται πλέον ψηφιακές γραμμές. Ειδικά για τις ανάγκες των επιχειρήσεων προσφέρονται και οι γραμμές ISDN (Integrated Services Digital Network), με επιπλέον δυνατότητες από τις ψηφιακές γραμμές ως προς τη μετάδοση δεδομένων από οποιαδήποτε συσκευή τηλεπικοινωνίας σε μορφή κειμένου, ήχου, εικόνας, γραφικών και βίντεο. Ο Ο.Τ.Ε. προσφέρει επίσης ειδικές υπηρεσίες επικοινωνίας με χρήση των δικτύων Hellaspac και Hellascom.

Τα διάφορα δεδομένα διαβιβάζονται με χρήση των παραπάνω μέσων επικοινωνίας με σειριακό ή με παράλληλο τρόπο. Όταν μιλάμε για σειριακή μετάδοση, εννοούμε ότι οι τιμές 1 και 0 του κάθε byte στέλνονται η μια μετά την άλλη μέσα από την ίδια

διαδρομή. Απεναντίας στην παράλληλη μετάδοση μεταβιβάζονται ξεχωριστά μέσω διαφορετικών διαδρομών και φθάνουν ταυτόχρονα στον αποδέκτη. Η σειριακή μετάδοση πραγματοποιείται σύγχρονα ή ασύγχρονα. Στην ασύγχρονη μετάδοση το πακέτο δεδομένων αποτελείται από έναν μόνο χαρακτήρα περισοιχισμένο από δυο bits ελέγχου. Η σύγχρονη μετάδοση χρησιμοποιείται για τη γρήγορη μετάδοση μεγάλων παρτίδων δεδομένων σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

4.2.3 Οι πληροφορίες

Η συμβατική οικονομική θεωρία, διατυπώνει μια υπόθεση σύμφωνα με την οποία, η πληροφόρηση είναι *τέλεια*. Στην πραγματικότητα, εκείνοι που λαμβάνουν αποφάσεις έχουν να αντιμετωπίσουν μια *ασύμμετρη πληροφόρηση* (asymmetric information): έχουν δηλαδή διαφορετικούς τύπους και διαφορετικές ποσότητες πληροφοριών.

Αυτό συμβαίνει, γιατί καθώς οι επιχειρήσεις συγκεντρώνουν στοιχεία, φτάνουν σε κάποιο σημείο, στο οποίο το οριακό κόστος εξασφάλισης μιας ακόμα μονάδας πληροφόρησης καθίσταται απαγορευτικό, σε σύγκριση με την οριακή αξία της κατοχής αυτής της μονάδας πληροφόρησης. Τότε, θα αποφασίσουν ότι οι πληροφορίες που έχουν συγκεντρώσει ως εκείνη τη στιγμή, είναι αρκετές και θα προχωρήσουν στη λήψη απόφασης.

Υπάρχουν δύο είδη πληροφοριών: αφ' ενός οι δημόσιες και διαθέσιμες σε όλους πληροφορίες και αφ' ετέρου οι ιδιωτικές πληροφορίες, οι οποίες είναι διαθέσιμες μόνο σε κάποιους οικονομικούς παράγοντες σε μια προνομιακή βάση.

Η ανάγκη για επιχειρηματική πληροφόρηση, είναι μεγάλη, γι' αυτό και οι υπεύθυνοι συλλογής πληροφοριών ανατρέχουν σε πολλών ειδών πηγές εξόρυξης πληροφοριών. Οι πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν μπορεί να είναι πρωτογενείς (στοιχεία που προκύπτουν από τη συλλογή δεδομένων, π.χ. τιμή μετοχών) ή επεξεργασμένες (δεδομένα, τα οποία απαιτούν κάποια αυτοματοποιημένη ή όχι διαδικασία επεξεργασίας, προκειμένου να παράξουν χρήσιμες πληροφορίες).

Όπως, έχει αναφερθεί, οι βασικές πηγές προέλευσης πληροφοριών είναι, οι ήδη υπάρχουσες βάσεις δεδομένων σε διάφορες δημόσιες υπηρεσίες, βιβλιοθήκες,

στατιστικές εταιρίες, άρθρα, αποτελέσματα επιστημονικών ερευνών κλπ, οι δειγματοληπτικές έρευνες, που μπορούμε να πραγματοποιήσουμε (μπορούμε επίσης, να χρησιμοποιήσουμε δημοσιευμένες έρευνες ανταγωνιστών), η παρατήρηση της κίνησης της αγοράς ή και των ανταγωνιστών.

Ο αιώνας που ζούμε, έχει χαρακτηριστεί ως ο αιώνας των πληροφοριών (information age). Είναι πλέον αποδεκτό από όλους, ότι η πληροφορία αποτελεί ένα νέο συντελεστή παραγωγής, εξίσου σημαντικό με τους κλασικούς συντελεστές παραγωγής, όπως η εργασία, το κεφάλαιο και οι πρώτες ύλες. Σε μια οικονομία, όπου η πληροφορία αποτελεί ένα συντελεστή εισροής σε κάθε παραγωγική διαδικασία είναι ευνόητο ότι πρωτεύοντα ρόλο, αντίστοιχης σημασίας με εκείνο των παραγωγικών συστημάτων, παίζουν τα Πληροφοριακά Συστήματα. Με τον όρο αυτό, αναφερόμαστε σε ένα ευρύ φάσμα συστημάτων, τα οποία έχουν ως αντικείμενο την επεξεργασία και την επικοινωνία δεδομένων και πληροφοριών που συλλέγουμε, βασικό στοιχείο των οποίων είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές.

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορικής, που έχει σημειωθεί τα τελευταία χρόνια, έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη Πληροφοριακών Συστημάτων για την υποστήριξη πάσης φύσεως επιχειρηματικών εφαρμογών, από τη διεκπεραίωση συναλλαγών, την καταγραφή, επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων, την παροχή πληροφοριών τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης.

Τα είδη πληροφοριών, τα οποία μπορούμε να βρούμε εντός της επιχείρησής μας, είναι συνήθως παλαιότερες έρευνες, στατιστικά στοιχεία, αποτελέσματα δειγματοληψιών για κάποια προϊόντα ή υπηρεσίες μας κλπ. Αντίθετα, οι πληροφορίες που προέρχονται εκτός της επιχείρησης, μπορεί να είναι οτιδήποτε καινούριο έχει προκύψει στον κλάδο, από την αλλαγή των συνηθειών των καταναλωτών, μέχρι την κυκλοφορία ενός νέου ανταγωνιστικού ή όχι προϊόντος, το οποίο επηρεάζει τις πωλήσεις μας.

Οι περισσότερο πετυχημένες επιχειρήσεις σήμερα, είναι εκείνες που αποκτούν και χρησιμοποιούν την πληροφορία πιο αποτελεσματικά από τις υπόλοιπες στον αντίστοιχο κλάδο. Η άποψη αυτή, βασίζεται στο γεγονός ότι στη σημερινή εποχή οι οικονομικές δραστηριότητες οικοδομούνται κυρίως πάνω στην παραγωγή, διαχείριση και χρήση της πληροφορίας.

Επεξεργασία πληροφοριών, είναι η τροποποίηση (μετασχηματισμός, αλλαγή) ενός συνόλου πληροφοριών, με τρόπο ανιχνεύσιμο από κάποιον παρατηρητή.

Η επεξεργασία πληροφοριών μπορεί να είναι:

- Σειριακή: η σειριακή επεξεργασία, είναι επεξεργασία που συμβαίνει διαδοχικά. Υπάρχει ρητή σειρά, με την οποία εκτελούνται οι λειτουργίες και σε γενικές γραμμές, τα αποτελέσματα μίας διεργασίας γίνονται γνωστά πριν από την επόμενη ενέργεια της επόμενης. Τα σειριακά συστήματα επεξεργασίας, μπορεί να μιμούνται τη δράση των παράλληλων συστημάτων, αν και με ταυτόχρονη (και συνήθως σοβαρή) απώλεια σε απόδοση.
- Παράλληλη: η παράλληλη επεξεργασία, είναι μια μορφή επεξεργασίας, κατά την οποία πολλές διεργασίες πραγματοποιούνται ταυτόχρονα, λειτουργώντας βάση την αρχή, ότι τα μεγάλα προβλήματα μπορούν να διαιρεθούν σε μικρότερα, τα οποία στη συνέχεια επιλύονται *ταυτόχρονα* (παράλληλα).

Και στις δύο περιπτώσεις, η επεξεργασία των δεδομένων μπορεί να είναι:

- Συγκεντρωτική: η επεξεργασία των δεδομένων ενός υπολογιστή ή ενός συμπλέγματος συνδεδεμένων υπολογιστών, εκτελείται σε ένα συγκεκριμένο σημείο. Η πρόσβαση στον κεντρικό υπολογιστή γίνεται μέσω απλών τερματικών, τα οποία απλά στέλνουν μόνο δεδομένα εισόδου και λαμβάνουν το αποτέλεσμα στην οθόνη τους.
- Κατανεμημένη: η κατανεμημένη επεξεργασία, αποτελεί ένα υποσύνολο της παράλληλης επεξεργασίας, στο οποίο όλοι οι υπολογιστές έχουν ιδιωτικές, τοπικές μνήμες με ξεχωριστούς χώρους διευθύνσεων (είναι δηλαδή ανεξάρτητοι, δικτυωμένοι υπολογιστές) και παρέχουν στον χρήστη την ψευδαίσθηση του ενιαίου, μοναδικού συστήματος. Ο όρος «κατανεμημένο σύστημα» αναφέρεται τόσο στο υλικό (επεξεργαστές, μνήμες, δίκτυο) όσο και στο λογισμικό (λειτουργικό σύστημα, εφαρμογές), που είναι απαραίτητα για να υλοποιηθούν η κατανομή και αυτή η ψευδαίσθηση.

4.2.4 Προγράμματα

Οι επιχειρήσεις, για να επιτύχουν τους στόχους τους, εξοπλίζουν το μηχανογραφικό κέντρο, καθώς και όλα τα υπόλοιπα τμήματά τους, με τον καταλληλότερο (πολλές φορές τον πιο σύγχρονο) τεχνολογικό εξοπλισμό.

Μερικά από τα προγράμματα, που χρησιμοποιούν οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι, ολοκληρωμένα πακέτα εφαρμογών γραφείου (MS Office), στατιστικές/μαθηματικές εφαρμογές (Mathematica, Mathtype, SPSS), λογιστικά προγράμματα, προγράμματα παρακολούθησης πωλήσεων, ελέγχου αποθηκών ανά κατάσταση, συστήματα παραγγελιοληψίας, άμεσης (online) παραγγελίας/κρατήσεων, συστήματα γραμματειακής υποστήριξης, αντιικές εφαρμογές, εφαρμογές διαχείρισης ηλεκτρονικών και μη καρτών πελατών, συστήματα διαχείρισης περιεχομένου (joomla), κλπ.

Οι εφαρμογές προγραμματισμού επιχειρηματικών πόρων, ενσωματώνουν την εσωτερική και εξωτερική διαχείριση πληροφοριών ολόκληρου του οργανισμού. Εμπεριέχουν τα οικονομικά, τη λογιστική, την παραγωγή, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση και τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Τα συστήματα ERP, αυτοματοποιούν τη δραστηριότητα αυτή με ενσωματωμένο το λογισμικό εφαρμογών. Σκοπός του λογισμικού είναι, να διευκολύνει τη ροή πληροφοριών μεταξύ όλων των επιχειρηματικών λειτουργιών μέσα στο όριο της οργάνωσης και να διαχειρίζεται τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Τα συστήματα ERP, μπορούν να τρέξουν σε μια ποικιλία διαμορφωμένου υλικού και λογισμικού και συνήθως, απασχολούν μια βάση δεδομένων ως αποθήκη πληροφοριών.



