



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

<http://www.teicrete.gr>

**ΣΔΟ/ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: "ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΛΗΨΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ"**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΖΩΗ-ΙΩΑΝΝΑ ΜΑΜΟΥΛΑΚΗ

Α.Μ.: 6279

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:

**ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΓΑΛΥΦΙΑΝΑΚΗΣ / ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ**

**ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2011**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### 1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

<b>1.1 Προγραμματισμός</b>	<b>3</b>
1.1.1 Έννοια Προγραμματισμού	3
1.1.2 Σημασία Προγραμματισμού	4
1.1.3 Αναγκαιότητα Προγραμματισμού	4
1.1.4 Διαδικασία Προγραμματισμού	8
1.1.5 Γιατί τα διοικητικά στελέχη αντιστέκονται στο Προγραμματισμό	10
<b>1.2 Στόχοι της επιχείρησης</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Διοίκηση με βάσει αντικμενειακούς σκοπούς ή στόχους</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Τύποι προγραμμάτων</b>	<b>20</b>
<b>1.5 Περιοριστικοί παράγοντες προγραμματισμού</b>	<b>23</b>
<b>2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ &amp; ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	<b>25</b>
2.1 Η στρατηγική της επιχείρησης	25
2.2 Η πολιτική της επιχείρησης	27
2.3 Επεξεργασία & ανάπτυξη σχεδίων	28
<b>3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ</b>	<b>31</b>
3.1 Διαδικασία λήψης αποφάσεων	31
3.2 Στάδια λήψης των αποφάσεων	33
3.3 Μορφές λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων	35
3.4 Εφαρμογή του προγράμματος	35
3.5 Αξιολόγηση του προγράμματος	37
3.6 Ομαδική λήψη αποφάσεων	37
3.7 Αποτελέσματα ομαδικών αποφάσεων	39
3.8 Κατάταξη αποφάσεων σε προγραμματισμένες και μη προγραμματισμένες αποφάσεις	40
3.9 Μέθοδοι και τεχνικές λήψης αποφάσεων	42
3.10 SWOT Μια μέθοδος εκτίμησης της ετοιμότητας της επιχείρησης	46
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>48</b>

## 1.1.ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

### 1.1.1.ΕΝΝΟΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στη θέση που βρισκόμαστε τώρα και σε εκείνη που στοχεύουμε να βρεθούμε μελλοντικά. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός βοηθά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης στο απώτερο μέλλον και όχι, βέβαια την επόμενη μέρα. Το μέλλον, όμως, δεν προβλέπεται. Παρά ταύτα, τα διοικητικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να προσπαθούν να καθορίζουν τι θα μπορούσε να συμβεί στο μέλλον εάν υιοθετούσαν τη μία ή την άλλη πορεία δράσης. Έτσι, ο προγραμματισμός ασχολείται με την μελλοντική αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που θα ληφθούν σήμερα.

Ο προγραμματισμός (programming – planning) υλοποιεί το πρώτο και βασικό στοιχείο της επιστημονικής διοίκησης, την “πρόβλεψη”. Ο προγραμματισμός μπορεί να είναι δύο ειδών: <sup>1</sup>

1. Ο βάσει, δεδομένων του παρελθόντος, στοιχείων του παρόντος και προβλέψεων για το μέλλον, καθορισμός της διαμόρφωσης των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης για μια προσεχή χρονική περίοδο (π.χ. έτος ή περισσότερα έτη) ,
2. Ο καθορισμός μακροχρόνιων σκοπών και βραχυχρόνιων στόχων για επίτευξη μέσα σε μια χρονική περίοδο, καθώς και των μέσων με τα οποία θα πραγματοποιηθεί αυτή. (Οι μακροχρόνιοι σκοποί αφορούν σε μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, ενώ οι βραχυχρόνιοι στόχοι σε βραχυπρόθεσμο λ.χ. ετήσιο).

Στην πρώτη περίπτωση πρόκειται για το “δυνατόν γενέσθαι” ( δηλ. τις δυνατές να πραγματοποιηθούν επιτεύξεις) βάσει ορισμένων δεδομένων, στοιχείων και προβλέψεων, για μια χρονική περίοδο.

Στη δεύτερη περίπτωση πρόκειται για το “δέον γενέσθαι”, δηλ. για τις επιβαλλόμενες επιτεύξεις των επιδιωκόμενων σκοπών και στόχων, με τα μέσα που είναι ενδεχόμενο να χρησιμοποιηθούν.

---

<sup>1</sup> Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της Νέας Εποχής , εκδόσεις Rosili – έκδοση 4<sup>η</sup>, Α. Τζωρτζάκης-Κ. Τζωρτζάκη Σελ.105

Στην πράξη ο προγραμματισμός της επιχειρησιακής δράσης είναι μια σύνθεση των παραπάνω, με την έννοια ότι οι σκοποί και οι στόχοι που τίθενται για επίτευξη (το "δέον γενέσθαι") στηρίζονται στα δεδομένα, τα στοιχεία και τις προβλέψεις (το "δυνατόν γενέσθαι") και βρίσκονται σε αρμονία μ' αυτά, γιατί αλλιώς θα ήταν ανεδαφικοί και αυθαίρετοι.

### **1.1.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

Η σημασία του επιχειρησιακού προγραμματισμού είναι πολύ μεγάλη γιατί με την εφαρμογή του:<sup>2</sup>

1. Καθορίζονται με σαφήνεια οι επιδιωκόμενοι από την επιχείρηση σκοποί και στόχοι, τόσο συνολικά όσο και κατά τομείς της επιχείρησης (π.χ. παραγωγή, πωλήσεις κ.λπ.).
2. Χαράζεται η Στρατηγική και Πολιτική (γενική και ειδική κατά τομέα) της επιχείρησης.
3. Επιτυγχάνεται ενότητα στην κατεύθυνση της επιχειρησιακής δράσης, συντονισμός ενεργειών και εναρμόνιση προσώπων και πράξεων.
4. Πρόκειται μείωση του συνολικού και του, κατά μονάδα, κόστους, γιατί εξασφαλίζεται η πληρέστερη χρησιμοποίηση των απασχολούμενων ανθρώπινων δυνάμεων και των διατιθέμενων τεχνολογικών μέσων.
5. Αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, ως παραγωγικότητα, οικονομικότητα και αποδοτικότητα.
6. Υποβοηθείται η διοικητική αποκέντρωση και η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων με εξουσιοδότηση από την ανώτατη και τις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες στις κατώτερες.
7. Αποτρέπονται οι άσκοπες ενέργειες, οι απώλειες χρόνου, οι σπατάλες δυνάμεων, υλικών και ενέργειας, αποφεύγονται οι συγχύσεις και συγκρούσεις αρμοδιοτήτων.
8. Διευκολύνεται ο έλεγχος της επιχειρησιακής δράσης με τη σύγκριση μεταξύ στόχων που προγραμματίζονται κι αυτών που επιτυγχάνονται.

### **1.1.3. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

Ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος για κάθε για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. Για να αντιληφθεί κανείς την αναγκαιότητα του προγραμματισμού, αρκεί να σκεφθεί ότι μια επιχείρηση χωρίς πρόγραμμα είναι σαν ένα πλοίο που ταξιδεύει σε πυκνή ομίχλη χωρίς να γνωρίζει το λιμάνι προορισμού του αλλά και

---

<sup>2</sup> Management , εκδόσεις Interbooks, έκδοση 1995, Ιωάν. Χολέβας,

χωρίς να έχει στη διάθεση του κάποιο μέσο ναυσιπλοΐας . Το μόνο πράγμα που είναι σίγουρο είναι ότι επιπλέει. Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού γίνεται πιο εμφανής από τους παρακάτω λόγους:

❖ **Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό**

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

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός επιτρέπει στο διοικητικό στέλεχος να είναι σε θέση να επηρεάζει το μέλλον, και όχι απλώς να το αποδέχεται. Αν και κανείς δεν είναι σε θέση να προβλέψει το άγνωστο 100%, η πείρα δείχνει ότι είναι καλύτερο να βαδίζει κανείς προς το μέλλον με κάποια προετοιμασία. Με αυτόν τον τρόπο οι ασκούντες την ανώτατη διοίκηση έχουν το πρόγραμμα δράσης ως γνώμονα για τις αποφάσεις και τις ενέργειες τους. Επίσης το προσωπικό γνωρίζει ποιες είναι οι επιδιώξεις της επιχείρησης, γενικά και του κάθε τομέα ξεχωριστά.

❖ **Η σημερινή παραγωγή είναι εντάσεως κεφαλαίου:**

Λόγω της τεχνολογικής προόδου, η σχέση μεταξύ σταθερού και μεταβλητού κόστους παραγωγής των προϊόντων έχει αλλάξει. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η προσαρμογή αυτή μεταφράζεται σε αποδοχή της νέας τεχνολογίας και των νέων μεθόδων παραγωγής. Ζούμε στην εποχή του αυτοματισμού. Αυτοματισμός, όμως, σημαίνει για την επιχείρηση αύξηση των σταθερών δαπανών σε βάρος των μεταβλητών και δέσμευση μεγάλων κεφαλαίων σε αυτόματο μηχανολογικό εξοπλισμό.

Στο παρελθόν, μια επιχείρηση μπορούσε να διακόψει τη δραστηριότητα της σε μια σειρά παραγωγής, εάν, π.χ., τα μηνύματα από την αγορά ήταν αρνητικά. Η ζημιά σε αυτή την περίπτωση για την επιχείρηση θα ήταν η αποζημίωση των εργατών και η απαξίωση των χειροκίνητων μηχανημάτων που θα ακινητοποιούνταν. Αυτό έχει συμβεί στον κλάδο της υποδηματοβιομηχανίας, της κλωστοϋφαντουργίας, της βιομηχανίας τσιγάρων κ.α.

Σήμερα, όμως, δεν συμβαίνει το ίδιο. Η παραγωγική διαδικασία είναι τελείως αυτοματοποιημένη. Μια βιοτεχνία παραγωγής καλτσών στη στον Περισσό, π.χ., που διαθέτει δύο αυτόματες μηχανές, δεν μπορεί να διακόψει την παραγωγή

σε μια από τις δύο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Εάν το πράξει είναι καταδικασμένη να κλείσει, επειδή το σταθερό κόστος του ακινητοποιηθέντος μηχανήματος η βιοτεχνία θα το επιρρίψει, φυσιολογικά, στο κόστος των παραγόμενων προϊόντων. Αυτό θα έχει ως συνέπεια αύξηση του κόστους των προϊόντων και μείωση της ανταγωνιστικότητάς της.

Με άλλα λόγια, ο φορέας της σημερινής επιχείρησης, προκειμένου να προχωρήσει σε μια νέα επένδυση, δηλαδή στην αγορά ενός αυτόματου μηχανήματος, πρέπει να είναι σχεδόν βέβαιος πως για 3-5 έτη θα έχει μια εξασφαλισμένη αγορά για τα προϊόντα που θα παράγει το αυτόματο μηχάνημα. Το χρονικό αυτό διάστημα των 3-5 ετών μπορεί να είναι μεγαλύτερο ή μικρότερο, ανάλογα με το ύψος της επένδυσης και το είδος του παραγόμενου προϊόντος.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η σημερινή επιχείρηση έχει ανάγκη από ένα μακροχρόνιο και συστηματικό προγραμματισμό. Για να υπάρξει όμως, ένας τέτοιου είδους προγραμματισμός, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν ειδικές γνώσεις, ευρύτητα πνεύματος και δημιουργική φαντασία και η επιχείρηση να φροντίζει για την ανεύρεση και πρόσληψη στελεχών με τέτοιες ικανότητες.

Το κράτος, επίσης, θα πρέπει να έχει ως στόχο του εκάστοτε πενταετούς προγράμματος οικονομικής ανάπτυξης όχι απλώς την προσέλκυση κεφαλαίων, αλλά τη δημιουργία ικανών στελεχών, που θα δώσουν τη σιγουριά που επιζητεί ο φορέας της επιχείρησης ή το κεφάλαιο γενικότερα. Γιατί, έτσι μόνο θα λυθεί το πρόβλημα της έλλειψης επενδύσεων.

❖ **Ο προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση και παρέχει ένα αίσθημα ευθύνης**

Χωρίς προγράμματα οι επιχειρήσεις περιορίζονται στο να αντιδρούν απλώς στα καθημερινά γεγονότα που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους. Αντίθετα, ο προγραμματισμός, επικεντρώνοντας την προσοχή σε συγκεκριμένους στόχους, βοηθά τα διοικητικά στελέχη να παίρνουν αποφάσεις για το μέλλον στα πλαίσια μιας ευρύτερης προοπτικής. Όλοι οι managers ανώτεροι, μεσαίοι, κατώτεροι) έχουν σταθερό προσανατολισμό. Επίσης, αυτός ο κοινός στόχος κάνει τα διοικητικά στελέχη ικανά να συντονίζουν και να ενοποιούν τις ενέργειες τους. Όπως για να είναι αποτελεσματική η άμυνα μιας χώρας θα πρέπει να υπάρχει συντονισμός μεταξύ του στρατού ξηράς, του ναυτικού και της αεροπορίας, έτσι και στην περίπτωση της επιχείρησης, για να συνεργαστούν αποτελεσματικά οι λειτουργίες της ( μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών κλπ.), πρέπει να υπάρχει ένα ουσιαστικό και ολοκληρωμένο πρόγραμμα, που να δείχνει την κατεύθυνση.

Επίσης, όλοι οι εργαζόμενοι επωφελούνται από τον προγραμματισμό. Το προσωπικό γνωρίζει ποιες είναι οι επιδιώξεις της επιχείρησης γενικά και του κάθε τομέα ξεχωριστά. Από τη στιγμή που οι στόχοι μιας επιχείρησης έχουν καθοριστεί σαφώς, οι εργαζόμενοι μπορούν να ελέγχουν σε ποιο βαθμό η εργασία τους συμβάλλει στην επίτευξη αυτών των στόχων. Στη συνέχεια όταν οι στόχοι επιτευχθούν, οι εργαζόμενοι μπορούν και πρέπει να μοιράζονται το αίσθημα της επιτυχίας. Να αισθάνονται, δηλαδή, πως αυτοί είναι οι δημιουργοί, οι βασικοί συντελεστές που βοήθησαν τη επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της. Εάν αυτό το αίσθημα ενισχυθεί με την ενημέρωση και ενθάρρυνση των εργαζομένων, αυτοί μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά τόσο κατά το στάδιο εκπόνησης των προγραμμάτων όσο και κατά την υλοποίηση τους. Η επίτευξη, λοιπόν, των προγραμματιζόμενων στόχων μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την παροχή κινήτρου στο προσωπικό, να αυξήσει την παραγωγικότητα της εργασίας του.

