

ΔΕΥΤΕΡΑ 21  
ΙΟΥΝΙΟΥ 2021

# ΔΕΟ11- ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΟ ΜΑΘΗΜΑ 4

# μάνατζμεντ

η διαδικασία μέσα από την οποία επιλέγονται στόχοι, γίνεται καταμερισμός των

πόρων, υπάρχει διεύθυνση και συντονισμός της δράσης των ανθρώπων της οργάνωσης

για επίτευξη των στόχων

4 βασικές λειτουργίες

- προγραμματισμός
- οργάνωση
- διεύθυνση/συντονισμός **ηγεσία**
- έλεγχος

Οι 4 Λειτουργίες της Διοίκησης



## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Τι - πώς?  
Σχεδιασμός / Στρατηγικές

## ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Διάρθρωση, Δέσφαση εργασιών  
κατανομή αρμοδιοτήτων  
και καθηκόντων  
σε τμήματα.

ΗΓΕΣΙΑ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ = λειτουργία  
Συνορισμού και Διαχείρισης  
Ανθρώπινου Δυναμικού

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΗΓΕΣΙΑ

→ διοικητικές λειτουργίες που διευκολύνουν το έργο της διοίκησης παρ' αναγκασμάτων να να διοικούν + να υποκινούν το ανθρώπινο δυναμικό

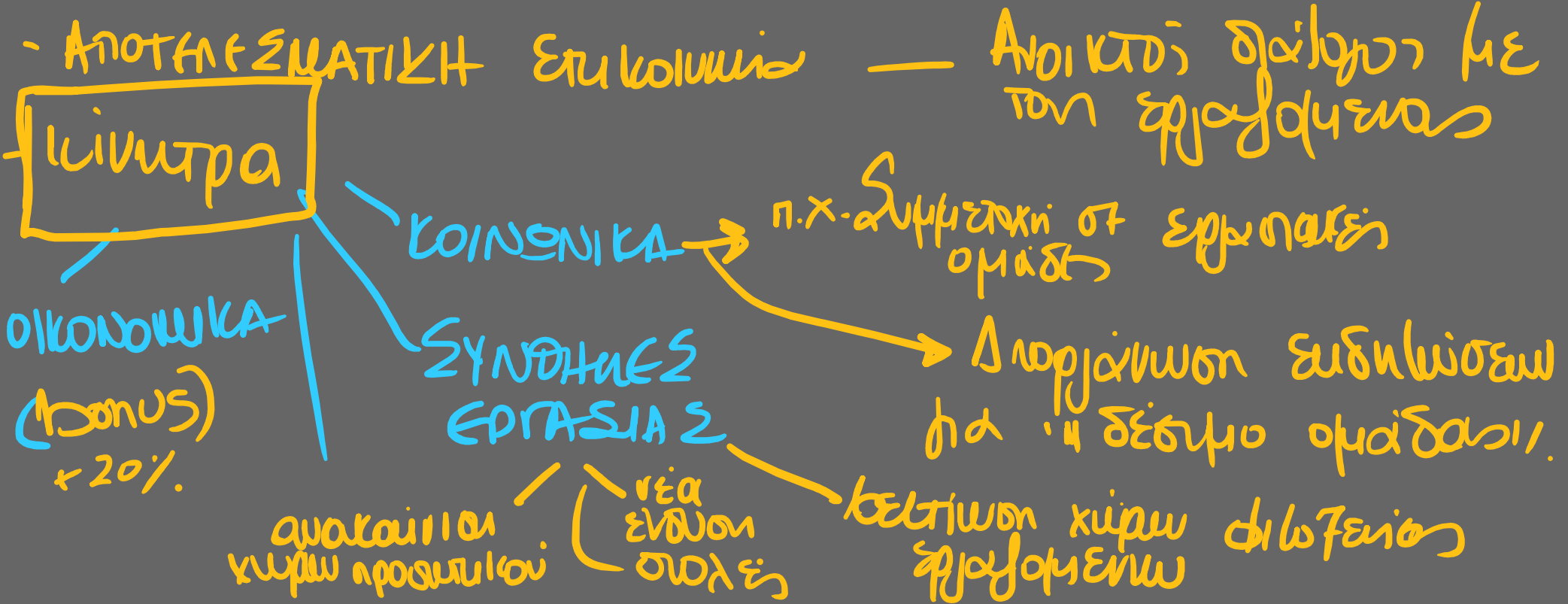
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

ευθροποίηση εσωτερικών κινήτρων του εργαζόμενου προσωπικού να αυτανεί μν απόδοσή του

Ο ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΤΟΥ ΜΗΝΑ!!!

Μπορούν να ηώς υποκινηθούν οι υπάλληλοι σας φυσικεύει!

- επιβράβευση
- αναγνώριση
- προσήλυτοι



# Διοικητικό Μοντέλο - οι υπαλληλοι συμμετεχουν στη διαμορφωση των στοχων

## ΜΒΟ / Διοικηση Βαση Στοχων

Ο προϊστηρας μαζι με τους εργατομενους προσδιοριζει τον ετηχ. στοχου.

Εμοιραζεται και μη εωθιμισα μη εωθιμισα τους.

### κε Αποτηεση

Ο εργατομενου νιωθει

- ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟΣ

- ΧΡΗΣΙΜΟΣ

- ΣΥΝΕΣΦΗΡΕ ΣΤΗΝ ΕΥΧΕΡΗΣΗ

# ΠΟΔΕ

Σχεδιασμός  
Στρατηγικοί  
Στόχοι

## Προγραμματισμός

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία που χρησιμοποιούν τα στελέχη για να προσδιορίσουν και να επιλέξουν τους κατάλληλους στόχους και δραστηριότητες για την επιχείρηση

- 3 βήματα για σωστό σχεδιασμό :
1. Ποιοι στόχοι πρέπει να τεθούν;
  2. Πως πρέπει να επιτευχθεί ο στόχος;
  3. Πως πρέπει να κατανεμηθούν οι επιχειρησιακοί πόροι;

Στρατηγικό Σ  
Μεσοπρόθεσμο  
Μεσοπρόθεσμο

## Στην Οργάνωση,

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΥΛΗΛΑΤΟ  
αβν. δομή

τα διοικητικά στελέχη σχηματίζουν τη δομή των εργασιακών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης που τους επιτρέπει να δουλεύουν μαζί και να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη

- οργανώνουν τους εργαζομένους σε τμήματα ανάλογα με τις αρμοδιότητές τους.
- θα καθορίσουν επίσης τις δομές εξουσίας (και τις αρμοδιότητες των μελών.
- Μια Οργανωτική Δομή είναι το αποτέλεσμα της οργάνωσης.
- Η δομή αυτή συντονίζει και ολοκληρώνει τις δραστηριότητες των εργαζομένων ούτως ώστε να λειτουργεί ομαλά η επιχείρηση

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ / ΚΙΝΗΤΡΑ

## Διεύθυνση/Ηγεσία

- Στη διεύθυνση/ηγεσία, τα διοικητικά στελέχη καθορίζουν το όραμα που πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι και τους βοηθούν να κατανοήσουν τον ρόλο τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Η φάση της διεύθυνσης/ηγεσίας απαιτεί από το διοικητικό στέλεχος να χρησιμοποιεί εξουσία, επιρροή, όραμα, πειθώ και να διαθέτει επικοινωνιακές ικανότητες.
- Στη φάση της διεύθυνσης/ηγεσίας απαιτείται υψηλό επίπεδο υποκίνησης και έμφυσης από τους εργαζόμενους προς την επιχείρηση.

