

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Προγραμματισμός και μέθοδοι λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων»



Φοιτητές: Ορφανός Γεώργιος (Α.Μ.: 8761)

Ψιλογεωργόπουλος Γεώργιος (Α.Μ.: 8677)

Καθηγήτρια: Γιαννούκου Ιωάννα

Πάτρα - 2015

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η συγκεκριμένη εργασία εκπονείται στα πλαίσια υλοποίησης της πτυχιακής εργασίας της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΑΤΕΙ Πατρών. Πρόκειται για μια εργασία που αναφέρεται στον προγραμματισμό και την λήψη αποφάσεων στη διοίκηση μιας επιχείρησης. Γίνεται προσπάθεια, λοιπόν, αναλυτικής παρουσίασης του σχεδιασμού στρατηγικής μιας επιχείρησης, του προγραμματισμού και της διαδικασίας λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων, μέσω συγγραφής τριών σχετικών κεφαλαίων.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντική για της επίτευξη των στόχων μια επιχείρησης. Η στρατηγική θέτει ένα πλάνο με τις απαιτούμενες ενέργειες, ώστε να λειτουργήσει αποτελεσματικά μια επιχείρηση.

Ο προγραμματισμός των ενεργειών αυτών αποτελεί μια εξίσου σημαντική δραστηριότητα για μια επιχείρηση. Ο σωστός προγραμματισμός και η αποφυγή λαθών, οδηγούν στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης και χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από τη διοίκηση.

Τέλος, σημαντική για μια επιχείρηση, είναι και η λήψη ορθών επιχειρηματικών αποφάσεων. Απαραίτητο στοιχείο σε αυτή τη διαδικασία είναι ο έλεγχος όλων των παραμέτρων πριν από κάθε σημαντική απόφαση.

Η εν λόγω εργασία αναλύει τις παραπάνω διοικητικές δραστηριότητες, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, σύμφωνα πάντα με την μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, καθώς και τις γνώσεις και εμπειρίες που αποκόμισαν οι δυο σπουδαστές από την διάρκεια σπουδών τους στο τμήμα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεί θεμέλιο λίθο για την επιχείρηση αυτή. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής καθορίζει τον τρόπο που η επιχείρηση θα υλοποιήσει τους στόχους της, βάσει των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος, καθώς και των διαθέσιμων πόρων και δυνατοτήτων του οργανισμού ή της επιχείρησης (Παπαδάκης, 1999).

Μια επιχείρηση ξεκινά τη λειτουργία της με ένα όραμα και εν συνεχεία θέτει ρεαλιστικούς στόχους προς επίτευξη. Για την επίτευξη αυτή ακολουθεί ο καθορισμός της κατάλληλης στρατηγικής, ο προγραμματισμός των ενεργειών που πρέπει να γίνουν και η λήψη σωστών αποφάσεων από τα αρμόδια στελέχη. Η σωστή εφαρμογή των παραπάνω οδηγεί την αποτελεσματικότητα των στόχων και κατ' επέκταση στην ορθή λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης.

Στα πλαίσια εκπόνησης αυτής της εργασίας γίνεται προσπάθεια παρουσίασης της διαδικασίας του προγραμματισμού που αποτελεί το βασικότερο τμήμα της στρατηγικής διοίκησης. Η διοίκηση μιας επιχείρησης αποτελείται από πέντε λειτουργίες. Ο προγραμματισμός αποτελεί την πρώτη λειτουργία και ακολουθούν η οργάνωση, ο συντονισμός, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού είναι διάχυτη και αναφέρεται αναλυτικά στην εν λόγω εργασία. Επίσης, δίνονται οι τύποι του προγραμματισμού, καθώς και όλη η διαδικασία εφαρμογής ενός ορθού προγραμματισμού.

Ο προγραμματισμός και η σωστή διοικητική διαδικασία βοηθούν στην ορθή λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων είναι το σημαντικότερο φαινόμενο της δραστηριότητας του ανθρώπου, καθώς έχει εφαρμογή τόσο στην καθημερινή του ζωή, όσο και στην επαγγελματική (Σίσκος, 2008). Σημαντικό φαινόμενο αποτελεί και για τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης, που καλούνται να αποφασίσουν για σημαντικά θέματα βιωσιμότητας μιας επιχείρησης. Συνεπώς, η διαδικασία αυτή χρήζει ιδιαίτερης προσοχής. Στην συγκεκριμένη εργασία γίνεται αναφορά και ανάπτυξη της συγκεκριμένης διαδικασίας.

Λέξεις κλειδιά: προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, επιχείρηση, στρατηγική, διοίκηση

ABSTRACT

The strategy of an enterprise is the cornerstone for this operation. The planning strategy determines how the company will achieve its goals, based on the opportunities and threats of the environment, and the available resources and capabilities of the organization or undertaking.

A company begins operating with a vision and then set realistic targets to be achieved. To achieve this followed by the determination of the proper strategy, planning of actions to be taken and the right decisions from the responsible executives. Proper implementation of the above leads the effectiveness of the targets and thus to the proper functioning of the operation.

Within preparation of this work is presentation of the effort of planning process is the main part of the management strategy. The management of an enterprise consists of five functionsa and programming is the first function. The types of programming provided, and the entire process of implementing a proper planning.

Planning and proper administrative procedure helps correct business decisions. Decision-making is the most important phenomenon of human activity, as applicable both in everyday life and in professional. An important phenomenon is also for managers of an enterprise that have to decide on important business sustainability. Therefore, this process requires particular attention.

Keywords: planning, decision making, business strategy, management

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|----|
| 1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | 7 |
| 1.1 Διοίκηση επιχείρησης..... | 7 |
| 1.2 Όραμα και στόχοι..... | 7 |
| 1.3 Στρατηγική επιχειρήσεων..... | 14 |
| 1.4 Επιχειρησιακή πολιτική..... | 17 |
| 1.5 Ανάπτυξη σχεδίων..... | 19 |
| 2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ | 23 |
| 2.1 Εννοιολογική προσέγγιση..... | 23 |
| 2.2 Σπουδαιότητα..... | 25 |
| 2.3 Διαδικασία..... | 27 |
| 2.4 Τύποι προγραμματισμού..... | 32 |
| 2.4.1 Προγραμματισμός πωλήσεων..... | 39 |
| 2.4.2 Προγραμματισμός παραγωγής..... | 41 |
| 2.4.3 Προγραμματισμός εφοδιασμού..... | 43 |
| 2.4.4 Χρηματοπιστωτικός προγραμματισμός..... | 45 |
| 2.4.5 Προγραμματισμός λειτουργικού κόστους..... | 49 |
| 2.5 Διοίκηση και προγραμματισμός..... | 51 |
| 3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ | 54 |
| 3.1 Εισαγωγή..... | 54 |
| 3.2 Διαδικασία – Στάδια..... | 56 |
| 3.3 Μορφές λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων..... | 66 |
| 3.4 Ομαδική λήψη αποφάσεων..... | 68 |
| 3.5 Κατάταξη αποφάσεων..... | 72 |
| 3.6 Μέθοδοι και τεχνικές λήψης αποφάσεων..... | 77 |
| 3.7 Παράγοντες λήψης αποφάσεων..... | 90 |
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ | 94 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 96 |

1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 Διοίκηση επιχείρησης

Βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο συντονισμός, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Ο σχεδιασμός – προγραμματισμός προηγείται των άλλων διοικητικών λειτουργιών γιατί οι υπόλοιπες λειτουργίες αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων που έχει καθοριστεί από τον προγραμματισμό και το σχεδιασμό των κατάλληλων ενεργειών.

Αναφέρεται ότι ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός, αν και αναφέρονται μαζί παραπάνω, δεν αποτελούν ταυτόσημες έννοιες. Πιο συγκεκριμένα, ο σχεδιασμός αφορά στη γενική σύλληψη των μελλοντικών στόχων μιας επιχείρησης και στο σχέδιο δράσης που πρέπει να ακολουθηθεί. Γενικότερα βοηθά τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης στην προετοιμασία των απαραίτητων ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν μελλοντικά. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει το γενικότερο πλαίσιο δραστηριότητας και ενεργειών μιας επιχείρησης. Αφορά στο λεπτομερή καθορισμό των ενεργειών που έχουν προετοιμαστεί από το σχεδιασμό.

Η λειτουργία του σχεδιασμού – προγραμματισμού αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τα στελέχη διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η λειτουργία αυτή συνδέεται στενά και με τη λήψη σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων.

1.2 Όραμα και στόχοι

Ο λόγος δημιουργίας και ο λόγος ύπαρξης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι η εκπλήρωση του οράματός της. Το όραμα μιας επιχείρησης για παράδειγμα, μπορεί να είναι η αμοιβή των κεφαλαίων των μετόχων της, αξιοποιώντας αποτελεσματικά τους υλικούς ή άυλους πόρους της. Κάθε οργανισμός ή επιχείρηση, για να υπάρχει, πρέπει να ικανοποιεί τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό το όραμά της. Εν

συνεχεία καθορίζεται η αποστολή της επιχείρησης. Η τελευταία, αποτελεί τη διαδρομή μέσω της οποίας κάθε επιχείρηση ή οργανισμός, προσπαθεί να εκπληρώσει το όραμά της (Μπουραντάς, 2002).

Στόχος αποτελεί το κάθε προσδοκώμενο αποτέλεσμα που μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός επιθυμεί να επιτύχει για να ανταποκριθεί στην αποστολή και στο όραμα που έχει θέσει. Στόχος μιας επιχείρησης είναι ο αντικειμενικός σκοπός της. Αναφέρεται στο αποτέλεσμα που επιθυμεί να επιτύχει η εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμός. Στην περίπτωση ενός νοσοκομείου, για παράδειγμα, στόχος μπορεί να είναι η αύξηση πωλήσεων ή η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του. Διαφαίνεται, λοιπόν, ότι το όραμα, η αποστολή και οι στόχοι αποτελούν ενιαία ολότητα. Επιπρόσθετα, αναφέρεται ότι ο στόχος που θέτεται, παρέχει στην επιχείρηση τον προσανατολισμό για όλες τις αποφάσεις της διοίκησης και καθορίζει τα πρότυπα βάσει των οποίων μπορεί να αξιολογηθούν τα τελικά αποτελέσματα. Οι στόχοι, λοιπόν, αποτελούν τη βάση του προγραμματισμού (Χολέβας, 1995).

Πολλοί θεωρούν ότι κυρίαρχος στόχος μιας επιχείρησης αποτελεί η επίτευξη κερδοφορίας. Είναι πιθανόν, όμως, μια επιχείρηση να στοχεύει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχει, την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της και να φροντίζει για την πρόοδο του κοινωνικού συνόλου γενικότερα. Συνεπώς, κάθε επιχείρηση κατευθύνεται προς την υλοποίηση ορισμένων στόχων. Η μη ύπαρξη στόχων σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό μεταφράζεται με ανυπαρξία της ίδιας της επιχείρησης ή του οργανισμού αυτού, αφού δεν έχουν λόγο ύπαρξης. Αναφέρεται ότι οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς, να έχουν διατυπωθεί ξεκάθαρα και να έχουν γίνει κατανοητοί από όλους τους ενδιαφερόμενους.

Αφού τεθούν οι στόχοι σε μια επιχείρηση, ξεκινά η αποστολή του προγραμματισμού και των λοιπών διαδικασιών της διοίκησης. Αρχίζει, δηλαδή, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση, η ηγεσία και ο έλεγχος. Η έναρξη του προγραμματισμού δίνεται με το σαφή καθορισμό των στόχων. Εν συνεχεία σχεδιάζεται η κατάλληλη οργάνωση, επιλέγονται και κατανέμονται τα στελέχη στις κατάλληλες θέσεις ώστε να αποδίδουν καλύτερα, μεθοδεύεται η δράση του ανθρώπινου δυναμικού και συστηματοποιείται ο έλεγχος της συλλογικής δραστηριότητας στην επιχείρηση. Συνήθως, κατά την εξέταση των στόχων

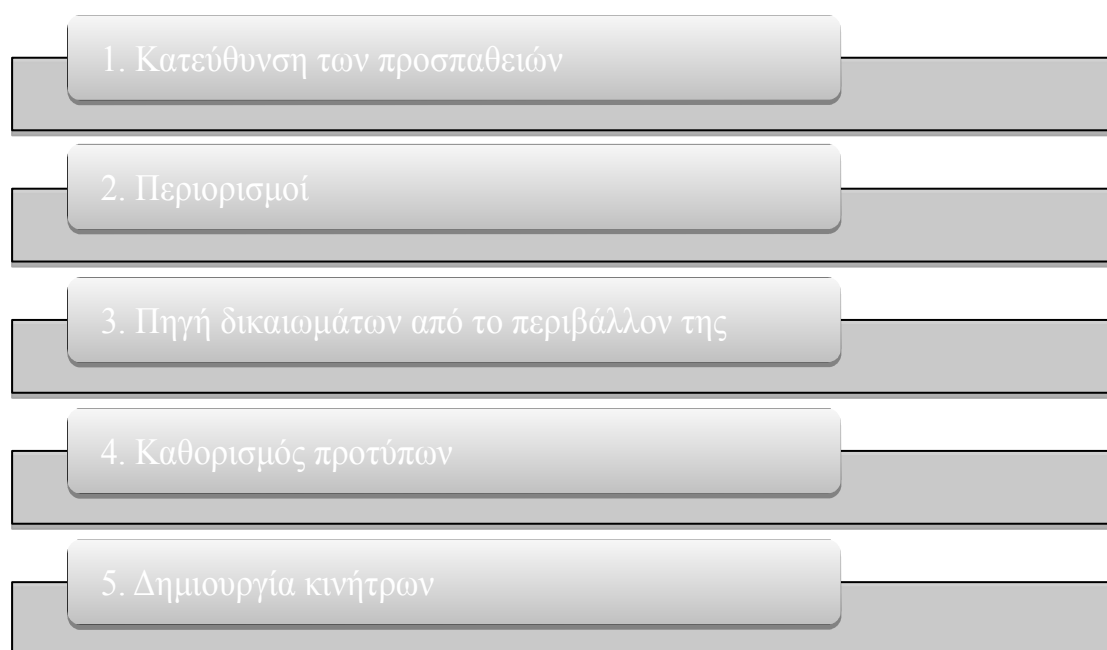
απαριθμούνται διάφορες ιδιότητες που, ως παράγοντες, επηρεάζουν και διαμορφώνουν το περιεχόμενο των στόχων (Χολέβας, 1995).

Οι στόχοι μιας επιχείρησης είναι πολλοί και διαφέρουν μεταξύ τους. Μία αρχική διάκριση είναι σε γενικούς και ειδικούς. Οι γενικοί στόχοι αφορούν στο σύνολο της επιχείρησης και οι ειδικοί αφορούν σε κάθε τομέα χωριστά. Επίσης, οι στόχοι διακρίνονται σε τελικούς και ενδιάμεσους. Οι ενδιάμεσοι στόχοι αφορούν στα βήματα που θα οδηγήσουν μια επιχείρηση, στην επίτευξη του τελικού στόχου της. Κάθε στόχος που αφορά στο σύνολο της επιχείρησης, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αποτελεί ένα γενικό στόχο, ο οποίος πρέπει να αναλυθεί σε επιμέρους. Οι επιμέρους στόχοι με τη σειρά τους, μοιράζονται σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης, ανάλογα με την καταλληλότητά τους να υλοποιήσουν τον στόχο που του έχει ανατεθεί. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι η βελτίωση της ποιότητας από το τμήμα παραγωγής, η μείωση του κόστους υλικών συσκευασίας από το τμήμα μάρκετινγκ, κ.α. Η ανάλυση αυτή μπορεί να προχωρήσει σε βάθος, ώστε κάθε γενικός στόχος της επιχείρησης να αναλύεται σε επιμέρους στόχους των τμημάτων και αυτοί με τη σειρά τους σε επιμέρους στόχους των διάφορων υποτιμημάτων, ώστε να καταλήγει σε συγκεκριμένα καθήκοντα για κάθε εργαζόμενο σε ότι αφορά την υλοποίηση του γενικού στόχου. Τέλος, οι στόχοι διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους. Το κριτήριο αυτής της διάκρισης είναι ο χρονικός ορίζοντας μέσα στον οποίο η υλοποίηση του στόχου πρέπει να επιτευχθεί. Οι στόχοι που υλοποιούνται σε σύντομο χρονικό διάστημα, δηλαδή εντός ενός έτους, καλούνται βραχυπρόθεσμοι. Οι στόχοι των οποίων η υλοποίηση τοποθετείται σε χρονική περίοδο από 2 έως 5 έτη, ονομάζονται μεσοπρόθεσμοι. Μακροπρόθεσμοι καλούνται οι στόχοι οι οποίοι υλοποιούνται σε βάθος χρόνου, δηλαδή σε μεγάλη χρονική περίοδο, άνω των 5 ετών. Τέλος, τους στόχους μιας επιχείρησης μπορούμε να τους κατατάξουμε και σε κάποιες άλλες βασικές κατηγορίες ανάλογα με το περιεχόμενό τους. Μπορεί, λοιπόν να είναι στόχοι παραγωγικοί, οικονομικοί και κοινωνικοί (Μπουραντάς, 2002).

Οι στόχοι μιας επιχείρησης, ανεξαρτήτου είδους, πρέπει να πληρούν κάποια βασικά χαρακτηριστικά. Μερικά αναφέρθηκαν παραπάνω αλλά τα βασικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας στόχος δίνονται συγκεντρωτικά και αναλυτικά παρακάτω:

- Το πρώτο χαρακτηριστικό που πρέπει να έχει κάθε στόχος είναι η *σαφήνεια*. Πρέπει, λοιπόν να είναι διατυπωμένος με σαφήνεια, ως προς το περιεχόμενο και τη χρονική του διάρκεια, αλλά και ως προς το φορέα υλοποίησης του. Πρέπει να είναι διατυπωμένος γραπτά, με χρήση απλών και ευκολονόητων λέξεων, ώστε να βοηθά στην ορθή αποσαφήνιση του στόχου από τους ενδιαφερόμενους και να δεσμεύει το κατάλληλο προσωπικό ως προς την επίτευξή του.
- Δεύτερο απαραίτητο χαρακτηριστικό ενός στόχου είναι ο **ρεαλισμός**, δηλαδή, η θέσπιση πραγματικών στόχων που να μπορούν να υλοποιηθούν από την εκάστοτε επιχείρηση. Οι στόχοι που έχουν επιλεγεί από τη διοίκηση πρέπει να μπορούν να επιτευχθούν με τα μέσα, τους πόρους και το προσωπικό που διαθέτει η επιχείρηση. Στόχοι που βασίζονται σε μη ρεαλιστικούς υπολογισμούς μπορεί να αποτελέσουν απραγματοποίητους πόθους για τα στελέχη της επιχείρησης, να τη θέσουν σε κίνδυνο και ίσως να την καταστρέψουν.
- Τρίτο χαρακτηριστικό των στόχων μια επιχείρησης είναι η *ιεράρχηση* τους. Αρκετές επιχειρήσεις προσπαθούν να υλοποιήσουν ταυτόχρονα πολλούς στόχους ώστε να κερδίσουν χρόνο. Αυτό συχνά οδηγεί στη σύγχυση σχετικά με το ποιος στόχος πρέπει να υλοποιηθεί πρώτος. Για να αποφευχθεί η σύγχυση αυτή θα πρέπει να υπάρχει ορθή ιεράρχηση των στόχων, ανάλογα με τη σπουδαιότητα του καθενός και να καθοριστεί η σειρά υλοποίησής τους. Σημαντικό χαρακτηριστικό για την αποφυγή παρεξηγήσεων και λαθών που πιθανόν να θέσουν την επιχείρηση σε κίνδυνο.
- Τελευταίο και εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό των στόχων μια επιχείρησης είναι η ύπαρξη *συνέπειας* μεταξύ στόχων και οράματος. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι οι στόχοι θα πρέπει να συμφωνούν με την αποστολή, τους γενικότερους στόχους, τη στρατηγική και την πολιτική της επιχείρησης. Πρέπει, επίσης, να έχουν συνέπεια και με τους λοιπούς στόχους που έχουν τεθεί από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Ο σαφής καθορισμός των στόχων αποτελεί σημαντικό στοιχείο λειτουργίας μιας επιχείρησης και της επιφέρει πολλά θετικά. Ο ορισμός στόχων, προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση, τα οποία δεν έχουν πάντα την ίδια σημασία και την ίδια σοβαρότητα. Τα πλεονεκτήματα αυτά εξαρτώνται από την παρούσα κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Κάποια σημαντικά πλεονεκτήματα αναφέρονται στο ακόλουθο σχήμα (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2004):



Σχήμα 1: Πλεονεκτήματα στόχων

Η θέσπιση στόχων, λοιπόν, έχει πολλά πλεονεκτήματα και βοηθά στην αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης. Βοηθά τη διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, να επιτύχουν την αρχική τους αποστολή, το όραμά τους. Στη συνέχεια του εν λόγω κεφαλαίου, παρουσιάζεται αναλυτικά μια αρκετά διαδεδομένη προσέγγιση της διοίκησης επιχειρήσεων που σχετίζεται με τους στόχους και ονομάζεται διοίκηση βάσει στόχων.

1. Διοίκηση βάσει στόχων

Η διοίκηση βάσει στόχων είναι ένα σημαντικό σύστημα διοίκησης που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια. Πρόκειται για μια συστηματική και δομημένη μέθοδος που δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να επικεντρώνει την προσπάθεια της σε στόχους ρεαλιστικούς, υλοποιήσιμους και να πραγματοποιεί το καλύτερο αποτέλεσμα με τους πόρους και τα μέσα που διαθέτει (Montana & Charnov, 2000). Σύμφωνα με τον τρόπο λειτουργίας αυτού του συστήματος, ο προϊστάμενος ενός τμήματος σε μια επιχείρηση, θέτει στους υφισταμένους τους σαφείς αντικειμενικούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.

Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να εισαγάγει όλα τα στελέχη της επιχείρησης στην υλοποίηση ενός συγκεκριμένου στόχου που έχει τεθεί, για να μπορέσουν όλοι να εκλάβουν το στόχο αυτό ως δικό τους στόχο. Γίνεται, επίσης, προσπάθεια παρουσίασης του στόχου αυτού, με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνει κατανοητός από όλα τα στελέχη που εμπλέκονται στη διαδικασία υλοποίησής του. Όταν, λοιπόν, ο στόχος γίνει κατανοητός από τα στελέχη και από όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης, γίνεται προσπάθεια υλοποίησής του με την υιοθέτηση της καλύτερης δυνατής λύσης. Σε αυτήν την περίπτωση τα στελέχη όλων των τμημάτων της διοικητικής ιεραρχίας θα προσπαθήσουν να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος που έχει τεθεί από την επιχείρηση. Απαραίτητο στοιχείο αποτελεί η επικοινωνία και η συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου, ώστε να είναι βέβαιο ότι ο κάθε υφιστάμενος έχει κατανοήσει πλήρως τις ενέργειες που του αναλογούν. Εν ανάγκη τίθενται πιο απλοί υποστόχοι από τον προϊστάμενο (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2004).

Η προσέγγιση αυτή για να παρέχει αποτελεσματική διοίκηση σε μια επιχείρηση, ακολουθεί κάποια διαδικασία, κάποια στάδια, τα οποία παρουσιάζονται συνοπτικά στον πίνακα 1 και αναλυτικά παρακάτω:

- Κατά την υλοποίηση του πρώτου σταδίου Δ.Β.Σ. ο προϊστάμενος καλείται να συναντηθεί και να συζητήσει με τον υφιστάμενο ή τους υφιστάμενούς του σχετικά με το στόχο και τις απαιτούμενες ενέργειες που πρέπει να κάνει ο καθένας τους. Βασικό στοιχείο αυτού του σταδίου είναι η σωστή επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου. Ο προϊστάμενος οφείλει να ενημερώσει πλήρως τον υφιστάμενο για τους στόχους που έχουν τεθεί από τη διοίκηση της

επιχείρησης και πρέπει να του εξηγήσει αναλυτικά τι πρέπει να αναλάβει αυτός, ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τελικά το στόχο της. Ο υφιστάμενος με τη σειρά του, αφού κατανοήσει τις ενέργειες που του αναλογούν, πρέπει να θέσει προτεραιότητες και να ξεκινήσει τη διαδικασία προκειμένου να εκτελέσει το έργο που του έχει ανατεθεί.

- Στο δεύτερο στάδιο ο υφιστάμενος αναπτύσσει δικούς του ειδικούς στόχους, σύμφωνα πάντα με το γενικότερο στόχο της επιχείρησης, προκειμένου να εκτελέσει το έργο που του έχει ανατεθεί, αλλά να υλοποιήσει και όλα όσα συμφωνήθηκαν στο πρώτο στάδιο. Οι ειδικοί αυτοί στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και σύντομοι, πραγματικοί και υλοποιήσιμοι, μετρήσιμοι και απόλυτα σύμφωνοι με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης. Πρέπει επίσης, να προγραμματιστούν και να πραγματοποιηθούν εντός της προβλεπόμενης ημερομηνία ολοκλήρωσης τους.
- Στο τρίτο στάδιο, ο προϊστάμενος συναντά και συζητά με τον υφιστάμενο σχετικά με τους ειδικούς στόχους του οποίους έχουν τεθεί από τον υφιστάμενο. Συμφωνούν από κοινού για τη διαδικασία εκτέλεσης του έργου που του είχε ανατεθεί στο πρώτο στάδιο. Είναι πιθανόν, στο στάδιο αυτό να γίνουν κάποιες διορθωτικές ενέργειες για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των στόχων.
- Στο στάδιο αυτό, γίνεται πάλι μια συνάντηση μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου, προκειμένου να συζητηθούν και να καθοριστούν πρότυπα που θα ακολουθηθούν, καθώς και απαραίτητα σημεία ελέγχου για την ορθή ολοκλήρωση των ενεργειών που έχουν ανατεθεί στον υφιστάμενο. Τα σημεία ελέγχου παρέχουν την ευκαιρία περεταίρω διορθώσεων που πιθανόν να χρειάζονται οι ειδικοί στόχοι, λόγω αλλαγών στη διοίκηση της επιχείρησης ή λόγω εξωτερικών παραγόντων. Τα σημεία ελέγχου που αποφασίζονται συνήθως κατά την περίοδο εκτέλεσης του έργου, είναι ένα ή δύο. Εάν το χρονικό εύρος ολοκλήρωσης των απαιτούμενων ενεργειών είναι μεγαλύτερο, τότε ίσως χρειαστούν περισσότερα σημεία ελέγχου.
- Το τελευταίο στάδιο αυτής της διαδικασίας αφορά στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα, ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος αποφασίζουν από κοινού να αξιολογήσουν το έργο που έχει ανατεθεί στον

υφιστάμενο, μετά τη λήξη του. Εντοπίζουν την κατάσταση, την αξιολογούν και συγκεντρώνουν τα αποτελέσματα.