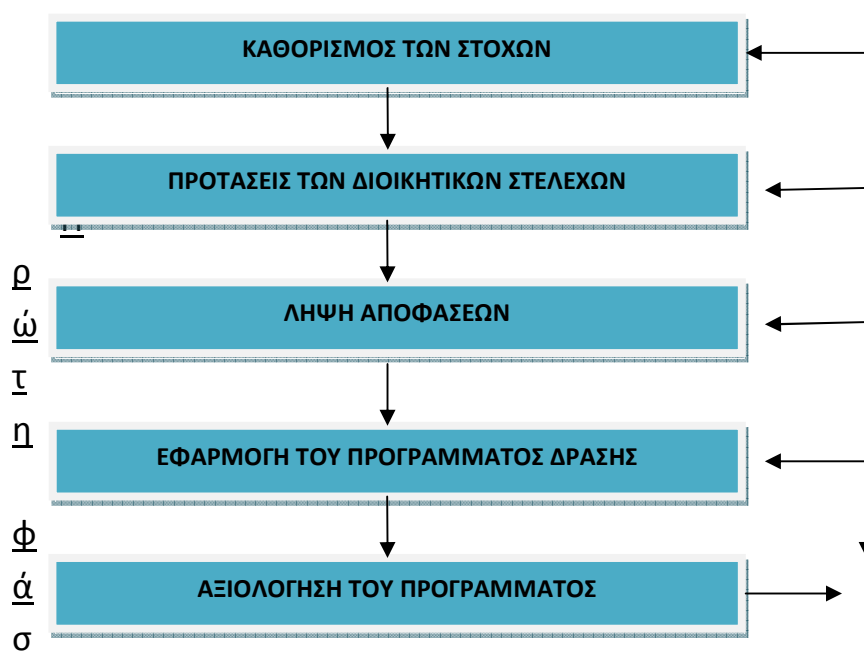
❖ **Από τον προγραμματισμό εξαρτώνται οι άλλες δραστηριότητες της διοίκησης**

Χωρίς πρόγραμμα ως οδηγό, όλες οι άλλες δραστηριότητες της διοίκησης είναι περιορισμένης αξίας. Ο προγραμματισμός βάζει τη βάση για τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης. Από την άποψη αυτή είναι μοναδικός, αφού συνεπάγεται τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Αυτό και μόνο δίνει στον προγραμματισμό την πρωτοκαθεδρία. Οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται προτού ληφθούν οι αποφάσεις, για το ποια θα είναι, π.χ., η καλύτερη οργάνωση, στελέχωση και καθοδήγηση του προσωπικού και ποιος τελικά θα είναι ο καλύτερος έλεγχος για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Από τη στιγμή που θα καθοριστούν οι στόχοι, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να οργανώσουν τη δομή της επιχείρησης προκειμένου να πετύχουν την πραγματοποίησή τους. Όταν δημιουργηθεί η δομή της επιχείρησης, προσλαμβάνεται το κατάλληλο προσωπικό και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να στρέψουν την προσοχή τους στην αποτελεσματική διεύθυνση και στην ανάπτυξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων. Τέλος, με τον έλεγχο κρίνεται αν οι στόχοι της επιχείρησης έχουν εκπληρωθεί.

Γενικά, ο προγραμματισμός προσφέρει ένα σαφές και σταθερό πλαίσιο δράσης που δεν επιτρέπει αυθαίρετες εκτροπές και αν παρατηρηθούν αποκλίσεις γίνεται αναθεώρηση του προγράμματος και επανακαθορισμός των στόχων.

### 1.1.4. Η διαδικασία του προγραμματισμού

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη δραστηριότητα του προγραμματισμού, είναι χρήσιμο να αναφερθούμε στη διαδικασία του προγραμματισμού. Όπως απεικονίζεται στο σχήμα 1.1., ο προγραμματισμός έχει πέντε φάσεις. Αυτές οι φάσεις είναι επαναλαμβανόμενες και αλληλοεπηρεαζόμενες και πρέπει να εξετάζονται ταυτόχρονα.<sup>3</sup>



Σχήμα 1.1. Οι φάσεις του προγραμματισμού

#### Καθορισμός των στόχων :

Η πρώτη φάση της διαδικασίας του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης. Οι στόχοι αποτελούν, βασικά το σημείο εκκίνησης, αφού παρέχουν την κατεύθυνση για όλες τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης. Αφετηρία των στόχων αποτελούν οι εκάστοτε παρουσιαζόμενες ευκαιρίες στο περιβάλλον της επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν, οι ιδέες για νέα προϊόντα ή

<sup>3</sup> Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της Νέας Εποχής, εκδόσεις Rosili – έκδοση 2007, Α. Τζωρτζάκης-Κ. Τζωρτζάκη Σελ.106-107



υπηρεσίες προς ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών των καταναλωτών αποτελούν την αφετηρία επιλογής των νέων στόχων για μια επιχείρηση.

### Δεύτερη φάση: Προτάσεις των διοικητικών στελεχών :

Μετά τον καθορισμό των στόχων, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να αναπτύξουν προτάσεις σχετικά με το μελλοντικό περιβάλλον μέσα στο οποίο θα υλοποιηθούν οι στόχοι. Αυτό συνιστάται, βασικά, στην πρόβλεψη των γεγονότων ή των συνθηκών εκείνων που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων.

### Τρίτη φάση: Λήψη αποφάσεων

Η τρίτη φάση της διαδικασίας του προγραμματισμού περιλαμβάνει την επιλογή της εναλλακτικής εκείνης λύσης που θα συμβάλει καλύτερα στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Τα στάδια για τη λήψη μιας απόφασης είναι:

- i. Ο προσδιορισμός των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων,
- ii. Η ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων και
- iii. Η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης.

### Τέταρτη φάση: Εφαρμογή του προγράμματος δράσης

Από τη στιγμή που έχει υιοθετηθεί ένα πρόγραμμα δράσης, αυτό πρέπει να εφαρμοστεί. 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.

### Πέμπτη φάση: Αξιολόγηση του προγράμματος

Τελικά, τα προγράμματα και οι εφαρμογές τους πρέπει να υποβάλλονται συνεχώς σε έλεγχο. Ο έλεγχος αυτός πρέπει να γίνεται τόσο κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των προγραμμάτων όσο και μετά την ολοκλήρωσή τους. Όλα τα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων του προγραμματισμού. Η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα είναι αναγκαία, γιατί έτσι βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων που ήδη υλοποιούνται. Επίσης, με το σύστημα της επαναπληροφόρησης που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, θα γίνει καλύτερη επεξεργασία των μελλοντικών προγραμμάτων που πρόκειται να εκπονηθούν.

### 1.1.5 ΓΙΑΤΙ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΑΝΤΙΣΤΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

Πολλά διοικητικά στελέχη με ικανότητες και προνοητικότητα, προσόντα αναγκαία για τον προγραμματισμό, αντιστέκονται σε αυτόν για διάφορους λόγους:

- Τα διοικητικά στελέχη προτιμούν να δρουν με βάση τα άμεσα προβλήματα, επειδή αυτά παρέχουν συνεχή επανατροφοδότηση. Αν, π.χ., ένα διοικητικό στέλεχος βοηθήσει κάποιον πελάτη που επείγεται να παραλάβει την παραγγελία του, ο πελάτης θα τον ευχαριστήσει εκείνη τη στιγμή. Ο προγραμματισμός, όμως, αντιμετωπίζει μελλοντικά γεγονότα και οι ανταμοιβές καθυστερούν.
- Ο καλός προγραμματισμός απαιτεί σκληρή δουλειά.
- Τα προγράμματα μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων, και μερικές φορές τα διοικητικά στελέχη θέλουν να μη γνωρίζει κανένας άλλος πως τα προγράμματα που κατέστρωσαν ήταν φτωχά ή ότι αυτά δεν υλοποιήθηκαν.
- Ο προγραμματισμός προϋποθέτει έντονο προβληματισμό και εκτεταμένες δραστηριότητες γραπτής εργασίας, πράγμα που δεν αρέσει στα περισσότερα διοικητικά στελέχη. Αυτά έχουν την τάση να δρουν. Οι μακρές περίοδοι συλλογισμού και σκέψης που απαιτούνται για έναν καλό προγραμματισμό μπορεί να είναι επώδυνες για ανθρώπους που αισθάνονται καλά μόνο όταν δρουν.

### 1.2. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στόχοι είναι οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης. Οι όροι "στόχοι" και "σκοποί" θα χρησιμοποιούνται με την ίδια σημασία σε αυτή την εργασία. Οι όροι αυτοί αναφέρονται στο αποτέλεσμα που επιθυμούν να επιτύχουν οι επιχειρήσεις. Επίσης, παρέχουν τον προσανατολισμό για όλες τις αποφάσεις της διοίκησης και καθορίζουν τα πρότυπα βάσει των οποίων μπορεί να αξιολογηθούν τα τελικά αποτελέσματα. Για όλους τους παραπάνω λόγους οι στόχοι αποτελούν τη βάση του προγραμματισμού.

Ίσως, όταν αναφέρεται κανείς στις επιχειρήσεις, να θεωρεί πως ο μοναδικός αντικειμενικός σκοπός τους είναι η επίτευξη κερδών. Μια λεπτομερής, όμως, ανάλυση είναι δυνατόν να δείξει ότι μια επιχείρηση μπορεί να έχει βάλει ως στόχο την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχει, παράλληλα δε να φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της και την πρόοδο του κοινωνικού συνόλου. Έτσι, κάθε επιχείρηση κατευθύνεται ή προσανατολίζεται προς την

υλοποίηση ορισμένων στόχων. Εάν μια επιχείρηση ή γενικότερα μια οικονομική μονάδα δεν έχει στόχους, δεν υπάρχει λόγος ύπαρξης της. Οι στόχοι, όμως, πρέπει να είναι διατυπωμένοι σαφώς και να γνωστοποιούνται, κατά τρόπο συγκεκριμένο, σε εκείνους που έχουν σχέση με την εκτέλεσή τους. Πριν, δηλαδή, ξεκινήσουμε μια οποιαδήποτε δραστηριότητα, οι στόχοι που έχουμε υπόψη μας θα πρέπει να έχουν διατυπωθεί ξεκάθαρα και να έχουν γίνει κατανοητοί από όλους τους ενδιαφερόμενους. Από αυτό δε ακριβώς το σημείο αρχίζει η αποστολή του προγραμματισμού και των άλλων δραστηριοτήτων της διοίκησης, δηλαδή της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης, της ηγεσίας και του ελέγχου. Ο προγραμματισμός αρχίζει με τον καθορισμό των στόχων, σχεδιάζεται η κατάλληλη οργάνωση, επιλέγονται και κατανέμονται τα στελέχη στις θέσεις όπου το καθένα θα αποδώσει καλύτερα, μεθοδεύεται η δράση του ανθρώπινου δυναμικού και συστηματοποιείται ο έλεγχος της συλλογικής δραστηριότητας στην επιχείρηση.

Συνήθως, κατά την εξέταση των στόχων απαριθμούνται διάφορες ιδιότητες που, ως παράγοντες, επηρεάζουν και διαμορφώνουν το περιεχόμενο των στόχων. Παρακάτω απαριθμούνται ορισμένες από αυτές.

Στόχοι (Targets, Object ) λοιπόν, είναι οι άμεσες ή βραχυπρόθεσμες επιδιώξεις της επιχείρησης που εντάσσονται στο πλαίσιο των ευρύτερων και μακροχρόνιων αντικειμενικών σκοπών. Οι στόχοι είναι γενικότεροι και ειδικότεροι.

1.Οι γενικότεροι στόχοι αφορούν στο σύνολο της επιχείρησης όπως είναι ενδεικτικά:<sup>4</sup>

- Η κάλυψη των ποσοτικών αναγκών σε προσωπικό, όπως παρουσιάζεται κάθε φορά, ώστε να μη χωλαίνει το επιχειρησιακό έργο.
- Η συνεχής ενημέρωση του προσωπικού για την εξοικείωση του με το πρόγραμμα και τους επιδιωκόμενους σκοπούς.
- Ο αγώνας για την καταπολέμηση της σπατάλης χρόνου, δυνάμεων και χρήματος.
- Η θέσπιση (ηθικών και υλικών) κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.
- Η επαγρύπνηση για το συντονισμό των ενεργειών.

---

<sup>4</sup> Management , εκδόσεις Interbooks, έκδοση 1995, Ιωάν. Χολέβας, σελ.99

- Ο διαρκής έλεγχος σε πρόσωπα, πράγματα και καταστάσεις για τη λήψη προληπτικών και κατασταλτικών μέτρων, ώστε να μην υπάρχουν αποκλίσεις από τους σκοπούς και το πρόγραμμα κ.ο.κ.

2.Οι ειδικότεροι στόχοι αφορούν σε κάθε τομέα χωριστά. Για παράδειγμα:

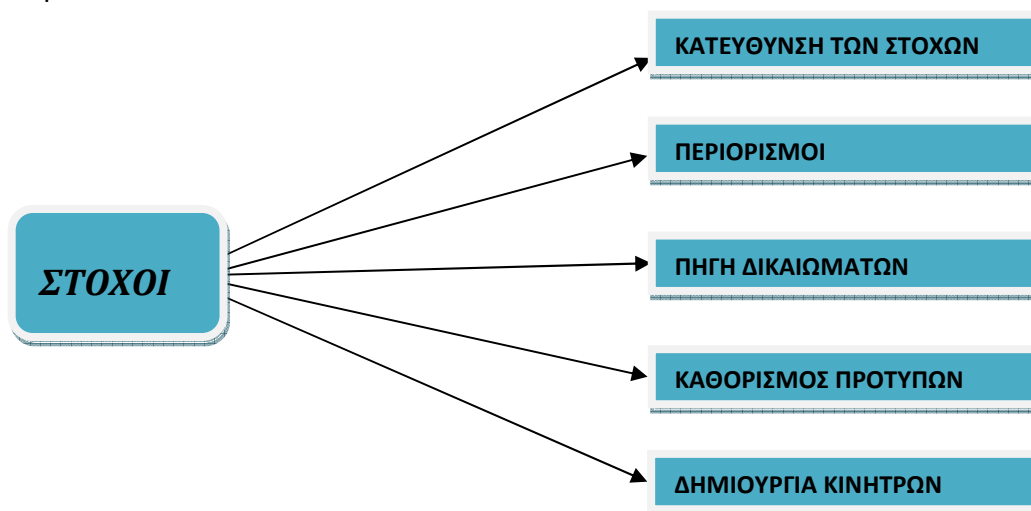
- Στις αγορές, είναι η προμήθεια των πρώτων υλών στην ποιότητα και την τιμή που έχει προγραμματισθεί.
- Στην παραγωγή, είναι η αυστηρή τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών.
- Στο Marketing, είναι η συνεχής παρακολούθηση της αγοράς κατανάλωσης, η αποτελεσματική διαφήμιση για την προσέλκυση πελατείας και η εξυπηρέτηση των καταναλωτών για να μην υπάρχουν παράπονα.
- Στο χρηματοπιστωτικό τομέα, είναι η πιο συμφέρουσα εξεύρεση κεφαλαίων στο χρόνο που απαιτείται κ.ο.κ.

### Ιδιότητες των στόχων

- **Σαφήνεια:** κάθε στόχος πρέπει να είναι διατυπωμένος με σαφήνεια, τόσο ως προς το περιεχόμενο και τη χρονική του διάρκεια όσο και ως προς το φορέα υλοποίησης του. Πρέπει να είναι διατυπωμένος γραπτά, πράγμα που βοηθά στην αποσαφήνιση του στόχου και δεσμεύει το προσωπικό ως προς την επίτευξή του.
- **Ρεαλισμός:** Οι στόχοι που έχουν επιλεγεί πρέπει να μπορεί να επιτευχθούν με τα μέσα και το προσωπικό που διαθέτει η επιχείρηση. Στόχοι που βασίζονται σε εξωπραγματικούς υπολογισμούς μπορεί να αποτελέσουν απραγματοποίητους πόθους για τα στελέχη της επιχείρησης.
- **Ιεράρχηση:** Οι επιχειρήσεις συνήθως επιδιώκουν να υλοποιήσουν ταυτόχρονα πολλούς στόχους. Για να μην υπάρχει σύγχυση κατά την πραγματοποίησή τους ως προς το ποιος θα επιτευχθεί πρώτος και ποιος δεύτερος, θα πρέπει να υπάρξει ιεράρχηση των στόχων και, ανάλογα με τη σπουδαιότητα του καθενός, να καθοριστεί η σειρά πραγματοποίησής τους.
- **Συνέπεια:** Οι στόχοι θα πρέπει να συμφωνούν με την αποστολή και τους γενικότερους στόχους, καθώς και με την πολιτική της επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να είναι συνεπείς με τους υπόλοιπους στόχους που έχουν τεθεί στο ίδιο οριζόντιο ή κατώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας.

