

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ : ΔΕ040



Eclass4U

The best Choice for you

Magic Notes

Μαγικό Φυλλάδιο
Επανάληψης




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

1

Επιμέλεια: Βίκυ Βάρδα vicky.eclass4u@gmail.com

ΤΟΜΟΣ Α – Στρατηγικό Μάνατζμεντ



Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων των ενδιαφερομένων.

**Θέματα για ανάπτυξη
[επαναδιατύπωση στο WORD σας]**

1. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος **[PEST-DG & SWOT]** για **μια επιχείρηση σε καιρό πανδημίας**
2. Ανάλυση Ανταγωνισμού – Μοντέλο **5** δυνάμεων **Porter**
3. ανταγωνιστική στρατηγική **[sos=Διαφοροποίησης]**
4. Θεωρία πόρων και Ικανοτήτων – συνδυαστικά **με** ανταγωνιστική στρατηγική
5. Στρατηγικές Ανάπτυξης **[sos η ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ, ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ]**

ΤΑ SOS

Ποια είναι τα βασικά σημεία της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων; Πώς διαφοροποιούνται οι έννοιες των πόρων, ικανοτήτων και θεμελιωδών ικανοτήτων; Ποια είναι αυτά τα χαρακτηριστικά των πόρων και ικανοτήτων που συμβάλλουν στην δυνατότητα τους να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση;

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων αναφέρεται ως μια εσωστρεφής θεώρηση, η οποία προσδιορίζει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, χωρίς να παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Οι υποστηρικτές της θεωρίας των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης διατείνονται ότι σε μια περίοδο όπου το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης, όπως οι πόροι και οι ικανότητες, συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής. Οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι ικανοί από μόνοι τους να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία, αλλά πρέπει να συνδυάζονται μεταξύ τους προκειμένου να δημιουργούν ικανότητες και, τελικά, πλεονεκτήματα.

Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε:

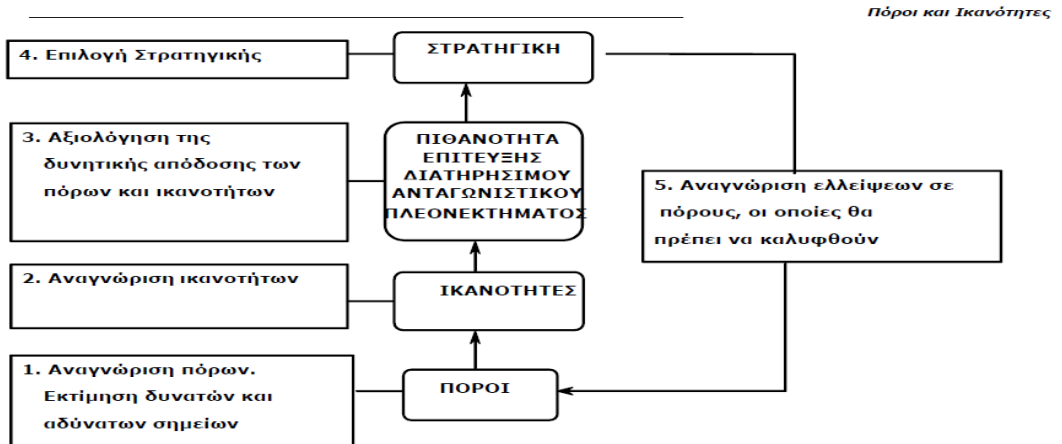
«Οριακές», όπου καλούνται εκείνες τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή είναι εύκολο να τις μιμηθούν, και

«Θεμελιώδεις-μοναδικές», όπου καλούνται εκείνες που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Μπορούν, δε, να δώσουν στην επιχείρηση ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Είναι βασικό, μια θεμελιώδης ικανότητα να εκπληρώνει τις εξής 3 προϋποθέσεις:

1. να συμβάλλει δυσανάλογα στην αξία, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης,
 2. να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού και
 3. να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές,
- ➔ ενώ ως κύρια χαρακτηριστικά τους είναι ότι θεωρούνται μακρόβιες, δεν σχετίζονται με ένα μόνο συγκεκριμένο προϊόν και είναι περιορισμένες σε αριθμό.

Με ποιο τρόπο διαμορφώνεται η στρατηγική μιας επιχείρησης με βάση τους πόρους και τις ικανότητες της;

Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τους πόρους και ικανότητες



- Αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων
- Αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης και διαχωρισμός τους σε οριακές και θεμελιώδεις-μοναδικές. Αυτές οι ικανότητες που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση. Ορίζονται επίσης και ως σύνολα γνώσεων και έχουν 4 διαστάσεις: α) γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων β) τεχνικά συστήματα γ) διοικητικά συστήματα δ) αξίες και νόρμες/κανόνες
- Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων
- Σχεδιασμός και επιλογή στρατηγικής
- Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες

Πόροι	Ικανότητες
<p>Τι ΕΧΕΙ η επιχείρηση:</p> <p><u>Οι πόροι μπορεί να είναι:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Υλικοί πόροι χρηματοοικονομικοί, εξοπλισμός/εγκαταστάσεις, ανθρώπινο κεφάλαιο • Άυλοι πόροι τεχνολογικοί, φήμη, μάρκες, κουλτούρα 	<p>Τι μπορεί να ΚΑΝΕΙ η επιχείρηση συνδυάζοντας τους πόρους μεταξύ τους.</p> <p><u>Οι ικανότητες διακρίνονται σε:</u></p> <p>Οριακές: είναι αυτές που είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε είναι εύκολο να τις μιμηθούν.</p> <p>Θεμελιώδεις-μοναδικές: είναι αυτές που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές, δεν μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν και προσδίδουν στην επιχείρηση ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.</p>

Κριτική της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζει τη δημιουργία στρατηγικών με βάση τις θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες που διαθέτει μια επιχείρηση. Η κεντρική αυτή ιδέα δεν είναι λανθασμένη και μπορεί να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ωστόσο, επειδή οδηγεί σε εσωστρέφεια, υπάρχει η περίπτωση να δημιουργήσει προβλήματα. Αναλυτικότερα: Συχνά 'περιχαρακώνονται' γύρω από τις θεμελιώδεις ικανότητες που τους έδωσαν την πρωτοπορία στην αγορά στο παρελθόν, δεν αντιλαμβάνονται τη νέα δυναμική του ανταγωνισμού και συνήθως χάνουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους και ξεπερνιούνται από τους νέους ανταγωνιστές.

Είναι αναγκαίο να συνυπολογίζει το περιβάλλον στις στρατηγικές της επιλογές και γενικότερα να χαρακτηρίζεται από ευελιξία στις θεμελιώδεις της ικανότητες, ώστε να μπορεί να ικανοποιεί τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της. Πολλές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν τις θεμελιώδεις ικανότητες τους.

Θεμελιώδεις Ικανότητες ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ, διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό - εργαζόμενους με άριστες γνώσεις στον τομέα του τουρισμού, οι οποίες προσαρμόζονται ιδανικά στην πληθώρα πεδίων της συγκεκριμένης βιομηχανίας της φιλοξενίας. Επίσης, το άρτια καταρτισμένο προσωπικό της εταιρείας επιτυγχάνει την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού μέσω του υψηλού μαθησιακού του επιπέδου στο γλωσσικό πλαίσιο καθώς ομιλεί Ελληνικά, Αγγλικά, Γαλλικά, Γερμανικά, Ιταλικά και Ισπανικά, σε συνδυασμό με την θέσπιση υψηλών επαγγελματικών στόχων και καινοτόμων ιδεών. Ακόμη, σημαντικός παράγοντας της εταιρείας υπήρξε ανέκαθεν η συνεχής και διάβιου μάθηση και κατάρτιση του προσωπικού, η οποία και επιτυγχάνεται μέσω του

Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO, που ακολουθεί η εταιρεία, βάσει του οποίου, ορίζεται η ελάχιστη απαίτηση προσόντων για την πρόσληψη νέων εργαζομένων, την εκπαίδευση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ακολούθως, η εκπαίδευση των στελεχών της επιχείρησης ορίζεται με τον σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων που ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες της εταιρείας και του προσωπικού της.

Αναλυτικότερα, η εργασιακή θέση ορίζεται μέσω γενικών κριτηρίων, τα οποία αφορούν κυρίως τα ακόλουθα πλαίσια:

- Υπηρεσιακή κατάρτιση και ενδιαφέρον
- Πρωτοβουλία και ικανότητα
- Ποιοτική και ποσοτική απόδοση βάσει σαφών στόχων
- Συνεργασία και τη γενική συμπεριφορά

[1/4]

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Πολιτικό/ Νομικό Περιβάλλον

Οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε μία χώρα έχουν άμεσο αντίκτυπο και στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτήν. Σε κάθε πολιτειακή αλλαγή που συμβαίνει αυξάνεται η ανασφάλεια των επιχειρήσεων καθώς δεν γνωρίζουν ποια θα είναι η στάση της νέας κυβέρνησης απέναντί τους.

Η χώρα από το 2011 έως και σήμερα οδηγήθηκε σε αλλαγή τεσσάρων κυβερνήσεων, γεγονός που ενέτεινε την πολιτική και οικονομική ανασφάλεια

Η λειτουργία της εξεταζόμενης εταιρείας αλλά και οι μελλοντικές προοπτικές της συναρτώνται με την σταθερότητα που προσδίδει στην χώρα η λειτουργία εντός της ΕΕ καθώς και από τον τρόπο εφαρμογής της εγχώριας φορολογικής πολιτικής. Στο πλαίσιο αυτό θα γίνει αναφορά στις εξής διαστάσεις: Ευμένεια/δυσμένεια του φορολογικού κλίματος απέναντι στις επιχειρήσεις. Στην Ελλάδα ειδικά τα τελευταία χρόνια και μετά τις 2 απανωτές κρίσεις, το φορολογικό σύστημα και ειδικότερα οι φορολογικοί συντελεστές μεταβάλλονται συνεχώς προκαλώντας περαιτέρω ανησυχία και ανασφάλεια στους επενδυτές και επομένως αστάθεια στην οικονομία.

ΣΥΝΕΧΕΙΑ.. [2/4]

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**Οικονομικό Περιβάλλον

Η οικονομική κρίση κυρίως από το 2010 κι εξής επηρεάζει αρνητική την εν λόγω εταιρεία δεδομένου ότι μεγάλοι πελάτες της (πολυεθνικές, φαρμακευτικές κ.λπ.) έχουν περιορίσει σημαντικά τα budgets τους για συνεδριακές και εταιρικές εκδηλώσεις.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα δέχθηκε πιο έντονα τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν πολύ σοβαρά προβλήματα στην κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών, οι οποίες δεν είναι πλέον σε θέση να εξασφαλίσουν ή εξασφαλίζουν με δυσκολία τη χρηματοδότηση ακόμα και υγιών επιχειρήσεων ή κλάδων της οικονομίας όπως ο τουριστικός.

Μια συγκυρία που επηρεάζει την εταιρεία άμεσα είναι η τουριστική ανάκαμψη και αύξηση των τελευταίων ετών που παρατηρείται στην Ελλάδα και λόγω της ασφάλειας και σταθερότητας που παρέχει έναντι άλλων χωρών που πλήττονται από τη διεθνή τρομοκρατία.

ΣΥΝΕΧΕΙΑ.. [3/4]

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ****Κοινωνικό Περιβάλλον**

Το κοινωνικό περιβάλλον επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις και από την άποψη της καταναλωτικής συμπεριφοράς αλλά και από την άποψη της στελέχωσης και οργάνωσης των επιχειρήσεων που θα καθορίσει και την ικανότητα ανάπτυξης και ανταπόκρισης στον ανταγωνισμό. Ιδιαίτερα την περίοδο προ κρίσης επικρατούσε η τάση στις μεγάλες εταιρείες και πολυεθνικές η διοργάνωση εταιρικών meetings και για σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των στελεχών τους με στόχο την αύξηση της ικανοποίησής του και βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Η τάση αυτή βέβαια έχει περιοριστεί δραστικά τα τελευταία χρόνια καθώς οι εταιρείες έχουν περιορίσει σημαντικά τα budgets τους για ανάλογες διοργανώσεις.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η τεχνολογία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον συγκεκριμένο κλάδο, του οποίου πλέον αποτελεί αναπόσπαστο και απαραίτητο κομμάτι λειτουργίας του.

Σε επίπεδο εξωτερικού περιβάλλοντος, η τεχνολογική ανάπτυξη και καινοτομία στον κλάδο του τουρισμού και της διοργάνωσης εκδηλώσεων, φαίνεται να επιδρά σημαντικά στην ένταση του ανταγωνισμό εντός του κλάδου. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία που διαθέτει τα πιο τεχνολογικά εξελιγμένα μέσα για την διοργάνωση εκδηλώσεων μπορεί να διαθέτει και το μεγαλύτερο μερίδιο της διεθνής αγοράς και όχι μόνο της Ελληνικής. Άρα οι βασικότερες περιοχές της τεχνολογικής ανάπτυξης αναφέρονται στην ανάπτυξη της καινοτομικότητας, στη διάχυση της τεχνολογικής γνώσης και στην υιοθέτηση τεχνολογίας αιχμής από τις επιχειρήσεις.

ΣΥΝΕΧΕΙΑ.. [4/4]

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣΠΑΓΚΟΣΜΙΟ

- Αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου, με δυνατότητα σύγκρισης των υπηρεσιών που προσφέρονται, με αποτέλεσμα τις μειώσεις των τιμών, της αύξησης της διαφάνειας καθώς και της ανταγωνιστικότητας.
- Αύξηση και απελευθέρωση του ανταγωνισμού αναφορικά με τις θαλάσσιες μεταφορές.
- Προώθηση της νέας τεχνολογίας σε ακόμη μεγαλύτερο εύρος παροχής υπηρεσιών του τουριστικού τομέα
- Προβολή αξιών όπως η αλληλεγγύη, η εμπιστοσύνη, η αξιοπιστία και μεγαλύτερη αξιοποίηση της πολιτισμικής κληρονομιάς του τόπου
- Ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος μέσω ενίσχυσης των επενδύσεων και προώθηση στις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες
- Μείωση της παραοικονομίας

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ

- Υψηλότερη προσέλκυση των επισκεπτών από αναπτυσσόμενες αγορές όπως είναι η Κίνα, η Ινδία και η Ρωσία.
- Ως το 2020 πάνω από 1,6 δις άνθρωποι θα ταξιδεύουν (η τουριστική αγορά διαρκώς μεγαλώνει)
- Επέκταση του τουρισμού και στις ορεινές, ήμι - ορεινές περιοχές, περαιτέρω ανάπτυξη χειμερινού και κοινωνικού τουρισμού
- Ενίσχυση στην εκπαίδευση προσωπικού υποδοχής τουριστών και περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού γενικότερα ώστε να αναπτυχθεί η τουριστική συνείδηση των Ελλήνων

SWOT ANALYSIS ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Δυνάμεις	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> • Αυξημένος όγκος πελατών και συνεργαζόμενων εταιρειών, στην εγχώρια και ξένη αγορά • Εδώ πρέπει να έχετε δυνάμεις που αναφέρονται κυρίως στα δυνατά σημεία της Επιχείρησης όπως π.χ Πολύ καλή διαχείριση πελατειακών σχέσεων με τους προμηθευτές της εταιρείας. • Συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης. • Άριστα καταρτισμένο προσωπικό. • Ικανότητα να ανταπεξέρχεται σε πολύπλοκες γραφειοκρατικές διαδικασίες διαγωνιστικών διαδικασιών. • Πιστοποίηση διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2008 • Συνεργασία με αεροπορική εταιρεία • Εμπειρία 20 και πλέον έτη στον τουριστικό κλάδο 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Μέσω των capital controls, τα τελευταία έτη, έχει μειωθεί αισθητά η χορήγηση πιστώσεως στις συνεργαζόμενες εταιρείες, με απόρροια, η επιχείρηση να λαμβάνει την πληρωμή των υπηρεσιών της άμεσα. ○ Πίστωση ως προς τις προσφερόμενες υπηρεσίες στους συνεργάτες, με κίνδυνο την καθυστέρηση της πληρωμής των υπηρεσιών της εταιρείας. ○ Ελάχιστη πίστωση από τους προμηθευτές του εξωτερικού, οι οποίοι απαιτούν την προεξόφληση των υπηρεσιών. • Μειωμένη ικανότητα δανειακής χρηματοδότησης για επενδυτικούς στόχους της επιχείρησης από το Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα • Διαπραγματευτική ικανότητα με προμηθευτές εξωτερικού
<p>Ευκαιρίες</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Μειωμένη απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον τουριστικό τομέα, λόγω της οικονομικής ύφεσης. ○ Εκμάθηση νέων τεχνολογιών, παρέχοντας υπηρεσίες , όπως e-conferences, και άλλου είδους εξ' αποστάσεως μεθόδων. ○ Λόγω της ανάπτυξης του κλάδου του συνεδριακού τουρισμού και της αύξησης της ζήτησης να παρουσιαστούν ευκαιρίες σύναψης συμφωνιών με εταιρείες του ιδιωτικού τομέα ή με φορείς του δημοσίου τομέα. 	<p>Απειλές</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του εξωτερικού. ○ Αύξηση e-conferences, μέσω Skype και άλλων εφαρμογών εξ' αποστάσεως επικοινωνίας. Συνεπώς, η κράτηση αιθουσών, διαμονής και εισιτηρίων δεν είναι αναγκαία. ○ Κίνδυνος πρόκλησης σημαντικών προβλημάτων, λόγω της οικονομικής κρίσης, από την οποία επλήγησαν ταξιδιωτικά γραφεία. ○ Μείωση της αυξημένης ζήτησης των αγοραστών (συνεργαζόμενων εταιρειών).

Ποιες είναι και τι γνωρίζετε για τις στρατηγικές ανάπτυξης. Εξηγείστε συνοπτικά.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης (ενότητα 6.3) αποτελούν την πλέον διαδεδομένη και εφαρμοζόμενη κατηγορία των εταιρικών στρατηγικών με κύριο στόχο την ανάπτυξη των πωλήσεων, των μεριδίων αγοράς, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Οι κυρίαρχες στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι ακόλουθες:

1. **Κάθετη ολοκλήρωση**= Η επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές). Η επέκταση της επιχείρησης μπορεί να γίνει αυτόνομα ή μέσω εξαγορών, συμμαχιών, συγχωνεύσεων κ.ά.
2. **Οριζόντια ολοκλήρωση**= Η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητες της οριζόντια, παραμένοντας στον ίδιο ή σεπαρόμοιους κλάδους. Η επέκταση μπορεί να γίνεται αυτόνομα ή μέσω συμμαχιών, εξαγορών, κ.ά.
- **Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων**= Διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Η πρώτη αναφέρεται στην προσφορά νέων προϊόντων που είναι σχετικά με τα προϋπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης. Η συσχετισμένη διαφοροποίηση εφαρμόζεται όταν το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σχετίζονται μεταξύ τους. Η ομοιότητα μπορεί να παρουσιάζεται στην τεχνολογία και τη μέθοδο παραγωγής ή προώθησης των διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η ασυσχέτιστη συμβαίνει όταν η επιχείρηση προσθέτει στη γκάμα προϊόντων της και νέα, ασυσχέτιστα προϊόντα. Δηλαδή, σε αυτή την περίπτωση, μια επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, όταν έχει δραστηριότητες οι οποίες δεν σχετίζονται μεταξύ τους.
1. **Συγκέντρωση – διείσδυση αγοράς**= Η επιχείρηση συγκεντρώνει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.
2. **Ανάπτυξη αγοράς**= Η επιχείρηση προωθεί τα προϊόντα της σε νέες αγορές, είτε με τη γεωγραφική έννοια και με νέα κανάλια διανομής είτε προσελκύοντας πελάτες από άλλα τμήματα της αγοράς.
3. **Ανάπτυξη προϊόντων**= Η επιχείρηση επικεντρώνεται στα προϊόντα που προσφέρει, τροποποιεί τα υπάρχοντα προϊόντα με νέα χαρακτηριστικά και αναπτύσσει νέα προϊόντα.