Πίνακας 1: Στάδια διαδικασίας Δ.Β.Σ.

| ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Δ.Β.Σ. |
|--|
| Στάδιο 1^ο: Συζήτηση για απαιτήσεις εργασίας |
| Στάδιο 2^ο: Ανάπτυξη ειδικών στόχων υφισταμένου |
| Στάδιο 3^ο: Συζήτηση ειδικών στόχων υφισταμένου |
| Στάδιο 4^ο: Καθορισμός προτύπων και σημείων ελέγχου |
| Στάδιο 5^ο: Αξιολόγηση αποτελεσμάτων |

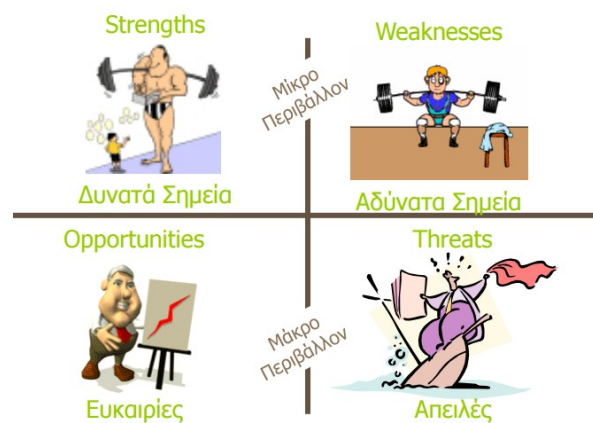
1.3 Στρατηγική επιχειρήσεων

Στο σημείο αυτό γίνεται αναφορά στη στρατηγική μιας επιχείρησης, η οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αρχικά δίνεται ένας γενικός ορισμός της στρατηγικής. Στρατηγική είναι ένα σύνολο σημαντικών αποφάσεων που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης ή οργανισμού και προσδιορίζουν την πορεία τους στο μέλλον (Μπουραντάς, 2002). Η στρατηγική μελετά αναλυτικά τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης πριν καθορίσει την αποστολή, τους αντικειμενικούς στόχους και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Η στρατηγική υιοθετεί μια σειρά πράξεων που πρέπει να γίνουν και εν συνεχεία καθορίζει τα μέσα υλοποίησης των στόχων (Παπαδάκης, 1999). Πιο συγκεκριμένα η στρατηγική σε μια επιχείρηση αποτελεί:

- ✓ τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης της επιχείρησης

- ✓ την κατανομή των πόρων για την επίτευξη των στόχων της
- ✓ τον προσδιορισμό της κατάλληλης πορείας, της δράσης και των μέσων που απαιτούνται για την επίτευξή τους.

SWOT Analysis



Εικόνα 1: Εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης περιβάλλοντος– SWOT ανάλυση

Αναφέρεται ότι για να καθοριστεί η στρατηγική σε μια επιχείρηση και για να γίνουν τα παραπάνω, συνυπολογίζεται η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης αυτής, είτε εσωτερικού, είτε εξωτερικού. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ευκαιρίες και οι απειλές του περιβάλλοντος, καθώς επίσης τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της οργάνωσης. Πρέπει, δηλαδή να γίνεται η λεγόμενη SWOT ανάλυση σε μια επιχείρηση, πριν καθοριστεί η στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Η ανάλυση αυτή θα βοηθήσει στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για την περίπτωση, σύμφωνα με την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης, του περιβάλλοντός της και της αγοράς (Μπουραντάς, 2002; Montana & Charnov, 2000; Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2004). Στην εικόνα 1 παρουσιάζεται συνοπτικά η ανάλυση αυτή.

Η ορθή επιχειρησιακή στρατηγική πρέπει να μπορεί να δίνει απαντήσεις στα παρακάτω τέσσερα ερωτήματα:

- Ποια θα είναι τα προϊόντα/οι υπηρεσίες που θα παρέχει η εκάστοτε επιχείρηση, σε ποιες αγορές θα τα διαθέτει και με ποιους τρόπους θα είναι ανταγωνιστική. Ένας τρόπος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η παροχή καλύτερης ποιότητας προϊόντος ή υπηρεσίας συγκριτικά με άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
- Με ποια μορφή ανάπτυξης, εσωτερική ή εξωτερική, θα μπορέσουν οι στόχοι της επιχείρησης να πραγματοποιηθούν. Για παράδειγμα, με ποιο τρόπο θα επιτευχθεί η βελτίωση του μηχανολογικού της εξοπλισμού ή η πώληση προϊόντων της επιχείρησης σε άλλες περιοχές.
- Με ποιο κίνδυνο και με ποιο ρίσκο θα μπορέσει να αναπτυχθεί η επιχείρηση και αξίζει τον κόπο να γίνει αυτό. Ποιον τρόπο χρηματοδότησης και τι επενδύσεις πρέπει να γίνουν για το καλό της επιχείρησης.
- Ποιες σημαντικές και μακροπρόθεσμες συνεργασίες πρέπει να κάνει η επιχείρηση και με ποιους. Πρέπει τελικά να προχωρήσει σε συνεργασία ή όχι. Σημαντικές αποφάσεις που χρήζουν περαιτέρω μελέτη από τα υπεύθυνα στελέχη.

Η στρατηγική της επιχείρησης αποτελεί τη γενική πορεία δράσης της προς την επίτευξη των στόχων της. Εκτός από τη γενική στρατηγική υπάρχει και ένα άλλο είδος στρατηγικής, η λειτουργική. Η λειτουργική στρατηγική προκύπτει από τη γενική και αφορά στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης, όπως η στρατηγική μάρκετινγκ, πωλήσεων, χρηματοδότησης, ανθρώπινου δυναμικού, κ.α. Ο στρατηγικός σχεδιασμός γίνεται μετά από τον καθορισμό της θέσης της επιχείρησης στην αγορά και μετά από τη μελέτη των προοπτικών που υπάρχουν. Επίσης, πρέπει να γίνει επισήμανση των συνθηκών του περιβάλλοντος, υπολογισμός του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης και ανάλυση του κενού, δηλαδή η εκτίμηση των εκτάκτων κερδών που πρέπει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση (Παπαδάκης, 1999).

Το όργανο που εκτελεί την ανώτατη διοίκηση σε μια μεγάλη επιχείρηση είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, ο Διευθύνων Σύμβουλος ή ο Γενικός Διευθυντής. Η ανώτερη διοίκηση είναι αρμόδια για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθηθούν, σχετικά με τον καθορισμό εναλλακτικών στρατηγικών και σχετικά με το γενικό στρατηγικό σχεδιασμό. Το κορυφαίο διοικητικό όργανο λαμβάνει τις αποφάσεις και προγραμματίζει τις απαιτούμενες ενέργειες. Ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων θα αναλυθούν εκτενέστερα στα δύο επόμενα κεφάλαια της συγκεκριμένης εργασίας. Ακολουθεί ανάλυση της πολιτικής που πρέπει να υιοθετηθεί από μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων και για την αποτελεσματική λειτουργία της.

1.4 Επιχειρησιακή πολιτική

Πολιτική στο χώρο των επιχειρήσεων είναι η επιστημονική τεχνική, δηλαδή οι γνώσεις και η προσωπική ικανότητα των στελεχών μιας επιχείρησης, ώστε με την κατάλληλη συμπεριφορά να επιτυγχάνονται οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης αυτής. Η επιχειρησιακή πολιτική καθορίζεται μαζί με τη στρατηγική μιας επιχείρησης και περιλαμβάνει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Η πολιτική εφαρμόζεται στο προσωπικό και από το προσωπικό. Περιλαμβάνει κανόνες συμπεριφοράς των εργαζομένων μεταξύ τους, αλλά και προς τους πελάτες ή προμηθευτές. Αναλυτικότερα, τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης επιχειρησιακής πολιτικής είναι τα παρακάτω:

- Η πολιτική που εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση πρέπει να εξυπηρετεί τη στρατηγική της και να εναρμονίζεται με το πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης αυτής.
- Η επιχειρησιακή πολιτική πρέπει να διέπεται από ένα γενικό πλαίσιο κανόνων σχετικά με την επιχείρηση και τον τρόπο συμπεριφοράς του προσωπικού.

- Επίσης, μια ορθή επιχειρησιακή πολιτική πρέπει να είναι ελαστική και να προσαρμόζεται στις τρέχουσες συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Εν ανάγκη πρέπει να προβαίνει σε αλλαγές όταν απαιτείται, για το συμφέρον της επιχείρησης.
- Ένα τελευταίο χαρακτηριστικό είναι ότι η πολιτική της επιχείρησης πρέπει να χαράζει κατευθύνσεις ως προς τις συμπεριφορές και η πρακτική πρέπει να εφαρμόζει τις κατευθύνσεις με συγκεκριμένους χειρισμούς.

Η επιχειρησιακή πολιτική μπορεί να προέρχεται από την ελεύθερη βούληση των υπεύθυνων για τη θέσπισή της. Μπορεί, όμως και να είναι υποχρεωτική ή επιβαλλόμενη, όταν επιβάλλεται αναγκαστικά από εξωτερικούς παράγοντες, όπως η δημόσια διοίκηση ή μια ομοιο-επαγγελματική οργάνωση. Πρέπει να είναι εξυπακουόμενη, όταν η εφαρμογή της είναι αυτονόητη γιατί συνδέεται με την ίδια την επιχειρησιακή δραστηριότητα και αναθεωρημένη, όταν αποτελεί αλλαγή μιας προηγούμενης πολιτικής που αποδείχθηκε λανθασμένη.

Τα είδη της πολιτικής σε μια επιχείρηση είναι δύο. Γενική και ειδική πολιτική. 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 κ.α. Η γενική πολιτική ενοποιεί και συντονίζει τις ειδικές πολιτικές που, εξάλλου, είναι προσαρμοσμένες σε αυτή.

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 ,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 και τέλος μπορεί να αποφασίσει αναθεώρηση μιας απόφασης.

1.5 Ανάπτυξη σχεδίων

Σύμφωνα με αρκετές απόψεις υπευθύνων διοίκησης επιχειρήσεων, η δημιουργία σχεδίων ή προγραμμάτων αποτελεί βάση της διοίκησης και αυτός είναι ο λόγος που είναι υποχρεωτική. Σύμφωνα με τον προγραμματισμό των στόχων της επιχείρησης για την επίτευξη αυτών λαμβάνεται υπόψη:

- το είδος της οργανωτικής διάρθρωσης που πρέπει να έχει η επιχείρηση,
- το είδος των ανθρώπων που απαιτούνται για την κάλυψη των διοικητικών θέσεων,
- 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.



Σχήμα 2: Προγράμματα – σχέδια δράσης επιχείρησης

Τα βασικότερα σχέδια δράσης που αναπτύσσει μια επιχείρηση είναι πέντε και δίνονται συνοπτικά στο σχήμα 2 και αναλυτικά παρακάτω:

1. Το *σχέδιο πωλήσεων*, αποτελεί τη βάση του συνολικού σχεδιασμού – προγραμματισμού κυρίως γιατί αφορά στα έσοδα της επιχείρησης. Είναι αρκετά σημαντικό σχέδιο δράσης της επιχείρησης, αφού ο στόχος των πωλήσεων που θέτει η εκάστοτε επιχείρηση είναι η αρχή των πάντων. Από τους στόχους πωλήσεων εξαρτώνται τα σχέδια όλων των άλλων τομέων, όπως για παράδειγμα του τομέα παραγωγής ή του τομέα αγορών. Για να αναπτυχθεί ορθά και να επιτύχει ένα σχέδιο πωλήσεων πρέπει πρότινος να πραγματοποιηθεί μια πλήρης μελέτη της οικονομικής συγκυρίας, δηλαδή των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν στην επιχείρηση τόσο κατά την τρέχουσα περίοδο, όσο και για το μέλλον. Επίσης, πρέπει να μελετηθούν τα στατιστικά στοιχεία των πωλήσεων προηγούμενων ετών ανά πελάτη ή ανά γεωγραφική περιοχή, ώστε να ληφθούν σωστές αποφάσεις. Ένα άλλο στοιχείο που χρήζει προσοχής και πρέπει να γίνει κατά τον σχεδιασμό των πωλήσεων, είναι η έρευνα αγοράς κατανάλωσης. Με την έρευνα αγοράς εντοπίζονται οι τάσεις των καταναλωτών και ο τρόπος συμπεριφοράς των ανταγωνιστών. Συμπερασματικά, το σχέδιο αυτό αποτελεί μια πρώτη εκτίμηση της δυνατότητας της επιχείρησης στο να επηρεάσει θετικά την αγορά στο μέλλον.
2. Το *σχέδιο παραγωγής*, είναι εξίσου σημαντικό για μια επιχείρηση και βασίζεται στο προηγούμενο σχέδιο πωλήσεων. Ανάλογα με το στόχο πωλήσεων που έχει τεθεί, γίνεται και ο σχεδιασμός της παραγωγής. Συνεπώς το συγκεκριμένο σχέδιο προσαρμόζεται απόλυτα, τόσο ως προς την ποιότητα όσο και ως προς την ποσότητα των προϊόντων που θα παραχθούν, στους στόχους που θέτει το σχέδιο πωλήσεων. Παράλληλα πραγματοποιείται σχεδιασμός των αποθεμάτων των προϊόντων που πρέπει να βρίσκονται στις αποθήκες, για να μπορέσει να ικανοποιηθεί η ζήτηση σε βάθος χρόνου. Η διατήρηση αποθέματος προϊόντων είναι αρκετά σημαντικό στοιχείο για τις εποχιακές επιχειρήσεις. Τα προϊόντα αυτών των επιχειρήσεων ζητούνται σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους μέσα έτος και πρέπει να υπάρχουν επαρκή αποθέματα.
3. Το *σχέδιο εφοδιασμού/ προμηθειών πρώτων υλών*, το οποίο προσαρμόζεται σύμφωνα με το προηγούμενο σχέδιο παραγωγής. Είναι σημαντικό να υπολογιστούν οι ποσότητες και οι ποιότητες πρώτων υλών που είναι απαραίτητες για την παραγωγή των προϊόντων που έχουν καθοριστεί. Με το

συγκεκριμένο σχέδιο προγραμματίζονται οι αγορές πρώτων και λοιπών υλών για την παραγωγή των απαιτούμενων προϊόντων. Επίσης, γίνεται σχεδιασμός των αποθεμάτων και για τις αγορές, ώστε η τροφοδοσία της παραγωγής να έχει κανονική ροή. Η περίπτωση των επιχειρήσεων με παραγωγή εποχικών προϊόντων χρήζει προσοχής. Οι υπεύθυνοι πρέπει να προσέξουν κατά τη διάρκεια σχεδιασμού των προμηθειών, γιατί μέσα σε ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα κάποιων μηνών πρέπει να γίνονται οι αγορές για ολόκληρο το χρόνο και πρέπει να είναι επαρκείς.

4. Το **χρηματοπιστωτικό σχέδιο**, το οποίο είναι περίπλοκο και δίνει έμφαση στην εξασφάλιση απαιτούμενων κεφαλαίων για τη λειτουργία της επιχείρησης. Τα κεφάλαια αυτά πρέπει να είναι επαρκή, ώστε να είναι δυνατή η εκτέλεση του σχεδίου προμηθειών και του σχεδίου παραγωγής ανά πάσα στιγμή. Πρέπει να επαρκούν και για την κάλυψη όλων των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα τα έξοδα για τις αμοιβές και την ασφάλιση του προσωπικού ή τα έξοδα για ενοίκια. Επίσης, τα χρήματα πρέπει να μπορούν να ικανοποιούν τις απαιτήσεις του τομέα μάρκετινγκ για την πραγματοποίηση της διαφήμισης και της προώθησης των πωλήσεων και για την παροχή πιστώσεων προς τους πελάτες. Τέλος, πρέπει να επαρκούν για την εκτέλεση του σχεδίου επενδύσεων, για τον εκσυγχρονισμό και για την ανάπτυξη της επιχείρησης.
5. Το **σχέδιο για τον ανθρώπινο παράγοντα**, το οποίο αναπτύσσεται σύμφωνα με τα παραπάνω σχέδια.

Αν και δεν υπάρχει ένα μοναδικό μοντέλο για ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο (business plan), ωστόσο αναφέρονται κάποια στοιχεία που πρέπει να εμπεριέχει το σχέδιο αυτό, σύμφωνα με τα όσα αναφέρουν οι Montana και Charnov (2000). Αρχικά, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι σύντομο και συνοπτικό, δηλαδή δεν πρέπει να είναι πάνω από είκοσι σελίδες γιατί κουράζει τον αναγνώστη. Τα βασικότερα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει είναι τα εξής:

- Σύνοψη
- Ανάλυση κλάδου
- Περιγραφή της εταιρείας
- Περιγραφή προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται

- Περιγραφή αγοράς, π.χ. μεγέθη αγοράς
- Στρατηγικό μάρκετινγκ, π.χ. χαρακτηριστικά προϊόντων
- Περιγραφή δραστηριοτήτων, π.χ. μέθοδος παραγωγής
- Περιγραφή προσωπικού
- Οικονομικές προβλέψεις
- Κεφαλαιακές ανάγκες

Τέλος, αναφέρεται ότι ο προγραμματισμός προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες και στις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης, αν και τα κύρια χαρακτηριστικά της δεν αλλάζουν. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του αποτελούν η συνέπεια στην επικοινωνία, τα επίπεδα όπου έγινε ο προγραμματισμός, η μελέτη του περιβάλλοντος και η συμμετοχή του προσωπικού.

Αφού ολοκληρώθηκε το κεφάλαιο ανάλυσης της στρατηγικής διοίκησης μιας επιχείρησης σε γενικότερο πλαίσιο, ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο με την αναλυτική παρουσίαση της διαδικασίας του προγραμματισμού.

2.ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Ο προγραμματισμός σε μια επιχείρηση αποτελεί την πρώτη λειτουργία της διοίκησης της επιχείρησης αυτής και ακολουθούν η οργάνωση, ο συντονισμός, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Ο προγραμματισμός είναι αναγκαίος σε μια επιχείρηση γιατί καθορίζει τον τρόπο δράσης της, δηλαδή ορίζει τις κατάλληλες ενέργειες, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι που έχουν τεθεί. Προγραμματισμός, λοιπόν, σημαίνει ανάληψη δράσης από τα στελέχη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ώστε να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με την πορεία που θα πρέπει να ακολουθηθεί για την αποτελεσματική λειτουργία τους. Επίσης, αποτελεί μια έγκυρη διαδικασία που βοηθά τους υπεύθυνους διοίκησης να λάβουν σωστές αποφάσεις ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση (Montana & Charnov, 2000). Οι προβλέψεις προηγούνται του προγραμματισμού και γι' αυτό κρίνεται απαραίτητη η μελέτη εκθέσεων και στατιστικών στοιχείων της επιχείρησης, από προηγούμενα έτη. Συνεπώς, όσο περισσότερα θετικά στοιχεία χρησιμοποιήσουν τα στελέχη διοίκησης της επιχείρησης κατά τη διαδικασία πρόβλεψης, τόσο καλύτερος θα είναι ο προγραμματισμός των απαραίτητων ενεργειών. Όλα τα παραπάνω οδηγούν και στην καλύτερη λήψη αποφάσεων.

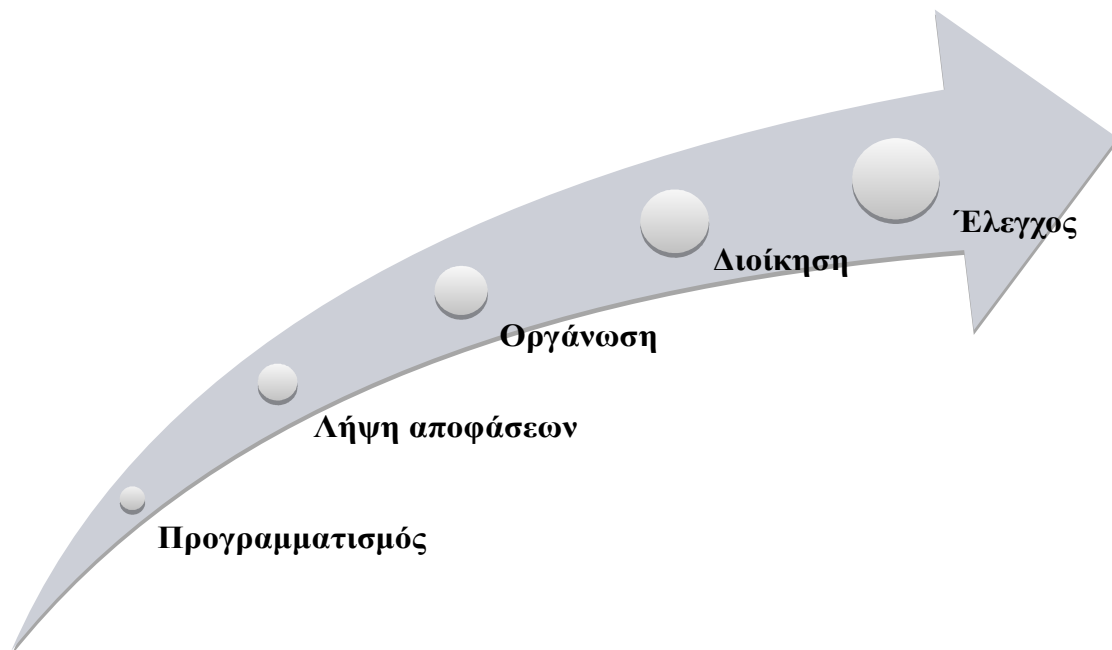
Ο προγραμματισμός, λοιπόν, αποτελεί την πρωταρχική λειτουργία της διοίκησης. Είναι η διαδικασία ή οι ενέργειες με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος τους και καθορίζονται οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί αρχικά (Μπουραντάς, 2002).

Οι Koontz και ο C'Donnel ορίζουν τον προγραμματισμό ως τη διαδικασία μέσα από την οποία γεφυρώνεται το χάσμα μεταξύ του σημείου που βρίσκεται η

επιχείρηση ή ο οργανισμός και του σημείου που θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, λαμβάνοντας τις απαιτούμενες αποφάσεις για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν.

Πιο συγκεκριμένα λοιπόν το περιεχόμενο της έννοιας του προγραμματισμού, περιλαμβάνει (Montana & Charnov, 2000):

- καθορισμό των στόχων και επιλογή ενός προορισμού
- εξέταση εναλλακτικών τρόπων δράσης και διαμόρφωση των στρατηγικών που θα ακολουθηθούν τελικά
- λειτουργικά προγράμματα δράσης και τους προϋπολογισμούς.



Σχήμα 3: Ενέργειες σύγχρονης διοίκησης

2.2 Σπουδαιότητα

Προγραμματισμός σημαίνει καθορισμός αντικειμενικών σκοπών και προσφέρει στην επιχείρηση έναν τρόπο μέτρησης της πραγματικής επίδοσής της. Πριν ξεκινήσει ο προγραμματισμός κρίνεται απαραίτητο να τεθούν σαφείς και υλοποιήσιμοι στόχοι και να οριστούν οι απαιτούμενες ενέργειες σύμφωνα με το που θέλει να φτάσει η εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμός. Εν συνεχεία θα προγραμματιστεί ο τρόπος εφαρμογής των ενεργειών αυτών για την επίτευξη των στόχων. Συμπερασματικά, ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό της επιχειρηματικής πολιτικής που πρέπει να εφαρμοστεί κατά την πορεία της επιχείρησης. Ο σωστός προγραμματισμός βοηθά στην αποφυγή λαθών, μειώνει τον κίνδυνο που πιθανόν να επιφέρουν τα λάθη αυτά και επιτρέπει διορθωτικές ενέργειες όταν κρίνεται απαραίτητο. Αλλαγές και διορθώσεις ενεργειών γίνονται μόνο σε περίπτωση που τα στοιχεία μιας επιχείρησης παρουσιάζουν μη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Ο προγραμματισμός σε μια επιχείρηση είναι σημαντικός γιατί, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, προβλέπει μειονεκτήματα και βοηθά στη διόρθωση λαθών ή αδυναμιών. Απαιτείται συχνός έλεγχος του προγραμματισμού και των στοιχείων της επιχείρησης για τυχών μεταβολές στις προγραμματισμένες ενέργειες. Ο Drucker τονίζοντας τη μεγάλη σπουδαιότητα του προγραμματισμού, αναφέρει ότι ο «προγραμματισμός είναι ότι πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο». Η σπουδαιότητα του προγραμματισμού τονίζεται από αρκετούς συγγραφείς και συγκεκριμένα ο Μπουραντάς (2002) αναφέρει ότι οι λόγοι αυτής της σπουδαιότητας είναι οι ακόλουθοι:

1. Αρχικά, εντοπίζει έγκαιρα τυχών προβλήματα, απειλές, κινδύνους ή αδυναμίες της επιχείρησης, αναλύοντας το περιβάλλον της είτε εσωτερικό, είτε εξωτερικό. Επίσης, εντοπίζει κάποιες ευκαιρίες ή πλεονεκτήματα της

- επιχείρησης αυτής. Τα πλεονεκτήματα τα ενισχύει και τα μειονεκτήματα προσπαθεί να τα μειώσει.
2. Επιπρόσθετα, αποτελεί ένα οργανικό σύνολο αποφάσεων για όλα τα τμήματα της επιχείρησης και αυτό βοηθά ιδιαίτερα στο συντονισμό της επιχείρησης αυτής.
 3. Ο προγραμματισμός βοηθά στη διαφάνεια των στόχων της επιχείρησης, στον καθορισμό των απαιτούμενων ενεργειών και στην ανάθεσή τους στο κατάλληλο τμήμα προς υλοποίηση.
 4. Οι υπεύθυνοι του προγραμματισμού εφαρμόζουν τις αρχές της σύγχρονης διοίκησης, με αποτέλεσμα την ύπαρξη πειθαρχίας και αισθήματος ευθύνης από το προσωπικό. Βοηθά στην αύξηση της συνεργασίας και συνεπώς στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.
 5. Ένα άλλο πλεονέκτημα του προγραμματισμού, που τον καθιστά σημαντικό και απαραίτητο, είναι ότι συμβάλλει στην άριστη απόκτηση και αξιοποίηση των πόρων μιας επιχείρησης.
 6. Σημαντικό είναι και το ότι παρέχει τη δυνατότητα αξιολόγησης και δημιουργίας του αισθήματος επιτυχίας στους εργαζομένους.
 7. Επίσης, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και των λοιπών λειτουργιών της διοίκησης, δηλαδή στην οργάνωση, στη στελέχωση, στη διεύθυνση και στον έλεγχο. Συνεπώς, δεν αποτελεί τυχαία την πρωταρχική ενέργεια της διοίκησης επιχειρήσεων. Είναι η βάση επιτυχίας και όλων των άλλων ενεργειών που ακολουθούν. Ο μη ορθός προγραμματισμός μπορεί να είναι καταστροφικός.
 8. Τέλος, όπως διαφαίνεται και από όλα τα παραπάνω, συμβάλλει γενικά στην επιτυχία της οργάνωσης. Σύμφωνα με παλαιότερες σχετικές έρευνες προκύπτει μια θετική συσχέτιση μεταξύ προγραμματισμού και επιδόσεων της επιχείρησης.

Ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Με σύμμαχο την λεπτομερή ανάλυση και μελέτη του περιβάλλοντος αυτού, καθώς και της αγοράς, ο προγραμματισμός γίνεται με σωστό τρόπο. Πρέπει,

επίσης, να ληφθούν υπόψη όσα αναφέρθηκαν παραπάνω. Ο προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση στους υπευθύνους της επιχείρησης, δηλαδή καθορίζει την πορεία δράσης και παρέχει ένα αίσθημα ευθύνης. Από τον προγραμματισμό εξαρτώνται όλες οι άλλες δραστηριότητες και ενέργειες της διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Χολέβας, 1995). Παράλληλα πρέπει ο προγραμματισμός να εξεταστεί από τρεις διαφορετικές απόψεις, δηλαδή ως στρατηγικός, μακροπρόθεσμος και λειτουργικός προγραμματισμός. Μετά ξεκινά η διαδικασία του προγραμματισμού.