### Πλεονεκτήματα των στόχων

Ο καθορισμός των στόχων προσφέρει διάφορα πλεονεκτήματα στην επιχείρηση τα οποία δεν έχουν πάντα την ίδια σημασία και την ίδια σοβαρότητα, αλλά εξαρτώνται από την κατάσταση που επικρατεί σε αυτήν κατά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Τα πλεονεκτήματα αυτά παρουσιάζονται στο σχήμα 1.2. και είναι τα παρακάτω:<sup>5</sup>



1. **Κατεύθυνση των προσπαθειών:** Οι στόχοι, με τον προσδιορισμό τους, προσφέρουν το σημείο αναφοράς προς το οποίο τόσο η διοίκηση της επιχείρησης όσο και το προσωπικό της θα κατευθύνουν τις προσπάθειές τους. Εξυπηρετούν, επίσης, το συντονισμό των προσπαθειών του συνόλου της επιχείρησης προς έναν κοινό σκοπό. Βάζουν την επιχείρηση σε μια σωστή πορεία.
2. **Περιορισμοί:** στο βαθμό που ένα στόχος είναι διατυπωμένος και περιγράφει "τι πρέπει να γίνει", κατά τον ίδιο τρόπο πρέπει να αναφέρει "τι δεν πρέπει να γίνει". Μια επιχείρηση που έχει θέσει ορισμένους στόχους μειώνει τις πιθανότητες να αναζητήσει άλλους εναλλακτικούς. Έτσι, η συγκεκριμένη επιχείρηση διαθέτει όλο το χρόνο και συγκεντρώνει όλη την προσπάθεια της στην επίτευξη των στόχων που έχει ήδη θέσει.
3. **Πηγή δικαιωμάτων από το περιβάλλον της:** οι στόχοι αποτελούν για την επιχείρηση πηγή δικαιωμάτων, δικαιολογούν την ύπαρξη της στους πελάτες της, στους εργαζομένους και σε ολόκληρη την κοινωνία. Μια επιχείρηση της οποίας οι στόχοι θεωρούνται δικαιολογημένοι απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα που μπορεί να της εξασφαλίσει το περιβάλλον της.

<sup>5</sup> Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της Νέας Εποχής, εκδόσεις Rosili – έκδοση 2007, Α. Τζωρτζάκης-Κ. Τζωρτζάκη Σελ.113

4. **Καθορισμός προτύπων:** από τη στιγμή που οι στόχοι γίνουν ξεκάθαροι και συγκεκριμένοι, ταυτόχρονα παρέχονται και τα απαραίτητα πρότυπα μέτρησης των αποτελεσμάτων για τους στόχους που έχουν τεθεί.

Τα πρότυπα είναι τριών ειδών:

- Ιστορικά, δηλαδή με βάση τις προηγούμενες επιτεύξεις,
- Συγκριτικά και
- Βάσει υπολογισμού.

Τα πρότυπα μπορεί να χαρακτηρισθούν **θετικά** όταν δηλώνεται ακριβώς τι απαιτείται, **αρνητικά** όταν δηλώνεται αυτό που δεν απαιτείται και **μηδενικά** όταν δηλώνεται τότε δεν θα γίνει τίποτα.

**Αξιολόγηση** είναι η σύγκριση του πραγματικού αποτελέσματος με το πρότυπο που αναφέρει ο στόχος.

5. **Δημιουργία κινήτρων:** Όταν ένας στόχος έχει προσδιοριστεί και διατυπωθεί με σαφήνεια, παρέχει μια βάση κινήτρων για το προσωπικό της επιχείρησης: κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας, κίνητρα για την επιτυχία των στόχων, όπως π.χ., η αύξηση του μεριδίου της αγοράς, του ύψους των πωλήσεων κ.λπ.

### **Είδη στόχων**

Οι στόχοι μιας επιχείρησης είναι πολλοί και διαφέρουν μεταξύ τους. Τους στόχους της επιχείρησης μπορούμε να τους κατατάξουμε σε τρεις βασικές κατηγορίες: παραγωγικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς.

#### **i. Παραγωγικοί**

Οι παραγωγικοί στόχοι αναφέρονται στη βασική δραστηριότητα της επιχείρησης: παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών προς ικανοποίηση ορισμένων αναγκών των καταναλωτών. Ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω ορισμένα παραδείγματα αυτής της κατηγορίας στόχων.

Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι ο εντοπισμός μιας συγκεκριμένης ανάγκης ενός τμήματος της αγοράς και η παραγωγή εκείνου του προϊόντος ή υπηρεσίας που θα ικανοποιεί αυτή την ανάγκη, όπως π.χ., ο εντοπισμός της ανάγκης του κομπιούτερ τσέπης. Μόλις η επιχείρηση εντοπίσει την ανάγκη, προχωρεί στην ικανοποίησή της.

Ο στόχος μπορεί να αναφέρεται στα προϊόντα των διαφόρων σειρών της επιχείρησης. Κάθε προϊόν μιας σειράς μπορεί να διατηρηθεί, να διαφοροποιηθεί ή να καταργηθεί.

Επίσης, μπορεί να προστεθεί ένα νέο προϊόν στη σειρά, π.χ., η Lever Ελλάς Α.Ε. έχει τη σειρά Skir για πλυντήριο που περιλαμβάνει: 1) σκόνη που μπαίνει στην ειδική θήκη απορρυπαντικού του πλυντηρίου και 2) σκόνη micro, που μπαίνει μέσα στον κάδο. Τη συμπληρώνει με υγρή μορφή απορρυπαντικού για πλυντήριο.

Ο στόχος μπορεί να έχει σχέση με την αγορά: τους υπάρχοντες αγοραστές και τους πιθανούς, το μερίδιο της αγοράς που έχει η επιχείρηση, τη γεωγραφική εξάπλωση της κ.λπ. Μια αλυσίδα σουπερμάρκετ, π.χ., θέλει να κατακτήσει την αγορά της Κρήτης και ιδρύει και εδώ σουπερμάρκετ.

## **ii. Οικονομικοί στόχοι**

Οι στόχοι συνυπάρχουν με τους παραγωγικούς, αλλά είναι ανεξάρτητοι από αυτούς. Οι οικονομικοί στόχοι έχουν τη βάση τους στις οικονομικές έννοιες: οικονομικότητα, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, μεγιστοποίηση, κερδών κ.ά. Έτσι, όταν ο στόχος αναφέρεται στην οικονομικότητα της επιχείρησης, αυτός εκφράζει την οικονομική αρχή. Όταν ο στόχος αναφέρεται στην παραγωγικότητα, αυτός εκφράζει τα ποσοτικά και ποιοτικά τεχνικά επιτεύγματα της επιχείρησης. Όταν ο στόχος αναφέρεται στην αποδοτικότητα των κεφαλαίων της επιχείρησης, αυτός εκφράζει το επιτυγχανόμενο λογιστικό αποτέλεσμα της επιχείρησης. Τέλος, όταν ο στόχος αναφέρεται στη μεγιστοποίηση των κερδών, σημαίνει μεγιστοποίηση της διαφοράς εσόδων και εξόδων της επιχείρησης.

## **iii. Κοινωνικοί στόχοι**

Οι κοινωνικοί στόχοι δεν έχουν άμεση σχέση με τους βασικούς στόχους και επιδιώξεις της επιχείρησης. Κοινωνικοί στόχοι μπορεί να είναι: η ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της επιχείρησης και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, το έμπρακτο ενδιαφέρον για τον περιορισμό της μόλυνσης του περιβάλλοντος, η συνδρομή για διάφορους κοινωνικούς σκοπούς κ.ά.

### 1.3.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ Ή ΣΤΟΧΟΥΣ –MANAGEMENT BY OBJECTIVES (M.B.O.)

Μέχρι τώρα αναφερθήκαμε στο πως καθορίζονται οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης, ενώ ελάχιστα αναφέρθηκαν σχετικά με τον καθορισμό των στόχων των εργαζομένων (υποστόχων) σε μια επιχείρηση.

Μια αρκετά διαδεδομένη προσέγγιση της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι η διοίκηση βάση στόχων (Δ.Β.Σ.).

Η διοίκηση βάση στόχων είναι ένα σύστημα διοίκησης κατά το οποίο αυτός που προϊσταται μιας διοικητικής ιεραρχίας θέτει για κάθε υφιστάμενο τους σαφείς στόχους, τους σαφείς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.

Η φιλοσοφία αυτής της προσέγγισης είναι να εισαγάγει όλα τα στελέχη στο συγκεκριμένο στόχο της επιχείρησης, έτσι ώστε να κάνουν το στόχο της επιχείρησης δικό τους στόχο. Μόλις το πρόβλημα (δηλαδή ο στόχος) γίνει κατανοητό από τα στελέχη και γενικά απ' όλους τους εργαζομένους μια επιχείρησης, αυτοί θα προσπαθήσουν να δώσουν λύση στο πρόβλημα.

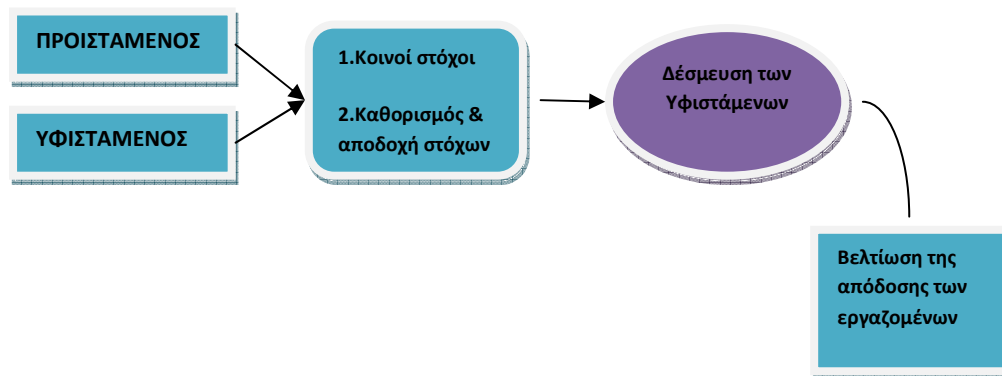
Με άλλα λόγια, σ' αυτήν την περίπτωση όλα τα στελέχη όλων των διοικητικών επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας θα δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος ή οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.

Για να γίνει, όμως, αποδεκτός ο υποστόχος από τον υφιστάμενο, θα πρέπει ο στόχος αυτός να συζητηθεί και να επεξηγηθεί από κοινού μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Η φιλοσοφία αυτή παρουσιάζεται στο σχήμα 1.3.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της Νέας Εποχής, εκδόσεις Rosili – έκδοση 2007, Α. Τζωρτζάκης-Κ. Τζωρτζάκη Σελ.117





**Σχήμα 1.3. Η φιλοσοφία της διοίκησης βάσει στόχων (Δ.Β.Σ.)**

είναι σαφείς, κατορθωτοί και να μπορούν να προσδιοριστούν ποσοτικά. Με βάση τους στόχους και υποστόχους που έχουν τεθεί και το βαθμό υλοποίησης τους γίνεται η εκτίμηση της απόδοσης του κάθε στελέχους της επιχείρησης. Στην περίπτωση επιτυχίας των στόχων ακολουθεί υλική και ηθική επιβράβευση του Manager και των εργαζομένων που ανήκουν στην ομάδα του και στην περίπτωση της υστέρησης, επιδιώκεται η βελτίωση της απόδοσης του Manager και των συνεργατών του, μελών της ομάδας του.

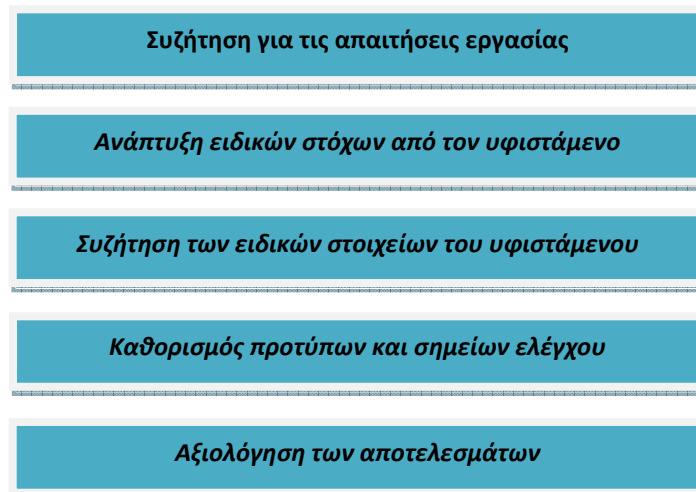
Η διοίκηση βάση στόχων γίνεται πιο αποτελεσματική όταν:

- 1) Οι τιθέμενοι στόχοι βρίσκονται σε απόλυτη αρμονία αφενός με τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης και αφετέρου με τους κάθε φύσης πόρους που αυτή διαθέτει,
- 2) Οι Managers στους οποίους ανατίθεται η επίτευξη των στόχων συμφωνούν να αναλάβουν την προσπάθεια και συμμετέχουν στις διαπιστώσεις ως προς το βαθμό επίτευξής τους και
- 3) Το στέλεχος που ηγείται στην ομάδα των εργαζομένων με τους οποίους αναλαμβάνουν μαζί την επίτευξη των στόχων εξηγεί αναλυτικά το τι και πως επιδιώκεται και ανακοινώνει τα κίνητρα για την περίπτωση επιτυχίας.

Σημειώνεται ότι εκτός από τον Top Manager και οι Senior Managers μπορούν να αναθέσουν σε υφισταμένους τους την επίτευξη ορισμένων στόχων.

### **Η διαδικασία της διοίκησης βάσει στόχων (Δ.Β.Σ.)**

Η διαδικασία της Δ.Β.Σ. αναλύεται στα επόμενα πέντε στάδια, όπως παρουσιάζονται στο σχήμα 1.4.



Σχήμα 1.4. Βάσεις στόχων

**Στάδιο 1<sup>ο</sup> Συζήτηση για τις απαιτήσεις της εργασίας:** Ο προϊστάμενος συναντάται με τον υφιστάμενο για να συζητήσουν τις απαιτήσεις της εργασίας που καλείται ο υφιστάμενος να εκτελέσει. Η επικοινωνία είναι βασικό στοιχείο σε αυτό το στάδιο. Ο προϊστάμενος 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. Σ' αυτό το στάδιο δίνεται η ευκαιρία στον υφιστάμενο να καταλάβει ποιες θα πρέπει να είναι οι προτεραιότητες του, προκειμένου να εκτελέσει το έργο που θα του ανατεθεί.

**Στάδιο 2<sup>ο</sup> Ανάπτυξη των ειδικών στόχων του υφισταμένου:** Εδώ ο υφιστάμενος αναπτύσσει τους δικούς του ειδικούς στόχους, προκειμένου να εκτελέσει το έργο που του έχει ανατεθεί από το γενικότερο στόχο, σύμφωνα με όσα συμφωνήθηκαν στο πρώτο στάδιο. Οι ειδικοί στόχοι πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- ❖ Να είναι σαφείς και σύντομοι
- ❖ κατορθωτοί
- ❖ μετρήσιμοι
- ❖ απόλυτα σύμφωνοι με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης και
- ❖ να συνοδεύονται με την προβλεπόμενη ημερομηνία ολοκλήρωσης τους.

**Στάδιο 3<sup>ο</sup> Συζήτηση των ειδικών στόχων του υφισταμένου:** Κατά το στάδιο αυτό, ο προϊστάμενος συναντά τον υφιστάμενο και συζητά τους ειδικούς στόχους του οποίους έχει θέσει ο τελευταίος, προκειμένου να εκτελέσει το έργο που του είχε ανατεθεί κατά το πρώτο στάδιο. Συμφωνούνται από κοινού οι ειδικοί αυτοί

στόχοι. Έτσι ο υφιστάμενος γνωρίζει πλέον ξεκάθαρα ποιο είναι το έργο που πρέπει να εκτελέσει και με ποια σειρά.

**Στάδιο 4<sup>ο</sup> Καθορισμός των προτύπων και σημείων ελέγχου:** Από πολύ νωρίς πρέπει, από κοινού μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, να καθορίζονται πρότυπα και σημεία ελέγχου για την ολοκλήρωση του έργου που έχει ανατεθεί στο δεύτερο. Τα σημεία ελέγχου παρέχουν την ευκαιρία να γίνουν τυχόν διορθώσεις στους ειδικούς στόχους, εξαιτίας αλλαγών που πηγάζουν από τη διοίκηση της επιχείρησης ή από εξωτερικούς παράγοντες. Συνήθως αποφασίζονται ένα ή δύο σημεία ελέγχου κατά την περίοδο εκτέλεσης του έργου.

**Στάδιο 5<sup>ο</sup> Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων:** Με την ολοκλήρωση του έργου, ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος αποφασίζουν από κοινού να αξιολογήσουν το έργο 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 λάβει την αναμενόμενη αναγνώριση για το έργο του.