## Έλεγχος

ΠΡΟΤΥΠΑ

- Στον έλεγχο, τα διοικητικά στελέχη αξιολογούν σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί οι επιχειρησιακοί στόχοι και αποφασίζουν διορθωτικές κινήσεις για να βελτιωθεί η απόδοση.
- Τα διοικητικά στελέχη παρακολουθούν τα άτομα, τα τμήματα και συνολικά την επιχείρηση για να εξετάσουν
- αν η επιθυμητή απόδοση έχει επιτευχθεί.
- Τα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή μέτρων που θα αυξήσουν την απόδοση της επιχείρησης.

Διοικητικές Ικανότητες

# ΑΡΧΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

- Να αναπτύξετε τις βασικές αρχές, που θα πρέπει να εφαρμόζονται, προκειμένου η λειτουργία του προγραμματισμού να είναι αποτελεσματική για να παίζει το σημαντικό ρόλο της στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Προκειμένου η λειτουργία του προγραμματισμού να είναι αποτελεσματική και να παίζει το σημαντικό ρόλο της θα πρέπει να εφαρμόζονται οι επόμενες βασικές αρχές:

- **Αρχή της χρονικής δέσμευσης:** Οι στόχοι, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και τα προγράμματα, θα πρέπει να προσδιορίζονται χρονικά, έτσι ώστε να δεσμεύονται τα στελέχη της επιχείρησης για την υλοποίησή τους.
- **Αρχή της διόρθωσης:** Η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί συστηματικά την πορεία του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, ώστε να επαναπροσδιορίζει τους στόχους και τα μέσα για την υλοποίησή τους, όταν οι προβλέψεις που έχουν γίνει δεν συμπίπτουν με την εξέλιξη του περιβάλλοντος και απαιτούνται διορθωτικές κινήσεις.
- **Αρχή της ελαστικότητας:** Επειδή οι εξελίξεις του περιβάλλοντος δεν είναι απόλυτα προβλέψιμες, οι διαδικασίες και τα προγράμματα θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ελαστικότητα, έτσι ώστε να είναι δυνατή η τροποποίησή τους ή η αντικατάστασή τους με εναλλακτικές προτάσεις.

## Τα διοικητικά στελέχη αντιδρούν στον προγραμματισμό γιατί:

α) απαιτεί σκληρή δουλειά

β) τα προγράμματα πιέζουν για καλύτερα – μετρήσιμα αποτελέσματα

γ) είναι πιο εύκολη η άμεση δράση και επίλυση των προβλημάτων, παρά η πρόβλεψή τους.

- εξελίξια

πως μπορεί ένας manager να ελαστικοποιήσει  
την απαιτούμενη εδαστικότητα/ευελιξία  
κατά το στάδιο του προγραμματισμού

ΖΗΤΗΣΗ  
COVID-19

πρόβλεψη η εφικτότητα του ενός  
εναλλακτικών σεναρίων  
(Plan B)



# ΠΡΩΤΑ ΕΚΦΕΝΗΣΙΣ - ΜΕΤΑ ΤΗ ΜΑΚΡΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

## Ερωτήσεις:

1. Να σχολιάσετε πώς επηρεάζεται από την πανδημία ο στρατηγικός και ο λειτουργικός προγραμματισμός της AEGEAN SUN.

2. Με βάση την απάντηση που δώσατε στο πρώτο ερώτημα αναφέρετε δύο ενέργειες στις οποίες θα μπορούσε να προβεί η AEGEAN SUN, τεκμηριώνοντας την απάντησή σας, προκειμένου να αντιμετώπισει τις οικονομικές επιπτώσεις από την πανδημία COVID-19.

1) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

- 20 έτη -

2) ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

- 5 4 έτη.

Η εταιρεία AEGEAN SUN, η οποία διαθέτει ένα μεγάλο ταξιδιωτικό γραφείο και τρία πολυτελή ξενοδοχεία πόλεως, έχει εντάξει στον στρατηγικό της σχεδιασμό της επόμενης εικοσαετίας την ανάπτυξη 5 νέων, υπερπολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων σε ισάριθμα νησιά της Ελλάδας. Στον λειτουργικό της προγραμματισμό έχει εντάξει την κατασκευή μιας νέας μονάδας κάθε τέσσερα χρόνια. Σύμφωνα με το επενδυτικό της πλάνο (investment plan) το κόστος των δύο πρώτων μονάδων θα καλυφθεί από ίδια κεφάλαια ενώ από τα κέρδη των μονάδων που θέτει σε λειτουργία θα χρηματοδοτεί την κατασκευή κάθε επόμενης.

Οι πρώτες δύο μονάδες κατασκευάστηκαν το 2014 και το 2018 αντίστοιχα και απέφεραν ήδη σημαντικά κέρδη, πάνω από τις προσδοκίες! Έτσι η εταιρεία προχώρησε σύμφωνα με τον λειτουργικό της προγραμματισμό στην αγορά οικοπέδου στις αρχές του 2019 για την ανάπτυξη της τρίτης μονάδας.

Η πανδημία COVID-19 που ξέσπασε στα τέλη του 2019, επεκτάθηκε ταχύτατα σε παγκόσμια κλίμακα, πλήττοντας καίρια τον τουρισμό. Παρ' ότι αναγνωρίστηκε και προβλήθηκε διεθνώς το καλό αποτέλεσμα των μέτρων που έλαβε η Ελλάδα για την αντιμετώπιση της πανδημίας, οι οικονομικές συνέπειες στον τουρισμό είναι ολέθριες. Πέραν του ότι η σaison του 2020 θεωρείται ζημιονοα, αν όχι χαμένη, η αβεβαιότητα σε παγκόσμια κλίμακα και στην Ελλάδα είναι χαρακτηριστική, καθώς τα μηνύματα είναι αντιφατικά: Κάποιοι οικονομικοί κύκλοι εκφράζουν την ανησυχία ότι στην Ελλάδα επικείται ύφεση στον τουρισμό οδηγώντας σε μεγάλη οικονομική κρίση, άλλοι ότι, μετά την αναμενόμενη κυκλοφορία εμβολίου, το 2021 θα είναι έτος ευκαιρίας στον Ελληνικό τουρισμό. Την ίδια ώρα οι πολίτες ξένων χωρών δεν εμφανίζονται πρόθυμοι να ταξιδέψουν στην αλλοδαπή, ενώ οι αεροπορικές εταιρείες και τα ταξιδιωτικά γραφεία παγκοσμίως αντιμετωπίζουν ήδη μεγάλα οικονομικά προβλήματα.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ



εξοπλίζει το

ΟΡΑΜΑ



5

ανοιχτά ΝΕΟΝ  
ΥΠΕΡΠΟΛΥΤΕΛΕΣ  
ΖΗΝΟΔΟΧΕΣ

ΑΕΓΓΑΝ  
SUN

ΟΧΙ - ΔΕΝ ΑΛΛΑΖΕΙ  
ΕΥΚΟΛΑ

Αρα η Αεγέα  
θα ηρωμένη τις ελίτες  
θα αφοσίωση τις  
δυνάμεις της και κατά πόσο  
μπορεί να καταφέρει στις  
συνθήκες του περιβάλλοντος. 1.0

## Λειτουργικός προφ/έλιος.

Σε πλαίσιο λειτουργικού προφίλου η Αεφειά θα χρειαστεί να προσαρμόσει τα προαχθεδιασμένα προγράμματα της στη νέα πραγματικότητα. Για παράδειγμα:

Η τηλεόραση έχει ωριμήση πολλές τενοδοκεία και τουρωτική επηκερσίση να αρμειστούν στο (απώριτω) κηραίτιο προσηνικό δια τη λειτουργία τους. Λόγω αυξημένης μέτρων προστασίας, περωφίεται και ο απωτιουήωσ αριδής ερραφομένης.