Εφαρμογές που περιλαμβάνονται σε ένα σύστημα ERP

Ένας τέτοιο σύστημα, περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα, που λειτουργεί σε πραγματικό χρόνο (ή σχεδόν), χωρίς να εξαρτάται από περιοδικές ενημερώσεις.
- Είναι μια κοινή βάση δεδομένων, που υποστηρίζει όλες τις εφαρμογές.
- Έχει συνεπή και ολοκληρωμένη εμφάνιση και αίσθηση σε κάθε ενότητα.

- Εγκαθίσταται χωρίς να γίνει επεξεργασία ολόκληρης της εφαρμογής/δεδομένων από το τμήμα τεχνολογίας.

Η εφαρμογή προγραμματισμού επιχειρηματικών πόρων, περιλαμβάνει τη διαχείριση οικονομικών/λογιστικών εφαρμογών, ανθρωπίνων πόρων, παραγωγής, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, διαχείριση έργων, διαχείριση πελατειακών σχέσεων, υπηρεσιών δεδομένων και ελέγχου χρήσης.

Το θεμελιώδες πλεονέκτημα του συστήματος ERP είναι η ενσωμάτωση των πολλών διαδικασιών, με τις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις και η εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος. Η λήψη των αποφάσεων γίνεται πιο γρήγορα και εύκολα, τα δεδομένα είναι ορατά σε όλο τον οργανισμό. Εξαλείφει την ανάγκη εκσυγχρονισμού των διαφόρων συστημάτων, δίνει τη δυνατότητα τυποποίησης ονομασίας και κωδικοποίησης των προϊόντων, παρέχουν μια πλήρη εικόνα της επιχείρησης.

Τα μειονεκτήματά τους είναι η προβληματική προσαρμογή τους, ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών για την προσαρμογή του συστήματος ERP, μπορεί να βλάψει την ανταγωνιστικότητα ή/και να αποσπάσει την προσοχή από άλλες κρίσιμες διεργασίες, μπορεί να κοστίσει περισσότερο απ' ό,τι λιγότερο ολοκληρωμένες λύσεις, το υψηλό κόστος αλλαγής αυξάνει τη διαπραγματευτική ισχύ, οι εκτεταμένες απαιτήσεις εκπαίδευσης καταναλώνουν πόρους από καθημερινές λειτουργίες.

Μερικά πακέτα εφαρμογών προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων (erp) που χρησιμοποιούνται είναι: MAX-αυτοματοποιημένη επιχειρησιακή διοίκηση, Axapta-ολοκληρωμένη λύση διαχείρισης επιχειρήσεων, Omni net, Optimas, ORG Net κλπ.

4.3 Ερωτηματολόγιο

Ο πιο διαδεδομένος τρόπος συγκέντρωσης πρωτογενών πληροφοριών είναι αυτός που επιτυγχάνεται με τη χρήση ερωτηματολογίων, στα οποία καταχωρούνται από τους ερωτώμενους ή από τους ερευνητές, οι σχετικές έρευνες.

Το ερωτηματολόγιο, πρέπει να καταρτίζεται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε ο ερωτώμενος να αντιλαμβάνεται εύκολα τις ερωτήσεις και να μπορεί να απαντά με ακρίβεια, σαφήνεια και ταχύτητα σε αυτές. Οι πληροφορίες, τις οποίες επιθυμούμε να

συγκεντρώσουμε, πρέπει να διατίθενται εύκολα από τον ερωτώμενο και να αποφεύγονται ερωτήσεις που αναφέρονται στο παρελθόν ή που χρειάζονται υπολογισμούς. Τέλος, οι ερωτήσεις πρέπει να είναι όσο το δυνατόν λιγότερες, ώστε να αποφεύγεται η άρνηση, η κατανόηση και η προχειρότητα στις απαντήσεις από τους ερωτώμενους.

Για τη φρασεολογία του ερωτηματολογίου, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός εκπαίδευσης των ερωτώμενων και οι τυχόν ιδιωματισμοί των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών. Ο ερωτώμενος, πρέπει να αντιλαμβάνεται εύκολα τις ερωτήσεις, χωρίς να χρειάζεται ιδιαίτερη προσπάθεια και οδηγίες. Η διατύπωση των ερωτήσεων δεν πρέπει να επηρεάζει τις απαντήσεις των ερωτώμενων, αντίθετα μάλιστα, οφείλει να τον βοηθά ώστε να δώσει τις ορθές γι' αυτόν απαντήσεις. Για αυτό το σκοπό, πρέπει να επιδιώκεται η αφαίρεση από τον ερωτώμενο, της οποιασδήποτε πρωτοβουλίας ερμηνείας των ερωτημάτων. Όταν η ερώτηση αναφέρεται σε ποιοτικό χαρακτηρισμό, θα πρέπει να αναγράφονται όλες οι δυνατές κατηγορίες του, ώστε ο ερωτώμενος να μπορεί να δηλώσει αυτή την οποία ανήκει. Έχει παρατηρηθεί, ότι υπάρχει η τάση των ερωτώμενων να στρογγυλοποιούν τα ποσοτικά χαρακτηριστικά. Αυτό μπορούμε να το αποφύγουμε με έμμεση ή τροποποιημένη ερώτηση, π.χ. δεν ρωτάμε την ηλικία, αλλά την ημερομηνία γέννησης.

Όσον αφορά την εμφάνιση του ερωτηματολογίου, θα πρέπει να υπάρχει στην αρχή της πρώτης σελίδας ο τίτλος έρευνας, ο φορέας που την πραγματοποιεί και η διεύθυνσή του. Επίσης, αν υπάρχει, να αναφέρεται η νομική διάταξη που νομιμοποιεί την έρευνα, καθώς και η ρητή δήλωση ότι οι σχετικές ατομικές πληροφορίες είναι εμπιστευτικές και θα δημοσιευτούν μόνο με τη μορφή συγκεντρωτικών πινάκων. Αν το ερωτηματολόγιο αποστέλλεται ταχυδρομικά, θα πρέπει να αναγράφεται η ημερομηνία αποστολής και η ημερομηνία μέχρι την οποία αναμένεται η απάντηση. Τέλος, θα πρέπει οι ερωτήσεις να είναι διατεταγμένες με μια λογική τάξη. Οι ερωτήσεις που αφορούν στα στοιχεία του ερωτώμενου (την ταυτότητα), όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο μόρφωσης κλπ, πρέπει να είναι συγκεντρωμένες στην αρχή και οι υπόλοιπες, αν είναι δυνατό, χωρισμένες σε ομοιογενείς ομάδες.

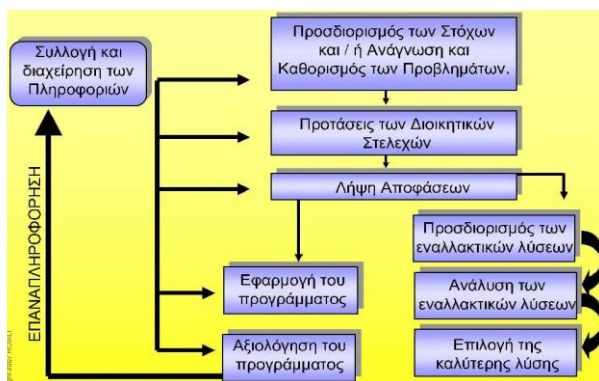
Η διακίνηση των ερωτηματολογίων με τους ερευνητές, εξασφαλίζει τη συγκέντρωση των σωστών και με πληρότητα συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Επίσης, ο τρόπος αυτός επιτρέπει να αποφεύγονται τα συστηματικά σφάλματα, που οφείλονται στην ταχυδρομική διακίνηση, π.χ. δεν είναι δυνατό να απαντήσει διαφορετικό πρόσωπο από αυτό που επιλέξαμε, με συνέπεια να αποφεύγεται η παραμόρφωση του δείγματος. Πολλές φορές όμως, η επέμβαση του ερευνητή είναι δυνατό, από τον τρόπο που υποβάλλει την ερώτηση ή από τον τρόπο που καταχωρεί την απάντηση, να εισάγει στην έρευνα συστηματικά σφάλματα.

4.4 Οδήγηση προς αποφάσεις

4.4.1 Ανάλυση κόστους/οφέλους

Η λήψη αποφάσεων, είναι η επιλογή μίας λύσης μεταξύ εναλλακτικών προτάσεων που έχουμε στην διάθεση μας. Η άποψη αυτή, παρουσιάζει την λήψη αποφάσεων ως μία απλή εργασία. Στην ουσία η λήψη αποφάσεων, είναι μια διαδικασία και όχι η απλή ενέργεια επιλογής μιας λύσης μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων, αποτελεί την καρδιά του προγραμματισμού. Η λήψη αποφάσεων ορίζει τη βασική δραστηριότητα για όλα τα διοικητικά στελέχη. Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει συνεχώς να αποφασίζει.

Για να δώσει απάντηση το διοικητικό στέλεχος στα παραπάνω ερωτήματα πρέπει να ακολουθήσει την διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπως την αναφέραμε



Δρομολόγηση των πληροφοριών εντός μιας επιχείρησης

παραπάνω: στάδιο 1ο: προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων, στάδιο 2ο: ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων και στάδιο 3ο: επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής.

Τα πλεονεκτήματα της ανάλυσης κόστους/οφέλους, είναι ότι ανάγει όλες τις κρίσιμες παραμέτρους του προβλήματος σε μία ενιαία βάση

αξιολόγησης, αξιοποιεί τη σημασία του «χρόνου» στη διαδικασία αξιολόγησης, αναδεικνύει το είδος και τη βαρύτητα των εξωτερικών οικονομικών και ενθαρρύνει τη

συμμετοχή του Κοινού στη λήψη αποφάσεων. Απ' την άλλη πλευρά όμως, τα μειονεκτήματα της ανάλυσης κόστους/οφέλους, είναι ότι σε κρίσιμα περιβαλλοντικά ζητήματα τα οικονομικά μεγέθη αποκτούν δευτερεύουσα σημασία, υφίσταται θεωρητικές και ηθικές επικρίσεις και μολονότι απλή σε θεωρητική βάση, ενέχει σημαντικές πρακτικές δυσκολίες.

Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη, ως προς την αποδοχή μιας απόφασης, με βάση τη σύγκριση κόστους/οφέλους είναι:

- Αριστοποίηση κατά Pareto:
 - «Ασθενής» συνθήκη Pareto: ένα σχέδιο είναι κοινωνικά αποδεκτό όταν βελτιώνεται η ευημερία κάθε μέλους της κοινωνίας.
 - «Ισχυρή» συνθήκη Pareto: ένα σχέδιο είναι κοινωνικά αποδεκτό όταν βελτιώνεται η ευημερία ορισμένων μελών της κοινωνίας, χωρίς να χειροτερεύει η θέση κάποιων άλλων.