2.3 Διαδικασία

Η διαδικασία του προγραμματισμού περνά κάποιες φάσεις μέχρι να ολοκληρωθεί. Αρχικά προπό να γίνει μια ορθή διατύπωση της αποστολής της επιχείρησης, να γίνει ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος και να αξιολογηθεί η εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης. Στη συνέχεια καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, δημιουργούνται εναλλακτικές στρατηγικές και καθορίζονται οι ετήσιοι στόχοι τόσο ολόκληρης της επιχείρησης, όσο και του κάθε τμήματός της ξεχωριστά. Η κατανομή πόρων και η αξιολόγηση απόδοσης αναφέρονται στη υλοποίηση του στρατηγικού προγράμματος και στην σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους που είχαν τεθεί από την αρχή. Κάθε επιχείρηση είναι αναγκαίο να καθορίσει την αποστολή της. Η έννοια της αποστολής όπως χρησιμοποιείται στον προγραμματισμό, ορίζει το στόχο ύπαρξης της επιχείρησης και απαντά στο βασικό ερώτημα: «Ποιος είναι ο λόγος συμμετοχής στην συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα». Τα στάδια της διαδικασίας του προγραμματισμού διαφαίνονται συνοπτικά και στον παρακάτω πίνακα 2 που ακολουθεί.

Πίνακας 2: Στάδια διαδικασίας προγραμματισμού

| ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ |
|--|
| <i>Στάδιο 1^ο: Διατύπωση αποστολής επιχείρησης</i> |
| <i>Στάδιο 2^ο: Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος</i> |
| <i>Στάδιο 3^ο: Αξιολόγηση εσωτερικής κατάστασης</i> |
| <i>Στάδιο 4^ο: Καθορισμό μακροπρόθεσμων στόχων</i> |
| <i>Στάδιο 5^ο: Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών</i> |
| <i>Στάδιο 6^ο: Καθορισμό ετήσιων στόχων</i> |

Εκτός από της φάσεις που ακολουθούνται κατά την διαδικασία του προγραμματισμού, καθορίζονται και κάποια βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν . Τα βήματα αυτά βασίζονται στις παραπάνω φάσεις και δίνονται στο σχήμα 3 που ακλουθεί. Τα βήματα αυτά δεν είναι απαραίτητο να ακολουθούνται με την παρακάτω σειρά, αλλά μπορούν να γίνονται και με τυχαία σειρά.



Σχήμα 4: Βήματα προγραμματισμού

Αρκετοί συγγραφείς προσπαθούν να προσδιορίσουν μια ορθολογική διαδικασία αποτελεσματικού προγραμματισμού. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), όπως

προκύπτει από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, τα βασικά βήματα της διαδικασίας είναι:

Εσωτερική ανάλυση: Πολύ σημαντικό βήμα του προγραμματισμού αποτελεί η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της κάθε επιχείρησης και η διαπίστωση της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης αυτής. Με τον τρόπο αυτό θα υλοποιηθεί ορθά ο προγραμματισμός των απαραίτητων ενεργειών με γνώμονα τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια αυτού του βήματος πραγματοποιείται ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση αυτή αφορά σε όλα τα στοιχεία που συνθέτουν την επιχείρηση, όπως είναι οι αξίες, οι ανάγκες, οι στόχοι και οι προσδοκίες των ομάδων συμφερόντων που δρουν σε αυτή (μέτοχοι, στελέχη, εργαζόμενοι). Επίσης αγορά στην τεχνολογία, στη δυναμικότητα παραγωγής, στα στελέχη, στις οργανωτικές και χρηματοοικονομικές δομές, στα προϊόντα που παράγονται ή πωλούνται, στα δίκτυα διανομής, στα συστήματα ελέγχου, στα κέρδη και στα κόστη.

Εξωτερική Ανάλυση: Σημαντικό βήμα και αυτό, το οποίο αναφέρεται στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα τον εντοπισμό της κατάστασης των ανταγωνιστών ή την ύπαρξη κάποιων υποκατάστατων προϊόντων, κ.α. Η ανάλυση αυτή οδηγεί στον εντοπισμό ισχυρών σημείων ή δυνάμεων της επιχείρησης, αλλά και αδυναμιών στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως η πρόβλεψη των οικονομικών συνθηκών της επιχείρησης.

Απειλές - Ευκαιρίες: Από την αντιμετώπιση ή το συνδυασμό της εσωτερικής και εξωτερικής ανάλυσης προκύπτουν συγκεκριμένες απειλές, που η οργάνωση πρέπει να αποφύγει ή να αντιμετωπίσει, και ευκαιρίες, που μπορεί να εκμεταλλευτεί. Επίσης, προκύπτουν κάποια ισχυρά σημεία που διαθέτει και μπορεί να αξιοποιήσει η επιχείρηση και κάποια αδύνατα σημεία που πρέπει να ξεπεράσει.

Καθορισμός στόχων: Ο συνδυασμός των απειλών/ ευκαιριών καθώς και των ισχυρών/ αδύνατων στοιχείων μιας επιχείρησης από τη μια πλευρά, και των προσδοκιών και αναγκών των ομάδων που δραστηριοποιούνται στην επιχείρηση αυτή από την άλλη, προσδιορίζουν τη θέσπιση των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Εναλλακτικές στρατηγικές: Σε αυτό το στάδιο, λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα της εσωτερικής και εξωτερικής ανάλυσης και τους στόχους που τέθηκαν, προσδιορίζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές, δηλαδή οι πορείες δράσης που μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων.

Αξιολόγηση και επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών: Οι εναλλακτικές στρατηγικές συγκεντρώνονται, αξιολογούνται, συγκρίνονται και ταξινομούνται ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων. Στη συνέχεια επιλέγεται η πιο ικανοποιητική για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Διαμόρφωση λειτουργικών προγραμμάτων και προϋπολογισμών: Αφού οριστεί η κατάλληλη στρατηγική για την εκάστοτε επιχείρηση, σύμφωνα πάντα με ό τι προαναφέρθηκε, ακολουθεί το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας. Το στάδιο αυτό αφορά στη διαμόρφωση κάποιων λειτουργικών προγραμμάτων που προκύπτουν από τη στρατηγική καθώς και στη διαμόρφωση των κατάλληλων προϋπολογισμών.

Ο προγραμματισμός, για να εφαρμοστεί με ορθό τρόπο και να έχει αποτελεσματικότητα ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία, κάποιο πρότυπο. Παρακάτω δίνονται κάποιες σημαντικές οδηγίες εφαρμογής ενός επιτυχημένου προγραμματισμού και πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002).

1. Ο προγραμματισμός κάθε δραστηριότητα θα πρέπει να αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο στο μέλλον. Συνεπώς, είναι απαραίτητη η γνώση της ακριβούς χρονικής περιόδου των σχεδίων προγραμματισμού, βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα.
2. Επίσης, πρέπει από την αρχή να είναι ξεκάθαρος ο βαθμός λεπτομέρειας που θα αναφέρεται ο προγραμματισμός. Αναφέρεται ότι ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός πρέπει να είναι πιο λεπτομερής συγκριτικά με το μακροπρόθεσμο.

3. Πρέπει οπωσδήποτε να καθορίζονται και κάποιες εναλλακτικές πορείες ενεργειών. Δεν πρέπει να επιλέγεται ποτέ μία και μόνο πορεία υλοποίησης των στόχων γιατί, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι πιθανόν να παρουσιαστούν κάποια προβλήματα που δεν έχουν υπολογιστεί. Ο προγραμματισμός, όσο πιο μακροχρόνιος είναι, τόσο πιο επιρρεπείς σε κινδύνους βρίσκεται. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού είναι πολλοί και καλό είναι λοιπόν να υπάρχουν εναλλακτικά σχέδια δράσης.
4. Ο προγραμματισμός πρέπει να βασίζεται σε γεγονότα ή σε εκτίμηση γεγονότων. Δεν πρέπει να βασίζεται σε ευχολόγια ή σε απλή διατύπωση γνώμης.
5. Τα στελέχη που θα κάνουν προγραμματισμό πρέπει να εξασφαλίσουν ότι υπάρχουν πρότυπα με βάση τα οποία θα πρέπει να γίνετε συχνός έλεγχος υλοποίησης του.
6. Κανένας προγραμματισμός δεν είναι επιτυχημένος εάν δεν περιλαμβάνει ένα βαθμό ευελιξίας.
7. Ο προγραμματισμός μας θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ρεαλισμό και από την δυνατότητα να υλοποιεί τους στόχους με τα μέσα που είναι διαθέσιμα

Για να είναι αποτελεσματικός ο προγραμματισμός, εκτός της υιοθέτησης κάποιας συγκεκριμένης διαδικασίας ακολουθώντας κάποια πρότυπα οδηγιών, κρίνεται απαραίτητο να τηρούνται και κάποιες βασικές αρχές από την επιχείρηση ή των οργανισμό. Οι σημαντικότερες αυτές αρχές είναι οι τρεις που παρουσιάζονται αναλυτικά στη συνέχεια (Μπουραντάς, 2002).

Αρχή της χρονικής δέσμευσης: Το νόημα της αρχής αυτής είναι ο χρονικός προσδιορισμός των στόχων και των προγραμμάτων δράσης. Αυτό δεσμεύει τους υπεύθυνους προγραμματισμού και τα στελέχη της οργάνωσης να υλοποιήσουν τους στόχους. Συνεπώς, ο χρονικός ορίζοντας που καθορίζεται πρέπει να είναι τέτοιος, ώστε να οδηγεί σε συγκεκριμένες δεσμεύσεις υλοποίησης.

Αρχή της διόρθωσης: Όπως προκύπτει από όσα αναφέρθηκαν και παραπάνω, ο προγραμματισμός στηρίζεται σε προβλέψεις που αφορούν στη μελλοντική εξέλιξη όλων των μεταβλητών που προσδιορίζουν τη βιωσιμότητα και την πορεία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις όπου η πραγματική εξέλιξη όλων αυτών των μεταβλητών στο μέλλον δε συμπίπτει με τις προβλέψεις που έγιναν αρχικά. Συνεπώς η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς τη διαδικασία εξέλιξης του προγραμματισμού, καθόλα τη διάρκεια υλοποίησής της και να επαναπροσδιορίζει τις ενέργειες, σύμφωνα με τα νέα δεδομένα. Ο προγραμματισμός, λοιπόν, αποτελεί μια συνεχή διαδικασία, ώστε να μπορεί να ελέγχει την πορεία και να παρεμβαίνει με αλλαγές, όπου κρίνεται απαραίτητο.

Αρχή της ελαστικότητας: Επειδή οι προβλέψεις, βάσει των οποίων στηρίζεται και καθορίζεται ο προγραμματισμός, είναι πιθανές, δηλαδή μπορούν να συμβούν, αλλά και να μη συμβούν μελλοντικά, κάθε πρόγραμμα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα. Επιπλέον, σε αυτή την αρχή συμβάλλει και το ότι υπάρχουν απρόβλεπτοι παράγοντες που επηρεάζουν τα σχέδια προγραμματισμού. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις για κάθε βήμα ή ενέργεια του προγραμματισμού. Αυτό βοηθά σε περίπτωση που παρουσιάζεται κάποιο πρόβλημα στον προγραμματισμό που έχει οριστεί. Έτσι, δίνεται κάποια διέξοδος στις προγραμματισμένες ενέργειες μέσω εφαρμογής εναλλακτικών λύσεων.

2.4 Τύποι προγραμματισμού



Υπάρχουν διάφοροι τύποι προγραμματισμού οι οποίοι εφαρμόζονται στα διάφορα επίπεδα διοικήσεως μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Σε αυτό το σημείο γίνεται μια αναφορά στο καθήκοντολόγιο του προσωπικού της επιχείρησης, σχετικά με τη διαδικασία του προγραμματισμού, ξεκινώντας από την κορυφή της ιεραρχίας της διοίκησης, τους διευθυντές. Τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης ή του οργανισμού θα πρέπει κυρίως να ενδιαφέρονται για τον σχεδιασμό της στρατηγικής και την διαμόρφωση της κατάλληλης πολιτικής που θα εφαρμόσουν. Προκύπτει, λοιπόν, ότι κύριο μέλημα τους πρέπει να είναι ο καθορισμός της κατάλληλης στρατηγικής για το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν. Παράλληλα οφείλουν να μελετούν και να λαμβάνουν υπόψη τους την πρόβλεψη των πωλήσεων και τα πιθανά προβλήματα που τυχόν υπάρχουν στην παραγωγή. Επίσης, πρέπει να μεριμνούν για την οργανωτική δομή της επιχείρησης και για τον τρόπο άσκησης εξουσίας και πιο συγκεκριμένα συγκεντρωτική ή αποκεντρωμένη εξουσία. Επιπρόσθετα ασχολούνται και με τον τρόπο χρηματοδότησης.

Το επόμενο επίπεδο διοίκηση ασκείται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Τα στελέχη αυτά θα πρέπει να ασκούν τα καθήκοντά τους, σχετικά με την τακτική του προγραμματισμού, σύμφωνα με τη στρατηγική που έχει σχεδιαστεί από τη διεύθυνση της επιχείρησης. Οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης και να φροντίζουν για τον τρόπο που θα υλοποιηθούν. Πρέπει, λοιπόν να καθορίζουν τις ενέργειες που θα γίνουν μελλοντικά και να της αναθέτουν στο κατάλληλο τμήμα της επιχείρησης.

Το επίπεδο διοίκησης που ακολουθεί είναι αυτό των τμηματάρχων. Αυτοί έχουν καθήκον να σχεδιάζουν επακριβώς τις ενέργειες που να γίνουν, σύμφωνα με ό,τι τους έχει ανατεθεί από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Σε αυτό το σημείο γίνεται ο σχεδιασμός της καθαυτής εργασίας. Βασικά καθήκοντα στο επίπεδο αυτό είναι η λήψη αποφάσεων για την κατανομή των επί μέρους εργασιών και ο ξεκάθαρος καθορισμός ενεργειών που θα ανατεθούν στους υφιστάμενους.

Οι τύποι προγραμματισμού μιας επιχείρησης είναι αρκετοί και εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες, όπως για παράδειγμα ο χρόνος εφαρμογής του. Υπάρχει και περαιτέρω διάκριση της διαδικασίας του προγραμματισμού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η διάκριση αυτή γίνεται με βάση κάποια άλλα κριτήρια μιας επιχείρησης, όπως το εύρος των στόχων της επιχείρησης και ο βαθμός ελαστικότητας του προγραμματισμού της επιχείρησης.

Παρακάτω δίνονται κάποιοι τύποι προγραμματισμού, ανά κριτήριο διάκρισης τους.

1. Με βάση τη χρονική περίοδο εφαρμογής του προγραμματισμού

Κριτήριο διάκρισης του προγραμματισμού αυτής της κατηγορίας είναι η χρονική περίοδος υλοποίησης του προγραμματισμού μιας επιχείρησης, σύμφωνα πάντα με τους στόχους που έχει. Αναφέρεται ότι η χρονική περίοδος στην οποία αναφέρεται ένας προγραμματισμός συνδέεται με το επίπεδο διοίκησής της.

Υπάρχουν τρεις βασικές περιόδους προγραμματισμού βάσει της χρονικής περιόδου εφαρμογής του. Οι τύποι προγραμματισμού που προκύπτουν είναι:

- Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
- Μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός
- Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός

Τα βασικά χρονικά κριτήρια διαχωρισμού του προγραμματισμού μιας επιχείρησης είναι τα εξής :

- Πάνω από 5 έτη, όπου ο προγραμματισμός είναι μακροπρόθεσμος
- Από 2 έως 5 έτη, όπου ο προγραμματισμός είναι μεσοπρόθεσμος
- Έως 2 έτη, όπου ο προγραμματισμός είναι βραχυπρόθεσμος

II. Με βάση το κριτήριο του εύρους των στόχων

Ανάλογα με το εύρος των στόχων που έχουν τεθεί σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό, η διάκριση του προγραμματισμού είναι η ακόλουθη:

- Στρατηγικό προγραμματισμό, ο οποίος αναφέρεται σε μακροπρόθεσμα προγράμματα που σχεδιάζονται από ανώτερα στελέχη, για υλοποίηση μακροπρόθεσμων στόχων.
- Λειτουργικό προγραμματισμό, ο οποίος αναφέρεται σε θέματα εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού που εξειδικεύονται στην επίτευξη λεπτομερειών των στρατηγικών προγραμμάτων. Σχεδιάζονται από μεσαία και κατώτερα διοικητικά στελέχη.

III. Με βάση το κριτήριο ελαστικότητας

Τα είδη του προγραμματισμού που βασίζονται σε αυτό το κριτήριο, δηλαδή στην ελαστικότητα των προγραμμάτων, καθορίζονται από το κατά πόσο η επιχείρηση πραγματοποιεί αλλαγές κατά την διάρκεια εφαρμογής τους. Τα είδη βάση αυτού του κριτηρίου είναι τα εξής:

- Άκαμπτα προγράμματα, τα οποία είναι σαφώς καθορισμένα και δεν επιδέχονται διαφοροποιήσεις, αλλαγές.
- Ελαστικά προγράμματα, τα οποία μπορούν να αναπροσαρμοστούν και να δεχτούν αλλαγές όπου κρίνεται απαραίτητο.

Όλα τα παραπάνω, σχετικά με την κατάταξη των προγραμμάτων και του τύπους προγραμμάτων, δίνονται συνοπτικά στο σχήμα 6 που ακολουθεί.



Σχήμα 5: Τύποι και κατάταξη προγραμμάτων μιας επιχείρησης

Σημαντικό είδος προγραμματισμού αποτελεί ο *λειτουργικός προγραμματισμός* ή τα *λειτουργικά προγράμματα δράσης*, που αναφέρθηκαν και παραπάνω. Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητη η περαιτέρω ανάπτυξη του είδους αυτού. Τα προγράμματα αυτά σχετίζονται άμεσα με την στρατηγική και τον προϋπολογισμό της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, αποτελούν την καταγραφή κάποιων χρονικά προσδιορισμένων βημάτων, διαδοχικών δράσεων και ενεργειών που πρέπει να γίνουν στο πλαίσιο της πορείας που έχει χαράξει η στρατηγική της επιχείρησης, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της. Στην πραγματικότητα, το λειτουργικό πρόγραμμα της εκάστοτε

επιχείρησης, είναι μια ολότητα που αποτελείται από οργανικά συνδεδεμένα μεταξύ τους επιμέρους προγράμματα δράσης, τα οποία αναφέρονται στις επιμέρους λειτουργίες ή τμήματα της επιχείρησης, όπως είναι το πρόγραμμα πωλήσεων ή το πρόγραμμα παραγωγή ή το πρόγραμμα εκπαίδευσης προσωπικού.

Από την άλλη μεριά, οι προϋπολογισμοί της επιχείρησης, αποτελούν την έκφραση των λειτουργικών προγραμμάτων της επιχείρησης, αλλά σε οικονομικά μεγέθη, όπως είναι ο προϋπολογισμός εσόδων, ο προϋπολογισμός δαπανών, ο προϋπολογισμός επενδύσεων κ.α.

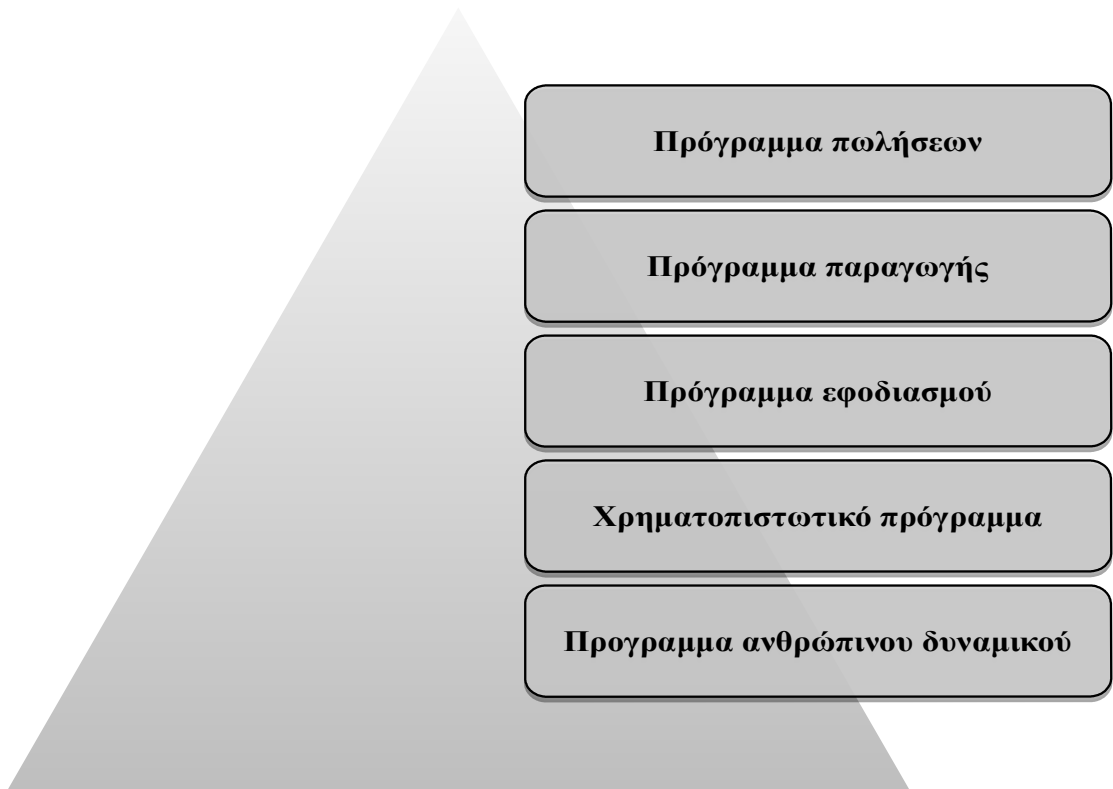
Κάποια από τα σημαντικότερα λειτουργικά προγράμματα μιας επιχείρησης αναφέρονται παρακάτω:

- **Πρόγραμμα πωλήσεων**, το οποίο αποτελεί το πιο βασικό πρόγραμμα που εφαρμόζεται από μια επιχείρηση και αυτό γιατί οι επιχειρήσεις τα τελευταία έτη, είναι στραμμένες προς την αγορά. Αποτελείται από τους στόχους του κάθε τμήματος, τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, τους σχετικούς προϋπολογισμούς εξόδων και τέλος τις προβλέψεις για τα έσοδα που πρέπει να πραγματοποιηθούν.
- **Πρόγραμμα παραγωγής**, το οποίο αποτελείται από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που πρέπει να παραχθούν από μια επιχείρησης, για την επίτευξη των στόχων της. Συγκεκριμένα το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει το τι θα παραχθεί και το πώς θα παραχθεί. Επίσης, είναι εντελώς προσανατολισμένο προς τους στόχους που έχουν τεθεί από το πρόγραμμα πωλήσεων σχετικά με την ποσότητα και την ποιότητα των προϊόντων που πρέπει να παραχθούν. Κατά τη διάρκεια υλοποίησης αυτού του προγράμματος, δίνεται ιδιαίτερη σημασία και στη διαχείριση των αποθεμάτων των προϊόντων που θα παραμείνουν στις αποθήκες, ώστε να ρυθμίζεται ορθά η παραγωγή και η ροή προϊόντων προς τους πελάτες.
- **Πρόγραμμα εφοδιασμού**, το οποίο αποτελεί ένα πρόγραμμα προσαρμοσμένο στο πρόγραμμα παραγωγής της επιχείρησης. Αναφέρεται ότι η λειτουργία των προμηθειών αποτελεί το στήριγμα της παραγωγής. Βασικός στόχος του

προγράμματος εφοδιασμού, είναι η αγορά των απαραίτητων πρώτων υλών σε ποιότητα και ποσότητα, ώστε να καλύψουν τις απαιτούμενες ανάγκες για την παραγωγή του προϊόντος. Σημαντικό στοιχείο αυτού του προγράμματος είναι σωστός χρόνος του εφοδιασμού, ώστε η τροφοδοσία της παραγωγής να ρέει χωρίς προβλήματα, που πιθανό να επηρεάσουν και τη λειτουργία των πωλήσεων.

- **Χρηματοπιστωτικά προγράμματα**, πρόκειται για προγράμματα που συσχετίζονται με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και αφορούν τρόπους χρηματοδότησής τους, καθώς και κάλυψης των εξόδων τους.
- **Προγράμματα ανθρώπινου δυναμικού**. Τα προγράμματα αυτά σχετίζονται με το προσωπικό της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα με την πρόσληψη, την εκπαίδευση και την εξέλιξη του προσωπικού.

Ακολουθεί σχήμα με τα είδη λειτουργικών προγραμμάτων της επιχείρησης που παρουσιάστηκαν παραπάνω.



Σχήμα 6. Είδη λειτουργικών προγραμμάτων

Εν συνεχεία ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση των πέντε βασικών τύπων λειτουργικού προγραμματισμού μιας επιχείρησης για καλύτερη κατανόηση. Αναφέρεται ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν λειτουργικό προγραμματισμό.

2.4.1 Προγραμματισμός πωλήσεων

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος που έχει τεθεί ως στόχος από μια επιχείρηση, είναι να πραγματοποιηθούν κάποιες πωλήσεις. Συνεπώς, καθοριστικός παράγοντας των πωλήσεων είναι το οικονομικό αποτέλεσμα που επιδιώκεται. Αυτός είναι ο λόγος που ένα πρόγραμμα πωλήσεων πρέπει να καταρτίζεται ορθά από τα υπεύθυνα στελέχη. Αρχικά μελετώνται τα σχετικά στοιχεία της επιχείρησης, προσδιορίζεται το οικονομικό αποτέλεσμα, δηλαδή ο στόχος που έχει τεθεί και στη συνέχεια ξεκινά ο προγραμματισμός των πωλήσεων. Για να πραγματοποιηθούν όμως ορισμένες πωλήσεις απαραίτητη προϋπόθεση είναι να πραγματοποιηθεί η παραγωγή των προϊόντων που θα πουληθούν και μάλιστα με τους ειδικούς καθορισμούς που περιέχονται στο πρόγραμμα των πωλήσεων και αφορά στο είδος των προϊόντων, τη ποσότητα και το χρόνο που τα προϊόντα αυτά θα πρέπει να είναι διαθέσιμα (Πομόνης, 2001).

Κάποιες σημαντικές ιδιότητες του προγράμματος πωλήσεων είναι οι ακόλουθες (Πομόνης, 2001) :

- Εξασφάλιση επαρκούς εφοδιασμού προϊόντων στα κέντρα πώλησης και στην κατάλληλη χρονική στιγμή. Το πρόγραμμα πωλήσεων πρέπει να φροντίζει ώστε να υπάρχουν πάντα διαθέσιμα προς πώληση προϊόντα σε ειδικό χώρο (αποθήκη), καθώς και τα κατάλληλα μέσα για την έγκαιρη κατανομή αυτών των προϊόντων στα κέντρα πώλησης. Αυτό γιατί σε περίπτωση που η ζήτηση των προϊόντων είναι μεγάλη και δεν επαρκούν αυτά που υπάρχουν στα σημεία

πώλησης. Η μη έγκαιρη προμήθειά τους οδηγεί σε μη πώληση και επιβαρύνει την επιχείρηση.