Ποιες είναι οι κυριότερες στρατηγικές ΔΙΑΣΩΣΗΣ – ΑΝΟΡΘΩΣΗΣ (ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ) και ποια τα αίτια που οδηγούν σε αυτές;

Στη διάρκεια ζωής μιας επιχείρησης δεν υπάρχουν μόνο επιλογές ανάπτυξης. Εκτιμάται ότι ανά 10-15 χρόνια μια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα και καλείται να υιοθετήσει στρατηγικές επιλογές αναστροφής των προβλημάτων αυτών. Οι Στρατηγικές διάσωσης-αναστροφής είναι δυνατόν να επιλεγούν, όχι γιατί πραγματικά οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προληφθούν πιθανά μελλοντικά προβλήματα ή γιατί οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να αλλάξουν τις μακροχρόνιες στρατηγικές επιλογές τους.

Ως κυριότερες στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής, θεωρούνται:

- 1. Στρατηγικές Ανόρθωσης:** Αφορούν στην υιοθέτηση μιας σειράς στρατηγικών κινήσεων εξυγίανσης / διάσωσης, που συνήθως ακολουθούν τις φάσεις της συρρίκνωσης, σταθεροποίησης και ανάπτυξης (ενότητα 7.3.1, σελ. 316-324)
- 2. Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης:** Αφορά στην επιλογή της επιχείρησης να μειώσει το εύρος μερικών δραστηριοτήτων της και να γίνει άμεσα εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης.
- 3. Στρατηγική Ρευστοποίησης:** Αφορά στην εκποίηση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, στην παρούσα τους αξία.
- 4. Στρατηγική Αποεπένδυσης:** Αφορά στην πώληση τμήματος / τμημάτων της επιχείρησης ή/και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

ΣΥΝΕΧΕΙΑ...

Ποιες είναι οι κυριότερες στρατηγικές ΔΙΑΣΩΣΗΣ – ΑΝΟΡΘΩΣΗΣ (ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ) και ποια τα αίτια που οδηγούν σε αυτές;

Η διάγνωση των αιτιών που οδηγούν μια επιχείρηση σε αποτυχία δεν είναι εύκολη υπόθεση καθώς δεν υπάρχουν δύο απόλυτα ταυτόσημες περιπτώσεις αποτυχίας. Ωστόσο, έρευνα απομόνωσε ορισμένα συμπτώματα – ενδείξεις αποτυχίας επιχειρήσεων, τα οποία είναι: α) **Η κακή προσαρμογή στο περιβάλλον.** β) **Η απουσία εσωτερικού ελέγχου,** γ) **Η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου,** , δ) **Ορισμένοι ανεξέλεγκτοι παράγοντες,** ε) **Προβληματική ηγεσία.** στ) **Συνδυασμός των προηγούμενων,** αφού συχνά ένα πρόβλημα αποτελεί αιτία δημιουργίας κάποιου άλλου. Μια επιχείρηση έχει **ανάγκη εφαρμογής στρατηγικών διάσωσης, όταν η απόδοση της βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο,** για παράδειγμα, όταν τα κέρδη που πραγματοποιεί δεν καλύπτουν το κόστος κεφαλαίου της. Υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά στοιχεία που διαφοροποιούν τη στρατηγική διάσωσης από τις λοιπές εταιρικές / επιχειρηματικές στρατηγικές: οι περιορισμένοι πόροι, το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, οι επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων και ο περιορισμένος χρόνος.

Οι τρόποι αντιμετώπισης μιας κρίσης ή παρατεταμένης ύφεσης και, κατά συνέπεια, η αποφυγή των στρατηγικών διάσωσης / εξυγίανσης, είναι : Η κατανόηση της πραγματικότητας, μέσα από τον συνεχή έλεγχο της «στρατηγικής υγείας» της επιχείρησης, την έγκαιρη πρόβλεψη τάσεων και δημιουργία «σεναρίων»., Η μείωση του κόστους και η βελτίωση της παραγωγικότητας., ο Η αναθεώρηση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση και η αναζήτηση συνεργειών., ο Η αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης που μπορεί να πραγματοποιηθεί από τη συνεχή επικοινωνία των στελεχών, την επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη, την αναζήτηση νέων πηγών πωλήσεων και τη σύσφιξη των σχέσεων με τους πελάτες, και έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.

Παρουσιάστε συνοπτικά τη δομική ανάλυση ανταγωνισμού ενός κλάδου (μοντέλο Porter) και τις κριτικές/ενστάσεις που έχουν διατυπωθεί αναφορικά με τη συνεισφορά της τεχνικής στον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Η δομική ανάλυση ανταγωνισμού ενός κλάδου ή το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter αποτελεί μια τεχνική ανάλυσης – “χαρτογράφησης” του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος (του κλάδου μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση) είναι ιδιαίτερα κρίσιμη διότι επιτρέπει να περιγραφεί ο επιχειρηματικός κλάδος, να προσδιοριστεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και να διαμορφωθεί ανάλογα η κατάλληλη στρατηγική.

Σύμφωνα με το εν λόγω μοντέλο, το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από 5 δυνάμεις:

- 1. Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων**
- 2. Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης**
- 3. Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**
- 4. Την απειλή από τα υποκατάστατα**
- 5. Ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού στον κλάδο**

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των 5 δυνάμεων σε έναν κλάδο επηρεάζει την ελκυστικότητα του κλάδου αυτού.

Σύμφωνα με τον Porter, η στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να έχει ως επιδίωξη την τοποθέτηση της απέναντι στις δυνάμεις του κλάδου, με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιείται η διαπραγματευτική τους δύναμη απέναντι στην επιχείρηση.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μίκρο περιβάλλον

- **Ένταση ανταγωνισμού:** Υψηλή – Πλέον λίγοι ισχυροί παίκτες (5 μέσω εξαγορών – παύσης λειτουργίας – προσφορές) , υψηλά εμπόδια εξόδου (αλλά και εισόδου), υψηλά πάγια και σταθερό κόστος, σχετικά χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης, «επιθετική» συμπεριφορά παικτών, (προσφορές – εξαγορές), ρυθμός ανάπτυξης κλάδου
- **Απειλή νεοεισερχόμενων:** Χαμηλή – Υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια (πάγια και κίνησης, ιδιωτική ετικέτα), μεγάλη συγκέντρωση σε μικρό αριθμό δυνατών παικτών (επιθετικοί)= οικ. κλίμακας , ίσως και πίστη καταναλωτών (απειλή κυρίως από αλυσίδες εξωτερικού καθώς υπάρχουν σημάδια βελτίωσης)
- **Απειλή από υποκατάστατα:** Χαμηλή σχετικά. Θα μπορούσαν να θεωρηθούν ίσως οι μικρές αλυσίδες (στρατηγική ομάδα στον κλάδο), στην οποία πλέον μπαίνουν και οι 5 μεγάλοι παίκτες ή/και π.χ. κρεοπωλεία, λαϊκές αγορές, κίνημα χωρίς μεσάζοντες κλπ τα οποία όμως πωλούν συγκεκριμένα προϊόντα και απαιτείται «ενέργεια» για τον καταναλωτή
- **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:** Χαμηλή σχετικά. Αγορά μεγάλου όγκου, μικρός αριθμός ισχυρών σούπερ μάρκετ και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας («κάθετη ολοκλήρωση» προς τα πίσω), ποικίλει ίσως και ανάλογα με το μέγεθος
- **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών/πελατών:** Μάλλον σχετικά υψηλή. Ευαισθησία στην τιμή (μείωση Y_d , αύξηση % Y που δαπανάται), εύκολη η αλλαγή, μάλλον σχετικά καλή πληροφόρηση, πίστη (ίσως μείωση λόγω σχετικής ευαισθησίας στην τιμή), οργανώσεις καταναλωτών.

[1/3]

ΑΝΑΛΥΣΗ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Παράγοντες που συντελούν ως κίνητρο εισαγωγής νέων επιχειρήσεων, σε έναν κλάδο, όπως αυτός του συνεδριακού τουρισμού είναι οι παρακάτω:

- Ικανότητα επίτευξης οικονομίας κλίμακος στην παραγωγή και την πώληση τουριστικών υπηρεσιών
- Διαφοροποίηση των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών
- Πρόσβαση σε πολλαπλά κανάλια διανομής
- Υποστήριξη του κλάδου μέσω ευνοϊκής κυβερνητικής πολιτικής
- Είδος διάρθρωσης του κλάδου (π.χ μονοπώλιο ολιγοπώλιο)
- Αυξημένος ρυθμός ανάπτυξης παρόλη την οικονομική ύφεση

Οι τουριστικές επιχειρήσεις ετησίως, αυξάνονται διεθνώς καθώς υπάρχει αρκετά μεγάλη τουριστική ζήτηση για πολλούς διεθνείς προορισμούς. Στην Ελλάδα παρ όλη την οικονομική κρίση που υπάρχει στη χώρα, οι τουριστικές επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στον εξωτερικό τουρισμό, μπορούν να καταφέρουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Σαφέστατα η προσφορά τουριστικών επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση, όπως αναφέρεται και από τον ΣΕΤΕ, (2015), αλλά παρόλα αυτά η τουριστική βιομηχανία μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες κερδοφορίας στους επενδυτές που ενδιαφέρονται να δραστηριοποιηθούν σε αυτή.

ΣΥΝΕΧΕΙΑ... [2/3]

ΑΝΑΛΥΣΗ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**Απειλή από Υποκατάστατα**

Σύμφωνα με τον Porter, (2008), "τα υποκατάστατα περιορίζουν τις πιθανές αποδόσεις μιας βιομηχανίας, τοποθετώντας ένα ανώτατο όριο στις τιμές, που επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να χρεώνουν με κέρδος."

Οι κύριες υποκατάστατες υπηρεσίες στον κλάδο του τουρισμού είναι οι διάφορες ιστοσελίδες μέσω των οποίων μπορείς να προβείς σε κράτηση εισιτηρίων, ξενοδοχείων ή και τα δύο. Οι εν λόγω υπηρεσίες δεν αποτελούν μεγάλη απειλή για την επιχείρηση καθώς αυτές χρησιμοποιούνται ως επί το πλείστον για κρατήσεις ταξιδιών αναψυχής και όχι για επαγγελματικά ταξίδια, συνέδρια κ.λπ.

Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές της επιχείρησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στους προμηθευτές του εσωτερικού (Ξενοδοχειακοί όμιλοι, εταιρείες μετακίνησης-πούλμαν, εταιρείες catering, ταχυμεταφοράς οπτικοακουστικών μέσων, μεταφραστικών υπηρεσιών- διερμηνείες, εταιρείες συνεδριακών δώρων) και στους προμηθευτές του εξωτερικού (ξενοδοχειακοί όμιλοι). Οι προμηθευτές του εσωτερικού δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έναντι της GSS International, καθώς λόγω του μεγάλου όγκου πελατών που διακινεί για τις ανάγκες του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης κυρίως, λαμβάνει μεγάλη πίστωση.

Αντίθετα, οι προμηθευτές του εξωτερικού διαθέτουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη καθώς απαιτούν την άμεση προεξόφληση.

ΣΥΝΕΧΕΙΑ... [3/3]

ΑΝΑΛΥΣΗ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών**

Ένας αγοραστής ή μια ομάδα αγοραστών είναι ισχυρός όταν ισχύουν οι παράγοντες : Ένας αγοραστής αγοράζει ένα μεγάλο μέρος του προϊόντος ή της υπηρεσίας του πωλητή, οι εναλλακτικοί προμηθευτές είναι πολλοί, επειδή το προϊόν είναι τυποποιημένο ή αδιαφοροποίητο και η αλλαγή του κόστους των προμηθευτών είναι πολύ μικρή.

Ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών του κλάδου

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων επικεντρώνεται στην παροχή υψηλών υπηρεσιών εξυπηρέτησης και μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων. Τα δυνατά σημεία των άμεσων ανταγωνιστών της υπό εξέταση τουριστικής επιχείρησης είναι η εμπειρία, καθώς όλες οι προαναφερόμενες εταιρίες δραστηριοποιούνται πολλά χρόνια είτε στον Ελλαδικό χώρο είτε στο Εξωτερικό. Είναι το μέγεθος του προσωπικού που διαθέτουν καθώς οι περισσότερες από αυτές είναι παραρτήματα πολυεθνικών εταιριών. Τέλος ένα ακόμα δυνατό τους σημείο αποτελεί η αναγνωρισιμότητά τους. Όσον αφορά τα αδύνατα σημεία των άμεσων ανταγωνιστών της GSS International είναι η τιμολόγηση καθώς η γραμμή που ακολουθούν είναι αυτή της μητρικής εταιρίας. Επίσης η συνεργασία μέσω αυτών των εταιριών είναι τις περισσότερες φορές απρόσωπη. Οι έμμεσοι ανταγωνιστές της εταιρίας μας είναι οι γνωστές ιστοσελίδες Booking.com, Airtickets.gr καθώς επίσης και οι εταιρίες που εξειδικεύονται στις διοργανώσεις εκδηλώσεων, οι διαφημιστικές εταιρίες κλπ.

Ποια είναι η κριτική , που έχει ασκηθεί στο μοντέλο του Porter;

Η κριτική στο μοντέλο του Porter έχει διατυπωθεί με βάση τις αδυναμίες και ελλείψεις του, όπως είναι ενδεικτικά οι ακόλουθες: Είναι στατικό, αφού η κύρια χρησιμότητα που εντοπίζεται στην περιγραφή του περιβάλλοντος και όχι στην πρόβλεψη του, Δεν εξετάζει την αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και το περιβάλλον της., Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον και πολύ λιγότερη στο εσωτερικό και τις ικανότητες της επιχείρησης.

Ποια είναι τα βασικά επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής και τί καλείται «ανταγωνιστική» στρατηγική; Αφού αναφερθείτε στις βασικές κατηγορίες ανταγωνιστικών στρατηγικών και τα χαρακτηριστικά τους, αναλύστε τον τρόπο με τον οποίο σχετίζονται οι ικανότητες της επιχείρησης και η δομή της με το είδος της ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθεί. Υπάρχουν δύο διαφορετικές τυπολογίες που προσεγγίζουν την έννοια της στρατηγικής.

Σύμφωνα με την πρώτη, η στρατηγική κάθε επιχείρησης μπορεί να μελετηθεί / αναλυθεί με βάση τρία επίπεδα:

1. **Το εταιρικό/επιχειρηματικό επίπεδο:** η επιχειρηματική/εταιρική στρατηγική αφορά στο σύνολο της επιχείρησης και πραγματεύεται θέματα, όπως η αποστολή, το όραμα, τους τομείς δραστηριότητας που θα επιθυμούσε να αποκτήσει παρουσία η εταιρία κ.ά.
2. Το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες: **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ** → είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε επιχειρηματική στρατηγική μονάδα, προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στα πεδία δράσης που δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος.
3. **Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών:** αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων, όπως στρατηγική μάρκετινγκ κ.ά.

Η δεύτερη τυπολογία απεικονίζει τη στρατηγική, ως επιλογές σχετικές με τα πεδία δράσης, την ανταγωνιστική στρατηγική που υιοθετείται σε διάφορα επίπεδα δράσης, τα οχήματα υλοποίησης στρατηγικής, το χρονισμό και αλληλουχία και την οικονομική λογική του όλου επιχειρηματικού μοντέλου η οποία συνδέει τα προηγούμενα τέσσερα στοιχεία .

Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος : η **ηγεσία κόστους**, δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά, και η **διαφοροποίηση**, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει.

ΣΥΝΕΧΕΙΑ...

Ποια είναι τα βασικά επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής και τί καλείται «ανταγωνιστική» στρατηγική; Αφού αναφερθείτε στις βασικές κατηγορίες ανταγωνιστικών στρατηγικών και τα χαρακτηριστικά τους, αναλύστε τον τρόπο με τον οποίο σχετίζονται οι ικανότητες της επιχείρησης και η δομή της με το είδος της ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθεί. Υπάρχουν δύο διαφορετικές τυπολογίες που προσεγγίζουν την έννοια της στρατηγικής.

Έχοντας υπόψη τα δύο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει βασικά τέσσερις επιλογές όσον αφορά στην ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει:

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	
		Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Αγορά Στόχος	Ευρεία Αγορά	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Τμήμα Αγοράς (Νησίδα)	Εστιασμένη Χαμηλό Κόστος	Εστιασμένη Διαφοροποίηση

Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, Τη στρατηγική διαφοροποίησης/μοναδικότητας, Τη στρατηγική εστίασης που μπορεί να διακριθεί σε στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση ή σε στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους.

Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό θέμα για κάθε επιχείρηση, να βρίσκεται σε θέση, έχοντας τη δυνατότητα και παράλληλα την ικανότητα, να επιλέξει ποιες θεμελιώδεις ικανότητες είναι δυνατόν να αποκτήσει προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών. Τέσσερις είναι οι ευρείες ομάδες ικανοτήτων μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές αναφέρονται στην επίτευξη: α) της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας στη χρήση των πόρων, β) της υψηλότερης ποιότητας, γ) της ανώτερης καινοτομικότητας και δ) της καλύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των καταναλωτών.

Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους, όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει.

Η κλασσική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς – στόχου.

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους, όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. **Η κλασσική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς – στόχου.**

Πηγές ηγεσίας κόστους:

Δύο είναι οι βασικές πηγές κοστολογικού πλεονεκτήματος: οι οδηγοί κόστους και η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Οι οδηγοί κόστους είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος μέσα σε μια επιχείρηση.

ΣΥΝΕΧΕΙΑ...

Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Με βάση τον Grant οι βασικοί οδηγοί κόστους είναι οι εξής:

- Οικονομίες κλίμακας
- Μάθηση επαναλαμβανόμενων διαδικασιών
- Εκμετάλλευση παραγωγικής δυναμικότητας
- Μικρότερο κόστος εξορών
- Τεχνολογία στις διαδικασίες παραγωγής
- Αποδοτικότητα της διοίκησης

Με βάση τον Porter οι βασικοί οδηγοί κόστους είναι οι εξής:

- Οι εσωτερικές σχέσεις
- Η ολοκλήρωση
- Οι αλληλεξαρτήσεις
- Ο σωστός χρονισμός
- Οι πολιτικές της επιχείρησης
- Η τοποθεσία
- Το θεσμικό πλαίσιο

Πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους

- Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών
- Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης
- Δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές
- Μη αντιμετώπιση πιέσεων από καταναλωτές για μείωση τιμών λόγω ύπαρξης χαμηλών τιμών
- Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας
- Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές κάτι που συνεπάγεται μεγάλες εκπτώσεις
- Επιτυχής αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μειώσεων στις τιμές
- Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών
- Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους

Μειονεκτήματα της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους

- Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνει το κόστος
- Δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού
- Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες
- Ενδεχόμενη «διολίσθηση» της ποιότητας στην προσπάθεια επίτευξης χαμηλότερου κόστους
- Κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας

Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης/μοναδικότητας στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών, τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Μια επιχείρηση η οποία έχει υιοθετήσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης, αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της, προσφέροντας ψηλού επιπέδου, μοναδικά προϊόντα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, με προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών με ανώτερη ποιότητα, ανώτερη καινοτομικότητα και ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών. Η διαφοροποίηση δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή και να αναφέρεται και σε κάποια άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από τα θεμελιώδη λειτουργικά χαρακτηριστικά του.

Βασικές πηγές διαφοροποίησης είναι οι οδηγοί διαφοροποίησης, οι οποίοι σχετίζονται τόσο με τα χειροπιαστά όσο και με τα άυλα υλικά, οι οποίες είναι: Εξαιρετική εικόνα για το προϊόν, Εξατομίκευση και άνεση, Μοναδικό στυλ, Ταχύτητα, Ασυνήθιστη υψηλή ποιότητα, Δημιουργία αξίας και επιθυμίας για αγορά. Είναι απαραίτητο, μια επιχείρηση να συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα της διαφοροποίησης/ μοναδικότητας των προϊόντων της και το γεγονός ότι αυτή η διαφοροποίηση πρέπει να γίνεται σε όσο το δυνατό περισσότερες δραστηριότητες, για παρεμπόδιση της αντιγραφής της. Όλα αυτά δεν υπονοούν ότι η επιχείρηση που υιοθετεί την στρατηγική της διαφοροποίησης δεν δίνει έμφαση στον έλεγχο του κόστους. Και αυτές οι επιχειρήσεις, όπως όλες, επιθυμούν το κόστος τους να μην αυξάνεται υπερβολικά και άσκοπα και να βρίσκεται όσο το δυνατό πιο κοντά στο κόστος της επιχείρησης που είναι η γένης κόστους. Παρά τα αυξημένα έξοδα των επιχειρήσεων αυτών, που οφείλονται στον προσανατολισμό τους, πρέπει να υπάρχει ένας προσεκτικός και αυστηρός έλεγχος του κόστους. Οι προσπάθειες μείωσης του κόστους δεν πρέπει να γίνονται, όμως, σε βάρος της ποιότητας και αυτή είναι μια βασική προϋπόθεση.

