



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης
Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

Πτυχιακή Εργασία:

Παπαχρονάκη Μαρίνα



Θέμα Πτυχιακής Εργασίας:

Επιχειρήσεις, Επιχειρηματική
Οργάνωση και Δραστηριότητα

Καθηγητής:

Γαλυφιανάκης Γεώργιος



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ		σελ. 2-6
ΠΡΟΛΟΓΟΣ		σελ. 7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1		
1	Οικονομικοί οργανισμοί και ο περιβάλλον τους	Σελ.8
1.1	Γενικά περί επιχειρήσεις	Σελ. 8
2	Διακρίσεις των επιχειρήσεων	Σελ. 8
2.1	Κυριότερες διακρίσεις	Σελ. 8-9
2.2	Ανάλογα με το αντικείμενο απασχόλησης	Σελ. 9
2.3	Ανάλογα με τον φορέα	Σελ.9
3	Η έννοια και η φύση του προγραμματισμού	Σελ.10
3.1	Η διαδικασία του προγραμματισμού των επιχειρήσεων και της οργάνωσης	Σελ.10
3.1.1	Ο προγραμματισμός έχει 5 φάσεις	Σελ.10-11
3.1.2	Η διαδικασία της διοίκησης βάσει στόχων (Δ. Β. Σ.)	Σελ. 11-12
3.1.3	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της διοίκησης βάσει στόχων (Δ. Β. Σ.)	Σελ. 12-13
3.2	Λήψη αποφάσεων κι εφαρμογές του προγραμματισμού	Σελ. 13
3.2.1	Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις	Σελ. 13
3.2.2	Εφαρμογή του προγραμματισμού	Σελ. 14
3.2.3	Η ομαδική λήψη αποφάσεων	Σελ. 14
3.2.4	Περιοριστικοί παράγοντες του προγραμματισμού	Σελ. 15



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης
Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

3.3	Θεμελιώδεις αρχές του προγραμματισμού	Σελ. 15
3.3.1	Βασικά στάδια και οδηγίες για μια αποτελεσματική οργάνωση	Σελ. 15-16
3.3.2	Τμηματοποίηση	Σελ. 16
3.4	Ανάθεση των δραστηριοτήτων	Σελ. 16
3.4.1	Μεταβιβάσει εξουσίας και ευθύνης	Σελ. 16-17
3.4.2	Μέθοδοι μεταβιβάσει της εξουσίας και της ευθύνης	Σελ. 17
3.5	Το αντικείμενο της στελέχωσης _ Διαδικασίες πριν από την πρόσληψη του προσωπικού	Σελ. 17-18
3.5.1	Αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρωπινού δυναμικού	Σελ. 18
3.6	Δραστηριότητα του έλεγχου	Σελ. 18
3.6.1	τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού έλεγχου	Σελ. 18
3.6.2	Καθορισμός των προτύπων	Σελ. 18-19
3.7	Μάνατζμεντ ολικής (T. Q. M.)	Σελ. 19
3.7.1	Βήματα για την εισαγωγή του Μ.Ο.Π.	Σελ. 19
3.7.2	Ο σχεδιασμός της ποιότητας	Σελ. 19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2		
2	Διοίκηση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία	Σελ. 20
2.1	Ορισμός	Σελ. 20
2.1.1	Τα δυνατά σημεία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων	Σελ. 20
2.1.2	Οικονομικές επιδόσεις	Σελ. 21
2.2	Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας	Σελ. 21
2.3	Οι λόγοι αποτυχίας	Σελ. 22
2.3.1	Η επιτυχία μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων μπορεί να οφείλεται σε παράγοντες όπως	Σελ. 22



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης
Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

2.3.2	Η έλλειψη διαχείρισης εμπειρογνωμοσύνης	Σελ.22
2.4	Η ιεραρχία της τεχνολογίας	Σελ.22-23
2.5	Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι οι μικτές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα	Σελ.23
2.6	Επιχειρηματίας και Επιχειρηματική Δραστηριότητα	Σελ. 24
2.6.1	Ο ορισμός του επιχειρηματία και της επιχείρησης	Σελ. 24
2.6.2	Επιχειρηματική δραστηριότητα και διαχείριση	Σελ. 24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3		
3	Διοίκηση και στρατηγική μικρομεσαίων επιχειρήσεων	Σελ. 25
3.1	Ενιαία ευρωπαϊκή αγορά	Σελ. 25
3.1.1	Γενικά στοιχεία και διαχρονική εξέλιξη των ΜΜΕ προς και μετά την ένταξη της χώρας μας στην ΕΟΚ	Σελ. 25-26
3.1.2	Η ενιαία Ευρωπαϊκή Αγορά	Σελ. 26
3.1.2.1	Πέντε βασικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν την ενιαία ευρωπαϊκή αγορά και επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα της ΜΜΕ	Σελ. 26
3.1.2.2	Ποιες θα είναι οι βασικές συνέπειες και οι επιπτώσεις πλέον από την δημιουργία της Ενιαίας Ευρωπαϊκή Αγοράς	Σελ. 26-27
3.1.3	Οι αναγκαίες προσαρμογές στην άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας	Σελ. 27
3.2	Κοινοτικά προγράμματα και ανάπτυξη του μανάτζμεντ στις ΜΜΕ	Σελ. 27-28
3.2.1	Κοινοτική δράση για της ΜΜΕ	Σελ. 28-29
3.2.2	Η σημασία του μανάτζμεντ στις ΜΜΕ	Σελ. 29
3.3	Ανάπτυξη στρατηγική της ΜΜΕ	Σελ. 29-30
3.3.1	Τα πλεονεκτήματα της δημιουργίας ενός τμήματος πωλήσεων	Σελ. 30
3.3.2	Τα μειονεκτήματα της δημιουργίας ενός τμήματος πωλήσεων	Σελ. 30



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης
Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

3.4	Ρόλος αναπτυξιακών οργανισμών και προώθηση του μάντζμεντ	Σελ. 30
3.4.1	Το περιβάλλον και η στρατηγική των ΜΜΕ	Σελ. 30-31
3.4.2	Το δίκτυο ενδιάμεσων φορέων	Σελ. 31-33
3.5	Τρείς είναι οι βασικές διοικητικές ικανότητες	Σελ. 33
3.6	Αναδιάρθρωσης παράγωγης στις μικρομεσαίες επιχείρησης: η στρατηγική της κατασκευαστικής ευελιξίας	Σελ. 33-34
3.6.1	Η παράγωγή μικρής κλίμακας έναντι της μεγάλης	Σελ. 35
3.6.2	Η στρατηγική μεταποιητικής ευελιξίας	Σελ. 35-36
3.6.3	Οι παράγοντες εκείνοι που καθιστούν επιτακτική την άσκηση ευέλικτης στρατηγικής	Σελ. 36-37
3.7	Σύστημα διασφάλισης ποιότητας στην ΜΜΕ	Σελ. 38
3.7.1	Εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας	Σελ. 38
3.7.2	Η διαδικασία πιστοποίησης	Σελ. 38-39
3.7.3	Φορείς πιστοποίησης	Σελ. 39
3.7.4	Τεκμηρίωση διαδικασιών	Σελ. 40
3.7.5	Οι συντελεστές της πιστοποίησης διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας και μοντελοποίησης ΜΜΕ	Σελ. 40
3.8	Διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας και μοντελοποίησης ΜΜΕ	Σελ. 40
3.8.1	Γενικά	Σελ. 40-41
3.9	Ανάλυση και σχεδιασμός διαδικασιών του εγχειριδίου ποιότητας	Σελ. 41
3.9.1	Οργανωτική ανάλυση διαδικασιών	Σελ. 42
3.10	Σχεδιασμός και ανάπτυξη διαδικασιών	Σελ. 42
3.11	Η ανάπτυξη της ποιότητα και ελληνικές μικρομεσαίες ελληνικές επιχείρησης	Σελ. 42
3.12	Ποιότητα και ελληνικές μικρομεσαίες επιχείρησης	Σελ. 42
3.12.1	Οι βασικότερη από τους εξωγενείς παράγοντες όπως αυτοί εντοπίζονται	Σελ. 43



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης
Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

	καθημερινά από τους ίδιους	
3.13	Οφέλη από την ανάπτυξη της ποιότητας στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις	Σελ. 43-44
3.14	Παράγοντες επιτυχίας της καινοτομίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	Σελ. 44-45
3.15	Η τεχνολογική υφή της καινοτομίας	Σελ. 45
3.16	Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που καινοτομούν	Σελ. 46
3.16.1	Απασχόληση	Σελ. 46
3.16.2	Νομική μορφή	Σελ. 46
3.16.2.1	Συγκρότηση της καινοτομούσες μονάδες επαγγελματικό περιβάλλον του καινοτόμου	Σελ. 46
3.16.3	Χαρακτηριστικά του καινοτόμου	Σελ. 46
3.16.3.1	Γενική και τονική κατάρτιση	Σελ. 46
3.16.3.2	Εμπειρία	Σελ. 46
	Επίλογος	Σελ. 47
	Βιβλιογραφία	Σελ 48



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το θέμα που αναλύεται στη πτυχιακή μου είναι: επιχειρήσεις και επιχειρηματική οργάνωση και δραστηριότητα.

Στο πρώτο μέρος αναφερόμαστε στους οικονομικούς οργανισμούς (Επιχειρήσεις) και το περιβάλλον τους

- Κατηγορίες επιχειρήσεων
- Τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων
- Πλεονεκτήματα- Μειονεκτήματα
- Ανθρώπινο δυναμικό και επικοινωνία μέσα σε μια επιχείρηση
- Σχεδιασμός επιχείρησης
- Έλεγχος

Στο δεύτερο μέρος γίνεται αναφορά στην διοίκηση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία όπως:

- Πλεονεκτήματα –μειονεκτήματα
- Δυνάμεις και αδυναμίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων
- Διαχείριση πνευματικών δικαιωμάτων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Το τρίτο και τελευταίο μέρος αναφέρεται στο management Μικρομεσαίων επιχειρήσεων.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

1.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: είναι μια οργανωμένη προσπάθεια ανθρώπων, που αποσκοπεί με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, κατά επαναλαμβανόμενο τρόπο.

Τα στοιχεία: επομένως που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση ως οικονομικό οργανισμό είναι:

- 1) Η οργανωμένη προσπάθεια των μελών της. Τα άτομα της επιχείρησης με την αποδοχή του κοινού αντικειμενικού σκοπού, ενώνονται μεταξύ τους και αποδέχονται την οργάνωση της επιχείρησης
- 2) Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και η παροχή υπηρεσιών με κέρδος

2. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η κατηγορία και το είδος μιας επιχείρησης θα εξαρτάται από τη μορφή της οργάνωσης και του τύπου της διοίκησης που θα εφαρμοστούν. Υπάρχουν διαφορές κατηγορίες επιχειρήσεων

2.1 Οι κυριότερες διακρίσεις των επιχειρήσεων, που βασίζονται σε διάφορα κριτήρια όπως: οικονομικά, νομικά, οργανωτικά.

Ανάλογα με τα μέγεθός τους : Μικρές – Μεσαίες και Μεγάλες.