- Μία άλλη ιδιότητα της επιχείρησης είναι αυτή της ελαστικότητας, δηλαδή της προσαρμογής του προγράμματος αυτού ανάλογα με τη διακύμανση της αγοράς. Δηλαδή να μπορεί να συμπύσσεται ή να αναπτύσσεται όταν και εάν απαιτείται. Η περίπτωση μικρότερης ζήτησης από τη προγραμματισμένη οδηγεί στην αύξηση των αποθεμάτων και συνεπώς στην αύξηση των δαπανών. Αντίθετα σε περίπτωση μεγαλύτερης ζήτησης η επιχείρηση μπορεί να χάσει το κέρδος που θα πραγματοποιούσε αν είχε εξασφαλίσει τα απαραίτητα αποθέματα που θα κάλυπταν αυτή τη ζήτηση.
- Επόμενη ιδιότητα του προγράμματος πωλήσεων είναι η παροχή μιας ομαλής απασχόλησης της επιχείρησης και εξασφάλιση ενός ομαλού ρυθμού εσόδων. Οι μεγάλες διακυμάνσεις στην απασχόληση της επιχείρησης έχουν αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση. Αυτό προκύπτει από την έλλειψη ή από τη μη συμμετοχή του προσωπικού και προκαλεί κόστος χωρίς παραγωγή. Αντιθέτως, οι μεγάλες διακυμάνσεις στα έσοδα προκαλούν επιπρόσθετες δαπάνες τόκων για τα κεφάλαια που πρέπει να αποκτηθούν. Επίσης, προκαλούν αδρανή διαθέσιμα στην επιχείρηση σε περίοδο αυξημένων εσόδων .

Ο σκοπός του προγραμματισμού των πωλήσεων είναι να μπορεί να ρυθμίζει τα μεγέθη της λειτουργίας των πωλήσεων που επιδρούν στη διαμόρφωση του οικονομικού αποτελέσματος, άμεσα (π.χ. έσοδα και δαπάνες) ή έμμεσα (π.χ. πίστωση πελατών). Επίσης, ο προγραμματισμός των πωλήσεων θα πρέπει να καθορίζει τις χρονικές ρυθμίσεις για τη ρευστοποίηση και την εξόφληση των απαιτούμενων μεγεθών της κυκλοφορίας και της περιουσίας που επηρεάζει η λειτουργία των πωλήσεων. Εν κατακλείδι, ο προγραμματισμός των πωλήσεων στοχεύει στον προσδιορισμό των άριστων τιμών, για όλους τους παράγοντες που επιδρούν στη διαδικασία των πωλήσεων και διαμορφώνουν το αποτέλεσμα (Πομόνης, 2001). Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- Προσδιορισμός του είδους των προϊόντων που θα πουληθούν.
- Προσδιορισμός της ποσότητας προς πώληση.

- Προσδιορισμός του χρόνου που πρέπει να πουληθούν συγκεκριμένες ποσότητες. Πρώτα, όμως, πρέπει να καθοριστεί το είδος και η ποσότητα προς πώληση.
- Προσδιορισμός της τιμολόγησης και των προσδοκώμενων εσόδων.
- Προσδιορισμός του κόστους των παραδόσεων.
- Προσδιορισμός του λειτουργικού κόστους της διεύθυνσης
- Προσδιορισμός της απαραίτητης ποσότητας αποθεμάτων των προϊόντων και διατήρησή τους σε κατάλληλο χώρο.
- Προσδιορισμός ρευστοποίησης των εσόδων και των απαιτήσεων από τις πωλήσεις

2.4.2 Προγραμματισμός παραγωγής

Ο προγραμματισμός της παραγωγής, όπως προαναφέρθηκε, υλοποιείται μετά από τον προγραμματισμό των πωλήσεων. Πρώτα πρέπει να καθοριστεί η ποσότητα και το είδος των παραγόμενων προϊόντων που καταρτίζονται στο πρόγραμμα των πωλήσεων και μετά προγραμματίζεται η διαδικασία παραγωγής τους. Πιο συγκεκριμένα, στον προγραμματισμό αυτό θα προσδιοριστούν ποσοτικά, ανά είδος και χρονικά τα μέσα και οι προϋποθέσεις για να πραγματοποιηθεί η παραγωγή των προϊόντων. Δηλαδή θα προσδιοριστούν οι πρώτες ύλες. Ο προγραμματισμός αυτός έχει κάποιες ιδιότητες, οι οποίες δίνονται αναλυτικά παρακάτω:

- Αρχικά, κατά τη διάρκεια προγραμματισμού της παραγωγής των απαιτούμενων προϊόντων, πρέπει να εξασφαλιστεί η ομαλή απασχόληση του παραγωγικού μηχανισμού. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αποφεύγονται οι μεγάλες διακυμάνσεις στην απασχόληση των μέσων παραγωγής και του προσωπικού της επιχείρησης. Είναι λογικό, γιατί σε περίπτωση απότομης αύξησης της παραγωγής, η επιχείρηση χρειάζεται νέες ποσότητες από παραγωγικές προϋποθέσεις, που είτε δε θα μπορέσει να βρει, είτε θα βρει αλλά με δυσμενείς συνθήκες. Για παράδειγμα σε περίπτωση ανάγκης για πρώτες ύλες που δεν είχαν προμηθευτεί από την αρχή, η επιχείρηση πιθανόν να αναγκαστεί να χρησιμοποιήσει κάποιες χαμηλότερης ποιότητας ή υψηλότερης τιμής. Στη αντίθετη περίπτωση, απότομης μείωσης παραγωγής, η επιχείρηση πάλι θα υποστεί αρνητικές συνέπειες όπως αδράνεια του μηχανικού εξοπλισμού και διατήρηση προσωπικού που σε χρειάζεται. Όλα αυτά επιβαρύνουν την

επιχείρηση. Συνεπώς χρειάζεται καλός προγραμματισμός παραγωγής από τα υπεύθυνα στελέχη, για το καλό της επιχείρησης.

- Μια άλλη ιδιότητα του συγκεκριμένου προγραμματισμού είναι η εξασφάλιση οικονομικής λειτουργίας του παραγωγικού μηχανισμού. Πρέπει, λοιπόν, να προσδιοριστεί η ποσότητα παραγωγής κάθε μηχανήματος που σε συνδυασμό με τις ποσότητες παραγωγής και των λοιπών μηχανημάτων, θα δίνει το χαμηλότερο κόστος του προϊόντος.
- Ιδιότητα του προγραμματισμού παραγωγής είναι και η εξασφάλιση της συνεχόμενης λειτουργίας του παραγωγικού μηχανισμού. Υπάρχουν περιπτώσεις εμφάνισης εμποδίων στη διαδικασία παραγωγής και συχνά προκαλούν προβλήματα. Συνεπώς, πρέπει να έχουν σχεδιαστεί και κάποιες εναλλακτικές λύσεις που να επιτρέπουν τη συνέχιση της παραγωγής. Για παράδειγμα, μια τέτοια λύση είναι οι εναλλαγές που μπορούν να γίνουν ανάμεσα σε προϊόντα της ίδιας ομάδας που επηρεάζονται από την εμφάνιση εμποδίων.

Ο αντικειμενικός σκοπός του προγράμματος παραγωγής είναι να καλύψει τις παραγωγικές ανάγκες της επιχείρησης. Επίσης στοχεύει στα παρακάτω (Πομόνης, 2001) :

- Στην κάλυψη των αναγκών του προγραμματισμού πωλήσεων, δηλαδή στην παραγωγή των προϊόντων σε είδος, σε ποσότητα και στον προβλεπόμενο χρόνο. Σκοπός του προγραμματισμού αυτού είναι η τήρηση των παραγωγικών προϋποθέσεων και ο καθορισμός της κατάλληλης παραγωγικής λειτουργίας ώστε να υλοποιηθούν όσα έχει ορίσει το πρόγραμμα πωλήσεων. Σε περίπτωση που ο στόχος αυτός δεν επιτευχθεί, η επιχείρηση δε θα καταφέρει να υλοποιήσει ανάλογες πωλήσεις. Αυτό οδηγεί σε πληθώρα αρνητικών συνεπειών στα οικονομικά της επιχείρησης, αλλά και στη ρευστότητα. Ωστόσο η παραγωγή έχει τους δικούς της όρους οικονομικής λειτουργίας σύμφωνα με τους οποίους ρυθμίζει τις ποσότητες και τη χρονική διάρκεια παραγωγής των προϊόντων.
- Στην παραγωγή ποσότητας προϊόντων σύμφωνα με τις τεχνικές προδιαγραφές της επιχείρησης και τις κρατικές ρυθμίσεις τυποποίησης που υπάρχουν. Επίσης, η ποιότητα των προϊόντων αποτελεί σημαντικό στόχο, η έλλειψη της οποίας προκαλεί αντίστοιχες συνέπειες με αυτή της έλλειψης ποσότητας προϊόντων. Η επιχείρηση πρέπει λαμβάνει κατάλληλα οργανωτικά μέτρα παραγωγής, ώστε να

εξασφαλίζεται η εκτέλεση κατεργασιών των προϊόντων, σύμφωνα με τις μεθόδους κατεργασίας που έχουν προδιαγραφεί.

- Στην παραγωγή προϊόντων με χαμηλό κόστος. Το χαμηλότερο κόστος επιφέρει υψηλότερο μικτό κέρδος για την επιχείρηση και πρέπει να απορρέει από την καλή λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας. Πρέπει, λοιπόν, να γίνεται αξιοποίηση της πρώτης ύλης με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο, να αποφεύγονται ελαττωματικά προϊόντα και να γίνεται ορθή εφαρμογή των μεθόδων.

2.4.3 Προγραμματισμός εφοδιασμού

Ο προγραμματισμός του εφοδιασμού συνδέεται άμεσα με τον προγραμματισμό της παραγωγής. Όταν οριστεί το πρόγραμμα της παραγωγής που προσδιορίζει τις ανάγκες της παραγωγής ανά είδος, ποσότητα και χρόνο υλοποίησης, εντοπίζονται οι ανάγκες ποσότητας υλικών. Εν συνεχεία οι ανάγκες αυτές μεταβιβάζονται στη διεύθυνση εφοδιασμού και ορίζεται ο προγραμματισμός εφοδιασμού της επιχείρησης, ο οποίος ασχολείται με την αγορά των πρώτων υλών όπως έχουν προβλεφτεί.

Ο προγραμματισμός εφοδιασμού μιας επιχείρησης στοχεύει στα εξής (Πομόνης, 2001):

- Στον προσδιορισμό της απαραίτητης ποσότητας υλικού που πρέπει να αποκτηθεί για την παραγωγή των προϊόντων που έχει ανάγκη η επιχείρηση. Σύμφωνα με τον προγραμματισμό παραγωγής που έγινε νωρίτερα στην επιχείρηση, οι υπεύθυνοι του εφοδιασμού προσδιορίζουν τις απαραίτητες ποσότητες που πρέπει να αγοραστούν, ώστε να καλυφθούν οικονομικά οι ανάγκες της παραγωγής. Οι υπεύθυνοι του προγραμματισμού αυτού πρέπει να λαμβάνουν υπόψη του τους όρους εφοδιασμού της τρέχουσας αγοράς, όπως για παράδειγμα τη διαμόρφωση των τιμών.
- Στον καθορισμό του χρόνου κατά τη διάρκεια του οποίου πρέπει να αποκτηθούν οι πρώτες ύλες, δηλαδή τη χρονική τους κατανομή της χρονικής περιόδου που έχει οριστεί από την επιχείρηση. Ο προγραμματισμός εφοδιασμού, λαμβάνοντας υπόψη την απόσταση από τα σημεία ανεφοδιασμού,

πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζει τη χρονική διάρκεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση των παραγγελιών που χρειάζονται.

- Πρέπει, επίσης, να καθοριστούν οι τιμές με τις οποίες θα αποκτηθούν τα υλικά και κατ' επέκταση η αξία των συνολικών αγορών της περιόδου που έχει προγραμματιστεί από την επιχείρηση. Αν και οι τιμές είναι προσδιορισμένες γιατί διαμορφώνονται από την αγορά, η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να πετύχει διαφορετικές, πιο ευνοϊκές τιμές. Αυτό μπορεί να το καταφέρει μέσω της αναζήτησης προμηθευτή για κάθε είδος, που να προσφέρει ευνοϊκότερες τιμές. Οι προμηθευτές είναι αρκετοί και ο ανταγωνισμός μεγάλος τα τελευταία έτη. Συνεπώς, μπορεί να επιτύχει καλύτερες τιμές. Μπορεί να επιτύχει καλύτερες τιμές και μέσω παραγγελίας μεγάλης παρτίδας.
- Στον καθορισμό ειδικών εξόδων αγορών, δηλαδή των εξόδων αυτών που απαιτούνται για τη μεταφορά των υλικών από τα σημεία προμήθειας έως την αποθήκη της επιχείρησης. Πρέπει να θέτονται ειδικοί όροι που θα φροντίζουν για την ασφαλή διατήρηση της ποιότητας και της ποσότητας που αγοράστηκε. Τέτοια έξοδα είναι οι ναύλοι, οι συσκευασίες, τα αποθήκευτρα, τα ασφάλιστρα, κ.α.
- Στον καθορισμό του κόστους παραλαβής, δηλαδή στον καθορισμό των δαπανών που πραγματοποιούνται μέσα σε μια επιχείρηση. Τέτοια δαπάνη αποτελεί και η διαδικασία παραλαβής των υλικών με το που έρχονται στην επιχείρηση μέχρι την παράδοση τους στα διάφορα σημεία της παραγωγικής διαδικασίας. Οι υπεύθυνοι του εφοδιασμού φροντίζουν ώστε να διατηρηθεί χαμηλά το κόστος παραλαβής.
- Στον καθορισμό του κόστους λειτουργίας της διεύθυνσης εφοδιασμού. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει τις δαπάνες που απαιτούνται για την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία του εφοδιασμού. Οι δαπάνες αυτές είναι σταθερές ως προς το είδος και ως προς το ύψος του.
- Στον καθορισμό αποθεμάτων των απαιτούμενων υλικών. Πρόκειται για ένα επενδυμένο κεφάλαιο που προκαλεί δαπάνη τόκων. Κάποιοι τεχνικοί λόγοι δεν επιτρέπουν το συνεχή ανεφοδιασμό της παραγωγής απευθείας από τους παραγωγούς των υλικών στις ποσότητες και το χρόνο που απαιτείται από την

επιχείρηση. Αυτός είναι ο λόγος που κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη αποθέματος και η διατήρησή του με όσο γίνεται πιο οικονομικό τρόπο.

2.4.4 Χρηματοπιστωτικός προγραμματισμός

Ο χρηματοπιστωτικός προγραμματισμός εμπεριέχει προγραμματισμό επενδύσεων, εξασφάλισης κεφαλαίου και ρευστού για την επιχείρηση. Ο σκοπός της πραγματοποίησης επενδύσεων για μια επιχείρηση μπορεί να είναι κάποιος από τους παρακάτω λόγους:

- Φθορά των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού, ασφάλειας και βελτίωσης των συνθηκών εργασίας.
- Αντικατάσταση εργατικών χεριών λόγω έλλειψης επαρκούς εργατικής δύναμης ή λόγω υψηλού κόστους εργασίας.
- Βελτίωση της παραγωγικότητας και συνεπώς μείωση του κόστους παραγωγής.
- Παραγωγή νέων προϊόντων που είναι αδύνατον να παραχθούν με τα υπάρχοντα μηχανήματα.
- Τεχνολογική εξέλιξη και αυτοματοποίηση μεθόδων παραγωγής.
- Αύξηση της παραγωγικής ικανότητας ώστε να μπορέσει να αντιμετωπιστεί η αύξηση των πωλήσεων που προβλέπεται.

Οι επενδύσεις χωρίζονται σε κατηγορίες και ανάλογα με τη χρονική τους διάρκεια διακρίνονται σε:

- Μακροπρόθεσμες
- Βραχυπρόθεσμες

Οι επενδύσεις ανάλογα με το είδος της επένδυσης διακρίνονται σε:

- Άμεσα παραγωγικές, όπως για παράδειγμα ο μηχανολογικός εξοπλισμός της επιχείρησης
- Έμμεσα παραγωγικές, όπως για παράδειγμα οι κτιριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης.

Οι άμεσα παραγωγικές επενδύσεις εμπεριέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο συγκριτικά με τις έμμεσα παραγωγικές λόγω της γρήγορης τεχνολογικής εξέλιξης και της μεταβολής των προτιμήσεων των καταναλωτών. Αυτό οδηγεί στην ανάγκη μελέτης πριν από τη λήψη απόφασης πραγματοποίησης άμεσα παραγωγικών επενδύσεων. Οι ειδικές αυτές μελέτες που πρέπει να γίνουν μελέτη έρευνας αγοράς, κόστους, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας της επένδυσης. Οι έμμεσα παραγωγικές επενδύσεις εμπεριέχουν χαμηλότερο κίνδυνο και για τη λήψη ανάλογων αποφάσεων δε χρειάζεται ειδική μελέτη.

Η διάκριση των επενδύσεων ανάλογα με το βαθμό ανάγκης τους για την επιχείρηση δίνεται παρακάτω:

- Απαραίτητες επενδύσεις
- Αναγκαίες επενδύσεις
- Χρήσιμες επενδύσεις

Σε περίπτωση που τα διαθέσιμα κεφάλαια της επιχείρησης δεν φτάνουν για την υλοποίηση όλων των επενδύσεων, δίνεται προτεραιότητα στις απαραίτητες επενδύσεις και μετά σε εκείνες που προβλέπεται ότι θα αποσβεστούν σε μικρότερο χρονικό διάστημα από τα καθαρά κέρδη που πρόκειται να προκύψουν από αυτή.

Πριν υλοποιηθεί μια επένδυση από την επιχείρηση, οι υπεύθυνοι για τη λήψη αυτών των αποφάσεων πρέπει να μελετήσουν και να πάρουν απόφαση για τα παρακάτω:

- Σκοπό επένδυσης που πρέπει να γίνει.
- Σύνολο απαιτούμενης δαπάνης.
- Χρόνος χρηματοδότησης της επένδυσης αυτής.
- Απαραίτητος χρόνος για την απόσβεση προβλεπόμενης δαπάνης σύμφωνα με την αύξηση των κερδών που έχει προβλεφθεί.
- Όφελος από τη συγκεκριμένη επένδυση.

Η λήψη αποφάσεων σχετικά με την υλοποίηση επενδύσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική. Πριν ληφθεί η τελική απόφαση επενδύσεων πρέπει να μελετηθούν τα παραπάνω και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από τους υπευθύνους, ώστε να αποφευχθούν λάθη που θα θέσουν σε κίνδυνο την επιχείρηση. Οι λόγοι της σημαντικότητας λήψης απόφασης για τις επενδύσεις είναι οι ακόλουθοι (Πομόνης, 2001):

- Είναι γνωστό ότι οι επενδύσεις δεσμεύουν κεφάλαια για μεγάλο χρονικό διάστημα και συνεπώς η απόφαση για κάποιες επενδύσεις έχει μακροχρόνιες συνέπειες για την επιχείρηση.
- Τα κεφάλαια που δεσμεύουν οι επενδύσεις είναι αρκετά σημαντικά και συνεπώς η απόφαση για οποιεσδήποτε επενδύσεις διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης.
- Από την άλλη πλευρά οι μακροπρόθεσμες επενδύσεις διατρέχουν υψηλό κίνδυνο. Είναι πολύ πιθανόν να υποστούν οικονομική απαξίωση πριν ακόμα αποσβεστούν, λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων που διαδραματίζονται με γοργό ρυθμό. Με τη μελέτη των τάσεων και των μελλοντικών εξελίξεων στην αγορά, οι κίνδυνοι αυτοί είναι δυνατόν να μειωθούν αρκετά.

Στα πλαίσια του χρηματοπιστωτικού προγραμματισμού αναλύεται, μελετάται και προγραμματίζεται η ρευστότητα. Ο όρος ρευστότητα σημαίνει την ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει τα έξοδα της και να εξοφλεί τις υποχρεώσεις της έγκαιρα. Πρόκειται για μια ενέργεια που προϋποθέτει την ορθή ποσοτική και χρονική συσχέτιση του ενεργητικού με το παθητικό, έτσι ώστε οι ρευστοποιήσεις του ενεργητικού να ανταποκρίνονται στις απαιτούμενες εξοφλήσεις των υποχρεώσεων του παθητικού.

Ο προγραμματισμός της ρευστότητας αποτελεί ένα προγραμματισμό διαφορετικό από τους λοιπούς και διαχωρίζεται από αυτούς. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για μια ποιοτική έκφραση του οικονομικού προγραμματισμού της επιχείρησης, δηλαδή ο ίδιος προγραμματισμός αλλά από άλλη σκοπιά. Σκοπός του προγραμματισμού ρευστότητας δεν είναι να δημιουργεί νέα στοιχεία συστατικά του αποτελέσματος, αφού τα μεγέθη της περιουσίας που διαφαίνονται από τον προγραμματισμό αυτό δεν επηρεάζουν το οικονομικό αποτέλεσμα. Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν και παραπάνω, προκύπτει ότι ο ταμειακός προγραμματισμός μιας επιχείρησης είναι σημαντικός συγκριτικά με τους λοιπούς επιχειρηματικούς προγραμματισμούς, γιατί στοχεύει στην εξασφάλιση της απαραίτητης ρευστότητας για την επιχείρηση. Η ρευστότητα αυτή πρέπει να αρκεί για τη λειτουργία και τη διατήρηση της επιχείρησης. Ο ταμειακός προγραμματισμός στοχεύει και στην εξασφάλιση αναγκαίας χρηματοδότησης της επιχείρησης και γι' αυτό δημιουργείται τελευταίος από όλους τους άλλους προγραμματισμούς. Επίσης, επηρεάζει το

αποτέλεσμα της επιχείρησης επειδή προσδιορίζει το είδος, το χρόνο και την ποσότητα των κεφαλαίων που θα αντληθούν από εξωτερικές πηγές και παράλληλα προσδιορίζει και τις δαπάνες τόκων αυτής της χρηματοδότησης. Για να λειτουργήσει μια επιχείρηση είναι απαραίτητο να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις, όπως για παράδειγμα η εξασφάλιση των παραγωγικών μέσων, των πρώτων υλών, του εργατικού δυναμικού, κα στη απαραίτητη ποσότητα και στο σωστό χρόνο. Οι προϋποθέσεις αυτές αποκτούνται από την αγορά έναντι κάποιου χρηματικού ποσού. Συνεπώς, απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία της επιχείρησης αποτελεί ένα αντίστοιχο χρηματικό ποσό που πρέπει να είναι διαθέσιμο την κατάλληλη στιγμή.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν καταφέρει να ξεπληρώσει τις υποχρεώσεις της εντός της καθορισμένης χρονικής περιόδου κινδυνεύει να κλείσει. Οι δανειστές της μπορούν να το επιτύχουν αυτό με νομικές ενέργειες που δικαιούνται να κάνουν. Υπάρχει συνεχής διακίνηση χρημάτων εντός της επιχείρησης και απαιτείται ποσοτική και χρονική ανακατανομή του χρήματος, ώστε να καλυφθούν έγκαιρα οι δαπάνες και οι υποχρεώσεις της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, απαιτείται ορθή διαχείριση των χρημάτων που εισέρχονται στην επιχείρηση, ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα πληρωμής δανειστών και γενικότερα προβλήματα βιωσιμότητας της επιχείρησης αυτής. Τα χρηματικά ποσά εισέρχονται στην επιχείρηση μέσω των πωλήσεων στην αγορά, με μη σταθερό ρυθμό. Η χρονική και η ποσοτική κατανομή της εισροής χρημάτων δεν αποτελεί συνάρτηση των εξόδων, αλλά του βαθμού ρευστοποίησης των εσόδων της. Αυτή η διαφορά στο ρυθμό εισπράξεων και πληρωμών δημιουργεί χρονικά διαστήματα με χρηματική ανεπάρκεια και χρονικά διαστήματα με χρηματικό πλεόνασμα. Απαραίτητη λοιπόν, η ορθή διαχείριση από τους υπευθύνους της επιχείρησης, ώστε να κρατούνται χρήματα σε περίοδο χρηματικού πλεονάσματος, για κάλυψη κενών σε περιπτώσεις χρηματικής ανεπάρκειας, όταν χρειάζεται.

Επίσης, θα υπάρξουν και αρκετές περιπτώσεις που η επιχείρηση δεν θα μπορεί να καλύψει χρονικά κάποιο ταμειακό έλλειμμα που πιθανόν να προκύψει, με δικά της χρήματα και θα πρέπει να αναζητήσει εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης. Από τις εξωτερικές αυτές πηγές θα λάβει το χρήμα που χρειάζεται στο χρόνο και το ποσό που της λείπει και θα το επιστρέψει όταν θα έχει ταμειακό πλεόνασμα. Τις ανάγκες της επιχείρησης για χρήματα εντός κάποιου συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος καλείται να καλύψει ο προγραμματισμός της ρευστότητας (Πομόνης, 2001).

2.4.5 Προγραμματισμός λειτουργικού κόστους

Τα διευθυντικά στελέχη όλων των τμημάτων της επιχείρησης φροντίζουν να εξοπλιστούν με τα κατάλληλα μέσα, να εφαρμόσουν τις κατάλληλες μεθόδους, να εξασφαλίσουν το απαραίτητο εργατικό δυναμικό και προβαίνουν στις αναγκαίες δαπάνες, ώστε να επιτύχουν το σκοπό τους. Οι δαπάνες που γίνονται είναι απαραίτητες ώστε να λειτουργεί ο μηχανισμός της επιχείρησης και αποτελούν συνάρτηση αυτού του μηχανισμού σύμφωνα με το είδος και το μέγεθος τους. Αναφέρεται ότι ο μηχανισμός αυτός δε μεταβάλλεται, συνεπώς και οι δαπάνες αυτές είναι σταθερές. Ο επιχειρηματικός προγραμματισμός που καθορίζει τις ενέργειες των τμημάτων της επιχείρησης, πρέπει να ορίζει και τις τιμές που θα διαμορφωθούν οι σταθερές δαπάνες, δηλαδή πρέπει να είναι σε θέση να καθορίζει προγραμματισμό σταθερών δαπανών. Όμως, ο μηχανισμός αυτός όσο σταθερός και αν είναι παρουσιάζει κάποιες μικρές μεταβολές ανάλογα με τον όγκο του έργου που έχει να υλοποιήσει κάθε φορά. Αυτός είναι ο λόγος που δημιουργείται μια διακύμανση στις δαπάνες. Πρέπει να γίνεται πρώτα προγραμματισμός για το έργο των επιχειρηματικών λειτουργιών που θέλει να επιτύχει η επιχείρηση και μετά να ορίζεται προγραμματισμός για τις δαπάνες που είναι απαραίτητες ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι κάθε τμήματος. Ο λειτουργικός προγραμματισμός κόστους καταρτίζονται από κάθε επιχειρηματική διεύθυνση αφού καταρτιστεί προηγουμένως το πρόγραμμα που καλύπτει τις μεταβλητές δαπάνες της αντίστοιχης επιχειρηματικής λειτουργίας.

Ο βασικός σκοπός του προγραμματισμού του λειτουργικού κόστους είναι ο προσδιορισμός των στοιχείων των σταθερών δαπανών της επιχείρησης, σχετικά με ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα και μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο που προγραμματίζεται. Τα στοιχεία των σταθερών δαπανών που πρέπει να προσδιοριστούν από την επιχείρηση είναι τα εξής (Πομόνης, 2001):

- Είδη δαπανών που εμπεριέχονται στον προγραμματισμό της κάθε διεύθυνσης και αποτελούν συνάρτηση του έργου που καλείται να

υλοποιήσει η κάθε διεύθυνση. Η κάθε επιχειρηματική διεύθυνση έχει ένα τομέα υπηρεσιών που πρέπει να καλύψει, για παράδειγμα η διεύθυνση παραγωγής πρέπει να παρέχει όλες τις υπηρεσίες εκείνες που χρειάζονται για την εξασφάλιση μιας ομαλής παραγωγής των προϊόντων της επιχείρησης, σύμφωνα πάντα με τον προγραμματισμό της παραγωγής. Ο συγκεκριμένος προγραμματισμός επιδιώκει την αντικατάσταση μιας σταθερής δαπάνης, με μια άλλη ίσης απόδοσης, αλλά χαμηλότερου κόστους.