ΣΥΝΕΧΕΙΑ...

Στρατηγική διαφοροποίησης

Μια επιχείρηση, η οποία επιθυμεί να ακολουθήσει τη στρατηγική διαφοροποίησης, πρέπει να ακολουθήσει τα πιο κάτω βήματα:

a/ Τμηματοποίηση – πρέπει να αναγνωρίσει τα τμήματα της αγοράς της κατηγορίας στην οποία ανήκει το προϊόν της.

b/ Στόχευση – πρέπει να επιλέξει τα τμήματα των αγοραστών που την ενδιαφέρουν,

c/ Πρέπει να εκτιμήσει τις καταναλωτικές αξίες αυτών των ατόμων, καθώς επίσης και τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για την επιλογή και αγορά προϊόντων,

d/ Πρέπει να εντοπισθούν τα στοιχεία μοναδικότητας της επιχείρησης, πάνω στα οποία θα στηριχθεί όλη η στρατηγική διαφοροποίησης

e/ Πρέπει να γίνει προσδιορισμός του συνολικού κόστους από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης.

Στρατηγική εστίασης

Η τρίτη βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή της εστίασης. Η στρατηγική εστίασης μπορεί να αντλεί στοιχεία είτε από την στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από την στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Επομένως, για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευθεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της.

Εστίαση με ηγεσία κόστους

Σε τέτοια περίπτωση μια επιχείρηση που θα εστιάσει στο συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σ' αυτό, εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας με γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναλογικά αναγκών του.

Πέρα από την τμηματοποίηση με βάση τις διαφορετικές ανάγκες της αγοράς – στόχου, μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει πλεονεκτήματα κόστους εστιαζόμενη σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Γενικά, η εστίαση κόστους προϋποθέτει είτε την ανάπτυξη μιας διαφορετικής αλυσίδας αξίας προσαρμοσμένης στις απαιτήσεις της αγοράς στόχου είτε την ύπαρξη ενός οδηγού κόστους που συνδέεται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες ενός τμήματος.

Εστίαση με διαφοροποίηση

Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών ενός ιδιαίτερου τμήματος της αγοράς και στην καλύτερη ικανοποίησή του, σε αντίθεση με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό. Αυτό σημαίνει, ότι οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στο σύνολο της αγοράς αδυνατούν να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος. Το κενό αυτό έρχονται να καλύψουν επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν στρατηγική εστιασμένης διαφοροποίησης, αναπτύσσοντας α κατάλληλα προϊόντα για το κατάλληλο κοινό. Τέλος, η στρατηγική της εστιασμένης διαφοροποίησης μπορεί να στηρίζεται στην καλύτερη γνώση των ιδιομορφιών μιας γεωγραφικής περιοχής, που επιτρέπει την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση της.

Κίνδυνοι στρατηγικών σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας

Ηγεσίας Κόστους	Διαφοροποίησης	Εστίασης
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές ○ Ικανότητες νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών ○ Παρωχημένα προϊόντα ○ Μείωση αξιοπιστίας 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Τάση μίμησης ○ Υψηλά κόστη ικανοποίησης εξειδικευμένων τμημάτων της αγοράς ○ Ευαισθησία των καταναλωτών στην τιμή ○ Πολύ εξειδικευμένα προϊόντα 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Τάση μίμησης ○ Εξάρτηση από ένα μόνο τμήμα αγοράς

Ποιες είναι οι λειτουργίες κατά Porter που οδηγούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονέκτηματος- (ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ);



Στην «**Τεχνική της Αλυσίδας Αξίας**», η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία τους κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Η αξία αυτή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως οικονομικό όφελος λόγω χαμηλότερου κόστους είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του. Η αλυσίδα αξίας βοηθά στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες. Οι προμήθειες, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν τόσο να συσχετιστούν με συγκεκριμένες κύριες δραστηριότητες όσο και να υποστηρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Αντίθετα η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

Μεταξύ των κύριων λειτουργιών συγκαταλέγονται: Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων, Λειτουργίες παραγωγής, Διαχείριση εξερχομένων, Marketing και πωλήσεις, Υπηρεσίες μετά την πώληση, Στον εντοπισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών μπορούμε να διακρίνουμε: Προμήθειες – Αγορές, Έρευνα & Ανάπτυξη, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εσωτερική Υποδομή. Το συμπέρασμα από τα πιο πάνω είναι ότι οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

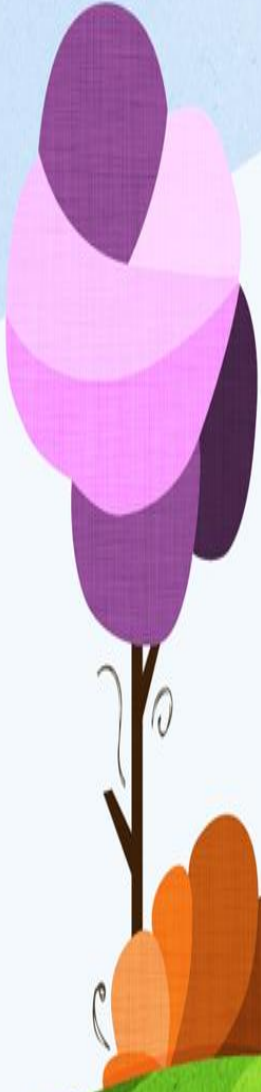
Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι, σε ορισμένες από τις πιο αναπτυσσόμενες οικονομίες, η διαβούλευση και η συνεργασία του κράτους και της εκάστοτε κυβέρνησης με τον ιδιωτικό τομέα στον κλάδο του τουρισμού, συμβάλλουν θετικά στην ανάπτυξη της παγκόσμιας αλυσίδας αξίας στο συγκεκριμένο κλάδο . Έτσι, η αλυσίδα αξίας αποτελεί ένα μεθοδικό τρόπο αξιολόγησης όλων των δραστηριοτήτων της εταιρείας με στόχο την διερεύνηση των εισροών και των εκροών που αλληλοεπιδρούν με αποτέλεσμα την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Επιπλέον, η αλυσίδα αξίας δείχνει την συνολική αξία ,την οποία παράγει η εταιρεία και αποτελείται από πρωτογενείς και υποστηρικτικές δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στη διαδικασία προστιθέμενης αξίας και το περιθώριο κέρδους. Η αλυσίδα κερδών των υπηρεσιών που παράγει η εταιρεία δημιουργεί σχέσεις μεταξύ κερδοφορίας, αφοσίωσης πελατών και ικανοποίησης των εργαζομένων με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό τεκμηριώνεται και από τα οικονομικά στοιχεία του ισολογισμού της εταιρείας. Η επίτευξη των κερδών της εταιρείας δείχνει ότι προέρχεται από την αφοσίωση και εμπιστοσύνη των πελατών της αλλά και από τον μεγάλο βαθμό ικανοποίησης που λαμβάνουν από τη συνεργασία τους με την εταιρεία.



Eclass4U

The best Choice for you

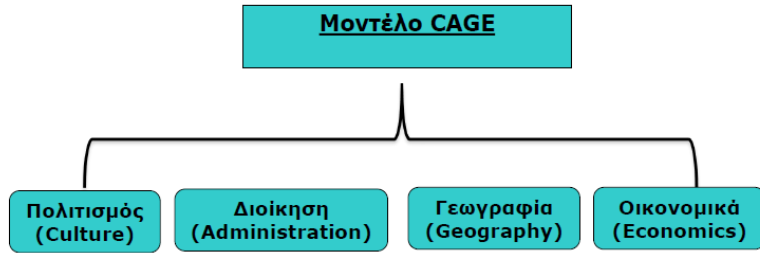
ΤΟΜΟΣ Δ – Διοικητική Πολυεθνικών Επιχειρήσεων



Οι άμεσες ξένες επενδύσεις **ΑΞΕ** αναφέρονται στην ίδρυση θυγατρικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό, οι οποίες ανήκουν στην μητρική εταιρεία, είτε μερικώς είτε ολικά . Με την υλοποίηση άμεσων ξένων επενδύσεων παραγωγικές εισροές μεταφέρονται εκτός των εθνικών συνόρων. Υλικές εισροές όπως μετοχικό κεφάλαιο, κεφαλαιουχικός εξοπλισμός, πρώτες ύλες, κλπ, αλλά και άυλες εισροές, όπως τεχνογνωσία, οργάνωση της παραγωγής, ποιοτικός έλεγχος, μάρκετινγκ, κλπ. Οι εισροές αυτές είναι αναγκαίες για την επιτυχή υλοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και της εμπορικής διάθεσης του προϊόντος. Η συγκεκριμένη μορφή επένδυσης δεν έχει τη μορφή εμπορικής συναλλαγής ή της συμφωνίας μεταξύ δύο ανεξάρτητων επιχειρήσεων (όπως στην περίπτωση της δικαιόχρησης, κλπ), αλλά οι πόροι μεταφέρονται εντός της ίδιας της επιχείρησης (μεταξύ μητρικής και θυγατρικής) και ανάμεσα σε δυο χώρες, της χώρας που είναι εγκατεστημένη η μητρική και της χώρας που είναι εγκατεστημένη η θυγατρική. Με την πραγματοποίηση άμεσων ξένων επενδύσεων οι επιχειρήσεις μετατρέπονται σε πολυεθνικές, δηλαδή επιχειρήσεις οι οποίες κατέχουν ή ελέγχουν επιχειρήσεις σε περισσότερες από μια χώρες. Ο έλεγχος είναι απαραίτητη προϋπόθεση στην πραγματοποίηση αυτής της μορφής επένδυσης και ασκείται όχι μόνο μέσω πλειοψηφικής συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο της θυγατρικής, αλλά και στις περιπτώσεις μειοψηφικής συμμετοχής.

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις είναι ένα βασικό στοιχείο της ταχέως εξελισσόμενης διεθνούς οικονομικής ολοκλήρωσης και αποτελεί ένα μέσο για την δημιουργία άμεσων, σταθερών και μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ των οικονομιών

Κατά τον Ghemawat ο κόσμος δεν είναι επίπεδος, αλλά «**ημι-παγκοσμιοποιημένος**» και «**πολυτοπικός**». **Τοπικές ιδιαιτερότητες** έχουν πολύ μεγάλη σημασία . Η διεθνής επιχειρηματικότητα ξεκινάει με την παρατήρηση των **διαφορών στα εθνικά χαρακτηριστικά**.



Οι διασυνοριακές επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να εξετάζονται ταυτόχρονα σε τέσσερις (4) διαστάσεις:

	Πολιτισμός	Διοίκηση	Γεωγραφία	Οικονομικά
Η απόσταση μεταξύ δυο χωρών αυξάνεται όταν υπάρχει....	Διαφορετικές γλώσσες, εθνικότητες, θρησκείες, νόρμες	Απουσία κοινών νομισματικών ή πολιτικών δεσμών	Απουσία κοινών συνόρων, επαρκών δεσμών μεταφοράς ή επικοινωνίας	Διαφορετικό επίπεδο εισοδήματος καταναλωτών
	Έλλειψη κοινού εθνικού ή πολιτισμικού δικτύου	Πολιτική αντιπαλότητα Αδύναμους νομικούς και οικονομικούς θεσμούς	Γεωγραφικής απομόνωσης Διαφορετικών κλιματικών συνθηκών	Διαφορετικό κόστος και ποιότητα φυσικών, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων
Η απόσταση επηρεάζει περισσότερο κλάδους ή προϊόντα.....	Με υψηλό γλωσσικό περιεχόμενο (π.χ., TV)	Όταν η κυβέρνηση τα αντιμετωπίζει ως βασικά αγαθά (π.χ. ηλεκτρικό ρεύμα), ως δομικό χαρακτηριστικό της εθνικής συνείδησης (π.χ. αεροναυπηγία) ή ως ζωτικό για την εθνική ασφάλεια (π.χ. τηλεπικοινωνίες)	Με υψηλό κόστος μεταφοράς αλλά χαμηλή τιμή	Όταν η ζήτηση καθορίζεται από το εισόδημα (αυτοκίνητα)
	Που συνδέονται με την εθνική ταυτότητα (π.χ., φαγητό)		Εύθραυστα ή με σύντομο χρόνο ζωής (π.χ. γυαλί, φρούτα)	
	Που διακρίνονται από συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά σχετικά με την προέλευση τους (π.χ., κρασί)		Όταν η τακτική επικοινωνία είναι απαραίτητη (π.χ. χρηματοοικονομικές υπηρεσίες)	

Οι μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις τείνουν να διεθνοποιούνται τουλάχιστον αρχικά σε χώρες οι οποίες είναι σε μικρή «απόσταση» από την χώρα προέλευσης τους. Η απόσταση με βάση το μοντέλο CAGE μετριέται με τέσσερις τρόπους:

- Απόσταση σε επίπεδο κουλτούρας
- Απόσταση σε πρακτικές διοίκησης
- Γεωγραφική απόσταση
- Οικονομική απόσταση

Τι γνωρίζετε για την ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ;

Η συγκεκριμένη θεωρία προσπαθεί να εξηγήσει το φαινόμενο των άμεσων ξένων επενδύσεων σε σχέση με την θεωρία του διεθνούς εμπορίου. Το διεθνές εμπόριο οφείλεται στην ύπαρξη διαφορών στην παραγωγικότητα των συντελεστών παραγωγής, με τις χώρες να εξειδικεύονται στην παραγωγή προϊόντων ανάλογα τους τομείς που έχουν σε αφθονία και που έχουν υψηλή παραγωγικότητα. Τα υπόλοιπα προϊόντα τα ανταλλάσσουν και δεδομένης της μη κινητικότητας των παραγωγικών συντελεστών και στα πλαίσια της ύπαρξης πλήρους ανταγωνιστικότητας, οι επιχειρήσεις διεισδύουν σε νέες αγορές είτε με την μορφή εξαγωγών είτε με την μορφή άμεσων ξένων επενδύσεων. Με βάση αυτήν την θεωρία οι άμεσες ξένες επενδύσεις παρατηρούνται σε χώρες με διαφορετική αφθονία παραγωγικών συντελεστών, γεγονός που δεν υφίσταται στην σύγχρονη εποχή αφού μεγάλες ροές άμεσων ξένων επενδύσεων υπάρχουν και μεταξύ χωρών με παρόμοια αποθέματα κεφαλαίου και εργασίας.

Τι υποστηρίζει το ΕΚΛΕΚΤΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ του Dunning;

Το υπόδειγμα αυτό αναπτύχθηκε από τον Dunning και αποτελεί μια από τις πλέον αποδεκτές θεωρίες διεθνοποίησης της στρατηγικής των επιχειρήσεων και αποτελεί ουσιαστικά συνένωση προϋπαρχουσών θεωριών. Το εκλεκτικό υπόδειγμα επιχειρεί να εξηγήσει τη διαδικασία διείσδυσης της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές έως την πλήρη παραγωγή σε χώρα του εξωτερικού. Η διεθνοποίηση οφείλεται σε τρεις κατηγορίες προϋποθέσεων, οι οποίες είναι:

Το εκλεκτικό υπόδειγμα του Dunning είναι ένα πλαίσιο που επιδιώκει να εξηγήσει τις ΑΞΕ με βάση τον συνδυασμό τριών στοιχείων:

1. **Πλεονεκτήματα τοποθεσίας:** Κάθε χώρα έχει τα δικά της χαρακτηριστικά (νομοθεσία, κλίμα, επίπεδο και ποιότητα καταναλωτών) τα οποία δύναται να ενθαρρύνουν ή να αποθαρρύνουν τις ΑΞΕ.
2. **Πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης:** Μια επιχείρηση επιθυμεί να διασφαλίσει από τους ανταγωνιστές της τις ενδιάμεσες αγορές της, όπως τη δημιουργία τεχνολογίας, μέσω δημιουργίας θυγατρικών, έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος κλπ.
3. **Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα:** Μια ΠΕ κατέχει τις μοναδικές ικανότητες που τις επιτρέπουν να αναλάβει τον κίνδυνο μιας άμεσης επένδυσης έξω από τη χώρα προέλευσης.

ΣΥΝΕΧΕΙΑ...

Τι υποστηρίζει το ΕΚΛΕΚΤΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ του Dunning;

Πολλοί θεωρητικοί της πολυεθνικής επιχείρησης (π.χ. Dunning) αναφέρουν ότι η επιχείρηση μπορεί να δράσει με επιτυχία στις ξένες αγορές, παρά την ύπαρξη άγνωστων πολιτισμικών, οικονομικών και πολιτικών τοπικών παραγόντων, λόγω του γεγονότος ότι κατέχει ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της μητρικής της εταιρείας. Τέτοιου είδους πλεονεκτήματα είναι πατέντες, ειδικές τεχνολογίες, επώνυμα προϊόντα, φημισμένα εμπορικά σήματα, κεφάλαια, εξαιρετικές ικανότητες και ανθρώπινο κεφάλαιο. Σε αυτά μπορούν να προστεθούν και τα πλεονεκτήματα πολυεθνικότητας (multinationality advantages), τα οποία απορρέουν από τη μακροχρόνια λειτουργία σε διαφορετικές χώρες υποδοχής και εκφράζονται με την πρόσβαση σε διάφορους παραγωγικούς συντελεστές (πρώτες ύλες, φθηνή εργασία κλπ.), μεγάλες αγορές και προνόμια κυβερνητικής πολιτικής, όπως χαμηλή φορολογία.

Ποια είναι η προσέγγιση - Θεωρία του Hymer σε Μικροοικονομικό Επίπεδο για τις ΑΞΕ ;

Με τη θεωρία του, ο Hymer, αναφέρεται στο ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να κατέχουν ορισμένα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας για να μπορέσουν να «νιώσουν άνετα» όσον αφορά την επένδυσή τους σε ξένες αγορές. Αυτό γίνεται για να εκμεταλλευτούν οι επιχειρήσεις τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους στο πλαίσιο της μονοπωλιακής δύναμης που παίρνουν από αυτά. Ο Hymer παρατήρησε ότι αντίθετα με ό,τι πρόσβευε η νεοκλασική προσέγγιση ΑΞΕ πραγματοποιούνται όχι μόνο ανάμεσα στις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες, αλλά και μεταξύ των αναπτυγμένων χωρών. Επίσης αναγνώρισε την ικανότητα ορισμένων επιχειρήσεων να δημιουργούν πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας εμποδίζοντας άλλες χώρες να τις ανταγωνιστούν. Αυτά τα πλεονεκτήματα δρουν ως εμπόδια εισόδου στον βιομηχανικό κλάδο, όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση διαβρώνοντας τον ανταγωνισμό και δημιουργώντας τις συνθήκες που επιτρέπουν την εμφάνιση ολιγοπωλίων και μονοπωλίων.

Τί γνωρίζετε σχετικά με τους ρόλους των θυγατρικών των ΠΕ;

Ο πολυεθνικός όμιλος είναι μια οικογένεια όπου οι θυγατρικές είναι τα παιδιά αυτής της οικογένειας. Ανάλογα με το ρόλο που παίζουν διαμορφώνουν και τη σχέση τους με την μητρική εταιρεία. Υπάρχουν τρεις ρόλοι θυγατρικών:

1. **Θυγατρική-αντίγραφο:** Αυτή η θυγατρική θεωρείται αντίγραφο της μητρικής εταιρείας και στόχος της είναι η κάλυψη της αγοράς της χώρας υποδοχής. Η θυγατρική-αντίγραφο δεν καλύπτει όλες τις λειτουργίες της μητρικής και είναι τεχνολογικά εξαρτημένη από αυτήν, γεγονός που δημιουργεί συνθήκες ανεπάρκειας και την κάνει ευάλωτη στον ανταγωνισμό.

