

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ : ΔΕ011



# Eclass4U

*The best Choice for you*

## Magic Notes

Μαγικό Φυλλάδιο  
Επανάληψης



Θερμοπυλών 17, Περιστέρι  
210 5711484, 6970 401981  
grammateia.eclass4u@gmail.com

1

Επιμέλεια: Βίκυ Βάρδα vicky.eclass4u@gmail.com

# ΤΟΜΟΣ Α

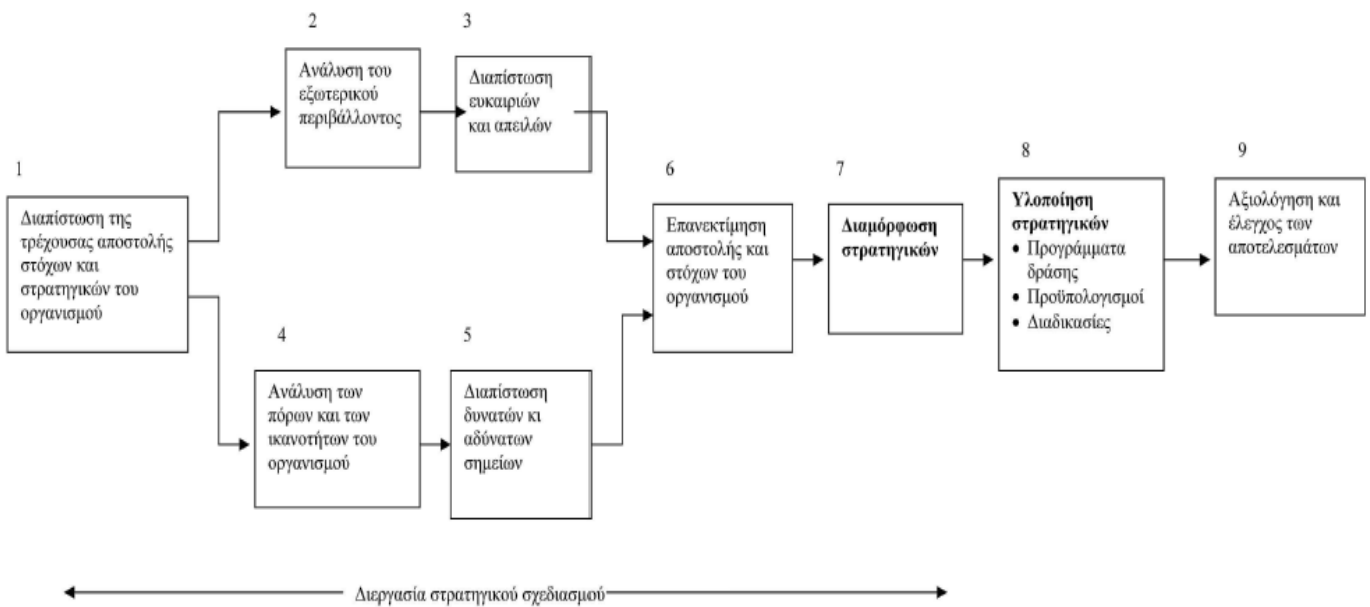
Θέματα για ανάπτυξη  
[ επαναδιατύπωση στο WORD σας ].

- 
1. **Στρατηγικός Σχεδιασμός**
  2. **Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων**
  3. **ΗΓΕΣΙΑ**
  4. **Διαισθητική Λήψη Αποφάσεων**
  5. **Εργασιακές Ομάδες και Επικοινωνία**  
**Συναισθηματική Νοημοσύνη**
  6. **Οργανωτική δομή**
  7. **Επικοινωνία**
  8. **Λειτουργία Ελέγχου- [Περιοχές**  
**ελέγχου]**
  9. **Πρότυπα Απόδοσης**

**ΤΑ SOS**

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

### Η διεργασία του στρατηγικού μάντζεμεντ



Διεργασία στρατηγικού μάντζεμεντ

## Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η οποία στηρίχθηκε σε έρευνες του E.Mayo η συμμετοχή των εργαζομένων στην επιχείρηση , είναι ένα εργαλείο το οποίο δημιουργεί τις προϋποθέσεις πιο αποδοτικής λειτουργίας .Επίσης οι αποκεντρωμένες μέθοδοι λήψης αποφάσεων καθώς και η λειτουργικότητα της οργάνωσης σε επίπεδο ομάδων και όχι σε άτομα είναι και αυτά με τη σειρά τους κριτήρια αποδοτικότητας στο πλαίσιο της επικοινωνίας ανάμεσα στον προϊστάμενο και στους υφιστάμενους του .

# ΗΓΕΣΙΑ

**Ηγεσία:** Η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων, και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων από κάποιον (ιδανικά έναν προϊστάμενο), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν τους στόχους της εργασίας τους

## Διοικητική Σχάρα Blake-Mouton

**Συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο (ανθρωποκεντρική)**

- Η ηγέτης δείχνει φροντίδα, είναι φιλικός, προσιτός, προειδοποιεί τους εργαζόμενους σε περίπτωση αλλαγών (1 έως 9)

**Συμπεριφορά προσανατολισμένη στον άνθρωπο (εργοκεντρική)**

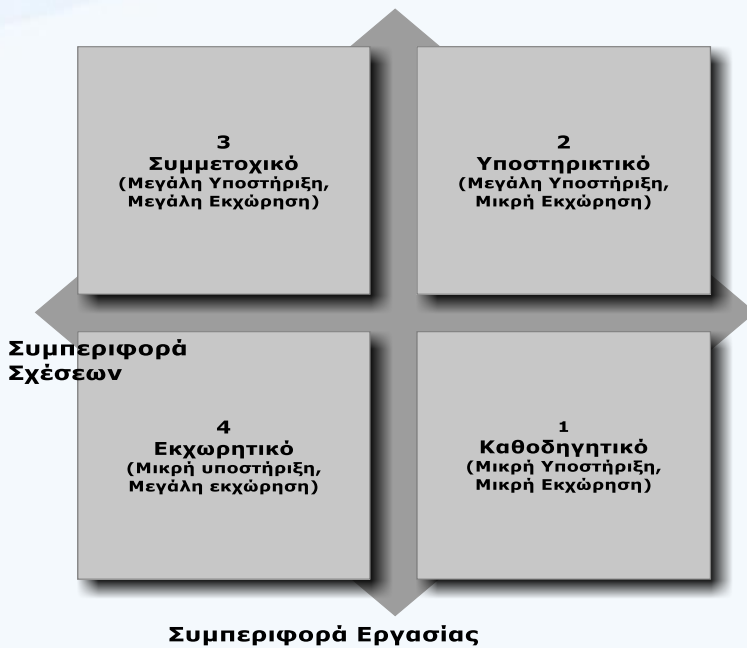
- Αποφασίζει μόνος του, δίνει λεπτομερείς οδηγίες, ξεκαθαρίζει τη στάση του απέναντι στην ομάδα καθώς και τους ρόλους καθενός μέσα στην ομάδα (1 έως 9)

Υψηλό	9	1,9								9,9
	8									
	7									
Ενδιαφέρον	6									
	Για τα	5				5,5				
	Ατομα	4								
Χαμηλό	3									
	2									
	1	1,1								9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Χαμηλό			Ενδιαφέρον για την παραγωγή					Υψηλό

# ΣΥΝΕΧΕΙΑ..

## ΗΓΕΣΙΑ

### Μοντέλο Blanchard & Hersey



### Θεωρία Likert

**Εκμεταλλευτικό – αυταρχικό** (καταναγκασμός – έλλειψη επικοινωνίας)

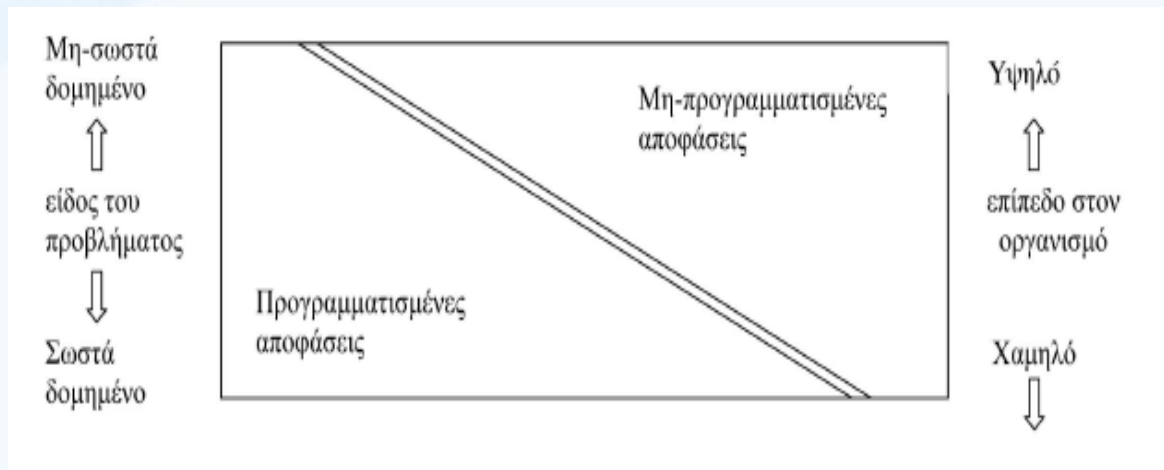
**Φιλανθρωπικό – εξουσιαστικό** (σχετική εμπιστοσύνη στους υφισταμένους)