- Κριτήριο Hicks Kaldor – Kaldor:

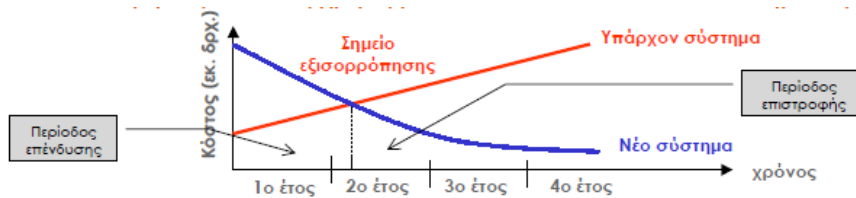
Ένα σχέδιο θεωρείται κοινωνικά αποδεκτό όταν δημιουργείται καθαρό κοινωνικό όφελος.

Δηλαδή, μετά την υποθετική κατανομή των κερδών, οι κερδισμένοι είναι σε θέση να αποζημιώσουν τους χαμένους και παρόλα αυτά να έχουν βελτιώσει τη θέση τους σε σχέση με την πρότερη κατάσταση.

Για να υπολογίσουμε την ανάλυση κόστους/οφέλους, ακολουθούμε τα εξής:

- Κόστος λειτουργίας υπάρχοντος συστήματος (προσωπικό – μισθολόγιο κλπ, υλικά - αναλώσιμα, πάγια, κλπ, υπολογιστές - αποσβέσεις, κόστη συντήρησης κλπ, διάφορες επιβαρύνσεις - ενοίκια, φωτισμός (αναλογικά) κλπ, μη μετρήσιμα - χαμένες πωλήσεις, κόστος αποθήκευσης υπερβολικού αποθέματος (εκτιμήσεις) κλπ)
- Κόστος λειτουργίας προτεινόμενου συστήματος (κατά αναλογία με τα παραπάνω)
- Κόστος ανάπτυξης προτεινόμενου συστήματος (προσωπικό - μισθοί ΑΣ κλπ, υλικά – αναλώσιμα κλπ, υπολογιστές - αποσβέσεις, ενοίκια κλπ, εκπαίδευση - αμοιβές, απώλεια ωρών εργασίας κλπ)

- Ανάλυση σημείου εξισορρόπησης, break-even point (σύγκριση κόστους χρήσης του παλιού και του νέου συστήματος)

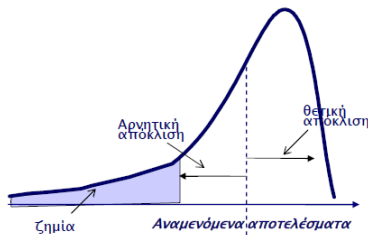


- Ανάλυση αποπληρωμής, payback (προσδιορισμός χρόνου για την εξίσωση του συσσωρευτικού κόστους και οφέλους του προτεινόμενου νέου συστήματος)
- Ανάλυση παρούσας αξίας, present-value (κόστη και οφέλη υπολογίζονται με βάση τη σημερινή αξία της επένδυσης και μετά συγκρίνονται)
- Ανάλυση χρηματοροής, cash-flow (σύγκριση κόστους και αναμενόμενου εισοδήματος από τις υπηρεσίες του ΠΣ, συνδυασμός των δύο πρώτων στρατηγικών)

$$\text{ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΑ} = \text{PV}(\text{ΚΤΡ}) = \sum_{t=1}^T \frac{\text{ΚΤΡ}_t}{(1+r)^t}$$

καθαρές ταμειακές ροές χρήσης t
Επιτόκιο προεξόφλησης

4.4.2 Αντιστάθμισμα απόδοσης/κινδύνου



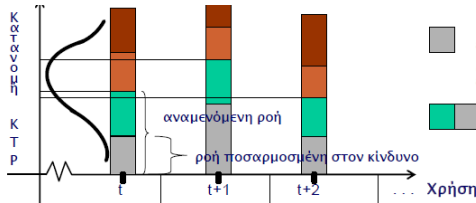
Γράφημα αναμενόμενων αποτελεσμάτων επένδυσης

Ο όρος κίνδυνος, ορίζεται ως το ενδεχόμενο ζημιάς από αρνητικές αποκλίσεις του πραγματικού αποτελέσματος από το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Κίνδυνος, είναι η αβεβαιότητα για το μέλλον, που προκαλεί μία μείωση στην αξία του χρήματος. Καθώς κανείς δεν μπορεί να εγγυηθεί για το αύριο, οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν, αποφεύγοντας τον κίνδυνο, να εισπράττουν σήμερα σε αντιστάθμισμα με την προσδοκία του αύριο, που εμπεριέχει τον κίνδυνο. Η αξιολόγηση και επιμέτρηση των κινδύνων, πρέπει να γίνεται, ώστε να επιτυγχάνεται η όσο το δυνατό καλύτερη διαχείρισή τους και η διατήρηση επαρκούς κεφαλαίου για την κάλυψή τους. Η αξιολόγηση του αντισταθμίσιμου κινδύνου/απόδοσης, πρέπει να γίνεται για όλους τους κινδύνους που αναλαμβάνει μια επιχείρηση και συνεπώς, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γίνει για όλα τα τμήματα και για κάθε πιθανό ενδεχόμενο.

Δεν είναι εύκολο να εκφράσουμε την έννοια του κινδύνου (risk) ως μέγεθος. Η σύγχρονη όμως αντίληψη για τον κίνδυνο θέλει αυτόν θετικά συνδεδεμένο με το

μέγεθος της διακύμανσης της κατανομής πιθανοτήτων των οικονομικών αποτελεσμάτων. Ο οικονομικός κίνδυνος συνδέεται ειδικότερα με την έννοια της ζημίας.

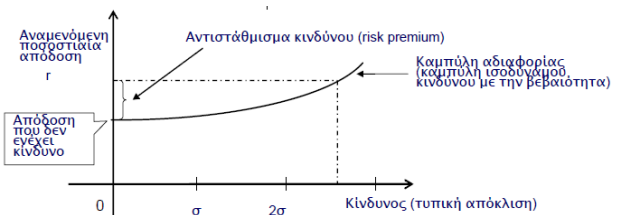
Στο υπόδειγμα της οικονομικής αξίας, η έννοια του κινδύνου εισάγεται είτε:



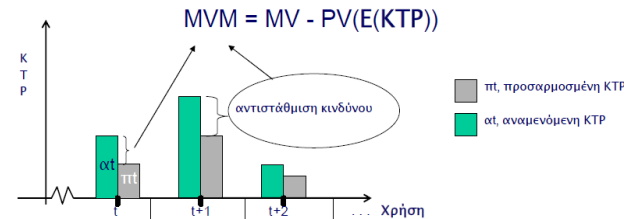
α) με προσαρμογή στον κίνδυνο (risk adjusted) του μεγέθους των αναμενόμενων (best estimate) μελλοντικών

καθαρών ταμειακών ροών, για κάθε χρήση χρονικού διαστήματος t .

β') με προσαρμογή στον κίνδυνο του επιτοκίου προεξόφλησης r (risk adjusted discount rate).

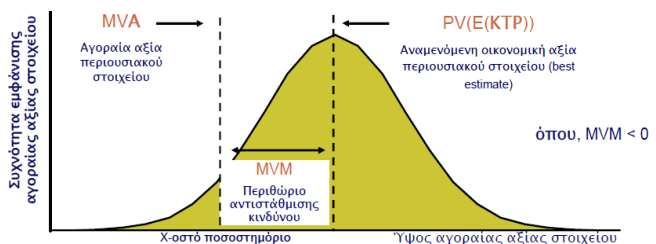


Όσο μεγαλύτερο το μέγεθος του οικονομικού κινδύνου, με δεδομένη την νοοτροπία αποστροφής του κινδύνου, τόσο μικρότερη η παρούσα αξία των καθαρών ταμειακών ροών (Net Cash Flows). Η προσαρμοσμένη (στον κίνδυνο) οικονομική αξία δύναται να εκφράσει την έννοια της αγοραίας αξίας (market value), MV . Το περιθώριο αντιστάθμισης κινδύνου (market value margin), MVM , ισούται με την διαφορά μεταξύ της αγοραίας αξίας και της παρούσας αξίας των αναμενόμενων μελλοντικών KTP , δηλαδή:



Συνεπώς, η αγοραία αξία εκφράζεται από την εξίσωση: $MV = PV(E(KTP)) + MVM$

Όταν το υπόδειγμα αυτό εφαρμόζεται στα περιουσιακά στοιχεία (Ενεργητικό) του ασφαλιστικού οργανισμού, τότε προσδιορίζεται η αγοραία αξία ενεργητικού (market value of assets), MVA . Η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι βραχυπρόθεσμος στόχος, λιγότερο σημαντικός από τη μεγιστοποίηση του πλούτου της επιχείρησης. Μία επιχείρηση μπορεί να επιτύχει υψηλή κερδοφορία



βραχυπρόθεσμα, χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνικές. Στη χρηματοοικονομική ο κίνδυνος είναι ανάλογος των προσδοκώμενων αποδόσεων, αλλά και ανάλογος των ζημιών. Αυτό άλλωστε εννοούμε όταν μιλάμε για αντιστάθμισμα.

Η ανάλυση των παραγόντων του κόστους και του κινδύνου, είναι ίσως οι βασικότερες που λαμβάνονται υπόψη, κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων, όσον αφορά την πορεία και στρατηγική εξέλιξης κάθε επιχείρησης.

Οι παράγοντες αυτοί όμως, δεν είναι οι μόνοι που συνυπολογίζονται προκειμένου να επιλεγεί η βέλτιστη λύση του εκάστοτε προβλήματος που απασχολεί μια επιχείρηση. Μέσα στον κυκλώνα των προβλημάτων και καθημερινών διεργασιών, που μπορεί να ταλαντεύονται στο σύνηθες πρόγραμμα ενός γενικού διευθυντή μιας εταιρίας, έρχεται να προστεθεί και η κοινωνική εταιρική ευθύνη.

Ο όρος «εταιρική κοινωνική ευθύνη», αναφέρεται στις ενέργειες των επιχειρήσεων, που αποσκοπούν στην συμβολή αντιμετώπισης περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις αποτελούν οντότητες, οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο, μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, επηρεάζοντας και επηρεαζόμενες από τα δεδομένα της εποχής και του χώρου δράσης τους. Οφείλουν επομένως, να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί, απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Να σέβονται δηλαδή, τις αρχές και τις αξίες που χαρακτηρίζουν τον πολιτισμό μας (τον σεβασμό προς τον άνθρωπο - την ανθρωπινή αξιοπρέπεια και την παροχή ίσων ευκαιριών, τον σεβασμό στο περιβάλλον που κληρονομήσαμε και την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής).