2. **Θυγατρική-προμηθευτής:** Η συγκεκριμένη θυγατρική είναι μια εφαρμογή της θεωρίας της εσωτερικοποίησης και συνεισφέρει στη αποδοτικότητα της ΠΕ, κυρίως, παράγοντας ενδιάμεσα αγαθά ανάλογα με τις ικανότητές της και τις ανάγκες του ομίλου. Η επιλογή των χωρών εγκατάστασης γίνεται με μεγάλη προσοχή και, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η επιζητούμενη αποδοτικότητα, επιλέγονται χώρες οι οποίες έχουν να προσφέρουν είτε πρώτες ύλες, είτε φτηνό εργατικό δυναμικό, είτε κάποια καλή φυσική υποδομή. Τέλος, αυτή η θυγατρική μπορεί να προμηθεύει και άλλες ανεξάρτητες επιχειρήσεις και δύναται να παίξει το ρόλο «κατασκόπου», μαθαίνοντας πληροφορίες σχετικά με την παραγωγή τους.

3. **Χειραφετημένη θυγατρική:** Πρόκειται για θυγατρικές που έχουν τη δυνατότητα να παράγουν και να προωθούν καινούργια προϊόντα καθώς βρίσκονται σε σημαντικές αγορές. Είναι ανεξάρτητες από τη μητρική στην παραγωγή και στις ενδιάμεσες αγορές, αλλά όχι και αυτόνομες.

Τι γνωρίζετε για τους βασικούς τύπους ΑΞΕ; Ποια είναι τα βασικά ΚΙΝΗΤΡΑ για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης;

Οι τύποι των άμεσων επενδύσεων καθορίζονται κάθε φορά από το βασικό κίνητρο που έχει μια πολυεθνική επιχείρηση, όταν δραστηριοποιείται σε μια ξένη χώρα. Τα βασικά κίνητρα είναι τέσσερα:

- Α) ΑΞΕ προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων
- Β) ΑΞΕ προς αναζήτηση αγορών
- Γ) ΑΞΕ προς αναζήτηση αποδοτικότητα
- Δ) ΑΞΕ προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων

– Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων

Υπάρχουν τρεις κύριοι τύποι πλουτοπαραγωγικών πόρων:

- 1) Φυσικοί πόροι (πετρέλαιο, χαλκός κ.α. καθώς και αγροτικά προϊόντα όπως ζάχαρη, μπανάνες, καφές, τσάι κλπ)
- 2) Φτηνό ανειδίκευτο ή μερικών ειδικευμένο εργατικό δυναμικό (αναζητώντας φτηνό εργατικό δυναμικό σε αναπτυσσόμενες χώρες όπως το Μεξικό και η Κίνα αποτελούν χώρες υποδοχής που προσφέρουν φτηνό εργατικό δυναμικό.
- 3) Τεχνολογικές και διαχειριστικές ικανότητες (κάποιες επιχειρήσεις που προέρχονται ειδικά ειδικά από αναπτυσσόμενες χώρες έχουν ελλιπή τεχνολογική υποδομή)

ΣΥΝΕΧΕΙΑ...

Τι γνωρίζετε για τους βασικούς τύπους ΑΞΕ; Ποια είναι τα βασικά ΚΙΝΗΤΡΑ για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης;

– Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αγορών

Στόχος αυτών των ΑΞΕ είναι η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών για την αγορά της χώρας υποδοχής ή/και γειτονικών αγορών. Υπάρχουν τέσσερα κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις για ΑΞΕ τέτοιου είδους.

- 1) Έχουν εγκατασταθεί στην αγορά-στόχο πελάτες ή προμηθευτές της επιχείρησης.
- 2) Για πολλά προϊόντα απαιτείται η προσαρμογή τους στα εγχώρια καταναλωτικά πρότυπα ή τις συνθήκες παραγωγής.
- 3) Η εξυπηρέτηση μιας αγοράς με ΑΞΕ μπορεί να είναι πιο συμφέρουσα από άποψη κόστους.
- 4) Πολλές επιχειρήσεις θα οδηγηθούν σε ΑΞΕ προκειμένου να βρεθούν σε αγορές στις οποίες βρίσκονται οι ανταγωνιστές τους.

– Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αποδοτικότητας

Οι Πολυεθνικές Επιχειρήσεις, αφού κατοχυρώσουν τους πλουτοπαραγωγικούς πόρους και τις αγορές που αναζητούν, επιδιώκουν να οργανώσουν όλες αυτές τις δραστηριότητες προκειμένου ο πολυεθνικός όμιλος να κάνει την καλύτερη δυνατή χρήση των πλουτοπαραγωγικών πηγών του. Κατ' αυτόν τον τρόπο συνδυάζονται τόσο η κάθετη όσο και η οριζόντια ολοκλήρωση της παραγωγής.

– Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων

Πόροι μιας επιχείρησης θεωρούνται το κεφάλαιο, οι ανθρώπινοι πόροι, οι φυσικοί πόροι και οι οργανωτικοί πόροι. Υπάρχουν επίσης οι λεγόμενοι άυλοι πόροι, όπως οι τεχνολογικοί πόροι και η «φήμη». Η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύσσει και να συνδυάζει αυτούς τους πόρους για να δημιουργεί ικανότητες. Υπάρχουν ικανότητες κορμού ή μοναδικές ικανότητες, που προσδίδουν στην επιχείρηση μοναδικότητα. Η επιχείρηση πρέπει να επενδύει συνεχώς πάνω στους πόρους και τις ικανότητές της. Σήμερα οι σημαντικότεροι πόροι και ικανότητες για μια επιχείρηση είναι αυτοί που βασίζονται στη γνώση όπως η τεχνολογία.

[1/3]

Με ποιους τρόπους εκτός της δημιουργίας ΑΞΕ μπορεί να εισέλθει μια ΤΠΕ σε ξένη αγορά;

Εκτός των ΑΞΕ, μια πολυεθνική επιχείρηση διαθέτει και άλλους τρόπους για να εισέλθει σε μια ξένη αγορά. Οι τρόποι αυτοί είναι πιο ευέλικτοι σε σχέση με τις ΑΞΕ, καθώς δεν απαιτούν ιδιαίτερα μεγάλη δέσμευση σε πόρους της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να συνεπάγονται μικρότερο επιχειρηματικό κίνδυνο. Οι πιο σημαντικότεροι τρόποι είναι οι ακόλουθοι:

1. εξαγωγές

Οι εξαγωγές συνιστούν την πιο απλή μορφή διεθνοποίησης μιας επιχείρησης.

1. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν στην επιχείρηση είναι τα εξής:

- δεν απαιτούν μεγάλες επενδύσεις, οπότε συνεπάγονται σχετικά μικρό επιχειρηματικό κίνδυνο,
- δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να γνωρίσει σταδιακά τις νέες της αγορές.

2. Οι μορφές που μπορούν να λάβουν οι εξαγωγές μια επιχείρησης είναι:

- έμμεσες εξαγωγές,
- άμεσες εξαγωγές,
- ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο.

ΣΥΝΕΧΕΙΑ...[2/3]

Με ποιους τρόπους εκτός της δημιουργίας ΑΞΕ μπορεί να εισέλθει μια ΤΠΕ σε ξένη αγορά;

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διεξάγουν δύο είδη εμπορίου:

1. **εμπορικές δραστηριότητες με τρίτους**, εκτός του πολυεθνικού ομίλου,
 2. **εμπορικές δραστηριότητες εντός του πολυεθνικού ομίλου**, το λεγόμενο ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο (intra-firm trade) που λαμβάνει χώρα μεταξύ των συγγενικών μονάδων της πολυεθνικής. Το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο δεν αναλύεται από τις κλασικές θεωρίες εμπορίου, παρότι είναι σημαντικό, αλλά αποτελεί αντικείμενο μικροοικονομικών προσεγγίσεων.

2. **έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος (licensing)**, Η έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος είναι μια μορφή συμφωνίας ανάμεσα σε μια επιχείρηση που κατέχει τα δικαιώματα παραγωγής ενός προϊόντος και σε μια επιχείρηση που επιθυμεί να τα αγοράσει. Η έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος αν και απαιτεί χαμηλότερη επένδυση στη νέα αγορά απ' ότι η εγκατάσταση μιας Πολυεθνικής Επιχείρησης, μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην επιχείρηση που παρέχει το δικαίωμα χρήσης του προϊόντος της. Άλλος κίνδυνος που εμπεριέχεται σε μια τέτοια συμφωνία αφορά το μοίρασμα της γνώσης ανάμεσα στη δημιουργό εταιρεία και σε αυτή που την ενοικιάζει ή την αγοράζει.

1. Η έκδοση άδειας παραγωγής ενός προϊόντος είναι μια μορφή συμφωνίας ανάμεσα σε μια επιχείρηση που κατέχει τα δικαιώματα παραγωγής ενός προϊόντος και σε μια επιχείρηση που επιθυμεί να τα αγοράσει.

2. Τα στοιχεία που εμπεριέχει είναι τα ακόλουθα:

- η διάρκεια του συμβολαίου,
- τα δικαιώματα και οι περιορισμοί που επιβάλλονται (περιορισμοί εξαγωγών, έλεγχοι ποιότητας κλπ.),
- η αμοιβή και ο τρόπος καταβολής του ποσού,
- οι προϋποθέσεις λύσης του συμβολαίου.

3. **παραχώρηση εμπορικού σήματος (franchising)**, Η παραχώρηση εμπορικού σήματος είναι μια ειδική μορφή έκδοσης άδειας παραγωγής προϊόντος. Η συμφωνία τύπου παραχώρησης εμπορικού σήματος επιτρέπει σε έναν ανεξάρτητο επιχειρηματία ή οργανισμό να λειτουργεί μια επιχείρηση με το όνομά μιας άλλης επιχείρησης με προκαθορισμένη αμοιβή. Π.χ. Mc Donalds, Pizza Hut.

ΣΥΝΕΧΕΙΑ...[3/3]

Με ποιους τρόπους εκτός της δημιουργίας ΑΞΕ μπορεί να εισέλθει μια ΤΠΕ σε ξένη αγορά;

4. **συμβόλαιο διοίκησης (management contract)**, Συμβόλαιο διαχείρισης αποτελεί μια συμφωνία με την οποία μια επιχείρηση προσφέρει σε μια άλλη εταιρεία διαχειριστική και τεχνική βοήθεια, αλλά και εξειδικευμένες υπηρεσίες με καθορισμένη αμοιβή.

5. **παράδοση εργοστασίου/ έργου με το «κλειδί στο χέρι»** (turnkey project), Έργα με το κλειδί στο χέρι, αφορούν συμβόλαια με τα οποία μια επιχείρηση συμφωνεί να σχεδιάσει, να χτίσει και να εξοπλίσει μια παραγωγική εγκατάσταση εκ μέρους κάποιου τρίτου που θα είναι και ο τελικός ιδιοκτήτης έναντι αμοιβής.

6. **υπεργολαβία (subcontracting).**

Στο πλαίσιο της υπεργολαβίας (φασόν), επιχείρηση αναθέτει σε άλλη εταιρεία-υπεργολάβο να την εφοδιάσει με συγκεκριμένα αγαθά ή υπηρεσίες. Κλασική είναι η περίπτωση υπεργολαβιών σε κλάδους έντασης εργασίας (όπως υποδήματα, ένδυση κλπ.), όπου πολυεθνικές επιχειρήσεις αναθέτουν σε τοπικές εταιρείες – υπεργολάβους σε αναπτυσσόμενες χώρες την παραγωγή συγκεκριμένων διαδικασιών έντασης εργασίας, λόγω του χαμηλότερου κόστους παραγωγής.

Οι πολυεθνικές προωθούν τον ενδοεταιρικό καταμερισμό εργασίας, και κατ' επέκταση την ενδοεταιρική ανταλλαγή πρώτων υλών, εξαρτημάτων, τελικών αγαθών και τεχνογνωσίας, επειδή αυτό τους παρέχει διάφορα πλεονεκτήματα. Ειδικότερα,

μπορούν να αναφερθούν τα πλεονεκτήματα εξειδίκευσης, όπου συγκεκριμένες μονάδες του συγκροτήματος αναλαμβάνουν συγκεκριμένο ρόλο προμηθευτή των υπόλοιπων συγγενικών μονάδων σε παγκόσμιο ή περιφερειακό επίπεδο, επιτυγχάνοντας έτσι σημαντικές οικονομίες κλίμακας. Ταυτόχρονα, μέσα από την ενδοεταιρική ροή αγαθών και παραγωγικών συντελεστών δίνεται η δυνατότητα της μεταφοράς των κερδών στις χώρες εκείνες, οι οποίες εμφανίζουν τους πιο ευνοϊκούς φορολογικούς συντελεστές, καθώς αξιοποιούνται οι μέθοδοι της υπερ- ή υποτιμολόγησής τους (transfer pricing).

Τι γνωρίζετε για την Οργανωτική διάρθρωση μιας ΠΕ;

Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού μιας διεθνούς επιχείρησης είναι η οργανωτική της διάρθρωση. Ένας σημαντικός παράγοντας που εξετάζεται κατά τη διάρθρωση μιας επιχείρησης είναι η αγορά στην οποία απευθύνεται. Η οργανωτική διάρθρωση των πολυεθνικών μπορεί να γίνει με βάση:

- **Τη λειτουργική οργανωτική διάρθρωση:** χαρακτηρίζεται από την ταξινόμηση και την κατάταξη όμοιων δραστηριοτήτων με τέτοιο τρόπο ώστε να συγκροτούν διοικητικές μονάδες οι οποίες συγκεντρώνουν όλους εκείνους τους παράγοντες που τις καθιστούν λειτουργικά αυτόνομες.
- **Την οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή σε εθνικό επίπεδο:** αυτή η μορφή οργάνωσης βασίζεται στην αρχή της εξυπηρέτησης της χώρας για την οποία προορίζεται η επιχειρηματική δραστηριότητα. Δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας επιχειρήσεων ίδιου κύρους με τη μητρική με την προϋπόθεση ότι τα προϊόντα που παράγει ή οι υπηρεσίες που παρέχει ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της χώρας στην οποία είναι εγκατεστημένη.
- **Την οργάνωση κατά προϊόν:** η οργάνωση αυτού του τύπου προϋποθέτει τη λειτουργία των επιχειρήσεων με βάση την παραγωγή ενός προϊόντος σε συγκεκριμένο χώρο και με βάση την αυτόνομη διοίκηση. Με αυτό τον τρόπο η διοίκηση γνωρίζει τι κερδίζει και τι χάνει η επιχείρηση από κάθε προϊόν και κατευθύνει ανάλογα τις κινήσεις τις.
- **Την οργάνωση κατά πελατεία:** αυτή προϋποθέτει διαφοροποίηση και συνδυασμό δραστηριοτήτων με βάση τις κατηγορίες προσώπων στις οποίες απευθύνεται το προϊόν ή υπηρεσία. Είναι στενά συνδεδεμένη με την οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή.

ΣΥΝΕΧΕΙΑ...

Τι γνωρίζετε για την Οργανωτική διάρθρωση μιας ΠΕ;

- Η οργανωτική δομή είναι το μέσο πραγματοποίησης της στρατηγικής μιας Πολυεθνικής Επιχείρησης,
- Η οργανωτική δομή αποτυπώνεται στο οργανόγραμμά της.

Μέσω της οργανωτικής δομής η Πολυεθνική Επιχείρηση:

- Κατανέμει πόρους
- Αναθέτει έργο στους υπαλλήλους της
- Αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων
- Συλλέγει πληροφορίες για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων

■ **Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δομή είναι:**

- Το μέγεθος της επιχείρησης
- Η στρατηγική της επιχείρησης
- Η τεχνολογία
- Το περιβάλλον
- Η κουλτούρα των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- Η οργανωτική δομή μπορεί να αλλάζει και πρέπει να είναι ευέλικτη

Ποια είναι τα οφέλη και ποια τα κόστη από την εκροή ελληνικών ΑΞΕ για **τη χώρα προέλευσης** - ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ - π.χ. μια περίπτωση σαν της JUMBO ;

Τα οφέλη για την χώρα προέλευσης (Ελλάδα), από τις Εκροές της επιχείρησης που εξετάζεται είναι τα εξής:

- **Απόκτηση νέων και πολύτιμων ικανοτήτων/γνώσεων** → οι συγκεκριμένη απόκτηση γνώσεων μπορεί να σχετίζεται με ζητήματα marketing, επιχειρηματικότητας κ.α. τα οποία η επιχείρηση τα αποκτά από την δραστηριοποίηση της (ίδρυση θυγατρικών) σε ξένες αγορές. Έτσι, τις γνώσεις αυτές θα τις μεταφέρει πίσω στην Ελλάδα ώστε να φανούν χρήσιμες σε όσους επιχειρηματίες επιθυμούν επίσης να δραστηριοποιηθούν.
- **Βελτίωση του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών της χώρας προέλευσης** → αυτό θα συμβεί εξαιτίας των εξαγωγών, αναφορικά με προϊόντα που αγοράζονται από επιλεγμένους προμηθευτές εντός ελληνικών συνόρων, που ενδεχομένως θα πραγματοποιήσει η μητρική προς τις θυγατρικές της υπό τη μορφή εμπορίου
- **Βελτίωση του λογαριασμού κεφαλαίου του ισοζυγίου πληρωμών της χώρας προέλευσης** → η συγκεκριμένη βελτίωση θα προκύψει εξαιτίας της πιθανής εισροής κεφαλαίου από τις θυγατρικές της επιχείρησης. Στην περίπτωση δε, που μέρος αυτών των κερδών αξιοποιηθεί από την Jumbo σε επενδύσεις εντός ελληνικών συνόρων θα υπάρξει και βελτίωση της συνολικής ζήτησης ελληνικής οικονομίας.
- **Δημιουργία νέων διοικητικών θέσεων από τον όμιλο που εξετάζεται** → η Jumbo, ενδεχομένως να δημιουργήσει νέες διοικητικές θέσεις με σκοπό την ακόμα πιο αποτελεσματική οργάνωση των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων στις ξένες αγορές.

ΣΥΝΕΧΕΙΑ...

Ποια είναι τα οφέλη και ποια τα κόστη από την εκροή ελληνικών ΑΞΕ για τη χώρα προέλευσης- ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ- ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ JUMBO ;

Σε ότι αφορά τα κόστη για την χώρα προέλευσης(Ελλάδα), αυτά μπορεί να είναι τα ακόλουθα:

- Πιθανόν να υπάρξει υποκατάσταση ορισμένου μέρους των επενδύσεων της επιχείρησης που εξετάζεται στην Ελλάδα από τις επενδυτικές τις κινήσεις(ΑΞΕ) προς τις ξένες αγορές → την τελευταία 5ετία η διοίκηση του ομίλου jumbo εστιάζει κυρίως σε ότι αφορά τα επενδυτικά της πλάνα στο εξωτερικό, ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει άμεσα τα προβλήματα που επικρατούν στην Χώρα από την οικονομική κρίση και την ύφεση. Έτσι, όπως γίνεται σαφές η μείωση των επενδυτικών κινήσεων της Jumbo στην Ελλάδα, αφενός δεν ήταν θετική σε ότι αφορά τα φορολογικά έσοδα του κράτους, αφετέρου δεν ενίσχυσε και την απασχόληση.
- Ο λογαριασμός κεφαλαίου του ισοζυγίου πληρωμών της χώρας προέλευσης θα επιβαρυνθεί → αυτό θα οφείλεται στις υψηλές εκροές χρηματοοικονομικών κεφαλαίων προς ενοικίαση ή απόκτησης των καταστημάτων της στο εξωτερικό(Κύπρο, Βουλγαρία, Ρουμανία), αλλά και για την ανακαίνιση/συντήρηση τους

Πώς επηρεάζουν οι ΠΕ τις χώρες υποδοχής.

Καταρχήν σημασία για την χώρα υποδοχής έχει ο τρόπος διείσδυσης μίας ΠΕ. Σημασία έχει επίσης το πώς εγκαταστάθηκε η ΠΕ. Μέσω νέας παραγωγικής μονάδας, μέσω συγχώνευσης με κάποια εγχώριας επιχείρησης ή μέσω εξαγοράς. Το είδος ΑΞΕ : *προς αναζήτηση αγορών, πλουτοπαραγωγικών πόρων αναζήτηση αποδοτικότητας ή στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων*. Επίσης θα πρέπει να δούμε ορισμένα γενικότερα χαρακτηριστικά της ΠΕ (π.χ. σε βιομηχανία ανήκει, σε ποιες χώρες έχει επενδύσει, ποιο είναι το τεχνολογικό της επίπεδο και ποια η εσωτερική δομή της)

Επίσης εξετάζουμε και τα χαρακτηριστικά της χώρας υποδοχής (π.χ. επίπεδο ανάπτυξης και την υποδομή της).