Τα κριτήρια κατάταξης των επιχειρήσεων στις παραπάνω κατηγορίες διαφέρουν από χώρα σε χώρα, γιατί δεν είναι ούτε ενιαία, ούτε και σταθερά

Συμφώνα με την οδηγία της ΕΟΚ, τα βασικότερα κριτήρια κατάταξης των επιχειρήσεων είναι:



- 1) Ο ετήσιος κύκλος εργασιών
- 2) Ο ετήσιος Μ.Ο. του αριθμού των απασχολούμενων ατόμων
- 3) Η αξία των στοιχείων του ισολογισμού

Συμφώνα με τα στοιχεία της ICAP, το 99% των ελληνικών επιχειρήσεων ανήκουν στις δύο πρώτες κατηγορίες και μόνο το 1% στην τελευταία κατηγορία, δηλαδή στις μεγάλες

2.2 Ανάλογα με το αντικείμενο απασχόλησης τους: Διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες και κάθε κατηγορία υποδιαιρείται σε περισσότερες κατηγορίες

- α) Πρωτογενούς ή αρχικής παράγωγης (π.χ. γεωργικές, αλιευτικές, επιχειρήσεις εξόρυξης ορυκτών και μεταλλευμάτων κ.α.)
- β) Δευτερογενούς παραγωγής : ανήκει το σύνολο των μεταποιητικών επιχειρήσεων, δηλαδή όλες οι βιομηχανίες και βιοτεχνίες.
- γ) Τριτογενούς παραγωγής: Ανήκουν όλες εκείνες οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τις υπηρεσίες π.χ. Εμπορικές και Τουριστικές επιχειρήσεις Τράπεζες κ.α.

2.3 Ανάλογα με το φορέα και τη νομική τους μορφή:

Από την ιδιότητα του φορέα και την νομική μορφή της επιχείρησης εξαρτάται: Η διάρκεια ζωής, η ικανότητα, η έκταση της ευθύνης που αναλαμβάνει καθώς και ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης της



3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

3.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Προγραμματισμός είναι ή διαδικασία καθορισμού των στόχων και η δράση για την επίτευξη των στόχων αυτών. Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στη θέση που βρισκόμαστε τώρα με εκείνη που αποσκοπούμε να βρεθούμε μελλοντικά και βοηθά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης στο απώτερο μέλλον.

3.1.1 Ο προγραμματισμός έχει 5 φάσεις :

ΠΡΩΤΗ ΦΑΣΗ: Καθορισμός των στόχων.

Οι στόχοι αποτελούν βασικά, το σημείο εκκίνησης, αφού παρέχουν την κατεύθυνση για όλες τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης. Αφετηρία δε των στόχων αποτελούν οι εκάστοτε αξίες της επιχείρησης π.χ. οι ιδέες για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες προς ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών

ΔΕΥΤΕΡΗ ΦΑΣΗ: Προτάσεις των διοικητικών στελεχών

Πρέπει να αναπτύξουν προτάσεις σχετικά με το μελλοντικό περιβάλλον μέσα στο οποίο θα υλοποιηθούν οι στόχοι. Βασικά, την πρόβλεψη των γεγονότων ή των συνθηκών εκείνων, που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων

ΤΡΙΤΗ ΦΑΣΗ: Λήψη αποφάσεων

Την επιλογή της εναλλακτικής εκείνης λύσης, που θα συμβάλει καλύτερα στην υλοποίηση των στόχων

Τα στάδια για τη λήψη μιας απόφασης είναι:

- 1) Ο προσδιορισμός των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων.
- 2) Η ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων



3) Η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης

ΤΕΤΑΡΤΗ ΦΑΣΗ: Εφαρμογή του προγράμματος δράσης

Τα προγράμματα από μόνα τους δεν εγγυώνται την επιτυχία μιας επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να πάρουν την πρωτοβουλία να μετατρέψουν τα προγράμματα σε δράση

ΠΕΜΠΤΗ ΦΑΣΗ: Αξιολόγηση του προγράμματος

Πρέπει να υποβάλλεται συνεχώς σε έλεγχο. Ο έλεγχος αυτός πρέπει να γίνεται τόσο κατά τη διάρκεια υλοποίησης του προγράμματος, όσο και μετά την ολοκλήρωσή του. Όλα τα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων του προγραμματισμού. Η σύγκριση των προγραμμάτων και των αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα είναι αναγκαία γιατί έτσι βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων και τα είδη επαναπληροφόρησης που διαθέτουν οι επιχειρήσεις.

3.1.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΣΤΟΧΩΝ (Δ.Β.Σ.)

Αναλύεται στα επόμενα στάδια

Στάδιο 1: Συζήτηση για τις απαιτήσεις της εργασίας που καλείται ο υφιστάμενος να εκτελέσει. Η επικοινωνία είναι βασικό στοιχείο σε αυτό το στάδιο. Πρέπει να ενημερώσει τον υφιστάμενο για τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση της επιχείρησης. Να του εξηγήσει ποιο ακριβώς « κομμάτι » από το γενικό στόχο πρέπει να αναλάβει ο υφιστάμενος, προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει το στόχο της και να καταλάβει ποιες θα πρέπει να είναι οι προτεραιότητες του.

Στάδιο 2: Ανάπτυξη των ειδικών στόχων του υφισταμένου.

Οι ειδικοί στόχοι πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- I. Πρέπει να είναι σαφείς και σύντομοι
- II. Κατορθωτοί
- III. Μετρήσιμοι
- IV. Απόλυτα σύμφωνοι με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης
- V. Να συνοδεύονται με την προβλεπόμενη ολοκλήρωσή τους



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

Στάδιο 3: Συζήτηση των ειδικών στόχων του υφισταμένου

Ο προϊστάμενος συναντά τους ειδικούς στους οποίους έχει αναθέσει κάποιο έργο για να ελέγξει αν αυτός έχουν εκτελέσει το έργο που τους είχε ανατεθεί. Έτσι, ο υφιστάμενος γνωρίζει πλέον ξεκάθαρα ποιο είναι το έργο που πρέπει να εκτελέσει και ποια λάθη πρέπει να αποφύγει.

Στάδιο 4: Καθορισμός των προτύπων και σημείων ελέγχου.

Τα σημεία ελέγχου παρέχουν την ευκαιρία να γίνουν διορθώσεις στους ειδικούς στόχους, εξαιτίας αλλαγών που πηγάζουν από την διοίκηση της επιχείρησης ή από εξωτερικούς παράγοντες. Συνήθως, αποφασίζονται ένα ή δύο σημεία ελέγχου κατά την περίοδο εκτέλεσης του έργου.

Στάδιο 5: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος αποφασίζουν από κοινού να αξιολογήσουν αυτό που έχει ανατεθεί στον υφιστάμενο. Η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι αμερόληπτη και η συζήτηση πρέπει να διεξαχθεί σε χαμηλούς τόνους. Εάν τα αποτελέσματα είναι θετικά, ο υφιστάμενος θα πρέπει να τύχει της αναμενόμενης αναγνώρισης για το έργο.

3.1.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΣΤΟΧΩΝ (Δ.Χ.)

A) Πλεονεκτήματα

- I. Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου
- II. Βελτιώνει τη χρησιμοποίηση των εισροών (προσωπικό, ενέργεια, πρώτες ύλες, πληροφορίες κ.α.)σε μια επιχείρηση.
- III. Βοηθά στην βελτίωση των υφιστάμενων
- IV. Βοηθά στην απόδοση των εργαζομένων
- V. Βελτιώνει τα κριτήρια για τη αξιολόγηση του έργου των εργαζόμενων
- VI. Βοηθά στο γενικό προγραμματισμό της επιχείρησης

B) Μειονεκτήματα

- I. Δεν υπάρχει αρκετή υποστήριξη από τη διοίκηση της επιχείρησης
- II. Οι στόχοι δεν καθορίζονται τέλεια
- III. Δεν υπάρχει σωστή καθοδήγηση για την ολοκλήρωση του έργου που έχει ανατεθεί



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

- IV. Αδυναμία τροποποίησης στόχων, εάν αυτό χρειαστεί εξαιτίας αλλαγών που προέρχονται από τη διοίκηση της επιχείρησης ή από εξωτερικούς παράγοντες
- V. Δημιουργεί γραφειοκρατία
- VI. Υπάρχει σπατάλη χρόνου
- VII. Η αξιολόγηση μπορεί να μην είναι αμερόληπτη
- VIII. Σε περίπτωση επιτυχίας του στόχου μπορεί να μην αναγνωρίζεται ή συμβολή του υφισταμένου, με αποτέλεσμα να νιώθει πικρά και να μην είναι συνεργάσιμος μετά.

3.2 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

3.2.1 Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις

Η λήψη αποφάσεων είναι η επιλογή μια λύσης μεταξύ εναλλακτικών λύσεων που έχουμε στη διάθεση μας. Η λήψη αποφάσεων αποτελεί τη βασική δραστηριότητα για όλα τα διοικητικά στελέχη, όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει συνεχώς να αποφασίζει. Τι πρέπει να γίνει, Ποιος πρέπει να το εκτελέσει, Πού, Πότε,. Πως θα γίνει

Τα στάδια λήψης των αποφάσεων είναι τα παρακάτω.

Στάδιο 1: Προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων

Στάδιο 2: Ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων

Στάδιο 3:Επιλογή της καλύτερης λύσης



3.2.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Τα αίτια για τη μη σωστή εφαρμογή ενός προγράμματος

- I. Τα στελέχη αντιδρούν σ' ένα πρόγραμμα επειδή δεν το καταλαβαίνουν ενώ αυτό θα πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους όσους έχουν σχέση με την εφαρμογή του. Η δημιουργία προτύπων απόδοσης, η καθιέρωση του απαραίτητου μηχανισμού επικοινωνίας, καθώς και του κατάλληλου χρονοδιαγράμματος για κάθε εργασία που πρέπει να εκτελεστεί πρέπει να γίνουν σαφή και κατανοητά.
- II. Τα στελέχη αντιδρούν στα προγράμματα γιατί δεν πιστεύουν σ' αυτά. Ένα πρόγραμμα έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνει αποδεκτό, εάν αυτοί που καλούνται να το εφαρμόσουν έχουν πάρει μέρος στην προετοιμασία του; Να αισθάνονται πως είναι υπεύθυνοι για την επιτυχία του. Φανερό είναι πως η υλοποίηση ενός προγράμματος για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Επιπλέον, η αξιολόγηση δίνει τη δυνατότητα στα διοικητικά στελέχη να διευρύνουν την εμπειρία τους και αυξάνει την αποτελεσματικότητα των μελλοντικών προγραμμάτων

3.2.3 Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Θα ασχοληθούμε με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τόσο των αποφάσεων που λαμβάνονται από τις ομάδες, όσο και των αποφάσεων που λαμβάνονται από τα άτομα και θα προσδιορίσουμε τις περιπτώσεις που πρέπει να προτιμούνται οι αποφάσεις των ομάδων.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- I. Παρέχει πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση
- II. Παράγονται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις
- III. Αυξάνεται η αποδοχή των λύσεων
- IV. Αυξάνεται η νομιμότητα

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- I. Είναι μια χρονοβόρα διαδικασία
- II. Η μειοψηφία κυριαρχεί
- III. Πιέσεις για συμφωνία
- IV. Ασαφής υπευθυνότητα



3.2.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο τύπος προγράμματος μιας επιχείρησης δεν υπαγορεύεται από τους φορείς και τα στελέχη της. Αλλά εξαρτάται από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες βρίσκεται μια επιχείρηση.