Όταν η λήψη απόφασης γίνεται σε οργανισμούς είναι επόμενο να υπάρχει ποικιλία διαφορετικών προτάσεων και απόψεων. Αυτό οδηγεί μεν σε πολλές εναλλακτικές λύσεις, ωστόσο η κύρια πολιτική σε οργανισμούς είναι συνήθως η αποφυγή της αβεβαιότητας και σίγουρα το κέρδος, οποιασδήποτε μορφής. Για το λόγο αυτό γίνεται αναζήτηση της βέλτιστης απόφασης με βάση το πρόβλημα που έχει δημιουργηθεί, καθώς και τα συμπτώματα που αυτό παρουσιάζει. Σήμερα, ο θεσμός της εταιρικής ευθύνης, προσδιορίζεται και με πολιτικές και δράσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία στοχεύει να του δώσει μεγαλύτερη πολιτική προβολή, να επιβραβεύσει ευρωπαϊκές επιχειρήσεις για τις ενέργειές τους σε

αυτόν τον τομέα και να ενθαρρύνει την ανάληψη μεγαλύτερων πρωτοβουλιών. Αναγνωρίζοντας ότι οι επιχειρήσεις έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην Εταιρική κοινωνική ευθύνη, κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι μπορεί να επιτύχει καλύτερα τους στόχους της σε συνεργασία με τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και έχει ήδη εξαγγείλει την υποστήριξή της στην δημιουργία ευρωπαϊκής συμμαχίας για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Έτσι στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υπάρχει ένα πλέγμα νόμων και κανόνων για την προστασία του περιβάλλοντος κατά την διαδικασία παραγωγής, που προστατεύει και προάγει την ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Αυτό το πλαίσιο, αποτελεί μία βάση ώστε οι εταιρείες να ξεκινούν από εκεί και να προχωρούν ένα βήμα μπροστά, υιοθετώντας έναν κώδικα δεοντολογίας που προάγει την ποιότητα ζωής την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων κλπ. Ο όρος έχει πολύ στενή σχέση με την ηθική των επιχειρήσεων.

Η τελική απόφαση που λαμβάνεται από τα στελέχη, πρέπει να εμπεριέχει ένα μέρος από κάθε παράγοντα που επηρεάζει το πρόβλημα, καθώς επίσης και από εκείνους τους παράγοντες που η επιχείρηση υποχρεούται βάση του νομοθετικού κανονισμού να τηρήσει.

4.5 Εναλλακτικές λύσεις

Με τη λέξη «απόφαση», εννοούμε την επιλογή κάποιας/κάποιων από τις εναλλακτικές πράξεις προς εκτέλεση, που είναι στη διάθεση των υπευθύνων της εταιρίας, για την αντιμετώπιση ενός (επιχειρηματικού) προβλήματος.

Σε περίπτωση που η βέλτιστη λύση δεν καταφέρει να ανταποκριθεί στις ανάγκες που καλείται να καλύψει, τότε έχουμε τα εφεδρικά σχέδια (back-up plans) για να επαναφέρουν την πορεία της επιχείρησης προς το στόχο της. Τα εφεδρικά σχέδια ή εναλλακτικές λύσεις, προσαρμόζονται στις συνθήκες και είναι αρκετά ευέλικτα, όπως βέβαια και η αρχική λύση. Κάθε λύση όμως, μπορεί στην πορεία να αποδειχτεί μη επαρκής ή να αλλάξουν τα δεδομένα και να χρειάζεται τροποποίηση ή και οριστική αλλαγή. Σε αυτές τις περιπτώσεις, χρησιμοποιούμε τις εναλλακτικές λύσεις που έχουμε ήδη σκεφτεί και σχεδιάσει, βάση όλων των πιθανών δεδομένων που θα μπορούσαν να προκύψουν στην πορεία. Τέλος, μια μικρή πιθανότητα αβέβαιων και απρόβλεπτων γεγονότων, που δεν μπορούμε να υπολογίσουμε για να

δημιουργήσουμε εφεδρικά σχέδια είναι οι φυσικές καταστροφές. Για να δημιουργηθούν λύσεις των προβλημάτων, που δημιουργούνται από φυσικές ή άλλου είδους απρόβλεπτες καταστροφές, γίνονται έκτακτες συνελεύσεις των υπεύθυνων διευθυντών τμημάτων και δημιουργείται ένα εξατομικευμένο σχέδιο το οποίο εφαρμόζεται εφάπαξ, για το συγκεκριμένο πρόβλημα, σε ορισμένο χρόνο, για τις υπάρχουσες συνθήκες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΕΛΕΓΧΟΣ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....

5.1 Αξιολόγηση

Ο μηχανισμός της αξιολόγησης θα πρέπει να αρχίζει μόλις το πρόγραμμα υλοποιηθεί. Η αξιολόγηση είναι το τελευταίο στάδιο του προγραμματισμού και είναι βασική για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Όλα τα στελέχη θα πρέπει να συμμετάσχουν στην διαδικασία αυτή. Η αξιολόγηση θα τους δώσει την δυνατότητα:

- Να ελέγξουν τις ενέργειες τους στα διάφορα στάδια εφαρμογής του προγράμματος
- Να διορθώσουν τυχόν αποκλίσεις από τα προγραμματισθέντα
- Να διευρύνουν την εμπειρία τους
- Να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους στο σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

Υπάρχουν περιπτώσεις που οι προβλεπόμενες ευκαιρίες δεν αξιοποιούνται, τέτοιου είδους εξελίξεις είναι μερικές φορές αναπόφευκτες.

Η αξιολόγηση της Στρατηγικής είναι απαραίτητη, μια και μέσα από αυτήν η διοίκηση θα μπορέσει να διαπιστώσει το βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων. Η αξιολόγηση επιδιώκει να απαντήσει σε ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει ή επιχείρηση.

Η απάντηση των ερωτήσεων αυτών δεν είναι εύκολη, καθώς μια σειρά μεταβλητών κάνουν ακόμα πιο δύσκολη την αξιολόγηση της στρατηγικής. Αυτές είναι:

- Η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας
- Η στρατηγική η οποία έχει άμεση σχέση με την επιλογή των επιχειρηματικών στόχων
- Τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης μιας στρατηγικής, τα οποία τείνουν να επηρεάζουν τις αρχές βάσει των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση, ενδέχεται να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών, αφού οδηγούν σε ερωτήσεις του τύπου, ποιος έχει τα προσόντα για να αξιολογήσει την επιτυχία ή την αποτυχία της στρατηγικής

- Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας καθώς και η ταχύτητα με την οποία διαχέονται και απαξιώνονται σήμερα οι τεχνολογικές καινοτομίες
- Ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης που οδηγεί σε ένταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η διεθνής αγορά διαμορφώνει διαρκώς νέες ευκαιρίες και νέες απειλές που απαιτούν από τις επιχειρήσεις ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αυτές.

5.1.1 Μοντέλα αξιολόγησης

Τα μοντέλα αξιολόγησης ερευνούν το κατά πόσο οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης έφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα δηλαδή αξιολογούν τη στρατηγική μετά την υλοποίησή της. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη είναι κατά πόσο η στρατηγική εφαρμόστηκε ατελώς, κατά πόσον οι υποθέσεις και οι υποσχέσεις ήταν βάσιμες, κατά πόσο διαγνώσθηκε σωστά η υπάρχουσα κατάσταση κλπ.

➤ Μοντέλο Rumelt

Ο Rumelt πρότεινε τέσσερα κριτήρια για την αξιολόγηση μίας στρατηγικής:

- Συνέπεια στρατηγικής σε σχέση με τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης
- Συμφωνία – Ταύτιση της στρατηγικής με το εξωτερικό περιβάλλον
- Πρόνοια για τη δημιουργία αλλά και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Εφικτότητα. Να μη δημιουργεί εμπόδια στους διαθέσιμους πόρους, αλλά και ούτε να τους εξαντλεί και να δημιουργεί άλυτα προβλήματα

➤ Μοντέλο Lynch

Ο Lynch προτείνει τα ακόλουθα τρία κριτήρια για την αξιολόγηση μιας στρατηγικής:

- Καταλληλότητα της στρατηγικής. Κατά πόσο η στρατηγική είναι σύμφωνη με τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στο παρόν αλλά και θα αντιμετωπίσει στο μέλλον. Αναφέρεται στο κατά πόσο η υπό εξέταση στρατηγική συμβαδίζει με τις συνθήκες που διαμορφώνονται ή θα

διαμορφωθούν στο μέλλον στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το περιβάλλον μπορεί να διερευνηθεί με βάση τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές που παρουσιάζονται για την επιχείρηση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να χτιστεί πάνω στα δυνατά σημεία της επιχείρησης, ειδικά πάνω στις θεμελιώδεις ικανότητες, ώστε να εξαλείψει τυχόν αδυναμίες. Τα παραπάνω στοιχεία περιέχονται σε μια διαδικασία ανάλυσης δυνάμεων – αδυναμιών – ευκαιριών – απειλών (ανάλυση swot).

- Αποδεκτότητα της στρατηγικής. Κατά πόσο η ακολουθούμενη στρατηγική και η απόδοση που προβλέπεται είναι σύμφωνη με τα πρότυπα που θέτουν οι μέτοχοι. Στο στάδιο αυτό οι στρατηγικές που κρίθηκαν ως κατάλληλες, εξετάζονται ως προς την αποδεκτότητά τους, δηλαδή ως προς την δυνατότητα τους να προσφέρουν υψηλά κέρδη με ελάχιστο κίνδυνο, ικανοποιώντας παράλληλα και τις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων της επιχείρησης. Τα κριτήρια ανάλυσης είναι: η απόδοση της προτεινόμενης στρατηγικής, ο βαθμός κινδύνου που εγκυμονεί και η αποδοχή της από τις ομάδες συμφερόντων
- Εφικτότητα της στρατηγικής. Κατά πόσο μπορεί να εφαρμοσθεί στην πράξη, λόγω των διαφόρων ποσοτικών περιορισμών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

Αν και δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο άριστο σύστημα αξιολόγησης για όλες τις επιχειρήσεις, μια και θα πρέπει να είναι σχετικό με τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης όπως το μέγεθος της επιχείρησης, το στυλ διοίκησης, τους στόχους, τα προβλήματα της κλπ, ωστόσο το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ικανοποιεί κάποιες απαιτήσεις ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένο. Η διαδικασία της αξιολόγησης των στρατηγικών δεν πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της έννοιες όπως η κατανόηση, η εμπιστοσύνη και το κοινό αίσθημα. Επίσης η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να είναι ευέλικτη, ώστε να προσαρμόζεται καλύτερα στις μεταβολές που απαιτεί το περιβάλλον της επιχείρησης. Τέλος ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η απλότητά τους, δηλαδή να μην

είναι πολύπλοκα, ώστε να είναι εύκολα κατανοητά από τα άτομα τα οποία θα τα χρησιμοποιήσουν.

Επιπροσθέτως θα πρέπει να μην απαιτούνται υπερβολικοί οικονομικοί πόροι. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η αξιολόγηση να είναι τέτοια ώστε να μην στηρίζεται σε πολλές – και ανούσιες τις περισσότερες φορές – πληροφορίες, που είναι δύσκολο και οικονομικά ασύμφορο να συλλεχθούν. Επίσης δεν πρέπει να στηρίζεται σε υπερβολικούς ελέγχους, γιατί κάτι τέτοιο μειώνει ουσιαστικά την απόδοση των εργαζομένων που υπόκεινται σε αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία που θα πρέπει να εκτελείται συνεχώς, τόσο κατά τη διάρκεια της δημιουργίας της όσο και κατά την διάρκεια υλοποίησης της διαδικασίας, με σκοπό το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Όσο καλύτερα είναι τα αποτελέσματα κάθε επιλογής/απόφασης, που λαμβάνεται από τη διοίκηση της επιχείρησης, τόσο πιο σίγουροι είμαστε ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται κρίνονται και εκτελούνται σωστά. Όταν κάθε επιλογή μας είναι σωστή, θεωρούμε με μεγάλη πιθανότητα, ότι και η επόμενη θα είναι εξίσου σωστή. Προσπαθούμε πάντα να κάνουμε το μέγιστο των δυνατοτήτων μας και ελπίζουμε πως τα αποτελέσματα θα είναι τα προσδοκώμενα.