Τομείς που επηρεάζουν οι ΠΕ τις χώρες υποδοχής

1) Εισροή κεφαλαίου

Οι ΠΕ μεταφέρουν κεφάλαιο στη χώρα υποδοχής. Από την άλλη πλευρά όμως, μπορεί να μεταφέρουν τα κέρδη τους μέσω των μεταφερόμενων τιμών εκτός των χωρών υποδοχής, επίσης μπορεί να εμποδίζουν την ανάπτυξη και την επέκταση των εγχώριων επιχειρήσεων γιατί απορροφούν μεγαλύτερο κεφάλαιο. Αν οι θυγατρικές είναι τύπου αντίγραφο, ενδέχεται να εισάγουν ενδιάμεσα αγαθά, οπότε να αντισταθμίζουν την εισροή κεφαλαίου με αύξηση των εισαγωγών χειροτερεύοντας το ισοζύγιο της χώρας υποδοχής.

2) Τεχνολογία

Είναι γεγονός ότι οι ΠΕ είναι οι μεγαλύτεροι φορείς τεχνολογίας. Δύο από τα θέματα που συνδέονται με την τεχνολογία και τις ΠΕ και αφορούν τις χώρες υποδοχής είναι τα εξής:

Μεταφορά τεχνολογίας στη χώρα υποδοχής από τη μητρική ή αποκέντρωση της τεχνολογίας με τη δημιουργία εργαστηρίων Έρευνας και Ανάπτυξης στις χώρες υποδοχής.

Καταλληλότητα της τεχνολογίας για την ανάπτυξη της εγχώριας οικονομίας.

3) Εμπόριο

Το αν οι ΠΕ προσφέρουν την ευκαιρία στη χώρα υποδοχής να αναπτύξει τις εξαγωγές της εξαρτάται από τα ακόλουθα: Οι ΑΞΕ αναζητούν φυσικούς πόρους οι οποίοι εξάγονται για επεξεργασία στη μητρική εταιρεία ή σε κάποια άλλη θυγατρική, η θυγατρική παράγει χαμηλής τεχνολογίας ενδιάμεσο αγαθό το οποίο εξάγει, η θυγατρική αναπτύσσει νέο προϊόν και κατόπιν το εξάγει

ΣΥΝΕΧΕΙΑ..**Πώς επηρεάζουν οι ΠΕ τις χώρες υποδοχής.****4) Βιομηχανική δομή και επιχειρηματικότητα**

Ο βασικότερος αντίκτυπος που προκαλεί η παρουσία ΠΕ στη βιομηχανική δομή της χώρας υποδοχής είναι η υψηλή συγκέντρωση στον κλάδο όπου κινείται η ΠΕ. Συγκέντρωση σημαίνει ανάπτυξη λίγων επιχειρήσεων που καλύπτουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς του προϊόντος το οποίο παράγουν, δηλαδή ολιγοπώλιο ή σε ακραίες περιπτώσεις μονοπώλιο. Οι ΠΕ ενθαρρύνουν την δημιουργία ολιγοπωλίων και εκτοπίζουν τις μικρές εγχώριες βιομηχανίες. Όμως μπορεί να δημιουργήσουν καινούργιες βιομηχανίες στην Ελλάδα.

5) Εργασία

Σε αυτήν την περίπτωση δεν έχει σημασία μόνο η ποιοτική διάσταση αλλά και η ποιοτική. Το κατά πόσο δηλαδή πρόκειται για θέσεις που βελτιώνουν τις γνώσεις και τα προσόντα των εργαζομένων ή θέσεις με υψηλές αμοιβές. Η δημιουργία άμεσων και έμμεσων θέσεων εργασίας είναι πολύ σημαντική για τις χώρες υποδοχής, αλλά εξίσου σημαντική είναι και η ποιότητα των θέσεων αυτών. Επίσης σημαντικά θέματα προκύπτουν για τις χώρες υποδοχής από τις σχέσεις που διαμορφώνουν οι ΠΕ με τα συνδικάτα.

Το αποτέλεσμα της διείσδυσης των ΠΕ στις χώρες υποδοχής μπορούμε να το εξετάσουμε σε δύο επίπεδα:

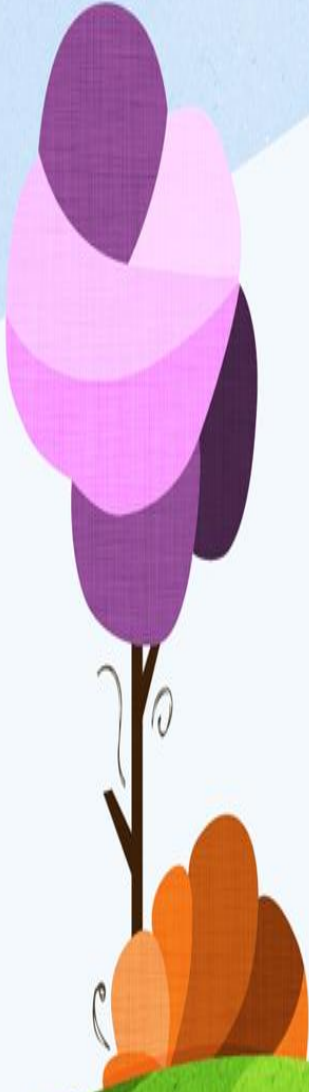
Επίπεδο εξάρτησης: πόσο εξαρτημένη είναι η οικονομία της χώρας υποδοχής από τις ΠΕ οικονομικά, τεχνολογικά, παραγωγικά.

Επίπεδο αποκλεισμού: πόσο απομονωμένη είναι η παραγωγή των ΠΕ στη χώρα υποδοχής, δηλαδή δεν εξάγουν, δημιουργούν λίγες θέσεις εργασίας, χαμηλές αμοιβές κλπ.

Επίπεδο, ποικιλία, ποιότητα των αγαθών που επιθυμούν οι εγχώριοι κάτοικοι

Ποιότητα των προμηθευτών

ΤΟΜΟΣ Β- Διοίκηση Έργων



Τοια τα πλεονεκτήματα της μεθόδου CPM ;

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ CPM

- 1) Προετοιμασία για την εκτέλεση κάθε δραστηριότητας
- 2) Εκτίμηση συνολικού χρόνου υλοποίησης του έργου
- 3) Εντοπισμός των δραστηριοτήτων που είναι κρίσιμες, δηλαδή αυτές που επηρεάζουν τη συνολική διάρκεια του έργου
- 4) Πρόβλεψη κόστους και χρηματοροών
- 5) Αύξηση του βαθμού εκμετάλλευσης των μέσων παραγωγής (επιτάχυνση σμίκρυνση)
- 6) Καθορισμός επιπτώσεων από καθυστερήσεις δραστηριοτήτων
- 7) Εκτίμηση κόστους επιτάχυνσης
- 8) Έλεγχος χρονικής και οικονομικής πλευράς έργου

Τι εκφράζουν το ολικό χρονικό περιθώριο και το ελεύθερο χρονικό περιθώριο μιας δραστηριότητας ; Ποιες είναι οι ιδιότητες των περιθωρίων και τι συμβαίνει όταν το ΔΤο είναι μηδέν;;

Ολικό χρονικό περιθώριο δραστηριότητας – Το μέγιστο χρονικό διάστημα που μπορεί να καθυστερήσει η ολοκλήρωση μιας δραστηριότητας χωρίς να καθυστερήσει η εκτέλεση του έργου, **Ελεύθερο χρονικό περιθώριο δραστηριότητας** – Το διάστημα που μπορεί να καθυστερήσει η ολοκλήρωση μιας δραστηριότητας χωρίς να καθυστερήσει η έναρξη μιας επόμενης δραστηριότητας, **Ολικό χρονικό περιθώριο γεγονότος** – Το μέγιστο χρονικό διάστημα που μπορεί να καθυστερήσει η πραγματοποίηση ενός γεγονότος χωρίς να καθυστερήσει η εκτέλεση του έργου

Οι δραστηριότητες των οποίων το συνολικό χρονικό περιθώριο είναι ίσο με μηδέν ονομάζονται **κρίσιμες**.

- Κρίσιμη ονομάζεται μία δραστηριότητα της οποίας το ολικό χρονικό περιθώριο είναι μηδενικό, δηλαδή οι ενωρίτεροι και βραδύτεροι χρόνοι έναρξης και πέρατος της ταυτίζονται
- Κρίσιμη διαδρομή είναι μία ακολουθία κρίσιμων δραστηριοτήτων από τον κόμβο αρχής του έργου ως τον κόμβο τέλους Καθυστέρηση μίας κρίσιμης δραστηριότητας σημαίνει αντίστοιχη καθυστέρηση στην περάτωση του έργου
- Σε κάθε δίκτυο υπάρχει τουλάχιστον μία κρίσιμη διαδρομή και αυτή έχει τη μεγαλύτερη χρονική διάρκεια από όλους τους κλάδους που οδηγούν από το γεγονός έναρξης στο γεγονός πέρατος του έργου
- Η εύρεση της κρίσιμης διαδρομής και ο υπολογισμός της διάρκειάς της, που είναι και η διάρκεια ολοκλήρωσης του έργου, είναι ο σκοπός της επίλυσης του δικτύου

[1/4]

ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΟΞΩΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ---ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΘΩΡΙΩΝ

CPM - Χρονικά στοιχεία γεγονότος - Συμβολισμοί

i : γεγονός
 LF_i : Βραδύτερος χρόνος του γεγονότος i
 EF_i : Ενωρίτερος χρόνος του γεγονότος i
 ΔT_{o_i} : Ολικό χρονικό περιθώριο του γεγονότος i

LF_i	EF_i
ΔT_{o_i}	i

•Ολικό περιθώριο γεγονότος: $LF_i - EF_i$

–Μέγιστο καθυστέρησης γεγονότος χωρίς να καθυστερήσει το έργο

•Ολικό περιθώριο δραστηριότητας $K_{ij}: LF_j - (EF_i + T_{ij})$

–Μέγιστο καθυστέρησης δραστηριότητας χωρίς να καθυστερήσει το έργο

•Ελεύθερο περιθώριο δραστηριότητας $K_{ij}: EF_j - (EF_i + T_{ij})$

–Μέγιστο καθυστέρησης δραστηριότητας χωρίς να καθυστερήσει η έναρξη της επόμενης

Ελεύθερο χρονικό περιθώριο δραστηριότητας ($\Delta T F \Omega$ ή $\Delta T F_{ij}$ το διάστημα που μπορεί να καθυστερήσει η ολοκλήρωση της δραστηριότητας χωρίς να καθυστερήσει η έναρξη μίας από τις αμέσως επόμενες

ΣΥΝΕΧΕΙΑ...[2/4]

ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΟΞΩΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ---ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΘΩΡΙΩΝ

Ανεξάρτητο περιθώριο δραστηριότητας $K_{ij}: EF_j - (LF_i + T_{ij})$

–Το περιθώριο που απομένει σε μια δραστηριότητα όταν όλες οι επόμενες ξεκινήσουν το νωρίτερο και όλες οι προηγούμενες τελειώσουν το αργότερο δυνατό.

Ανεξάρτητο χρονικό περιθώριο δραστηριότητας (ΔT_{IO} ή ΔT_{Iij}): Το χρονικό διάστημα που συγκεντρώνεται σε μία δραστηριότητα όταν όλες οι προηγούμενες τελειώσουν το βραδύτερο δυνατό και όλες οι επόμενες αρχίσουν το ενωρίτερο δυνατό. Ισχύει:

$$\Delta T_{I_{ij}} = \begin{cases} \Delta T_{F_{ij}} - \Delta T_{O_i} & \text{if } \Delta T_{F_{ij}} - \Delta T_{O_i} \geq 0 \\ 0 & \text{if } \Delta T_{F_{ij}} - \Delta T_{O_i} < 0 \end{cases}$$

Ολικό \geq Ελεύθερο \geq Ανεξάρτητο

Το ελεύθερο και το ανεξάρτητο χρονικό περιθώριο μπορούν να πάρουν μόνο μη αρνητικές τιμές

◦Χωρίς την ύπαρξη πρόσθετων περιορισμών ισχύει

$$\Delta T_{O_{ij}} \geq \Delta T_{F_{ij}} \geq \Delta T_{I_{ij}}$$

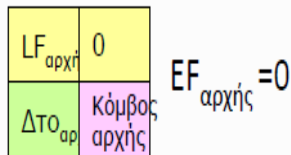
ΣΥΝΕΧΕΙΑ...[3/4]

ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΟΞΩΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ---ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΘΩΡΙΩΝ

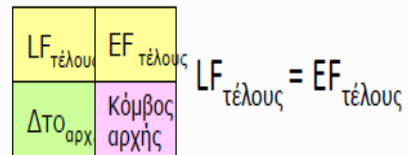
Κανόνες Υπολογισμού CPM, Τρόπος Α

Ομόρροπος Υπολογισμός
(Υπολογισμός EF)

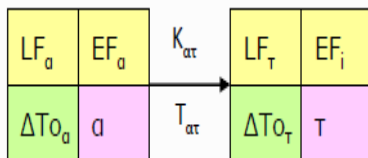
1^{ος}
Κανόνας



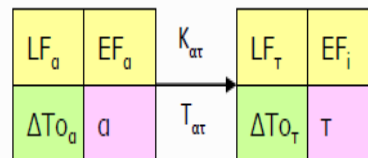
Αντίρροπος Υπολογισμός
(Υπολογισμός LF)



2^{ος}
Κανόνας

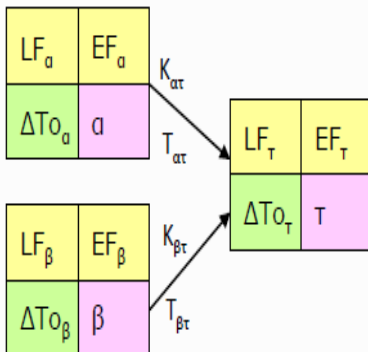


$$EF_{τ} = EF_{α} + T_{ατ}$$

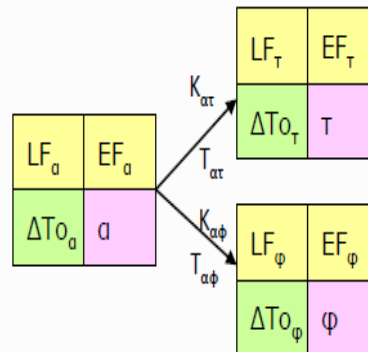


$$LF_{α} = LF_{τ} - T_{ατ}$$

3^{ος}
Κανόνας



$$EF_{τ} = \text{Max}(EF_{α} + T_{ατ}, EF_{β} + T_{βτ})$$



$$LF_{α} = \text{Min}(LF_{τ} - T_{ατ}, LF_{φ} - T_{αφ})$$

ΣΥΝΕΧΕΙΑ...[4/4]

ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΟΞΩΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ---ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΘΩΡΙΩΝ

Α) ΕΛΕΓΧΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΡΟΟΔΟΥ ΕΡΓΟΥ

- ACWP → πραγματικό αθροιστικό κόστος μέχρι την ημερομηνία ελέγχου
- BCWP → προϋπολογισμένο κόστος για τις δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν μέχρι την ημερομηνία ελέγχου
- PB → προϋπολογισμός έργου

Δείκτες:

- Διαφορά κόστους: $CV=BCWP-ACWP$, όπου αν $CV<0$ υπέρβαση κόστους
- Εκτιμώμενο κόστος ολοκλήρωσης: $ECAC_1=PB-CV$
- Εκτιμώμενο κόστος ολοκλήρωσης: $ECAC_2=PB (ACWP/BCWP)$
- Δείκτης κόστους ή παραγωγικότητας: $CPI=BCWP/ACWP$
- Εκτίμηση υπολειπόμενου κόστους για ολοκλήρωση έργου: $CTC=ECAC-ACWP$

Β) ΕΛΕΓΧΟΣ ΧΡΟΝΙΚΗΣ ΠΡΟΟΔΟΥ ΕΡΓΟΥ

- BCWP → προϋπολογισμένο κόστος για τις δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν μέχρι την ημερομηνία ελέγχου
- BCWS → προϋπολογισμένο κόστος εργασιών που είχαν προγραμματιστεί μέχρι την ημερομηνία ελέγχου

Δείκτες: $SV=BCWP-BCWS$, όπου αν $SV<0$ χρονική καθυστέρηση

- Δείκτης προγραμματισμού για πρόβλεψη συνολικού χρόνου υλοποίησης $SPI=BCWP/BCWS$
- Εκτιμώμενος χρόνος ολοκλήρωσης του έργου: $TTC=(T/SPI)-t$

ΑΣΚΗΣΗ-1

Για ένα έργο πρέπει να ολοκληρωθούν τρεις δραστηριότητες, οι οποίες έχουν διάρκεια και προϋπολογισμένο συνολικό κόστος, όπως στον παρακάτω πίνακα:

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	Σχέση αλληλουχίας:	Διάρκεια (ημέρες)	Κόστος ολοκλήρωσης
A	-	4	5.000
B	A	6	9.000
Γ	A	2	3.000

Στο τέλος της 6ης ημέρας πραγματοποιήθηκε έλεγχος από τον οποίο προέκυψε ότι είχαν ολοκληρωθεί οι A και Γ, ενώ δεν είχε ξεκινήσει η B. Το κόστος μέχρι την ημέρα αυτή υπολογίστηκε στα 16.000€.

Ζητείται να τεκμηριώσετε, βάσει του υπολογισμού των σχετικών μεγεθών SPI και CPI, εάν υπάρχει χρονική καθυστέρηση και υπέρβαση του κόστους του έργου.

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Από τις σχέσεις αλληλουχίας και τις διάρκειες των δραστηριοτήτων προκύπτει ότι :

Η δραστηριότητα A ξεκινάει την 1η ημέρα και τελειώνει στο τέλος της 4ης ημέρας.

Η δραστηριότητα B ξεκινάει την αρχή της 5ης ημέρας και τελειώνει στο τέλος της 10ης ημέρας, και

Η δραστηριότητα Γ ξεκινάει την αρχή της 5ης ημέρας και τελειώνει στο τέλος της 6ης ημέρας.

Στο τέλος της 6ης ημέρας έχουμε :

Πραγματικό κόστος = ACWP = 16.000€

Έχουν ολοκληρωθεί οι δραστηριότητες A και Γ à Προϋπολογισμένο κόστος για το έργο που έχει γίνει = BCWP = 5.000 + 3.000 = 8.000€

Θα έπρεπε, σύμφωνα με τον αρχικό προγραμματισμό, να έχουν ολοκληρωθεί οι A, Γ και οι 2 από τις 6 ημέρες της B (τα 2/6 της B) à Προϋπολογισμένο κόστος για το έργο που είχε προγραμματιστεί μέχρι την ημερομηνία ελέγχου = BCWS = 5.000 + 3.000 + 2/6 x 9.000 = 11.000€.

- Επομένως,
- **CPI = BCWP / ACWP = 8.000 / 16.000 = 0,5 < 1** à το έργο κοστίζει πολύ περισσότερο από όσο είχε αρχικά σχεδιασθεί.
- **SPI = BCWP / BCWS = 8.000 / 11.000 = 0,72 < 1** à το έργο έχει καθυστερήσει σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό.

Σειριακός» ευρετικός αλγόριθμος---- ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ Gantt

Βήμα 1ο: Επίλυση του δικτύου και προσδιορισμός των χρονικών στοιχείων των δραστηριοτήτων και του έργου.

Βήμα 2ο: Κατάταξη των δραστηριοτήτων σε μη φθίνουσα σειρά των **ΕΣ ΕΝΩΡΙΤΕΡΩΝ ΧΡΟΝΩΝ** Σε περίπτωση ισοπαλιών γίνεται κατάταξη τους σε μη φθίνουσα σειρά των βραδύτερων χρόνων πέρατός τους.

Βήμα 3ο: Σχεδίαση διαγράμματος Gantt για τους ενωρίτερους χρόνους έναρξης των δραστηριοτήτων. Σημειώνονται ο αριθμός των απαιτούμενων πόρων και το ολικό χρονικό περιθώριο κάθε δραστηριότητας.

Βήμα 4ο: Σχεδίαση διαγράμματος χρήσης πόρων σε σχέση με το χρόνο.

Βήμα 5ο: Μετακίνηση των χρονικών στιγμών έναρξης των δραστηριοτήτων αργότερα, μέσα στο ολικό χρονικό τους περιθώριο και σύμφωνα με τις σχέσεις αλληλουχίας.