Παρακάτω θα γίνει προσπάθεια να αναλυθούν αυτοί οι παράγοντες

- A. Το επίπεδο της οργάνωσης
- B. Το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται η επιχείρηση
 - I. Την δημιουργία της
 - II. Την ανάπτυξης της
 - III. Την ωριμότητα της
 - IV. Την κάμψη της
- C. Ο βαθμός της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος
- D. Η διάρκεια των μελλοντικών υποχρεώσεων

3.3 Θεμελιώδεις αρχές της οργάνωσης

3.3.1 Βασικά στάδια και οδηγίες για μια αποτελεσματική οργάνωση

Τα βασικά στάδια της οργάνωσης είναι:

- 1) Ο καθορισμός του έργου που πρέπει να εκτελεστεί « σκοπός της μονάδας »
- 2) Η λήψη απόφασης σχετικά με το τι πρέπει να γίνει, προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της μονάδας « καταμερισμός των εργασιών »
- 3) Ο προσδιορισμός του είδους, του βαθμού εμπειρίας και του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για το συγκεκριμένο έργο «στελέχωσης»

Ορισμένες οδηγίες που αποτελούν τη βάση για μια αποτελεσματική οργάνωση

- i. Κάθε νέα στρατηγική ή πρόγραμμα αλλάζει και τη δομή οργάνωσης της επιχείρησης.
- ii. Η δομή της οργάνωσης πρέπει να είναι ελαστική και απλή.
- iii. Μόλις δημιουργηθεί η κατάλληλη οργανωτική δομή, πρέπει να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.
- iv. Δεν πρέπει ένας υφιστάμενος να αναφέρεται σε δύο προϊστάμενους συγχρόνως για την ίδια εργασία « ενότητα εξουσίας ».



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

- v. Η περιγραφή της εργασίας, η εξουσία, καθώς και η ευθύνη, που μεταβιβάζονται για να ολοκληρωθεί μια συγκεκριμένη εργασία, πρέπει να γίνονται εγγράφως.

3.3.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Τμηματοποίηση είναι η ομαδοποίηση των εξειδικευμένων ή συγγενών δραστηριοτήτων για να επιτευχθούν κατά τρόπο αποτελεσματικό οι στόχοι της επιχείρησης.

Οι βασικότερες μορφές τμηματοποίησης είναι:

- i. Τμηματοποίηση βάση των λειτουργιών της επιχείρησης
- ii. Τμηματοποίηση βάση των σταδίων επεξεργασίας των προϊόντων
- iii. Τμηματοποίηση βάση των προϊόντων ή τις σειρές προϊόντων.
- iv. Τμηματοποίηση βάση των πελατών
- v. Τμηματοποίηση βάση των γεωγραφικών περιοχών

3.4 ΑΝΑΘΕΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

3.4.1 Μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης

Εξουσία: είναι το δικαίωμα που έχει κάποιος να απαιτεί δράση από άλλους

Μεταβίβαση εξουσίας: είναι η διαδικασία με την οποία περνάει εξουσία από το ένα επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο επόμενο

Ευθύνη: τέλος, είναι η υποχρέωση η οποία δημιουργείται με την αποδοχή της μεταβιβαζόμενης εξουσίας.

A. Τι πρέπει να κάνει ένα διοικητικό στέλεχος κατά τη μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης

- 1) Να μεταβιβάζει απλά κι απευθείας. Να δώσει ακριβείς οδηγίες.
- 2) Να αναπτύξει από κοινού με τον υφιστάμενο του πρότυπα απόδοσης.
- 3) Να συγκεκριμενοποιήσει αναμενόμενα αποτελέσματα.
- 4) Να προβλέψει τα πιθανά ερωτήματα των υφισταμένων του και να δώσει τις απαντήσεις με τη σειρά.
- 5) Να συζητήσει τα προβλήματα που εμφανίζονται συχνά.



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

- 6) Να ζητήσει από τους υφισταμένους του να του προτείνουν τρόπους εκτέλεσης της εργασίας που του αναθέτει.
- 7) Να είναι θετικός και όχι αρνητικός στους υφισταμένους του και να του δείξει πως τους εμπιστεύεται.
- 8) Να επαινέσει την επιπλέον προσπάθεια του υφισταμένου του.
- 9) Να τηρεί της υποσχέσεις του.

Β. Τι δεν πρέπει να κάνει ένα διοικητικό στέλεχος κατά τη μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης

- 1) να μην απειλεί τους υφιστάμενους του
- 2) να μην παίρνει συμβιβαστική στάση
- 3) να μη δίνει μόνο απαντήσεις
- 4) να μην κάνει κριτική στους υφισταμένους του μπροστά σε άλλα άτομα
- 5) να μην κάνει υπερβολικό έλεγχο κατά την πορεία των εργασιών

3.4.2 Μέθοδοι μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης

Οι μέθοδοι μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης στους υπεύθυνους κάθε οργανωτικής μονάδας (Διευθυντές, Προϊστάμενους, κ.α.) διαφέρουν

Εδώ, θα αναλυθούν συνοπτικά οι τέσσερις βασικές μέθοδοι

1. Η γραμμική
2. Η λειτουργική
3. Η γραμμική / επιτελική μέθοδος και
4. Η μέθοδος των επιτροπών ή συμβουλίων

3.5 ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ – ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΙΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ

Ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από τις τεχνολογικές εξελίξεις ήταν, είναι και θα παραμένει ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα

Οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα πριν από την πρόσληψη του προσωπικού

- I. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού



- II. Η προσέλκυση για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού, και
- III. Η επιλογή του προσωπικού

3.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο πίνακας απογραφής του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης έχει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα είναι:

- I. Παρέχει μια συνολική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης της στελέχωσης της επιχείρησης
- II. Ο πίνακας, επίσης, δείχνει τη μελλοντική διαθεσιμότητα στελεχών που έχει αναπτύξει ή ίδια ή επιχείρηση
- III. Εντοπίζονται τα στελέχη των οποίων ή συνταξιοδότηση πλησιάζει και γίνεται προγραμματισμός για την ομαλή διαδοχή τους.

3.6 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

3.6.1 Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ελέγχου

Ο έλεγχος, για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να εκπληρώνει τα ακόλουθα κριτήρια:

- I. Να είναι αποτελεσματικός ως προς το κόστος
- II. Να είναι αποδεκτός από εκείνους στους οποίους εφαρμόζεται
- III. Να είναι κατάλληλος

3.6.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζει πρότυπα για κάθε μια από τις παρακάτω περιοχές

- I. Μεριδίο στην αγορά
- II. Καινοτομίες



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

- III. Παραγωγικότητα
- IV. Φυσικοί και οικονομικοί πόροι
- V. Αποδοτικότητα
- VI. Απόδοση και ανάπτυξη διοικητικού στελέχους
- VII. Απόδοση και συμπεριφορά εργαζόμενου
- VIII. Κοινωνική υπευθυνότητα

3.7 MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (T. Q. M.)

3.7.1 Βήματα για την εισαγωγή του Μ.Ο.Π.

- I. Η αποδοχή της ιδέας
- II. Εισαγωγή της ιδέας σε όλη την έκταση της επιχείρησης
- III. Μεταβολή του προσανατολισμού της επιχείρησης
- IV. Παρακίνηση, εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού
- V. Προσανατολισμός προς τον καταναλωτή

3.7.2 Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το καθήκον της σημερινής επιχείρησης

- I. Να εξακριβώνει τις ακριβείς απαιτήσεις της βιομηχανική / καταναλωτικής αγοράς.
- II. Να ενσωματώσει αυτές τις απαιτήσεις στο σχεδιασμό στην ανάπτυξη του προϊόντος / υπηρεσίας .
- III. Να καθορίζει το σχεδιασμό του προϊόντος / υπηρεσίας ορίζοντας λεπτομερειακά τα γνωρίσματα και τα χαρακτηριστικά του τις προδιαγραφές.
- IV. Να ελέγχει τις προδιαγραφές δοκιμάζοντας την καταλληλότητα του ίδιου του σχεδιασμού και τη ικανότητα του συστήματος να παράγει το προϊόν ή να παρέχει υπηρεσίες στο απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας.



2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

2.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΙΑΣ ΜΙΚΡΗΣ Η ΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Συνήθως χρησιμοποιούμε τον όρο μικρή ή μεσαία επιχείρηση για τις αποκαλούμενες οικογενειακές, όπως τα συνοικιακά παντοπωλεία και εστιατόρια, και με τον όρο μεγάλη επιχείρηση τις βιομηχανικές, πολυεθνικές κτλ.

Θεωρούνται μικρές, μεσαίες η μεγάλες ανάλογα με τα μετρά και τα σταθμά που χρησιμοποιούν οι αναλυτές. Να μερικά κοινά μετρά:

- Σύνολο ενεργητικού
- Καθαρή θέση
- Ετήσια έσοδα πωλήσεων
- Αριθμός από τον πληθωρισμό
- Διαφανές
- Συγκρίσιμο
- Διαθέσιμο

2.1.1 Τα δυνατά σημεία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων

Είναι σαφές ότι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν ζωτική δύναμη στην οικονομία. Περαιτέρω απόδειξη αυτής της ζωτικότητας είναι το γεγονός ότι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις απασχολούν περίπου τη μίση εργατική δύναμη της χώρας, εξασφαλίζουν το 54% των εσόδων πωλήσεων και το 40% του ακαθαρίστου εθνικού προϊόντος



2.1.2 Οικονομικές επιδόσεις:

- Σε πολλές βιομηχανίες, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να ανταποκριθούν με μεγαλύτερη ταχύτητα και με μικρότερο κόστος από τις μεγάλες επιχειρήσεις στον αυξανόμενο ρυθμό αλλαγών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, στις διαδικασίες και τις αγορές
- Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν γίνει πιο ελκυστικές για τους ταλαντούχους άντρες και γυναίκες που επιζητούν επαγγελματική ανεξαρτησία.

Η εξάρτησης των μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις απασχολούν δεκάδες εκατομμύρια αντρών και γυναικών, ενώ παράλληλα πωλούν στους καταναλωτές τα περισσότερα προϊόντα που κατασκευάζουν οι μεγάλες επιχειρήσεις. Επειδή οι μεγάλες εταιρείες δεν μπορούν να εξασφαλίσουν προϊόντα και υπηρεσίες τόσο φτηνά όσο οι μικρές επιχειρήσεις. Ανάμεσα στα είδη προϊόντων και υπηρεσιών που μπορούν να προσφέρουν πιο φτηνά οι μικρές και μεσαίες εταιρείες, είναι εκείνα με μικρά ποσοστά πωλήσεων, εκείνα που απαιτούν στενή προσωπική επαφή με τους πελάτες και εκείνα που πρέπει να ικανοποιήσουν τι συγκεκριμένες απαιτήσεις κάθε πελάτη

2.2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Επιπλέον, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας. Τα τελευταία χρόνια ο μεγαλύτερος ρυθμός ανάπτυξης στις θέσεις εργασίας σημειώθηκε σε ραγδαία αναπτυσσόμενες βιομηχανίες, όπως η υγεία και το λογισμικό υπολογιστών και οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις απέσπασαν τη μερίδα το λέοντος. Θα ήταν απλοϊκό να υποθέσουμε ότι όλες οι μικρές επιχειρήσεις αποτελούν μηχανή γέννησης θέσεων εργασίας.



2.3 ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

2.3.1 Η επιτυχία ή αποτυχία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων μπορεί να οφείλεται σε

παράγοντες όπως :

1. Ηλικία
2. Κεφάλαιο
3. Οικονομικές συγκυρίες
4. Εκπαίδευση
5. Πείρα
6. Μάρκετινγκ
7. Γονείς
8. Συνεταίρος
9. Σχεδιασμός

2.3.2 Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΣΥΝΗΣ

Για παράδειγμα, είναι διαφορετικά να διαχειρίζεσαι ένα κατάστημα με 10 υπαλλήλους και διαφορετικά να διαχειρίζεσαι ένα κατάστημα με 100 υπαλλήλους

Στην περίπτωση των υπαλλήλων, οι μικροί και μεσαίοι επιχειρηματίες διαθέτουν συνήθως οπτικό έλεγχο όλων και όσων βρίσκονται στο χώρο τους. Μόλις όμως μεγαλώσει η επιχείρησή τους και φτάσει, ας πούμε, τα 100 άτομα, οι μικροί επιχειρηματίες πρέπει να βασιστούν σε πιο εξελιγμένες μεθόδους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της επιχείρησής τους

2.4 Η ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

- Η υψηλή τεχνολογία σημαίνει ρομποτική, βιοτεχνολογία και τηλεπικοινωνίες.
- Εταιρείες μεσαίας τεχνολογίας, όπως κατασκευαστές χειρουργικών εργαλείων ή μικρά αυτοματοποιημένα χυτήρια για ειδικές χυτεύσεις
- Εταιρείες χαμηλής τεχνολογίας, όπως εταιρείες οικονομικών υπηρεσιών ή κατασκευαστές παιχνιδιών.