- Χρόνος που απαιτείται για να υλοποιηθεί η κάθε δαπάνη. Ο προσδιορισμός αυτός συνδέεται με την υπηρεσία που αποκτάει η επιχείρηση με την ανάλογη δαπάνη. Αν μια υπηρεσία καθυστερήσει να πραγματοποιηθεί, είναι πολύ πιθανόν να δημιουργηθεί πρόβλημα στην έγκαιρη ολοκλήρωση του έργου της αντίστοιχης διευθυντικής μονάδας της επιχείρησης.
- Μέγεθος της δαπάνης, το οποίο αποτελεί τη βασικότερη επιδίωξη του προγραμματισμού των σταθερών δαπανών. Η επιδίωξη αυτή μπορεί να επιτευχθεί με το διαχωρισμό του ποσοτικού στοιχείου της δαπάνης από το χρηματικό. Με αυτό τον τρόπο πραγματοποιείται έλεγχος των σχέσεων μεταξύ των μονάδων των υπηρεσιών που καταναλώνονται και του έργου που παράγεται, ώστε να βρεθούν τρόποι βελτίωσης των σχέσεων αυτών. Επίσης, γίνεται έλεγχος της πορείας του κάθε συντελεστή δαπάνης χωρίς την ύπαρξη συμψηφισμών μεταξύ δύο μεγεθών. Σε περίπτωση απόκλισης, αυτός είναι ο τρόπος που εντοπίζεται ο λόγος του προβλήματος. Ο προγραμματισμός αυτός, λοιπόν, βοηθά στον έλεγχο της κάθε δαπάνης, ώστε να εντοπιστεί εάν η δαπάνη αυτή είναι πραγματική ή μη πραγματική ανάγκη. Αναφέρεται, ότι οι σταθερές δαπάνες δεν έχουν σταθερό μέτρο και αυτός είναι ο λόγος που ως μέτρο χρησιμοποιούνται τα στοιχεία που υπάρχουν για το ύψος αυτών των δαπανών σε προηγούμενες περιόδους. Μελετώνται, λοιπόν οι παλαιότερες μεταβολές και γίνονται κάποιες συγκρίσεις και κάποιες προβλέψεις για το μέλλον.
- Νομισματικό μέγεθος της δαπάνης, δηλαδή το χρηματικό ποσό που χρειάζεται για να αποκτηθεί κάποια υπηρεσία. Το νομισματικό μέγεθος εξαρτάται από τη ποσότητα της υπηρεσίας και από τη τιμή της στην αγορά. Ο προγραμματισμός αυτός στοχεύει στην συμπίεση των τιμών, ώστε να

επιτύχει τη μείωση της κάθε δαπάνης που απαιτείται, αποφεύγοντας, όμως, την υποβάθμιση των υπηρεσιών που προέρχονται από αυτή. Τέλος, στο προγραμματισμό των σταθερών δαπανών πρέπει να ορίζεται η χρονική στιγμή που θα καταβληθεί το ποσό αυτό, για να εξοφληθεί και η δαπάνη.

2.5 Διοίκηση και προγραμματισμός

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης είναι αυτά που σε συνεργασία με τη διεύθυνση λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τον προγραμματισμό και την εφαρμογή των απαραίτητων στρατηγικών για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη, όσον αφορά στον προγραμματισμό, αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ της διεύθυνσης και των τμηματάρχων που θα αναλάβουν τον κατάλληλο για αυτούς προγραμματισμό και υλοποίηση ενεργειών. Τα διοικητικά στελέχη, δηλαδή, μεταφέρουν τις απαραίτητες πληροφορίες και τα απαραίτητα στοιχεία στους τμηματάρχες. Αρκετά πράγματα σχετικά με αυτό το θέμα αναφέρθηκαν και παραπάνω. Σε αυτό το σημείο παρουσιάζεται μια άλλη αντιμετώπιση του προγραμματισμού από τα διοικητικά στελέχη. Συγκεκριμένα, υπάρχουν αρκετά διοικητικά στελέχη σε μια επιχείρηση, τα οποία έχουν ιδιαίτερες ικανότητες, προσόντα, προνοητικότητα, είναι γνώστες του προγραμματισμού, αλλά αντιστέκονται στην εφαρμογή του. Εν συνεχεία αναφέρονται κάποιοι από τους λόγους αυτούς:

- Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη συνήθως δραστηριοποιούνται σύμφωνα με τα άμεσα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν, γιατί αυτά τα προβλήματα παρέχουν ανατροφοδότηση. Σε περίπτωση, δηλαδή, που ένα διοικητικό στέλεχος βοηθήσει έναν πελάτη που βιάζεται να παραλάβει την παραγγελία του, ο πελάτης θα τον ευχαριστήσει εκείνη τη στιγμή. Αντίθετα, ο προγραμματισμός αντιμετωπίζει μελλοντικά γεγονότα και οι ανταμοιβές καθυστερούν.
- Ο καλός προγραμματισμός απαιτεί σκληρή δουλειά και χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια από τα υπεύθυνα διοικητικά στελέχη. Τα στελέχη αυτά, οφείλουν

να μελετούν και να υπολογίζουν όλους τους παράγοντες πριν προγραμματίσουν το οτιδήποτε.

- Ο προγραμματισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων. Συχνά τα διοικητικά στελέχη θέλουν να αποκρύψουν τα στοιχεία του προγραμματισμού, ώστε να μη καταλάβει κανείς ότι ο προγραμματισμός που κατάρτισαν ήταν ελλιπείς και οι ενέργειες δεν υλοποιήθηκαν. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων, όμως, βοηθά στην εφαρμογή διορθωτικών αλλαγών, όπου χρειάζεται ή στη συνέχιση του προγραμματισμού.
- Τέλος, αναφέρεται ότι ο προγραμματισμός απαιτεί έντονο προβληματισμό και πληθώρα γραπτών δραστηριοτήτων, κάτι που δυσχεραίνει αρκετά διοικητικά στελέχη. Απαιτούνται αρκετά μεγάλα διαστήματα συλλογισμού και σκέψης για τη δημιουργία ενός καλού προγραμματισμού, κάτι που πιθανόν να είναι επώδυνο για κάποιον που νοιώθει καλά μόνο όταν δραστηριοποιείται.



Όπως προκύπτει και από τα παραπάνω, 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 βρίσκεται, ο βαθμός αβεβαιότητας που παρουσιάζει το περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και οι μελλοντικές υποχρεώσεις που έχει. (Τζωρτζιάκης & Τζωρτζιάκη, 2004).

Όταν τα στελέχη μιας επιχείρησης βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας, τα σχέδια που εκπονούν είναι λειτουργικά βραχυχρόνια προγράμματα. Αντίθετα τα ανώτερα στελέχη προσανατολισμός τους γίνεται στρατηγικός και εκπονούν έχουν στρατηγικό προσανατολισμό και δημιουργούν κυρίως μακροχρόνια στρατηγικά προγράμματα. Συνεπώς, ο τύπος του προγραμματισμού για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι αποκλειστικά στρατηγικός. Όμως, σε μια πιο μικρή επιχείρηση συνήθως ο διευθυντής εκπονεί και τους δύο τύπους προγραμματισμού. Πρέπει, λοιπόν να είναι γνώστης και των δύο τύπων προγραμματισμού. Η μικρή επιχείρηση απαιτεί περισσότερες γνώσεις και μεγαλύτερη προσπάθεια από το διευθυντή της.

3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στην επιχειρηματική λήψη αποφάσεων και πριν ξεκινήσει η ανάλυση της διαδικασίας αυτής, κρίνεται απαραίτητο να δοθεί ένας ορισμός της έννοιας *απόφαση*. Ως απόφαση, λοιπόν, ορίζεται η επιλογή μιας πράξης, η οποία έχει προηγηθεί της διαδικασίας της σκέψης για την επιλογή κάποιων σημαντικών ενεργειών που πρέπει να γίνουν. Συνεπώς, για να ληφθεί μία απόφαση χρειάζονται περισσότερες από μιας επιλογές. Η απόφαση δεν ορίζει μόνο ποια λύση θα ακολουθηθεί αλλά και ανάμεσα από ποιες πιθανές λύσεις έγινε η επιλογή αυτή (Λαλούμης, 2003). Συμπερασματικά, με τον όρο απόφαση εννοούμε τη διαδικασία εκείνη που αποβλέπει στη λύση προβλημάτων που έχουν σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.

Όλοι ανεξαρτήτως προβαίνουν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, είτε στην προσωπική, είτε στην επαγγελματική τους ζωή. Η ανάλυση των αποφάσεων είναι το επιστημονικό πεδίο, το οποίο εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο καθένας μπορεί να βελτιώσει την διαδικασία λήψης αποφάσεων (Μητρόπουλος, 2007).

Η λήψη των αποφάσεων αποτελεί σήμερα, μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες στην διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Στον επιχειρηματικό τομέα, η λήψη των αποφάσεων ορίζεται ως η στρατηγική λήψη αποφάσεων που απαιτεί από μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό να λάβει υπόψη του όλες τις πιθανές αποφάσεις των ανταγωνιστών.

Μια ορθή απόφαση λαμβάνεται μέσα από τον έλεγχο μιας σειράς ενεργειών, αφού πρώτα μελετηθούν όλες οι εναλλακτικές ενέργειες που μπορούν να γίνουν. Η ορθή λήψη αποφάσεων σε μια επιχείρηση, καθορίζει την μετέπειτα πορεία της και χρήζει ιδιαίτερης προσοχής. Τα τελευταία έτη, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν βοήθεια σχετική με τη λήψη αποφάσεων, μέσω της χρήσης συστημάτων επιχειρησιακής νοημοσύνης. Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν έννοιες και τεχνολογίες που

βοηθούν στην ανάλυση των αναγκών της αγοράς και στην λήψη αποφάσεων, προσφέροντας μια πελατοκεντρική σχέση (Πραστάκος, 2006).

Στο σημείο αυτό γίνεται μια προσπάθεια ορισμού της έννοιας του *προβλήματος*, μία έννοια που χρησιμοποιείται συχνά σε αυτήν την εργασία. Με τον όρο πρόβλημα αποφάσεων, προσδιορίζεται ο συνδυασμός μεταξύ ενός προβλήματος που χρήζει επίλυσης και της απόφασης που θα οδηγήσει στην επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος.

Σε μια επιχείρηση, ως πρόβλημα χαρακτηρίζεται η διαφορά που υπάρχει μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και μιας επιθυμητής κατάστασης. Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο ορισμό, προκειμένου ένα στέλεχος να μπορεί να αναπτύξει ένα καλά σχεδιασμένο πρόβλημα θα πρέπει να περιλαμβάνει τρία στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι η τρέχουσα κατάσταση που επικρατεί, η κατάσταση στην οποία επιθυμεί να φτάσει, καθώς και ένας στόχος ο οποίος ουσιαστικά προκαλεί την διαφορά μεταξύ των δύο προαναφερθέντων καταστάσεων. Στο σημείο αυτό σημειώνεται ότι οι επιθυμητές καταστάσεις μπορεί να είναι περισσότερες από μια, αλλά τουλάχιστον θα πρέπει να υπάρχει μία.

Ένα στοιχείο που είναι επίσης απαραίτητο για την διενέργεια των σωστών βημάτων και την εύρεση της βέλτιστης λύσης στα προβλήματα αποφάσεων είναι η υπομονή. Ένα λάθος που συμβαίνει πολύ συχνά είναι η πρόωρη επικέντρωση στις εναλλακτικές λύσεις. Στις περιπτώσεις αυτές το πρόβλημα μπορεί να οριστεί εξ' αρχής ανάλογα με την εναλλακτική λύση που πρέπει να εφαρμοστεί.

Επομένως, ένας κακός ορισμός του προβλήματος αποφάσεων, λόγω της εφαρμογής κάποιας συγκεκριμένης λύσης, μπορεί να οδηγήσει τον αναλυτή στο σφάλμα ότι θα επικεντρωθεί σε λύσεις οι οποίες θα μοιάζουν με την αρχική εναλλακτική λύση.

Πέρα από τον ορισμό του προβλήματος και την διατύπωση των εναλλακτικών λύσεων, πολύ σημαντική διαδικασία κατά την δόμηση του προβλήματος, είναι και η περιγραφή των λεπτομερειών του. Η περιγραφή του προβλήματος περιέχει λεπτομέρειες όπως: «πόσο μεγάλο είναι», «πόσους ανθρώπους επηρεάζει», «πόσα χρήματα απαιτούνται», «πότε άρχισε», «πόσες λύσεις έχουν δοκιμασθεί μέχρι τώρα», «ποίοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι για την επίλυση του», κ.λπ. Μια λεπτομερής

κατανόηση του προβλήματος μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμη για τα επόμενα βήματα της ανάλυσης αποφάσεων (Μητρόπουλος, 2007).

3.2 Διαδικασία – Στάδια

Η λήψη των αποφάσεων είναι μια διαδικασία που αποτελείται από κάποια στάδια. Τα στάδια αυτά βοηθούν στην υιοθέτηση ενός συστήματος για την αντιμετώπιση ενός δύσκολου προβλήματος, συνυπολογίζοντας όλα τα εναλλακτικά σχέδια δράσης, πριν ληφθεί μια απόφαση. Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

1. Εντοπισμός προβλήματος ή ευκαιρίας
2. Ανάλυση συστήματος
3. Διατύπωση στόχων
4. Σχεδιασμός συστήματος
5. Διατύπωση μοντέλου
6. Επίλυση μοντέλου
7. Ανάλυση προτεινόμενης λύσης
8. Υλοποίηση αυτής της λύσης
9. Παρακολούθηση - έλεγχος

Τα παραπάνω βήματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά, μέσα από τον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 3: Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

| |
|------------------------|
| Εντοπισμός προβλήματος |
| Ανάλυση συστήματος |
| Διατύπωση στόχων |
| Σχεδιασμός συστήματος |
| Διατύπωση μοντέλου |
| Επίλυση μοντέλου |
| Ανάλυση λύσης |
| Υλοποίηση λύσης |
| Έλεγχος |

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται αναλυτική και ξεχωριστή περιγραφή των σταδίων που αναφέρθηκαν παραπάνω (Πραστάκος, 2006).

I. Εντοπισμός προβλήματος

Το πρώτο στάδιο λήψης αποφάσεων σε μια επιχείρηση αποτελεί ο εντοπισμός του προβλήματος, για το οποίο πρέπει να ληφθεί η απόφαση αυτή και αποτελεί το πιο σημαντικό στάδιο. Το στάδιο αυτό παίζει καθοριστικό ρόλο σε μια απόφαση και είναι λογικό. Αν δεν εντοπιστεί το πρόβλημα είναι αδύνατη η εύρεση σχετικής λύσης (Boulgarides, 2001).

Ο καθορισμός του προβλήματος, δηλαδή του θέματος που χρειάζεται απόφαση σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, γίνεται μέσω κάποιων πρόσθετων διαδικασιών. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις διαθέτουν συστήματα επιτελικής πληροφόρησης που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση δεδομένων και τα οποία εντοπίζουν τη βέλτιστη δυνατή λύση για το κάθε πρόβλημα. Αναλύοντας πάντα τα στοιχεία που διαθέτει.

Ένα σύνηθες, αλλά και σημαντικό πρόβλημα λήψης απόφασης που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, είναι η εύρεση της διαφοράς μεταξύ υπάρχοντος και επιθυμητού ύψους πωλήσεων ή η ύπαρξη χρηματικού πλεονάσματος και η αναζήτηση του καλύτερου δυνατού επενδυτικού τρόπου, ώστε να αξιοποιηθεί ορθά.

Ο εντοπισμός του προβλήματος, λοιπόν, αποτελεί τη σύλληψη ενός ερεθίσματος από το περιβάλλον ενός ατόμου, με σκοπό τη λήψη μιας ορθής απόφασης και τον καθορισμό των καλύτερων δυνατών ενεργειών. Ο εντοπισμός τυχών προβλημάτων ή ευκαιριών, που χρήζουν απόφασης από μια επιχείρηση, δεν γίνεται μόνος του. Απαιτεί μεγάλη προσπάθεια από όλα τα στελέχη της επιχείρησης, καθώς και από την αξιοποίηση ενός αποτελεσματικού συστήματος πληροφοριών, σχετικά με την επιχείρηση και το περιβάλλον της.

II. Ανάλυση συστήματος

Αφού εντοπιστεί και οριστεί το πρόβλημα που χρήζει λήψη απόφασης από την επιχείρηση, ακολουθεί το δεύτερο στάδιο. Στο δεύτερο στάδιο πραγματοποιείται η αποτύπωση και η ανάλυση του συστήματος, σύμφωνα πάντα με τη φύση του προβλήματος. Οι ενέργειες που μπορούν να υλοποιηθούν σε μια επιχείρηση κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου είναι:

- ✓ προσδιορισμός δομής του συστήματος αλλά και των υποσυστημάτων,
- ✓ καταγραφή του τρόπου λειτουργίας τους,
- ✓ καταγραφή των πληροφοριακών συστημάτων και διαδικασιών,
- ✓ εντοπισμός στρατηγικής και στόχων της επιχείρησης,
- ✓ μελέτη του ανταγωνισμού,
- ✓ καθορισμός κουλτούρας των στελεχών,
- ✓ θέματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Μέσω της αποτύπωσης και της ανάλυσης του συστήματος, η διοίκηση μιας επιχείρησης στοχεύει στην απόκτηση μιας πλήρους εικόνας των προβλημάτων και των αναγκών που έχει η επιχείρηση αυτή. Επίσης, στοχεύει στον ορισμό των μεταβλητών και των περιορισμών που πρόκειται να ληφθούν υπόψη, καθώς και των πιθανών

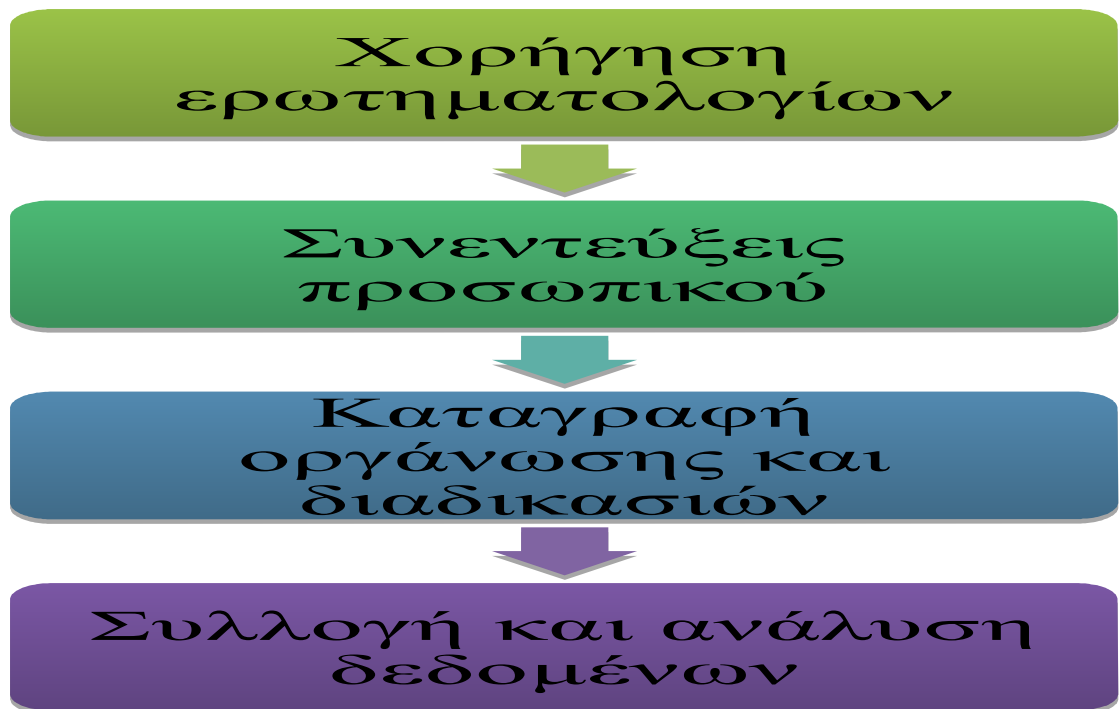
ιδεών και στρατηγικών που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη λειτουργία της επιχείρησης (Πραστάκος, 2006).

Η καταγραφή και η ανάλυση του συστήματος υλοποιείται ακολουθώντας κάποια βήματα. Μερικά από τα βήματα αυτά μπορούν να παραλειφθούν, ανάλογα με το πρόβλημα, τις δυνατότητες υλοποίησής του, τους χρονικούς περιορισμούς. Τα βήματα αυτά είναι τα εξής:

- *Συνέντευξη*: ατομική ή ομαδική υπό μορφή συζήτησης μεταξύ ατόμων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Μέσω των συνεντεύξεων συλλέγονται πληροφορίες που αφορούν στα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης ή του οργανισμού, σχετικά με διοικητικές ενέργειες. Συγκεκριμένα, συλλέγονται πληροφορίες για την οργάνωση, τη στρατηγική που εφαρμόζεται, την κουλτούρα, το προσωπικό, τα τεχνολογικά μέσα, κ.α. Με τα στοιχεία που συγκεντρώνονται από τις συνεντεύξεις, καταγράφονται ιδέες και προτάσεις για την οργανωτική δομή, τα μηχανογραφικά συστήματα, την επικοινωνία μεταξύ στελεχών και προσωπικού, κ.α. Όπως προκύπτει, η συνέντευξη βοηθά ιδιαίτερα στη λήψη των αποφάσεων. Αφού συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες, οι υπεύθυνοι μιας επιχείρησης προχωρούν στη χορήγηση ερωτηματολογίων για συλλογή πληροφοριών του ευρύτερου περιβάλλοντος.
- *Ερωτηματολόγια*: βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης, να συλλέξει απαραίτητες πληροφορίες τόσο για το εσωτερικό όσο και για το εξωτερικό περιβάλλον της. Η χορήγηση ερωτηματολογίων και η ανάλυση των αποτελεσμάτων ανά τακτά χρονικά διαστήματα, δίνει την ευκαιρία στα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, να συγκεντρώσουν πληροφορίες για την κουλτούρα, την στρατηγική και το προσωπικό. Επίσης, μπορούν να συγκεντρωθούν χρήσιμες πληροφορίες από την αγορά. Αναφέρεται, ότι υπάρχουν και εξειδικευμένα ερωτηματολόγια, μέσω των οποίων συλλέγονται διάφορες πληροφορίες σύμφωνα με την φύση του έργου. Η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου βοηθά στον εντοπισμό της τρέχουσας κατάστασης και των αναγκών της επιχείρησης. Συνεπώς, συμβάλλει στην ορθή λήψη μιας απόφασης. Εν συνεχεία ακολουθεί η καταγραφή της οργάνωσης και των απαραίτητων διαδικασιών.

- *Καταγραφή οργάνωσης και διαδικασιών:* Σε αυτό το σημείο, πραγματοποιείται αξιολόγηση των βασικών δεικτών που σχετίζονται με την αποδοτικότητα των διαδικασιών μιας επιχείρησης, συγκριτικά με τους στόχους της. Επίσης, εντοπίζονται τυχόν αδυναμίες στον σχεδιασμό λειτουργίας, γίνονται επαναλήψεις διαδικασιών εάν χρειάζεται, συμπληρώνονται κενά ή ελλείψεις στις εργασίες προσωπικού, κ.α. Γενικότερα, υλοποιούνται αλλαγές στις διαδικασίες και στην οργάνωση της επιχείρησης, όπου χρειάζεται.
- *Συλλογή και ανάλυση στοιχείων:* Τα προηγούμενα βήματα βοηθούν στη συλλογή απαραίτητων πληροφοριών για μια επιχείρηση. Εν συνεχεία πραγματοποιείται ανάλυση των στοιχείων αυτών μέσω χρήσης στατιστικών μεθόδων και φυσικά στατιστικών εργαλείων. Η ανάλυση αυτή βοηθά στην κατανόηση των μεγεθών που εξελίσσονται κάτω από αβεβαιότητα, όπως για παράδειγμα οι πωλήσεις ή ο ανταγωνισμός.

Ακολουθεί σχηματική και συνοπτική απεικόνιση των βημάτων καταγραφής και ανάλυση του συστήματος λήψης απόφασης που θα εφαρμοστεί τελικά από την επιχείρηση.



Σχήμα 7: Βήματα ανάλυσης συστήματος

Αυτή η διαδικασία μπορεί να είναι πολύ απλή ή αρκετά δύσκολη και περίπλοκη. Στην τελευταία περίπτωση, όπου η διαδικασία ανάλυσης συστήματος γίνεται περίπλοκη, απαιτείται η χρήση εξειδικευμένων εργαλείων. Για παράδειγμα, απλή διαδικασία αυτής της περίπτωσης, αποτελεί ο προσδιορισμός μιας συγκεκριμένης λειτουργίας, όπως της άριστης διαχείρισης των αποθεμάτων της επιχείρησης. Μια πιο περίπλοκη διαδικασία αποτελεί ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών για την βελτίωση της λειτουργίας μιας επιχείρησης (Καθαράκη, 2007).

Αφού ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία και συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για το σύστημα, οι υπεύθυνοι της επιχείρησης προχωρούν στην διαδικασία διατύπωσης των στόχων, λαμβάνοντας υπόψη τους και μελετώντας όλα τα στοιχεία.

III. Διατύπωση στόχων

Στο στάδιο αυτό θέτονται οι στόχοι που επιδιώκει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Οι πιο συνηθισμένοι στόχοι μιας επιχείρησης σήμερα είναι: η μεγιστοποίηση του κέρδους, η ελαχιστοποίηση του κόστους, η βελτίωση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας. Το στάδιο αυτό θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό, γιατί από την ορθή διατύπωση των στόχων εξαρτάται η επιτυχία στην εφαρμογή των λύσεων που προτείνονται. Υπάρχουν περιπτώσεις που οι στόχοι δεν είναι προφανείς και περιπτώσεις που οι στόχοι είναι περισσότεροι του ενός και χρειάζονται ιεράρχηση.

Η διατύπωση των στόχων χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και πρέπει να είναι σαφής και κατανοητή. Οι στόχοι με τη σειρά τους, πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και φιλόδοξοι. Όταν ένας στόχος είναι φιλόδοξος, μπορεί να ανταπεξέλθει στις διεθνείς τάσεις και το κλίμα του έντονου ανταγωνισμού. Οι φιλόδοξοι στόχοι είναι αυτοί που δίνουν τα κίνητρα και προσφέρουν στα στελέχη της διοίκησης μια αίσθηση επιτυχίας. Μια επιχείρηση πρέπει να θέσει φιλόδοξους στόχους γιατί διαφορετικά κινδυνεύει να χάσει το συγκριτικό της πλεονέκτημα στην αγορά ή ακόμα χειρότερα, να μην το αποκτήσει ποτέ. Οι ρεαλιστικοί στόχοι είναι οι υλοποιήσιμοι στόχοι. Πρόκειται για στόχους που λαμβάνουν υπόψη την τρέχουσα κατάσταση της εκάστοτε επιχείρησης, δεν είναι εξωπραγματικοί και μπορούν να υλοποιηθούν σύμφωνα με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση. Βασική προϋπόθεση της διοίκησης κάθε επιχείρησης που θέτει στόχους είναι η ικανότητα να μπορέσει να διατηρήσει ένα όραμα και μια ρεαλιστική αντίληψη της πραγματικότητας (Πραστάκος, 2006).