**Συμβουλευτικό** (αμφίδρομη επικοινωνία, οι προϊστάμενοι δέχονται συμβουλές από υφισταμένους)

**Συμμετοχικό** (προσδιορισμός στόχων με συμμετοχικές διαδικασίες, πλήρης εμπιστοσύνη σε υφισταμένους, αμφίδρομη επικοινωνία)

[1/7]

## Διαισθητική Λήψη Αποφάσεων



**Προγραμματισμένες:** Αποφάσεις ρουτίνας, επαναλαμβανόμενες. Βασίζονται σε προηγούμενες λύσεις

**Μη-προγραμματισμένες:** Μη επαναλαμβανόμενη. Συχνά συνδέεται με μη σωστά δομημένα προβλήματα. Π.χ. διαμόρφωση νέας στρατηγικής της επιχείρησης

## ΣΥΝΕΧΕΙΑ.. [2/7]

# Διαισθητική Λήψη Αποφάσεων

## Υποθέσεις ορθολογικής λήψης αποφάσεων

- Το πρόβλημα είναι ξεκάθαρο και σαφές
- Υπάρχει ένας στόχος προς επίτευξη
- Είναι γνωστές οι εναλλακτικές και οι συνέπειες
- Οι προτιμήσεις είναι ξεκάθαρες
- Οι προτιμήσεις είναι σταθερές και συνεπείς
- Δεν υπάρχουν περιορισμού χρόνου και κόστους
- Η τελική επιλογή μεγιστοποιεί το αποτέλεσμα

## Περιορισμένος ορθολογισμός

**Ο άνθρωπος δεν είναι απολύτως ορθολογικό ον**

Εμπλέκονται και **ψυχολογικοί / κοινωνικοί παράγοντες** (κίνητρα, μεροληψίες, προσωπικές στρατηγικές και στόχοι), πέραν του ορθολογισμού, στη λήψη αποφάσεων

Ο άνθρωπος **δεν έχει ούτε πλήρη πληροφόρηση ούτε την ικανότητα** (και το χρόνο) να επεξεργάζεται όλη την πληροφόρηση που θα χρειαζόταν για να λαμβάνει την βέλτιστη (κατά περίπτωση) απόφαση

Αρκείται σε μια απλώς «ικανοποιητική», δεδομένων των περιορισμών, απόφαση

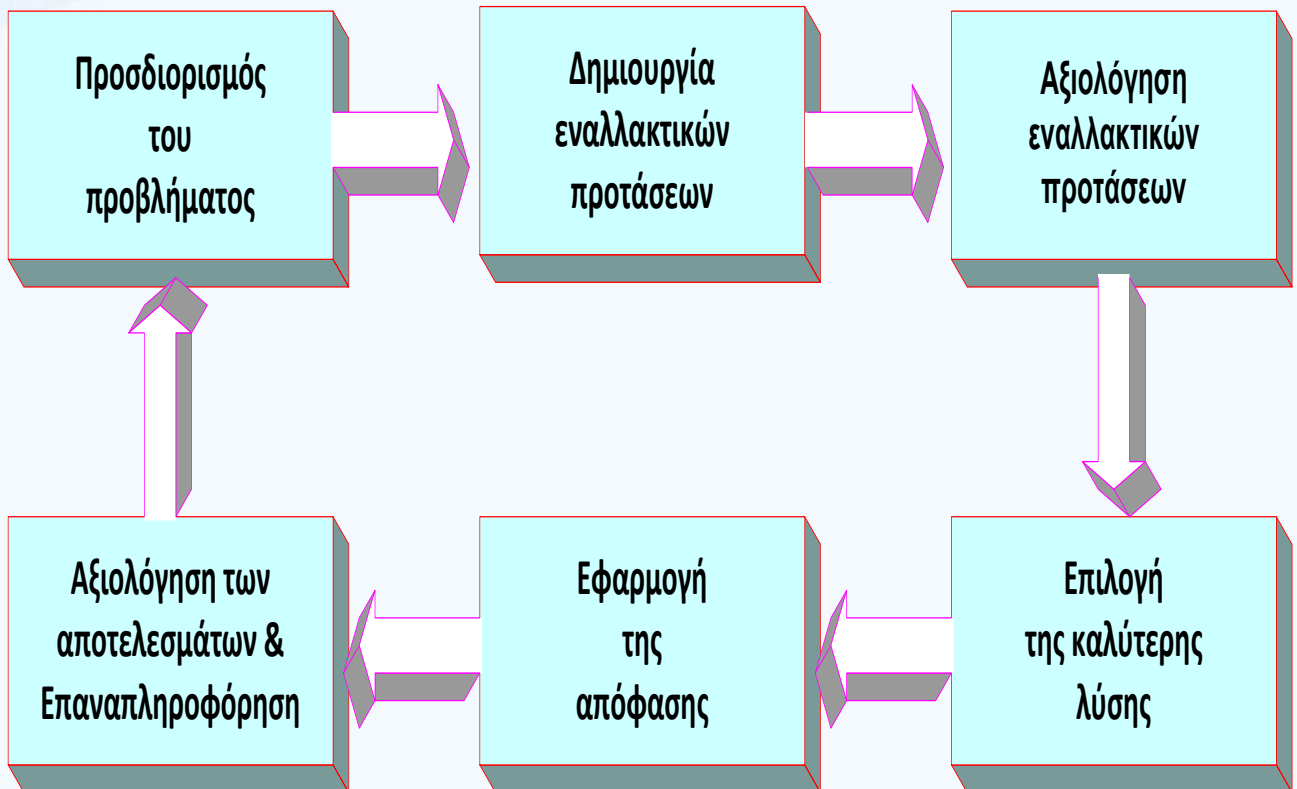
## Είδη προβλημάτων

**Σωστά δομημένα:** Ξεκάθαρος στόχος, γνωστό πρόβλημα, σαφείς και επαρκείς πληροφορίες. Π.χ. επιστροφή προϊόντος σε πελάτη

**Μη-σωστά δομημένα:** Ασυνήθιστα προβλήματα, ασαφής πληροφόρηση. Είσοδος νέου προϊόντος σε νέα τμήματα αγοράς



# ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ [3/7]



## ΣΥΝΕΧΕΙΑ... [4/7]

# ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- **Προσδιορισμός προβλήματος:** Πρέπει οι μάνατζερ:
  - Να αναγνωρίσουν το πρόβλημα
  - Να καθορίσουν το πρόβλημα (ποια στοιχεία συνθέτουν το πρόβλημα και τις σχέσεις ανάμεσά τους)
  - Να διαγνώσουν την κατάσταση (να συλλέξουν πληροφορίες και να εξετάσουν τις αιτίες που διαμορφώνουν το πρόβλημα)
- **Δημιουργία εναλλακτικών προτάσεων:**
  - Οι μάνατζερ προσπαθούν να αναπτύξουν όσο το δυνατόν περισσότερες εναλλακτικές προτάσεις (από τις πιο φανερές ως τις πιο δημιουργικές), χωρίς όμως να προχωρήσουν στην αξιολόγησή τους.
- **Αξιολόγηση εναλλακτικών προτάσεων:**
  - Οι μάνατζερ αναλύουν τις συνέπειες τις κάθε πρότασης, προχωρώντας στην απόρριψη των μη εφικτών λύσεων, των πολύ ακριβών και γενικότερα των μη αποδεκτών προτάσεων.
- **Επιλογή της καλύτερης λύσης:**
  - Οι μάνατζερ επιλέγουν την καλύτερη δυνατή λύση, εκτιμώντας τους κινδύνους και τα αναμενόμενα οφέλη της κάθε πρότασης.
  - Αρκετοί μάνατζερ προχωρούν στην υλοποίηση προτάσεων υψηλότερου κινδύνου, εάν τα αναμενόμενα οφέλη είναι υψηλότερα.

## ΣΥΝΕΧΕΙΑ... [5/7]

### ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- **Εφαρμογή απόφασης:**
- Οι μάνατζερ που λαμβάνουν αποφάσεις πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά, πως η εφαρμογή της απόφασης θα επηρεάσει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχειρήσεως και τη λειτουργία του.
- Η επιτυχημένη εφαρμογή της απόφασης εξαρτάται από τις ικανότητες επικοινωνίας του μάνατζερ και την αντίδραση του προσωπικού στην απόφαση αυτή.
- **Αξιολόγηση αποτελεσμάτων – Επαναπληροφόρηση:**
- Οι μάνατζερ συγκρίνουν τα πραγματικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της απόφασης, με τα αναμενόμενα και να προβαίνουν εάν χρειάζεται στις απαραίτητες αλλαγές. Εάν τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα, μπορεί:
  - Το πρόβλημα να μην έχει προσδιορισθεί επαρκώς
  - Να πρέπει να υλοποιηθεί μια άλλη εναλλακτική πρόταση.