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

- Εταιρείες χωρίς τεχνολογικό προσανατολισμό, όπως εστιατόρια ή υπηρεσίες περισυλλογής απορριμμάτων

2.5 Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Τα πλεονεκτήματα τους περιλαμβάνουν:

- **Τις οικονομικές επιδόσεις:** (οι μικροί κατασκευαστές κατά μέσο όρο, εξασφαλίζουν μεγαλύτερη απόδοση της επένδυσης τους από τους μεγάλους κατασκευαστές)
- **Τις καινοτομίες:** (οι μικροί, οι μεσαίοι επιχειρηματίες τείνουν να γίνονται αντάρτες, των οποίων οι ιδέες θεωρούνται πρωτοποριακές)
- **Η οικονομία μας:** εξαρτάται από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις για την απασχόληση δεκάδων εκατομμυρίων αντρών και γυναικών
- **Για την πώληση των** περισσότερων προϊόντων που παράγουν οι μεγάλοι κατασκευαστές και για την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Τα μειονεκτήματα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων είναι: Αποτυχία, λόγω άνεσης εισόδου στην αγορά και άλλων επιχειρήσεων έλλειψης διαχειριστικής εμπειρογνωμοσύνης.



2.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

2.6.1 Ορισμός του επιχειρηματία

Θεωρούμε δεδομένο το νόημα της λέξης επιχειρηματίας. Σημαίνει θάρρος, ζήλος, ιδέες, πολυμορφία. Ωστόσο τείνουμε να γενικολογούμε στην εφαρμογή της λέξης, περιγράφοντας με αυτήν όλους όσοι διευθύνουν μια επιχείρηση.

2.6.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Επιχειρηματική δραστηριότητα σημαίνει ικανότητα για καινοτομία, επένδυση και επέκταση σε καινούργιες αγορές, καινούργια προϊόντα και καινούργιες τεχνικές

Επιχειρηματίας: είναι εκείνος που παίρνει ρίσκα, που επενδύει πόρους για να δημιουργήσει κάτι καινούργιο, που σχεδιάζει με έναν καινούργιο τρόπο για να φτιάξει κάτι που υπάρχει ήδη ή που δημιουργεί καινούργιες αγορές

Η επιχειρηματική δραστηριότητα: είναι το ίδιο πράγμα με τη διαχείριση. Η πρώτη δουλειά ενός διαχειριστή είναι να κάνει μια επιχείρηση να λειτουργήσει σωστά. Ο διαχειριστής παίρνει δεδομένους πόρους (ανθρώπους και χρήματα, μηχανήματα και υλικά κτλ.) και ενορχηστρώνει το πλαίσιο της παραγωγής. Αντίθετα, η πρώτη δουλειά ενός επιχειρηματία είναι να δημιουργήσει σκόπιμα μια αλλαγή.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 ΕΝΙΑΙΑ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Επιπτώσεις στις Ελληνικές ΜΜΕ και αναγκαίες προσαρμογές στην άσκηση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας

3.1.1 Γενική στοιχεία διαχρονική εξέλιξη των ΜΜΕ προς και μετά την ένταξη της χώρας μας στην ΕΟΚ.

Η μείωση της σημασίας των οικονομιών κλίμακας με τη διαφοροποίηση της ζήτησης καταναλωτικών προϊόντων, το αυξημένο βάρος του τομέα υπηρεσιών και η πρόοδος της τεχνολογίας με τη διάδοση ελαστικών συστημάτων παραγωγής καθώς και το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο που αυξάνει τον αριθμό των δυνάμει επιχειρηματιών διευρύνει το χώρο άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας και αφήνει σημαντικά περιθώρια επιτυχούς δράσης στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Αυτό βεβαίως δεν μειώνει καθόλου το ρολό των μεγάλων επιχειρήσεων. Θα μπορούσαμε χαρακτηριστικά να πούμε ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν τον άξονα μιας οικονομίας.

Ορίζουμε ως ΜΜΕ μια οικογενειακή, συνήθως επιχείρηση, της οποίας η διοίκηση ταυτίζεται με την κυριότητα. Η καθημερινή διαχείριση εξασφαλίζεται συνήθως από τον επιχειρηματία, γεγονός που επιτρέπει σχετική ευλυγισία και ταχύτητα λήψης αποφάσεων, καθώς και προσωπικές σχέσεις με τους εργαζομένους, τους προμηθευτές και τους πελάτες. Βασίζεται κυρίως στην αυτοχρηματοδότηση και δεδομένης της δυσκολίας πρόσβασης στις πηγές χρηματοδότησης πάσχει συχνά από ανεπάρκεια χρηματοοικονομικών μεσών. Αυτά τα ποιοτικά κριτήρια αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά των ΜΜΕ, τα οποία σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι μειονεκτήματα.

Οι μικρές επιχειρήσεις εξυπηρετούν μια ορισμένη τοπική αγορά και πελατεία, είναι προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες καταναλωτικές συνήθειες της ελληνικής αγοράς, διαθέτουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα, ενώ αντίθετα οι μεγάλες ή ακριβέστερα « οι μεγαλομεσαίες » επιχειρήσεις σε μεγάλο ποσοστό ακλουθούν ένα γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης, που στηρίζουν σε υψηλές επιδοτήσεις, σε προστατευτικούς δασμούς και στο χαμηλό κόστος εργασίας.



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

Εμφανίζουν επομένως σε μεγάλο βαθμό τα συμπτώματα της πρόωρης ανάπτυξης, αντιμετωπίζοντας όλους τους σχετικούς κίνδυνους

3.1.2. Η ενιαία Ευρωπαϊκή Αγορά και οι Επιπτώσεις στις Ελληνικές ΜΜΕ.

3.1.2.1 Πέντε τα βασικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν την ενιαία ευρωπαϊκή αγορά και επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα της ΜΜΕ.

Αυτή καθεαυτή μια λέξη η διεύρυνση των αγορών, το άνοιγμα των συνόρων

- Οι κοινοτικοί και εθνικοί πόροι, που μέσω κοινοτικών πρωτοβουλιών και προγραμμάτων διατίθενται για τη σύγκλιση των οικονομιών και την προσαρμογή των επιχειρήσεων και ιδίως των ΜΜΕ στις νέες συνθήκες της ευρωπαϊκής αγοράς.
- Οι στόχοι και τα μέτρα σύγκλισης των οικονομικών, στα πλαίσια της οικονομικής ένωσης (ΟΝΕ.), που επηρεάζουν άμεσα τις εθνικές πολιτικές και βεβαίως έχουν επιπτώσεις στην επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Η αναγνώριση των τεχνικών προδιαγραφών, η τυποποίηση – πιστοποίηση διαδικασιών και προϊόντων, που αποτελεί το υπόβαθρο της βιομηχανικής εσωτερικής αγοράς.
- Το άνοιγμα των εθνικών δημόσιων διαγωνισμών που επιτρέπει τη συμμετοχή των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως εθνικότητας, στην τεράστια αγορά των κρατικών προμηθειών και που μέχρι σήμερα παραμένει στην συντριπτική πλειοψηφία κλειστή αγορά.

3.1.2.2 Ποιες θα είναι οι βασικές συνέπειες και οι επιπτώσεις πλέον από τη δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς

Πρώτον: Η αύξηση του ανταγωνισμού, ο ανταγωνισμός θα γίνει οξύτερος και εντονότερος.

Δεύτερον: Η μεταβολή των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού

Τρίτον: Η δημιουργία νέων ευκαιριών για τις επιχειρήσεις, με την διεύρυνση της αγοράς και τη δυνατότητα να απευθύνονται σε 350.000.000 καταναλωτές

Η ανταγωνιστικότητα από τώρα και στο εξής θα είναι το μόνο διαβατήριο για να μπορέσουν τα προϊόντα να περάσουν τα σύνορα.



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις που δεν θα μπορούν έγκαιρα να προσαρμοστούν και θα επιμείνουν στις παραδοσιακές μεθόδους είναι καταδικασμένες μακροπρόθεσμα να βγουν από την αγορά και να δώσουν τη θέση τους σε σύγχρονες επιχειρήσεις ελληνικές ή των άλλων χωρών της ΕΟΚ.

3.1.3 Οι αναγκαίες προσαρμογές στην άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Τα νέα στοιχεία διοίκησης και διαχείρισης, στα οποία θα πρέπει από τώρα και στο εξής να δίνουν ιδιαίτερο βάρος και σημασία οι μικρομεσαίες, μπορούν να συνοψιστούν ενδεικτικά.

ΠΡΩΤΟΝ: Η πληροφορία και η πληροφόρηση. Η πληροφορία στο εξής θα έχει την ίδια η και μεγαλύτερη αξία με την αξία των πρώτων υλών. Είναι απαραίτητο κάθε επιχειρηματίας να συνειδητοποιεί στην ανάγκη και την αξία της πληροφορίας, ώστε να συνηθίσει και να βάλει στο καθημερινό του πρόγραμμα την αναζήτηση, την αξιολόγηση και την αξιοποίηση της πληροφορίας στην άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας

ΔΕΥΤΕΡΟ: Η τοποθεσία και η πιστοποίηση προδιαγραφών διαδικασιών και προϊόντων είναι ένας κρίσιμος τομέας για την προσαρμογή των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των προϊόντων τους στις νέες συνθήκες ενιαίας αγοράς. Υστέρα από λίγα χρόνια, εάν δεν έχουν προσαρμοστεί τα προϊόντα στις προδιαγραφές που τίθενται με τις οδηγίες της ΕΟΚ., πολλές ελληνικές επιχειρήσεις θα βρεθούν σε δύσκολη θέση.

ΤΡΙΤΟ: Ο βιομηχανικός σχεδιασμός προϊόντων και γενικότερα ο σχεδιασμός προϊόντων, είναι ένας άλλος τομέας στον οποίο θα πρέπει να δίνεται από τώρα κι έπειτα μεγαλύτερη σημασία

ΤΕΤΑΡΤΟ: Η εφαρμογή των αρχών και πρακτικών του μάρκετινγκ, είναι ένα θέμα πάρα πολύ σημαντικό που πρέπει να του δοθεί ιδιαίτερη σημασία. Το μάρκετινγκ και ως νοοτροπία και φιλοσοφία επιχειρηματικής δράσης και ως τεχνικές και πρακτικές εφαρμογής, απουσιάζει απελπιστικά από ένα μεγάλο αριθμό μικρομεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων.