ΑΣΚΗΣΗ-2

Έχετε αναλάβει να κατασκευάσετε έναν φράκτη. Ο φράκτης έχει 4 πλευρές. Κάθε πλευρά χρειάζεται μία ημέρα για να κατασκευαστεί και κοστίζει 1.000 €. Οι πλευρές του φράκτη φτιάχνονται η μία μετά την άλλη. Πρώτα ολοκληρώνεται μία πλευρά και μετά ξεκινάει η κατασκευή της επόμενης. Βρισκόμαστε στο τέλος της τρίτης ημέρας και η εικόνα υλοποίησης του έργου είναι ως εξής:

Εργασία	Ημέρα 1	Ημέρα 2	Ημέρα 3	Ημέρα 4	Κατάσταση στο τέλος της 3ης ημέρας
Πλευρά 1η	E → O				Ολοκληρωμένη, κόστισε 1.000 €
Πλευρά 2η		E →	O		Ολοκληρωμένη, κόστισε 1.200 €
Πλευρά 3η			→ E		50% ολοκλήρωσης, κόστισε έως τώρα 600 €
Πλευρά 4η					Δεν έχει ξεκινήσει ακόμα

E: Έναρξη O: Ολοκλήρωση

Υπολογίστε τους δείκτες CPI και SPI και σχολιάστε αν το έργο είναι εντός ορίων από πλευράς χρόνου και κόστους μετά από τις 3 ημέρες κατασκευής του φράκτη. Αν συνεχιστούν οι εργασίες με τον ίδιο ρυθμό (τόσο από πλευράς χρόνου όσο και από πλευράς κόστους), πόσο αναμένεται να είναι το τελικό κόστος του έργου και πόση η υπέρβαση του κόστους από τον αρχικό προϋπολογισμό.

$$BCWP = 1.000 + 1.000 + 500 = 2.500 \text{ €}$$

$$\text{Πραγματικό κόστος } ACWP = 1.000 + 1.200 + 600 = 2.800 \text{ €}$$

$$\text{Ο δείκτης απόδοσης } CPI = BCWP / ACWP = 2.500 / 2.800 = 0,89.$$

Επειδή είναι μικρότερος της μονάδας, υπάρχει υπέρβαση κόστους.

Το προϋπολογισμένο κόστος των δραστηριοτήτων που είχαν προγραμματιστεί να πραγματοποιηθούν στις 3 ημέρες είναι: $BCWS = 1.000 + 1.000 + 1.000 = 3.000 \text{ €}$

$$\text{Ο δείκτης } SPI = BCWP / BCWS = 2.500 / 3.000 = 0,83$$

Επειδή είναι μικρότερος της μονάδας, υπάρχει χρονική υστέρηση.

Το τελικό κόστος του έργου αν οι εργασίες συνεχιστούν με τον ίδιο ρυθμό ισούται με:

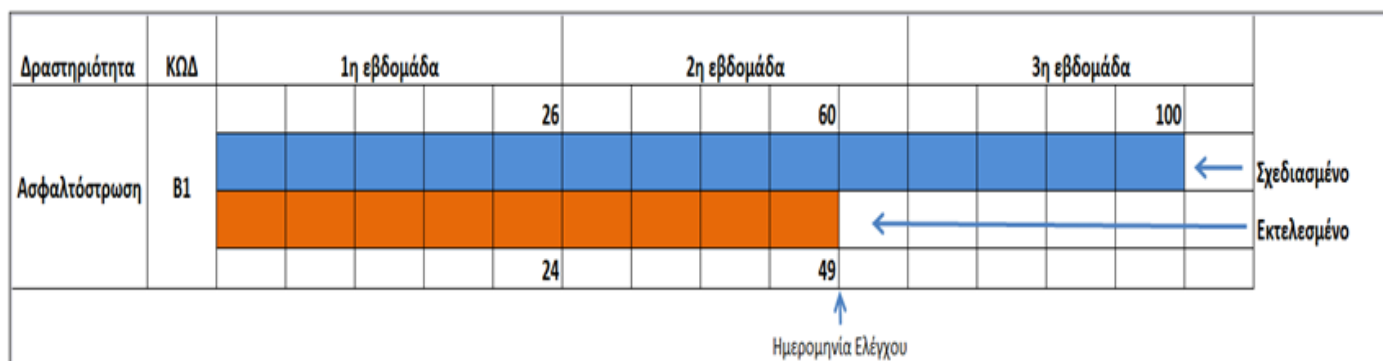
$$ECAC2 = PB \times (ACWP/BCWP) = 4.000 \times (2.800/2.500) = 4.480.$$

$$\text{Η υπέρβαση θα είναι } ECAC2 - PB = 4.480 - 4.000 = 480 \text{ €}$$

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ/
ΛΥΣΗ**

ΑΣΚΗΣΗ-3

Σύμφωνα με το παρακάτω ευθύγραμμο γράφημα τύπου II για τη δραστηριότητα Β1, ποιά από τις τέσσερις προτάσεις ισχύει;



1. Έχει ολοκληρωθεί το 11% του έργου (60% - 49%).
2. Το έργο έχει παρουσιάσει υστέρηση 11% σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό.
3. Βάσει σχεδιασμού τις 5 τελευταίες ημέρες θα πρέπει να εκτελεστεί το 51% του έργου.
4. Το έργο έχει παρουσιάσει υστέρηση 13% σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό.

ΑΣΚΗΣΗ-4

Τα χρονικά στοιχεία ενός έργου δίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Δρασ/τητες	Άμεση Προηγούμενη Δρασ/τητα	Διάρκεια (T_{ij}) (Εβδομάδες)	Γεγονότα		Νωρίτεροι Χρόνοι		Αργότεροι Χρόνοι		Χρονικά Περιθώρια		
			Αρχής	Τέλους	EF_i	EF_j	LF_i	LF_j	ΔT_{oi}	ΔT_{fj}	ΔT_{li}
			i	j							
A	-	4	1	2	0	4	0	4	0	0	0
B	-	3	1	3	0	4	0	4	1	1	1
Γ	A, B	2	3	5	4	7	4	7	1	1	1
Δ	A, B	3	3	6	4	7	4	7	0	0	0
Ε	A	4	2	7	4	8	4	9	1	0	0
Z	Γ, Δ	4	5	9	7	11	7	11	0	0	0
H	Δ, Ε	2	7	9	8	11	9	11	1	1	0
Θ	Z, H	3	9	8	11	14	11	14	0	0	0

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα να προσδιορίσετε:

- i) Την κρίσιμη διαδρομή του έργου και τον ελάχιστο συνολικό χρόνο ολοκλήρωσης του.
- ii) Τον χρόνο που μπορεί να καθυστερήσει η ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων B, E και H ώστε να μην καθυστερήσει η έναρξη των άμεσα επόμενων δραστηριοτήτων τους.
- iii) Τον χρόνο που έχουν στη διάθεσή τους να καθυστερήσουν οι δραστηριότητες Γ και H χωρίς να επηρεαστούν από το βραδύτερο τέλος των προηγούμενων και χωρίς να επηρεάσουν τη συντομότερη έναρξη των επόμενων δραστηριοτήτων τους.

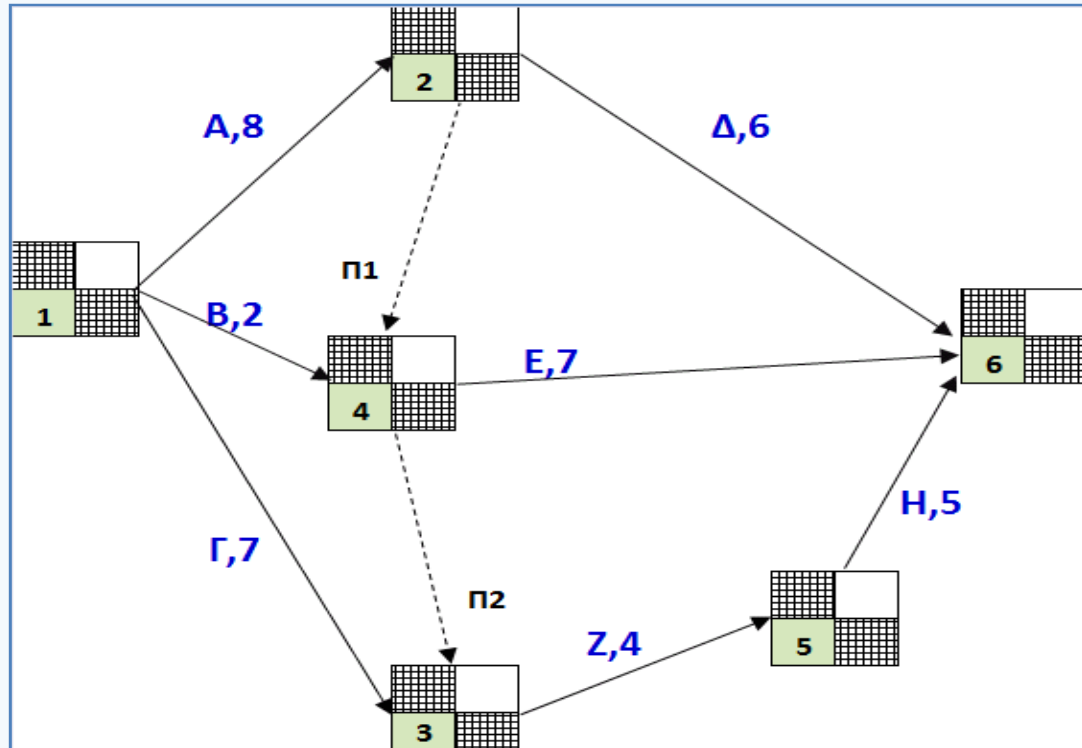
ΑΣΚΗΣΗ- 4

ΑΤΤΑΝΤΗΣΗ/ΛΥΣΗ

- Κρίσιμη Διαδρομή-Ελάχιστος Χρόνος Ολοκλήρωσης Έργου : Το κρίσιμο μονοπάτι ή διαδρομή αποτελείται από εκείνες τις δραστηριότητες που το συνολικό χρονικό τους περιθώριο είναι μηδέν, δηλαδή $\Delta T_{o_{ij}} = 0$. Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα, το συνολικό περιθώριο των δραστηριοτήτων Α, Δ, Ζ και Θ είναι μηδέν. Άρα, το κρίσιμο μονοπάτι περιλαμβάνει τις δραστηριότητες αυτές και ο συνολικός χρόνος ολοκλήρωσής τους είναι 14 εβδομάδες, που αποτελεί και τον ελάχιστο χρόνο ολοκλήρωσης του έργου.
- Καυστέρηση Δραστηριοτήτων χωρίς να επηρεαστεί η συντομότερη έναρξη των επόμενων : Ο χρόνος αυτός προσδιορίζεται αν γνωρίζουμε το ελεύθερο περιθώριο των δραστηριοτήτων ($\Delta T_{F_{ij}}$). Στην περίπτωση μας και σύμφωνα με τα δεδομένα το ελεύθερο περιθώριο χρόνου των δραστηριοτήτων Β, Ε και Η είναι 1, 0 και 1 αντίστοιχα. Άρα, οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να καθυστερήσουν να ολοκληρωθούν κατά 1, 0 και 1 εβδομάδα αντίστοιχα με δεδομένο ότι οι άμεσα προηγούμενες δραστηριότητές τους έχουν ολοκληρωθεί στον συντομότερο χρόνο τους.
- Διαθέσιμος χρόνος καθυστέρησης δραστηριοτήτων χωρίς να επηρεαστούν από το βραδύτερο τέλος των προηγούμενων και χωρίς να επηρεάσουν τη συντομότερη έναρξη των επόμενων: Ο χρόνος αυτός προσδιορίζεται αν γνωρίζουμε το ανεξάρτητο περιθώριο χρόνου των δραστηριοτήτων ($\Delta T_{I_{ij}}$). Στην περίπτωση μας και σύμφωνα με τα δεδομένα το ανεξάρτητο περιθώριο των δραστηριοτήτων Γ και Η είναι 1 και 0 αντίστοιχα. Άρα, ο χρόνος που έχουν στη διάθεσή τους να καθυστερήσουν χωρίς να επηρεαστούν από τις άμεσα προηγούμενες δραστηριότητες και χωρίς να επηρεάσουν τη συντομότερη έναρξη των άμεσα επόμενων είναι 1 και 0 εβδομάδες αντίστοιχα.

ΑΣΚΗΣΗ-5

Έστω ότι η επίλυση ενός δικτύου κατά CPM καταλήγει στο παρακάτω γράφημα με τις επτά (7) δραστηριότητες και τους έξι (6) κόμβους (γεγονότα). Οι Α, Β και Γ είναι αρχικές δραστηριότητες του έργου.



Διορθώστε συμπληρώνοντας τον πίνακα, για τις δραστηριότητες που προηγούνται.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	Προηγείται της / των	ΣΩΣΤΟ
κωδ.		
A	B, E	
B	E	
Γ	Z, H	
Δ	-	
E	-	
Z	H	
H	-	

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	Προηγείται της / των	ΣΩΣΤΟ
A	B,E	Δ,Ε,Ζ
B	Ε	Ε,Ζ
Γ	Ζ, Η	Ζ
Δ	-	-
Ε	-	-
Ζ	Η	Η
Η	-	-

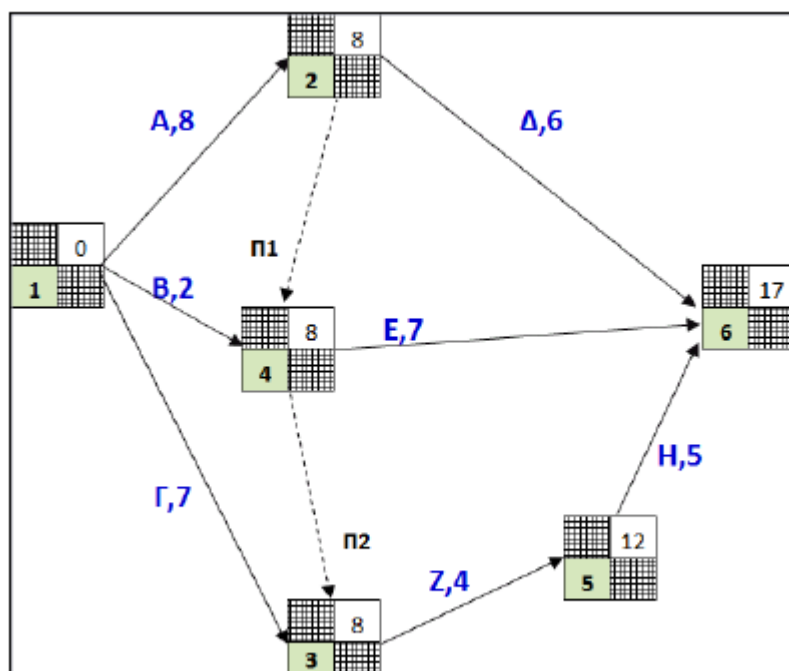
$$EF_2 = EF_1 + TA = 0 + 8 = 8$$

$$EF_4 = \max(EF_2 + TP_1, EF_1 + TB) = \max(8 + 0, 0 + 2) = 8$$

$$EF_3 = \max(EF_4 + TP_2, EF_1 + TG) = \max(8 + 0, 0 + 7) = 8$$

$$EF_5 = EF_3 + TZ = 8 + 4 = 12$$

$$EF_6 = \max(EF_2 + TD, EF_4 + TE, EF_5 + TH) = \max(8 + 6, 8 + 7, 12 + 5) = 17$$



ΑΣΚΗΣΗ- 6 [1/3]

Για ένα νέο έργο μιας κατασκευαστικής εταιρείας υπάρχουν διαθέσιμα τα ακόλουθα στοιχεία . Συμπληρώστε στο διπλανό δικτυωτό γράφημα ΜΟΝΟ ΤΟ “ΕΣ” [νωρίτερη έναρξη γεγονότος].

Κωδικός Εργασίας	Προηγούμενη Εργασία	Διάρκεια σε εβδομάδες
A	-	2
B	-	3
Γ	A, B	2
Δ	Γ	3
E	Γ	2
Z	Δ	4
H	Δ, E	1

α) Διαπιστώνεται πως το τοξωτό δίκτυο όπως αυτό απεικονίζεται στο διάγραμμα είναι ημιτελές. Συγκεκριμένα, αν και υπάρχουν όλες οι δραστηριότητες, βλέπετε πως δεν υπάρχουν οι πλασματικές δραστηριότητες που θα εξασφάλιζαν τις απαιτούμενες αλληλουχίες των δραστηριοτήτων. Απαντήστε με κείμενο πόσες πλασματικές δραστηριότητες πρέπει να προστεθούν και μεταξύ ποιων κόμβων πρέπει να προστεθεί η κάθε μία.

β) Συμπληρώστε το ενωρίτερο πέρας των κόμβων (γεγονότων), δηλαδή το επάνω δεξιά κουτάκι κάθε κόμβου, τεκμηριώνοντας το νούμερο που συμπληρώσατε.

ΑΣΚΗΣΗ 6 [2/3]

ΑΠΑΝΤΗΣΗ/ΛΥΣΗ

α) Χρειάζεται να προστεθεί μία πλασματική δραστηριότητα (Π1) που θα έχει ως αρχή τον κόμβο 2 και ως προορισμό τον κόμβο 3. Αυτό γίνεται αφού η δραστηριότητα Γ σύμφωνα με την εκφώνηση έχει ως προηγούμενες δραστηριότητες και την Α και την Β και όχι μόνο την Β όπως φαίνεται να ισχύει στο αρχικό διάγραμμα. Επιπλέον, αυτή η προσθήκη διορθώνει και το συντακτικό λάθος που υπήρχε στο πρώτο διάγραμμα, καθώς ο κόμβος 2 δεν είχε εξερχόμενο βέλος, και άρα λογιζόταν ως εναλλακτικός κόμβος τέλους, κάτι που δεν επιτρέπεται.

Χρειάζεται επίσης να προστεθεί μία πλασματική δραστηριότητα (Π2) που θα έχει ως αρχή τον κόμβο 5 και ως προορισμό τον κόμβο 6. Αυτό γίνεται αφού η δραστηριότητα Η σύμφωνα με την εκφώνηση έχει ως προηγούμενες δραστηριότητες και την Δ και την Ε και όχι μόνο την Ε όπως φαίνεται να ισχύει στο αρχικό διάγραμμα.

ΑΣΚΗΣΗ - 6 [3/3]

ΑΠΑΝΤΗΣΗ/ΛΥΣΗ

$$EF_1 = 0$$

$$EF_2 = EF_1 + T_A = 0 + 2 = 2$$

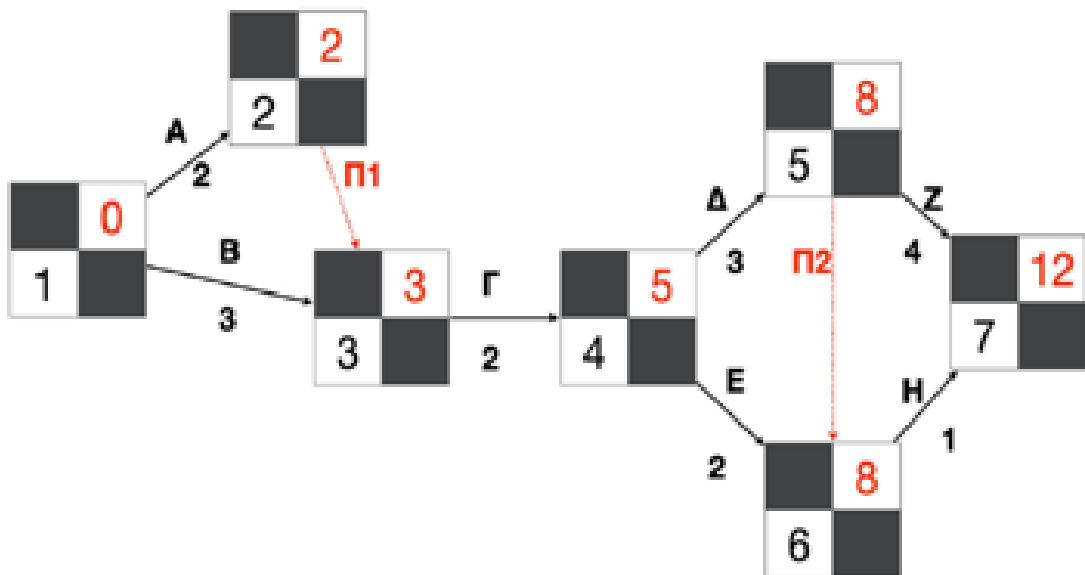
$$EF_3 = \max(EF_2 + T_{\pi 1}, EF_1 + T_B) = \max(2 + 0, 3) = 3$$

$$EF_4 = EF_3 + T_\Gamma = 3 + 2 = 5$$

$$EF_5 = EF_4 + T_\Delta = 5 + 3 = 8$$

$$EF_6 = \max(EF_4 + T_E, EF_5 + T_{\pi 2}) = \max(5 + 2, 8 + 0) = 8$$

$$EF_7 = \max(EF_6 + T_H, EF_5 + T_Z) = \max(8 + 1, 8 + 4) = 12$$



ΑΣΚΗΣΗ 7

α) Παρατηρώντας το παρακάτω ευθύγραμμο γράφημα τύπου II για τη δραστηριότητα ΚΑ.2.19, ποια / ποιες από τις παρακάτω προτάσεις αληθεύουν; (Τα αριθμητικά στοιχεία του παρακάτω διαγράμματος είναι σε ποσοστά

Δραστηριότητα	Κωδ.	1η Εβδομάδα				2η Εβδομάδα				3η Εβδομάδα					
Εξωτερικές Υδραυλικές Εγκαταστάσεις	ΚΑ.2.19				28				60					100	(Σχεδιασμένο)
					24				44						(Εκτελεσμένο)

★
 Ημερομηνία
 Ελέγχου

1. Το έργο θα είναι έτοιμο σε 8 ημέρες, εφόσον κρατήσουμε την ίδια απόδοση.
2. Έχει ολοκληρωθεί το 60% του έργου.
3. Όπως είχαμε σχεδιάσει, την επόμενη εβδομάδα θα εκτελεστεί το υπόλοιπο 56% του έργου.
4. Το έργο παρουσιάζει υστέρηση κατά 16% με βάση το αρχικό πρόγραμμα.
5. Το έργο παρουσιάζει υστέρηση κατά 56% με βάση το αρχικό πρόγραμμα.
6. Πρέπει την επόμενη ημέρα να πραγματοποιήσουμε το 16% του έργου.