## ΣΥΝΕΧΕΙΑ... [6/7]

# ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

## Συνθήκες λήψης αποφάσεων

### Βεβαιότητα

- οι μάνατζερ έχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να κατανοήσουν με ακρίβεια το πρόβλημα και να καταλήξουν σε όλες τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις και τις επιπτώσεις τους.

### Επιχειρηματικός κίνδυνος

- οι μάνατζερ κατανοούν το πρόβλημα, γνωρίζουν τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις, αλλά μπορούν απλώς να εκτιμήσουν την πιθανότητα να οδηγήσει η κάθε λύση στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

### Αβεβαιότητα

- οι μάνατζερ κατανοούν το πρόβλημα, αλλά δεν έχουν επαρκείς πληροφορίες για τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις, άρα και τις επιπτώσεις τους.

### Πλήρης αβεβαιότητα

- οι μάνατζερ έχουν ελάχιστες ή καθόλου πληροφορίες για το πρόβλημα, τις εναλλακτικές λύσεις και τις επιπτώσεις τους.

# ΣΥΝΕΧΕΙΑ... [7/9]

## ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

### Επίπεδα λήψης αποφάσεων

- **Στρατηγικές αποφάσεις**
  - Αφορούν στον στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης και περιλαμβάνει κυρίως μη προγραμματισμένες αποφάσεις
- **Διαχειριστικές αποφάσεις**
  - Αφορούν στη διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών στόχων και κατά συνέπεια είναι συγκεκριμένες, σαφείς και προσανατολισμένες στη δράση.
- **Λειτουργικές αποφάσεις**
  - Αφορούν στις καθημερινές λειτουργίες και καθορίζουν τον τρόπο υλοποίησης των στόχων που τέθηκαν στις διαχειριστικές αποφάσεις.

[8/9]

## προγραμματισμένες και μη προγραμματισμένες αποφάσεις

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.

**Ερώτηση:** 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.

[9/9]

προγραμματισμένες και μη προγραμματισμένες αποφάσεις

Η επιχείρηση «Ρόδα» είναι μία μικρομεσαία επιχείρηση κατασκευής και πώλησης ποδηλάτων. Την τρέχουσα χρονική περίοδο, θα πρέπει να ληφθούν τέσσερις (4) αποφάσεις σχετικά με την:

1. Εισαγωγή ενός νέου προϊόντος (ποδηλάτου) στην αγορά.
2. Επιστροφή ενός προϊόντος (ποδηλάτου) από πελάτη (η αγορά είχε πραγματοποιηθεί από το διαδικτυακό κατάστημα της επιχείρησης).
3. Επιλογή χώρου εγκατάστασης της νέας παραγωγικής μονάδας της επιχείρησης.
4. Επιλογή μεταξύ δύο διαφημιστικών μηνυμάτων που έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν.

Ερώτηση: 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.

# Εργασιακές Ομάδες και Επικοινωνία

## Συναισθηματική Νοημοσύνη

### Επικοινωνιακοί Τύποι

Κυριαρχικοί (Κ)	Προσεκτικοί (Π)
Προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα	Άνθρωποι της ακρίβειας
Εργασιομανείς	Τελειομανείς
Πειστικοί	Οργανωμένοι
Αγχώδεις	<u>Αυτοπειθαρχημένοι</u>
Άτομα των γρήγορων αποφάσεων	Λιγότερο κοινωνικοί
Δημιουργικοί και με ρίσκο	Αξιοκρατικοί
Επικοινωνιακοί (Ε)	Σταθεροί (Σ)
Προσανατολισμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις	Άνθρωποι χαμηλών τόνων
Κοινωνικοί	Αξιόπιστοι
Ομιλητικοί	Συνεργάσιμοι
Αυθόρμητοι	Αγχώδεις με τις αλλαγές
Άριστοι στις δημόσιες σχέσεις	Κτητικοί
Προσαρμοστικοί	Ήρεμοι



## ΣΥΝΕΧΕΙΑ..

# Εργασιακές Ομάδες και Επικοινωνία Συναισθηματική Νοημοσύνη

## Συναισθηματική Νοημοσύνη

1. Αυτεπίγνωση	3. Κοινωνική Επίγνωση
<u>Συνειδητότητα</u>	Μπαίνω στη θέση του άλλου
<u>Αυτοαξιολόγηση</u>	Εξυπηρέτηση
Αυτοπεποίθηση	Διαφορετικότητα
	Κατανόηση
2. Αυτό-διαχείριση	4. Κοινωνική Επιρροή
Αυτοέλεγχος	Επιρροή
Αξιοπιστία	Έμπνευση
Πρωτοβουλία	Ανάπτυξη άλλων
Επιτεύγματα	Συνεργασία-δικτύωση
Αυτό-υποκινούμενος	Επικοινωνία
Προσαρμοστικότητα	Επίλυση συγκρούσεων

## Οργανωτική δομή

### Περιλαμβάνει :

Τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας μιας οργάνωσης που εκφράζουν ένα σύνολο καθηκόντων και ρόλων που αφορούν την υλοποίηση ενός μέρους του συνολικού έργου

Την ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας σε τμήματα με σκοπό τη ενιαία διοίκηση τους

Τον καθορισμό του εύρους της διοίκησης (υφιστάμενοι που διοικούνται από προϊστάμενο)

Τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και ιεραρχικών επιπέδων

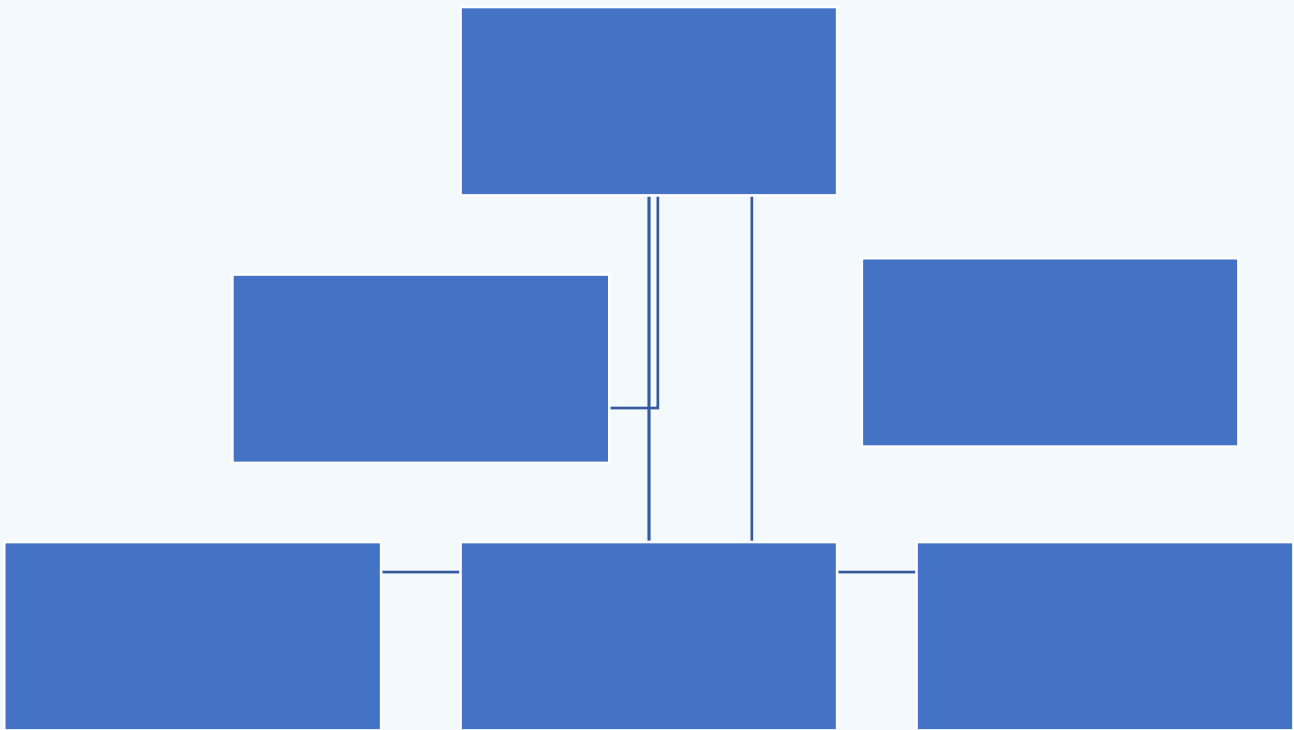
Το οργανόγραμμα δείχνει:	Το οργανόγραμμα δεν δείχνει:
την κατανομή της εργασίας σε μέρη	την άτυπη οργάνωση, που αποτελεί προέκταση και συμπλήρωμα της τυπικής
τις σχέσεις ιεραρχίας	όλες τις οδούς επικοινωνίας, τυπικές και άτυπες
το επίπεδο διοίκησης με βάση διαδοχικά επίπεδα	το βαθμό εξουσίας και ευθύνης διάφορων ατόμων
τη διαίρεση της επιχείρησης σε κεντρικές και περιφερειακές μονάδες	
τις υπηρεσιακές και τυπικές οδούς επικοινωνίας	

### ■ Κριτήρια ή Αρχές τμηματοποίησης της διοικητικής δράσης

- Κριτήριο του σκοπού
- Κριτήριο των διαδικασιών
- Κριτήριο του κοινού ή των κατηγοριών προσώπων πελατών οι οποίοι καταρχήν εξυπηρετούνται
- Το κριτήριο του χώρου ή του τόπου στον οποίο εκτυλίσσεται η διοικητική δράση

ΣΥΝΕΧΕΙΑ..