Τα τελευταία έτη, οι στόχοι μιας επιχείρησης διατυπώνονται μέσα από την δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Συχνά το επιχειρηματικό σχέδιο υλοποιείται με την συνεργασία ενός εξειδικευμένου συμβούλου ο οποίος γνωρίζει τον κλάδο και μπορεί να καθοδηγήσει την αντίστοιχη ομάδα εργασίας. Το επιχειρηματικό σχέδιο γίνεται για κάθε επόμενο έτος σε μια επιχείρηση, ακολουθεί κάποια πρότυπα, είναι συνοπτικό και αποτελεί σημαντικό βοήθημα για τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης (Πραστάκος, 2006).

IV. Σχεδιασμός συστήματος

Αφού τεθούν οι στόχοι από τη διοίκηση της επιχείρησης, ξεκινά ο σχεδιασμός του νέου συστήματος. Το νέο αυτό σύστημα σχεδιάζεται σύμφωνα με τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης. Για παράδειγμα, εάν ο στόχος της επιχείρησης είναι η βελτίωση των χρόνων ανταπόκρισης στους πελάτες, τότε το σύστημα θα σχεδιασθεί σύμφωνα με το στόχο αυτό, ώστε να βελτιώσει το ρυθμό καταγραφής των μηνυμάτων και να μειώσει το χρόνο διεξαγωγής της όλης διαδικασίας.

Ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος μιας επιχείρησης, ώστε να τη βοηθήσει να υλοποιήσει τους στόχους της, βασίζεται σε μια σειρά από ενέργειες. Οι ενέργειες αυτές παρουσιάζονται παρακάτω (Πραστάκος, 2006):

- Αρχικά, μελετώνται οι στόχοι που έχουν τεθεί σε προηγούμενη φάση και όλα τα προηγούμενα στοιχεία της επιχείρησης που σχετίζονται με το θέμα.
- Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις παραπάνω αναλύσεις, συνδυάζονται με την εμπειρία που διαθέτουν τα στελέχη από προηγούμενες αντίστοιχες μελέτες.
- Τα στελέχη διαθέτουν σύγχρονα εργαλεία πληροφορικής που συμβάλλουν στην αξιολόγηση εναλλακτικών συστημάτων και σεναρίων, ώστε να παρέχεται η δυνατότητα μέτρησης των κρίσιμων παραμέτρων απόδοσης και του σχεδιασμού νέων διαδικασιών.
- Επίσης, προτείνονται καινοτόμες ιδέες για την οργάνωση, την λειτουργία και τις στρατηγικές που έχουν καταγραφεί από την ανάλυση και πρέπει να υιοθετηθούν από την επιχείρηση.
- Τέλος, υλοποιείται έρευνα ώστε να εντοπισθούν οι καλύτερες δυνατές εφαρμογές επίλυσης του προβλήματος που μελετάται.

V. Διατύπωση μοντέλου

Βασικό στάδιο της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων αποτελεί η διατύπωση του μοντέλου. Στο στάδιο αυτό δημιουργείται μια πιο απλή απεικόνιση του

πραγματικό συστήματος, ώστε να μπορούν να μελετηθούν και να αναλυθούν ευκολότερα και σωστότερα οι στρατηγικές και οι στόχοι της εκάστοτε επιχείρησης. Αυτή η μελέτη έχει ως αντικειμενικό σκοπό την επιλογή της καλύτερης στρατηγικής για την επιχείρηση.

Με τη έννοια του μοντέλου, στην επιχειρηματική διοίκηση, νοείται ένα σύνολο από ποσοτικές εντολές σε έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή, που εκφράζουν τους στόχους του προβλήματος και τους περιορισμούς του περιβάλλοντος. Η διαδικασία της διατύπωσης του μοντέλου χωρίζεται σε τρεις φάσεις:

- Αρχικά, υλοποιείται η διατύπωση κάποιων λογικών υποθέσεων που παρουσιάζουν το πρόβλημα σε πιο απλή μορφή. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται πιο εύκολη η ανάλυση και η επίλυση του προβλήματος. Επίσης, διευκολύνεται και η κατανόηση των αποτελεσμάτων.
- Στη συνέχεια πραγματοποιείται η διατύπωση των μαθηματικών σχέσεων και οι σχετικές εντολές που δίνονται στον υπολογιστή, ώστε να ενεργοποιηθεί το σύστημα και να ξεκινήσει η λειτουργία του. Οι μαθηματικές σχέσεις και οι εντολές αυτές, εκφράζουν τις σχέσεις μεταξύ των συντελεστών του συστήματος, των στόχων, των μεταβλητών και του περιβάλλοντος.
- Στην τελευταία φάση γίνεται η επιβεβαίωση του μοντέλου. Για να επιβεβαιωθεί η σωστή λειτουργία του νέου μοντέλου, πραγματοποιείται μια δοκιμαστική χρήση του σε ένα απλό πρόβλημα. Με τον τρόπο αυτό γίνεται έλεγχος ακρίβειας των υποθέσεων και των εντολών που ορίστηκαν στις προηγούμενες φάσεις. Εάν τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά, επαναλαμβάνονται και διορθώνονται όλες οι προηγούμενες φάσεις (Πραστάκος, 2006). Εν συνεχεία ακολουθεί η επίλυση του μοντέλου.

VI. Επίλυση μοντέλου

Σε αυτό το σημείο ορίζεται η κατάλληλη στρατηγική, δηλαδή αυτή που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να επιτύχει το στόχο που έχει θέσει. Πρέπει να

εφαρμοστούν οι απαραίτητες τεχνικές ώστε να πραγματοποιηθεί η επίλυση του μοντέλου και να δοθεί η λύση στο πρόβλημα. Για τον καθορισμό της στρατηγικής χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές, οι οποίες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Συγκεκριμένα, υπάρχουν τεχνικές που εντοπίζουν την άριστη στρατηγική για το στόχο που έχει τεθεί και τεχνικές που βρίσκουν μια ικανοποιητική στρατηγική λύση για την επίτευξη του στόχου αυτού.

Απαραίτητη η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή για την εφαρμογή οποιασδήποτε από τις δύο κατηγορίες επιλέξει η επιχείρηση. Υπάρχουν και κάποια προβλήματα, που χαρακτηρίζονται απλοϊκά, τα οποία μπορούν να επιλυθούν με τη χρήση γραφικών μεθόδων. Τέτοια προβλήματα είναι συνήθως διδακτικού περιεχομένου (Πραστάκος, 2006).

VII. Ανάλυση λύσης

Η στρατηγική που επιλέχτηκε σε προηγούμενη φάση ισχύει για τις παραμέτρους του περιβάλλοντος, που λήφθηκαν υπόψη κατά την αρχική φάση του συστήματος και την διαδικασία διατύπωσης του μοντέλου. Οι παράμετροι αυτοί πιθανόν να αφορούν στις τιμές, στην ανταγωνιστικότητα, στην αποδοτικότητα, κ.α.

Σημαντικό είναι πριν υλοποιηθεί η στρατηγική που έχει επιλεγεί, να γίνει μια δοκιμαστική εφαρμογή από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, ώστε να εντοπισθούν οι επιπτώσεις που μπορεί να έχει σε αυτήν μια οποιαδήποτε αλλαγή στο περιβάλλον της επιχείρησης. Μια δοκιμή μπορεί να γίνει κατά τη διαδικασία προγραμματισμού της παραγωγής. Ιδιαίτερα χρήσιμη θα ήταν η γνώση των υπευθύνων σχετικά με τον τρόπο αλλαγής της παραγωγή, στην περίπτωση που μεταβληθούν κατά ποσοστό 10% οι τιμές ορισμένων τελικών προϊόντων, συγκριτικά με τις τιμές που είχαν προβλέψει αρχικά. Απαραίτητος λοιπόν ο έλεγχος αυτός πριν από την εφαρμογή της στρατηγικής και οι εφαρμογή αλλαγών όπου και εάν χρειάζεται.

Η ανάλυση της λύσης ονομάζεται και ανάλυση ευαισθησίας. Αναφέρεται ότι αυτό το στάδιο είναι αρκετά σημαντικό, γιατί μπορεί να επηρεάσει την διοίκηση και τα στελέχη της επιχείρησης, στην επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει. Σε

αρκετές περιπτώσεις παρατηρείται ότι εάν μια επιχείρηση υλοποιήσει ανάλυση ευαισθησίας πριν επιλέξει μια στρατηγική, συνήθως αποφασίζει να ακολουθήσει μια πιο συντηρητική πολιτική, η οποία θα αποδώσει καλύτερα αποτελέσματα (Πραστάκος, 2006).

VIII. Υλοποίηση λύσης

Αφού καθοριστεί ποια στρατηγική θα ακολουθηθεί τελικά από την επιχείρηση, ξεκινά η υλοποίησή της. Το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής αποτελεί το πιο δύσκολο στάδιο όλης της διαδικασίας της διοικητικής επιστήμης. Αυτό συμβαίνει γιατί κατά τη διάρκεια της μεταφοράς των αποτελεσμάτων από το χαρτί στο πραγματικό σύστημα διαπιστώνονται πρακτικές δυσκολίες ή θέματα που αφορούν στον ανθρώπινο παράγοντα κάπου δεν είχαν υπολογιστεί αρχικά. Ο ανθρώπινος παράγοντας δύσκολα λαμβάνεται υπόψη κατά το σχεδιασμό ενός ποσοτικού μοντέλου και πολλές φορές η αντίδραση του είναι απρόβλεπτη. Στην εφαρμογή ενός νέου συστήματος εργασίας, για παράδειγμα, που αριστοποιεί κάποιους συγκεκριμένους στόχους που έχουν τεθεί από τη διοίκηση της επιχείρησης, υπάρχει περίπτωση να προκληθούν αντιδράσεις από τους εργαζομένους για διάφορους λόγους. Τέτοιοι λόγοι μπορεί να είναι η μη αποδοχή τους για μέρος των στόχων που έχουν τεθεί, η αντίδραση τους σε αλλαγές που πιθανόν να προκαλέσουν μεταβολή των ισορροπιών στην επιχείρηση.

Σε τέτοιες περιπτώσεις βοηθούν αρκετά οι διοικητικές και όχι μόνο ικανότητες των μάνατζερ, οι οποίες είναι χρήσιμες σε όλη τη διάρκεια υλοποίησης του έργου. Ένας καλός μάνατζερ θα πρέπει, εκτός των άλλων, να είναι ικανός να εργάζεται στα πλαίσια μιας ομάδας, να παρακολουθεί αποτελεσματικά και να διοικεί την υλοποίηση ενός δύσκολου έργου (Πραστάκος, 2006).

3.3 Μορφές λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων

Η λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Μια πρώτη διάκριση είναι αυτή του τρόπου σκέψης κατά τη διάρκεια λήψης μιας σημαντικής απόφασης σε μια επιχείρηση και είναι σε γραμμικό και συστηματικό τρόπο σκέψης. Αναλυτικά οι δύο τύποι αυτοί παρουσιάζονται παρακάτω:

α) *γραμμικός* τρόπος σκέψης, σύμφωνα με τον οποίο κάθε πρόβλημα έχει μία μόνο λύση, η οποία δεν επηρεάζει τον υπόλοιπο οργανισμό ή επιχείρηση και όταν βρεθεί μένει έγκυρη συνέχεια.

β) *συστηματικός* τρόπος σκέψης, σύμφωνα με τον οποίον όλα τα προβλήματα είναι σύνθετα και έχουν περισσότερες από μια αιτίες. Αυτό σημαίνει ότι έχουν περισσότερες από μία λύσεις, που επηρεάζουν το σύνολο λειτουργίας του οργανισμού ή της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον τρόπο αυτό, η λύση των προβλημάτων αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, η οποία δεν μένει ποτέ σταθερή.

Μια άλλη διάκριση του τρόπου λήψης μιας επιχειρηματικής απόφασης είναι ο αυταρχικός, ο πειστικός, ο συμβουλευτικός και ο δημοκρατικός τρόπος, οι οποίοι παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω:

- *Αυταρχικός* τρόπος, όπου σύμφωνα με τον τρόπο αυτό, η διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού, παίρνει μόνη της τις σχετικές αποφάσεις αποκλείοντας τους υφιστάμενους από τη διαδικασία.
- *Πειστικός* τρόπος, όπου σε αυτήν την περίπτωση, η ανώτατη διοίκηση έχει ήδη αποφασίσει ασκώντας επιρροή στους άλλους ώστε να υιοθετήσουν την απόφασή της.
- *Συμβουλευτικός* τρόπος, όπου η ανώτατη διοίκηση συμβουλευέται και άλλα στελέχη ή εργαζομένους της επιχείρησης, πριν πάρει την τελική απόφαση.
- *Δημοκρατικός* τρόπος, όπου είναι όλοι συνυπεύθυνοι και μετέχοντες στη διαδικασία.

Οι βασικές μορφές της λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων είναι οι παρακάτω (Πραστάκος, 2006):

1. *Παραδοσιακή* μορφή. Σύμφωνα με την οποία αυτός που αποφάσιζε είτε μόνος του είτε σε συνεργασία με άλλους συνεταίρους, στηριζόταν στη διαίσθηση, στην τύχη και στον αυτοσχεδιασμό που διέθετε.
2. *Μιμητική* μορφή. Σύμφωνα με αυτή τη μορφή, αυτός ή αυτοί που λάμβαναν μια απόφαση δεν στηρίζονταν σε δεδομένα, αλλά έπαιρναν μια απόφαση μιμούμενοι κάποιον άλλον που είχε πάρει μια παρόμοια απόφαση κάποια άλλη στιγμή και του βγήκε σε καλό.
3. Μορφή *συστηματικών αποφάσεων*, όπου καταργείται ο αυτοσχεδιασμός, εγκαταλείπεται η μίμηση που υπήρχαν στις προηγούμενες μορφές. Σε αυτή τη μορφή αυτός ή αυτοί που καλούνται να λάβουν μια απόφαση στηρίζονται αποκλειστικά σε δεδομένα βάσει πάντα της λογικής. Η μορφή αυτή στηρίζεται στην ορθολογική απόφαση, όπου οι αποφάσεις 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.
4. Μορφή *επιστημονικής προπαρασκευής* και λήψης των αποφάσεων. Σύμφωνα με τη μορφή αυτή, τις αποφάσεις σε μια επιχείρηση τις παίρνει μια ομάδα ανθρώπων, με ειδικές γνώσεις, που εφαρμόζει νέες επιστημονικές τεχνικές σχετικές με τη λήψη των αποφάσεων. Η ομάδα αυτή χρησιμοποιεί τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές για τη λήψη και την επεξεργασία των απαραίτητων δεδομένων που έχει συλλέξει, ώστε να είναι σε θέση να παρέχει διάφορες εναλλακτικές λύσεις στο κάθε πρόβλημα και να μπορούν οι υπεύθυνοι μα επιλέγουν τις πιο ικανοποιητικές.

3.4 Ομαδική λήψη αποφάσεων

Αρκετές από τις αποφάσεις σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό λαμβάνονται ομαδικά. Σπάνια μια επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί επιτροπές στη λήψη αποφάσεων, κυρίως σημαντικών αποφάσεων. Οι επιχειρήσεις κάνουν συνεχώς συνεδριάσεις και ένα μεγάλο μέρος του χρόνου των συνεδριάσεων αυτών αφιερώνεται στον εντοπισμό των προβλημάτων, στην εξεύρεση λύσεων και στον καθορισμό των απαραίτητων ενεργειών για την επίλυση προβλημάτων που υπάρχουν.

Τα στελέχη μιας επιχείρησης συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων. Υπάρχουν διάφορες διακρίσεις των στελεχών σε μια επιχείρηση, σύμφωνα με τη συμμετοχή τους στην επίλυση των προβλημάτων. Παρακάτω δίνονται οι σημαντικότερες διακρίσεις των στελεχών:

- Στελέχη που αποφεύγουν τα προβλήματα, πρόκειται για άτομα που διατηρούν την τρέχουσα κατάσταση στην επιχείρηση και αποφεύγουν πάντα τις αλλαγές.
- Στελέχη που λύνουν τα προβλήματα και που αποδέχονται την ανάγκη της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Τα στελέχη αυτά κάνουν αλλαγές όταν το θεωρούν σκόπιμο και όχι για να δώσουν την ψευδαίσθηση της προόδου.
- Στελέχη που αναζητούντα μελλοντικά προβλήματα της επιχείρησης ή του οργανισμού και θεωρούν ότι η καλύτερη αντιμετώπιση των αλλαγών είναι η πρόβλεψή τους. Αυτά τα στελέχη χρησιμοποιούν την ανάλυση δεδομένων ώστε να καταλάβουν το σήμερα και να σχεδιάσουν το μέλλον.

Τόσο οι ατομικές όσο και οι ομαδικές αποφάσεις έχουν τα δικά τους θετικά ή αρνητικά σημεία. Στο σημείο αυτό γίνεται αναφορά στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των αποφάσεων που λαμβάνονται από τις ομάδες και των αποφάσεων που λαμβάνονται από ένα μόνο άτομο (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2004).

Οι ομαδικές αποφάσεις συγκριτικά με τις ατομικές έχουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

1. Σημαντικό πλεονέκτημα είναι ότι ομαδικές αποφάσεις προσφέρουν ομαδική πληροφόρηση. Μια ομάδα ατόμων μπορεί να παρέχει περισσότερες εμπειρίες και προοπτικές κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, συγκριτικά με τη λήψη αποφάσεων από ένα μόνο άτομο. Είναι λογικό γιατί όσο περισσότερα μυαλά σκέφτονται, τόσο περισσότερες ιδέες θα ακουστούν και συνεπώς τόσο καλύτερα θα είναι για μια απόφαση.
2. Πλεονέκτημα αποτελεί και το ότι παρέχονται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Μία ομάδα ατόμων προσφέρει μεγαλύτερη ποσότητα πληροφοριών από ότι ένα άτομο. Συνεπώς, προτείνονται περισσότερες και διαφορετικές λύσεις. Καλύτερο είναι η ομάδα των ατόμων να αποτελείται από άτομα διαφορετικών ειδικοτήτων και ενδιαφερόντων, ώστε να εκφράζουν διαφορετικές απόψεις σχετικές με την απόφαση που πρέπει να παρθεί. Παραδείγματος χάρη, εάν μια ομάδα ατόμων απαρτίζεται από αντιπροσώπους ειδικοτήτων της μηχανολογίας, της λογιστικής και της παραγωγής, είναι λογικό να παράγει διαφορετικές λύσεις ανάλογα με το ενδιαφέρον του κάθε ατόμου της ομάδας αυτής.
3. Επίσης, θετικό στοιχείο είναι ότι η αποδοχή των λύσεων που προτείνονται από ομάδες ατόμων αυξάνεται. Αρκετές αποφάσεις αποτυγχάνουν γιατί τα άτομα που εμπλέκονται αρνούνται να δεχτούν τη λύση. Τα άτομα, όμως, που θα επηρεαστούν από την προτεινόμενη λύση, θα βοηθήσουν στην εφαρμογή της και θα πάρουν μέρος στη διαδικασία λήψης της απόφασης, σίγουρα θα αποδεχτούν την απόφαση και θα παροτρύνουν και άλλους να κάνουν το ίδιο. Η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης αυξάνει το αίσθημα δέσμευσης και τα κίνητρα αυτών που θα πάρουν μέρος στη υλοποίηση της απόφασης. Αντίθετα τα άτομα που δεν συμμετέχουν καθόλου στη λήψη μιας απόφασης, πιθανόν να μην την αποδεχτούν.
4. Ένα άλλο πλεονέκτημα της ομαδικής λήψης των αποφάσεων αποτελεί η διεύρυνση της νομιμότητας. Η διαδικασία αυτή συμφωνεί με τα δημοκρατικά ιδεώδη και θεωρείται πιο νόμιμη συγκριτικά με τις αποφάσεις που λαμβάνονται από ένα άτομο. Αυτό γιατί στην περίπτωση που αποφασίζει ένα άτομο με απόλυτη εξουσία χωρίς να συμβουλευτεί άλλους, είναι πιθανό να επικρατήσει η άποψη ότι η συγκεκριμένη απόφαση πάρθηκε αυθαίρετα και απολυταρχικά.

Η ομαδική λήψη αποφάσεων, όσο καλή και να είναι, έχει και κάποια μειονεκτήματα. Τα σημαντικότερα μειονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι τα παρακάτω:

1. Βασικό μειονέκτημα της ομαδικής λήψης των αποφάσεων είναι ότι αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία. Είναι λογικό γιατί μια ομάδα χρειάζεται πάντα περισσότερο χρόνο για τη λήψη μιας απόφασης, σε σύγκριση με τη λήψη απόφασης από ένα άτομο. Τα μέλη που απαρτίζουν την ομάδα χρειάζονται αρκετό χρόνο μέχρι να συγκεντρωθούν και να συζητήσουν το θέμα. Είναι πιθανόν να υπάρχουν διαφωνίες στη συζήτηση και αυτό καθυστερεί ακόμη περισσότερο τη διαδικασία.
2. Μειονέκτημα είναι και το ότι η μειοψηφία κυριαρχεί. Τα μέλη μιας ομάδας ποτέ δεν είναι απόλυτα ίσα και όμοια. Υπάρχουν διαφορές ανάλογα με τη θέση των ατόμων μέσα στην επιχείρηση, την εμπειρία τους, τις γνώσεις τους σχετικά με το πρόβλημα, την επιρροή που ασκούν στα λοιπά μέλη της επιχείρησης κ.α. Συχνά, η μειοψηφία που επικρατεί σε μια ομάδα επηρεάζει πάρα πολύ την λήψη της απόφασης.
3. Επίσης, μειονέκτημα αποτελούν οι διάφορες πιέσεις, κυρίως κοινωνικές, που δέχεται η ομάδα για συμφωνία. Η επιθυμία των μελών μιας ομάδας να γίνουν αποδεκτά μπορεί να μειώσει πιθανές διαφωνίες και να ενθαρρύνει τη συμμόρφωση με τις απόψεις της πλειοψηφίας. Συνεπώς, οδηγούνται σε συμφωνία με τις απόψεις της πλειοψηφίας, χωρίς να εκφράζουν τις δικές τους απόψεις.
4. Ένα τελευταίο μειονέκτημα είναι η ασαφής ευθύνη της ομαδικής λήψης αποφάσεων. Αυτό γίνεται γιατί τα μέλη μιας ομάδας, παίρνοντας μια απόφαση, μοιράζονται την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα και έτσι η ατομική ευθύνη κάθε μέλους μετριάζεται, με όλες τις άσχημες συνέπειες που μπορεί να έχει αυτό στη λήψη της συγκεκριμένης απόφασης.

Η αποτελεσματικότητα της ομαδικής λήψης των αποφάσεων συγκριτικά με την αποτελεσματικότητα της ατομικής λήψης των αποφάσεων, εξαρτάται από κάποια κριτήρια που ορίζουν την αποτελεσματικότητα. Σχετικά με το ποια μέθοδος λήψης

αποφάσεων είναι πιο ακριβής, αναφέρεται ότι συνήθως οι ομαδικές αποφάσεις είναι πιο ακριβείς και πιο σωστές. Τις περισσότερες φορές οι ομάδες παίρνουν ορθότερες αποφάσεις από ότι το κάθε άτομο ξεχωριστά. Στην περίπτωση που η αποτελεσματικότητα μιας απόφασης μετριέται από την ταχύτητα λήψης της, τότε υπερέχουν οι ατομικές αποφάσεις. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η διαδικασία ομαδικής λήψης αποφάσεων απαιτεί περισσότερο χρόνο από την ατομική. Στην περίπτωση που η αποτελεσματικότητα μετριέται με το κατά πόσο η απόφαση που πάρθηκε είναι δημιουργική, τότε υπερνικά η ομαδική απόφαση. Στην περίπτωση που κριτήριο αποτελεσματικότητας είναι ο βαθμός αποδοχής που επιτυγχάνεται για την τελική λύση, θεωρείται πιο αποτελεσματική η ομαδική απόφαση. Συνήθως, οι ομάδες λαμβάνουν πιο αποδεκτές αποφάσεις.

Αναφέρεται ότι η αποτελεσματικότητα της ομαδικής λήψης αποφάσεων επηρεάζεται από την ποσότητα των ατόμων που αποτελούν την ομάδα. Όσο πιο πολλά μέλη έχει η ομάδα τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα ετερογενούς αντιπροσώπευσης. Μια μεγάλη ομάδα, όμως, απαιτεί συντονισμό και χρόνο για να μπορέσουν όλα τα άτομα να συνεισφέρουν. Αυτός είναι ο λόγος που δεν πρέπει να είναι πολύ μεγάλες οι ομάδες. Το χαμηλότερο όριο είναι να αποτελείται η ομάδα από πέντε άτομα και το ανώτερο να αποτελείται από δεκαπέντε άτομα. Το ιδανικό είναι να αποτελείται από πέντε ή επτά άτομα. Οι ομάδες με τόσα μέλη είναι αρκετά μεγάλες ώστε να μπορούν όλα τα άτομα να εναλλάσσουν ρόλους, αλλά και αρκετά μικρές ώστε όλα τα άτομα να μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις.

Πέραν της αποτελεσματικότητας της λήψης αποφάσεων πρέπει να υπολογίζεται και η αποδοτικότητα. Σχετικά με την αποδοτικότητα, οι ομάδες συνήθως έρχονται σε δεύτερη μοίρα συγκριτικά με τις αποφάσεις που παίρνονται ατομικά.

3.5 Κατάταξη αποφάσεων

Αφού ολοκληρωθεί και η διαδικασία περιγραφής του συστήματος λήψης αποφάσεων που θα υιοθετήσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, κρίνεται απαραίτητο να σχηματιστεί από τους υπευθύνους ένα πλαίσιο ανάλυσης, όπου να ταξινομούνται οι αποφάσεις που παίρνονται. Κατά τη δημιουργία αυτού του πλαισίου αποφάσεων πρέπει να οριστεί και ο τρόπος κατάταξης των αποφάσεων, όπως για παράδειγμα κατάταξη των αποφάσεων σύμφωνα με το πότε λαμβάνονται, σύμφωνα με κάποια κατηγορία όπου ανήκουν, κ.α.

Σύμφωνα με κάποιο πλαίσιο ταξινόμησης των αποφάσεων που υιοθετείται από διάφορες επιχειρήσεις, οι αποφάσεις κατηγοριοποιούνται σε δύο διαστάσεις. Αρχικά βάσει του βαθμού του οποίου το πρόβλημα για το οποίο πρέπει να ληφθεί η απόφαση, είναι καλά δομημένο. Κατά δεύτερον βάσει του ιεραρχικού επιπέδου που εμφανίζεται το πρόβλημα (Πραστάκος, 2006).

Ο βαθμός δόμησης του προβλήματος για το οποίο πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, μπορεί να ταξινομηθεί σε τρεις κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές των προβλημάτων απόφασης είναι οι παρακάτω (Πραστάκος, 2006; Σίσκος, 2008):

- *Δομημένες αποφάσεις*, όπου στην κατηγορία αυτή το πρόβλημα, ο στόχος ή οι εναλλακτικές στρατηγικές είναι ξεκάθαρες. Συνεπώς, η λήψη της σχετικής απόφασης αποτελεί μια αρκετά απλή διαδικασία και μπορεί να γίνει με τη βοήθεια χρήσης κάποιων συγκεκριμένων μοντέλων της επιχειρησιακής έρευνας και χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται αυτόματα από μηχανογραφημένες διαδικασίες και συνήθως τα υπεύθυνα για την απόφαση στελέχη της επιχείρησης, δεν συμμετέχουν στην απόφαση αυτή. Για παράδειγμα, τέτοιες αποφάσεις είναι ο ταμειακός προγραμματισμός ή η παραγγελία πρώτων υλών.
- *Ημιδομημένες αποφάσεις* όπου ο στόχος τους δεν είναι ξεκάθαρος. Αυτό οφείλεται στην αβεβαιότητα που προκαλεί το πολύπλοκο περιβάλλον της επιχείρησης. Η αβεβαιότητα αυτή μεταβιβάζεται στον στόχο, ο οποίος δεν είναι ξεκάθαρος όπως στην περίπτωση των δομημένων προβλημάτων που αναλύθηκαν παραπάνω. Επίσης, επηρεάζεται η αποτελεσματικότητα των εναλλακτικών στρατηγικών. Η επιχειρησιακή έρευνα βοηθά στην επίλυση των

ημιδομημένων προβλημάτων μέσω της παρουσίασης εναλλακτικών σεναρίων. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται στο πλαίσιο ενός συστήματος μηχανής – ανθρώπου και τον κυρίαρχο ρόλο σε αυτήν την απόφαση, τον έχει το στέλεχος που αποφασίζει σε συνεργασία με τον υπολογιστή. Για παράδειγμα, τέτοιες αποφάσεις μπορεί να είναι ο προσδιορισμός της στρατηγικής μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση ή η αγορά και η πώληση μετοχών στο χρηματιστήριο.