## Λετούργιος Προγράμματος

Για να διαμορφώνεται σωστά  
κάθε σάββατο του Λετούργιου προγράμματος  
απαιτείται ένα σύστημα περιοδικών επιθεωρήσεων  
δωμάδι παιδικού ελέγχου για την πορεία  
εργασιών της Αεθρα.

π.χ. με συχνότητα μηνιαία | μισιαία |  
εβδομαδιαία |  
τριμηνιαία |

Σε τι θα πρέπει να δώσει βαρύτητα  
ο manager να να συνέχισή τον  
στρατηγικό σχεδιασμό 20ετίας

καιροσ - στρατηγικό  
μέσο - λήτοχη  
τακτικό  
(καθημερινός)

καταργείται

- ορθότερη και πιο αποπλευρατική και αποδοτική διαχείριση πόρων ~> γιατί έτσι ελαχιστοποιή το ευκερυματισμό του κόστους και η ερυσρή ψευδαρκούς κινδύνος.
- Αναπτυξιακά βήματα π.χ. με άνοχη νέων αγορών ή ανάπτυξη νέων υπηρεσιών
- Αναζητήσιν νέων επενδυτικών ευκαιριών.

α) Ο στρατηγικός σχεδιασμός εκφράζει «το όραμα», την «μεγάλη εικόνα», το μακροπρόθεσμο σχέδιο ενός οργανισμού και περιλαμβάνει τους τελικούς αντικειμενικούς στόχους και τις στρατηγικές του. Δεν περιλαμβάνει το λεπτομερές σχέδιο υλοποίησης (τι, πότε, πόσο κλπ). Στον σχεδιασμό αυτό, η AEGEAN SUN έχει εντάξει την κατασκευή 5 νέων πολυτελών ξενοδοχείων σε 20 χρόνια, διαθέτοντας κεφάλαια μόνο για τα πρώτα δύο και υπολογίσει να αναπτύξει τις υπόλοιπες μονάδες με αυτοχρηματοδότηση, από τα κέρδη των πρώτων και όσων κατασκευάζει στην συνέχεια.

*1) Η AEGEAN SUN επιμένει στον στρατηγικό σχεδιασμό της. Θα μπορούσε να το κάνει αυτό, αν παρά την γενική εικόνα εκτιμά ότι ο τουρισμός θα ανακάμψει μεσομακροπρόθεσμα και αποτελεί διαχρονική επενδυτική ευκαιρία. Δεν αλλάζει η «μεγάλη εικόνα» που έχει, ούτε παραιτείται από τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Δεδομένου ότι έχει και ταξιδιωτικό γραφείο, έχει το πλεονέκτημα να μπορεί να τροφοδοτεί τα ξενοδοχεία της, εξασφαλίζοντας έτσι την βιωσιμότητά τους μόλις αντιμετωπιστεί η πανδημία, εκτιμώντας ότι έχει μικρό ρίσκο. Στην περίοδο της ύφεσης θα πρέπει να αναζητήσει εναλλακτικές λύσεις που σε κάθε περίπτωση θα οδηγήσουν σε τροποποιήσεις (ή προσωρινή αναστολή) του τακτικού της προγραμματισμού ώστε να μην δημιουργήσει ζημία.*

β) Ο λειτουργικός ή τακτικός προγραμματισμός αφορά το σχέδιο υλοποίησης και εκτέλεσης ενεργειών σε βραχυπρόθεσμη ή μεσοπρόθεσμη βάση, που απορρέουν από τον στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού προς επίτευξη των στόχων του. Στον τακτικό προγραμματισμό αναλύονται πότε θα γίνει κάθε ενέργεια, τι κόστος θα έχει, με ποια μεθοδολογία να πραγματοποιηθεί κλπ. Βασικό εργαλείο στην εκτέλεση του τακτικού προγραμματισμού είναι ο περιοδικός έλεγχος, για τη λήψη διορθωτικών μέτρων αν απαιτείται, ή ο επαναπροσδιορισμός των προδιαγραφές ή του προγραμματισμού αν το επιβάλλουν οι συνθήκες. Ο τακτικός προγραμματισμός της AEGEAN SUN δεν θα μπορέσει να εκτελεστεί

*2) Η AEGEAN SUN εκτιμά ότι δεν θα μπορέσει να διαχειριστεί το ρίσκο αν επιμένει στον στρατηγικό της σχεδιασμό, αν η ύφεση είναι παρατεταμένη. Τα προβλήματα που θα μπορούσαν να αναφερθούν στην τεκμηρίωση, είναι πολλά: Για παράδειγμα, το αυξημένο κόστος υπηρεσιών λόγω πρόσθετων μέτρων πρόληψης και προστασίας, η απροθυμία κόσμου να ταξιδέψει, πιθανή αναζωπύρωση πανδημίας, πιθανά κρούσματα στο προσωπικό, μηνύσεις τουριστών αν μολυνθούν σε ένα ξενοδοχείο, διαχείριση κρουσμάτων μέσα στο ξενοδοχείο, αντιδράσεις τοπικών κοινωνιών να δεχθούν τουρίστες, απαγορευτικές ταξιδιωτικές οδηγίες, προβλήματα στην παραγωγή, στο εμπόριο και τη διάθεση αγαθών κ.α. Οποιαδήποτε νέα επένδυση στον τουριστικό κλάδο,*

*εκθέτει την εταιρεία σε αυξημένο ρίσκο. Δεδομένου μάλιστα ότι δραστηριοποιείται εξ' ολοκλήρου στον τουρισμό, παρατεταμένη ύφεση στον κλάδο αυτό καθώς τα λειτουργικά της έξοδα θα τρέχουν, συνεπάγεται ότι θα εξανεμιστούν τα ταμειακά αποθέματά της και θα οδηγηθεί σε οικονομικό μαρασμό. Συνεπώς θα εξετάσει σοβαρά την ακύρωση του λειτουργικού ή/και του στρατηγικού σχεδιασμού της και θα αναζητήσει επενδυτικές ευκαιρίες σε άλλους τομείς.*