5.2 Ανατροφοδότηση – Feed back

Ανατροφοδότηση θεωρείται κάθε πληροφορία που παρέχεται στο άτομο είτε κατά την διάρκεια της εκτέλεσης της κίνησης, είτε και μετά την ολοκλήρωσή της κίνησης (Schmidt, 1991; Magill, 1997).

Οι πληροφορίες που δίνουμε στους εργαζομένους ή σε κάποιο μηχάνημα, κατά τη διαδικασία της ανατροφοδότησης, πρέπει να είναι εποικοδομητικές και θετικές, ώστε να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι στην προσπάθειά τους και να βελτιώνεται το παραγόμενο αποτέλεσμα ενός μηχανήματος. Η ανατροφοδότηση επίσης, είναι δυνατό να λειτουργήσει σαν ενθάρρυνση και παρακίνηση προς τον ασκούμενο, όταν χρησιμοποιείται σωστά. (Rose, 1998; Salmoni, Schmidt & Walter, 1984).

Όσον αφορά τους εργαζομένους, σύμφωνα με τους Salmoni, Schmidt και Walter, η συχνότητα παροχής ανατροφοδότησης έχει αποδειχθεί πειραματικά ότι δεν πρέπει

να είναι στο 100% των προσπαθειών, αλλά σε χαμηλότερα ποσοστά ανάλογα με την περίπτωση (Salmoni, Schmidt, Walter, 1984). Ειδικότερα, οι Wulf & Schmidt (Wulf, Schmidt, 1989) σημειώνουν ότι μειώνοντας την συχνότητα ανατροφοδότησης των εργαζομένων, βελτιωνόταν η μνήμη τους πάνω στην εκτέλεση της εργασίας.

Αυτό όμως, είναι κάτι που ισχύει αντιστρόφως για τα πληροφοριακά και γενικότερα τεχνολογικά εξαρτήματα μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, η ανατροφοδότηση μιας εφαρμογής λήψης αποφάσεων με νέα στοιχεία, είναι κρίσιμης σημασίας, αφού κάθε δεδομένο έχει τη δυνατότητα αλλαγής του παραγόμενου αποτελέσματος, με καταστροφικές πολλές φορές συνέπειες. Η σωστή και συνεχής ανατροφοδότηση καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την πιθανότητα εξαγωγής του βέλτιστου αποτελέσματος.

5.3 Διαρθρωτική κίνηση

Μεταξύ των καθημερινών ασχολιών των εργαζομένων μιας επιχείρησης, είναι και η λήψη αποφάσεων για διάφορα προβλήματα. Αρκετές φορές, ο εργαζόμενος δυσκολεύεται να επιλέξει μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών προτάσεων, λόγω του ότι επιφέρουν παρόμοιο αποτέλεσμα με ελάχιστες αποκλίσεις διαφοράς. Η γνώση σχετικά με ένα αντικείμενο, μειώνει την αβεβαιότητα που διακατέχει το άτομο που αποφασίζει. Αν η γνώση συνδυασθεί με κατάλληλη επεξεργασία στοιχείων σχετικών με το προς απόφαση θέμα, τότε μειώνονται αισθητά οι πιθανότητες λαθών. Σε μια επιχείρηση η λήψη αποφάσεων είναι επιτακτική και ζωτική ανάγκη για όλα τα επιχειρησιακά επίπεδα της επιχείρησης, όπως επίσης και ο σωστός έλεγχος και λειτουργία. Όσο ανεβαίνουμε τα επίπεδα, τόσο πιο κρίσιμες είναι οι αποφάσεις. Έτσι η πληροφοριακή υποστήριξη, αυτών που λαμβάνουν τις αποφάσεις, πρέπει να είναι ποιοτικά και ποσοτικά επαρκής.

Η αξιολόγηση των αποφάσεων, μπορεί να γίνει σε επίπεδο μέτρησης της απόδοσης με κατάλληλες μεθόδους και σε επίπεδο τήρησης των προδιαγραφών και κριτηρίων που έχουν τεθεί από τη διοίκηση.

5.4 Ολικός έλεγχος

Οι αξιολογήσεις προσφέρουν αρκετά στοιχεία για να μπορέσουμε να αποτιμήσουμε με ασφάλεια τις αποφάσεις που λαμβάνουμε και τα αποτελέσματα αυτών. Η

αξιολόγηση, σε πρώτο επίπεδο, αφορά την τωρινή κατάσταση της επιχείρησης και είναι πιο κοντά στην πραγματικότητα, ενώ η αξιολόγηση σε δεύτερο επίπεδο, αφορά αντικειμενικά στοιχεία, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η σύνθεση των επιμέρους στοιχείων. Δεν είναι βέβαιο πως η αξιολόγηση του αθροίσματος των επιμέρους κομματιών του συστήματος, είναι ίδια με το άθροισμα των επιμέρους αξιολογήσεων για κάθε τμήμα της επιχείρησης.

Πολλές φορές, η αξιολόγηση των υπάρχοντων καταστάσεων, συνθηκών και αποφάσεων που εκτελούνται, αφορά την πιθανότητα αναβάθμισης/ βελτίωσής τους. Η τεχνολογία εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς και είναι βέβαιο, πως ανά τακτά χρονικά διαστήματα θα πρέπει να γίνονται αναβαθμίσεις του υλικού εξοπλισμού και του λογισμικού εφαρμογών. Κάθε φορά που προμηθευόμαστε κάποιου είδους εξοπλισμό, θα πρέπει να επιλέγουμε κομμάτια που μπορούν να έχουν διάρκεια στο χρόνο. Τόσο οι δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί, όσο και οι μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις, όταν πρόκειται να κάνουν παραγγελία προμήθειας υλικού και μη εξοπλισμού, ορίζουν στις προδιαγραφές τους τη δυνατότητα αναβάθμισης των προσφερόμενων συστημάτων.

Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι βασικές συνιστώσες αξιολόγησης της ποιότητας των αποφάσεων που λαμβάνονται, είναι: η ορθότητα, η αποτελεσματικότητα, η συντηρησιμότητα/ελεγχισιμότητα, η αξιοπιστία, η λειτουργικότητα, η φορητότητα/συμβατότητα και η ομοιογένεια.

5.5 Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στον επιχειρηματικό στίβο και σε άλλους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Είναι περισσότερο σημαντική από την διαμόρφωση στρατηγικής και γενικών στρατηγικών σχεδίων. Αυτό που τελικά θα μετρήσει είναι το τι θα εφαρμοσθεί στην πράξη, παρά η αρχική ιδέα ή ακόμα το αρχικό στρατηγικό σχέδιο. Η εφαρμογή θα δείξει τι λεπτομέρειες πρέπει να προσεχθούν, τι δυσκολίες θα εμφανισθούν, τι μπορεί πράγματι να επιτευχθεί μέσα στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον με τις συγκεκριμένες δυνατότητες, της επιχείρησης. Γι' αυτό, αλλά και για πολλούς άλλους λόγους, το σημείο αυτό είναι από τα πιο κρίσιμα για μια επιχείρηση.

Σχετικά με τη δυναμική των στρατηγικών αλλαγών και τις μεθοδολογίες υλοποίησης έχει αναπτυχθεί αρκετή γνώση τόσο από θεωρητικούς της διοίκησης όσο και από πετυχημένες πρακτικές επιχειρήσεων. Όσον αφορά στη θεωρία σχετική γνώση έχει αναπτυχθεί στον ευρύτερο χώρο των οργανωσιακών αλλαγών αλλά και ειδικότερα στο χώρο της στρατηγικής. Έτσι καθιερωθεί πολλές έννοιες και μοντέλα που βοηθούν στο σχεδιασμό της υλοποίησης αλλά και στην κατανόηση των διεργασιών που συνεπάγονται οι μεγάλης κλίμακας αλλαγές στρατηγικής φύσης. Όμως η υπάρχουσα γνώση δεν έχει φθάσει ακόμα στο επίπεδο που να μπορεί να δώσει σαφείς κανόνες και κατάλληλες συνταγές που να έχουν γενική εφαρμογή. Έτσι περιοριζόμαστε στη μάθηση ενός συνόλου από έννοιες, τεχνικές και παραδείγματα καλής πρακτικής τα οποία πρέπει να προσαρμόζονται στην κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση.

Έχουν προταθεί, αρκετά δυνητικά προγράμματα για την υλοποίηση μιας στρατηγικής διαχείρισης πληροφορίας με σκοπό τη λήψη αποφάσεων. Βάσει κριτικής επισκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας, αναγνωρίζονται επτά βασικά βήματα για ένα πρόγραμμα υλοποίησης στρατηγικής:

1^ο Βήμα: Ευθυγράμμιση στρατηγικής διαχείρισης των πληροφοριών με την επιχειρηματική στρατηγική

2^ο » : Έλεγχος και ανάλυση υφιστάμενης γνώσης

3^ο » : Ανάλυση υφιστάμενων υποδομών

4^ο » : Δημιουργία ομάδας διαχείρισης γνώσεων/πληροφορίας

5^ο » : Ανάπτυξης συστήματος διαχείρισης γνώσης

6^ο » : Εφαρμογή συστήματος

7^ο » : Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι εταιρείες αποτυγχάνουν στην Υλοποίηση της Στρατηγικής τους γιατί στοχεύουν κατευθείαν στη διαρθρωτική αναδιοργάνωση και παραμελούν τους σημαντικότερους παράγοντες της αποτελεσματικότητας - δικαίωμα λήψης αποφάσεων και ροή πληροφοριών. Μια εμπνευσμένη στρατηγική, ένα πετυχημένο προϊόν ή μια ριζοσπαστική τεχνολογία μπορούν να μας τοποθετήσουν στο χάρτη του ανταγωνισμού, όμως μόνο η πετυχημένη υλοποίηση μπορεί να εξασφαλίσει την παραμονή μας. Πρέπει να είμαστε σε θέση να πραγματοποιήσουμε τις προθέσεις

μας. Δυστυχώς, όπως παραδέχονται και οι ίδιες, οι περισσότερες εταιρείες δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στο συγκεκριμένο τομέα.

Η υλοποίηση είναι το αποτέλεσμα χιλιάδων αποφάσεων που λαμβάνονται καθημερινά από τους εργαζόμενους σύμφωνα με τις διαθέσιμες πληροφορίες και το προσωπικό τους συμφέρον.

Βάσει κριτικής επισκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας, εντοπίσαμε τέσσερα βασικά δομικά στοιχεία, τα οποία οι μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να επηρεάσουν τις ενέργειες λήψης αποφάσεων:

- αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων
- σχεδιασμός της ροής πληροφοριών
- ευθυγράμμιση κινήτρων
- πραγματοποίηση διαρθρωτικών αλλαγών

Στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την αποδοτικότητα, οι περισσότεροι οργανισμοί εστιάζουν κατευθείαν στις διαρθρωτικές αλλαγές, καθώς η αλλαγή του οργανογράμματος φαίνεται ως η προφανέστερη λύση και οι αλλαγές είναι ορατές και χειροπιαστές. Αυτού του είδους οι λύσεις, οδηγούν σύντομα σε κάποια βραχυπρόθεσμα οφέλη, όμως το μόνο που κάνουν είναι να αντιμετωπίζουν τα συμπτώματα της δυσλειτουργίας και όχι τα γενεσιουργά αίτια. Έπειτα από μερικά χρόνια, οι εταιρείες καταλήγουν συνήθως πίσω, στο σημείο απ' όπου ξεκίνησαν.