- *Αδόμητες*, πρόκειται επίσης αποφάσεις που δεν έχουν ξεκάθαρο στόχο όπως και οι ημιδομημένες που αναλύθηκαν προηγουμένως. Οι αποφάσεις αυτές δεν μπορούν να δομηθούν ή δεν έχει βρεθεί ακόμα τρόπος δόμησής τους. Οι αποφάσεις αυτές εμπεριέχουν όλα τα χαρακτηριστικά των ημιδομημένων αποφάσεων σχετικά με την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος, την ασάφεια της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών, την ασάφεια κριτηρίων επιλογής, αλλά σε μεγαλύτερο ποσοστό. Τα μοντέλα της επιχειρησιακής έρευνας βοηθούν ελάχιστα στην περίπτωση αυτών των προβλημάτων, καθώς παίζουν ένα μικρό και περιορισμένο ρόλο στην όλη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος αυτού. Σε αυτά τα προβλήματα, κυρίαρχο ρόλο παίζουν η διαίσθηση και η εμπειρία των υπευθύνων. Για παράδειγμα, αποφάσεων τέτοιων προβλημάτων αποτελεί η πρόσληψη ενός ανώτατου στελέχους στην επιχείρηση ή η επιλογή των έργων έρευνας και ανάπτυξης που θα επενδύσει η επιχείρηση.

Σύμφωνα με το βαθμό δόμησης των προβλημάτων, τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης διακρίνονται στα παρακάτω (Πραστάκος, 2006):

- *Στρατηγικό επίπεδο*, στο οποίο διαμορφώνονται πολιτικές και αντιμετωπίζονται προβλήματα σχετικά με την κατανομή πόρων της επιχείρησης. Συνήθως έχουν ένα μακροπρόθεσμο στόχο και επιδρούν αρκετά στην επίτευξη των λοιπών στόχων της επιχείρησης.
- *Διοικητικό επίπεδο*, στο οποίο υλοποιείται ο προγραμματισμός για την αποτελεσματική αξιοποίηση και τελικά την απόκτηση των απαιτούμενων πόρων. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η πραγματοποίηση οργανωτικών στόχων που έχουν τεθεί από τη διοίκηση της επιχείρησης.

- *Λειτουργικό επίπεδο*, στο οποίο πραγματοποιούνται αποτελεσματικά συγκεκριμένες εργασίες μέσα στην επιχείρηση, οι οποίες έχουν καθοριστεί σε προηγούμενα επίπεδα.

Εκτός από το βαθμό δόμησης και το ιεραρχικό επίπεδο της επιχείρησης ώστε να ληφθούν σωστές αποφάσεις, πολύ σημαντική είναι η επίδραση της τεχνολογίας. Η τεχνολογία έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα τα τελευταία έτη και αποτελεί σημαντική βοήθεια στα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων, στη λήψη ορθών αποφάσεων. Κάποια από τα συστήματα που βοηθούν αρκετά τα στελέχη μιας επιχείρησης είναι τα ακόλουθα (Πραστάκος, 2006):

- *Συστήματα Διοικητικής Πληροφόρησης*, τα οποία αποτελούν τα πιο κλασσικά συστήματα πληροφόρησης. Τα MIS, όπως ονομάζονται εν συντομία τα συστήματα αυτά, αντλούν τα στοιχεία που χρειάζονται μέσα από συγκεκριμένες βάσεις δεδομένων ή από αρχεία της επιχείρησης και δημιουργούν σχετικές αναφορές για τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Επίσης, συχνά βοηθούν στο να απαντηθούν ερωτήματα σχετικά με την πορεία των μεγεθών της επιχείρησης.
- *Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων*, τα οποία ενσωματώνουν και άλλα μοντέλα λήψης αποφάσεων. Τα συστήματα αυτά, όπως και τα προηγούμενα, αντλούν τα στοιχεία που χρειάζονται μέσα από σχετικές βάσεις δεδομένων ή από αρχεία της επιχείρησης και παρέχουν σημαντική υποστήριξη σε περίπλοκες και δύσκολες αποφάσεις που καλούνται να λάβουν τα ανώτερα στελέχη. Τα DSS, όπως ονομάζονται εν συντομία τα συστήματα αυτά, αποτελούν ολοκληρωμένα μοντέλα της επιχειρησιακής έρευνας και εφαρμόζονται με επιτυχία σε αρκετές επιχειρήσεις. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμα στο στάδιο της αξιολόγησης εναλλακτικών σεναρίων ή στρατηγικών και βοηθούν στον εντοπισμό της κατάλληλης στρατηγική που θα υλοποιηθεί τελικά από την επιχείρηση. Σημαντική είναι η βοήθεια που παρέχουν στο στάδιο ανάλυσης ευαισθησίας για την αξιολόγηση του κινδύνου από τυχών εξωτερικές αλλαγές, καθώς και στο στάδιο της υλοποίησης.

- *Εμπειρα Συστήματα*, ES όπως ονομάζονται εν συντομία, τα οποία αποσκοπούν στην ενσωμάτωση της γνώση ενός ειδικού σχετικά με κάποιο πρόβλημα, υπό τη μορφή κανόνων. Με τον τρόπο αυτό παρέχουν υποστήριξη σε πολύ δύσκολα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Τα συστήματα αυτά δε χρησιμοποιούνται αρκετά στις επιχειρήσεις, λόγω της δυσκολίας απόσπασης της γνώσης από τους ειδικούς σε περίπλοκα και δύσκολα θέματα.

- *Συστήματα Επιτελικής Πληροφόρησης*, τα οποία αποτελούν τη σύγχρονη εξέλιξη των συστημάτων πληροφορικής και είναι απαραίτητα για τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης. Τα συστήματα αυτά αντλούν επίσης τα στοιχεία που χρειάζονται από τις βάσεις δεδομένων της επιχείρησης. Σημαντικό είναι ότι χρησιμοποιώντας κάποιες τεχνολογίες διεπαφής, όπως για παράδειγμα οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ή τα φώτα κυκλοφορίας, παρέχουν ενημερωμένη πληροφόρηση με αποτελεσματικό τρόπο στα ανώτερα στελέχη σχετικά με τη πορεία των μεγεθών της επιχείρησης. Επίσης, βοηθούν τα στελέχη να εντοπίσουν πιθανά προβλήματα καθώς και τις πηγές των προβλημάτων αυτών, ώστε να τα επιλύσουν άμεσα. Τα συστήματα EIS, όπως ονομάζονται, είναι ιδιαίτερα χρήσιμα στο πρώτο στάδιο του εντοπισμού πιθανού προβλήματος στην επιχείρηση, ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί και τους βασικούς δείκτες απόδοσης που παρακολουθούνται.

Αφού αναφέρθηκαν αναλυτικά τα σημαντικότερα πληροφοριακά συστήματα που βοηθούν στη λήψη δύσκολων αποφάσεων άμεσα σε μια επιχείρηση, κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν οι κατηγορίες αποφάσεων. Οι κατηγορίες αποφάσεων που καλείται να λάβει μια επιχείρηση είναι δύο και αναλύονται παρακάτω:

- Οι προγραμματισμένες αποφάσεις, που αφορούν προβλήματα που έχουν γίνει κατανοητά και επαναλαμβάνονται συχνά, επομένως είναι δυνατόν να αντιμετωπίζονται από καθιερωμένες και συστηματικές διαδικασίες.

- Οι απρογραμματιστες αποφάσεις, που αφορούν προβλήματα που δεν επαναλαμβάνονται συχνά ούτε είναι πολύ καλά δομημένα και είναι συνήθως μοναδικά.

3.6 Μέθοδοι και τεχνικές λήψης αποφάσεων

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι σημαντικό να δημιουργηθεί και να υιοθετηθεί ένα κατάλληλο μοντέλο που να βοηθά την επιχείρηση στη ορθή λήψη αποφάσεων. Η διαδικασία κατασκευής του μοντέλου βοηθά στην αποσαφήνιση των αβέβαιων ή περίπλοκων σημείων του συστήματος και στη διόρθωση αυτών, όπου χρειάζεται. Αφού γίνουν οι απαραίτητες μεταβολές δημιουργείται ένα δομημένο σύστημα.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μεταφοράς του πραγματικού συστήματος στη λογική δομή που το αναπαριστά, γίνονται αρκετές απλουστεύσεις με σκοπό την ευκολότερη μελέτη του αργότερα, από κάποια στελέχη της επιχείρησης που δεν εξειδικεύονται στον τομέα αυτό. Όμως, οι απλουστεύσεις του μοντέλου είναι πιθανόν να απομακρύνουν την ακρίβεια των αποτελεσμάτων του ως προς το πραγματικό σύστημα (Πραστάκος, 2006; Σίσκος, 2008).

Τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται για την διαδικασία λήψης των αποφάσεων χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τα αναλυτικά μοντέλα και τα μοντέλα προσομοίωσης, τα οποία αναλύονται στη συνέχεια.

Τα αναλυτικά μοντέλα εκφράζουν την δομή του συστήματος με μαθηματικές σχέσεις. Συνεπώς, η σχέση μεταξύ των εισροών και εκροών στα συστήματα που εφαρμόζεται είναι σαφής. Αναλυτικά μοντέλα μπορούν να εφαρμοστούν σε μια επιχείρηση κατά τη διαδικασία προγραμματισμού της παραγωγής ή κατά τη διαχείριση των αποθεμάτων της. Χαρακτηριστικό των αναλυτικών μοντέλων

αποτελεί και το ότι είναι σε θέση να προτείνουν μια λύση στα προβλήματα απόφασης και να επιδείξουν μια στρατηγική. Ένα αναλυτικό μοντέλο απόφασης σε μια επιχείρηση εμπεριέχει:

α) τους στόχους, οι οποίοι εκφράζουν τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και των παραγόντων επιτυχίας

β) τις μεταβλητές του προβλήματος που εκφράζουν τις πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές

γ) τους περιορισμούς του προβλήματος σχετικά με την δυναμικότητα της επιχείρησης, τις υποχρεώσεις της, κ.α.

Στα **μοντέλα προσομοίωσης**, το πραγματικό σύστημα απεικονίζεται μέσω ενός συνόλου εντολών στον υπολογιστή ή μέσω ενός υπολογιστικού φύλλου. Το πρόγραμμα που δημιουργείται βάσει αυτής της μεθόδου, είναι ικανό να αναπαραστήσει με υψηλό βαθμό ακρίβειας το πραγματικό σύστημα. Συνεπώς, η προσομοίωση χρησιμοποιείται για τη μελέτη περίπλοκων συστημάτων, τα οποία παρουσιάζει μέσω αναλυτικών σχέσεων. Τα συγκεκριμένα μοντέλα ανήκουν στην κατηγορία των περιγραφικών μοντέλων, δηλαδή των μοντέλων που δεν καθορίζουν την άριστη στρατηγική σε μια επιχείρηση, αλλά αξιολογούν την στρατηγική που έχει επιλεγεί βάσει κάποιων κριτηρίων που έχουν τεθεί από τους υπευθύνους. Παραδείγματα εφαρμογής μοντέλων προσομοίωσης σε συστήματα, αποτελούν η μελέτη της συμπεριφοράς των πελατών, η παρακολούθηση της δημιουργίας γραμμών αναμονής σε ένα σύστημα εξυπηρέτησης, κ.α. (Φράγκος, 2006).

Αναφέρεται, επίσης, ότι τα μοντέλα λήψης αποφάσεων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν περισσότερο ανάλογα με τις συνθήκες και τα προβλήματα κάτω από τα οποία εφαρμόζονται, τις περιόδους για τις οποίες εφαρμόζονται, καθώς και ανάλογα με την εξέλιξη του περιβάλλοντος.

Με τον όρο *επίλυση του μοντέλου* εννοούμε τη διαδικασία προσδιορισμού μιας στρατηγικής μέσα από ένα μοντέλο που αναπαριστά ένα πραγματικό σύστημα. Οι

τεχνικές λύσης των μοντέλων διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες και παρουσιάζονται παρακάτω (Πραστάκος, 2006):

- Οι **τεχνικές αριστοποίησης**, οι οποίες στοχεύουν στον προσδιορισμό της άριστης απόφασης σχετικά με ένα πρόβλημα. Σημαντική τεχνική αυτής της κατηγορίας είναι η μέθοδος “simplex” που εφαρμόζεται στον γραμμικό προγραμματισμό. Επίσης και η μέθοδος “branch-and-bound” που εφαρμόζεται στη χρήση μοντέλου ακέραιου προγραμματισμού. Οι τεχνικές αριστοποίησης υποδεικνύουν την άριστη λύση αλλά είναι δεσμευτικές. Χαρακτηριστικό στοιχείο αυτής της τεχνικής είναι η υπερβολική απλούστευση του προβλήματος, ώστε να καταλήξει σε μια άριστη λύση. Υπάρχουν περιπτώσεις που οι τεχνικές αριστοποίησης αγνοούν κριτήρια ή μεταβλητές ή στόχους, προκειμένου να επιτύχουν μια άριστη λύση στο πρόβλημα που παρουσιάζει η επιχείρηση, κάτι που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα.
- Οι **ευρεστικές τεχνικές**, οι οποίες παρέχουν μια καλή λύση, όχι όμως την άριστη. Οι τεχνικές αυτές στηρίζονται στο γεγονός ότι οι μάνατζερ δεν επιδιώκουν πάντα την άριστη λύση σε ένα πρόβλημα, αλλά τους αρκεί και μια καλή λύση. Στην περίπτωση που η δυνατότητα απόκτησης της άριστης λύσης είναι πολύ δύσκολη, διαπιστώνεται η ανάγκη στροφής των ανώτερων στελεχών προς κάποιες προσεγγιστικές τεχνικές που παρέχουν μια καλή λύση, όχι όμως τη βέλτιστη. Αποτελούν ειδική κατηγορία αλγορίθμων που χρησιμοποιούνται όταν η ακριβής επίλυση ενός προβλήματος είναι αδύνατη λόγω πολυπλοκότητας του μοντέλου ή όταν δυσκολεύει λόγω του μεγέθους του. Παράδειγμα εφαρμογής ευρεστικών τεχνικών αποτελεί η επίλυση των προβλημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας σε μια επιχείρηση.
- Στην τελευταία κατηγορία περιλαμβάνονται οι **τεχνικές που βασίζονται στην επίλυση ενός μοντέλου προσομοίωσης ή ενός υπολογιστικού φύλλου**. Οι τεχνικές αυτές χρησιμοποιούν την ικανότητα γρήγορης επεξεργασίας πινάκων που διαθέτουν τα υπολογιστικά φύλλα, τα οποία προσφέρουν την δυνατότητα υπολογισμού σεναρίων υπό διαφορετικές προϋποθέσεις. Το πιο

γνωστό υπολογιστικό φύλλο εργασίας σήμερα είναι αυτό που ανήκει στο excel.

Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστούν οι κυριότεροι μέθοδοι και οι βασικότερες τεχνικές λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων αναλυτικά (Ζιγκιρίδης, χ.χ.; Πραστάκος, 2006).

I. Επιχειρησιακή έρευνα

Με τον όρο επιχειρησιακή έρευνα νοείται η ποσοτική ανάλυση για τη λήψη διοικητικών και επιχειρησιακών αποφάσεων. Αποτελείται από διάφορες τεχνικοοικονομικές μεθόδους λήψης αποφάσεων, οι οποίες στηρίζονται στην επιστημονική προσέγγιση για την επίλυση των προβλημάτων, χρησιμοποιώντας μαθηματικά μοντέλα για την περιγραφή λειτουργίας ενός συστήματος. Τα μοντέλα αυτά βοηθούν στη βελτίωση της λειτουργίας του συστήματος. Βασική προϋπόθεση επιτυχημένης εφαρμογής της επιχειρησιακής έρευνας αποτελεί η συγκρότηση μιας ομάδας ειδικών από διάφορες ειδικότητες, π.χ. μαθηματικό, στατιστικολόγο, οικονομολόγο, κοινωνιολόγο, κ.α.

Σκοπός της επιχειρησιακής έρευνας είναι η θέση του προβλήματος που παίρνει τη μορφή μαθηματικού υποδείγματος και ο καθορισμός των μεταβλητών από τις οποίες εξαρτάται η λύση του. Με τις διάφορες τιμές των μεταβλητών και τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή προκύπτουν οι διάφορες εναλλακτικές λύσεις και προκρίνεται η καλύτερη, που αποτελεί και την απόφαση. Επίσης αναφέρεται ότι ο καθορισμός των παραμέτρων του προβλήματος που πρέπει να επιλυθεί χωρίζεται σε δυο κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει παράγοντες που μπορούν να αλλάξουν αυτοί που έχουν την ευθύνη της λήψης αποφάσεων (ελεγχόμενες μεταβλητές). Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους παράγοντες που καθορίζονται από τρίτους και μπορεί να επηρεάζουν τη λύση του προβλήματος (μη ελεγχόμενες μεταβλητές).

II. Θεωρία των πιθανοτήτων

Η πιθανότητα αποτελεί ένα βαθμό βεβαιότητας που βασίζεται σε διάφορα δεδομένα και ασχολείται με τυχαία φαινόμενα. Ο ορισμός πιθανοτήτων βασίζεται σε μια αρχή που αναφέρει ότι εάν σε ένα πλήθος πιθανοτήτων, οι πιθανότητες που επιθυμούμε είναι «ν» και «κ», ο λόγος «κ»/«ν» δίνει την πιθανότητα των επιθυμητών περιπτώσεων. Συνεπώς, για κάθε περίπτωση πρέπει να προσδιορίζεται το σύνολο των δυνατοτήτων που μπορεί να προκύψουν. Η παραπάνω διαδικασία γίνεται μέσω της χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή και μέσω εφαρμογής διαφορικού και ολοκληρωτικού λογισμού. Ο λογισμός των πιθανοτήτων βοηθά στην εύρεση διάφορων εναλλακτικών λύσεων σχετικά με ένα πρόβλημα που θέλει να επιλύσει η επιχείρηση και στην επιλογή της πιο ικανοποιητικής λύσης από αυτές.

III. Γραμμικός προγραμματισμός

Ο γραμμικός προγραμματισμός αποτελεί την κυριότερη μεθοδολογία της επιχειρησιακής έρευνας και παράλληλα μια απαραίτητη μαθηματική τεχνική λήψης αποφάσεων. Ο αντικειμενικός στόχος της τεχνικής αυτής, περιγράφεται από μια γραμμική συνάρτηση των μεταβλητών του προβλήματος. Χρησιμοποιείται για την επίτευξη της μέγιστης τιμής μιας γραμμικής συνάρτησης υποκείμενης σε περιορισμούς, που παίρνουν τη μορφή γραμμικών ανισοτήτων. Η μέγιστη τιμή της γραμμικής συνάρτησης είναι η πιο ικανοποιητική λύση για το εκάστοτε πρόβλημα που πρέπει να επιλύσει μια επιχείρηση (<http://eclass.teilam.gr>).

Στο σημείο αυτό δίνεται ένα παράδειγμα εφαρμογής γραμμικού προγραμματισμού για την επίλυση μεταφοράς προϊόντων σε μια εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα μεταφορά των διαθέσιμων αγαθών που βρίσκονται στις αποθήκες μιας επιχείρησης και πρέπει να μεταφερθούν σε διάφορους προορισμούς. Πρέπει να βρεθεί ο βέλτιστος τρόπος μεταφοράς που να ελαχιστοποιείται το κόστος. Το κόστος για την μεταφορά μιας μονάδας ποσότητας από οποιαδήποτε αποθήκη σε οποιοδήποτε κατάσταση είναι γνωστό, ενώ η μεταφορά από κάθε αποθήκη σε κάθε κατάσταση είναι δυνατή. Πρέπει να υπολογιστεί το ελάχιστο κόστος μεταφοράς από τις αποθήκες σε διάφορα καταστήματα. Ακολουθεί η επίλυση του παραδείγματος αυτού (<http://www.math.ntua.gr>).

Τρία παραρτήματα ενός εργοστασίου (Α, Β, Γ) παράγουν το ίδιο προϊόν και βρίσκονται σε τρεις διαφορετικές περιοχές μεγάλης χιλιομετρικής απόστασης το ένα από το άλλο. Οι πελάτες του βρίσκονται σε πέντε διαφορετικές πόλεις. Τα παραρτήματα παράγουν ποσότητες αντίστοιχα 150, 350 και 280 μονάδων του προϊόντος, ενώ οι αγοραστές έχουν παραγγείλει αντίστοιχα 100, 130, 160, 210, και 150 μονάδες. Το κόστος μεταφοράς προϊόντος από τα παραρτήματα παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

| Παράρτημα | Αγοραστές | | | | |
|-----------|-----------|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Α | 10 | 22 | 8 | 14 | 9 |
| Β | 12 | 16 | 26 | 20 | 19 |
| Γ | 18 | 21 | 15 | 11 | 17 |

Υπολογίζονται οι απαιτούμενες ποσότητες (μεταβλητές αποφάσεως) X_{ij} που πρέπει να μεταφερθούν από το παράρτημα i στον αγοραστή j ώστε να ελαχιστοποιηθεί το κόστος μεταφοράς. Οι ποσότητες X_{ij} είναι άγνωστες, όπου i είναι τα Α, Β, Γ και j τα 1, 2, 3, 4, 5. Η αντικειμενική συνάρτηση του προβλήματος (κόστος μεταφοράς), της οποίας θέλουμε το ελάχιστο είναι:

$$Z = 10 X_{A1} + 22 X_{A2} + 8 X_{A3} + 14 X_{A4} + 9 X_{A5} + 12 X_{B1} + 16 X_{B2} + 26 X_{B3} + 20 X_{B4} + 19 X_{B5} + 18 X_{G1} + 21 X_{G2} + 15 X_{G3} + 11 X_{G4} + 17 X_{G5}$$

Προκύπτει αδυναμία εκφόρτωσης περισσότερων προϊόντων από αυτά που παράγει το κάθε ένα παράρτημα. Έτσι θέτονται οι ακόλουθοι περιορισμοί:

$$X_{A1} + X_{A2} + X_{A3} + X_{A4} + X_{A5} \leq 150 \text{ (παραγωγή - Α παράρτημα)}$$

$$X_{B1} + X_{B2} + X_{B3} + X_{B4} + X_{B5} \leq 350 \text{ (παραγωγή - Β παράρτημα)}$$

$$X_{\Gamma1} + X_{\Gamma2} + X_{\Gamma3} + X_{\Gamma4} + X_{\Gamma5} \leq 280 \text{ (παραγωγή - Γ παράρτημα)}$$

Εν συνεχεία κάθε αγοραστής πρέπει να εφοδιαστεί με τον απαιτούμενο αριθμό μονάδων. Έτσι θέτονται οι ακόλουθοι περιορισμοί:

$$X_{A1} + X_{B1} + X_{\Gamma1} = 100 \text{ (ζήτηση - αγοραστή 1)}$$

$$X_{A2} + X_{B2} + X_{\Gamma2} = 130 \text{ (ζήτηση - αγοραστή 2)}$$

$$X_{A3} + X_{B3} + X_{\Gamma3} = 160 \text{ (ζήτηση - αγοραστή 3)}$$

$$X_{A4} + X_{B4} + X_{\Gamma4} = 210 \text{ (ζήτηση - αγοραστή 4)}$$

$$X_{A5} + X_{B5} + X_{\Gamma5} = 150 \text{ (ζήτηση - αγοραστή 5)}$$

Τέλος αναφέρεται ότι: $X_{ij} \geq 0$, με $i = A, B, \Gamma$ και $j = 1, 2, 3, 4, 5$

IV. Μη γραμμικός ή ακέραιος προγραμματισμός

Ο μη γραμμικός προγραμματισμός περιλαμβάνει τα υποδείγματα που είναι μη γραμμικά. Τα υποδείγματα αυτά αποτελούν επέκταση του γραμμικού προγραμματισμού και αντιστοιχούν σε ειδικές περιπτώσεις όπου οι τιμές των συντελεστών των μεταβλητών είναι συναρτήσεις αυτών και όχι σταθερές τιμές. Αυτό τα διαφοροποιεί από τα υποδείγματα που αφορούν στο γραμμικό προγραμματισμό και αναφέρθηκαν παραπάνω (<http://eclass.teilam.gr>).

Κατά την εφαρμογή του μη γραμμικού προγραμματισμού εφαρμόζεται ένας ακόμα περιορισμός. Ο περιορισμός αυτός είναι ότι μερικές ή όλες οι μεταβλητές

αποφάσεων λαμβάνουν μόνο ακέραιες τιμές. Ένα παράδειγμα εφαρμογής της τεχνικής αυτής είναι ο προγραμματισμός δρομολογίων που ένα μεταφορικό μέσο θα πρέπει να πραγματοποιήσει σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

V. Δυναμικός προγραμματισμός

Τα δυναμικά προγράμματα έχουν πολυσταδιακό χαρακτήρα. Ο δυναμικός προγραμματισμός αποτελεί μία υπολογιστική μέθοδος που εφαρμόζεται στη λήψη σύνθετων αποφάσεων και προκύπτει από τη σύνθεση επιμέρους αλληλοεξαρτόμενων αποφάσεων. Η αλληλεξάρτηση προκύπτει είτε λόγω χρονικής διαδοχής των αποφάσεων (π.χ. αναζήτηση συντομότερης διαδρομής), είτε λόγω σύνδεσης κοινών περιορισμών (π.χ. κατανομή περιορισμένων πόρων μεταξύ ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων) (<http://users.auth.gr>).

Το σύστημα του δυναμικού προγραμματισμού περιγράφεται σε κάθε φάση του με ένα σύνολο παραμέτρων, τις λεγόμενες μεταβλητές κατάστασης. Σε κάθε στάδιο εφαρμογής του συστήματος αντιστοιχεί και μια επιλογή αποφάσεων, ελέγχεται από τον άνθρωπο και παρακολουθεί την εξελικτική πορεία του συστήματος. Αναφέρεται ότι το αποτέλεσμα κάθε απόφασης αποτελεί ένα μετασχηματισμό των μεταβλητών κατάστασης. Σκοπός του προγραμματισμού αυτού είναι η εύρεση της άριστης τιμής συναρτήσεων των μεταβλητών κατάστασης. Βέλτιστη απόφαση θεωρείται αυτή που κατάφερε να αριστοποιήσει τη συνάρτηση των μεταβλητών κατάστασης.