ΑΣΚΗΣΗ-7

ΑΤΑΝΤΗΣΗ/ΛΥΣΗ

α) Η μόνη σωστή απάντηση είναι η 4. Το έργο παρουσιάζει υστέρηση κατά 16% με βάση το αρχικό πρόγραμμα.

β) Το προϋπολογισμένο κόστος των δραστηριοτήτων που έχουν εκτελεστεί μέχρι την ημερομηνία ελέγχου υπολογίζεται ως εξής:

$$BCWP \text{ (ή EV)} = 200.000 * 0,4 = 80.000 \text{ €}$$

Το πραγματικό κόστος που έχει καταβληθεί είναι σύμφωνα με την εκφώνηση 72.000 €.

Επομένως, ο δείκτης απόδοσης CPI θα είναι:

$$CPI = BCWP / ACWP \text{ (ή EV/AC)} = 80.000 \text{ €} / 72.000 \text{ €} = 1,11$$

Επειδή ο δείκτης είναι μεγαλύτερος από την μονάδα σημαίνει πως έχουμε ξοδέψει λιγότερα από τον προϋπολογισμό, άρα είμαστε ασφαλώς εντός του προϋπολογισμού.

Το προϋπολογισμένο κόστος των δραστηριοτήτων που είχαν προγραμματιστεί να πραγματοποιηθούν μέχρι την ημερομηνία που έγινε ο έλεγχος είναι:

$$BCWS = 200.000 * 0,5 = 100.000 \text{ €}$$

Επομένως, ο δείκτης απόδοσης SPI θα είναι:

$$SPI = BCWP / BCWS \text{ (ή EV/PV)} = 80.000 \text{ €} / 100.000 \text{ €} = 0,8$$

Καθώς ο δείκτης SPI είναι μικρότερος από τη μονάδα φαίνεται πως υπάρχει υστέρηση στο χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης (υπέρβαση χρόνου).

Ο Εκτιμώμενος συνολικός χρόνος ολοκλήρωσης υπολογίζεται (βλ. διαφάνεια Νο 97, ΟΣΣ4):

$$TTC = T / SPI = 9 \text{ μήνες} / 0,8 = 11,25 \text{ μήνες}$$

ΑΣΚΗΣΗ-8

β) Η παραπάνω δραστηριότητα είναι κομμάτι ενός έργου στο οποίο είστε επικεφαλής, και το οποίο είχε αρχικό προϋπολογισμό 200.000 € και συνολική διάρκεια 9 μήνες. Στην ημερομηνία ελέγχου εξετάσατε την πορεία όλου του έργου και διαπιστώσατε πως έχει ολοκληρωθεί το 40% του έργου ενώ θα έπρεπε με βάση το χρονοδιάγραμμα να έχει ολοκληρωθεί το 50% του έργου. Διαπιστώνετε επίσης πως έχουν ξοδευτεί 72.000 €. Υπολογίστε τους δείκτες CPI και SPI. Πώς θα κρίνατε την πορεία του έργου ως προς την εκτέλεση του προϋπολογισμού και του χρονοδιαγράμματος; Αν υποθέσουμε πως το έργο συνεχίζεται με την ίδια απόδοση, ποιος είναι ο εκτιμώμενος συνολικός χρόνος ολοκλήρωσης;

α) Η μόνη σωστή απάντηση είναι η 4. Το έργο παρουσιάζει υστέρηση κατά 16% με βάση το αρχικό πρόγραμμα.

β) Το προϋπολογισμένο κόστος των δραστηριοτήτων που έχουν εκτελεστεί μέχρι την ημερομηνία ελέγχου υπολογίζεται ως εξής:

$$BCWP \text{ (ή EV)} = 200.000 * 0,4 = 80.000 \text{ €}$$

Το πραγματικό κόστος που έχει καταβληθεί είναι σύμφωνα με την εκφώνηση 72.000 €.

Επομένως, ο δείκτης απόδοσης CPI θα είναι:

$$CPI = BCWP / ACWP \text{ (ή EV/AC)} = 80.000 \text{ €} / 72.000 \text{ €} = 1,11$$

Επειδή ο δείκτης είναι μεγαλύτερος από την μονάδα σημαίνει πως έχουμε ξοδέψει λιγότερα από τον προϋπολογισμό, άρα είμαστε ασφαλώς εντός του προϋπολογισμού.

Το προϋπολογισμένο κόστος των δραστηριοτήτων που είχαν προγραμματιστεί να πραγματοποιηθούν μέχρι την ημερομηνία που έγινε ο έλεγχος είναι:

$$BCWS = 200.000 * 0,5 = 100.000 \text{ €}$$

Επομένως, ο δείκτης απόδοσης SPI θα είναι:

$$SPI = BCWP / BCWS \text{ (ή EV/PV)} = 80.000 \text{ €} / 100.000 \text{ €} = 0,8$$

Καθώς ο δείκτης SPI είναι μικρότερος από τη μονάδα φαίνεται πως υπάρχει υστέρηση στο χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης (υπέρβαση χρόνου).

Ο Εκτιμώμενος συνολικός χρόνος ολοκλήρωσης υπολογίζεται (βλ. διαφάνεια Νο 97, ΟΣΣ4):

$$TTC = T / SPI = 9 \text{ μήνες} / 0,8 = 11,25 \text{ μήνες}$$

ΑΣΚΗΣΗ 9

Σε έργο τουριστικών υποδομών που βρίσκεται υπό εκτέλεση, κατά τον μήνα ελέγχου του έργου υπολογίστηκαν τα ακόλουθα δεδομένα.

Να υπολογίσετε τους δείκτες κόστους (CPI) και χρόνου (SPI) και να τους σχολιάσετε

	(1)	(2)	(3)	(4)
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ (€)	Πραγματικό κόστος μέχρι την ημέρα ελέγχου	Ποσοστό ολοκλήρωσης κατά την ημέρα ελέγχου	Ποσοστό ολοκλήρωσης σύμφωνα με τον προϋπολογισμό
ΠΕ 1.1.	20,000	20,000	100%	100%
ΠΕ 1.2.	30,000	20,000	100%	100%
ΠΕ 2.1	30,000	40,000	60%	90%
ΠΕ 2.2.	50,000	30,000	30%	60%
ΠΕ 3.1	10,000	10,000	30%	50%

Αρχικά υπολογίζουμε τον δείκτη (ACWP = Actual Cost of Work Performed) που αποτυπώνει το κόστος που πραγματικά δαπανήθηκε για να γίνει όλη η εργασία μέχρι το χρονικό σημείο ελέγχου.

$$ACWP = 20.000 + 20.000 + 40.000 + 30.000 + 10.000 = 120.000 \text{ ευρώ}$$

Κατόπιν υπολογίζουμε το μέγεθος BCWP (Budgeted Cost of Work Performed), το οποίο είναι το προϋπολογισμένο κόστος του έργου για τις δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν μέχρι την ημερομηνία ελέγχου:

$$BCWP = 86.000 \text{ ευρώ}$$

Κατόπιν υπολογίζουμε το BCWS – Budgeted Cost of Work Scheduled, το οποίο είναι το προϋπολογισμένο κόστος του έργου για τις δραστηριότητες που είχαν προγραμματιστεί μέχρι την ημερομηνία ελέγχου. Από τον Πίνακα προκύπτει ότι:

$$BCWS = 112.000 \text{ ευρώ}$$

Με βάση τα μεγέθη που έχουν υπολογιστεί υπολογίζουμε τα CPI και SPI με βάση τους ακόλουθους τύπους:

$$CPI = BCWP / ACWP$$

$$SPI = BCWP / BCWS$$

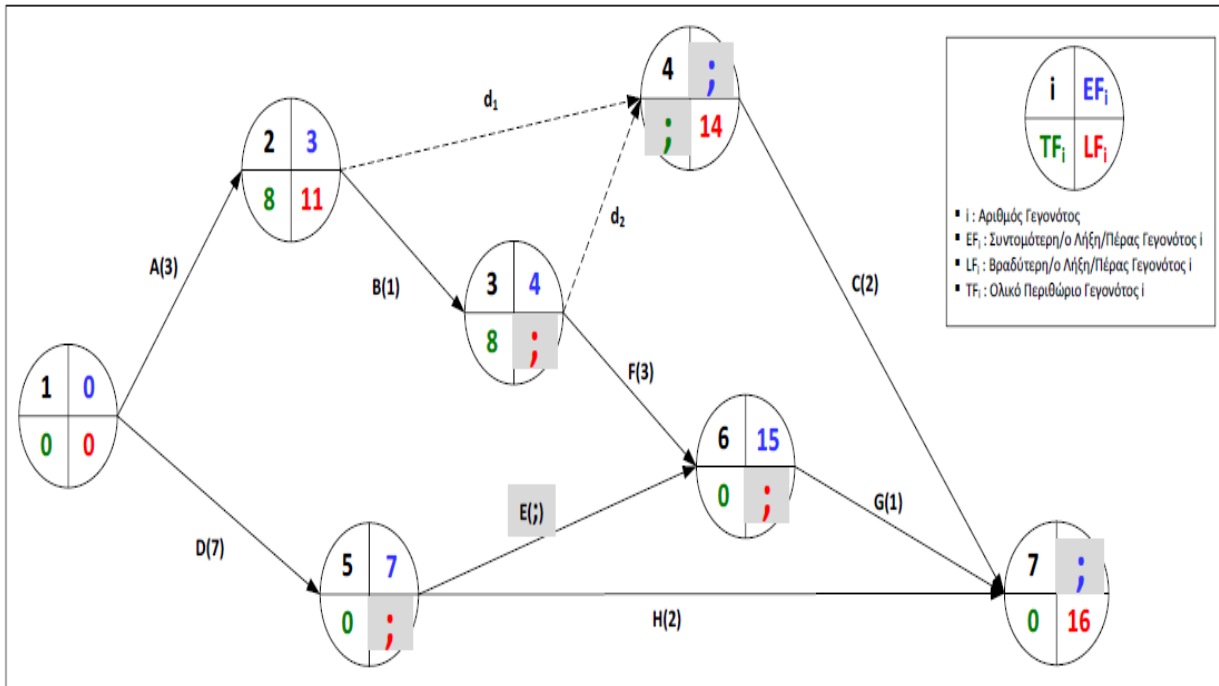
$CPI = 0.71 < 1 \rightarrow$ το έργο κοστίζει περισσότερο από αυτό που αρχικά είχε σχεδιασθεί

$SPI = 0.76 < 1 \rightarrow$ το έργο προχωρά πιο αργά σε σχέση με την αρχικό σχεδιασμό.

ΑΣΚΗΣΗ -10 [1/4]

Δίνεται το παρακάτω τοξωτό δίκτυο ενός έργου.

Να συμπληρωθεί και να υπολογιστεί η ελάχιστη συνολική διάρκεια του έργου.



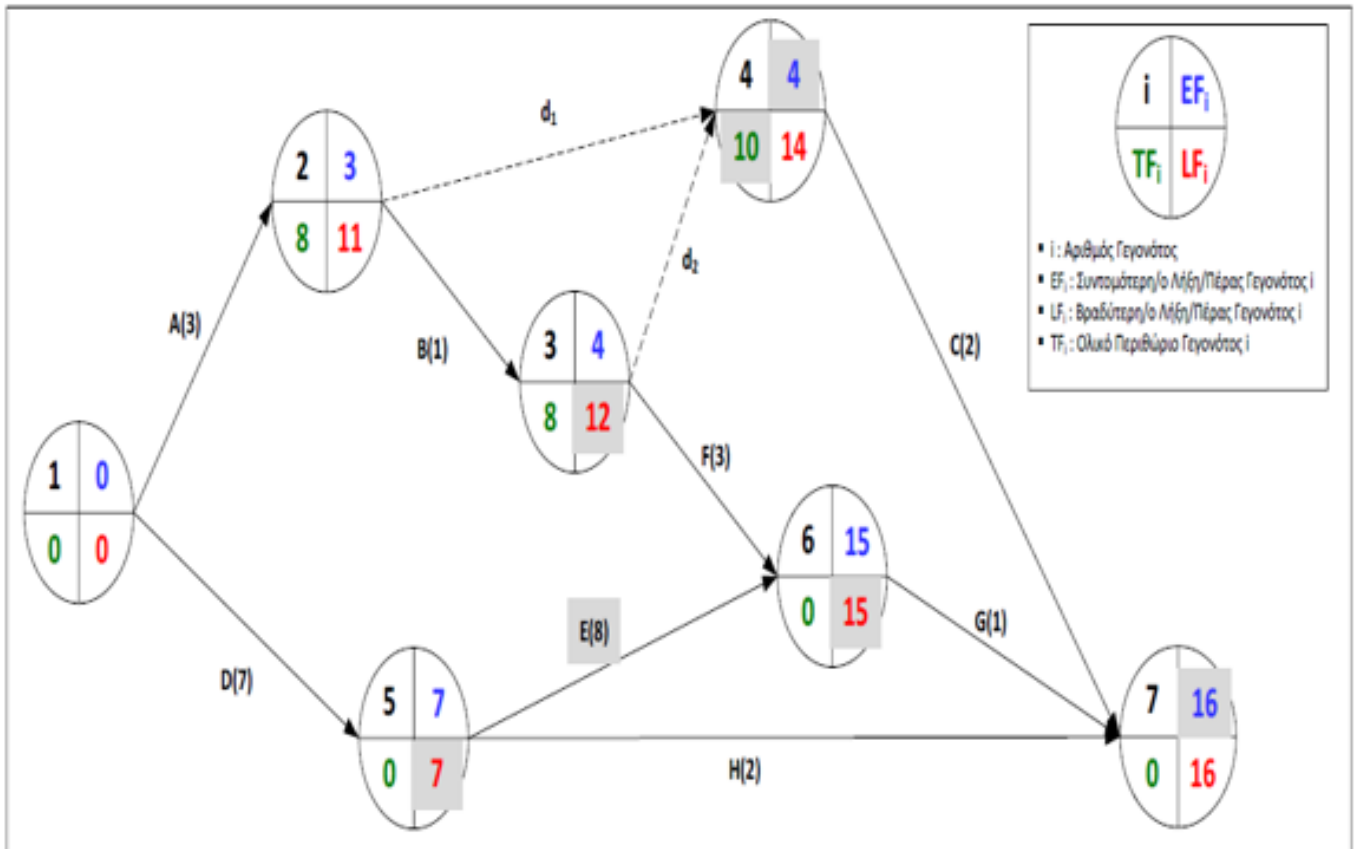
ΑΣΚΗΣΗ-10 [2/4]

ΑΠΑΝΤΗΣΗ/ΛΥΣΗ

α/α	Υπολογισμοί	Παρατηρήσεις
1	$TF(3) = LF(3) - EF(3) \rightarrow 8 = LF(3) - 4 \rightarrow LF(3) = 12$	Εφαρμογή της Σχέσης : $TF_i = LF_i - EF_i$
2	$EF(4) = \max \{EF(2) + t_{d1}, EF(3) + t_{d2}\} = \max \{3+0, 4+0\} = 4$	Εργαζόμαστε ομόρροπα. Στο Γεγονός 4 καταλήγουν 2 δραστηριότητες, η d_1 και η d_2 , οπότε παίρνουμε το μέγιστο συντομότερο χρόνο.
3	$TF(4) = LF(4) - EF(4) = 14 - 4 = 10$	Εργαζόμαστε δεξιόστροφα και εφαρμόζουμε τη σχέση : $EF_j = EF_i - t_{ij}$
4	$EF(6) = \max \{EF(3) + t_F, EF(5) + t_E\} \rightarrow 15 = \max \{4+3, 7+t_E\} \rightarrow 7+t_E = 15 \rightarrow t_E = 8$	Εργαζόμαστε δεξιόστροφα δηλαδή ομόρροπα. Στο Γεγονός 6 καταλήγουν 2 δραστηριότητες, η F και η E, οπότε παίρνουμε το μέγιστο συντομότερο χρόνο.
5	$EF(7) = \max \{EF(4) + t_C, EF(6) + t_G, EF(5) + t_H\} = \max \{4+2, 15+1, 7+2\} = 16$	Εργαζόμαστε ομόρροπα. Στο Γεγονός 7 καταλήγουν 3 δραστηριότητες, η C, η G και η H, οπότε παίρνουμε το μέγιστο συντομότερο χρόνο.
6	$LF(6) = LF(7) - t_G = 16 - 1 = 15$	Εργαζόμαστε αριστερόστροφα δηλαδή αντίρροπα και εφαρμόζουμε τη σχέση : $LF_i = LF_j - t_{ji}$
7	$LF(5) = \min \{LF(6) - t_E, LF(7) - t_H\} = \min \{15-8, 16-2\} = 7$	Εργαζόμαστε αντίρροπα. Στο Γεγονός 5 καταλήγουν 2 δραστηριότητες, η E και η H, οπότε παίρνουμε το ελάχιστο βραδύτερο χρόνο.

ΑΣΚΗΣΗ-10 [3/4]

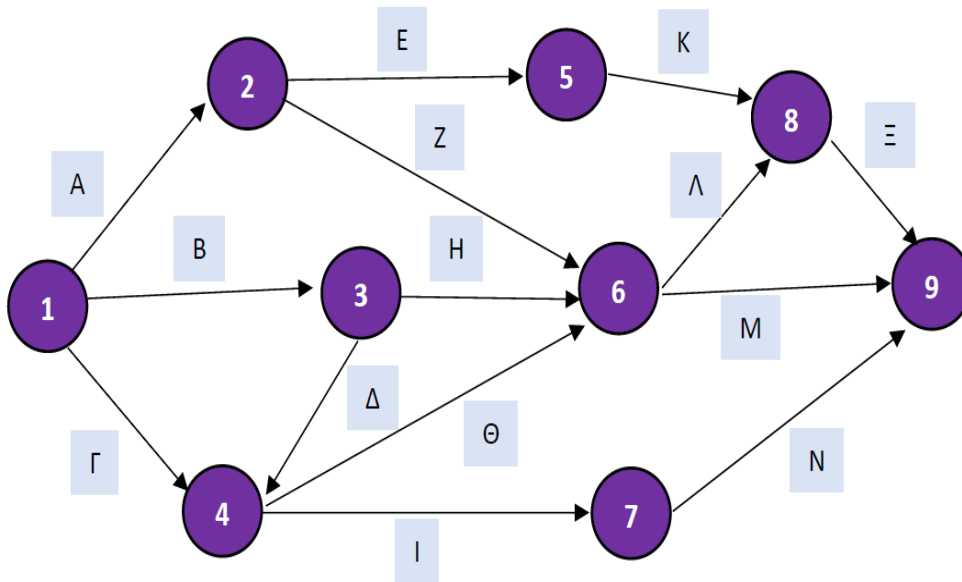
ΑΠΑΝΤΗΣΗ/ΛΥΣΗ



Η συνολική ελάχιστη διάρκεια του έργου προκύπτει από το συντομότερο χρόνο ολοκλήρωσης ή λήξης του τελευταίου γεγονότος του δικτύου, που στη περίπτωση μας είναι το 7^ο γεγονός. Άρα, ο συντομότερος χρόνος ολοκλήρωσης του έργου είναι 16 χ.μ

ΑΣΚΗΣΗ-11

α) Ο παρακάτω πίνακας αφορά το παραπάνω γράφημα. Η δεύτερη στήλη του παρακάτω πίνακα έχει λάθη. Να συμπληρωθεί η τρίτη στήλη του με τις σωστές απαντήσεις.