3.2 ΚΟΙΝΟΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΜΜΕ

Είναι γεγονός ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν αδυναμίες οι οποίες λίγο πολύ στην Ελλάδα είναι γνωστές. Περιορισμένες διέξοδοι χρηματοδότησης, καθολική σχεδόν εξάρτηση από το τραπεζικό σύστημα, χαμηλός βαθμός εξειδίκευσης του προσωπικού, περιορισμένες δυνατότητες, έλλειψης επαρκούς πληροφόρησης κλπ



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

Έχουν όμως και πλεονεκτήματα, όπως ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, παραγωγής ευελιξία, προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς, που κάτω κατάλληλες συνθήκες μπορούν να αποδώσουν καρπούς

Ενώ λοιπόν ο στόχος της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι σαφής οι προοπτικές για τις ΜΜΕ, που σημειωτέον αποτελούν σ' όλα τα κράτη- μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας τους και μοχλό αύξησης της απασχόλησης παγκοσμίως, είναι αβέβαιες και ειδικότερα για τις χώρες με λιγότερο αναπτυγμένες οικονομίες

3.2.1 ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΜΕ

Παράλληλα στο στάδιο υλοποίησης βρίσκονται αυτή τη στιγμή δύο σημαντικές προτάσεις της επιτροπής που έγιναν αποδεκτές από το Συμβούλιο

- A. Η δημιουργία Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων που μεταξύ άλλων θα παρέχει επενδυτικά δάνεια που συνάπτουν οι ΜΜΕ και
- B. Η παροχή επιχορήγησης στα επιτόκια δανείων που χορηγεί η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και που είναι γνωστή ως « ενεργεία διευκόλυνσης των ΜΜΕ »

Ποιοι είναι οι στόχοι που έχουν τεθεί

Οι στόχοι είναι πολλοί και συνοπτικά περιλαμβάνουν

- 1) Τη διευκόλυνση των επιχειρήσεων στην κοινοτική πληροφόρηση
- 2) Την προώθηση μέτρων ενθάρρυνσης και της διεθνούς, υπεργολαβίας
- 3) Την ενίσχυση δημιουργίας ενός καλύτερου χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος για τις επιχειρήσεις.
- 4) Την πρόσβαση των ΜΜΕ στις τεχνικές ποιότητας και πιστοποίησης, την ενίσχυση των επενδύσεων των ΜΜΕ από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων, και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων τη συμμετοχή τους στα κοινοτικά προγράμματα Έρευνας και Ανάπτυξης, τη προώθηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης για τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες.
- 5) Την απλοποίηση των διαδικασιών που αφορούν τη σύσταση νέων επιχειρήσεων.

Μεταξύ των μέτρων που προβλέπονται εδώ είναι η ανάπτυξη καθαρών τεχνολογιών και μεθόδων παραγωγής, η υιοθέτηση συστημάτων ολικής ποιότητας, η χρήση προηγμένων



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

υπηρεσιών για τηλεπικοινωνίες, η ρομποτική, οι συνεργασίες σε θέματα Έρευνας και Ανάπτυξης είτε μεταξύ ΜΜΕ είτε σε συνεργασία με εξειδικευμένους ερευνητικούς φορείς, πανεπιστήμια κλπ. Ακόμα ενθαρρύνει την πρόσβαση των ΜΜΕ στις κρατικές προμήθειες, σε επαγγελματική κατάρτιση στην ανάπτυξη δικτύων για παροχή υπηρεσιών στις ΜΜΣ κλπ.

3.2.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΜΜΕ

Βασικό εργαλείο για κάθε επιχειρηματία και μάνατζερ είναι η πληροφορία. Λέγεται πως η πληροφορία είναι χρυσός.

Στον τομέα επιμόρφωσης των σύμβουλων, μεγάλη απήχηση έχει η εφαρμογή του προγράμματος EYROMANAGEMENT « προετοιμασία των ΜΜΕ για την εσωτερική αγορά » με το οποίο η κοινότητα βοήθησε του μικρομεσαίους επιχειρηματίες να καθορίζουν με τη βοήθεια συμβούλων μια στρατηγική για την αντιμετώπιση της εσωτερικής αγοράς.

Η προώθηση του Μάνατζμεντ στις ΜΜΕ είναι ένας πολύ κρίσιμος τομέας. Υπάρχουν δυο τομείς στο χώρο που χρειάζονται προσοχή. Η ανάγκη για εκπαίδευση σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης των νέων επιχειρηματιών, καθώς και αυτών που βοηθούν στην επιχείρηση. Οι δυο αυτοί τομείς είναι απαραίτητοι για μια οικονομία πολύ περισσότερο μάλιστα για την Ευρωπαϊκή Ένωση στην οποία ο αριθμός των νέων δημιουργούμενων επιχειρήσεων είναι υψηλός.

Είναι βέβαιο ότι η πληθώρα των κοινοτικών στόχων κονδυλίων δεν είναι εύκολα προσιτή, σε όλο της το εύρος, στον μικρομεσαίο επιχειρηματία ή το μάνατζερ. Γι' αυτό χρειάζεται τακτική ενημέρωση, συνεχώς εγρήγορη και πάνω απ' όλα αποφασιστικότητα να διαθέσει κανείς χρόνο για να μελετήσει τις προοπτικές, να εξετάσει τις πιθανότητες και να διαθέσει ορισμένα κεφάλαια. Το τελευταίο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη γιατί τίποτε δεν είναι δωρεάν. Ναι μεν η Ευρωπαϊκή Ένωση καλύπτει μεγάλο μέρος από το βάρος που συνεπάγεται η εφαρμογή κάθε δράσης, πρέπει όμως και ο επιχειρηματίας να είναι έτοιμος να συμβάλει κατά το ποσοστό που του αναλογεί.

3.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΜΜΕ

- I. Συστηματοποίηση πολιτικής των παραγομένων προϊόντων. Η πολιτική των παραγόμενων προϊόντων ουσιαστικά καθορίζει τον προσανατολισμό της εταιρίας στους πιο επικερδείς τομείς της αγοράς. Με δεδομένο την έλλειψη έρευνας από την επιχείρηση, ο προσανατολισμός των προϊόντων είναι θεμελιώδης, ιδιαίτερα αν το περιβάλλον αλλάζει συνεχώς. Σε τελική ανάλυση η ανάπτυξη ενός πλήρους στρατηγικού σχεδιασμού δεν



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

αποτελεί μια λέξη αυτοσκοπό. Ο ρόλος του συμβούλου πρέπει να συνεχιστεί και κατά την διάρκεια της εκτέλεσης των επιλογών με δεδομένο το γεγονός ότι η ΜΜΕ διαθέτει το επίπεδο του ανθρωπίνου δυναμικού που θα εφαρμοστεί τον σχεδιασμό.

- II. Ισορροπία των λειτουργιών. Η ισορροπία των διαφόρων τμημάτων της ΜΜΕ δεν έχει μόνο ποσοτικό χαρακτήρα αλλά κυρίως ποιοτικό.

3.3.1 Τα πλεονεκτήματα της δημιουργίας ενός τμήματος πωλήσεων είναι:

- 1) Άμεση επαφή με τον πελάτη και τον πωλητή (συνήθως οι ΜΜΕ χρησιμοποιούν αντιπρόσωπους οι οποίοι πολύ λίγες πληροφορίες διοχετεύουν στην παραγωγή)
- 2) Βελτιωμένη εξυπηρέτηση προς του πελάτη καθώς του εξασφαλίζεται ο δικός τους άνθρωπος
- 3) Βελτίωση της ρευστότητας, με την ορθολογική χρήση του προσωπικού

3.3.2 Τα μειονεκτήματα της δημιουργία ενός τμήματος πωλήσεων είναι:

1. Το επιπλέον πιθανό κόστος (εκτός έδρας προμήθειες, κόστος μεταφορικών)
2. Η πιθανή αποχώρηση του ήδη εκπαιδευμένου πωλητή, και η διαρροή τυχόν μυστικών
3. Η ανάγκη προσδιορισμού των καθηκόντων για το χρονικό διάστημα παραμονής στην εταιρία

3.4 ΡΟΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

3.4.1 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΜΜΕ

1. Οι ελληνικές ΜΜΕ καλούνται να δρουν ολοένα και περισσότερο σε ένα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον που εκτείνεται όχι μονό σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο αλλά κυρίως σε ευρωπαϊκό και διεθνές. Παράλληλα το διεθνές περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από το άνοιγμα των αγορών, παρέχει τεράστιες δυνατότητες στις ΜΜΕ, τις οποίες όμως δεν μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως λόγω των περιορισμένων μέσων που διαθέτουν
2. Προκειμένου η ΜΜΕ να διατηρείται στην αγορά και να επωφελείται από ένα τέτοιο περιβάλλον, καλείται να υιοθετήσει κανόνες και πρακτικές διοίκησης (μάνατζμεντ) που συμβάλουν στην αύξηση της ευελιξίας της και της ανταγωνιστικότητας καθώς και στην αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρει η αγορά.



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

Μια τέτοια στρατηγική πρέπει:

- Να καθορίζει και να ενισχύει τα ανταγωνιστικά επιχειρήματα της επιχείρησης.
- Να μεγιστοποιεί την προστιθέμενη αξία των προϊόντων τα όποια θα πρέπει να είναι ποιότητας και σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές προδιαγραφές.
- Να παρακολουθεί από κοντά και να ελέγχει το εξωτερικό της περιβάλλον: προμηθευτές, νέα υλικά, νέες τεχνολογίες, νέες αγορές, ανταγωνιστές, κανονιστικοί – θεσμικό πλαίσιο των επιχειρήσεων κλπ.
- Να προωθεί την εφαρμογή μοντέρνων μεθόδων διαχείρισης σ' όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης με ιδιαίτερη έμφαση στο μάρκετινγκ – διανομή, την ολική ποιότητα, στις προθεσμίες παράδοσης.
- Να αξιοποιεί τις διαθέσιμες πηγές βοήθειας και στήριξης επιχειρήσεων του εσωτερικού, και του εξωτερικού.
- Να προωθεί την ανάπτυξη συνεργασίας και των εταιρικών σχέσεων της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις ή φορείς με τη συμμετοχή της σε δίκτυα.

3. Όμως ή χάραξη και εφαρμογή μιας τέτοιας στρατηγικής δεν είναι δυνατή χωρίς την πλαισίωση της ΜΜΕ από ένα αποτελεσματικό δίκτυο φορέων παροχής υπηρεσιών και κινήτρων καθώς και ενός νομικού και διοικητικού περιβάλλοντος απαλλαγμένου από περιττές γραφειοκρατικές διατυπώσεις και υποχρεώσεις. Εκείνο που χρειάζεται η ΜΜΕ, κυρίως δε ή μικρότερη επιχείρηση της περιφέρειας είναι να έχει επαφή με ένα τοπικό φορέα τον οποίο θα εμπιστεύεται. Ο φορέας αυτός θα παρακολουθεί την εξέλιξη των ΜΜΕ και θα την πληροφορεί για τα διάφορα κίνητρα και προγράμματα. Θα συμβουλεύει την ΜΜΕ για τις εξειδικευμένες υπηρεσίες τρίτων φορέων που βρίσκονται στο εσωτερικό ή εξωτερικό της χώρας και θα μεσολαβεί για την πρόσβαση της ΜΜΕ σ' αυτές τις υπηρεσίες.

3.4.2 ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΕΝΔΙΑΜΕΣΩΝ ΦΟΡΕΩΝ

1. **Η αναγκαιότητα του δικτύου προκύπτει από τη διαπίστωση ότι η ΜΜΕ και ιδιαίτερα η μικρή επιχείρηση χρειάζεται μια ολοκληρωμένη βοήθεια, η οποία δεν μπορεί να δοθεί από ένα μόνο τοπικό, φορέα αλλά θα πρέπει να αναζητηθεί από διάφορους ειδικευμένους φορείς, πολλοί από τους οποίους δεν βρίσκονται στην περιοχή της ΜΜΕ. Η ολοκληρωμένη βοήθεια προς τη ΜΜΕ θα πρέπει να περιλαμβάνει:**
- ✓ Τον εντοπισμό (διάγνωση) των προβλημάτων της ΜΜΕ και των δυνατών λύσεων.
 - ✓ Τον εντοπισμό των πηγών βοήθειας (φορείς προγράμματα, κίνητρα, διαδικασίες) που θα πρέπει να αξιοποιήσει η ΜΜΕ για την επίλυση των προβλημάτων της.
 - ✓ Την αξιοποίηση πιο πάνω πηγών βοήθειας.