VI. Θεωρία της αναμονής

Με τη βοήθεια των μεθόδων της θεωρίας της αναμονής επιτυγχάνεται η επίλυση διάφορων προβλημάτων αναμονής. Σε αυτά τα προβλήματα συγκαταλέγεται η πιθανή αναμονή των πελατών προκειμένου να εξυπηρετηθούν ή το σύνολο ορισμένων εγγράφων που αναμένουν την ταξινόμησή τους, ή οι πρώτες υλών που

πρέπει να αποθηκευτούν. Το πρόβλημα έγκειται στον υπολογισμό της πιθανότητας βάσει της οποίας η αναμονή παίρνει ορισμένο μήκος, σύμφωνα πάντα με τα τρέχοντα δεδομένα. Η λύση του προβλήματος προκύπτει μέσω της κατάρτισης ενός μαθηματικού μοντέλου.

VII. Θεωρία παιγνίων

Η θεωρία παιγνίων εφαρμόζεται συχνά σε παιχνίδια στρατηγικής. Κατά την εφαρμογή αυτής της τεχνικής, τα μοντέλα αποφάσεων συστηματοποιούν τις μεθόδους σύγκρισης εναλλακτικών αποφάσεων και επιλογής της βέλτιστης λύσης σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Ακολουθεί ένα μικρό παράδειγμα εφαρμογής της θεωρίας παιγνίων, μεταξύ δύο παικτών, για καλύτερη κατανόηση της μεθόδου αυτής. Έτσι, για έναν παίκτη Α υπάρχει μια άριστη μεικτή στρατηγική, όπου το μέσο κέρδος του παίκτη αυτού είναι μεγαλύτερο ή ίσο μιας ποσότητας v . Επίσης, για έναν άλλο παίκτη Β, υπάρχει μια άριστη μεικτή στρατηγική, όπου η μέση ζημία είναι μικρότερη ή ίση με v . Σκοπός του παίκτη Α είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους του και του παίκτη Β η ελαχιστοποίηση της ζημίας του. Το αποτέλεσμα εξαρτάται από τις κινήσεις των παικτών. Αυτός είναι ο λόγος που δημιουργείται ένα μαθηματικό μοντέλο, το οποίο προσφέρει διάφορες εναλλακτικές λύσεις στο πρόβλημα που χρήζει απόφασης από τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης.

Άλλο ένα παράδειγμα που παρουσιάζεται στα πλαίσια αυτής της εργασίας είναι το αρκετά γνωστό στρατηγικό παίγνιο «η μάχη των φύλων» όπου ένας άντρας και μια γυναίκα επιλέγουν το μέρος που θα διασκεδάσουν το βράδυ μιας συγκεκριμένης ημέρας. Ο άντρας προτιμά να παρακολουθήσουν έναν αγώνα ποδοσφαίρου, η γυναίκα προτιμά να παρακολουθήσουν μια θεατρική παράσταση, όμως κανείς από τους δύο δε θέλει να περάσει μόνος του το βράδυ. Η λύση του παιγνίου δίνεται μέσω της μελέτης του παρακάτω πίνακα με τα ωφέλη των δύο αυτών παικτών. Το σύνολο παικτών αυτού του παιγνίου είναι Α, Γ. Το σύνολο

ενεργειών των παικτών είναι Π , Θ , ίδιο και για τους δύο παίκτες (<https://el.wikipedia.org/>).

VIII. Διοικητικό παιχνίδι

Στο πλαίσιο της θεωρίας παιγνίων αναπτύχθηκε μια άλλη παρόμοια τεχνική, το διοικητικό παιχνίδι. Κατά την εφαρμογή αυτής της μεθόδου, πραγματοποιείται συγκέντρωση ομάδων, οι οποίες εναντιώνονται μεταξύ τους και βάσει κάποιων συγκεκριμένων δεδομένων που παρέχονται από την επιχείρηση, καλούνται να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό μέσα σε μια υποθετική αγορά. Σκοπός του παιχνιδιού αυτού είναι η λήψη σωστών ή και λανθασμένων αποφάσεων από τους παίκτες και εν συνεχεία ο υπολογισμός των συνεπειών σε κάθε περίπτωση. Με αυτό τον τρόπο βοηθούνται τα στελέχη μιας επιχείρησης για την ορθή λήψη αποφάσεων. Αναφέρεται, επίσης, ότι στο διοικητικό παιχνίδι, όπως και στη θεωρία παιγνίων, δημιουργούνται κάποια μαθηματικά μοντέλα και προκύπτουν οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις του προβλήματος μέσω της χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή.

IX. Μόντε - Κάρλο

Αυτή η τεχνική αποτελεί παραλλαγή της θεωρίας παιγνίων και ονομάστηκε έτσι λόγω του καζίνο του Μόντε Κάρλο. Σε αυτήν την μέθοδο χρησιμοποιούνται: ο λογισμός των πιθανοτήτων, η στατιστική μέθοδος και ο ηλεκτρονικός υπολογιστής. Η άριστη λύση σε ένα πρόβλημα προκύπτει μέσω πειραματισμού σε ένα μεγάλο αριθμό δυναμικών δοκιμασιών και στην επαλήθευσή τους. Η επαλήθευση πρέπει να αποδουκνύει το γεγονός ότι οι δοκιμασίες αυτές συγκλίνουν μακροχρόνια στο ίδιο αποτέλεσμα.

X. Μέθοδος Δελφών

Η μέθοδος αυτή πήρε το όνομά της από το μαντείο των Δελφών και η εφαρμογή της στην πράξη ακολουθεί την παρακάτω πορεία. Η διαδικασία ξεκινά με τον ορισμό μιας ομάδας ειδικών, σχετικών όμως με το πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί από την επιχείρηση. Κάθε ειδικός μιας συγκεκριμένης ομάδας, εργάζεται ανεξάρτητα από τους υπόλοιπους για να αποφευχθούν τυχών αλληλεπιδράσεις. Οι πληροφορίες λαμβάνει εντός ή εκτός της επιχειρήσης και σε συνεργασία με τα υπεύθυνα στελέχη. Σύμφωνα με τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και επεξεργάστηκαν, συντάσσεται μια έκθεση απόψεων και προτάσεων για τον τρόπο αντιμετώπισης του προβλήματος. Ακολουθεί ανταλλαγή εκθέσεων μεταξύ των ειδικών της ομάδας. Οι ειδικοί διαβάζουν ο ένας την έκθεση του άλλου, αγνοώντας το όνομα του συντάκτη και χωρίς να διατυπώνουν τις παρατηρήσεις του. Στη συνέχεια γίνεται μια σύνθεση όλων των εκθέσεων αυτών και διαμορφώνεται ένα κείμενο με όλες τις προβλέψεις των ειδικών. Ακολουθεί περαιτέρω επεξεργασία του κείμενου αυτού από την υπηρεσία ανάλυσης και προγραμματισμού της επιχείρησης, η οποία καταλήγει σε ορισμένα συμπεράσματα. Τέλος, η διοίκηση της επιχείρησης αξιολογεί τα συμπεράσματα ή τις προτινόμενες εναλλακτικές λύσεις και επιλέγει την πιο ικανοποιητική για την επιχείρηση (Ζιγκρίδης, χ.χ.).

XI. Προσομοίωση

Η μέθοδος της προσομοίωσης έχει κοινά στοιχεία τόσο με τη θεωρία παιγνίων όσο και με το διοικητικό παιχνίδι. Πρόκειται για μια γενική μέθοδο ανάλυσης σύνθετων προβλημάτων όπου ο προσδιορισμός της βέλτιστης λύσης είναι αδύνατος μέσω χρήσης μαθηματικού μοντέλου. Αυτό οφείλεται στην πολυπλοκότητας των παραμέτρων ή στην τυχαία διακύμανση των τιμών που έχουν οι παράμετροι αυτοί. Στην τελευταία περίπτωση είναι απαραίτητη η χρήση υπολογιστή ώστε να εξεταστεί ο τρόπο λειτουργίας του συστήματος που πρέπει να αναλυθεί (<http://eclass2.teilam.gr>).

Η εφαρμογή της προσομοίωσης σε μια επιχείρηση βασίζεται στη χρήση ενός πιο περίπλοκου μαθηματικού μοντέλου που χρησιμοποιεί στοιχεία συναφή με την επιχειρησιακή πραγματικότητα. Μέσω εφαρμογής του μοντέλου αυτού γίνεται προσπάθεια εντοπισμού πιθανών εναλλακτικών λύσεων για διάφορες επιχειρησιακές αποφάσεις. Από τις εναλλακτικές λύσεις που προέκυψαν, επιλέγεται εκείνη που θεωρείται η πιο ικανοποιητική και αποτελεσματική για την εκάστοτε επιχείρηση.

XII. Ανάλυση κόστους & ωφέλειας

Πρόκειται για μια συγκριτική ανάλυση δυναμικής μορφής και για την αξιολόγηση των μέσων (κόστος) και της ωφέλειας (κέρδος) που συνδέονται με τη λήψη μιας απόφασης. Δημιουργείται βάσει δεδομένων ενός μαθηματικού μοντέλου. Με τη χρήση ηλεκτρονικό υπολογιστή προβάλλονται όλες οι εναλλακτικές λύσεις και προκρίνεται η πιο ικανοποιητική λύση που αντιστοιχεί στην ευνοϊκότερη δυνατή σχέση ανάμεσα στο κόστος και στο κέρδος της επιχείρησης.

XIII. Άλλες αναλύσεις

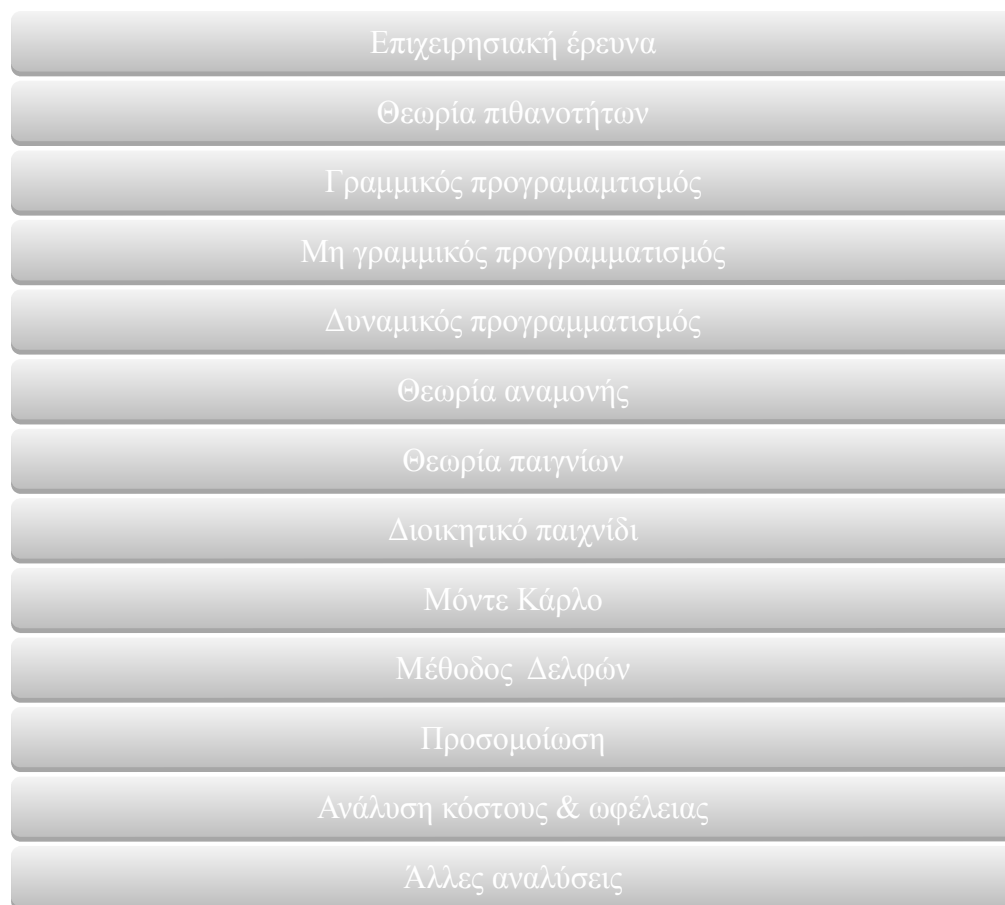
Ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού στρατηγικού προγραμματισμού χρειάζεται συντονισμό από τα ανώτερα στελέχη, τα οποία πρέπει να εναρμονιστούν και με τους στόχους της επιχείρησης. Στη συνέχεια εντοπίζονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, καθώς και οι απειλές και οι ευκαιρίες του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η διάγνωση και εκτίμηση των σημείων αυτών σε μια επιχείρηση, ονομάζεται SWOT ανάλυση. Η μέθοδος αυτή είναι αρκετά εύκολη και χρησιμοποιείται και σε προσωρινούς προγραμματισμούς. Η ανάλυση SWOT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς σε μια επιχείρηση. Οι σκοποί αυτοί είναι οι εξής:

- ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

- διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Επίσης, υπάρχει και η ανάλυση του Νεκρού Σημείου. Νεκρό ή ουδέτερο σημείο κύκλου εργασιών αποτελεί το ύψος των συναλλαγών με το οποίο η επιχείρηση καλύπτει το σταθερό και το μεταβλητό κόστος και δε λαμβάνει κέρδη, ούτε έχει ζημιά. Η επιχείρηση, δηλαδή, ξεκινά να επιτυγχάνει κέρδη από το σημείο αυτό. 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.

Ακολουθεί συνοπτικό σχήμα με τις μεθόδους λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων που αναλύθηκαν παραπάνω.



Σχήμα 8: Μέθοδοι λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων

3.7 Παράγοντες λήψης αποφάσεων

Η λήψη μιας επιχειρηματικής απόφασης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα φαινόμενα της ανθρώπινης δραστηριότητας και δεν είναι εύκολη διαδικασία. Η λήψη αποφάσεων απαιτεί τη μελέτη αρκετών στοιχείων σχετικών με το πρόβλημα που πρέπει να ληφθεί η απόφαση και εξαρτάται από πληθώρα παραγόντων. Οι σημαντικότεροι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται μια απόφαση είναι οι προσωπικές αξίες αυτού που παίρνει την απόφαση και το ρίσκο που εμπεριέχει η απόφαση αυτή. Το ρίσκο είναι μεγάλο γιατί κανείς δεν μπορεί να προβλέψει το μέλλον με ακρίβεια. Σχετικά με τις προσωπικές αξίες αναφέρεται ότι μια ορθή απόφαση πρέπει να αντανακλά τις αξίες αυτού που αποφασίζει.

Το περιεχόμενο της λήψης διαφέρει ανά τομέα, λόγω των βασικών γνώσεων που απαιτούνται για να υποστηριχθεί μια σωστή απόφαση (Μητρόπουλος, 2007). Στον επιχειρηματικό τομέα είναι δύσκολο να ληφθεί μια ορθή απόφαση λόγω πολλών παραγόντων. Πολλές φορές οι απαραίτητες πληροφορίες δεν είναι έγκαιρα διαθέσιμες, είναι πιθανόν τα στελέχη που καλούνται να πάρουν μια απόφαση να μην έχουν τις ικανότητες που απαιτούνται και τέλος, υπάρχει περίπτωση οι γνώσεις και οι τεχνικές που θα εφαρμοστούν να μην οδηγήσουν σε σίγουρα αποτελέσματα.

Συνεπώς, για την ορθή λήψη των αποφάσεων στον επιχειρηματικό τομέα, απαιτείται η έγκαιρη εξασφάλιση των κατάλληλων πληροφοριών, σε συνδυασμό με τα κατάλληλα στελέχη και τη χρήση της ιδανικότερης μεθόδου. Σημαντική βοήθεια στην λήψη μιας απόφασης σε μια επιχείρηση, διαδραματίζει η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Πιο συγκεκριμένα, βοηθούν δίνοντας στα δεδομένα ποσοτικές τιμές και παράχοντας γρήγορα πληροφορίες μέσω της ανάλυσης των δεδομένων αυτών, χρησιμοποιώντας κάποιες τεχνικές (Λαλούμης, 2003).

Ένας παράγοντας που επίσης επηρεάζει την ορθή λήψη αποφάσεων, είναι οι μεγάλες αλλαγές που πραγματοποιούνται στην κοινωνία της πληροφορίας τα τελευταία χρόνια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να γίνονται ολοένα και πιο περίπλοκες οι σωστές αποφάσεις. Απαιτείται πλέον, ανάλυση της κατάστασης, επεξεργασία των

δεδομένων, αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών, κ.α. Για να μπορέσει να αξιολογηθεί μια απόφαση και να διατυπωθεί ο βαθμός στον οποίο ήταν η βέλτιστη, έχουν αναπτυχθεί τα κριτήρια της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της απόφασης. Με τον όρο της αποδοτικότητας εκφράζεται ο βαθμός στον οποίο η χρήση των πόρων γίνεται αποδοτικά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του της επιχείρησης, ή του οργανισμού. Η αποδοτικότητα της απόφασης υπολογίζεται από τον λόγο των εκροών προς τις εισροές. Με την έννοια της αποτελεσματικότητας εκφράζεται ο βαθμός στον οποίο οι στόχοι της επιχείρησης επιτυγχάνονται (Πραστάκος, 2006).

Υπάρχουν και αρκετοί παράγοντες που βοηθούν στην ορθή λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Ένας τέτοιος παράγοντας που μπορεί να συμβάλει στην λήψη σωστών και κρίσιμων αποφάσεων είναι η εκπαίδευση των στελεχών κάθε επιχείρησης. Η εκπαίδευση ενός Διευθυντικού Στελέχους στη λήψη αποφάσεων είναι απαραίτητη, ανεξάρτητα από τις γνώσεις και το ταλέντο που διαθέτει στη διοίκηση της επιχείρησης. Το ταλέντο κάποιου στελέχους είναι έμφυτο και δεν μπορεί να αναπληρωθεί μέσω της εκπαίδευσής του. Ωστόσο είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι, η εκπαίδευση ενός διευθυντικού στελέχους, σε συνδυασμό με την ύπαρξη ταλέντου, θα προσδώσει στην επιχείρηση και την διαδικασία της λήψης των αποφάσεων τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα.

Γενικότερα, η εκπαίδευση στις τεχνικές λήψης αποφάσεων και στα υφιστάμενα εργαλεία μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στη λήψη ορθότερων αποφάσεων ένα στέλεχος, το οποίο προηγουμένως δεν θα τα χρησιμοποιούσε.



Κατά την διαδικασία της λήψης των αποφάσεων ενδέχεται πολλές φορές τα στελέχη να υποπέσουν σε κάποια σφάλματα που συνδέονται τόσο με τις πληροφορίες και τα δεδομένα που επεξεργάζονται, όσο και με την έλλειψη εμπειρίας και εκπαίδευσης. Κάποια από τα σημαντικότερα σφάλματα που παρατηρούνται κατά την διάρκεια λήψης ορθών αποφάσεων σε μια επιχείρηση είναι τα παρακάτω (Παναγιώτου, 2011):

- Μηχανιστική προσέγγιση: πρόκειται για συγκέντρωση δεδομένων χωρίς να έχει πραγματοποιηθεί προηγουμένως αποτελεσματική κατανόηση του θέματος και επομένως, να μην μπορούν να καθοριστούν οι σχετικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.
- Έλλειψη πλαισίου: επίλυση λάθος προβλήματος λόγω παράλειψης σημαντικών επιλογών και παραμέλησης ουσιωδών στόχων.
- Έλλειψη ελέγχου πλαισίου: πρόκειται για επηρεασμό από πλαίσια ανάλυσης άλλων προβλημάτων και ελλιπής ορισμός των παραμέτρων του προβλήματος.
- Υπερβολική εμπιστοσύνη: αναφέρεται σε παράλειψη συγκέντρωσης όλων των απαραίτητων στοιχείων, λόγω της υπερβολικής εμπιστοσύνης στις απόψεις της Διοίκησης.

- Υπεραπλουστεύσεις: παρατηρείται με την χρήση εμπειρικών κανόνων που δεν έχουν ελεγχθεί επαρκώς ή δεν είναι κατάλληλοι για το εν λόγω πρόβλημα.
- Έμφαση στα δεδομένα: πρόκειται για την προσπάθεια χρησιμοποίησης όλων των δεδομένων χωρίς την ύπαρξη μίας συστηματικής διαδικασίας λήψης απόφασης.
- Αποτυχία ομάδας: η πεποίθηση ότι μία καλή ομάδα λαμβάνει σωστές αποφάσεις ακόμα και χωρίς συγκεκριμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οδηγεί σε εσφαλμένα αποτελέσματα και αποφάσεις.
- Απουσία αξιόπιστης ανάδρασης: αναφέρεται στην αδυναμία αξιοποίησης εμπειρίας για εγωιστικούς ή άλλους λόγους.
- Ελλιπής παρακολούθηση: πρόκειται για την εσφαλμένη υπόθεση ότι η εμπειρία μπορεί να αξιοποιηθεί χωρίς την ύπαρξη μίας επίσημης προσέγγισης παρακολούθησης και καταγραφής.
- Αποτυχία ελέγχου διαδικασίας: είναι η αδυναμία καθορισμού μιας καλοσχεδιασμένης και επίσημης προσέγγισης για την κατανόηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Οι αποφάσεις που παίρνονται όταν τα πιθανά αποτελέσματα και οι πιθανότητες των αποτελεσμάτων είναι γνωστά, λέμε ότι λαμβάνονται με συνθήκες βεβαιότητας. Η λήψη αποφάσεων όταν τα αποτελέσματα δεν είναι ακριβώς γνωστά και πρέπει να εκτιμηθούν οι πιθανότητες τους γίνεται σε συνθήκες επιχειρησιακού κινδύνου. Όταν ούτε τα αποτελέσματα ούτε οι πιθανότητες είναι γνωστές, τότε η λήψη αποφάσεων γίνεται σε συνθήκες αβεβαιότητας.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στη σύγχρονη εποχή που διανύουμε, η λήψη σωστών αποφάσεων με τη χρήση αποτελεσματικών και προηγμένων μεθόδων είναι πολύ μεγάλης σημασίας.

Παρά το γεγονός ότι, η πλειοψηφία των Διευθυντικών Στελεχών των επιχειρήσεων λαμβάνει αποφάσεις με βάση το ένστικτο, μία τέτοια προσέγγιση δεν είναι αποτελεσματική για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, ειδικότερα για ένα επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται πολύ απαιτητικό.

Διάφορες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί, έχουν δείξει ότι οργανισμοί που χρησιμοποιούν μοντέρνες και προχωρημένες μεθόδους λήψης αποφάσεων πρωταγωνιστούν σε διεθνές επίπεδο, αποκτώντας και συντηρώντας συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται και με την εφαρμογή λογισμικών εγχειριδίων, όπως χαρακτηριστικά είναι το πρόγραμμα DPL. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα, έχει δημιουργηθεί για να αποδώσει λύσεις σε προβλήματα στρατηγικών αποφάσεων, με την κατασκευή κυρίως διαγραμμάτων επίδρασης. Στόχος από την κατασκευή του προγράμματος είναι, να επιλεγεί από το στέλεχος της διοίκησης μιας επιχείρησης η κατάλληλη στρατηγική επίλυσης του προβλήματος, από ένα σύνολο δεδομένων εναλλακτικών στρατηγικών, βάσει πάντοτε ενός ή περισσοτέρων κριτηρίων απόφασης.

Η επιτυχία στη λήψη σωστών αποφάσεων εξαρτάται από την επιχειρηματική και οικονομική συγκυρία. Σε μία περίοδο οικονομικής ανάπτυξης, είναι ευκολότερη η λήψη αποφάσεων. Μια όχι πολύ σωστή απόφαση είναι ενδέχεται να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, παρά τα σφάλματα τα οποία εμπεριέχει. Από την άλλη πλευρά, μια εσφαλμένη απόφαση είναι δυνατό να έχει πολύ μικρότερο αντίκτυπο, με αποτέλεσμα να μπορεί να ξεπεραστεί ευκολότερα.

Σε αντίθεση με τις περιόδους οικονομικής ανάπτυξης, σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης, η λήψη αποφάσεων έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία και κρισιμότητα. Ο λόγος είναι ότι, μια προβληματική αγορά αποκαλύπτει πάντοτε

αδυναμίες, ενώ η γνώση και η ικανότητα του αποφασίζοντα αποκαλύπτονται στις δύσκολες συγκυρίες.

Επιπλέον, πολλές φορές κατά την διαδικασία της λήψης των αποφάσεων ενδέχεται να απαιτούνται και κάποιοι συμβιβασμοί. Συχνά, η λήψη αποφάσεων αφορά πολύπλοκα προβλήματα. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων εμπλέκονται περισσότεροι από ένας στόχοι, γεγονός που καθιστά τη διαδικασία ακόμα πιο δύσκολη. Σε αρκετές περιπτώσεις, για να εξασφαλιστεί η δυνατότητα ευκολότερης επίλυσης του προβλήματος, πραγματοποιούνται συμβιβασμοί που αφορούν κάποιους από τους υφιστάμενους στόχους. Κάθε άνθρωπος, από την φύση του, δυσκολεύεται να κάνει συμβιβασμούς.

Οι διαφορετικοί στόχοι μπορεί να εμπλέκουν την αξιολόγηση αρκετών χαρακτηριστικών, γεγονός που αυξάνει το βαθμό πολυπλοκότητας της απόφασης και δημιουργεί περαιτέρω προβλήματα στη συνέπεια με την οποία πραγματοποιούνται οι συμβιβασμοί από τον αρμόδιο στην διαδικασία της λήψης της απόφασης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βασιλείου, Π.- Χ. Γ. (2000), *Στοχαστικές μέθοδοι στις επιχειρησιακές έρευνες*, Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Ζητη
2. Ζιγκιρίδης Ευθ., (χ.χ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων
3. Καθαράκη Μ., (2007), *Ποσοτική ανάλυση στην άσκηση Διοίκησης: Εφαρμογές γραμμικών προτύπων*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
4. Λαλούμης Δ., (2003), *Hotel Management*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
5. Μητρόπουλος Ι., (2007), *Ορθολογική λήψη αποφάσεων: Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση*, 2^η έκδοση, Πάτρα: Εκδόσεις Γκότσης
6. Μπουραντάς, Δ., (2002), *Μανατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, 1^η έκδοση, Αθήνα: εκδόσεις Μπένου
7. Παναγιώτου Ν., (2011), *Συστήματα Αποφάσεων: Εισαγωγή στην ανάλυση αποφάσεων*, Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
8. Πομόνης, Ν., (2001), *Ο Οικονομικός Προγραμματισμός της Δράσης των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
9. Πραστάκος Γρ., (2006), *Διοικητική επιστήμη: Λήψη Επιχειρησιακών αποφάσεων στην κοινωνία της πληροφορίας*, 2^η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
10. Σίσκος, Γ., (2008), *Μοντέλα αποφάσεων: μεθοδολογία επιχειρησιακής έρευνας, θεωρία πολυκριτήριας ανάλυσης, εφαρμογές σε επιχειρήσεις και οργανισμούς*, Αθήνα: εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών
11. Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη Α.Μ., (2004), *Οργάνωση και διοίκηση: το management της νέας εποχής*, Αθήνα: εκδόσεις Rosili
12. Φράγκος Χρ., (2006), *Εισαγωγή στην επιχειρησιακή έρευνα: Λήψη αποφάσεων με την εφαρμογή μαθηματικών μοντέλων*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

13. Montana P. J. & Charnov B. H., (2000), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κλειδάριθμος
14. Rowe A., Boulgarides, (1992), *Managerial Decision Making*, Macmillan Publishing Company

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. www.dratte.gr, «Προγραμματισμός και Μέθοδοι Λήψης Επιχειρηματικών Αποφάσεων», Δημήτρης Λαλούμης, δημοσιεύτηκε 2010
2. <http://eclass2.teilam.gr/modules/document/file.php/AMF107/%CE%94%CE%B9%CE%B4%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%20%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82.%20%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE%20%CE%88%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1.pdf>
3. http://users.auth.gr/gvasil/dynamikos_new.pdf