### **Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της διοίκηση βάση στόχων (Δ.Β.Σ.)**

Η εμπειρία δείχνει πως υπάρχουν πλεονεκτήματα αλλά και προβλήματα κατά την εφαρμογή της διοίκησης βάση στόχων (Δ.Β.Σ.). Το σύστημα αυτό διοίκησης, επειδή έχει μεγάλη εφαρμογή στους διάφορους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας, είναι φυσικό να συγκεντρώνει πολλούς επαίνους αλλά και πολλές επικρίσεις.

Παρακάτω αναφέρονται ορισμένα από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου:

#### **α. πλεονεκτήματα**

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

#### **β. 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.
- 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, να αποδίδονται ευθύνες στον υφιστάμενο για τυχόν λάθη ή παραλήψεις, με αποτέλεσμα να ψυχραίνονται οι σχέσεις υφισταμένου-προϊσταμένου.
- VIII. Σε περίπτωση επιτυχίας του στόχου να μην αναγνωρίζεται η συμβολή του υφισταμένου, με αποτέλεσμα να νιώθει πικρία και να μην είναι συνεργάσιμος μετά.

Από την παραπάνω απαρίθμηση των μειονεκτημάτων, είναι φανερό πως αυτά δεν οφείλονται στη μέθοδο αλλά στην κακή εφαρμογή της από μέρους της διοίκησης της επιχείρησης.,

#### **1.4. ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

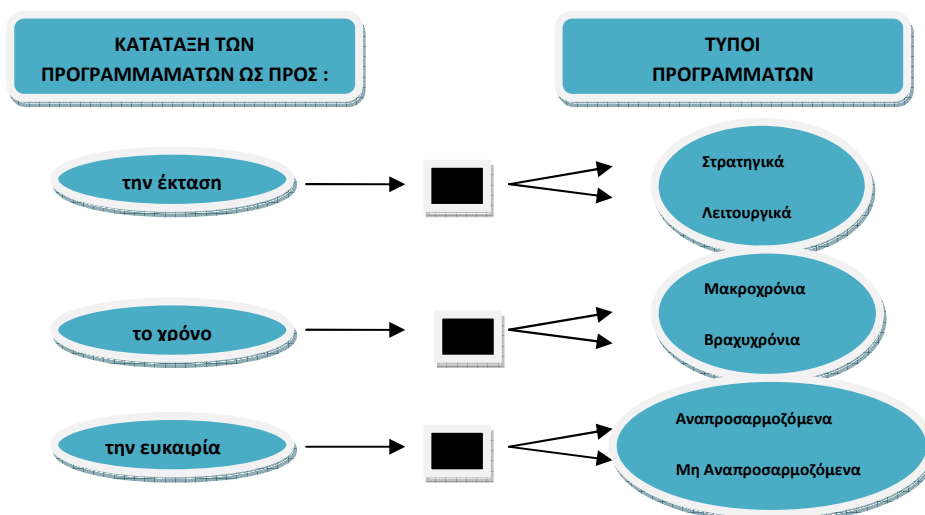
Τα προγράμματα μιας επιχείρησης ή οργανισμού γενικότερα κατατάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:<sup>7</sup>

- I. Με κριτήριο την έκταση που καλύπτουν τα προγράμματα διακρίνονται σε στρατηγικά και λειτουργικά.
- II. Με κριτήριο το χρόνο, σε μακροχρόνια και βραχυχρόνια προγράμματα.
- III. Με κριτήριο την ευκαμψία που παρουσιάζουν, σε αναπροσαρμοζόμενα ή κατευθυνόμενα και σε μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα.

Στο σχήμα 1.5. παρουσιάζονται οι διάφορες κατηγορίες και τύποι προγραμμάτων.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της Νέας Εποχής, εκδόσεις Rosili – έκδοση 2007, Α. Τζωρτζάκης-Κ. Τζωρτζάκη Σελ.120-125

<sup>8</sup> Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της Νέας Εποχής, εκδόσεις Rosili – έκδοση 2007, Α. Τζωρτζάκης-Κ. Τζωρτζάκη Σελ.121



Σχήμα 1.5. Κατηγορίες προγραμμάτων

Παρακάτω αναλύονται οι διάφοροι τύποι προγραμμάτων.

### Στρατηγικά και λειτουργικά προγράμματα

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

Τα λειτουργικά προγράμματα προσδιορίζουν τον τρόπο και τις λεπτομέρειες για την υλοποίηση του συνόλου των στόχων που αναφέρονται στο στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης. Το στρατηγικό πρόγραμμα όπως είναι φυσικό, καλύπτει από πλευράς στόχων τα λειτουργικά προγράμματα της επιχείρησης και θέτει τις βάσεις και το πλαίσιο προγραμμάτων αυτών. Υπάρχει δηλαδή, μια άμεση σχέση μεταξύ στρατηγικών και λειτουργικών προγραμμάτων. Όλα τα λειτουργικά προγράμματα πηγάζουν από τα στρατηγικά προγράμματα. Τα στοιχεία όμως της **επαναπληροφόρησης** και **αναπροσαρμογής** και των δύο αυτών τύπων προγραμμάτων είναι πολύ έντονα, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, ανεξάρτητα αν αυτοί είναι στρατηγικοί ή λειτουργικοί.

### Μακροχρόνια και βραχυχρόνια προγράμματα

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

Ακόμη πρέπει να πούμε πως, κατά την κατάταξη των προγραμμάτων σε μακροχρόνια και βραχυχρόνια, το ένα πρόγραμμα δεν είναι ανεξάρτητο από το άλλο ως προς τη χρονική τους διάρκεια. Υπάρχει δηλαδή, μιας στενή σχέση μεταξύ μακροχρόνιων στρατηγικών προγραμμάτων και βραχυχρόνιων λειτουργικών προγραμμάτων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Συνήθως, όμως, η χρονική διάρκεια

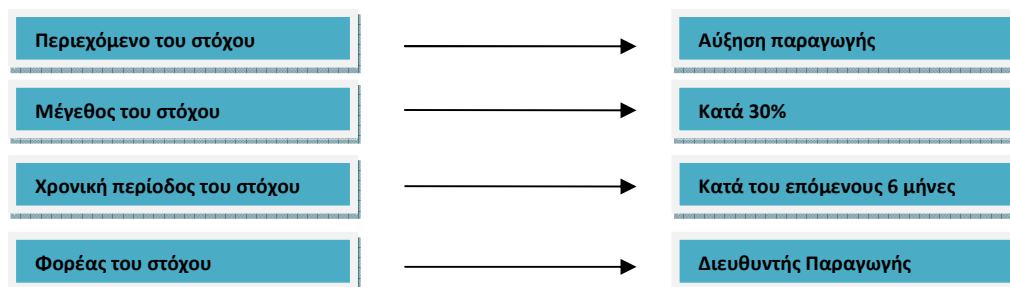
των βραχυχρόνιων προγραμμάτων καθορίζεται από το στρατηγικό μακροχρόνιο πρόγραμμα της επιχείρησης.

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

### **Αναπροσαρμοζόμενα (εύκαμπτα) και μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα**

Το στοιχείο της αβεβαιότητας αποτελεί το βασικότερο πρόβλημα για τα διοικητικά στελέχη κατά τη σχεδίαση ενός προγράμματος. Εντούτοις, τα περισσότερα διοικητικά στελέχη προτιμούν τα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα από τα εύκαμπτα.

Στα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα (τα άκαμπτα) ο στόχος είναι ξεκάθαρος και δεν αφήνει περιθώρια για παρανοήσεις. Κατά την κατάκτηση δε του στόχου στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, ο στόχος γίνεται κατανοητός, αφού είναι συγκεκριμένος. Στο σχήμα 1.7. δίδεται ένα παράδειγμα κατάκτησης και συγκεκριμενοποίησης του στόχου από ένα μη αναπροσαρμοζόμενο πρόγραμμα.<sup>9</sup>



**Σχήμα 1.7. Συγκεκριμενοποίηση του Στόχου**

Παρά το γεγονός αυτό, και τα άκαμπτα προγράμματα πρέπει να αναπροσαρμόζονται, γιατί ένα διοικητικό στέλεχος δεν είναι δυνατόν να προβλέψει κάθε λεπτομέρεια που απαιτούν αυτού του τύπου τα προγράμματα κατά το σχεδιασμό τους. Επομένως, εάν υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα τόσο στο περιβάλλον όσο και στην ίδια την επιχείρηση κατά το σχεδιασμό ενός προγράμματος, τότε πρέπει να επιλέγεται ο τύπος του αναπροσαρμοζόμενου προγράμματος. Το

<sup>9</sup> Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της Νέας Εποχής, εκδόσεις Rosili – έκδοση 2007, Α. Τζωρτζάκης-Κ. Τζωρτζάκη Σελ.124

πρόγραμμα αυτό παρέχει τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζεται εύκολα, ανάλογα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Τα αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα παρέχουν μια γενική κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος. Δεν το βάζουν, δηλαδή, μέσα σε "καλούπια" ή δεν το υποχρεώνουν να βαδίζει μεταξύ δύο σιδηροδρομικών γραμμών, αλλά του παρέχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζει το πρόγραμμα του σύμφωνα με τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και της επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν, ένα μη αναπροσαρμοζόμενο πρόγραμμα ορίζει ποιοι θα ενεργήσουν, πώς και πότε, προκειμένου να μειωθεί το κόστος παραγωγής κατά 4% και να αυξηθεί ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης κατά 6% τους επόμενους έξι μήνες, ενώ ένα αναπροσαρμοζόμενο πρόγραμμα βάζει ως στόχο αύξηση των κερδών της επιχείρησης από 5-10% τους επόμενους έξι μήνες.

## **1.5.ΠΕΡΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

Ο προγραμματισμός δεν είναι απλή υπόθεση. Τον τύπο του προγράμματος μιας επιχείρησης δεν τον υπαγορεύουν οι φορείς και τα στελέχη της, αλλά εξαρτάται από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες βρίσκεται μια επιχείρηση. Οι συνθήκες αυτές μπορεί να είναι το επίπεδο οργάνωσης της επιχείρησης, το στάδιο του κύκλου ζωής που αυτή βρίσκεται, ο βαθμός αβεβαιότητας που παρουσιάζει το περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και η διάρκεια των μελλοντικών υποχρεώσεών της. Παρακάτω θα γίνει προσπάθεια να αναλυθούν αυτοί οι παράγοντες.<sup>10</sup>

### ***α. Το επίπεδο της οργάνωσης***

Όταν τα στελέχη μιας επιχείρησης βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας, τα προγράμματα που εκπονούν είναι λειτουργικά βραχυχρόνια προγράμματα. Καθώς, όμως, τα στελέχη αυτά ανέρχονται τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, ο προσανατολισμός τους γίνεται στρατηγικός και εκπονούν πλέον μακροχρόνια στρατηγικά προγράμματα. Έτσι, ο τύπος του προγραμματισμού για τους Γενικούς Διευθύνοντες Συμβούλους μιας επιχείρησης ή οργανισμού είναι εξ ολοκλήρου στρατηγικός. Σε μια μικρή, όμως, επιχείρηση ο ιδιοκτήτης διευθυντής εκπονεί και τους δύο τύπους προγραμμάτων, δηλαδή είναι υποχρεωμένος να φορέσει το ανάλογο "καπέλο" κάθε φορά. Αυτός πρέπει να είναι γνώστης και των δύο τύπων προγραμμάτων άρα η μικρή επιχείρηση απαιτεί περισσότερες γνώσεις και μεγαλύτερη προσπάθεια από τον ιδιοκτήτη-διευθυντή της.

<sup>10</sup> Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της Νέας Εποχής, εκδόσεις Rosili – έκδοση 2007, Α. Τζωρτζάκης-Κ. Τζωρτζάκη Σελ.125-127

### **β. Το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται η επιχείρηση**

Τέσσερα είναι τα στάδια από τα οποία περνά κάθε επιχείρηση:

- I. Της δημιουργίας της
- II. Της ανάπτυξής της
- III. Της ωριμότητας της και
- IV. Της κάμψης της.

Κατά το πρώτο στάδιο, της νηπιακής ηλικίας, τα στελέχη είναι προσανατολισμένα σε εύκαμπτα αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα. Είναι ακριβώς αυτό το στάδιο κατά το οποίο απαιτείται μεγάλη ευλυγισία. Οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση είναι πειραματικοί. Η εξεύρεση πόρων για την εφαρμογή για την εφαρμογή των προγραμμάτων της είναι αβέβαιη. Επίσης, η επιχείρηση δεν είναι σίγουρη πως θα έχει τους πελάτες που έχει προγραμματίσει. Έτσι, ένα αναπροσαρμοζόμενο και εύκαμπτο πρόγραμμα παρέχει τη δυνατότητα στους διευθυντές να κάνουν εύκολα, όπου χρειάζεται, τις απαραίτητες αλλαγές.

Κατά το στάδιο της ανάπτυξης και της ωριμότητας, τα προγράμματα γίνονται περισσότερο άκαμπτα, μη αναπροσαρμοζόμενα, αφού οι στόχοι της επιχείρησης είναι πλέον ξεκάθαροι. Επίσης, υπάρχει μια σιγουριά, τόσο ως προς τους πόρους της επιχείρησης όσο και ως προς τους πελάτες.

Ο τύπος των προγραμμάτων, πάλι αλλάζει καθώς η επιχείρηση μετακινείται από το στάδιο της ωριμότητας στο στάδιο της κάμψης. Κατά το στάδιο της κάμψης η επιχείρηση χρησιμοποιεί εύκαμπτα αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα, δηλαδή κάνει μια προσπάθεια να περισώσει ό,τι είναι δυνατόν μέσα στη δίνη του ανταγωνισμού. Στη οποία άφησε τον εαυτό της να μπει.

Σχετικά με τη διάρκεια των προγραμμάτων, τα βραχυχρόνια προγράμματα χρησιμοποιούνται κατά τα στάδια της δημιουργίας και της κάμψης της επιχείρησης, γιατί παρέχουν στους διευθυντές μεγαλύτερη ευλυγισία. Κατά το στάδιο της ανάπτυξης και της ωριμότητας του κύκλου ζωής της επιχείρησης, τα μακροχρόνια προγράμματα είναι τα καλύτερα, αφού η επιχείρηση αισθάνεται μεγαλύτερη ασφάλεια για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω.

### **γ. Ο βαθμός της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος:**

Όσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός της αβεβαιότητας τόσο περισσότερο επιβάλλεται στην επιχείρηση να στηρίζεται σε βραχυχρόνια (εύκαμπτα) αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα. Σε Θεομηνίες, π.χ., ή σε απρόβλεπτα γεγονότα,



που επηρεάζουν την τουριστική βιομηχανία της χώρας μας οι ξενοδοχειακές και ταξιδιωτικές επιχειρήσεις αναγκάζονται να εκπονούν βραχυχρόνια αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα.

#### ***δ. Η διάρκεια των μελλοντικών υποχρεώσεων:***

Όσο περισσότερο ένα πρόγραμμα επηρεάζεται από τις μελλοντικές υποχρεώσεις της επιχείρησης τόσο πιο μεγάλη διάρκεια πρέπει να έχει αυτό το πρόγραμμα. Δηλαδή, τα προγράμματα πρέπει να έχουν την απαιτούμενη διάρκεια για να πραγματοποιηθούν οι αποφάσεις που λαμβάνονται κατά το σχεδιασμό τους. Αυτό, όμως, που πρέπει να γίνει ξεκάθαρο εδώ, σχετικά με τον προγραμματισμό, είναι ότι οι διευθυντές δεν προγραμματίζουν μελλοντικές αποφάσεις. Προγραμματίζουν τις μελλοντικές συνέπειες που θα προκύψουν από τις αποφάσεις τις οποίες λαμβάνουν σήμερα. Αποφάσεις που πάρθηκαν σήμερα γίνονται αυτόματα υποχρεώσεις για μελλοντικές ενέργειες. Έτσι, τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να διαθέτουν αρκετή διορατικότητα και να έχουν τέτοια πληροφόρηση, ώστε οι αποφάσεις που παίρνουν σήμερα να είναι ρεαλιστικές και υλοποιήσιμες στο μέλλον.