# Αν η AEGEAN SUN επιμείνει στην στρατηγικό της σχεδιασμό:

- α. Να αναθεωρήσει τον τακτικό της προγραμματισμό, παγώνοντας προσωρινά την κατασκευή της τρίτης μονάδας ώστε να διατηρήσει υψηλά ταμειακά αποθέματα για να καλύψει πιθανές λειτουργικές ανάγκες.
  - β. Θα μπορούσε να προχωρήσει σε επιθετική πολιτική με υλοποίηση του τακτικού της προγραμματισμού με δανεισμό, αν κρίνει ότι τη στιγμή που όλοι διατηρούν στάση αναμονής, αποτελεί για την ίδια ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
  - γ. Θα μπορούσε να ξεκινήσει άμεσα προσπάθειες για εσωτερικό τουρισμό.
  - δ. Θα μπορούσε να εξετάσει την λειτουργία και διάθεση στην τοπική κοινωνία συγκεκριμένων τμημάτων των υπάρχοντων ξενοδοχειακών μονάδων της για δημιουργία εσόδων (πχ. μόνο ταβέρνας, πισίνας κλπ).
  - ε. Θα μπορούσε να απευθυνθεί σε ειδικούς ιατρούς οι οποίοι να προτείνουν πρωτόκολλα ασφαλούς φιλοξενίας και εξυπηρέτησης πελατών και ασφάλειας για το προσωπικό.
  - στ. Θα μπορούσε να απευθυνθεί σε παλαιούς πελάτες της προβάλλοντας αφού εξασφάλιζε την υιοθέτηση ασφαλών πρωτοκόλλων.
- 2) Αν η AEGEAN SUN θελήσει να αναθεωρήσει τον στρατηγικό της σχεδιασμό:
- α. Θα πρέπει να ακυρώσει τον τακτικό της προγραμματισμό.
  - β. Θα πρέπει να αναζητήσει νέα επενδυτική ευκαιρία σε άλλο τομέα, να επεκτείνει τις δραστηριότητες της εταιρείας και να εκπονήσει νέο στρατηγικό σχεδιασμό.
  - γ. Θα μπορούσε να εξετάσει την αξιοποίηση (ενοικίαση ή πώληση) του οικοπέδου που οικοπέδου που απόκτησε το 2019.

# Τι είναι η Διοίκηση με στόχους - Management by Objectives - MBO;

Συζήτηση για τις απαιτήσεις της εργασίας

Ανάπτυξη ειδικών στόχων από τον προϊστάμενο.

Συζήτηση των ειδικών στόχων του υφιστάμενου.

Καθορισμός προτύπων και σημείων ελέγχου.

Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

(1) η εισαγωγή στο πρόγραμμα

(2) ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων και προσδιορισμός ευθύνης κάθε τμήματος,

(3) διάλογος για τον προσδιορισμό των στόχων

(4) κατά τη διάρκεια υλοποίησης γίνεται αξιολόγηση και επανακαθορισμός των στόχων και

(5) τέλος αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων.

— *αφήνεται* —

- Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου.
- Βελτιώνει τη χρησιμοποίηση των εισροών σε μία επιχείρηση. → *Αξιοποιούνται καλύτερα οι πόροι*
- Βοηθά στην ανάπτυξη των υφισταμένων.
- Ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων.
- Βελτιώνει τα κριτήρια για την αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων.
- Βοηθά στο γενικό προγραμματισμό της επιχείρησης



ΣΤΙΣ JOBS ΚΑΛΗ ΤΑ ΣΤΙΜΕΣ  
+ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ  
ΣΧΗΔΙΑΣΜΟΥ ΝΕΩΝ ΣΥΣΤΗΜΩΝ.

PROJECT: APPLE 12  
NEW →

- 1 Συζήτηση για τις απαιτήσεις της εργασίας
- 2 Ανάπτυξη ειδικών στόχων από τον προϊστάμενο.
- 3 Συζήτηση των ειδικών στόχων του υφιστάμενου.
- 4 Καθορισμός προτύπων και σημείων ελέγχου.
- 5 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Συμπληρωματικές προτάσεις

1) Ο S.J. καλή τους υφιστάμενος και τον παραμυθί να ευφραίσω τις ανάγκες τους σε πλαίσιο βραβίων στομίου.

2) Διαφοροποίηση συμπεριφοράς σχετικά με τη διαδικασία του επιμελητή του μοτέλου και σχεδιασμού δράσης.

3) Ο S.J. κατανοεί ειδικές και συγκεκριμένες διαδικασίες, αρμοδιότητες σε κάθε εργασιακή ομάδα.

4) Καθορισμός προηγμένων - θέση SMART στόχων

5) ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

δηλαδή διατύπωση των προτύπων με συγκεκριμένο τρόπο-σε εβδομιαστές ή μηνιαίες.

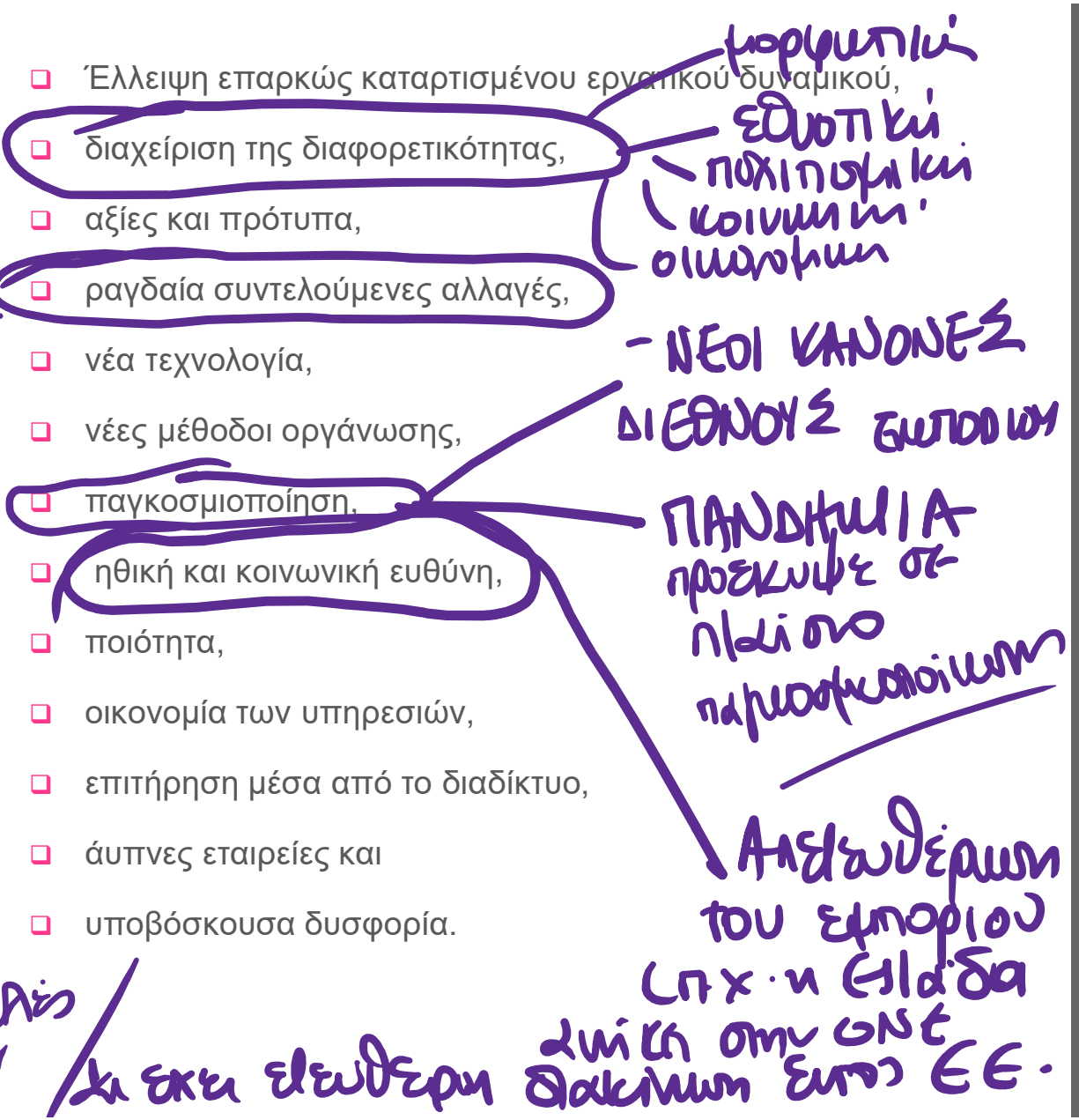
# 95 προκλήσεις για το σύγχρονο μάνατζμεντ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στη διοίκηση επιχειρήσεων/οργανισμών, γιατί αποτελούν προκλήσεις για το σύγχρονο μάνατζμεντ, τα εξής:

- Η παγκοσμιοποίηση, η νέα τεχνολογία και η ποιότητα καθώς, επίσης, και
- Οι αξίες, τα πρότυπα, η ηθική και κοινωνική ευθύνη, οι νέες μέθοδοι οργάνωσης και η οικονομία των υπηρεσιών, στο εσωτερικό της ίδιας της επιχείρησης/οργανισμού.