ΠΡΟΤΥΠΟ ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



# Επικοινωνία

**Επικοινωνία** είναι η διαδικασία μετάδοσης εννοιών από έναν αποστολέα προς κάποιο παραλήπτη.

Όταν δυο άτομα επικοινωνούν, έχει σημασία το τι φτάνει στον παραλήπτη και όχι ποιες είναι οι προθέσεις του αποστολέα. Αυτός που θέλει να μεταδώσει ένα μήνυμα επιλέγει ένα κώδικα που είναι γνωστός από το άλλο άτομο.

• Η γραπτή επικοινωνία- ο γραπτός λόγος (έχει αποδεικτική ισχύ και χρειάζεται απλή γλώσσα και λέξεις, συντομία, ακρίβεια και πληρότητα) , ομιλίες και παρουσιάσεις , Η τηλεφωνική επικοινωνία (διευκολύνει την επικοινωνία, αλλά μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα), Οι ερωτήσεις (πρέπει να διευκολύνουν την έκφραση προτάσεων, εισηγήσεων και γενικά απόψεων). Η μη λεκτική επικοινωνία- η γλώσσα του σώματος (είναι τα μηνύματα που στέλνονται από τον τρόπο που μιλάει κάποιος, το ύφος, τη στάση του σώματος, κ.α.)

## Τα επικοινωνιακά εμπόδια

Η διαφορά μορφωτικού επιπέδου ή εξειδίκευσης μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη

- Ο βαθμός κατανόησης του μηνύματος από τον αποστολέα
- Ο κώδικας επικοινωνίας που χρησιμοποιεί ο αποστολέας μπορεί να είναι άγνωστος στον παραλήπτη
- Η πρόκληση αμυντικής στάσης στον παραλήπτη
- Το φυσικό περιβάλλον στο οποίο λαμβάνει χώρα η επικοινωνία μπορεί να μη βοηθάει.

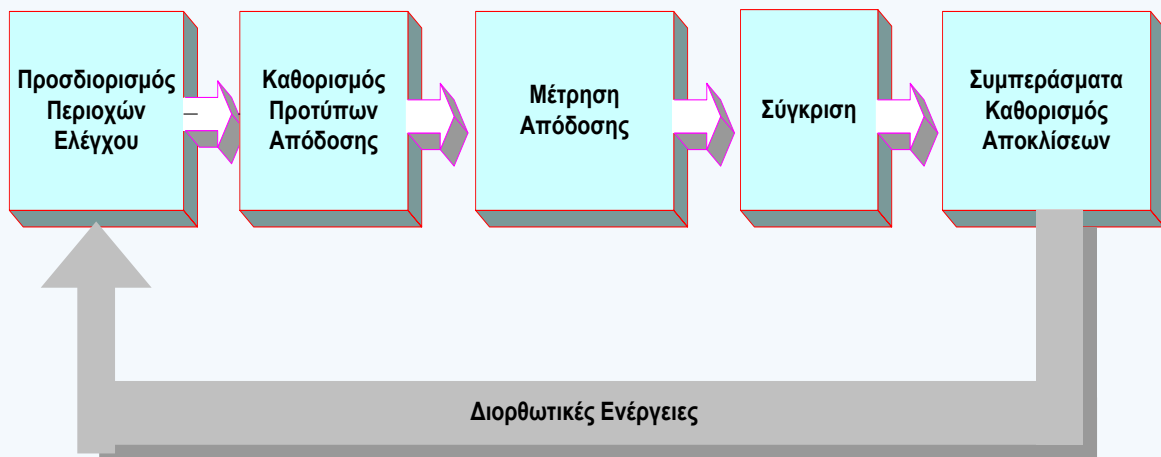
Η ύπαρξη νοητικών κενών ή ασαφειών στο μήνυμα

Η ερμηνεία των λέξεων

- Η βιασύνη του παραλήπτη να ετοιμάσει απάντηση πριν ακούσει προσεκτικά
- Η προδοσία που προκύπτει από τις αισθήσεις
- Η συγκινησιακή και βιολογική κατάσταση του αποστολέα ή του παραλήπτη.

## Λειτουργία Ελέγχου- [Περιοχές ελέγχου]

**Κρίσιμες περιοχές** για τη συνολική αποτελεσματικότητα (επίτευξη των στόχων) της επιχείρησης π.χ. κόστος, πελάτες, ανάπτυξη, διαδικασίες, εξοπλισμός, πληροφόρηση, υλοποίηση έργων, προσωπικό, παραγωγικότητα κλπ.



## Πρότυπα Απόδοσης

Σε κάθε περιοχή ελέγχου καθορίζονται  
**ΠΟΣΟΤΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ** μέτρησης  
**αποτελεσματικότητας** που ονομάζονται  
πρότυπα απόδοσης



# Eclass4U

*The best Choice for you*

## ΤΟΜΟΣ Β

**1. Προβλέψεις**

**2 Διαδικασία ανάπτυξης νέου**

**προϊόντος & κριτήρια -**

**Αξιολόγηση διαδικασίας-**

**3. Διαχείριση αποθεμάτων**

**4. Σύστημα Διαχείρισης**

**Αποθεμάτων JIT**

## Προβλέψεις

Οι αποφάσεις που σχετίζονται με τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό της παραγωγής, απαιτούν αξιόπιστες προβλέψεις της ζήτησης.

### (α) Μακροπρόθεσμες Αποφάσεις (π.χ. επόμενη 5ετία)

Ζητήματα σχεδιασμού δυναμικότητας, ορισμού της θέσης της εγκατάστασης, επιλογής τεχνολογίας παραγωγής, μίγματος προϊόντων.

### (β) Μεσοπρόθεσμες Αποφάσεις (π.χ. επόμενο έτος)

Κύριο πρόγραμμα παραγωγής ανά μήνα, προγραμματισμός πόρων (ανθρώπων και μηχανών), προγραμματισμός πρώτων υλών.

### (γ) Βραχυπρόθεσμες Αποφάσεις (π.χ. επόμενο μήνα)

Ζητήματα για τις τρέχουσες απαιτήσεις της παραγωγής, εξισορρόπησης δυναμικότητας, απαιτήσεις υλικών για την εκτέλεση του προγράμματος παραγωγής.

Αιτιακές

Ποιοτικές/  
Κρίσεως

Προεκβολής/  
Χρονοσειρών

- 1. Αιτιακές:** Σε αυτές η τιμή της προς πρόβλεψη μεταβλητής θεωρείται ότι είναι συνάρτηση των τιμών ενός ή περισσότερων παραγόντων. Αποσκοπούν στον προσδιορισμό της μαθηματικής συνάρτησης η οποία εκφράζει τη σχέση που συνδέει τις τιμές μιας εξαρτημένης μεταβλητής με τις τιμές ενός συνόλου ανεξάρτητων μεταβλητών.
- 2. Ποιοτικές:** Χρησιμοποιούνται όταν υπάρχουν ποσοτικά δεδομένα που παρέχουν τη βάση για την πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων.
- 3. Χρονοσειρές:** Χρησιμοποιούνται στο βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και βασίζονται στις τιμές της μεταβλητής που μας ενδιαφέρει, όπως εξελίχθηκαν κατά το παρελθόν και προσπαθούν να αναγνωρίσουν τα πρότυπα βάσει των οποίων εξελίχθηκαν οι τιμές αυτές.



## ΣΥΝΕΧΕΙΑ..

## Προβλέψεις

## Κριτήρια επιλογής μεθόδων προβλέψεων

- **Επίπεδο λήψης απόφασης** που θα στηριχθεί στην πρόβλεψη που θα προκύψει (στρατηγικό, τακτικό, λειτουργικό).
- **Περίοδος (κάθε πότε) και ορίζοντας (μέχρι πότε) πρόβλεψης.**
- **Το κόστος της μεθόδου** ανάλογα με την επιζητούμενη ακρίβεια και τις απαιτήσεις σε δεδομένα και υπολογισμούς.
- **Η επίπεδο ακρίβειας** της πρόβλεψης το οποίο είναι αυξημένο όσο περισσότερο βασίζεται σε ποσοτικά στοιχεία και όσο μικρότερος είναι ο χρονικός ορίζοντας.
- **Η απλότητα της μεθόδου** και η ευκολία εφαρμογής.
- **Τα διαθέσιμα στοιχεία** (είδος και ποσότητα).

## Διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος & κριτήρια - Αξιολόγηση διαδικασίας-

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Είναι το προϊόν πράγματι νέο?