Η διαρθρωτική αλλαγή, μπορεί και πρέπει να αποτελεί κομμάτι της συνταγής για βελτίωση της υλοποίησης, όμως μάλλον πρέπει να την αντιμετωπίζουμε σαν το επιστέγασμα και όχι σαν τον ακρογωνιαίο λίθο κάθε προσπάθειας αλλαγής του οργανισμού. Στην πραγματικότητα, οι έρευνες δείχνουν ότι οι ενέργειες που σχετίζονται με τα δικαιώματα λήψης αποφάσεων και τη ροή πληροφοριών, είναι κατά πολύ σημαντικότερες (σχεδόν διπλάσιας βαρύτητας) από τις βελτιώσεις των δύο άλλων δομικών στοιχείων.

Η υλοποίηση είναι μια γνωστή και μακροχρόνια πρόκληση. Ακόμη και σε εταιρείες που είναι αποτελεσματικές στο συγκεκριμένο τομέα (αυτές που ονομάζουμε «ευπροσάρμοστες»), μόλις τα 2/3 των εργαζομένων συμφωνούν ότι οι σημαντικές στρατηγικές και λειτουργικές αποφάσεις μεταφράζονται άμεσα σε δράσεις.

Εφόσον οι εταιρείες συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα υλοποίησης κυρίως ή αποκλειστικά με λύσεις παροχής κινήτρων ή αναδιάρθρωσης, θα συνεχίσουν να αποτυγχάνουν.

Όπως είδαμε, μπορεί βραχυπρόθεσμα να απολαμβάνουν κάποια οφέλη, όμως αναπόφευκτα θα γυρίσουν πίσω στις παλιές τους συνήθειες, γιατί δε θα έχουν αντιμετωπίσει τα γενεσιουργά αίτια του προβλήματος.

Η λύση σχεδόν πάντα είναι να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι για ποιους τομείς είναι υπεύθυνοι και ποιος πρέπει να πάρει ποιες αποφάσεις - και στη συνέχεια να τους τροφοδοτούμε με τις πληροφορίες που χρειάζονται για να σταθούν στο ύψος των ευθυνών τους. Έχοντας εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία αυτών των δύο δομικών στοιχείων, οι αλλαγές στη διάρθρωση και την ευθυγράμμιση κινήτρων θα ακολουθήσουν.

Έρευνες ετών, συγκέντρωσαν δεδομένα από χιλιάδες προφίλ εργαζομένων, αποκτώντας τη δυνατότητα να βαθμονόμησης με μεγαλύτερη ακρίβεια του αντίκτυπου κάθε χαρακτηριστικού, στην ικανότητα του οργανισμού υλοποίησης στρατηγικών αποφάσεων. Αποτέλεσμα όλων αυτών, ήταν η ταξινόμηση των 17 χαρακτηριστικών/παραγόντων, που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων, σύμφωνα με τη βαρύτητά τους.

	Χαρακτηριστικό	Δείκτης βαρύτητας (max 100)
1	Όλοι γνωρίζουν καλά για ποιες αποφάσεις και ενέργειες είναι υπεύθυνοι.	81
2	Οι σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το ανταγωνιστικό περιβάλλον φτάνουν γρήγορα στην κεντρική διοίκηση.	68
3	Από τη στιγμή που λαμβάνονται, οι αποφάσεις σπάνια αμφισβητούνται.	58
4	Οι πληροφορίες ρέουν απρόσκοπτα σε όλο το εύρος του οργανισμού.	58
5	Οι εργαζόμενοι διαθέτουν συνήθως την ενημέρωση που χρειάζονται για να κατανοήσουν τον τελικό αντίκτυπο των καθημερινών αποφάσεών τους.	55
6	Οι διευθύνοντες παραγωγής διαθέτουν τα συστήματα μέτρησης που χρειάζονται για τη μέτρηση των βασικών παραγόντων της δουλειάς τους.	48
7	Οι διευθυντικές βαθμίδες εμπλέκονται στη λήψη λειτουργικών αποφάσεων.	32
8	Σπάνια στέλνονται στην αγορά αντιφατικά μηνύματα	32
9	Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο αποδοτικότητας των εργαζομένων.	32
10	Η ικανότητα εκπλήρωσης των στόχων απόδοσης, επηρεάζει σημαντικά την εξέλιξη τη καριέρας και το μισθολογικό επίπεδο.	32
11	Η κουλτούρα του οργανισμού βρίσκεται πιο κοντά στο «πείθω και καλοπιάνω», παρά «διατάζω και ελέγχω».	29
12	Ο βασικός ρόλος της διοίκησης είναι να υποστηρίξει τις μονάδες παρά να	29

	τις ελέγχει.			
13	Οι προαγωγές μπορεί να έχουν τη μορφή πλευρικών μετακινήσεων (από μια θέση σε μια άλλη στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο).	29		
14	Οι ιδιαίτερα αποτελεσματικοί εργαζόμενοι, μπορούν να προσδοκούν προαγωγές σε μικρότερο διάστημα από των τριών ετών.	23		
15	Κατά μέσο όρο, οι μέσοι διευθυντές έχουν πέντε ή περισσότερους άμεσα υφιστάμενους.	19		
16	Αν η εταιρία είχε μια κακή χρονιά, αλλά ένα συγκεκριμένο τμήμα είχε καλή χρονιά, ο διευθυντής του τμήματος δεν πρέπει να χάσει το μπόνους.	13		
17	Πέρα από τις οικονομικές απολαβές, υπάρχουν πολλοί ακόμη παράγοντες, που παρακινούν τους εργαζόμενους για να κάνουν καλή δουλειά.	10		
Δομικά στοιχεία	Αρμοδιότητες	Ροή πληροφοριών	Κίνητρα	Διάρθρωση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....

6.1 Συμπεράσματα εργασίας

Συνοψίζοντας, συμπεραίνουμε ότι με τα κεφάλαια που προηγήθηκαν, μπορούμε να καταλάβουμε ή έστω να πάρουμε μια μικρή ιδέα, για τον ζωτικής σημασίας ρόλο, που έχουν για μια επιχείρηση και ειδικότερα για τη διοίκηση αυτής, το επιχειρηματικό πλάνο, το management της διοίκησης, το περιβάλλον, τα πληροφοριακά συστήματα, η στρατηγική, οι αποφάσεις και πολλά άλλα θέματα που απασχολούν κάθε σύγχρονη επιχείρηση, για την επίτευξη των στόχων.

Βασικός άξονας της δραστηριότητας μιας επιχείρησης, είναι ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην ικανοποιητική εξυπηρέτηση του ανθρώπου/καταναλωτή, με στόχο το κέρδος και την ανάπτυξή της.

Αν μια επιχείρηση θέλει να αναπτυχθεί, θα πρέπει να καθορίσει τις επιθυμίες του καταναλωτή και να δημιουργήσει προϊόντα που να ικανοποιούν τις ανάγκες του πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της. Ή, απλά, να ανακαλύψει τρόπους που θα της επιτρέψουν να προωθήσει το προϊόν της πιο αποτελεσματικά.

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός/προγραμματισμός μιας επιχείρησης, μας βοηθά στην απεικόνιση της κατάστασης, στην οποία αναμένεται να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον, σύμφωνα με τους υπολογισμούς και τις προσδοκίες της υπεύθυνης διοίκησης. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός είναι κατά κάποιον τρόπο η γέφυρα που συνδέει το παρόν με το μέλλον. στους σύγχρονους μεγάλους επιχειρηματικούς και άλλους οργανισμούς, η λήψη αποφάσεων αποτελεί διεργασία μεγάλης προτεραιότητας. Κάθε απόφαση, πρέπει να στηρίζεται στην προσεκτική μελέτη των πραγματικών συνθηκών, κάτω από τις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση και κάτω από τις οποίες η εκάστοτε απόφαση αναμένεται να υλοποιηθεί. Η σημασία του προγραμματισμού ως διοικητικής λειτουργίας και ως παράγοντα επιτυχίας των επιχειρηματικών επιδιώξεων, έχει επισημανθεί τόσο από την επιστήμη, όσο και από τη διοικητική πρακτική.

Ο κλάδος των ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι αφάνταστα δυναμικός και εξελισσόμενος. Η δίνη της εξέλιξής του δεν θα μπορούσε παρά να παρασύρει και

τη σχετική ή συγγραφική δραστηριότητα σε μια ξέφρενη κούρσα υποστηρίξεως – άλλωστε είναι φυσικό, υποχρεωτικό και αλληλένδετο. Είναι φανερό, πως ο άνθρωπος δεν θα μπορούσε να γίνει κοινωνός της εξελίξεως αυτής των Η/Υ, αν δεν υπήρχαν τα εκατομμύρια συγγράμματα που άλλοτε πολύ ή λίγο, προσπαθούν και επιτυγχάνουν να τον βοηθήσουν για να δεχτεί στην αρχή, να κατανοήσει στη συνέχεια και τέλος να επιβληθεί σε αυτές τις «μαγικές μηχανές». Ο τομέας των υπολογιστών καθημερινά διογκώνεται τόσο από απόψεως εφαρμογών και δυνατοτήτων, όσο και απόψεως θαυμαστών και χρηστών. Η αλήθεια είναι πως πρόκειται για μια γρήγορη, ακούραστη, τυφλά αφοσιωμένη και πιστή μηχανή, που δεν κάνει του «κεφαλιού» της και δεν επιτρέπει σε κανέναν το δικαίωμα της απροσεξίας, γι' αυτό έχει γίνει άλλωστε το «δεξί χέρι» των στελεχών μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων/οργανισμών. Τα δεδομένα εισάγονται και εξάγονται στα πληροφοριακά συστήματα των επιχειρήσεων, χωρίς καμίας μορφής «αλλοίωση» ή «σφάλματος», που θα μπορούσε να δημιουργήσει το ανθρώπινο χέρι και τα αποτελέσματα λαμβάνονται γρήγορα, οριστικά και «τέλεια» προσαρμοσμένα στα πλαίσια του προβλήματος, όπως αυτό έχει τεθεί. Στη συνέχεια, τη σκυτάλη και παράλληλα ευθύνη, παραλαμβάνει ο υπεύθυνος που καλείται να επιλέξει ανάμεσα στις εναλλακτικές λύσεις που προτείνονται, να ελέγξει την εφικτότητα υλοποίησής τους και να εφαρμόσει τη βέλτιστη. Ο έλεγχος είναι εκείνη η διαδικασία, η οποία εξακριβώνει, μετρά και διορθώνει τις τυχόν αποκλίσεις μεταξύ των σκοπών που θέτει η επιχείρηση, των σχεδίων και της εφαρμογής τους. Στην ουσία αποτελεί τη λογική συνέχεια του προγραμματισμού. Ο προγραμματισμός τελειώνει εκεί που αρχίζει η εκτέλεση των διαφόρων ενεργειών για την επίτευξη των στόχων που θέτει η επιχείρηση και ένας νέος κύκλος γεγονότων ξεκινά από τη στιγμή της εφαρμογής της επιλεχθείσας στρατηγικής.