Με σύντομη περιγραφή, να τεκμηριώσετε την απάντησή σας.

ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ / ΕΠΙΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΣ ΣΥΝΘΗΚΩΝ



ΠΡΟΚΛΗΣΗ — ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ  
ΕΥΘΥΝΗ — (ΕΚΕ)

- Φεουδαρχία
- Για την ευκείριση είναι πρόκληση η αναλογία κεφαλαίου με ΕΚΕ και κερδοφορία (δωδεκάημερα κέρδη θα διοσφεί με ΕΚΕ).
  - Γιατί ο κάτοχος της που έχει ΕΚΕ θα είναι πιο συμπληρής και θα τον προτιμούν οι δυνατοί ρελάτες του φεουδαρχίου.

Η διοίκηση του φεουδαρχίου θα να ελαστικότητα υδρική στον εργασιακό χώρο θα πρέπει να συμμορφωθεί ενσωματωμένα ΚΟΔΙΚΑ ΗΘΙΚΗΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΙΦΟΡΗΣ ΞΕΡΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ.

Η λειτουργία του προγραμματισμού δυσχεραίνεται από τις πρoκλήσεις προσφέρει το υπόβαθρο πάνω στο οποίο οικοδομούνται οι λοιπές λειτουργίες της Διοίκησης. Ωστόσο, υπάρχουν προκλήσεις, όπως:

Λ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ - ΑΣΑΦΗ

• Έλλειψη επαρκώς καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού

• - Διαχείριση της διαφορετικότητας

• - Αξίες και πρότυπα

• - Νέα τεχνολογία

• - Νέες μέθοδοι οργάνωσης

• - Παγκοσμιοποίηση

• - Άυπνες (7/24) εταιρείες

• οι οποίες συχνά καθιστούν δύσκολο τον προγραμματισμό.

**Ερώτηση:** Επιλέξτε 2 (δύο) από τις

προαναφερθείσες προκλήσεις με τις οποίες θεωρείτε ότι έρχεται σήμερα αντιμέτωπη μία συγκεκριμένη επιχείρηση της επιλογής σας κι εξηγήστε πως καθεμία από αυτές τις προκλήσεις πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.

**Υπόδειξη:** Παρακαλούμε αρχικά προσδιορίστε το είδος της επιχείρησης που θα λάβετε υπόψη για την απάντησή σας καθώς και τις δύο προκλήσεις. Στη συνέχεια, αναλύστε ξεχωριστά την κάθε πρόκληση και εστιάστε αποκλειστικά στους μακροπρόθεσμους στόχους της εν λόγω επιχείρησης, δίνοντας και σχετικά παραδείγματα

→ απαιτήσεις για μεγάλο αριθμό εργαζομένων  
→ πιο απαιτητικές λόγω διαρμιέων

# Έστω ότι επιλέγεται μία βιοτεχνία παραγωγής ρούχων

/ΠΡΟΚΛΗΣΙΣ

- Η παγκοσμιοποίηση έχει αυξήσει τόσο τον αριθμό των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία μίας επιχείρησης όσο και την ένταση της επιρροής τους. Για παράδειγμα, ο ανταγωνισμός μπορεί να προέρχεται από οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη και από πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ως αποτέλεσμα, όταν μία βιοτεχνία παραγωγής ρούχων καλείται να θέσει τους στόχους σε επίπεδο παραγωγικής δυναμικότητας, μακροπρόθεσμης κερδοφορίας ή επενδύσεων, καλείται να λάβει υπόψη της όχι μόνο τους εγχώριους ανταγωνιστές αλλά και τη διεθνή πραγματικότητα. Παράλληλα, η παγκοσμιοποίηση διευκολύνει τη διεθνοποίηση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων. Για να γίνει όμως η διεθνοποίηση με αποτελεσματικό τρόπο, θα πρέπει τα στελέχη να παρακολουθήσουν τους παράγοντες που συνθέτουν το μάκρο- και μικρο- εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς στη χώρα του εξωτερικού, πριν αποφασίσουν όχι μόνο το αν θα δραστηριοποιηθούν σε αυτήν αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα δραστηριοποιηθούν (π.χ. εξαγορές ή άμεσες ξένες επενδύσεις).
- Αντίστοιχα, στις μέρες μας οι νέες τεχνολογίες και η συνεχής εξέλιξή τους αποτελούν μία διαρκή πρόκληση. Η μη ενσωμάτωση μιας νέας τεχνολογίας, ιδίως όταν αυτή έχει ήδη υιοθετηθεί από έναν ανταγωνιστή, μπορεί να βγάλει εκτός αγοράς μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην παραγωγή ρούχων, αφού η τεχνολογία μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα των προϊόντων και το κόστος τους, την παραγωγική δυναμικότητα αλλά και τους απαιτούμενους πόρους. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, κατά τον ορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων κερδοφορίας θα πρέπει να συνυπολογίζεται η ανάγκη για συνεχή επένδυση στην απόκτηση νέων τεχνολογιών αλλά και για εκπαίδευση των εργαζομένων σε αυτήν. Επιπλέον, οι νέες τεχνολογίες και οι διαφαινόμενες τάσεις δημιουργούν ευκαιρίες που απαιτούν εστιασμένες επενδύσεις, όπως για παράδειγμα τη δημιουργία και διατήρηση ενός διαδικτυακού καταστήματος.

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θέτει στόχους τους οποίους και επιδιώκει να επιτύχει.

α) Τι ιδιότητες θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τους στόχους της επιχείρησης, ώστε αυτοί να μπορούν να υλοποιηθούν;

β) Ποιοι παράγοντες, κατά την άποψή σας, μπορεί να επηρεάζουν την επιλογή των στόχων μιας επιχείρησης;

Ζηνοδοκίο

— ΣΤΟΛΟΘΕΣΙΑ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ  
ΕΞΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΑΙΔΤΩΝ —

(α) Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θέτει στόχους τους οποίους προσπαθεί να επιτύχει. Για να υλοποιηθούν αυτοί θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τις παρακάτω ιδιότητες. Δηλαδή, θα πρέπει να είναι **ΣΜΑΡΧ- SMART**

- **Σ**υγκεκριμένοι, δηλαδή να δηλώνουν ακριβώς τι θα επιτευχθεί
- **Μ**ετρήσιμοι, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση καθώς και το ποσοστό υλοποίησης ή ολοκλήρωσής τους
- **Α**ποδεκτοί και κατανοητοί, ώστε να είναι εγκεκριμένοι και κατανοητοί απ' όλους τους εμπλεκόμενους στην υλοποίησή τους
- **Ρ**εαλιστικοί, δηλαδή να μπορούν να επιτευχθούν λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους, τον ανταγωνισμό, την αγορά κλπ
- **Χ**ρονικά προσδιορισμοί, δηλαδή θα πρέπει να ορίζεται ο χρόνος που θα πρέπει να υλοποιηθούν

Επιτευξη εξυπηρέτησης  
τουλάχιστον 20 παιδιών  
ημερησίως διάδοι καινοποίνση  
που αιτημαίται για θαμίνω του  
Ψωδοκείον με επαγγελματίας,  
μηχανο και αντιστήλωση τραπο

# SMART / ΣΜΑΡΧ.

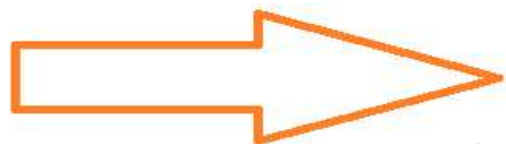
π.χ.