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

- Οι φορείς που παρέχουν υπηρεσίες αυξάνονται τα τελευταία χρόνια σαν αποτέλεσμα μιας πολιτικής των ΜΜΕ και της χρηματοδότησης από τα κοινοτικά ταμεία. Ο πολλαπλασιασμός των φορέων σε πολλές περιπτώσεις προκαλεί σύγχυση στο μικρό επιχειρηματία λόγω της επικάλυψης και του κερματισμού των δραστηριοτήτων μεταξύ των φορέων
 - Ο κάθε φορέας στον οποίο απευθύνεται μία ΜΜΕ παρέχει τις δικές του υπηρεσίες και δεν έχει τα μέσα και την οργάνωση να προσφέρει ένα συνδυασμό υπηρεσιών από διάφορους φορείς.
2. Η βάση του δικτύου θα αποτελείται από τοπικά γραφεία σε επιλεγμένες περιοχές της χώρας με τρόπο ώστε να καλύπτεται γεωγραφικά όλη η χώρα καθώς και από φορείς παροχής υπηρεσιών στις επιχειρήσεις, οι οποίοι θα αποτελούν τα μέλη του δικτύου.

Συγκεκριμένα τα τοπικά γραφεία θα παρέχουν τις εξής υπηρεσίες στις ΜΜΕ

- I. Γενική πληροφόρηση πάνω στα προγράμματα, κίνητρα, ενέργειες που ενδιαφέρουν τις ΜΜΕ.
 - II. Διάγνωση των αναγκών και των προβλημάτων της επιχείρησης και προτάσεις για επίλυση των προβλημάτων της, καθορισμό στρατηγικής ανάπτυξης κλπ.
 - III. Εντοπισμός των πηγών βοήθειας, δηλ. των προγραμμάτων, κινήτρων, μέτρων κλπ, που χειρίζονται οι φορείς μέλη του δικτύου ή και φορείς εκτός δικτύου, τα οποία θα μπορούσε να αξιοποιεί η επιχείρηση. Το γραφείο θα εντοπίζει και θα προτείνει στην επιχείρηση ένα (πακέτο) υπηρεσιών (προγράμματα, κίνητρα) από τις διαθέσιμες στην αγορά στις οποίες θα μπορεί να έχει πρόσβαση η επιχείρηση κατά συντονισμένο τρόπο, με στόχο τη λήψη ολοκληρωμένης βοήθειας.
 - IV. Διευκόλυνση της ΜΜΕ για την αξιοποίηση των πηγών βοήθειας που έχουν εντοπισθεί (όπως σύνταξης αίτησης συμμετοχής σε προγράμματα, μεσολάβηση για επαφή με αρμόδια υπηρεσία).
3. Τα αποτελέσματα της δημιουργίας του εθνικού δικτύου φορέων αναμένεται να είναι:
- Η αύξηση της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης βοήθειας προς τις ΜΜΕ από τους διάφορους φορείς: (με τη συνδυασμένη παροχή στην επιχείρηση και την αποφυγή αλληλοεπικαλύψεων).
 - Η απαλλαγή του επιχειρηματία από τον προβληματισμό, την άγνοια και την σύγχυση ως προς τον φορέα που θα πρέπει πρώτα να απευθυνθεί για να ζητήσει βοήθεια, έχοντας υπόψη την πληθώρα των προγραμμάτων, ενεργειών και δράσεων που εφαρμόζονται από διάφορους φορείς τοπικού, εθνικού ή κοινοτικού χαρακτήρα.



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

- Η καλύτερη και πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων, πηγών βοήθειας (φορείς, σύμβουλοι επιχειρήσεων, δίκτυα, τράπεζες πληροφοριών, προγράμματα) ιδιαίτερα από τις ΜΜΕ της περιφέρειας καθώς και από τις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν και τα μεγαλύτερα προβλήματα πρόσβασης σε τέτοιες πηγές, οι περισσότερες από τις οποίες δεν βρίσκονται κοντά στην επιχείρηση.

3.5 Τρεις είναι οι βασικές διοικητικές ικανότητες

- **Ικανότητα αντίληψης της πραγματικότητας:** Αφορά την ικανότητα αντίληψης και κατανόησης των δεδομένων του προβλήματος, των ιδιοτήτων του, των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, καθώς και την ύπαρξη μεταξύ τους αλληλεξαρτήσεων.
- **Ικανότητα επιλογής δράσης:** Αφορά την ικανότητα επιλογής των καταλλήλων εργαλείων, προκειμένου να αξιολογηθούν τα δεδομένα του προβλήματος. Τα μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται προέρχονται από την επιστήμη της διοίκησης
- **Ικανότητα επικοινωνίας:** Αφορά στην ικανότητα εξωτερίκευσης των αποφάσεων με τρόπο που υποκινεί, ενεργοποιεί το προσωπικό για να αναλάβει την κατάλληλη δράση.

Οι διαδικασίες που ορίζουν την έννοια της Διοίκησης Συστημάτων Παράγωγης είναι:

1. **Ο προγραμματισμός:** είναι το έργο καθορισμού στόχων και σχεδιασμού δράσης για την επίτευξη του προσδοκώμενου αποτελέσματος με συγκεκριμένους πόρους (όπως χρηματικούς, χρονικούς κλπ.)
2. **Η οργάνωση:** συνίσταται και στον καθορισμό της δομής (καταμερισμός εργασίας και καταμερισμός της εξουσίας) και της λειτουργίας του συστήματος παραγωγής (ροή εργασίας, ροή πληροφορίας) για την επίτευξη του βέλτιστου συντονισμού δράσης.
3. **Η διεύθυνση:** αφορά τον συντονισμό καθηκόντων, ενεργοποίηση του προσωπικού και συντονισμό των εργασιών.
4. **Έλεγχος:** είναι το έργο της καθοδήγησης της όποιας προσπάθειας, με γνώμονα μια επιλεγμένη πορεία, συγκρίνοντας επιτεύγματα με προδιαγραφές, επεμβαίνοντας διορθωτικά στη χρήση και την κατανομή πόρων, και αξιολογώντας κάθε στάδιο της διοίκησης.

3.6 ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

Το μοντέλο μαζικής παραγωγής, που κυριάρχησε μέχρι πρόσφατα , έχει τα εξής βασικά χαρακτηριστικά

1. Μηχανές σταθερά προσανατολισμένες στην παραγωγή ενός έργου.
2. Παραγωγή για μαζική κατανάλωση με έμφαση στην ποσότητα, τυποποίηση και ομοιομορφία των προϊόντων.
3. Ανταγωνισμός μέσω των τιμών με στόχο τις εσωτερικές οικονομίες κλίμακας.
4. Διάκριση της χειρωνακτικής από την πνευματική εργασία και εξειδίκευση της πρώτης.
5. Κάθετη ολοκλήρωση των επιχειρήσεων.
6. Συστήματα.
7. Συνεχόμενη γραμμή παραγωγής.

Ο νέος τρόπος παραγωγής αναδεικνύει την επιχείρηση μικρομεσαίας κλίμακας που αποκαλείται λιτή ή ευέλικτη παραγωγή



3.6.1 Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΜΙΚΡΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΜΕΓΑΛΗΣ

Στο μοντέλο μαζικής παραγωγής, η μείωση του κόστους αποτελεί το κύριο παράγοντα στρατηγικής ανταγωνισμού με συνεπεία όλη ή έμφαση να δίνεται στις οικονομίες κλίμακας. Στο φορτικό μοντέλο ή μοντέλο μαζικής παραγωγής κυριαρχεί το εργοστάσιο μεγάλης κλίμακας διότι δημιουργεί εσωτερικές οικονομίες (τεχνικές, χρηματοδοτικές, διοικητικές και εμπορίας). Οι εσωτερικές οικονομίες κλίμακας υφίστανται, όταν μειώνεται το μέσω συνολικό κόστος παραγωγής μέσω επέκτασης των εγκαταστάσεων. Γενικά η αντίληψη ύπαρξης θετικής σχέσης μεταξύ « μεγέθους » εργοστάσιου και οικονομιών κλίμακας θεωρείται η κυρίαρχη παρόλο που υπάρχουν ερευνητές που έντονα την αμφισβητούν.

Τέλος ή κάθετη οργάνωση της παραγωγής, ή εκμετάλλευση εξωτερικών οικονομιών κλίμακας καθώς και η εκμετάλλευση των οικονομιών εύρους (εντός του εργοστάσιου) καθιερώνουν πλέον το λιτό τρόπο παραγωγής. Η ευελιξία που διαθέτει ο λιτός τρόπος παραγωγής είναι στρατηγικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης μικρομεσαίας κλίμακας.

3.6.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ

Η στρατηγική υποδηλώνει ένα υπόδειγμα ή μια φόρμα ενεργειών που αποσκοπεί στην επίτευξη στόχων και ασκείται κατά σειρά σε τρία επίπεδα

- Συλλογική στρατηγική (corporate strategy)
 - Επιχειρησιακή στρατηγική (business strategy)
 - Στρατηγική τμημάτων (functional strategy)
- ✓ Το περιεχόμενο της διάστασης της στρατηγικής ανταγωνισμού πλεονεκτήματος είναι:
- I. Ποιότητα (Quality)
 - II. Εξάρτηση πελάτη (Depend bility)
 - III. Κόστος (Cost)
 - IV. Ευελιξία (Flexibility)



Όσον αφορά το χαρακτηριστικό του χρόνου τη διακρίνουμε σε μακροχρόνια και βραχυχρόνια:

Η μακροχρόνια ευελιξία: αναφέρεται στην ικανότητα αναδιάρθρωσης της παραγωγής σε νέες επιχειρησιακές στρατηγικές και παραγωγικές διαδικασίες.

Η βραχυχρόνια ευελιξία: αναφέρεται στην ικανότητα μεταβολής των υπάρχοντων παραγωγικών διαδικασιών στα πλαίσια του επιχειρησιακού πλάνου ή του προγράμματος.

Όσον αφορά το χαρακτηριστικό της προέλευσης των μεταβολών διακρίνουμε την ευελιξία σε:

- I. **Ευελιξία έναντι εξωγενών μεταβολών (external changes flexibility):** είναι η ικανότητα ενός συστήματος παραγωγής να ανταποκρίνεται σε μεταβολές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.
- II. **Ευελιξία έναντι ενδογενών μεταβολών (internal changes flexibility):** είναι η ικανότητα ενός συστήματος παραγωγής να ανταποκρίνεται σε μεταβολές που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον του εργοστάσιου.

Οι μεταβολές που προέρχονται από το εσωτερικό ή από το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, δημιουργούν την ανάγκη άσκηση στρατηγικής με άξονα την ευελιξία.