Η παρούσα εργασία σίγουρα δεν είναι πλήρης, ούτε αντιπροσωπευτική όλων των παραμέτρων, που υπεισέρχονται στο θέμα σχεδιασμού/προγραμματισμού, ανάπτυξης, διοίκησης/διαχείρισης πληροφοριών, στρατηγικής επιλογής και υλοποίησης λήψης αποφάσεων και οδήγησης μιας επιχείρησης στους επιδιωκόμενους στόχους της, αλλά πιστεύω, πως ήταν αρκετή για να δοθεί ένας νοητός ορισμός των διαστάσεων και της πολυπλοκότητας του θέματος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερωτηματολόγιο

Έρευνα χρήσης της τεχνολογίας στις σημερινές επιχειρήσεις

Δειγματοληπτική εξέταση στα πλαίσια πτυχιακής εργασίας

Σκοπός ερωτηματολογίου

Προκειμένου να αποκτήσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα για την υπάρχουσα και δυνητική μελλοντική κατάσταση των σημερινών επιχειρήσεων, ως προς την τεχνολογική και πληροφοριακή τους κατάρτιση, δημιουργήθηκε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Μέσα από αυτή την έρευνα, ελπίζουμε ότι θα εξαχθούν ορισμένα αποτελέσματα, που θα απεικονίζουν την κατάσταση των επιχειρήσεων σήμερα και θα βοηθήσει τους επιχειρηματίες να κατανοήσουν και να βελτιώσουν την επιχείρησή τους από τεχνολογική/πληροφοριακή άποψη.

Χαρακτηριστικά / στοιχεία ερωτώμενου:

1. Ποιο είναι το φύλο σας;

Άντρας Γυναίκα

2. Τι ηλικία έχετε;

25 - 35 35 - 45 45 -55 55 – άνω

3. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;

4. Έχετε εμπειρία στο χώρο των επιχειρήσεων;

Ναι Όχι

5. Πόσα έτη βρίσκεστε στο χώρο των επιχειρήσεων;

6. Διαθέτετε δική σας επιχείρηση;

Ναι Όχι

7. Αν ναι, είστε ο μόνος ιδιοκτήτης της επιχείρησης;

Ναι Όχι

8. Αν όχι, ποια η σχέση σας με τους συνιδιοκτήτες;

9. Ποιος είναι ο τίτλος σας στην επιχείρηση;

Πρόεδρος Δ/νων Σύμβουλος
 Οικονομικός Δ/ντης Διευθυντικό Στέλεχος
 Ανεξάρτητο Μέλος Δ.Σ. Μη Ανεξάρτητο Μέλος Δ.Σ.

Άλλο:

Χαρακτηριστικά / στοιχεία που αφορούν την επιχείρηση:

10. Ποια είναι η ονομασία της επιχείρησης;

11. Πόσα έτη δραστηριοποιείται η επιχείρηση σας;

12. Τι είδους επιχείρηση είναι;

- Αστική Εταιρεία Αφανής Εταιρεία Ομόρρυθμη Εταιρεία
 Ετερόρρυθμη Εταιρεία Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης
 Ανώνυμη Εταιρεία Συνεταιρισμός Κοινωνία Αστικού

Άλλο: Δικαίου

13. Σε ποια κατηγορία ανήκει η επιχείρησή σας;

- Ατομική επιχείρηση
 Μικρή επιχειρήσεις
 Μεσαία επιχειρήσεις
 Μεγάλη επιχειρήσεις
 Επιχείρηση κολοσσός
 Όμιλος εταιρειών

14. Ποιο είναι το αντικείμενο που πραγματεύεται η επιχείρηση;

15. Ποιο είναι το προφίλ (κλάδος) δραστηριοτήτων της επιχείρησής σας;

- Πρωτογενής Παραγωγή Μεταποιητική Βιομηχανία
 Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο
 Ξενοδοχεία και Μαζική Εστίαση Μεταφορές και Επικοινωνίες
 Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες Υπηρεσίες Εκμισθώσεων
 Υπηρεσίες Κλάδου Υγείας Συμμετοχών

Κατασκευές Πληροφορική

Άλλο:

16. Πόσους υπαλλήλους απασχολεί η επιχείρησή;

έως 10 10 – 50 50 -100 100 και άνω Άλλο:

17. Κατά την έναρξη δραστηριοτήτων της επιχείρησής σας, καταρτίσατε επιχειρηματικό σχέδιο (business plan);

Ναι Όχι

18. Γιατί δεν δημιουργήσατε επιχειρηματικό σχέδιο;

19. Σκοπεύετε να φτιάξετε ένα σχέδιο, παρούσης κατάστασης και μελλοντικών στόχων της επιχείρησής, κάποια στιγμή στο προσεχές μέλλον;

Ναι Όχι

20. Αν όχι, γιατί;

21. Αν έχετε κάνει επιχειρηματικό σχεδιασμό, πιστεύετε ότι, το επιχειρηματικό σχέδιο έχει βοηθήσει στην ορθή πορεία της επιχείρησής σας;

Ναι Όχι

22. Αν δεν έχετε κάνει επιχειρηματικό σχεδιασμό, πιστεύετε ότι, το επιχειρηματικό σχέδιο θα βοηθούσε στην ορθή πορεία της επιχείρησής σας;

Ναι Όχι

Χαρακτηριστικά / στοιχεία που αφορούν την παρούσα τεχνολογική κατάσταση της επιχείρησης:

23. Πιστεύετε ότι η τεχνολογία επηρεάζει την επιχείρησή σας και γενικότερα τον κλάδο των δραστηριοτήτων σας;

Ναι Όχι

24. Με ποιό τρόπο;

25. Θεωρείτε χρήσιμη/απαραίτητη τη χρήση εξοπλισμού πληροφορικής στο πεδίο της επιχείρησής σας;

Ναι Όχι

26. Διαθέτετε κάποιο σύστημα ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων και δικτύων (αντιικό πρόγραμμα);

* Η ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων, είναι κλάδος της επιστήμης της πληροφορικής που ασχολείται με την προστασία των υπολογιστών, των δικτύων που τους συνδέουν και των δεδομένων σε αυτά τα συστήματα, αποτρέποντας τη μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση ή χρήση τους.

Ναι Όχι

27. Αν ναι, τι είδους πληροφοριακό προϊόν (λογισμικό) χρησιμοποιείτε;

28. Χρησιμοποιείτε κάποιο άλλο προϊόν (υλικό);

29. Χρησιμοποιείτε κάποια συγκεκριμένη εφαρμογή προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων (erp);

* Οι εφαρμογές προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων (erp), είναι ολοκληρωμένα πακέτα εφαρμογών, που περιλαμβάνουν ένα πλήθος δυνατοτήτων ελέγχου πολλών τμημάτων της επιχείρησης ταυτόχρονα.

Ναι Όχι

30. Αν όχι, χρησιμοποιείτε κάποια άλλα επιχειρηματικά προγράμματα; Ποια;

31. Ποιο λογισμικό ERP διαθέτει η επιχείρησή σας;

32. Έχετε αγοράσει το παραπάνω λογισμικό ως έτοιμη εφαρμογή ή έχετε ζητήσει από κάποιον φορέα να σας το δημιουργήσει βασισμένο στις ανάγκες σας;

Αγορά έτοιμου Ζήτηση κατά παραγγελία

33. Ήταν το κόστος του πακέτου σημαντικός παράγοντας στην απόφασή σας αυτή;

Ναι Όχι

34. Αν σας παρέχεται από κάποιο φορέα, απασχολεί η επιχείρησή σας κάποιον υπάλληλο από το φορέα, που σας παρείχε το παραπάνω λογισμικό;

Ναι Όχι

35. Τι ποσό διαθέσατε για την αρχική εγκατάσταση τεχνολογικού εξοπλισμού στην επιχείρησή σας;

έως 500€ 500€ – 1000€ 1000€ και άνω

Άλλο:

36. Τι ποσοστό του ετήσιου προϋπολογισμού επενδύετε σε υπηρεσίες τεχνολογίας της πληροφορίας (Information Technology);

έως 10% 10% - 20% 20% - 30% 30% και άνω

37. Θεωρείται το κόστος αυτό μεγάλο για τα δεδομένα της επιχείρησής σας;

Ναι Όχι

38. Τι ποσοστό του ετήσιου προϋπολογισμού επενδύετε σε τεχνολογικό εξοπλισμό (Information Technology);

έως 10% 10% - 20% 20% - 30% 30% και άνω

39. Θεωρείται το κόστος αυτό μεγάλο για την επιχείρησής σας;

Ναι Όχι

40. Πόσες φορές το χρόνο συγκαλείται Διοικητικό Συμβούλιο;

1 – 4 5 – 9 8 – 11 11 και άνω

41. Πιστεύετε ότι ο όρος Διακυβέρνηση Πληροφοριακών Συστημάτων είναι γνωστός μέσα στην επιχείρηση;

* Ο όρος «ηλεκτρονική διακυβέρνηση», αντιπροσωπεύει τη συνεχή αναδιάρθρωση και εκσυγχρονισμό των πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογικού εξοπλισμού, προκειμένου να ανταπεξέλθει η επιχείρηση στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής. Στόχος της αναδιοργάνωσης αυτής είναι η εξυπηρέτηση της επιχείρησης με καλύτερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Ναι Όχι

42. Τι ποσοστό των υπαλλήλων είναι ενήμερο για τις πρακτικές του παραπάνω όρου;

έως 20% 20% - 30% 30% - 40% 40% και άνω

43. Ποιοί πιστεύετε ότι είναι οι πιο σημαντικοί στόχοι της επιχείρησης, από την ορθή χρήση των πληροφοριακών συστημάτων;

- Διαχείριση Κινδύνου Απόδοση Αξίας
 Διαχείριση Πόρων Μέτρηση Αποδοτικότητας
 Έλεγχος Ευθυγράμμιση με στρατηγική της επιχείρησης
 Κανένα από τα παραπάνω

44. Ποια από τις παρακάτω φράσεις περιγράφει καλύτερα τις Διαδικασίες Διακυβέρνησης Πληροφοριακών Συστημάτων στην επιχείρησή σας;

- Δεν υπάρχουν, και η επιχείρηση δεν έχει αναγνωρίσει την ανάγκη για τέτοιες διαδικασίες
 Υπάρχουν διαδικασίες, αλλά είναι ανεπίσημες και ασυντόνιστες
 Οι διαδικασίες ακολουθούν ένα συγκεκριμένο πλαίσιο
 Οι διαδικασίες παρακολουθούνται συνεχώς
 Ακολουθούνται οι καλές πρακτικές και υπάρχουν διατάξεις για την τροποποίηση των διαδικασιών

45. Στην επιχείρησή σας:

	1	2	3	4	5
Υπάρχει ευθυγράμμιση επιχειρησιακών στόχων και πληροφοριακών συστημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εφαρμόζετε σημαντικές πολιτικές πάνω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

στα πληροφοριακά συστήματα					
Έχετε μετρήσιμους στόχους πάνω στα πληροφοριακά συστήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχετε ενσωματώσει διαδικασίες μέτρησης και αναφοράς πάνω στην αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(1=Διαφωνώ Απόλυτα, 5=Συμφωνώ Απόλυτα)

46. Πόσο σημαντικά θεωρείται τα παρακάτω:

	1	2	3	4	5
Μείωση Κόστους Πληροφοριακών Συστημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αποτελεσματική Χρήση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αποτελεσματικότητα στην λήψη αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαφάνεια στην λήψη αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(1=Διαφωνώ Απόλυτα, 5=Συμφωνώ Απόλυτα)

47. Πόσο συχνά γίνεται λόγος στα Δ.Σ για την διαχείριση των πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση;

* Η διαχείριση των πληροφοριών μιας επιχείρησης, γίνεται με τη βοήθεια συστημάτων διαχείρισης, τα οποία είναι συνήθως βάσεις δεδομένων (DBMS),

όπου αποθηκεύονται τα στοιχεία που επιθυμούμε με σκοπό τη διευκόλυνση της ανάκτησης, αποθήκευσης, τροποποίησης και αλλαγής τους.