- Ανήκουν του επιπέδου ικανοποίηση των θαμνών του ξενοδοχείου με ενίσχυση των ελαφών που έχει ο υπάλληλος, όπως π.χ. να τον προσηλίζει το υπάλληλο να θέ 20 λεπτά να διαπιστώσει αν χρειάζεται κάτι.

→ Ρεαλιστικοί είναι οι στόχοι που δαμνούνται ομακεμωικα δαμτο να επιταχθω, δαμδι δαμτο δαμτο με δαμτο τις υφωταμωες δαμτο.

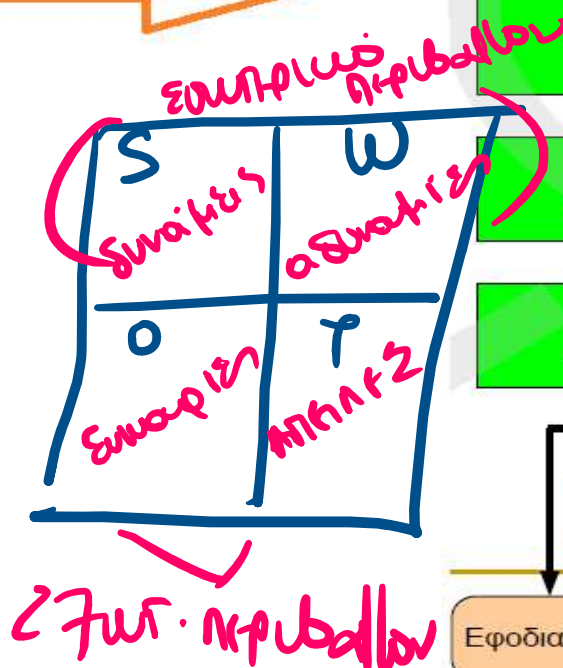
ΜΕ ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ - PEST

# Η διαδικασία του Προγραμματισμού

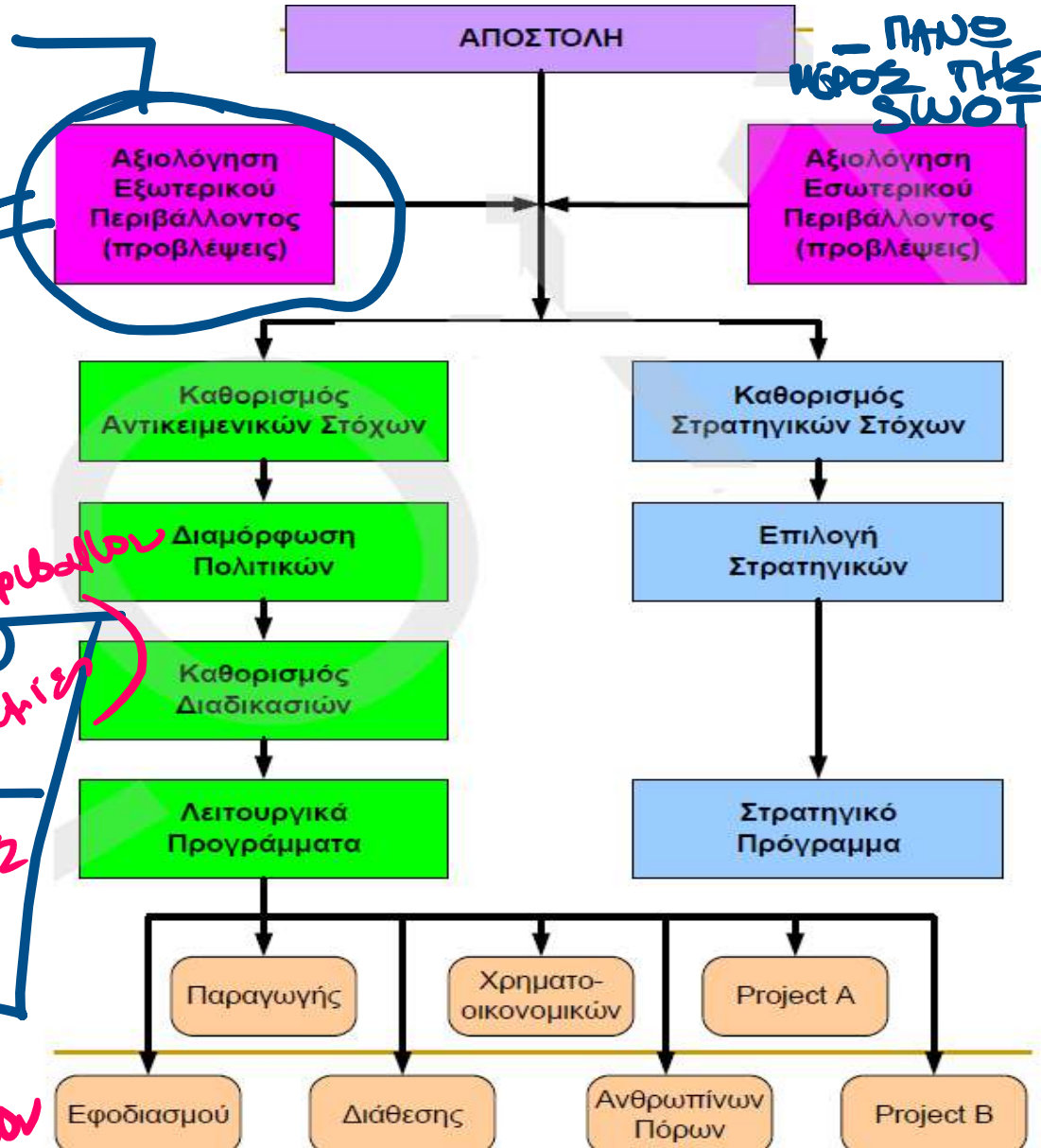


Εξωτερικό περιβάλλον

- P - ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ
- E - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ
- S - ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ
- T - ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ



ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΚΑΤΩ ΤΗΣ SWOT





# ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΛΕΧΩΝ ΣΤΟΝ ↓

Ποια είναι η Κριτική που έχει ασκηθεί για τον προγραμματισμό;

ο προγραμματισμός περιγραφεί πολύ συγκεκριμένα δική του δράσης

αυαίωση συνθήκες με τις

Ο προγραμματισμός στερείται ευελιξίας λόγω της αβεβαιότητας και της αστάθειας των συνθηκών του περιβάλλοντος.

Τα προγράμματα δεν μπορούν να αναπτυχθούν σε δυναμικό περιβάλλον

Τα προγράμματα δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τη διαίσθηση και τη δημιουργικότητα

Ο προγραμματισμός εστιάζει την προσοχή των στελεχών του στο σημερινό ανταγωνισμό και όχι στη μελλοντική επιβίωσή του

Ο προγραμματισμός ενισχύει την επιτυχία, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία.