3.6.3 Οι παράγοντες εκείνοι που καθιστούν επιτακτική την άσκηση ευέλικτης στρατηγικής είναι οι κάτωθι:

1. **Μεταβλητότητα ζήτησης (demand variability):** οι μεταβολές της ζήτησης είναι ποιοτικές και ποσοτικές. Ο ποιοτικός χαρακτήρας των μεταβολών αναφέρεται κυρίως σε διακυμάνσεις των καταναλωτικών προτιμήσεων (διαχρονικά και διατοπικά του προϊόντος (βάρος, χρώμα, οσμή, κλπ.). Ο ποσοτικός χαρακτήρας διακυμάνσεων της ζήτησης έχει ως συνέπεια μεταβολές στην ποσότητα παραγωγής. Έτσι οι μεταβολές της ζήτησης επιδρούν είτε στην ποσότητα παραγωγής (volume), είτε στην ποικιλία παραγόμενων προϊόντων (mix).
2. **Μεταβλητότητα προμηθειών – παραγγελιών (supply variability):**



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

Οι μεταβολές που προκαλούνται από τους προμηθευτές οφείλονται σε τρεις βασικούς λόγους:

- I. Σε αύξηση της ποικιλίας πρώτων και ενδιάμεσων υλών. Όταν αυξάνεται η ποικιλία των παραγόμενων προϊόντων, τότε αυξάνεται και η ποικιλία των παραγγελιών σε πρώτες και ενδιάμεσες ύλες (λόγω ποιοτικών διακυμάνσεων της ζήτησης). Έτσι, ο παραγωγός θα πρέπει να συνεργάζεται, με περισσότερους και διαφορετικούς προμηθευτές.
 - II. Σε διακυμάνσεις της ποιότητας και του χρόνου παράδοσης της παραγγελίας.
 - III. Στην εμφάνιση νέων προϊόντων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πρώτες και ενδιάμεσες ύλες.
3. **Μεταβλητότητα παραγωγικής διαδικασίας (process variability):** οι μεταβολές στο προϊόν οφείλονται στην αναβάθμιση του παραγόμενου προϊόντος και στη προσπάθεια παραγωγής νέων.
 4. **Μεταβλητότητα προϊόντος (product variability):** η μεταβλητότητα της παραγωγικής διαδικασίας οφείλεται στην εισαγωγή νέας τεχνολογίας και στην εφαρμογή νέων τεχνικών διοίκησης.
 5. **Μεταβλητότητα εργατικού δυναμικού και εξοπλισμό (work force – equipment variability):** ο συντελεστής εργασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα διακυμάνσεων που απαιτεί ευέλικτη διαχείριση. Εκπαίδευση, απουσίες, μισθοί αποτελούν ορισμένους από τους παράγοντες που προκαλούν διαταραχές στην παραγωγή από μέρους της εργασίας.



3.7 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΜΜΕ

3.7.1 Εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας

Το « βραχυπρόθεσμο » σενάριο εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος ποιότητας δυστυχώς εννοείται από αρκετές εταιρείες, ότι είναι υποχρεωτικό. Δηλαδή οι εταιρίες έχουν υποχρεωθεί είτε από τους πελάτες τους είτε από την πιστοποίηση εντός ορισμένου χρονικού διαστήματος ενός τέτοιου συστήματος. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η δυσκολία έγκειται κυρίως στους χρονικούς περιορισμούς.

Η προφανής δυσκολία με τη στρατηγική της βραχυπρόθεσμης επένδυσης είναι ότι δίνει ιδιαίτερα η έμφαση στην τεκμηρίωση του συστήματος.

Η κινητήρια δύναμη θα πρέπει να προέρχεται από το εσωτερικό της ίδιας της εταιρείας και το μόνο που μπορούν να κάνουν οι εξωτερικοί σύμβουλοι είναι να δράσουν σαν καταλύτες στη διοικητική μεταμόρφωση της εταιρείας.

3.7.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Τα βήματα αυτά είναι καθοριστικά στην όλη διαδικασία πιστοποίησης της εταιρείας. Τα αναγκαία εφόδια που απαιτούνται για την προετοιμασία κατά το στάδιο της πιστοποίησης είναι σχετικά απλά

Ικανοποιητική ενημέρωση για τα συστήματα ποιότητας

- Πλήρης γνώση των απαιτήσεων του προτύπου που εφαρμόζει η εταιρεία.
- Κατανόηση της διαδικασίας ελέγχου / επιθεώρησης.
- Εμπειρία σε θέματα επιθεώρησης.
- Ικανοποιητική δυνατότητα επικοινωνίας. Τα εφόδια αυτά θα πρέπει να είναι στη διάθεση του υπεύθυνου ποιότητας της εταιρείας, ο οποίος θα πρέπει να έχει και την ανάλογη εκπαίδευση και εμπειρία.
- Διαγνωστική μελέτη της υπάρχουσας κατάστασης: καταγραφή των διαδικασιών που εφαρμόζει η εταιρεία αναφορικά με τις απαιτήσεις των προτύπων. Ανάλυση των στοιχείων και ανάπτυξη πρότασης στρατηγικής, στα πλαίσια αποτελεσματικότερης υλοποίησης των στόχων και ανάπτυξης από την εταιρεία ενός συστήματος ποιότητας του προϊόντος.



Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος υλοποίησης

- **Διατύπωση, τεκμηρίωση και εφαρμογή των διαδικασιών:** Ανάπτυξη και σύνταξη των γενικών και των λειτουργικών διαδικασιών. Ανάπτυξη και υλοποίηση προγράμματος εκπαίδευση προσωπικού.
- **Αξιολόγηση της τεκμηρίωσης:** Αξιολόγηση από τον επιλεγθέντα φορέα πιστοποίησης της υποβληθείσας τεκμηρίωσης σε σχέση με τις αντίστοιχες παραγράφους του εφαρμοζόμενου προτύπου
- **Επιθεώρηση του εφαρμοζόμενου συστήματος:** επιθεώρηση από τον επιλεγθέντα φορέα πιστοποίησης της εφαρμογής και της αποτελεσματικότητας του εφαρμοζόμενου συστήματος σε σχέση με τα στοιχεία της τεκμηρίωσης.
- **Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων:** Ανασκόπηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιθεώρησης και προετοιμασία εισήγησης πιστοποίησης.
- **Πιστοποίηση και καταχώρηση των μέτρων:** Πιστοποίηση της συμφωνίας του εφαρμοζόμενου συστήματος ποιότητας με τις απαιτήσεις του προτύπου και την απονομή του πιστοποιητικού συμμόρφωσης.

3.7.3 ΦΟΡΕΙΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ένας επιθεωρητής για να επιθεωρήσει μια εταιρεία θα πρέπει να έχει εμπειρία στον τομέα παροχής υπηρεσιών.

Όλοι οι φορείς πιστοποίησης που λειτουργούν στην Ελλάδα δεν έχουν τον ίδιο σκοπό. Ορισμένοι έχουν περιορισμένες δυνατότητες. Η συνεχώς αυξημένη ζήτηση για επιθεωρήσεις υπερβαίνει τον αριθμό των υπαρχόντων επιθεωρητών ως εκ τούτου σε πολλές περιπτώσεις οι φορείς δεν εγγυώνται σε μια εταιρεία ότι θα είναι πλέον έμπειροι και γνώστες του αντικειμένου των δραστηριοτήτων της εταιρείας.



3.7.4 ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Οι μόνες διαδικασίες που θα πρέπει να τεκμηριωθούν είναι αυτές που απαιτούνται από το αντίστοιχο πρότυπο

Υπάρχουν τρία βασικά καθήκοντα που θα πρέπει να ολοκληρωθούν:

- Θα πρέπει να συνταχθεί και να εκδοθεί το εγχειρίδιο διασφάλισης ποιότητας συμφωνά με τις κατευθυντήριες οδηγίες του ISO.
- Θα πρέπει να τεκμηριωθούν όλες οι διαδικασίες όπου ή έλλειψη τέτοιων διαδικασιών είναι δυνατόν να έχει επιπτώσεις στην ποιότητα τον προϊόντος, και
- Θα πρέπει να συνταχθούν σαφείς και λεπτομερείς οδηγίες / φρασεολογία.

3.7.5 Οι συντελεστές της πιστοποίησης

Στην ιεραρχία της πιστοποίησης υπάρχουν τρεις κατηγορίες παραγόντων:

- Φορείς διαπίστευσης (accreditation bodies)
- Φορείς πιστοποίησης (Registration organizations)
- Η εταιρεία που παράγει τα προϊόντα ή προσφέρει της υπηρεσίες

3.8 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΜΕ

3.8.1 ΓΕΝΙΚΑ

Οι μέθοδοι μοντελοποίησης επιχειρήσεων έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης για την υποστήριξη του έργου περιγραφής, ανάλυσης και ανασχεδιασμού των συστημάτων και διαδικασιών οργάνωσης και διοίκησης (business process reengineering). Μεταξύ των μεθόδων μοντελοποίησης και προσομοίωσης ενός συστήματος παραγωγής σημαντικές είναι οι δυνατότητες των δικτύων που τα καθιστούν κατάλληλα για την υποβοήθηση της ανάπτυξη και του έλεγχου διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας.

Σε αντίθεση με την προσέγγιση του εκ των υστερών, η μέθοδος των συστημάτων ποιότητας επικεντρώνει την προσοχή στον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και όχι μονό στον έλεγχο του αποτελέσματος της.



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

Συνέπεια της προσέγγισης αυτής είναι ότι ο έλεγχος επεκτείνεται πέρα από τις παραγωγικές διαδικασίες και περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών της επιχείρησης που επηρεάζουν την ποιότητα, όπως την παραγγελιοληψία, τις προμήθειες κλπ.

Οι μεθοδολογίες που είναι δυνατό να εφαρμοστούν για την ανάπτυξη του συστήματος είναι δυο:

- **Η πρώτη περίπτωση:** αφορά επιχειρήσεις με αποκρυσταλλωμένο και αυστηρό οργανόγραμμα, που λειτουργούν και παγιωμένες βιομηχανικές επιχειρήσεις.
- **Η δεύτερη αφορά:** επιχειρήσεις που βρίσκονται σε φάση δημιουργίας η αναδιοργάνωσης των διαδικασιών λειτουργίας τους, όπως είναι πολλές φορές επιχειρήσεις στο χώρο της υψηλής τεχνολογίας ή της συμβουλευτικής υποστήριξης.

Μοντελοποίηση επιχειρήσεων ασκούν διαφορετικές ομάδες μελετητών, που προέρχονται από ποικίλα επαγγέλματα και γνωστικά αντικείμενα. Οι επαγγελματίες αυτοί χρησιμοποιούν μεθόδους καθιερωμένους στον επαγγελματικό τους χώρο, πολλές φορές χωρίς να γνωρίζουν τις δυνατότητες που προσφέρουν αντίστοιχες μέθοδοι μοντελοποίησης άλλων χώρων.

3.9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΤΟΥ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα βήματα για την ανάπτυξη ενός συστήματος ποιότητας και την κατάστρωση ενός εγχειριδίου ποιότητας (quality manual) σύμφωνα με το πρότυπο ISO είναι τα παρακάτω

- 1) Λήψη απόφασης και δέσμευση της διοικήσεως σε μια πολιτική ποιότητας
- 2) Προγραμματισμός έργου
- 3) Οργανωτική ανάλυση υπαρχουσών διαδικασιών
- 4) Προσδιορισμός των ελλείψεων σε διαδικασίες για την ικανοποίηση του πρότυπου
- 5) Σχεδιασμός και ανάπτυξη διαδικασιών
- 6) Επιλογή και εκπαίδευση ομάδας εσωτερικού ελέγχου
- 7) Τεκμηρίωση και εφαρμογή του συστήματος ποιότητας
- 8) Αξιολόγηση



3.9.1 Οργανωτική ανάλυση διαδικασιών

Για τις ανάγκες κατάστρωσης του εγχειριδίου ποιότητας σκόπιμη είναι η κατασκευή μοντέλων διαδικασιών από τρεις οπτικές γωνίες

- Μοντέλο ροών (υλικών, εργασίας, πληροφοριών)
- Μοντέλο ανθρωπίνων πόρων και οργανωτικής υποδομής
- Μοντέλο λήψης αποφάσεων

3.10 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη των διαδικασιών του εγχειριδίου ποιότητας οδηγεί στην κατάστρωση λεπτομερών προδιαγραφών για το πώς, συγκεκριμένα θα εκτελούνται οι διαδικασίες, και επομένως ξεφεύγουμε πλέον από την αρχή της απλότητας που κυριάρχησε στο προηγούμενο στάδιο της ανάλυσης. Εδώ χρειάζονται τεχνικές και εργαλεία με υψηλό βαθμό λεπτομέρειας και φορμαλισμού που αναγκαστικά χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα.