1 φορά 2 φορές 3 φορές καμία

Απλή υπόδειξη/αναφορά (υπό μορφή εσωτερικού εγγράφου)

48. Το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου συνεργάζεται με το αρμόδιο τμήμα πληροφορικής και τεχνολογίας (IT);

Ναι Όχι

49. Πόσο αποτελεσματική κρίνεται την συνεργασία τους;

1 2 3 4 5

(1=Διαφωνώ Απόλυτα, 5=Συμφωνώ Απόλυτα)

50. Χρησιμοποιείται κάποιο πλαίσιο ελέγχου Πληροφοριακών Συστημάτων;

* Το πλαίσιο ελέγχου διαχείρισης κινδύνων πληροφοριακών συστημάτων, υποστηρίζει τον έλεγχο των εσωτερικών/εξωτερικών συνθηκών/παραγόντων που εμείς επιλέγουμε, παρέχοντας διαβεβαίωση τόσο για την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων και των εφαρμογών που παράγουν τις αναφορές που επιθυμούμε, όσο και για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων λάθους και απάτης.

Ναι Όχι

51. Ποιο πλαίσιο ελέγχου χρησιμοποιείται;

52. Πριν τον έλεγχο που διαθέτετε τώρα, είχατε κάποιον άλλο ;

Ναι Όχι

53. Πόσο αποτελεσματικό βρίσκεται το πλαίσιο ελέγχου που έχετε τώρα;

1 2 3 4 5

(1= Λίγο αποτελεσματικό, 5= Πολύ Αποτελεσματικό)

54. Πόσο εύκολα υιοθετήσατε τον έλεγχο που διαθέτετε στην επιχείρησή σας;

1 2 3 4 5

(1= Πολύ δύσκολα, 5= Πολύ εύκολα)

55. Μετράει η επιχείρηση τα οφέλη από επενδύσεις πάνω σε πληροφοριακά συστήματα;

Ναι Όχι

56. Με ποιο τρόπο;

Πρόγραμμα / Λογισμικό Δικό μας σύστημα

Μέσω πλαισίου ελέγχου Άλλο:

57. Σε περιόδους κρίσης, όπως την τωρινή, τι σχεδιάζει η επιχείρηση να κάνει σχετικά με επενδύσεις πάνω σε πληροφοριακά συστήματα:

Πάγωμα Επενδυτικών Σχεδίων Αύξηση Επενδυτικών Σχεδίων*

Αύξηση Επενδυτικών Σχεδίων** Μείωση Επενδυτικών Σχεδίων*

Μείωση Επενδυτικών Σχεδίων**

* στο σύνολο τους

** σε τμήματα τους

58. Ποιο είναι το μεγαλύτερο όφελος που έχετε από την χρήση του πληροφοριακού σας συστήματος ;

Μείωση Κόστους (Προϊόντων / Υπηρεσιών)

- Καλύτερη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων
- Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- Καλύτερη ασφάλεια
- Δημιουργία/Αναβάθμιση προϊόντων υπηρεσιών

59. Έχετε προχωρήσει σε ακύρωση κάποιου σχεδίου του τμήματος πληροφορικής και τεχνολογίας (IT) ;

- Ναι Όχι

60. Ποιος ήταν ο κυριότερος λόγος ακύρωσης ;

- Άλλαξαν οι ανάγκες της επιχείρησης
- Δεν παραδόθηκε στην ώρα
- Δεν εξυπηρετούσε την στρατηγική της επιχείρησης
- Μη τήρηση προϋπολογισμού έργου

Άλλο:

61. Κάθε πότε αλλάζετε το λογισμικό εφαρμογών που χρησιμοποιείτε;

- Ανά τακτά χρονικά διαστήματα
- Δεν το αλλάζω
- Το αναβαθμίζω
- Όποτε θεωρείται απαραίτητο

Άλλο:

62. Έχει λάβει η εταιρεία σημαντικά μέτρα για την προστασία των δεδομένων, για την αδιάλειπτη λειτουργία των Η/Υ και των πληροφοριακών συστημάτων γενικότερα ;

Δεν έχει λάβει μέτρα

Σχεδιάζει ή πρόκειται να υλοποιήσει μέτρα

Έχει λάβει τα βασικά μέτρα

Έχει λάβει τα ικανοποιητικά μέτρα

Έχει λάβει κάθε δυνατό μέτρο

Άλλο:

63. Οι Η/Υ της επιχείρησης είναι φιλικό προς το περιβάλλον;

Ναι

Όχι

64. Έχετε προβεί σε αλλαγές των Η/Υ στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

65. Τι κάνετε τους παλιούς Η/Υ;

Καταστροφή μέσω πρωτοκόλλου

Δωρεά

Ανακύκλωση

Άλλο:

66. Το προσωπικό της επιχείρησης καταθέτει τις απόψεις του αναφορικά με την ικανοποίησή τους από το πληροφοριακό σύστημα;

Ναι

Όχι

67. Πόσο συχνά (ανά έτος);

1 φορά 2 φορές 3 φορές καμία

Απλή υπόδειξη/αναφορά (υπό μορφή εσωτερικού εγγράφου)

68. Σας έχει βοηθήσει το πληροφοριακό λογισμικό της επιχείρησής σε θέματα ανταγωνισμού;

Ναι Όχι

69. Σε τι βαθμό σας έχει βοηθήσει;

1 2 3 4 5

(1= πολύ, 5= καθόλου)

70. Θεωρείται ότι το επιχειρησιακό λογισμικό που χρησιμοποιείτε συμβάλει στην τήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός σας;

Ναι Όχι

71. Ποια πιστοποίηση τεχνικών προδιαγραφών/κριτηρίων ποιότητας (ISO) χρησιμοποιείτε για την αύξηση της αξιοπιστίας και της αποτελεσματικότητας των αγαθών/υπηρεσιών σας;

72. Τι σας προσφέρει η πιστοποίηση ποιότητας που χρησιμοποιείτε;

73. Υπάρχουν κάποιες περαιτέρω αλλαγές/βελτιώσεις που σκοπεύετε να κάνετε στην επιχείρησή σας;

Ναι Όχι

74. Αν ναι, ποιες;

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their answer to question 74.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Βιβλιογραφικές παραπομπές

Ξένες:

- Anwander A., (2002), «*Strategien erfolgreich verwirklichen*», 2η έκδοση, Berlin: Springer
- Anderson D., Sweeney D., Williams T., (2003), «*An Introduction to Management Science*», 11η έκδοση, Mason: South-Western
- Boyce G. and Ville S., (2005), «*Η εξέλιξη των σύγχρονων επιχειρήσεων*» (μτφ. Ν. Σταματάκης), Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Christensen Clayton M., (1997), «*The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*», Βοστώνη, Μασαχουσέτη, Η.Π.Α.: Harvard Business School Press
- Clemen R., (1996), «*Making Hard Decisions: An Introduction to Decision Analysis*», 2η έκδοση, Belmont: Duxbury Press
- Collins Br., Robbins K., (1990), «*British Culture and Economic Decline*», Weidenfeld & Nicolson
- Daniels J., Lee H., Radebaugh D., Sullivan, (2008), «*International Business*», Pearson Education (US)
- Grant R., (2005), «*Contemporary Strategy Analysis*», 5η έκδοση, Malden: Blackwell
- Grant D., McLarty R., (2001), «*Business Basics*», Oxford University Press
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., (2005), «*Exploring Corporate Strategy*», 7η έκδοση, Prentice Hall
- Lawrence J., Pasternack B., (2002), «*Applied Management Science*», 2η έκδοση, Colorado: Wiley
- Lazonick W., (2001), «*Η οργάνωση των επιχειρήσεων και ο μύθος της οικονομίας της αγοράς*» (μτφ. Π. Ματάλας), Ηράκλειο: Αυτοέκδοση
- Monahan G., (2000), «*Management Decision Making: Spreadsheet Modeling, and Applications*», Cambridge: University Press
- Moore J., Weatherford L., (2001), «*Decision Modeling with Microsoft Excel*», 6η έκδοση, Upper Saddle River: Prentice-Hall
- Panel J., (2007), «*Understanding Business Dynamics, Measuring Business Formation, Dynamics, and Performance*», National Academies Press

Silberschatz, Galvin and Gagne, «*Operating System Concepts*», 6η έκδοση,
Αυτοέκδοση

Waldemar, Pfoertsch, Joseph, Giglierano, Robert, Vitale, (2010), «*Business to Business Marketing*», Pearson Education (US)

Wiener Martin J., (1981), «*English Culture and the Decline of the Industrial Spirit*»,
Cambridge, U.K.: Cambridge University Press

Ελληνικές:

Αγιακλόγλου Χ., Οικονόμου Γ., (2002), «*Μέθοδοι Προβλέψεων και Ανάλυσης Αποφάσεων*», Αθήνα: Μπένου

Ανδρουλάκης, Κακάρη και Μουσούρη, (1998), «*Μεθοδοι συλλογής δεδομένων ερωτηματολόγιο, συνέντευξη, παρατήρηση*», Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο

Γιαννιτσιώτης Ι., (1994), «*Η Ιστορία και η επιχείρηση*», Αθήνα: Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Ζαφειρίου Γ., (2003), «*Μέθοδοι έρευνας στη Βιβλιοθηκονομία, Διδακτικές σημειώσεις*»,
Σίνδος

Καζάζης Ν., (2000), «*Αποτελεσματικό μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις*», Σταμούλη
Α.Ε.

Καρασαββίδου - Χατζηγηρηγορίου Ε., (1986), «*Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων*»,
Πειραιάς: University Studio Press

Κορρές Γ., (2009), «*Οικονομική των επιχειρήσεων*», Σταμούλη Α.Ε.

Μηλιώτη Ε., (2010), «*Στρατηγική των επιχειρήσεων*», Σύγχρονη Εκδοτική

Μιχαλόπουλος, Γρηγορούδης, Ζοπουνίδης, (2007), «*Στρατηγική των επιχειρήσεων*»,
Κλειδάριθμος

Οικονόμου Γ., Γεωργίου Α., (2006), «*Ποσοτική Ανάλυση για τη Λήψη Διοικητικών Αποφάσεων*»,
Αθήνα: Μπένου

Παπαδημητρίου Χ., Γιαννακάκης Μ., (2001), «*The complexity of tradeoffs, and optimal access of web sources*»,
Washington, DC: IEEE Computer Society

Παπαδάκης Β., (2009), «*Επίκαιρα θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων*», Μπένου

Πάππης Ζαπουνίδης, Σίσκος, (1996), «*Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων*»,
Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης

Παρασκευόπουλος Ι., (1993), «Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας» Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Πραστάκος Γ., (2003), «Διοικητική Επιστήμη-Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας», Αθήνα: Σταμούλη

Τσιότρας, Γ., (1995), «Βελτίωση ποιότητας», Μπένου

Φορτσάκης Θ., (2007), «Πλήρης οδηγός επιχείρησης 2007», Νομική Βιβλιοθήκη