Γενικά ο τυπικός προγραμματισμός βοηθάει στο να έχουμε θετικά οικονομικά αποτελέσματα, όμως οι συνθήκες & οι περιορισμοί του περιβάλλοντος μπορεί να μειώσουν την επίδρασή του.

# Ποιες είναι οι βασικές ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ;



ΠΡΟΓΡ/ΝΗ  
ΑΠΟΦΑΣΗ

ΠΡΟΣΗΛΗΘΗ (γνωρίζω  
«λο ηρι») →

• **Βεβαιότητα** = οι μάνατζερ διαθέτουν τις απαιτούμενες πληροφορίες για την απόφαση.

↳ αν έχω πνή σωστή έρευνα κτλ

• **Επιχειρηματικός κίνδυνος** = οι μάνατζερ κατανοούν το πρόβλημα, γνωρίζουν τις πιθανές εναλλακτικές, αλλά μπορούν απλά να εκτιμήσουν την πιθανότητα επιτυχίας.

→ εφόσον απαιτούνται π.χ. υψηλά επένδ. κεφάλαια

**Αβεβαιότητα** = οι μάνατζερ κατανοούν το πρόβλημα, αλλά δε διαθέτουν επαρκή πληροφόρηση για την επίλυσή του.

— ΠΡΟΓΡ/ΝΗ

**Πλήρης αβεβαιότητα** = ελάχιστη ή ανύπαρκτη πληροφορία για το πρόβλημα.

(A)

ΑΝΟΙΓΜΑ ΝΕΟΥ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ?

— ΠΡΟΣΗΛΗΘΗ 2 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ θα  
απαιτηθεί 2 ΣΥΝΤΑΞΩΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ

(B)

# Ποια είναι τα κυριότερα είδη και οι τρόποι αποφάσεων;



*ΠΙΟ  
ΑΥΣΤΕΡΟ  
ΠΙΟ  
ΤΥΠΙΚΟ*

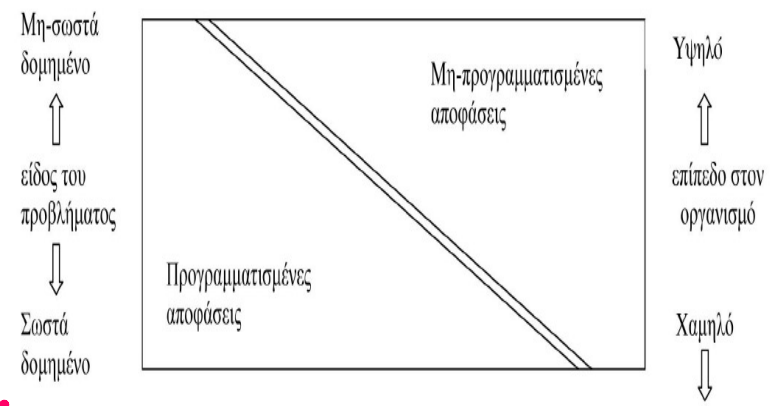
**Οι τρόποι λήψης αποφάσεων είναι:**

**1** Καθοδηγητικός τρόπος λήψης αποφάσεων (χαρακτηρίζει άτομα με ορθολογικό τρόπο σκέψης και με μικρή ανοχή στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος)  
*ΜΙΚΡΗ ΑΝΟΧΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ*

**2** Αναλυτικός τρόπος λήψης αποφάσεων (ορθολογικός τρόπος σκέψης και αντιμετώπιση υψηλής αβεβαιότητας συνθηκών περιβάλλοντος)  
*ΜΕΓΑΛΗ ΑΝΟΧΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ*

**3** Τρόπος λήψης αποφάσεων σχετικός με την αντίληψη (ευρεία αντίληψη των πραγμάτων και υψηλή αβεβαιότητα)  
*ΠΡΑΓΜΑΤΙΣΤΕ - ΑΝΟΧΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ*

**4** Τρόπος λήψης αποφάσεων σχετικός με τη συμπεριφορά (διαισθητικός τρόπος σκέψης και μικρός βαθμός αβεβαιότητας)  
*- ΜΙΚΡΗ ΑΝΟΧΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ -*



- Προγραμματισμένες αποφάσεις κατά τη διεργασία λήψης αποφάσεων είναι ο πιο αποδοτικός τρόπος για το σωστό χειρισμό ορισμένων προβλημάτων. Οι μάνατζερ βασίζονται σε μη-προγραμματισμένες αποφάσεις όταν τα προβλήματα δεν είναι σωστά δομημένα.
- Ο τρόπος σκέψης που χαρακτηρίζει τους λήπτες αποφάσεων είναι ορθολογικός (επεξεργάζεται τις πληροφορίες με μια γραμμική διαδικασία και πολύ προσεκτικά) ή διαισθητικός (σκέφτονται δημιουργικά και χρησιμοποιούν τη διαίσθηση και το συναίσθημα).

*π.χ. αποφασιστική  
δηγορία και  
με ρίσκο στις  
κινησεις του.*

Το ορθολογικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει τέσσερα στάδια. Ένα από τα στάδια αφορά την «επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης». Ποια είναι κατά τη γνώμη σας τα δύο σημαντικότερα λάθη που μπορεί να γίνουν στο στάδιο αυτό; Τεκμηριώστε την απάντησή σας.

Λάθη που μπορεί να γίνουν και θα πρέπει να αποφευχθούν στο στάδιο που αφορά την «επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης»:

1. Χρησιμοποιήθηκε ακατάλληλο μοντέλο για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.
2. Για την αξιολόγηση των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων δεν χρησιμοποιήθηκαν τα κατάλληλα κριτήρια ή δεν αναγνωρίστηκαν όλες οι επιπτώσεις (θετικές ή αρνητικές) της κάθε λύσης.
3. Στον έλεγχο της λύσης που επιλέχθηκε
4. Δεν διαμορφώθηκε μια δεύτερη λύση (plan B) που θα ενεργοποιηθεί αν κάτι δεν πάει καλά με τη λύση που αξιολογήθηκε ως καλύτερη.

Ελλιπή πληροφορίες για το συνολικό κόστος

ΛΑΘΟΣ  
- ΠΡΟΤΥΠΑ -

Εντοπίστε το είδος της απόφασης για κάθε μία από τις τέσσερις (4) αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν. Συγκεκριμένα, ποιες αποφάσεις θεωρείτε πως μπορεί να θεωρηθούν ως προγραμματισμένες και ποιες ως μη προγραμματισμένες και τεκμηριώστε την απάντησή σας για κάθε απόφαση ξεχωριστά.

Ο νέος Δήμαρχος της πόλης σας έχει υψηλές φιλοδοξίες για τη χρήση νέων τεχνολογιών στη λειτουργία του Δήμου. Ζητά λοιπόν από την Υπηρεσία Πληροφορικής του Δήμου να διερευνήσει τη δυνατότητα εισαγωγής ενός πληροφοριακού συστήματος εξυπηρέτησης πολιτών. Για τη σωστή επιλογή του συστήματος, θα πρέπει να ληφθούν τέσσερις αποφάσεις σχετικά με:

1. Τη νέα διαδικασία αυτοματοποιημένης ενημέρωσης των πολιτών (email, SMS) για την πορεία της εξέλιξης των αιτημάτων τους προς το Δήμο.
2. Πρότυπα SMS προς τους πολίτες, π.χ. για ευχές Χριστουγέννων, ενημέρωση για το ετήσιο πολιτιστικό φεστιβάλ της πόλης, κ.λπ.
3. Το πλαίσιο του ελέγχου ποιότητας εξυπηρέτησης των πολιτών μέσω του νέου συστήματος.
4. Το συμβόλαιο συντήρησης του νέου συστήματος, με βάση την υπάρχουσα εμπειρία από τη συντήρηση άλλων πληροφοριακών συστημάτων του Δήμου.