- Έχουν ερευνηθεί αρκετά οι πελάτες/χρήστες του νέου προϊόντος?
- Έχουν ερευνηθεί αρκετά οι ανταγωνίστριες εταιρείες?
- Υπάρχει στην επιχείρηση η τεχνολογική δυνατότητα για την υποστήριξη της ανάπτυξης του νέου προϊόντος?
- Υπάρχει ο απαιτούμενος χρόνος για μια τέτοια ανάπτυξη?
- Υπάρχει το ανθρώπινο δυναμικό για μια τέτοια ανάπτυξη? Υποστηρίζεται από το παρόν ανθρώπινο δυναμικό?
- Προσφέρεται το νέο προϊόν από άλλη ανταγωνίστρια επιχείρηση? Αν ναι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης?
- Ο σχεδιασμός του νέου προϊόντος λαμβάνει υπόψη τις παρούσες ή/και μελλοντικές τάσεις της αγοράς? Ποιες είναι αυτές?
- Είναι η ανάπτυξη συμβατή με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης?

## Διαχείριση αποθεμάτων

1. **Το σύστημα σταθερής ποσότητας παραγγελίας.** Στο σύστημα αυτό η στάθμη του αποθέματος παρακολουθείται συνεχώς και η εντολή για την αναπλήρωσή του δίνεται, με την ίδια κάθε φορά προκαθορισμένη ποσότητα, όταν η στάθμη πέσει κάτω από ένα προκαθορισμένο επίπεδο. Στο σύστημα αυτό, το κόστος παρακολούθησης είναι υψηλό, αλλά η μέση στάθμη του αποθέματος χαμηλή.

2. **Το σύστημα σταθερής περιόδου παραγγελίας.** Στο σύστημα αυτό, η στάθμη του αποθέματος ελέγχεται περιοδικά σε προκαθορισμένες, τακτές χρονικές στιγμές (στο τέλος ή την αρχή κάθε εβδομάδας ή μήνα για παράδειγμα) και η εντολή για την αναπλήρωση του αποθέματος δίνεται τότε, με διαφορετικές κάθε φορά ποσότητες, τέτοιες ώστε το διαθέσιμο τη στιγμή της επιθεώρησης απόθεμα και η ποσότητα παραγγελίας αθροιστικά να φθάνουν μέχρι μια μέγιστη προκαθορισμένη τιμή. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα αυτού του συστήματος είναι το χαμηλό κόστος παρακολούθησης και η έγκαιρη ανίχνευση αλλαγών στη ζήτηση, ενώ το βασικό μειονέκτημα είναι η σχετικά υψηλή μέση στάθμη αποθεμάτων.

3. **Το σύστημα επιλεκτικής αναπλήρωσης.** Το σύστημα αυτό συνδυάζει τα χαρακτηριστικά των παραπάνω δύο. Τα επίπεδα των αποθεμάτων επιθεωρούνται περιοδικά, αλλά οι παραγγελίες γίνονται μόνο εφόσον το ύψος των αποθεμάτων έχει πέσει κάτω από ένα προκαθορισμένο επίπεδο. Τοποθετείται παραγγελία ποσότητας ίσης με την προβλεπόμενη (μέση) ανάλωση κατά την επόμενη περίοδο και μιας πρόσθετης ποσότητας, ώστε να αναπληρωθεί το απόθεμα ασφαλείας που έχει τυχόν αναλωθεί κατά τη διάρκεια της προηγούμενης περιόδου. Το σύστημα αυτό προσπαθεί να πετύχει τα πλεονεκτήματα των δύο παραπάνω και να ελαχιστοποιήσει τα μειονεκτήματά τους. Έχει το μικρότερο συνολικό κόστος αποθέματος.

## Σύστημα Διαχείρισης Αποθεμάτων JIT

- Το σύστημα JIT είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων σχεδιασμένων έτσι ώστε να πετύχουν υψηλή ποσότητα παραγωγής με όσο το δυνατόν λιγότερα αποθέματα πρώτων υλών, εξαρτημάτων και τελικών προϊόντων.
- Τα εξαρτήματα φτάνουν σε μια μονάδα εργασίας 'just-in-time' και συμπληρώνονται και μεταφέρονται στην επόμενη μονάδα γρήγορα.
- Τα εξαρτήματα παράγονται στο χρόνο και την ποιότητα που απαιτείται για να παραχθεί μια συγκεκριμένη ποσότητα τελικού προϊόντος.
- Στόχος ενός συστήματος JIT είναι η ελαχιστοποίηση των non-value-added δραστηριοτήτων από όλες τις λειτουργίες για τη επίτευξη υψηλής ποιότητας προϊόντων με υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και χαμηλά αποθέματα.

## ΣΥΝΕΧΕΙΑ..

# Σύστημα Διαχείρισης Αποθεμάτων JIT

**Στενές Σχέσεις με Προμηθευτές.** Καθώς τα συστήματα JIT λειτουργούν με χαμηλά επίπεδα αποθέματος, οι στενές σχέσεις με τους προμηθευτές είναι απαραίτητες. Η αποστολή των εμπορευμάτων πρέπει να γίνεται συχνά, να έχει μικρό χρόνο υστέρησης, να φτάνει χωρίς καθυστερήσεις και να έχει υψηλή ποιότητα.

**Pull System.** Το σύστημα JIT βασίζεται στην φιλοσοφία ότι τίποτα δεν παράγεται μέχρις ότου χρειαστεί. Η ανάγκη δημιουργείται όταν υπάρχει πραγματική ζήτηση για το προϊόν.

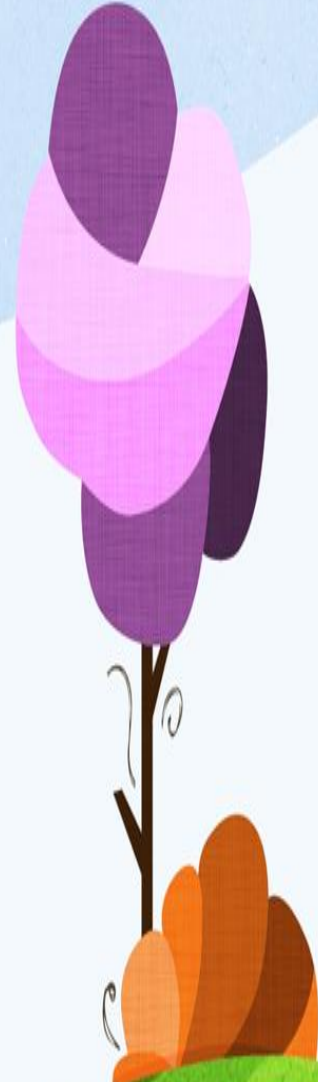
Όταν πουληθεί ένα προϊόν, η αγορά, θεωρητικά, απαιτεί αντικατάσταση στην τελική θέση στη γραμμή παραγωγής.

**Υψηλή Ποιότητα.** Τα συστήματα JIT ελέγχουν την Ποιότητα στην πηγή δηλαδή θα πρέπει να γίνονται όλα σωστά από την αρχή και, όταν κάτι πηγαίνει στραβά, θα πρέπει να σταματάει η παραγωγική διαδικασία αμέσως. Οι εργαζόμενοι γίνονται οι ίδιοι επιθεωρητές της ποιότητας της δικής τους δουλειάς.

**Μικρές Παραγγελίες.** Αντί να συγκεντρώνουν μεγάλες ποσότητες αποθέματος, οι χρήστες των JIT συστημάτων διατηρούν τα αποθέματα σε όσο το δυνατόν μικρότερες παρτίδες. Οι μικρές παραγγελίες μειώνει το κυκλικό απόθεμα, δηλαδή το απόθεμα που διατηρείται ανάμεσα σε δύο παραγγελίες. Όσο μειώνεται το μέγεθος της παραγγελίας, τόσο μειώνεται και το κυκλικό απόθεμα.

# ΤΟΜΟΣ Γ

Θέματα για ανάπτυξη  
[ επαναδιατύπωση στο WORD σας ].

- 
- 1. Περιγραφή προδιαγραφή θέσης εργασίας**
  - 2. Μορφές Αμοιβών & Πλεονεκτήματα- μειονεκτήματα Τρόπων αμοιβών**
  - 3. Διαδικασία υλοποίησης Ενδοεπιχειρησιακής επιμόρφωσης**

## Περιγραφή & προδιαγραφή θέσης εργασίας

Σκοπός της Ανάλυσης Εργασίας είναι να προσδιορίσει τις ιδιότητες, τις γνώσεις και τις δεξιότητες, που απαιτούνται ώστε κάθε εργασία να εκτελείται αποτελεσματικά και ικανοποιητικά και περιλαμβάνει:

- Την **Περιγραφή εργασίας**: καταγράφει αναλυτικά τι κάνει ο κάτοχος της θέσης εργασίας, πώς γίνεται η εργασία και γιατί γίνεται.
- Την **Προδιαγραφή εργασίας**: περιέχει τα ελάχιστα απαραίτητα προσόντα όπως γνώση, δεξιότητες, ικανότητες και στοιχεία προσωπικότητας που απαιτούνται από ένα άτομο για να εκτελέσει αποδοτικά και ικανοποιητικά μια εργασία.