## **2.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **2.1.Η Στρατηγική της επιχείρησης (Business Strategy)**

Ο όρος "στρατηγική" είναι παρμένος από τη στρατιωτική επιστήμη και σημαίνει το σύνολο των συντονισμένων ενεργειών και χειρισμών για την επίτευξη ενός απώτερου, μακροπρόθεσμου, βασικού σκοπού, με ορισμένα μέσα.<sup>11</sup>

Με επίκεντρο τον όρο "στρατηγικός" έχει αναπτυχθεί στο επιχειρησιακό πεδίο μια πλούσια ορολογία, όπως:

- Στρατηγικοί σκοποί (Strategic Goals): υψηλοί σκοποί και τελικά αποτελέσματα που αφορούν σε μακροπρόθεσμη επιχειρησιακή επιβίωση, αξία και ανάπτυξη.

<sup>11</sup> <sup>11</sup> Management , εκδόσεις Interbooks, έκδοση 1995, Ιωάν. Χολέβας, σελ.102

- Στρατηγικό Management: διαδικασία που κατευθύνει τους Managers ολόκληρης της επιχείρησης στη διαμόρφωση και επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης.
- Στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic Planning): η διαδικασία λήψης αποφάσεων για την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός γίνεται μετά από εκτίμηση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά και τις προοπτικές που υπάρχουν, επισήμανση των συνθηκών του περιβάλλοντος (γενικότερου και ειδικότερου), υπολογισμό του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης (μετοχές, ομολογίες κ.λπ. που διαθέτει) και ανάλυση του κενού (Gap Analysis) που είναι η εκτίμηση των εκτάκτων κερδών που πρέπει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση για να φτάσει στο επίπεδο των κερδών που τέθηκε ως σκοπός της.

Υπάρχει μια γενική επιχειρησιακή στρατηγική και στο πλαίσιο της διαμορφώνονται οι επιμέρους στρατηγικές που διακρίνονται σε κύριες ή μείζονες, ελάσσονες, σύνθετες και περιστασιακές.

Κύριες ή μείζονες στρατηγικές (Major Strategies) είναι ενδεικτικά:

1. Η στρατηγική αποδέσμευσης, όπως είναι η διακοπή της παραγωγής μιας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων και ο περιορισμός σ' ένα μικρό αριθμό που είναι ο πιο αποδοτικός.
2. Η στρατηγική κατάκτησης, με επέκταση της παραγωγής σε άλλα προϊόντα ή σε διαφορετικούς τύπους προϊόντων.

Το όργανο που εκτελεί την ανώτατη διοίκηση (Διοικητικό Συμβούλιο, Διευθύνων Σύμβουλος ή Γενικός Διευθυντής) είναι αρμόδιο για τη λήψη αποφάσεων για τις μείζονες στρατηγικές, για την έγκριση των ελασσόνων, σύνθετων και περιστασιακών στρατηγικών και για το στρατηγικό σχεδιασμό.

Γενικά για το "τι θα γίνει" που σημαίνει "στρατηγική" είναι αρμόδιο το κορυφαίο διοικητικό όργανο, ενώ ο τρόπος ενέργειας (το πώς θα γίνει αυτό που αποφασίσθηκε) που σημαίνει "τακτική" (επίσης κατά την στρατιωτική ορολογία) είναι αρμόδια τα ανώτερα και τα μεσαία διοικητικά όργανα.

## 2.2 Η πολιτική της επιχείρησης

1. Έννοια. Πολιτική στο χώρο των επιχειρήσεων είναι η επιστημονική τεχνική (γνώσεις) και η τέχνη (προσωπική ικανότητα), ώστε με την κατάλληλη συμπεριφορά να επιτυγχάνονται οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης.
2. Χαρακτηριστικά της επιχειρησιακής πολιτικής είναι:
  - Αυτή πρέπει να εξυπηρετεί τη στρατηγική της επιχείρησης και να εναρμονίζεται με το πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης.
  - Διέπεται από ένα γενικό πλαίσιο κανόνων (ένα "σύμβολο πίστης") σχετικά με την επιχείρηση.
  - Προσαρμόζεται στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες και γι' αυτό είναι ελαστική.
  - Η πολιτική χαράζει κατευθύνσεις ως προς τις συμπεριφορές. Η πρακτική εφαρμόζει τις κατευθύνσεις με συγκεκριμένους χειρισμούς.
3. Μορφές. Η επιχειρησιακή πολιτική μπορεί να είναι:
  - ✓ γνήσια, δηλαδή να προέρχεται από την ελεύθερη βούληση εκείνων που έχουν αρμοδιότητα για τη θέσπισή της,
  - ✓ υποχρεωτική ή επιβαλλόμενη, όταν επιβάλλεται αναγκαστικά από εξωτερικούς παράγοντες, όπως η δημόσια διοίκηση (π.χ. απαγόρευση παροχής δώρων στην πελατεία) ή μια ομοιοεπαγγελματική οργάνωση (π.χ. απόφαση για κλείσιμο των καταστημάτων επί ένα χρονικό διάστημα),
  - ✓ εξυπακουόμενη, όταν η εφαρμογή της είναι αυτονόητη γιατί συνδέεται με την ίδια την επιχειρησιακή δραστηριότητα (π.χ. έρευνα για τις παρατηρήσεις των πελατών) και
  - ✓ αναθεωρημένη, όταν αποτελεί αλλαγή μιας προηγούμενης πολιτικής που αποδείχθηκε λανθασμένη.
4. Γενική και ειδικές πολιτικές. Υπάρχουν, μια γενική πολιτική που αφορά στο σύνολο της επιχείρησης και ειδικές, πολιτικές που αφορούν σε επιμέρους τομείς, όπως είναι η πολιτική για τις πωλήσεις, για τις αγορές, για τα αποθέματα, για τον ανθρώπινο παράγοντα (και ακόμα ειδικότερα, η πολιτική μισθών και ημερομισθίων) κ.ο.κ. Η γενική πολιτική ενοποιεί και συντονίζει τις ειδικές πολιτικές που, εξάλλου, είναι προσαρμοσμένες σ' αυτή.
5. Διατύπωση της πολιτικής. Έχει πολύ μεγάλη σημασία ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διατύπωση της πολιτικής. Ως προς αυτή απαιτούνται τα εξής:
  - Να είναι σαφής και κατανοητή.
  - Να αναπτύσσεται διεξοδικά στα διοικητικά στελέχη (Managers), ώστε όλα να την κάνουν κτήμα τους και να προσαρμόζονται σ' αυτή.

-Κάθε στέλεχος πρέπει να την αναλύει στα πρόσωπα που συμμετέχουν στην ομάδα της οποίας ηγείται (τμήμα, υπηρεσία, γραφείο) ώστε και αυτά να τη γνωρίζουν και να την υπηρετούν.

-Αν από την πράξη αποδειχθεί ότι μια πολιτική είναι λανθασμένη και αποφασισθεί η αναθεώρησή της, η νέα πολιτική που αποφασίζεται πρέπει επίσης να αναλυθεί σε στελέχη και προσωπικό, αφού προηγουμένως εξηγηθούν οι λόγοι που επέβαλαν την αναθεώρηση.

## **2.3.ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΩΝ**

### **Λόγος της επεξεργασίας σχεδίων**

Σύμφωνα με μια άποψη που έχει πολλούς υποστηρικτές, η επεξεργασία σχεδίων- προγραμμάτων (Plans-programs) αποτελεί θεμέλιο της διοίκησης και γι' αυτό είναι υποχρεωτική γι' αυτή. Γιατί από τον προγραμματισμό των στόχων για επίτευξη προκύπτουν (1) το είδος της οργανωτικής διάρθρωσης που πρέπει να έχει η επιχείρηση, (2) το είδος των ανθρώπων που απαιτούνται για την κάλυψη των διοικητικών θέσεων, (3) το είδος της ηγεσίας που πρέπει να εφαρμόζεται ώστε το προσωπικό να καθοδηγείται αποτελεσματικά και να συμβάλλει στην επιτυχία των σχεδίων- προγραμμάτων, η οποία διαπιστώνεται με τον έλεγχο.

### **Προϋποθέσεις για την εργασία των σχεδίων**

Για να είναι δυνατή αυτή, όπως και η ανάπτυξη των σχεδίων απαιτούνται, ορισμένες προϋποθέσεις. Αυτές είναι:

1. Γενικής φύσης: α. σταθερότητα νομοθετικού πλαισίου άσκησης της επιχειρησιακής δράσης (εμπορικής και φορολογικής νομοθεσίας) και β. νομισματική σταθερότητα (χαμηλός πληθωρισμός, γιατί με υψηλό πληθωρισμό τα σχέδια- προγράμματα είναι επισφαλής).
2. Εσωτερικής (ενδοεπιχειρησιακής) φύσης: α. κατάλληλη διοικητική οργάνωση της επιχείρησης, β. εφαρμογή λογιστικού σχεδίου και πλήρης λογιστική οργάνωση (Γενική Λογιστική και Λογιστική Κόστους), γ. τήρηση στατιστικών στοιχείων και πινάκων, δ. χρησιμοποίηση Computers και ε. πρόθυμη συμμετοχή του προσωπικού που η συμβολή του στην επεξεργασία – όπως και στην εφαρμογή των σχεδίων- είναι μεγάλη.

### **Αρμοδιότητα για την επεξεργασία των σχεδίων**

Για την επεξεργασία των διαφόρων σχεδίων – προγραμμάτων συγκροτείται μια ομάδα (Team) που αποτελείται:

- από τον ή τους ειδικούς επιτελείς για τον προγραμματισμό,
- τους προϊσταμένους των βασικών τομέων, πωλήσεων, παραγωγή, χρηματοπιστωτικού τομέα,
- τον προϊστάμενο της Υπηρεσίας Προσωπικού,
- τον προϊστάμενο της Λογιστικής Υπηρεσίας
- τον υπεύθυνο για την τήρηση στατιστικών στοιχείων και πινάκων και
- τον ή τους χειριστές Computer.

Εισηγητής είναι κάθε φορά ο προϊστάμενος του υπό προγραμματισμό τομέα (π.χ. των πωλήσεων). Στην τελική φάση της επεξεργασίας παρίσταται και ο Top Manager, με τη σύμφωνη γνώμη του οποίου το σχέδιο-πρόγραμμα ολοκληρώνεται.

Κατά τη διάρκεια των εργασιών της ομάδας προγραμματισμού μπορεί να καλούνται και όποιοι άλλοι μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος (π.χ. ο νομικός σύμβουλος ή ο προϊστάμενος του τμήματος έρευνας της αγοράς).

#### Ανάπτυξη σχεδίων προγραμμάτων

Τα βασικά σχέδια- προγράμματα δράσης που αναπτύσσει μια επιχείρηση είναι τα παρακάτω:

1. Το "σχέδιο πωλήσεων". Αυτό αποτελεί το θεμέλιο του όλου σχεδιασμού – προγραμματισμού, γιατί από το στόχο των πωλήσεων εξαρτώνται τα σχέδια των άλλων τομέων (παραγωγής, αγορών κ.λπ.).

Για την ανάπτυξη του σχεδίου πωλήσεων είναι απαραίτητα:

- I. Η μελέτη της οικονομικής συγκυρίας (δηλαδή των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν και προβλέπεται να επικρατήσουν στο προσεχές μέλλον).
- II. Τα στατιστικά στοιχεία των πωλήσεων για τα προηγούμενα έτη, κατά κατηγορία πελατών, γεωγραφικά διαμερίσματα κ.λπ.
- III. Η "έρευνα της αγοράς κατανάλωσης" με επισήμανση των τάσεων των καταναλωτών και της συμπεριφοράς των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.
- IV. Η εκτίμηση της δυνατότητας της επιχείρησης να επηρεάσει ευνοϊκά την αγορά στην υπό σχεδιασμό περίοδο (π.χ. το προσεχές έτος).

Το "σχέδιο πωλήσεων" είναι το θεμέλιο του επιχειρησιακού σχεδιασμού, γιατί είναι το μόνο που αφορά σε έσοδα.

2. Το "σχέδιο παραγωγής". Αυτό προσαρμόζεται απόλυτα, ως προς την ποσότητα και την ποιότητα των προϊόντων που θα παραχθούν, στους στόχους που θέτει το "σχέδιο πωλήσεων". Ταυτόχρονα γίνεται και ο σχεδιασμός των αποθεμάτων των προϊόντων που πρέπει να βρίσκονται στις αποθήκες, ώστε να ικανοποιείται και χρονικά η ζήτηση (πωλήσεις). Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις "εποχιακές επιχειρήσεις", των οποίων τα προϊόντα ζητούνται σε ορισμένες εποχές του έτους και επομένως πρέπει να υπάρχουν και επαρκή αποθέματα (π.χ. παραγωγή αντι-ηλιακής κρέμας).
3. Το σχέδιο "εφοδιασμού –αγορών- προμηθειών". Αυτό με τη σειρά του προσαρμόζεται στο "σχέδιο παραγωγής", γιατί θα πρέπει να αγοραθούν εκείνες οι ποσότητες και σε εκείνες τις ποιότητες πρώτων και λοιπών υλών που είναι αναγκαίες για την παραγωγή των ποσοτικά και ποιοτικά καθορισμένων προϊόντων. Επίσης και ως προς τις αγορές γίνεται ο σχεδιασμός των αποθεμάτων, ώστε να είναι κανονική και ακώλυτη η τροφοδοσία της παραγωγής. Εδώ έχει μεγάλη σημασία η εποχικότητα των πρώτων υλών, όταν μέσα σ' ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα 2-3 μηνών πρέπει να γίνονται οι αγορές για ολόκληρο το χρόνο (π.χ. αυτό συμβαίνει με τις βιομηχανίες ζάχαρης και γενικότερα επεξεργασίας φρούτων και κηπευτικών, που η παραγωγή της πρώτης ύλης – ζαχαρότευτλα, ροδάκινα, ντομάτες κ.λπ. γίνεται μέσα σε λίγους μήνες).
4. Το "χρηματοπιστωτικό σχέδιο". Αυτό είναι κάπως περίπλοκο γιατί πρέπει να εξασφαλίζονται κεφάλαια (σε συνάρτηση με τα έσοδα από τις πωλήσεις), ώστε :
  - να είναι δυνατή η εκτέλεση του "σχεδίου προμηθειών" και του "σχεδίου παραγωγής",
  - να καλύπτονται όλα τα έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης ( αμοιβές και ασφάλιση προσωπικού, μεταφορές, προμήθειες, μεσιτείες, τυχόν ενοίκια και τα γενικά έξοδα),
  - να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του τομέα Marketing για την πραγματοποίηση της διαφήμισης και της προώθησης των πωλήσεων και για την παροχή πιστώσεων προς την πελατεία και
  - να εκτελεσθεί το σχέδιο επενδύσεων για τον εκσυγχρονισμό, την επέκταση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω το "χρηματοπιστωτικό σχέδιο" (που μπορεί να πάρει τη μορφή του χρηματοπιστωτικού προϋπολογισμού) προσαρμόζονται (1) το "σχέδιο Marketing" για τη διαφήμιση και προώθηση των πωλήσεων και (2) το "σχέδιο επενδύσεων".

5. Το "σχέδιο για τον ανθρώπινο παράγοντα". Αυτό αναπτύσσεται με βάση τα παραπάνω κύρια σχέδια (πωλήσεων, παραγωγής, χρηματοπιστωτικό) γιατί απ' αυτά θα εξαρτηθούν:
- Οι προσλήψεις νέου προσωπικού κατά ειδικότητες,
  - Η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού,
  - Τα κοινωνικά έργα για το προσωπικό και
  - Τα υλικά κίνητρα που θα προσφερθούν για την παρακίνηση – παρότρυνση των εργαζομένων.