3.11 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σκοπός είναι να παρουσιάσουμε τον τρόπο ανάπτυξης της ποιότητας από τις μικρομεσαίες Ελληνικές Επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα να επισημαίνουμε τον ρόλο και την σημασία της ως το μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ικανό να εξασφαλίσει την κερδοφορία και βιωσιμότητα τους στο δύσκολο επιχειρησιακό περιβάλλον της Ενωμένης Ευρώπης.

3.12 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Το μεγαλύτερο ποσοστό των Ελληνικών ΜΜΕ, συγκρινόμενο με τις αντίστοιχες Ευρωπαϊκές, μπορεί με ρεαλιστικά στοιχεία να χαρακτηριστεί από το ικανό ποιοτικό επίπεδο της ποιότητας τόσο των προϊόντων που παράγει, όσο και των υπηρεσιών που παρέχει.

Οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει κάτι τέτοιο οφείλονται σε ενδοεπιχειρησιακούς αλλά και εξωγενείς παράγοντες



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

3.12.1 Οι βασικότεροι από του εξωγενείς παράγοντες όπως αυτοί εντοπίζονται καθημερινά από τους ιδίους

- Το περιβάλλον και κυρίως οι αρνητικές σχέσεις των κοινωνιών (πολιτείας, εργαζομένων, επιχειρήσεων).
- Η παρατεταμένη οικονομική ύφεση και αστάθεια της αγοράς.
- Η δυσκολία εξεύρεσης οικονομικών πόρων – με θετικό χρηματοπιστωτικό σύστημα.

3.13 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Για να επιτευχθεί ποιότητα απαιτούνται:

- Ο κατάλληλος σχεδιασμός του προϊόντος
- Τα κατάλληλα μέσα (άνθρωποι, μηχανές, κλπ.)
- Τα κατάλληλα υλικά
- Η κατάλληλη μέθοδος παραγωγής
- Σειρά αναλυτικών τι;

Αυτό δε το οποίο θα πρέπει να γίνει απόλυτα κατανοητό από τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες είναι ότι ενώ φαινομενικά δημιουργείται η εντύπωση ότι υστερούν έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων, στην ουσία υπερτερούν κυρίως λόγω των παρακάτω αίτιων :

- Έχουν μικρό μέγεθος και απλή δομή.
- Ο διευθύνων σύμβουλος σχεδόν σε όλες της επιχειρήσεις είναι ο ίδιος ο επιχειρηματίας.
- Μικρότερος αριθμός προϊόντων.
- Μικρότερος αριθμός εργαζομένων.
- Μικρότερα επενδύμενα κεφάλαια.

Τα αναμενόμενα οφέλη τα όποια δημιουργούνται σε μια επιχείρηση είναι:

- Ικανοποίηση, σιγουριά, βεβαιότητα και εμπιστοσύνη από τους πελάτες.
- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων.
- Βελτίωση της οργάνωσης της επιχείρησης.
- Μείωση ή εξαλείφει των επιχειρηματικών κίνδυνων.



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

- Αύξηση της εμπιστοσύνης και της φερεγγυότητας της επιχείρησης, γεγονός που διευκολύνει μελλοντική χρηματοδότηση της.
- Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων και εμπειρία των στελεχών.

Το σημαντικότερο όμως εργαλείο που μπορεί και πρέπει να χρησιμοποιηθεί από τους επιχειρηματίες, όχι μόνο για να πείσει τους άλλους και αυτούς τους ίδιους, είναι η συστηματική καταγραφή και αξιολόγηση των πηγών των προϊόντων τους και η οποία μέρα με την μέρα θα αρχίσει να μειώνεται.

3.14 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι καινοτομικές προσπάθειες σε ένα ευρύ δείγμα ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων αξιολογούνται με δείκτη το λόγο των οικονομικά επιτυχημένων προς το σύνολο των καινοτομιών του δείγματος. Οι παράγοντες της επιτυχίας ερευνώνται μέσα από την καινοτομική εξειδίκευση, την τεχνολογική υφή της καινοτομίας, τα χαρακτηριστικά της καινοτομούσα μονάδας και την προσωπικότητα, του καινοτόμου.

Ένας βασικός στόχος της έρευνας ήταν ο προσδιορισμός των παραγόντων επιτυχίας ή αποτυχίας της καινοτομικής προσπάθειας. Μέθοδος έρευνας είναι σύνταξη ερωτηματολογίου και η στατιστική επεξεργασία.

Οι ερευνηθείσει καινοτομίες ταξινομήθηκαν σε πέντε κατηγορίες:

- 1) **Επιτυχημένες καινοτομίες** : αυτές που σημείωσαν εμπορική επιτυχία ή που χρησιμοποιήθηκαν με μέθοδο παράγωγη από την καινοτομούσα μονάδα.
- 2) **Πρότυπα που πάγωσαν**: καινοτομικά εγχειρήματα που σταμάτησαν, αφού ολοκληρώθηκε ή φάση κατασκευής του πρότυπου.
- 3) **Καινοτομίες που δεν « ευδοκίμησαν »**: καινοτομικές προσπάθειες οι οποίες προχώρησαν μεν στην παράγωγη του νέου προϊόντος, άλλα απέτυχαν στην εμπορευματοποίηση του.
- 4) **Μη ολοκληρωθέντα πρότυπα**: καινοτομίες εγχειρήματα τα οποία παρέμειναν στη φάση των σχεδίων και της τεχνικής μελέτης.
- 5) **Καινοτομίες σε εξέλιξη**: αυτές που ήταν σε εκκρεμότητα, κατά τον χρόνο της έρευνας. Βρίσκονται είτε στο στάδιο κατασκευής και δοκιμής του προτύπου, είτε στο στάδιο της « καθέλκυσης » τους στην αγορά, χωρίς να έχει κριθεί εμπορική τους απήχηση. Δεν



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Διοίκησης και Επιχειρήσεων

προσφέρουν δηλαδή, προς το παρόν, τα αναγκαία στοιχεία, ώστε καταταγούν σε μια από της κατηγορίες 1 ως 3.

3.15 Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΥΦΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Οι εξεταζόμενες καινοτομίες ταξινομήθηκαν σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με το τεχνολογικό υπόβαθρο

- Καινοτομίες « αιχμής »
- Καινοτομίες « σύγχρονες »
- Καινοτομίες « συμβατικές »

Οι εν λόγω κατηγορίες ορίστηκαν με τις ακόλουθες παροχές

- **Οι καινοτομίες « αιχμής »:** αφορούν « εντελώς νέους » τομείς της τεχνολογίας και επικεντρώνονται στην παραγωγή νέων προϊόντων, για την εκτέλεση μιας νέας λειτουργίας ή την ικανοποίηση νέας ζήτησης. Οδηγούν στην θεμελίωση νέων βιομηχανικών κλάδων υψηλού τεχνολογικού επιπέδου (π.χ. πληροφορική, μικροηλεκτρονική, αυτοματισμοί).
- **Αντίθετα, « οι συμβατικές » καινοτομίες:** αφορούν (παραδοσιακούς) τομείς. Η συνηθέστερη περίπτωση «συμβατικής» καινοτομίας συνίσταται σε έναν συνδυασμού γνωστών τεχνολογιών που γίνεται είτε για την κατασκευή νέων ή βελτιωμένων αγαθών (με βελτιωμένες ιδιότητες ή χαρακτηρίστηκα όπως απόδοση, λειτουργικότητας, αντοχής, διάρκεια ζωής, ποιότητα, κόστος, απλότητας, ευκολία συντήρησης, εργονομικός σχεδιασμός, αισθητική, φινίρισμα κλπ) είτε για την προσαρμογή υπαρχόντων προϊόντων σε νέα ζήτηση.
- **Οι « σύγχρονες » καινοτομίες:** αποτελούν την ενδιάμεση βαθμίδα μεταξύ « συμβατικών » και καινοτομιών « αιχμής ». Εκδηλώνονται με διάφορες μορφές όπως είναι π.χ. η κατασκευή ενός κλασσικού προϊόντος με υλικά τεχνολογίας.



3.16 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥΝ

3.16.1 Απασχόληση

Το ποσοστό επιτυχίας αυξάνεται με το μέγεθος της επιχείρησης, με κριτήριο μεγέθους την συνολική απασχόληση της επιχείρησης. Η σχετική συχνότητα επιτυχίας φτάνει σχεδόν στο 100% σε επιχειρήσεις με περισσότερους από 21 εργαζόμενους.

3.16.2 Νομική μορφή

Οι περισσότερες καινοτομίες (43,2% του συνολικού αριθμού) προέρχονται από ατομικές επιχειρήσεις, που κατά τεκμήριο απαντώνται σε μικρά επιχειρησιακά μεγέθη. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι το μεγαλύτερο πλήθος των καινοτομιών « παράγεται » από μικρές επιχειρήσεις, με κριτήριο τόσο την απασχόληση, όσο και τη νομική μορφή.

3.16.2.1 Συγκρότηση την καινοτομούσας μονάδας. Επαγγελματικό περιβάλλον του καινοτόμου.

Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις έχουν υψηλό ποσοστό επιτυχίας και όταν δεν διαθέτουν κάποιο ιδιαίτερο τεχνικό τμήμα. Το ποσοστό επιτυχίας όμως αυξάνει, όταν αρχίζει η διαίρεση σε τεχνικά και άλλα τμήματα, όπως μηχανουργείο, ηλεκροτεχνίο, ηλεκτρονικό εργαστήριο, συνεργείο επισκευών, γραφείο μελετών επιστημονική ομάδα κ.α. και όσον αυξάνει ο αριθμός των τεχνικών τμημάτων.



ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Από την παραπάνω επεξεργασία και έρευνα του συγκεκριμένου θέματος προέκυψαν τα συμπεράσματα ότι: Για να λειτουργήσει μια επιχείρηση ανεξαρτήτου μεγέθους σημαντικό και κύριο ρόλο παίζει πρώτα η οργάνωση και η στελέχωση της καθώς και η εκπαίδευση των υπάλληλων της ώστε να είναι φιλικό προς τους πελάτες άλλα και προς τους συναδέλφους τους καθώς και η κατάλληλη επικοινωνία μέσα σε αυτή για την καλύτερη διεξαγωγή στην λήψη των αποφάσεων έτσι η επιχείρηση θα μπορέσει να πραγματοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει αυτό θα την βοηθήσει να είναι πιο αποτελεσματική και παραγωγική.



Βιβλιογραφία

1. Πώς να κατανοήσετε τα οικονομικά των επιχειρήσεων

Κύριος συγγραφέας: Cinnamon Robert

2. Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων Γ λυκείου τεχνολογικής κατεύθυνσης

Κύριος συγγραφέας: Γεωργίου, Σπύρος Α.

3. Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός. Πώς να πραγματοποιήσετε την ανάπτυξη της επιχείρησής σας

Κύριος συγγραφέας: Θεοδοροπουλός Ανδρέας

4. Προγράμματα δημοσίων σχέσεων Στρατηγική και εκτέλεση

Κύριος συγγραφέας: Παπατριανταφύλλου Γιώργος