<b>Χαρακτηρισμός της θέσης</b>	Η ονομασία της θέσης και / ή ο κωδικός αριθμός της
<b>Ένταξη στην ιεραρχία</b>	Υπερκείμενες και υποκείμενες θέσεις εργασίας
<b>Αντικείμενο της θέσης</b>	Λεπτομερής περιγραφή των διαρκών καθηκόντων
<b>Αρμοδιότητες</b>	Λήψη αποφάσεων, δικαίωμα υπογραφής, εργασιακές ρυθμίσεις
<b>Ευθύνες</b>	Ευθυγράμμιση των ευθυνών με τις αρμοδιότητες
<b>Στόχοι θέσης</b>	Ποσοτική διατύπωση (όπου αυτό είναι δυνατό)
<b>Αναπλήρωση θέσης</b>	Διευκρινίσεις ποιος αναπληροί ποιόν, σε ποιες περιπτώσεις
<b>Απαιτήσεις της θέσης</b>	Περιγραφή των ειδικών απαιτήσεων από τον κάτοχο της θέσης (γνώσεις, ικανότητες, εμπειρίες κ.ά.)
<b>Κριτήρια αξιολόγησης</b>	Περιγραφή κριτηρίων απόδοσης του κατόχου της θέσης

## ΣΥΝΕΧΕΙΑ..

### Περιγραφή & προδιαγραφή θέσης εργασίας

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εργαλείο για διασαφήνιση αρμοδιοτήτων και ευθυνών σε περίπτωση διχογνωμιών	Οι θέσεις αντιμετωπίζονται ως κεκτημένο και αποτελούν αντικείμενο υπεράσπισης
Ακριβής ορισμός καθηκόντων και ιεραρχικής διαβάθμισης	Παγίωση της οργάνωσης και μείωση της ευελιξίας
Ευκολότερος προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων και ανάπτυξη προσωπικού	Η διαφορά μεταξύ της περιγραφής και της πραγματικής κατάστασης οδηγεί σε κυνισμό
Προσφέρει βάση για αξιολόγηση και αντικειμενοποίηση των αμοιβών	Κόστος συντήρησης για επικαιροποίηση
Πληροφορεί τους εργαζόμενους για δικαιώματα και υποχρεώσεις	Ενισχύει τη μονοτονία
Αποτελεί οδηγό για εξοικείωση νέων συνεργατών	
Αποτελεί βάση για προκήρυξη θέσεων	



[1 / 5]

## Μορφές & Πλεονεκτήματα Μορφών Αμοιβών

### Παράγοντες που καθορίζουν την Πολιτική Αμοιβών

Τα προσόντα, Αξιολόγηση αποτελέσματος, Προσανατολισμός στην αγορά, Οικογενειακή κατάσταση, Η θέση του εργαζομένου στην ιεραρχία, Η μισθολογική πολιτική της επιχείρησης

Είδος στελέχους	Είδος εργασίας	Μορφή Αμοιβής	Πλεονέκτημα	Μειονέκτημα
Εξειδικευμένα Στελέχη	Υλοποίηση του προγράμματος (σε ορισμένο χρόνο και προκαθορισμένο πλάνο)	Με βάση την απόδοση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρότρυνση για αύξηση της απόδοσης</li> <li>• Ελευθερία επιλογών για καθορισμό του ρυθμού εργασίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κίνδυνος υποβάθμισης της ποιότητας</li> <li>• Πιθανή εμφάνιση κόπωσης</li> </ul>
Γραμματεία	Καθημερινή υποστήριξη και λειτουργία	Με βάση το χρόνο	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απλότητα υπολογισμού</li> <li>• Προβλεψιμότητα του κόστους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αύξηση κόστους ανά παραγόμενη μονάδα</li> <li>• Δεν παρέχει κίνητρα</li> </ul>
Καθηγητές	Εξειδικευμένη μελέτη	Με ανάθεση έργου	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εύκολη διαχείριση του προγράμματος</li> <li>• Έγκαιρη αναγνώριση αδύνατων σημείων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυξημένο διοικητικό κόστος</li> </ul>

## ΣΥΝΕΧΕΙΑ.. [2 / 5]

**Μορφές & Πλεονεκτήματα Μορφών Αμοιβών****Δίκαιη Αμοιβή**

□ Υποκειμενική: Μόνο ο ίδιος ο εργαζόμενος κρίνει αν βιώνει απόλυτη δικαιοσύνη από την αμοιβή του και είναι ευχαριστημένος από τον εργοδότη του

□ «Σχετική δικαιοσύνη»: Όταν ο μεμονωμένος εργαζόμενος συγκρίνοντας τις απολαβές του με τις αντίστοιχες συναδέλφων του που έχουν τα ίδια ή συγκρίσιμα προσόντα και δουλειά παρόμοια με τη δική του αισθάνεται ικανοποιημένος

**Προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας ενός προγράμματος αμοιβών:**

- Εμπιστοσύνη στη διεύθυνση
- Απουσία περιορισμών στην απόδοση
- Εκπαιδευμένοι προϊστάμενοι και διευθυντές
- Ύπαρξη αποτελεσματικών συστημάτων μέτρησης
- Ικανότητα πληρωμής
- Πληροφόρηση αναφορικά με την πολιτική αμοιβών
- Ευέλικτο πρόγραμμα ανταμοιβών

## ΣΥΝΕΧΕΙΑ.. [3 / 5]

# Μορφές & Πλεονεκτήματα Μορφών Αμοιβών

## Αμοιβή με βάση το χρόνο

### ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ❑ Απλότητα υπολογισμού αμοιβής,
- ❑ Προβλεψιμότητα κόστους,
- ❑ Αποτροπή ανισοτήτων στην αντιμετώπιση προσωπικού

### ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ❑ Ελλιπής κινητοποίηση,
- ❑ Αύξηση κόστους παραγωγής για εργαζόμενους χαμηλής απόδοσης

## Βραβεία

- ❑ Ποιότητας, χρονικά, ποσότητας, εξοικονόμησης συντελεστών παραγωγής, καινοτομίας, απόκτησης προσόντων κλπ.

### Πλεονεκτήματα:

- ❑ Παρότρυνση για καλύτερες επιδόσεις
- ❑ Δυνατότητα ταυτόχρονης χρήσης ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών
- ❑ Θετικός επηρεασμός του αποτελέσματος
- ❑ Περιορισμός αποχωρήσεων

### Μειονεκτήματα:

- ❑ Ύπαρξη ορίων αμοιβής προς τα άνω
- ❑ Διαχειριστικό κόστος

## ΣΥΝΕΧΕΙΑ.. [4 / 5]

## Μορφές &amp; Πλεονεκτήματα Μορφών Αμοιβών

## Αμοιβή με βάση την απόδοση

- **Προϋποθέσεις:**
  - Ικανότητα αμοιβής με το κομμάτι
  - Ωριμότητα αμοιβής με το κομμάτι
  - Δυνατότητα επηρεασμού της απόδοσης
- Ελάχιστο ποσό αμοιβής στο 30-70% του χρονικού μισθού
- **Πλεονεκτήματα:**
  - Παρότρυνση για αύξηση της απόδοσης
  - Ελευθερία επιλογών
  - Εύκολος υπολογισμός αμοιβής
- **Μειονεκτήματα:**
  - Πιθανότητα υποβάθμισης ποιότητας
  - Διακυμάνσεις στο ρυθμό παραγωγής
  - Εμφάνιση κόπωσης
  - Έριδες (αίσθημα ανήκειν σε ομάδα μπορεί να μειώσει παραγωγικότητα)
  - Μήνυμα μη σύμπλευσης στόχων επιχείρησης με στόχους ατόμου

## ΣΥΝΕΧΕΙΑ.. [5 / 5]

# Μορφές & Πλεονεκτήματα Μορφών Αμοιβών

## Άλλες Αμοιβές

- Επίδομα παραγωγικότητας:
  - Μια φορά το χρόνο, Εύκολος υπολογισμός, Εκ των προτέρων γνωστό
- Προμήθεια
  - Συνήθως στον τομέα των πωλήσεων
  - Πρόσθεση στο βασικό μισθό αποδοχών που προκύπτουν ως ποσοστό επί των πωλήσεων
  - ΩΣΤΟΣΟ προσοχή στις έριδες μεταξύ πωλητών
- Αμοιβή κατά αξία
  - Για ηγετικά στελέχη
  - Μόνιμη αύξηση του βασικού μισθού, συναρτήσεϊ της απόδοσης του εργαζόμενου το προηγούμενο έτος
- Αμοιβή σε ανάθεση έργου
  - Για μελλοντική απόδοση εργαζομένου
  - Πλεονεκτήματα:
    - Παρακίνηση προσωπικού
  - Μειονεκτήματα:
    - Έλλειψη άμεσου κινήτρου για απόδοση
    - Ανάγκη συντονισμού των εργαζομένων
    - Ηγεσία
  - 3 Μέθοδοι εφαρμογής:
    - Αμοιβή με συμβόλαιο
    - Μετρούμενη ημερήσια εργασία
    - Αμοιβή βάσει προγράμματος
- Αμοιβή για προτάσεις βελτιώσεων
  - Για βελτίωση διαδικασιών, εξοικονόμηση υλικών, εξουδετέρωση χρόνων αδράνειας, πρόληψη ατυχημάτων, βελτίωση προϊόντος

[1/3]