### **3.Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

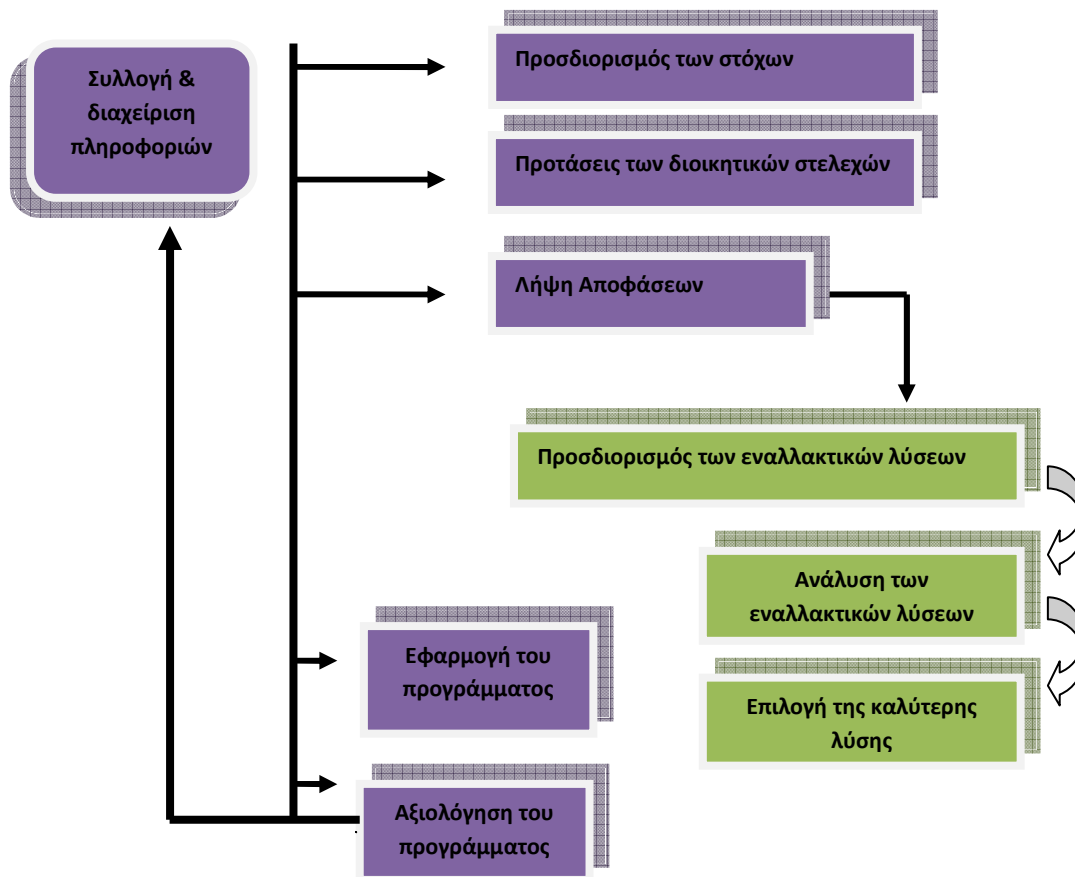
#### **3.1.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Η λήψη αποφάσεων, όπως αναφέρεται από κάποιους συγγραφείς είναι η επιλογή μιας λύσης μεταξύ εναλλακτικών προτάσεων που έχουμε στη διάθεσή μας. Σύμφωνα, όμως, με αυτή την άποψη η λήψη αποφάσεων παρουσιάζεται ως μια απλή εργασία. Στην πραγματικότητα, η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία, και όχι απλά η επιλογή μιας λύσης ανάμεσα σε διάφορες εναλλακτικές.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί το πιο σημαντικό κομμάτι του προγραμματισμού. Η λήψη αποφάσεων συνιστά τη κύρια δραστηριότητα για όλα τα διοικητικά στελέχη, όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Καθημερινά όλα τα στελέχη παίρνουν δεκάδες αποφάσεις. Γιατί, παραδείγματος χάριν, έχουμε αύξηση των πωλήσεων σε μια αγορά και μείωση την άλλη; Η αγορά νέου εξοπλισμού θα συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας; Είναι ο κατάλληλος χρόνος να συνάψουμε κάποια συμφωνία με ανταγωνιστική επιχείρηση ή να περιμένουμε λίγο ακόμα;

Είναι, λοιπόν, ξεκάθαρο ότι το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει συνεχώς να αποφασίζει: Τι πρέπει να γίνει; Ποιος πρέπει να το εκτελέσει; Που; Πότε; Και με ποιον τρόπο; Για να απαντήσει το διοικητικό στέλεχος σε όλα αυτά τα ερωτήματα θα πρέπει να ακολουθήσει τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων, που αρχίζει και τελειώνει με την αξιοποίηση της κριτικής του ικανότητας. Σε όλα τα στάδια αυτής της διαδικασίας το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να δείξει όλη τη δημιουργικότητα

και την πείρα του. Στο σχήμα 3.1. παρουσιάζεται η διαδικασία λήψης των αποφάσεων, που είναι αναπόσπαστο μέρος του προγραμματισμού.<sup>12</sup>



Σχήμα 3.1 Διαδικασία προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων

συνέπεια, για να ληφθεί μια απόφαση, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρχουν περισσότερες από μία επιλογές. Για το λόγο αυτό η απόφαση ορίζει τόσο τι επιλέγει κάποιος, όσο και από τι παραιτείται.

Οι επιχειρηματικές αποφάσεις αφορούν στην ανάγκη τροποποίησης μιας κατάστασης, δηλαδή ελέγχουν την πιθανότητα μιας αλλαγής. Η αλλαγή αυτή αφορά στη μετατροπή της ισχύουσας κατάστασης σε μια άλλη, περισσότερο επιθυμητή. Για παράδειγμα, η διοίκηση του ξενοδοχείου πρέπει να λάβει την απόφαση αν θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή αυτή, όπως επίσης ποια είναι η πλέον ενδεδειγμένη μέθοδος για την πραγματοποίηση της αλλαγής. Έτσι, π.χ., ο διευθυντής του ξενοδοχείου αντιμετωπίζει έλλειψη στο προσωπικό μαγειρείου εξαιτίας της αναμενόμενης αύξησης της ζήτησης. Πρώτο ερώτημα που τίθεται είναι αν πρέπει να μεταφέρει εργαζόμενους από άλλα τμήματα για να βοηθήσουν στο μαγειρείο.

<sup>12</sup> Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της Νέας Εποχής, εκδόσεις Rosili – έκδοση 2007, Α. Τζωρτζάκης-Κ. Τζωρτζάκη Σελ.135



Στην περίπτωση που αποφασίσει θετικά, πρέπει να επιλέξει το τμήμα από το οποίο θα μεταφέρει προσωπικό. Αφού επιλέξει το τμήμα, πρέπει να επιλεγούν τα συγκεκριμένα άτομα που θα μεταφερθούν προσωρινά για να ενισχύσουν την παραγωγή του μαγειρείου.

Συχνά οι αποφάσεις οδηγούν σε αλλαγές οι οποίες προκαλούν διαταραχή της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης. Η σημασία των εκάστοτε αποφάσεων είναι καθοριστική για την πορεία της επιχείρησης, διότι η θέση της επιχείρησης σήμερα είναι αποτέλεσμα των αποφάσεων που έχουν ληφθεί στο παρελθόν. Για αυτό το λόγο οι διευθυντές δεν πρέπει να διστάζουν μπρος στις αναγκαίες αλλαγές.

Δεν είναι πάντα εύκολο να λάβει κανείς τη σωστή απόφαση, διότι κατά κανόνα δεν είναι διαθέσιμες οι απαραίτητες πληροφορίες, τα στελέχη δεν διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες, γνώσεις και τεχνικές για την επεξεργασία των πληροφοριών, η ακόμη επεξεργασία των πληροφοριών δεν οδηγεί σε σίγουρα αποτελέσματα αλλά σε πιθανά. Για τη λήψη των σωστών αποφάσεων πρέπει τα κατάλληλα άτομα, στηριζόμενα στις κατάλληλες πληροφορίες, να χρησιμοποιούν την κατάλληλη μέθοδο. Σήμερα οι υπολογιστές μπορούν να προσφέρουν σημαντική βοήθεια σε θέματα λήψης αποφάσεων, εφόσον το πρόβλημα που αντιμετωπίζεται είναι συγκεκριμένο και οι μεταβλητές του μπορούν να ποσοτικοποιηθούν.<sup>13</sup>

## 3.2.Στάδια λήψης των αποφάσεων

### **1<sup>ο</sup> Στάδιο: Προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων**

Το πρώτο στάδιο για τη λήψη αποφάσεων είναι ο προσδιορισμός των υπαρχουσών εναλλακτικών λύσεων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ένα στέλεχος δεν είναι δυνατόν να έχει υπόψη του όλες τις υπάρχουσες πιθανές λύσεις. Για να τις εντοπίσει πρέπει να καταβάλλει συστηματική προσπάθεια. Πολλές από τις εναλλακτικές λύσεις που έχει εντοπίσει ένα διοικητικό στέλεχος είναι αδύνατον να εφαρμοστούν, εξαιτίας διαφόρων περιοριστικών παραγόντων, όπως είναι η έλλειψη χρόνου και οικονομικών πόρων. Παραδείγματος χάριν, πολλές φορές είναι καλύτερα να ενεργήσει έγκαιρα παρά να περιμένει μέχρι να βρει την καλύτερη λύση. Επίσης μπορεί μια εναλλακτική λύση να είναι η καλύτερη, όμως να μην υπάρχουν οι απαιτούμενοι οικονομικοί πόροι για να πραγματοποιηθεί. Συνεπώς, τα διοικητικά στελέχη, όταν προσπαθούν να προσδιορίσουν πρόσθετες εναλλακτικές λύσεις, πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τον παράγοντα χρόνο καθώς και τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης.

<sup>13</sup> Ιντερνέτ – Προγραμματισμός & Μέθοδοι Λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων- Ορθολογισμός και διαίσθηση .

## **2<sup>ο</sup> Στάδιο: Ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων**

Το δεύτερο στάδιο για τη λήψη αποφάσεων είναι η ανάλυση και αξιολόγηση των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων και η επιλογή εκείνης που θα συμβάλλει καλύτερα στην επίτευξη του στόχου της επιχείρησης. Κάθε εναλλακτική λύση θα πρέπει να εξετάζεται ως προς τις αδυναμίες και τις δυνατότητες που παρουσιάζει, το κόστος, το πιθανό κέρδος, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Επειδή κάθε εναλλακτική λύση είναι πιθανόν να έχει και αρνητικά και θετικά στοιχεία, στην αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ποια θα είναι τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από κάθε λύση.

Η ανάλυση και αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων μπορεί να είναι ενστικτώδης ή βάση επιστημονικών μεθόδων, όπως π.χ., η χρήση της επιχειρησιακής έρευνας. Πιθανόν να χρησιμοποιούνται και οι δύο μέθοδοι. Όποια μέθοδος όμως, κι αν ακολουθηθεί, αυτό που έχει σημασία είναι η σωστή και ολοκληρωμένη αξιολόγηση των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων.

## **3<sup>ο</sup> Στάδιο Επιλογή της καλύτερης λύσης**

Από τη στιγμή που οι διάφορες εναλλακτικές λύσεις έχουν προσδιοριστεί και αξιολογηθεί, το διοικητικό στέλεχος θα επιλέξει εκείνη που έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες για επιτυχία.

Αυτό το στάδιο αποτελεί το αποκορύφωμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και είναι εκείνο ακριβώς το στάδιο στο οποίο αρχίζει ο προγραμματισμός των διαφόρων ενεργειών για την υλοποίηση της απόφασης. Εάν καμία από τις εναλλακτικές λύσεις που έχουν αξιολογηθεί δεν γίνει αποδεκτή, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να αρχίσει πάλι τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από το πρώτο στάδιο, προκειμένου να αναζητήσει άλλες εναλλακτικές λύσεις.

### 3.3.ΜΟΡΦΕΣ ΛΗΨΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1. Η παραδοσιακή (απηρχαιωμένη) μορφή. Αυτός που αποφάσιζε μόνος ή μαζί με άλλους, συνεταίρους ή μέλη της οικογένειας του, στηριζόταν στις εμπνεύσεις του, στη διαίσθηση, στην τύχη και τον αυτοσχεδιασμό.
2. Μιμητική μορφή. Αυτός ή αυτοί που αποφάσιζαν δεν στήριζαν τις αποφάσεις τους σε δεδομένα, αλλά έπαιρναν μια απόφαση μιμούμενοι κάποιον άλλο που πήρε μια όμοια ή σχετική απόφαση.
3. Μορφή των συστηματικών αποφάσεων. Καταργείται ο αυτοσχεδιασμός, εγκαταλείπεται η μίμηση κι αυτός ή αυτοί που αποφασίζουν προσπαθούν να στηριχθούν σε δεδομένα που τα επεξεργάζονται με τη λογική. Είναι η κλασική θεωρία της ορθολογικής απόφασης. Οι αποφάσεις, δηλαδή, λαμβάνονται ορθολογικά. Ο ορθολογικός σχεδιασμός αποφάσεων προσβλέπει στην άριστη απόφαση, μετά από συστηματική και δομημένη μελέτη της κατάστασης. Στόχος είναι η άριστη εναλλακτική λύση που μειώνει την αβεβαιότητα στο ελάχιστο.<sup>14</sup>
4. Μορφή της επιστημονικής προπαρασκευής και λήψης των αποφάσεων. Τώρα δεν αποφασίζει ένας ή κάποιοι, οποιοιδήποτε, αλλά μια ομάδα ανθρώπων, με ειδικές γνώσεις, που εφαρμόζει τις νεότερες επιστημονικές τεχνικές τις σχετικές με τη λήψη των αποφάσεων και χρησιμοποιεί τους υπολογιστές για τη λήψη και την επεξεργασία των στοιχείων, ώστε να προσφέρονται διάφορες εναλλακτικές λύσεις στο κάθε πρόβλημα και να είναι δυνατή η επιλογή της πιο ικανοποιητικής από αυτές.

### 3.4.ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Με την υιοθέτηση του προγράμματος δράσης πρέπει να ληφθούν και τα κατάλληλα μέτρα για τη σωστή υλοποίησή του. Η εφαρμογή είναι ουσιαστικά το τέταρτο στάδιο της διαδικασίας του προγραμματισμού και αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία της επιχείρησης. Το καλύτερο πρόγραμμα είναι άχρηστο εάν δεν υλοποιηθεί σωστά. Η ορθή υλοποίηση, όμως, απαιτεί διοικητικές ικανότητες.

<sup>14</sup> Ιντερνέτ – Προγραμματισμός & Μέθοδοι Λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων- Ορθολογισμός και διαίσθηση

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα για την εφαρμογή του προγράμματος μόλις αυτό υιοθετηθεί. Όλοι όσοι θα ασχοληθούν με το πρόγραμμα πρέπει να ενημερωθούν με κάθε λεπτομέρεια. Επίσης, θα πρέπει να τους δοθούν τα απαραίτητα μέσα για την υλοποίησή του. Οι λόγοι για τη μη σωστή εφαρμογή ενός προγράμματος είναι:

1. Τα στελέχη της επιχείρησης αντιδρούν σ' ένα πρόγραμμα επειδή δεν το καταλαβαίνουν: για να υλοποιηθεί σωστά ένα πρόγραμμα, θα πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους όσους έχουν σχέση με την εφαρμογή του. Επιπρόσθετα, όλα τα στελέχη πρέπει να κατανοήσουν πολύ καλά όχι μόνο το πρόγραμμα αλλά και ποιος ακριβώς είναι ο ρόλος τους στο πρόγραμμα αυτό. Τι ακριβώς δηλαδή έχουν κληθεί να κάνουν προκειμένου να διεκπεραιωθεί το πρόγραμμα. Απαιτείται, επομένως, η δημιουργία προτύπων απόδοσης, η καθιέρωση του απαραίτητου μηχανισμού επικοινωνίας, καθώς και του κατάλληλου χρονοδιαγράμματος για κάθε εργασία που πρέπει να εκτελεστεί.
2. 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. Υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα για σωστή υλοποίηση του προγράμματος εάν όλοι όσοι ασχολούνται με αυτό δεν ακούν μόνο, αλλά νιώθουν ότι συμμετέχουν και είναι υπεύθυνοι για την επιτυχία του.