## ΥΨΗΛΗ ΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

- Οι προγραμματισμένες αποφάσεις χαρακτηρίζονται από περιορισμένη αβεβαιότητα, είναι επαναλαμβανόμενες, στηρίζονται στην εμπειρία και το αποτέλεσμα τους είναι γνωστό.

Οι αποφάσεις αυτές είναι συνήθως απλές, βασίζονται σε προηγούμενες λύσεις και συνήθως εμπλέκονται κατώτερα στελέχη ενός οργανισμού. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι αποφάσεις **2 και 4**.

- Αντίθετα, οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα και κίνδυνο, δεν είναι επαναλαμβανόμενες και το αποτέλεσμα τους δεν είναι γνωστό.

Οι αποφάσεις αυτές δεν έχουν μια προκαθορισμένη λύση και συνήθως εμπλέκονται στελέχη που κατατάσσονται στα ανώτερα. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι αποφάσεις **1 και 3**.

## χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ελέγχου

1. Καθορισμός εφικτών προτύπων απόδοσης.
2. Προσανατολισμός του ελέγχου προς την αιτία και τη διόρθωση της απόκλισης και όχι του λάθους.
3. Ελαστικότητα στη μορφή του ελέγχου, για την αποφυγή συγκρούσεων με τον ανθρώπινο παράγοντα.
4. Καθορισμός προτύπων απόδοσης ...
5. Διενέργεια του ελέγχου ...
6. Το κόστος της διαδικασίας ...
7. Να είναι κατανοητός ...

SOS

Προσδιορίστε 5 πρότυπα απόδοσης, αυτά που εσείς θεωρείτε ως τα πιο σημαντικά και αιτιολογείστε την απάντησή σας.

Έχετε την ευθύνη της οργάνωσης της εξυπηρέτησης των πελατών, σε ένα κατάστημα που διαθέτει έτοιμα φαγητά (όπως, χάμπουργκερ, σάντουιτς, αναψυκτικά, γλυκά, κ.λπ. – κάτι σαν ένα κατάστημα που ανήκει σε μια αλυσίδα όπως των Goody's).

- ποσοτικό  
- χαίσιμα  
- συμπεριφορικά  
- ποιοτικά

εμπειρική εμφάνιση = ποσότητα

1. Ο χρόνος εξυπηρέτησης της κάθε παραγγελίας **ΧΡΟΝΙΚΟ**
2. Ο χρόνος αναμονής των πελατών μέχρι να δώσουν την παραγγελία
3. Ο χρόνος και τρόπος καθαρισμού των τραπεζιών όταν ο πελάτης φεύγει
4. Ο τρόπος με τον οποίο ο υπάλληλος παίρνει την παραγγελία από τον πελάτη (γλώσσα, ενημέρωση, ευγένεια, κ.λπ.) **ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΟ**
5. Η ενδυμασία των υπαλλήλων του καταστήματος
6. Η ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα στο κατάστημα (εξαερισμός, μυρωδιές, μουσική, φωτισμός, κ.λπ.) **ΠΟΙΟΤΗΤΑ**
7. Η κατάσταση στις τουαλέτες του καταστήματος **ΠΟΙΟΤΗΤΑ**
8. Ο τρόπος με τον οποίο ο πελάτης παραλαμβάνει την παραγγελία του. **ΣΚΥΤΕ-**
9. Ο αριθμός των ταμείων που είναι ανοικτά στις επιμέρους ζώνες και ημέρες λειτουργίας του καταστήματος (π.χ. πρωί, μεσημέρι, απόγευμα, βράδυ, αργά το βράδυ) σε συνδυασμό με τις ημέρες (καθημερινή, Σάββατο, Κυριακή, αργίες). **ΠΟΣΟΤΙΚΟ**

→ ΠΟΣΟΤΙΚΟ

Έχετε την ευθύνη της οργάνωσης της εξυπηρέτησης των πελατών σε ένα μεγάλο κατάστημα πώλησης υποδημάτων. Προσδιορίστε τέσσερα (4) πρότυπα απόδοσης, αυτά που εσείς θεωρείτε ως τα πιο σημαντικά και αιτιολογείστε την απάντησή σας.

1. Χρόνος εξυπηρέτησης του πελάτη (που ίσως και να εξειδικεύεται ανά κατηγορία πελάτη (ανδρικό, γυναικείο, παιδικό παπούτσι ή ανά κατηγορία υποδήματος (επίσημο, καθημερινό, αθλητικό, κ.λπ.).
2. Τρόπος υποδοχής του πελάτη στο κατάστημα (συγκεκριμένη φρασεολογία, χαμόγελο, προθυμία να δούνε από κοινού τα παπούτσια της βιτρίνας, κ.λπ.)
3. Χρόνος ανάκτησης του παπουτσιού από την αποθήκη ή τα ράφια αποθήκευσης (που μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την κατηγορία ή τον τύπο του υποδήματος – βλέπε 1., παραπάνω).
4. Βοήθεια στον πελάτη για τη δοκιμή του υποδήματος (που μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την κατηγορία ή τον τύπο του υποδήματος – βλέπε 1., παραπάνω).
5. Τρόπος ολοκλήρωσης της πώλησης (συσκευασία, συμπεριφορά στο ταμείο, χρόνος αναμονής στο ταμείο, κ.λπ.).
6. Τρόπος χειρισμού αλλαγής προηγούμενης υποδήματος (υποδοχή, ανταπόκριση στο αίτημα, κ.λπ.)



# - Επάρμεια πίκω | ζενω συγγραφείω -

Έχετε την ευθύνη της οργάνωσης της εξυπηρέτησης των πελατών, σε ένα μεγάλο βιβλιοπωλείο. Προσδιορίστε τέσσερα (4) πρότυπα απόδοσης, αυτά που εσείς θεωρείτε ως τα πιο σημαντικά και αιτιολογείστε την απάντησή σας.

- Χρόνος αναμονής του πελάτη από την είσοδό του στο βιβλιοπωλείο μέχρι να εξυπηρετηθεί από τον πρώτο διαθέσιμο πωλητή.
- Χρόνος ανάκτησης ενός βιβλίου (που αναζητά ο πελάτης) από το ράφι.
- Χρόνος αναμονής του πελάτη στο ταμείο.
- Διαθεσιμότητα βιβλίων (πχ. ως ποσοστό των πελατών που βρίσκουν άμεσα διαθέσιμο το βιβλίο που αναζητούν στο βιβλιοπωλείο, προς το σύνολο των πελατών που αναζητούν κάποιο συγκεκριμένο βιβλίο).
- Χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας (για βιβλία που δεν είναι άμεσα διαθέσιμα στο βιβλιοπωλείο).
- Αριθμός αγορασμένων βιβλίων ανά πελάτη.
- Αξία αγορασμένων βιβλίων ανά πελάτη.
- Αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών ανά πωλητή.
- Ποσοστό των πελατών που αγοράζουν τουλάχιστον ένα βιβλίο, προς το σύνολο των πελατών που μπαίνουν στο βιβλιοπωλείο.
- Αριθμός παραπόνων πελατών, σε σχέση με τη συνολική εξυπηρέτησή τους από το προσωπικό του βιβλιοπωλείου.