## Διαδικασία υλοποίησης Ενδοεπιχειρησιακής επιμόρφωσης

- I) Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας
- II) Εκπαίδευση έξω από το χώρο εργασίας
- III) Εκπαίδευση εξ αποστάσεως

### Εκπαίδευση στο Χώρο Εργασίας

- Η σχεδιασμένη διδασκαλία
- Η συμβουλευτική καθοδήγηση (Mentoring)
- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθύνης
- Ανάθεση ειδικών αποστολών
- Εναλλαγή σε θέσεις εργασίας (Job Rotation)
- Πολλαπλή Διοίκηση (Multiple Management)

### Εκπαίδευση Έξω από το Χώρο Εργασίας

- Διαλέξεις
- Μαθησιακός διάλογος
- Μελέτη περιπτώσεων (Case Studies)
- Υπόδυση ρόλων
- Επιχειρησιακό παίγνιο (Business Game)
- Δυναμική των ομάδων

### Επιλογή Κατάλληλης Μεθόδου Ανάπτυξης

- Συνθήκες (π.χ. καταλληλότητα εγκαταστάσεων, διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων κλπ.)
- Σχέση κόστους/οφέλους
- Ανάγκες για ανάπτυξη προσωπικού
- Προτιμήσεις και δυνατότητες υποψηφίων για συμμετοχή σε επιμορφωτικό πρόγραμμα

## ΣΥΝΕΧΕΙΑ... [2/3]

### Διαδικασία υλοποίησης Ενδοεπιχειρησιακής επιμόρφωσης

**4 προϋποθέσεις είναι απαραίτητες** προκειμένου να εντοπιστούν οι ανάγκες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης:

- 1. Εξακρίβωση των εργασιακών απαιτήσεων,**
- 2. Εξακρίβωση των προσόντων των εργαζομένων,**
- 3. Εξακρίβωση των ενδιαφερόντων, και**
- 4. Διαπίστωση των αναγκών**

### **Βήματα υλοποίησης**

- Διατύπωση μαθησιακών στόχων (γνώση, ικανότητες, αξίες κλπ.)
- Ορισμός αποδεκτών (ομάδα-στόχος)
- Περιγραφή περιεχομένου μάθησης
- Ορισμός χρόνου και τόπου
- Καθορισμός μεθόδων μάθησης
- Καθορισμός μέσων διδασκαλίας (οπτικά, ακουστικά, οπτικοακουστικά μέσα κλπ.)

## ΣΥΝΕΧΕΙΑ...[3/3]

**Διαδικασία υλοποίησης Ενδοεπιχειρησιακής επιμόρφωσης****Άλλες μορφές Εκπαίδευσης**

**II) Εκπαίδευση έξω από το χώρο εργασίας** όπου βασικοί μέθοδοι εκπαίδευσης είναι α) οι *διαλέξεις* (παρέχουν τη δυνατότητα συστηματικής μετάδοσης εκτενών γνώσεων σε σχετικά μεγάλο αριθμό αποδεκτών), β) ο *μαθησιακός διάλογος* (αποτελεί μια ενεργητική μέθοδο εκπαίδευσης, η οποία προϋποθέτει από τους συμμετέχοντες στη μαθησιακή διαδικασία την ύπαρξη βασικών γνώσεων στο υπό μετάδοση θέμα), γ) η *μελέτη περιπτώσεων* (περιγράφεται ένα πραγματικό ή υποθετικό περιστατικό και καλούνται οι εκπαιδευόμενοι σε μικρές ομάδες, να το αναλύσουν, να εντοπίσουν τις αιτίες του προβλήματος και να προτείνουν λύσεις), δ) η *υπόδυση ρόλων* (μέθοδος εκμάθησης του τρόπου συμπεριφοράς σε περιπτώσεις που απαιτούν διάδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, στόχος να κατανοήσουν οι εκπαιδευόμενοι υποδύοντας κάποιο ρόλο, τις ευθύνες του), ε) το *επιχειρησιακό παίγνιο* (είναι ένα παίγνιο προσομοίωσης, που υποστηρίζεται από ηλεκτρονικό υπολογιστή, οι συμμετέχοντες είναι συνεργάτες μιας εικονικής επιχείρησης και αναλαμβάνουν την ευθύνη των λειτουργικών τομέων) και στ) η *δυναμική των ομάδων* (δημιουργείται μια ομάδα 6-12 ατόμων, τα οποία συζητούν διάφορα θέματα, ο συντονιστής δεν αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο και μέσα από αυτό το «κενό εξουσίας» και την απουσία στόχων προσβλέπει σε πρόκληση ανασφάλειας στα μέλη της ομάδας, στη συζήτηση εκδηλώνονται αντιπαλότητες για τη διεκδίκηση της ηγεσίας και διχογνωμίες για τα θέματα της ημερήσιας διάταξης).

**III) Εκπαίδευση εξ αποστάσεως** η οποία λαμβάνει χώρα ως συστηματική αυτοδιδασκαλία με τη βοήθεια Υ/Η ή ως ολοκληρωμένη μαθησιακή διαδικασία κατά την οποία η αυτοδιδασκαλία μέσω Η/Υ υποβοηθείται από εκπαιδευτές στο πλαίσιο προγραμματισμένων ομαδικών συμβουλευτικών συναντήσεων.



# ΤΟΜΟΣ Δ-

Θέματα για ανάπτυξη  
[ επαναδιατύπωση στο WORD σας ].

- 1. Διεθνοποίησης- τρόποι εισόδου σε ξένες αγορές**
- 2. Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Πολυεθνικών - διεθνοποίησης**
- 3. Επιπτώσεις ΑΞΕ στη χώρα προορισμού**
- 4. Σημασία Ισοζυγίου Πληρωμών και Ελληνική Ανταγωνιστικότητα**

[1/3]

## Μορφές Διεθνοποίησης- τρόποι εισόδου σε ξένες αγορές

Με τον όρο **διεθνοποίηση** των αγορών αναφερόμαστε:

- Στον βαθμό της συμμετοχής εγχώριων και ξένων επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν διεθνείς δραστηριότητες, στις τοπικές αγορές προϊόντων, υπηρεσιών, εργασίας και κεφαλαίων.
- Στο μέγεθος της επιρροής που έχουν οι επιχειρήσεις αυτές στη λειτουργία της αγοράς.

### Μορφές διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

- Το διεθνές εμπόριο προϊόντων. Περιλαμβάνει αγορές και πωλήσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών δύο διαφορετικών χωρών.
- Το διεθνές εμπόριο υπηρεσιών. Περιλαμβάνει αγορές και πωλήσεις υπηρεσιών.
- Οι διεθνείς επενδύσεις χαρτοφυλακίου. Αγορές χρεογράφων και καταθέσεις σε νομίσματα άλλων χωρών.
- Οι άμεσες ξένες επενδύσεις. Μεταφορά κεφαλαίων από μια χώρα σε κάποια άλλη με αποκλειστικό σκοπό τη δημιουργία εκεί μιας επιχείρησης ή την εξαγορά συνόλου ή μέρους του μετοχικού κεφαλαίου μιας τοπικής επιχ/σης.

## ΣΥΝΕΧΕΙΑ.. [2/3]

# Μορφές Διεθνοποίησης- τρόποι εισόδου σε ξένες αγορές

## Μέθοδοι άσκησης διεθνών επιχειρηματικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

- Συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing): Μια επιχείρηση παραχωρεί σε μια επιχείρηση άλλης χώρας το δικαίωμα χρήσης συγκεκριμένων στοιχείων της πνευματικής της ιδιοκτησίας.
- Συμφωνίες παραγωγής (contract manufacturing): Μια επιχείρηση αναθέτει σε μια επιχείρηση κάποιας άλλης χώρας να παράγει ή να συναρμολογεί το προϊόν της έναντι αμοιβής.
- Διεθνείς συμφωνίες δικαιόχρησης (international franchising): Μια επιχείρηση παραχωρεί σε μια επιχείρηση κάποιας άλλης χώρας το δικαίωμα να χρησιμοποιεί την ονομασία, το εμπορικό σήμα, τεχνολογία & τεχνογνωσία.
- Διοικητικά συμβόλαια: Μια επιχείρηση αναλαμβάνει να διοικήσει, χρησιμοποιώντας δικά της στελέχη, μια άλλη επιχείρηση σε κάποια άλλη χώρα έναντι αμοιβής.
- Συμφωνίες κατασκευής έργων «με το κλειδί στο χέρι»: Μια επιχείρηση αναλαμβάνει να κατασκευάσει ένα εργοστάσιο ή μεγάλο δημόσιο έργο για λογαριασμό κάποιας άλλης επιχ/σης ή οργανισμού με προκαθορισμένο αντίτιμο.
- Ίδρυση θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας: Η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε μια άλλη χώρα ιδρύοντας μια νέα επιχείρηση, της οποίας είναι μόνος ιδιοκτήτης.
- Ίδρυση διεθνών κοινοπρακτικών επιχειρήσεων: Η επενδυτική συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχ/σεων από τις οποίες τουλάχιστον η μια είναι τοπική και η άλλη από χώρα διαφορετική απ' όπου ιδρύεται η επιχ/ση.
- Μερική εξαγορά: Η μέθοδος αυτή συνεπάγεται την απόκτηση ενός σημαντικού ποσοστού του μετοχικού κεφαλαίου μιας τοπικής επιχ/σης από μια ξένη επιχ/ση.
- Οι παγκόσμιες ή διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες: Συνεπάγεται τη σύναψη επίσημων ή ανεπίσημων συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, ακόμα και ανταγωνιστικών, για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο διεθνή χώρο.