Από τα προαναφερθέντα, είναι φανερό πως η υλοποίηση ενός προγράμματος είναι μια συνεχής πρόκληση. Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι παρακάτω παράγοντες θα βοηθήσουν στην προώθηση μιας σωστής εφαρμογής ενός προγράμματος:

- **Σωστή επικοινωνία:** Η σωστή επικοινωνία είναι απαραίτητο συστατικό για την εφαρμογή ενός προγράμματος γιατί αφήνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να ζητούν διευκρινίσεις για το πρόγραμμα, καθώς και για διάφορα προβλήματα που ενδεχομένως θα προκύψουν.
- **Συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων:** Ένας άλλος παράγοντας που θα βοηθήσει ώστε να εξαλειφθεί η αντίδραση είναι να συμμετέχουν στη διαμόρφωση του προγράμματος οι εργαζόμενοι από το στάδιο του σχεδιασμού.
- **Παροχή των απαραίτητων μέσων:** Τέσσερα μέσα είναι απαραίτητα: χρήματα, προσωπικό, τεχνικοί και χρόνος.
- **Πρόγραμμα υλοποίησης:** Στο πρόγραμμα αναφέρεται λεπτομερώς ποιος θα κάνει τι, και πότε πρέπει να το ολοκληρώσει.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της Νέας Εποχής, εκδόσεις Rosili – έκδοση 2007, Α. Τζωρτζάκης-Κ. Τζωρτζάκη Σελ.136

### **3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

Ο μηχανισμός της αξιολόγησης αρχίζει μόλις το πρόγραμμα υλοποιηθεί. Η αξιολόγηση είναι το τελικό στάδιο του προγραμματισμού και είναι βασική για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή. Η αξιολόγηση θα τους δώσει τη δυνατότητα να ελέγξουν τις ενέργειές τους στα διάφορα στάδια εφαρμογής του προγράμματος και να διορθώσουν τις τυχόν αποκλίσεις από τα προγραμματισθέντα. Επίσης, η αξιολόγηση επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη να διευρύνουν την εμπειρία τους και να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους στο σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων. Δεν έχει σημασία πόσο καλά έχει εκπονηθεί ένα πρόγραμμα, πάντα θα υπάρχουν αποκλίσεις. Κάθε επιχείρηση που βλέπει ότι ένα πρόγραμμα είναι στατικό, έχει από την αρχή προεξοφλήσει την αποτυχία του. Υπάρχουν περιπτώσεις που οι προβλεπόμενες ευκαιρίες δεν αξιοποιούνται, που οι στόχοι δεν είναι δυνατόν να υλοποιηθούν, οι προτάσεις δεν είναι σωστές ή το σχέδιο δράσης για την υλοποίηση του προγράμματος δεν ήταν κατάλληλο.

Τα διοικητικά στελέχη δεν θα πρέπει να αισθάνονται άσχημα αν, παρ' όλες τις προσπάθειές τους, δεν κατόρθωσαν να προβλέψουν τυχόν δυσμενείς καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν. Τέτοιου είδους εξελίξεις είναι κάποιες φορές αναπόφευκτες, η δε προσέγγισή τους θα πρέπει να είναι θετική σε όλα τα στάδια εφαρμογής του προγράμματος.

### **3.6 ΟΜΑΔΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Πολλές αποφάσεις στις επιχειρήσεις λαμβάνονται ομαδικά. Είναι πολύ σπάνιες οι περιπτώσεις που μια επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί επιτροπές στη λήψη αποφάσεων. Μελέτες δείχνουν ότι τα διοικητικά στελέχη καταναλώνουν 40% ή και περισσότερο από το χρόνο τους σε συνεδριάσεις. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ένα μεγάλο μέρος αυτού του χρόνου αφιερώνεται στον εντοπισμό των προβλημάτων, στην εξεύρεση λύσεων και στον καθορισμό των μέσων εφαρμογής αυτών των λύσεων. Εδώ θα ασχοληθούμε με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τόσο των αποφάσεων που λαμβάνονται από τις ομάδες όσο και των αποφάσεων που λαμβάνονται από ένα μόνο άτομο και θα προσδιορίσουμε τις περιπτώσεις τις οποίες πρέπει να προτιμώνται οι πρώτες.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της Νέας Εποχής, εκδόσεις Rosili – έκδοση 2007, Α. Τζωρτζάκης-Κ. Τζωρτζάκη Σελ.138

## Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Τόσο οι ατομικές όσο και οι ομαδικές αποφάσεις έχουν τα δικά τους θετικά σημεία. Ούτε όμως, η μία ούτε η άλλη περίπτωση είναι κατάλληλη για όλες τις καταστάσεις.

Ας δούμε αρχικά τα πλεονεκτήματα των ομαδικών αποφάσεων σε σύγκριση με τις ατομικές αποφάσεις.

1. Παρέχεται πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση: Υπάρχει πάντα αλήθεια στο αξίωμα ότι δύο μυαλά είναι καλύτερα από ένα. Μια ομάδα μπορεί να προσφέρει περισσότερη ποικιλία εμπειριών και προοπτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, από ό,τι ένα άτομο που δρα μόνο του.
2. Παράγονται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις: Οι ομάδες έχουν μεγαλύτερη ποσότητα και ποικιλία πληροφοριών. Γι' αυτό το λόγο μπορούν να προτείνουν περισσότερες και διαφορετικές λύσεις από ό,τι ένα άτομο. Αυτό γίνεται πιο φανερό όταν τα μέλη της ομάδας εκπροσωπούν διαφορετικές ειδικότητες. Για παράδειγμα, μια ομάδα που απαρτίζεται από αντιπροσώπους των ειδικοτήτων της μηχανολογίας, της λογιστικής, της παραγωγής και του μάρκετινγκ, θα παραγάγει διαφορετικές λύσεις που θα αντικατοπτρίζουν τα διαφορετικά τους ενδιαφέροντα.
3. Αυξάνεται η αποδοχή των λύσεων: Πολλές αποφάσεις αποτυγχάνουν αφού έχει γίνει η τελική επιλογή, γιατί οι άνθρωποι δεν θέλουν να δεχτούν τη λύση. Όταν, όμως, οι άνθρωποι που θα επηρεαστούν από μια συγκεκριμένη λύση, θα βοηθήσουν στην εφαρμογή της και καλούνται να πάρουν μέρος σ' αυτή τη διαδικασία λήψης της απόφασης, τότε είναι πιθανότερο όχι μόνο να δεχτούν την απόφαση αλλά και να παροτρύνουν τους υπόλοιπους να κάνουν το ίδιο. Η συμμετοχή στη διαδικασία αυτή αυξάνει τόσο το αίσθημα δέσμευσης όσο και τα κίνητρα εκείνων που θα πάρουν μέρος στη υλοποίηση της απόφασης. Τα μέλη μιας ομάδας θα διστάσουν να υπονομεύσουν μια απόφαση που οι ίδιοι έχουν βοηθήσει να ληφθεί.
4. Διευρύνεται η νομιμότητα: Η διαδικασία της ομαδικής λήψης των αποφάσεων είναι σύμφωνη με τα δημοκρατικά ιδεώδη, συνεπώς, μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο νόμιμη απ' ό,τι οι αποφάσεις που παίρνονται από ένα άτομο. Εάν η απόφαση παίρνεται από ένα άτομο που έχει απόλυτη εξουσία και δεν έχει συμβουλευτεί άλλους, τότε μπορεί να επικρατήσει η άποψη ότι η απόφαση πάρθηκε απολυταρχικά και αυθαίρετα.

Η ομαδική λήψη αποφάσεων έχει και αυτή τα μειονεκτηματά της. Τα πιο σημαντικά μειονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι τα εξής:

- i. **Είναι μια χρονοβόρα διαδικασία:** μια ομάδα χρειάζεται πάντα περισσότερο χρόνο απ' ό,τι ένα άτομο για τη λήψη μιας απόφασης. Αυτό

συμβαίνει γιατί απαιτείται περισσότερος χρόνος να συγκεντρωθούν τα μέλη που απαρτίζουν την ομάδα αλλά και γιατί η συζήτηση που γίνεται όταν συγκεντρωθούν όλα τα μέλη, είναι συχνά ανεπαρκής και δύσκολα επιτυγχάνεται συγκερασμός των ακραίων κυρίως απόψεων.

- ii. **Η μειοψηφία κυριαρχεί:** Τα μέλη μιας ομάδας δεν είναι ποτέ απόλυτα ίσα. Μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τη θέση τους μέσα στην επιχείρηση, την πείρα τους, τη γνώση τους γύρω από το πρόβλημα, την επιρροή τους στα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης κ.α. Αυτό δίνει την ευκαιρία σε ένα ή περισσότερα μέλη να χρησιμοποιούν το πλεονέκτημά τους σε βάρος άλλων στην ομάδα. Η μειοψηφία που επικρατεί σε μια ομάδα συχνά επηρεάζει υπέρμετρα την τελική απόφαση.
- iii. **Πιέσεις για συμφωνία:** Στις ομάδες ασκούνται κοινωνικές πιέσεις. Η επιθυμία των μελλών μιας ομάδας να γίνουν αποδεκτά μπορεί να καταπνίξει κάθε φανερή διαφωνία και να ενθαρρύνει συμμόρφωση στις απόψεις της πλειοψηφίας.
- iv. **Ασαφής ευθύνη:** τα μέλη, μιας ομάδας, όταν παίρνουν μια απόφαση, μοιράζονται την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα και έτσι η ατομική ευθύνη κάθε μέλους της ομάδας μετριάζεται, με όλες τις δυσμενείς συνέπειες που συνεπάγεται αυτό στη λήψη της απόφασης.

### 3.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Το αν οι ομάδες είναι περισσότερο αποτελεσματικές από τα άτομα εξαρτάται από τα κριτήρια που ορίζουν την αποτελεσματικότητα. Όσον αφορά στην ακρίβεια, οι ομαδικές αποφάσεις τείνουν να είναι πιο ακριβείς. Είναι γνωστό, ότι τις περισσότερες φορές οι ομάδες παίρνουν ορθότερες αποφάσεις απ' ό,τι τα άτομα μεμονωμένα. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι όλες οι ομάδες ξεπερνούν σε αποδοτικότητα κάθε άτομο.

Αν η αποτελεσματικότητα μιας απόφασης ορίζεται από την ταχύτητα λήψης της, τότε οι ατομικές αποφάσεις υπερέχουν. Οι διαδικασίες ομαδικής λήψης αποφάσεων χαρακτηρίζονται από δοσοληψίες και απαιτούν χρόνο.

Ακόμη, αποτελεσματικότητα μπορεί να σημαίνει το πόσο μια απόφαση δείχνει δημιουργικότητα. Αν η δημιουργικότητα είναι σημαντική, τότε οι ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές από το κάθε μεμονωμένο στέλεχος.

Το τελικό κριτήριο όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός αποδοχής που επιτυγχάνεται για την τελική λύση. Συνήθως, οι ομάδες παίρνουν αποφάσεις που είναι περισσότερο αποδεκτές, αφού υπάρχει προσφορά από πολλούς ανθρώπους.

Η αποτελεσματικότητα της ομαδικής λήψης αποφάσεων επηρεάζεται και από το πόσα μέλη απαρτίζουν την ομάδα. Όσο πιο πολλά μέλη έχει η ομάδα τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα μιας πιο ετερογενούς αντιπροσώπευσης. Πρέπει όμως, να έχουμε υπόψη μας, ότι μια μεγάλη ομάδα απαιτεί συντονισμό και χρόνο, ώστε να μπορέσουν όλα τα μέλη να συνεισφέρουν. Γι' αυτό το λόγο, καλό είναι οι ομάδες δεν θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλες: το κατώτερο όριο είναι πέντε άτομα, το ανώτερο περίπου δεκαπέντε. Το ιδανικότερο είναι οι ομάδες να απαρτίζεται από πέντε ή επτά άτομα, αριθμοί που είναι μονοί κι έτσι αποφεύγονται τα αδιέξοδα. Οι ομάδες αυτές είναι αρκετά μεγάλες ώστε τα μέλη τους να εναλλάσσουν ρόλους και να αντιπαρέρχονται καταστάσεις που τους φέρνουν σε αμηχανία, αλλά ταυτόχρονα και αρκετά μικρές ώστε τα πιο συνεσταλμένα από τα μέλη τους να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις.

Δεν θα πρέπει, όμως, να ξεχνάμε ότι μαζί με την αποτελεσματικότητα, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η αποδοτικότητα. Όσον αφορά στην αποδοτικότητα, οι ομάδες έρχονται σχεδόν πάντα σε δεύτερη μοίρα σε σύγκριση με αυτόν που παίρνει μόνος του τις αποφάσεις. Μόνο με λίγες εξαιρέσεις η ομαδική λήψη αποφάσεων καταναλώνει λιγότερες ώρες εργασίας απ' ότι η ατομική. Οι εξαιρέσεις εμφανίζονται όταν αυτός που παίρνει μεμονωμένα τις αποφάσεις πρέπει να καταναλώνει πολύ χρόνο κάνοντας ανασκόπηση φακέλων και συζητώντας με άλλους, ώστε να συγκεντρώσει συγκρίσιμες ποσότητες πληροφοριών ποικίλης ύλης. Επειδή οι ομάδες, μπορεί να συμπεριλαμβάνουν μέλη από διάφορους τομείς ενδιαφερόντων, έχουν τη δυνατότητα να καταναλώνουν λιγότερο χρόνο ψάχνοντας για πληροφορίες. Γενικά, οι ομάδες είναι μάλλον λιγότερο αποδοτικές σε σύγκριση με τα άτομα. Σε περίπτωση που απαιτείται συγκέντρωση ομάδων για τη λήψη αποφάσεων, τότε πρωταρχικό μέλημα πρέπει να είναι ο προσδιορισμός του αν η ωφέλεια σε αποτελεσματικότητα είναι τόσο μεγάλη ώστε να εξισορροπεί την απώλεια σε αποδοτικότητα.

### **3.8 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ: ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΜΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ**

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται για τις λύσεις των διαφόρων προβλημάτων που προκύπτουν σε μια επιχείρηση δεν είναι όλες στο ίδιο. Γι' αυτό το λόγο οι αποφάσεις κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες: σε προγραμματισμένες και σε μη προγραμματισμένες αποφάσεις.

#### **1. Προγραμματισμένες αποφάσεις**

Στις προγραμματισμένες αποφάσεις περιλαμβάνονται οι επαναλαμβανόμενες λύσεις ρουτίνας. Τα στελέχη μιας επιχείρησης αντιμετωπίζουν καθημερινά ένα μεγάλο αριθμό προγραμματισμένων αποφάσεων κατά την εκτέλεση των



δραστηριοτήτων τους. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται χωρίς τα στελέχη να δαπανούν ιδιαίτερο χρόνο και προσπάθεια αφού κάθε φορά που καλούνται να πάρουν μια τέτοια απόφαση, η διαδικασία μοιάζει με όλες τις προηγούμενες φορές. Η διεύθυνση χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, για παράδειγμα, πήρε την απόφαση να εξοφλεί τους προμηθευτές της επιχείρησης την πρώτη Τετάρτη κάθε μήνα. Αυτή είναι μια προγραμματισμένη απόφαση. Έτσι, το λογιστήριο ακολουθεί αυτή τη διαδικασία ρουτίνας.

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις έχουν, συνήθως μεγάλη διάρκεια ζωής. Μια προγραμματισμένη απόφαση, όμως, όταν αυτή πρωτοεμφανίζεται, δεν είναι μια απλή απόφαση ρουτίνας αλλά μια πρότυπη διαδικασία αντιμετώπισης του προβλήματος. Τα διοικητικά στελέχη του ανώτατου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας χρειάστηκαν πολύ χρόνο και κατέβαλαν μεγάλη προσπάθεια μέχρι να καταλήξουν σ' αυτή την πρότυπη απόφαση αντιμετώπισης του προβλήματος.

## 2. Μη προγραμματισμένες αποφάσεις

Οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις λαμβάνονται για την επίλυση περίπλοκων και ειδικών προβλημάτων, που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν από τις καθιερωμένες πρότυπες διαδικασίες ρουτίνας .