## ΣΥΝΕΧΕΙΑ.. [3/3]

Μορφές Διεθνοποίησης- τρόποι εισόδου σε ξένες αγορές

### Μειονεκτήματα Μεθόδων

Εξαγωγές	Licensing/Franchising	ΑΞΕ
Υψηλό κόστος μεταφοράς	Πιθανή απώλεια ελέγχου	Μεγάλο κόστος επένδυσης
Δασμολογικά και μη εμπόδια	Μικρότερο οικονομικό όφελος	Υψηλό ρίσκο
Αδυναμία πραγματοποίησης πωλήσεων μεγάλης κλίμακας		Μεγαλύτερη έκθεση σε εξωγενείς οικονομικές επιδράσεις

## ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ- ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ Ή ΟΦΕΛΗ & ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

### Τα πλεονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων

1. Η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας
2. Το γνωστό όνομά τους και η φήμη τους
3. Η πρόσβαση στην πλέον προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία
4. Η πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών για νέα προϊόντα, για νέες αγορές και για τις διεθνείς εξελίξεις
5. Η διαθεσιμότητα ικανών και έμπειρων διοικητικών στελεχών καθώς και στελεχών με εκτεταμένη εμπειρία στις διεθνείς αγορές
6. Η δυνατότητα της απόκτησης παραγωγικών συντελεστών, ενδιάμεσων προϊόντων και πρώτων υλών σε χαμηλότερες τιμές
7. Η δυνατότητα της χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων τους με σχετικά χαμηλότερο κόστος
8. Η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων

### Τα μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων

1. Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον
2. Οι διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές
3. Οι νέοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι
4. Οι διαφορετικές διαδικασίες και οι κανονισμοί
5. Το διαφορετικό νομικό πλαίσιο

## Επιπτώσεις εισόδου ΤΕ & ΑΞΕ στη χώρα προορισμού

**Αύξηση της απασχόλησης  
Ενίσχυση της καινοτομικότητας και του  
επιχειρηματικού περιβάλλοντος της χώρας  
-Βελτίωση της φήμης της χώρας ως ελκυστικός  
επενδυτικός προορισμός  
-- Ενίσχυση της συνολικής οικονομικής και  
κοινωνικής ανάπτυξης.**

### Επιχειρηματικές Λειτουργίες που Επηρεάζονται από Διεθνοποίηση

- Παραγωγή (είτε παραγωγή στη μητρική χώρα και αποστολή σε άλλες χώρες είτε παραγωγή σε ξένη χώρα)
  - Προσαρμογή προϊόντος στα πρότυπα ξένων χωρών
  - Προσαρμογή σε προτιμήσεις νέων πελατών
- Μάρκετινγκ
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
  - Διαπολιτισμική διοίκηση
  - Προσαρμογή σε εργατική νομοθεσία τρίτων χωρών
- Χρηματοοικονομική Διοίκηση
  - Χρήση ξένων νομισμάτων
  - Αντιμετώπιση κινδύνων από διακυμάνσεις ισοτιμιών
  - Προσαρμογή σε νέα φορολογικά συστήματα και νομοθεσίες

## Σημασία Ισοζυγίου Πληρωμών και Ελληνική Ανταγωνιστικότητα

### ΤΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΙΤΑΙ ΑΠΟ

- α) το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών,
- β) το ισοζύγιο κεφαλαιακών μεταβιβάσεων και
- γ) το ισοζύγιο χρηματοοικονομικών συναλλαγών

## ΣΥΝΕΧΕΙΑ..

## Σημασία Ισοζυγίου Πληρωμών και Ελληνική Ανταγωνιστικότητα

Τα λεπτομερή στατιστικά στοιχεία που παρέχει το ισοζύγιο πληρωμών είναι πολύ χρήσιμα για τις επιχειρήσεις και την κυβέρνηση. Ωστόσο, τα πλέον γνωστά στο πλατύ κοινό μεγέθη του Ισοζυγίου πληρωμών είναι τα εμπονομαζόμενα πλεόνασμα ή έλλειμμα του ισοζυγίου. Το πλεόνασμα περιγράφει την περίπτωση κατά την οποία οι εισροές συναλλάγματος υπερβαίνουν τις εκροές, ενώ το έλλειμμα το αντίστροφο.

Η μελέτη της διακύμανσης των επιμέρους ισοζυγίων για ένα αριθμό ετών είναι δυνατόν να βοηθήσει το μελετητή να εξαγάγει κάποια χρήσιμα συμπεράσματα για την κατάσταση και τις προοπτικές της οικονομίας της εξεταζόμενης χώρας.

Πιο συγκεκριμένα το εμπορικό ισοζύγιο αντανακλά τον βαθμό ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει η χώρα σε σχέση με τα αντίστοιχα άλλων χωρών.

Παρόμοια συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν και από το ισοζύγιο κίνησης κεφαλαίων. Εάν π.χ. σε μια χώρα παρατηρείται συνεχής εισροή επενδυτικών κεφαλαίων από αλλοδαπές επιχειρήσεις, αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις αυτές εμπιστεύονται την οικονομική και πολιτική κατάσταση της χώρας και είναι διατεθειμένες να επενδύσουν εκεί τα χρήματά τους. Αντίθετα θα αποτελούσε ένδειξη αν τα διαχρονικά στοιχεία κατέγραφαν σχετικά χαμηλές εισροές επιχειρηματικών κεφαλαίων ή αν η χώρα έπαιρνε πολλά δάνεια σε συνάλλαγμα για να χρηματοδοτήσει τις διεθνείς συναλλαγές της. Τα δάνεια αυτά κάποτε θα πρέπει να αποπληρωθούν.

Οι διαχρονικές μεταβολές στα συναλλαγματικά αποθέματα βοηθούν επίσης στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Αν αυξάνονται συνεχώς, αυτό είναι θετική ένδειξη για τη θέση της χώρας στο διεθνή οικονομικό χώρο, με την προϋπόθεση να μην επιτυγχάνεται με τη λήψη δανείου σε ξένο νόμισμα. Αντίθετα η συνεχής μείωση των συναλλαγματικών αποθεμάτων αποτελεί σχετικά δυσμενή ένδειξη, αφού η χώρα χρησιμοποιεί τα συναλλαγματικά της αποθέματα για να χρηματοδοτήσει τις διεθνείς συναλλαγές της.

Τέλος η μελέτη του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών δίνει τη δυνατότητα στα αρμόδια στελέχη της ενδιαφερόμενης επιχείρησης να προβλέψουν τα μέτρα οικονομικής πολιτικής που θα πάρει η κυβέρνηση για να μειώσει ή να εξαλείψει το έλλειμμα που μπορεί να υπάρχει. Επίσης αν το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών μιας χώρας εμφανίζει σημαντικό έλλειμμα για μεγάλο χρονικό διάστημα, το νόμισμα της χώρας αυτής αναμένεται να υποτιμηθεί. με δυσμενείς επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις που εξαγουν ή έχουν επενδύσει στη χώρα αυτή.

Όλα τα παραπάνω δείχνουν ότι η προσεκτική μελέτη του ισοζυγίου πληρωμών μιας χώρας από τα αρμόδια στελέχη μιας επιχείρησης συμβάλλει στην αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων.

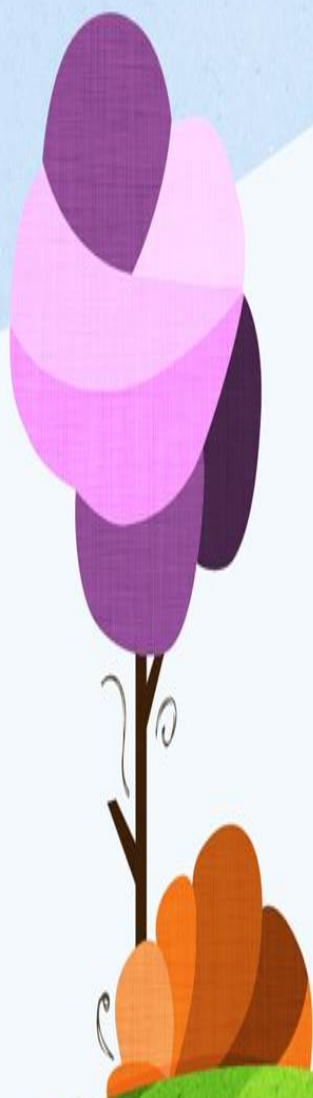


ΚΕΝΗ  
ΣΕΛΙΔΑ ΓΙΑ  
ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ



# Eclass4U

*The best Choice for you*



ΣΥΣΤΗΜΑ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ  
eclass4U

ΜΟΝΟ ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