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις έχουν, συνήθως μεγάλη διάρκεια ζωής. Μια προγραμματισμένη απόφαση, όμως, όταν αυτή πρωτοεμφανίζεται, δεν είναι μια απλή απόφαση ρουτίνας αλλά μια πρότυπη διαδικασία αντιμετώπισης του προβλήματος. Τα διοικητικά στελέχη του ανώτατου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας χρειάστηκαν πολύ χρόνο και κατέβαλαν μεγάλη προσπάθεια μέχρι να καταλήξουν σ' αυτή την πρότυπη απόφαση αντιμετώπισης του προβλήματος.

## 3. Μη προγραμματισμένες αποφάσεις

Οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις λαμβάνονται για την επίλυση περίπλοκων και ειδικών προβλημάτων, που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν από τις καθιερωμένες πρότυπες διαδικασίες ρουτίνας. Σ' αυτή την περίπτωση τα προβλήματα δεν εμφανίζονται συχνά, γι' αυτό το λόγο δεν υπάρχει εμπειρία αντιμετώπισης τους. Οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις λαμβάνονται τις περισσότερες φορές από τα ανώτατα στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας. Όταν πρόκειται για προβλήματα τα οποία δεν εμφανίζονται συχνά και χαρακτηρίζονται από ένα μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας και είναι στρατηγικής σημασίας, οι αποφάσεις για τη λύση αυτών των προβλημάτων λαμβάνονται από τα διοικητικά στελέχη ανώτατου επιπέδου. Αντίθετα, για τα προβλήματα που εμφανίζονται συχνά

και για τα οποία υπάρχει μια πρότυπη διαδικασία αντιμετώπισής τους, οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα διοικητικά στελέχη του κατώτερου επιπέδου. Τα διοικητικά στελέχη μεσαίου επιπέδου ασχολούνται και αυτά, κυρίως, με μη προγραμματισμένες αποφάσεις.

### **3.9 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι και τεχνικές που χρησιμοποιούνται από τα στελέχη των επιχειρήσεων, προκειμένου να επιλέξουν την καλύτερη από τις εναλλακτικές λύσεις για την επίλυση ενός προβλήματος. Η επιλογή της καλύτερης λύσης αποτελεί το τρίτο στάδιο της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων. Είναι το πιο βασικό στάδιο γιατί από εκείνη τη στιγμή ξεκινά ο προγραμματισμός των διαφόρων ενεργειών για την υλοποίηση της απόφασης που έχει παρθεί.

Οι μέθοδοι αυτοί είναι: <sup>17</sup>

- ✓ -ο γραμμικός προγραμματισμός,
- ✓ Η επιχειρησιακή έρευνα,
- ✓ Η μέθοδος των χρονοσειρών,
- ✓ Η θεωρία των ουρών αναμονής,
- ✓ Η θεωρία των πιθανοτήτων,
- ✓ Η θεωρία των παιγνίων,
- ✓ Η τεχνική των Δελφών,
- ✓ Το δέντρο αποφάσεων,
- ✓ Η μέθοδος του νεκρού σημείου,
- ✓ Η προσομοίωση,
- ✓ Το διάγραμμα Gantt,
- ✓ Το διάγραμμα Pert και
- ✓ Η ανάλυση S.W.O.T.

#### **α. Ο γραμμικός προγραμματισμός**

---

<sup>17</sup> Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της Νέας Εποχής, εκδόσεις Rosili – έκδοση 2007, Α. Τζωρτζάκης-Κ. Τζωρτζάκη  
Σελ.144

Ο γραμμικός προγραμματισμός είναι ένα από τα σημαντικότερα μοντέλα λήψης αποφάσεων στο χώρο της Διοικητικής Επιστήμης και ίσως από τις σπουδαιότερες επιστημονικές ανακαλύψεις. Το αντικείμενό του είναι η κατανομή περιορισμένων πόρων ανάμεσα σε διάφορες «ανταγωνιστικές» δραστηριότητες κατά τον άριστο δυνατό τρόπο.

#### β. Η θεωρία των πιθανοτήτων

Η πιθανότητα είναι ένας βαθμός βεβαιότητας που βασίζεται σε διάφορα δεδομένα, στα οποία αντιτίθενται αλλά και πρέπει, τόσο τα πρώτα όσο και τα δεύτερα να λαμβάνονται υπόψη για τον καθορισμό του βαθμού της πιθανότητας.

Η θεωρία των πιθανοτήτων στηρίζεται στην αρχή, σύμφωνα με την οποία, αν σε ένα πλήθος πιθανοτήτων  $n$  είναι  $k$  οι επιθυμητές απ' αυτές ο λόγος  $k/n$  δίνει την πιθανότητα των επιθυμητών περιπτώσεων. Επομένως, για κάθε περίπτωση πρέπει να προσδιορίζεται το σύνολο των πιθανοτήτων που μπορεί να προκύψουν. Με τον λογισμό των πιθανοτήτων βρίσκονται οι διάφορες εναλλακτικές λύσεις σ' ένα πρόβλημα και επιλέγεται η πιο ικανοποιητική.

#### γ. Η θεωρία της ουράς ή της αναμονής

Με αυτή τη θεωρία επιλύονται προβλήματα αναμονής, όπως πελατών που περιμένουν να εξυπηρετηθούν, εγγράφων που αναμένουν την ταξινόμησή τους, υλών που πρέπει να αποθηκευθούν κ.λπ. Το πρόβλημα έγκειται στον υπολογισμό της πιθανότητας με την οποία παίρνει ορισμένο μήκος (χρόνο) η αναμονή, σύμφωνα με τα υπάρχοντα δεδομένα.

#### δ. Προσομοίωση

Στην προσομοίωση καταρτίζεται ένα μαθηματικό μοντέλο με στοιχεία που μοιάζουν με την επιχειρησιακή πραγματικότητα και με βάση αυτό ερευνώνται διάφορες εναλλακτικές λύσεις, που αντιστοιχούν σε επιχειρησιακές αποφάσεις κι ανάμεσα σ' αυτές επιλέγεται εκείνη που θεωρείται ως η πιο ικανοποιητική.

#### ε. Η τεχνική των Δελφών

Η τεχνική αυτή είναι μια μέθοδος ομαδικής λήψης αποφάσεων. Τα μέλη, όμως, της ομάδας δεν συναντούνται πρόσωπο με πρόσωπο όταν πρόκειται να λάβουν αποφάσεις. Η τεχνική των Δελφών ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

- Προσδιορίζεται το πρόβλημα και ζητείται από τα μέλη της ομάδας να δώσουν τις πιθανές λύσεις μέσα από μια σειρά καλά σχεδιασμένων ερωτηματολογίων.
- Κάθε μέλος συμπληρώνει ανώνυμα το πρώτο ερωτηματολόγιο που έχει σταλεί.

- Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια συλλέγονται σε ένα κεντρικό μέρος, εκεί τα επεξεργάζονται και αναπαράγουν ένα νέο ερωτηματολόγιο με βάση τις απαντήσεις των μελών της ομάδας.
- Το νέο ερωτηματολόγιο αποστέλλεται εκ νέου στα ίδια μέλη για να το συμπληρώσουν.
- Το τρίτο και τέταρτο στάδιο επαναλαμβάνονται τόσες φορές, όσες χρειάζεται για να υπάρξει ομοφωνία στη λύση του προβλήματος.

Με την τεχνική των Δελφών κάθε μέλος εργάζεται ανεξάρτητα από τα άλλα και έτσι αποφεύγονται οι αλληλεπιδράσεις, αφού δεν απαιτείται η φυσική παρουσία των μελών της ομάδας που συμμετέχουν σ' αυτή τη διαδικασία.

Ο διευθυντής Μάρκετινγκ της Cosmote Αθηνών, π.χ στέλνει ένα ερωτηματολόγιο το οποίο ζητεί από τους Υποδιευθυντές Μάρκετινγκ των υποκαταστημάτων Θεσσαλονίκης, Πάτρας και Ηρακλείου, Λάρισας και Ιωαννίνων να του απαντήσουν ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για την προώθηση στην ελληνική αγορά ενός νέου προϊόντος. Με την τεχνική αυτή αποφεύγονται τα έξοδα και η σπατάλη χρόνου για να συγκεντρωθούν όλοι οι υποδιευθυντές των υποκαταστημάτων της Cosmote στην Αθήνα. Ο διευθυντής μάρκετινγκ της εταιρείας πέτυχε το στόχο του, που είναι η επιλογή του καλύτερου τρόπου για την προώθηση του νέου προϊόντος στην ελληνική αγορά .Βασικό όμως μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι απαιτείται πολύς χρόνος για την συγκέντρωση των τελικών απαντήσεων και χάνει της αξία της σε περίπτωση που πρέπει να ληφθούν γρήγορες αποφάσεις .<sup>18</sup>

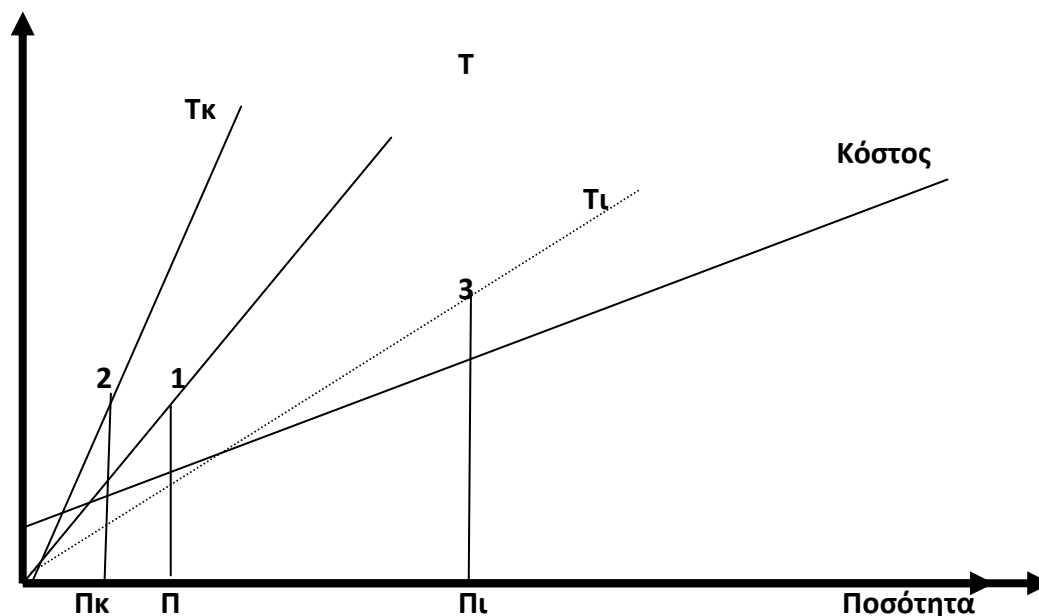
στ. Η μέθοδος του Νεκρού Σημείου

Νεκρό ή ουδέτερο ή αδρανές σημείο κύκλου εργασιών (break even point) είναι το ύψος εκείνο των συναλλαγών (κύκλος εργασιών) με το οποίο η επιχείρηση καλύπτει τόσο το σταθερό όσο και το μεταβλητό κόστος και δεν αποκομίζει κέρδη, αλλά ούτε και ζημιά. Με άλλα λόγια η επιχείρηση από το σημείο αυτό ξεκινάει να επιτυγχάνει κέρδη. Η μέθοδος του νεκρού σημείου μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον καθορισμό της τιμής πώλησης με πρόβλεψη κέρδους, και σε διάφορα επίπεδα παραγωγής ή βαθμό απασχόλησης της επιχείρησης.

Οι σύμβουλοι επιχειρήσεων χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο σε μεγάλη έκταση στις μελέτες σκοπιμότητας (viability studies), προκειμένου να αποδείξουν

<sup>18</sup> Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της Νέας Εποχής, εκδόσεις Rosili – έκδοση 2007, Α. Τζωρτζάκης-Κ. Τζωρτζάκη Σελ.147

ότι η προτεινόμενη επένδυση είναι βιώσιμη. Για να μην καταστρατηγείται η μέθοδος του νεκρού σημείου, οι μελετητές θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί στις προβλέψεις τους τόσο για τις παραγόμενες και πωλούμενες ποσότητες όσο και για το ύψος της τιμής πώλησης των προϊόντων.



Σχήμα 3.1 Η επίδραση της τιμής στο νεκρό σημείο κύκλου εργασιών

Πριν παραχθεί ένα προϊόν έχουν προηγηθεί επενδύσεις σε κτήρια, μηχανολογικό εξοπλισμό, θέρμανση, φωτισμό κ.α. Όλα αυτά αποτελούν το σταθερό κόστος, το οποίο δεν μεταβάλλεται σχεδόν καθόλου με την αυξομείωση του όγκου της παραγωγής. Για να παραχθεί τελικά ένα προϊόν, χρησιμοποιούνται υλικά, εργατικά κ.α. Αυτά αποτελούν το μεταβλητό ή άμεσο κόστος, το οποίο μεταβάλλεται ανάλογα με τις μονάδες προϊόντος που παράγονται. Το άθροισμα του σταθερού και του μεταβλητού κόστους ονομάζεται συνολικό κόστος. Στο σχήμα 2. Παρατηρείται ότι σε μια δεδομένη τιμή  $T$ , για να υπάρξει νεκρό σημείο απαιτείται  $\Pi$  ποσότητα παραγωγής. Εάν η τιμή αυξηθεί σε  $T_k$ , το συνολικό κόστος καλύπτεται πολύ γρήγορα και το νεκρό σημείο μετακινείται στο σημείο 3.1, για το οποίο απαιτείται  $\Pi_k$  ποσότητα παραγωγής. Με άλλα λόγια, όσο πιο χαμηλή είναι η τιμή ενός προϊόντος τόσο περισσότερες μονάδες παραγωγής απαιτούνται να παραχθούν

και να πωληθούν προκειμένου να καλυφθεί το νεκρό σημείο και αντίθετα, όσο πιο ψηλή είναι η τιμή του προϊόντος τόσο πιο γρήγορα καλύπτεται το νεκρό σημείο.<sup>19</sup>

### 3.10 SWOT- ΜΙΑ ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό στρατηγικό πρόγραμμα θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να εναρμονίσουν τους στόχους με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο εάν εντοπισθούν ποια είναι τα δυνατά και ποια είναι τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Η διάγνωση και εκτίμηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων μιας επιχείρησης, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που διαφαίνονται κατά των προγραμματισμό, ονομάζεται SWOT ανάλυση. Η μέθοδος αυτή είναι απλή και μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για προσωρινό προγραμματισμό.

Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο εφαρμογής της, η ανάλυση SWOT/ΔΑΕΑ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς:

1. Για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
2. Για τη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα.



Σχήμα 3.2 Μήτρα SWOT/ΔΑΕΑ

<sup>19</sup> Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της Νέας Εποχής, εκδόσεις Rosili – έκδοση 2007, Α. Τζωρτζάκης-Κ. Τζωρτζάκη Σελ.149

Όπως συμπεραίνουμε από την παραπάνω εργασία, η αναγκαιότητα του προγραμματισμού αναγνωρίζεται γενικά γιατί χαράζει την πορεία και προσφέρει πυξίδα προσανατολισμού στην επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει στόχους, στρατηγική και πολιτική.

Επίσης, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί την καρδιά του προγραμματισμού. Η λήψη των αποφάσεων συνιστά τη βασική δραστηριότητα για όλα τα διοικητικά στελέχη, όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας.

## ΠΗΓΕΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Οργάνωση & Διοίκηση - Το Management της Νέας Εποχής, Κ. Τζωρτζάκης-Α.Μ. Τζωρτζάκη, Εκδόσεις Rosili 2004.
2. Διοικητική Επιστήμη - Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Γρηγόρης Πραστάκος, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης 2000.
3. Οργάνωση και Διοίκηση – Management, Εκδόσεις Interbooks 1997.
4. Ιστοσελίδα: [www.dratte.gr](http://www.dratte.gr), Άρθρο: Προγραμματισμός και Μέθοδοι Λήψης Επιχειρηματικών Αποφάσεων, καθηγητής Δρα Δημήτρης Λαλούμης, δημοσιεύτηκε 2010.