Δραστηριότητα	Προηγείται της/των	ΣΩΣΤΟ
Κωδ.		
A	-	?
B	-	?
Γ	-	?
Δ	B	?
E	A	?
Z	A	?
H	Δ	?
Θ	Γ	?
I	Δ	?
K	E	?
Λ	H	?
M	Θ	?
N	I	?
Ξ	Λ	?

ΑΣΚΗΣΗ- 11

ΑΠΑΝΤΗΣΗ / ΛΥΣΗ

α) Ενδεικτική απάντηση:

Δραστηριότητα	Προηγείται της/των	ΣΩΣΤΟ
Κωδ.		
A	-	Ε, Ζ
B	-	Η, Δ
Γ	-	Θ, Ι
Δ	B	Θ, Ι
Ε	A	Κ
Ζ	A	Λ, Μ
Η	Δ	Λ, Μ
Θ	Γ	Λ, Μ
Ι	Δ	N
Κ	Ε	Ξ
Λ	Η	Ξ
Μ	Θ	-
N	Ι	-
Ξ	Λ	-

ΑΣΚΗΣΗ-12

β) Αν η διάρκεια των δραστηριοτήτων είναι όπως στον παρακάτω πίνακα, προσδιορίστε τη διάρκεια του έργου.

Δραστηριότητα	Διάρκεια δραστηριότητας
Κωδ.	
A	2
B	5
Γ	4
Δ	5
E	7
Z	3
H	3
Θ	6
I	2
K	5
Λ	4
M	3
N	12
Ξ	8

ΑΣΚΗΣΗ-12

ΑΠΑΝΤΗΣΗ/ΛΥΣΗ

α) Ενδεικτική απάντηση:

Δραστηριότητα Κωδ.	Προηγείται της/των	ΣΩΣΤΟ
A	-	Ε, Ζ
B	-	Η, Δ
Γ	-	Θ, Ι
Δ	B	Θ, Ι
Ε	A	Κ
Ζ	A	Λ, Μ
Η	Δ	Λ, Μ
Θ	Γ	Λ, Μ
Ι	Δ	Ν
Κ	Ε	Ξ
Λ	Η	Ξ
Μ	Θ	-
Ν	Ι	-
Ξ	Λ	-

β)

$$EF(1) = 0$$

$$EF(2) = EF(1) + T_A = 0 + 2 = 2$$

$$EF(3) = EF(1) + T_B = 0 + 5 = 5$$

$$EF(4) = \max(EF(1) + T_\Gamma, EF(3) + T_\Delta) = \max(0 + 4, 5 + 5) = \max(4, 10) = 10$$

$$EF(5) = EF(2) + T_E = 2 + 7 = 9$$

$$EF(6) = \max(EF(2) + T_Z, EF(3) + T_H, EF(4) + T_\Delta) = \max(2 + 3, 5 + 3, 10 + 6) = \max(5, 8, 16) = 16$$

$$EF(7) = EF(4) + T_I = 10 + 2 = 12$$

$$EF(8) = \max(EF(5) + T_K, EF(6) + T_\Lambda) = \max(9 + 5, 16 + 4) = \max(14, 20) = 20$$

$$EF(9) = \max(EF(8) + T_\Xi, EF(6) + T_M, EF(7) + T_N) = \max(20 + 8, 16 + 3, 12 + 12) = \max(28, 19, 24) = 28$$

ΑΣΚΗΣΗ-13

Είστε επικεφαλής ενός πακέτου εργασίας που αφορά στον σχεδιασμό ενός νέου widget με προϋπολογισμό 500.000€. Αναμένετε ότι το πακέτο εργασίας θα διαρκέσει 12 εβδομάδες. Στο τέλος της εβδομάδας 6, σχεδιάζατε να ολοκληρώσετε το 55% των δραστηριοτήτων στο πακέτο εργασίας. Ωστόσο, κατά τον έλεγχο της προόδου των εργασιών, προκύπτει ότι έχει ολοκληρωθεί το 35% των δραστηριοτήτων στο πακέτο εργασίας, ενώ παράλληλα το κόστος των πραγματοποιηθέντων εργασιών ανέρχεται σε 190.000€.

(Α) Απαντήστε ποιά από τα παρακάτω ερωτήματα είναι σωστά. Αιτιολογήστε την απάντησή σας με χρήση των δεικτών CPI και SPI.

i) Το έργο είναι μπροστά σε σχέση με τον προϋπολογισμό και σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα.

ii) Το έργο έχει ξεφύγει προς τα πάνω σε σχέση με τον προϋπολογισμό αλλά είναι μπροστά σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα.

iii) Το έργο έχει ξεφύγει προς τα πάνω σε σχέση με τον προϋπολογισμό και είναι πίσω σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα.

(Β) Αν το έργο συνεχιστεί με τους ίδιους ρυθμούς, ποιός θα είναι ο συνολικός χρόνος υλοποίησης;

ΑΣΚΗΣΗ- 13
ΑΠΑΝΤΗΣΗ/ΛΥΣΗ

(Α) Το προϋπολογισμένο κόστος των πραγματοποιημένων δραστηριοτήτων στο σημείο ελέγχου του έργου ισούται με:

$$BCWP = 500.000\text{€} \times 0.35 = 175.000\text{€}$$

Το πραγματικό κόστος των πραγματοποιημένων δραστηριοτήτων στο σημείο ελέγχου του έργου ισούται με:

$$ACWP = 190.000\text{€}$$

$$\text{Ο δείκτης απόδοσης } CPI = BCWP / ACWP = 175.000\text{€} / 190.000\text{€} = 0,92$$

Ο δείκτης είναι μικρότερος της μονάδας, επομένως το έργο κοστίζει περισσότερο.

Το προϋπολογισμένο κόστος των δραστηριοτήτων που είχαν προγραμματιστεί να πραγματοποιηθούν στο σημείο ελέγχου του έργου ισούται με:

$$BCWS = 500.000 \times 0.55 = 275.000\text{€}$$

$$\text{Ο δείκτης } SPI = BCWP / BCWS = 175.000\text{€} / 275.000\text{€} = 0.64$$

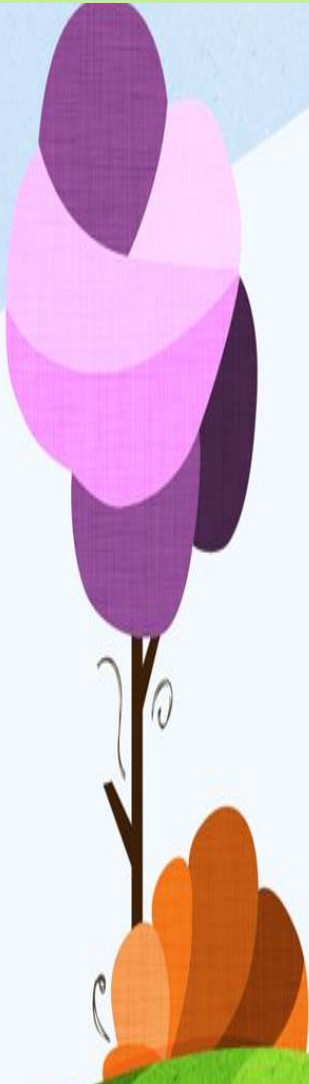
Ο δείκτης είναι μικρότερος της μονάδας, επομένως το έργο έχει καθυστερήσει.

Επομένως η σωστή απάντηση είναι η iii.

$$(B) \text{ Χρόνος υλοποίησης} = \text{Παλιός χρόνος} / SPI = 12 \text{ εβδομάδες} / 0.64 = 18,75 \text{ εβδομάδες.}$$

ΤΟΜΟΣ Γ-Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά

Θέματα για ανάπτυξη
[επαναδιατύπωση στο WORD σας].



ΓΙΑ ΠΟΙΟΝ ΛΟΓΟ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΕΝΤΑΣΣΟΝΤΑΙ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ;

Οι άνθρωποι θέλουν να ανήκουν σε μια ομάδα για:

- Ασφάλεια
- Κύρος
- Αυτοεκτίμηση
- Δημιουργία κοινωνικών δεσμών
- Εξουσία
- Επίτευξη στόχου
- Οι ομάδες αποτελούνται από δύο και περισσότερα άτομα, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και αλληλοεξαρτώνται, ενώ συνένωσαν τις δυνάμεις τους για να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους.

Τα στάδια στην εξελικτική διαδικασία των ομάδων είναι τα εξής:

- Ο σχηματισμός της ομάδας (υπάρχει αβεβαιότητα για το σκοπό της, τη δομή της κλπ.)
- Αναπτύσσονται εσωτερικές συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις, τα μέλη της ομάδας δεν αποδέχονται τους περιορισμούς
- Η ομάδα αποκτά συνεκτικότητα και ομαδική ταυτότητα και καλείται να εδραιώσει ένα πλαίσιο κανόνων
- Η ομάδα αποδίδει και επιδιώκει στόχους

Η ομάδα διαλύεται

Ποιες είναι οι κύριες ιδιότητες της Ομάδας;

- **Ρόλοι:** τα πρότυπα συμπεριφοράς που πρέπει να έχει κάποιος που συμμετέχει σε μια κοινωνική μονάδα (πχ. Ηγέτης, συντονιστής, ψυχή της ομάδας κλπ.)
- **Νόρμες και κανόνες :** κοινά αποδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς (κανόνες απόδοσης, εμφάνισης, κατανομής πόρων κλπ.)
- **Κύρος:** η καθορισμένη θέση που αποδίδεται σε μια ομάδα ή στα μέλη της ομάδας (καθορίζεται από την εξουσία, την ικανότητα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων)
- **Μέγεθος :** οι μικρότερες ομάδες είναι πιο ταχείς στην επίτευξη των αποστολών τους, ενώ οι μεγαλύτερες έχουν υψηλότερες επιδόσεις και αντιμετωπίζουν ευκολότερα τυχόν προβλήματα.
- **Συνεκτικότητα:** ο βαθμός στον οποίο τα μέλη έλκονται μεταξύ τους και έχουν παρακίνηση να παραμείνουν στην ομάδα.
- **Ποικιλομορφία:** ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της ομάδας μοιάζουν ή διαφέρουν μεταξύ τους.

ΤΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΕΧΕΙ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ;

- Το μικρό μέγεθος ομάδας ολοκληρώνει τα επιμέρους έργα της οργάνωσης
- Το μεγαλύτερο μέγεθος μιας ομάδας προσφέρει πιο σταθερή και υψηλότερη επίδοση στην επίλυση προβλημάτων
- Μεγάλη σημασία για την απόδοση της ομάδας έχει και η συνεκτικότητα = ο βαθμός έλξης και παρακίνησης των μελών της ομάδας

ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ;

Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας απαιτεί

- Ευστοχία
- Ταχύτητα
- Δημιουργικότητα
- Βαθμό αποδοχής
- Σε επίπεδο αποδοτικότητας

υποστηρίζεται ότι οι ομάδες είναι γενικά λιγότερο αποδοτικές

ΠΟΙΟΙ ΕΊΝΑΙ ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟΙ ΦΡΑΓΜΟΙ/ΕΜΠΤΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Πολλοί είναι λόγοι – παράγοντες που μπορούν να στρεβλώσουν την επικοινωνία. Οι κυριότεροι από αυτούς:

- ☒ Φιλτράρισμα = είναι ο τρόπος που δίνει την πληροφορία ο αποστολέας – πομπός, στον δέκτη, έτσι ώστε ο δεύτερος να τη δει ευνοϊκά – θετικά
- ☒ Επιλεκτική αντίληψη = ο τρόπος που ο δέκτης βλέπει και ακούει με βάση το δικό του προσωπικό προφίλ, μια πληροφορία.
- ☒ Πληροφοριακή υπερφόρτωση = φαινόμενο, κατά το οποίο οι πληροφορίες υπερβαίνουν την ικανότητα του δέκτη να τις διαχειριστεί
- ☒ Συναισθήματα = επιδρούν στη λήψη του μηνύματος, ανάλογα με τη διάθεση
- ☒ Γλώσσα = η γλώσσα δεν έχει καθολική χρήση
- ☒ Σιωπή = προβληματική κατάσταση λόγω έλλειψης πληροφόρησης από επικοινωνία
- ☒ Φόβος Επικοινωνίας = κοινωνικό άγχος

Τι είναι ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ;

Σύγκρουση είναι μια κοινωνική διαδικασία ανάμεσα σε δύο πλευρές, η οποία ξεκινά από τη στιγμή που η πρώτη πλευρά αντιλαμβάνεται ότι η άλλη πλευρά την επηρεάζει αρνητικά ή εμποδίζει την επίτευξη ενός σκοπού που έχει αξία γι' αυτή.

Αποτελεί μια παρεξηγημένη έννοια συνειρμικά συνδεδεμένη με τον πόλεμο.

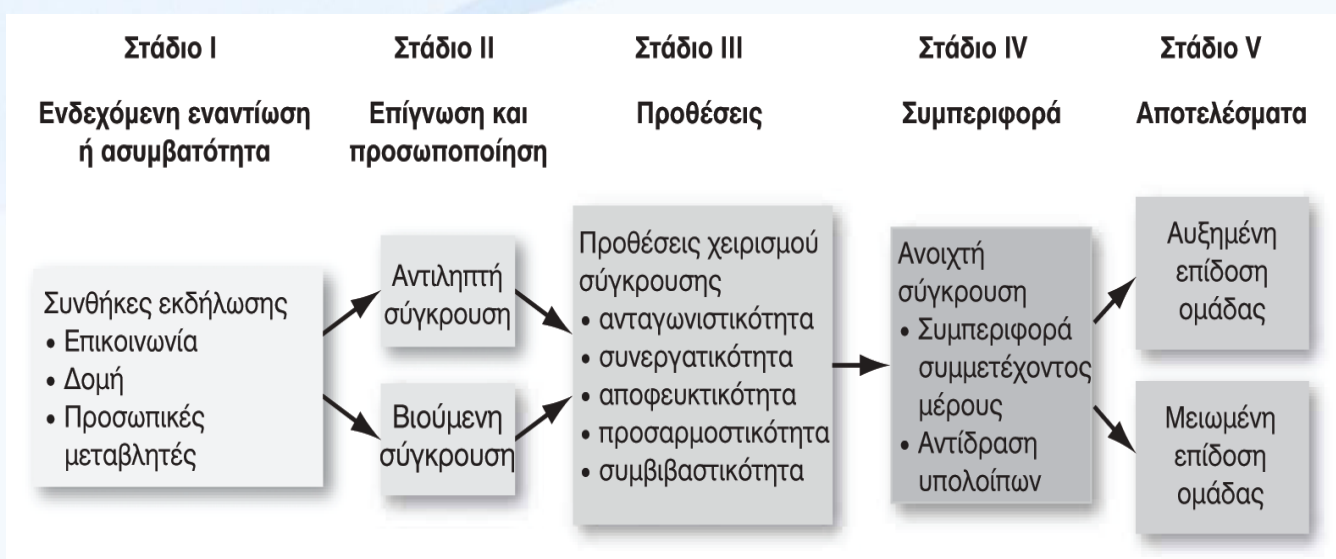
- Διαφορετικές και ασύμβατες απόψεις και αξίες
- Διαφορετικές και αμοιβαία αποκλειόμενες ανάγκες και στόχους
- Η **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ**= υποστηρίζει τους στόχους της ομάδας και βελτιώνει την απόδοσή της
- Η **ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ**= αποτελεί εμπόδιο στην απόδοση της ομάδας

Σύγκρουση: η διαδικασία στο πλαίσιο της οποίας η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας επιδιώκει σκόπιμα να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων άλλου ατόμου ή άλλης ομάδας.

Σε θεωρητικό επίπεδο παρουσιάζονται τρεις κατηγορίες συγκρούσεων:

- Η σύγκρουση ως προς τη σχέση: η σύγκρουση αυτή επικεντρώνεται στις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι συγκρούσεις αυτές είναι σχεδόν πάντα δυσλειτουργικές, εντείνουν τη σύγκρουση των προσωπικοτήτων, μειώνουν την αμοιβαία κατανόηση και δεν επιτρέπουν να ολοκληρωθεί το έργο. Πρόκειται για τις περισσότερο εξουθενωτικές από πλευράς ψυχολογίας συγκρούσεις.
- Η σύγκρουση ως προς το έργο: σε κάποιες περιπτώσεις η σύγκρουση αυτή παρουσιάζεται ως δυσλειτουργική, ενώ άλλες ως λειτουργική και οδηγεί σε υψηλότερη ομαδική επίδοση. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση των υψηλόβαθμων στελεχών, καθώς στα χαμηλότερα κλιμάκια οι επιδράσεις διαφαίνονται ως αρνητικές. Γενικότερα είναι μια χαμηλής έντασης σύγκρουση.
- Η σύγκρουση ως προς τη διαδικασία: οι συγκρούσεις αυτές αφορούν κυρίως την ανάθεση καθηκόντων και ρόλων. Οι συγκρούσεις έχουν να κάνουν με την αντίληψη ότι κάποια μέλη φυγοπονούν και οι συγκρούσεις σε σχέση με τους ρόλους μπορεί να κάνουν κάποια μέλη της ομάδας να νιώσουν περιθωριοποιημένα. Έτσι, οι συγκρούσεις παίρνουν προσωπικό χαρακτήρα, ενώ οι επιχειρηματολογίες και οι συζητήσεις για τους ρόλους δεν οδηγούν πουθενά.

Στάδια διαδικασίας Σύγκρουσης:



- 1^ο Ενδεχόμενη εναντίωση ή ασυμβατότητα: στη φάση αυτή εμφανίζονται οι αιτίες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μια σύγκρουση, χωρίς να είναι βέβαιο ότι θα προκύψει. Οι αιτίες αυτές αφορούν την επικοινωνία (π.χ. παρανοήσεις), τη δομή (π.χ. λόγω μεγέθους της ομάδας, της σαφήνειας των αρμοδιοτήτων κλπ.) ή τις προσωπικές μεταβλητές (π.χ. προσωπικότητα, συναισθήματα, αξίες).
- 2^ο Επίγνωση και εξατομίκευση/προσωποποίηση: στη φάση αυτή η σύγκρουση πραγματοποιείται λόγω κάποιου από τα προαναφερθέντα αίτια και αυτή γίνεται αντιληπτή από τους συμμετέχοντες ενώ αυτοί μπορεί να εμπλέκονται συναισθηματικά στη σύγκρουση και να αισθάνονται νευρικότητα, ένταση, αγανάκτηση ή εχθρικότητα. Εδώ καθορίζεται το αντικείμενο της σύγκρουσης.
- 3^ο Προθέσεις: εδώ οι εμπλεκόμενοι εκδηλώνουν τις προθέσεις τους, δηλαδή τις αποφάσεις τους να ενεργήσουν με έναν δεδομένο τρόπο. Οι πέντε προθέσεις χειρισμού των συγκρούσεων είναι: ανταγωνισμός, συνεργατικότητα, αποφευκτικότητα, προσαρμοστικότητα και συμβιβαστικότητα.
- 4^ο Συμπεριφορά: εδώ αναπτύσσεται δυναμική αλληλεπίδραση, καθώς το ένα μέρος έρχεται να λογομαχήσει, να απειλήσει το άλλο και το άλλο να ανταποδώσει την απειλή κλπ.
- 5^ο Αποτελέσματα: προκύπτουν οι συνέπειες από την αλληλενέργεια δράσης και αντίδρασης και τα αποτελέσματα μπορεί να είναι λειτουργικά ή δυσλειτουργικά.

Ποια είναι τα βασικότερα ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ;

- Διαπροσωπικές συγκρούσεις μεταξύ ατόμων
- Ομαδικές συγκρούσεις μεταξύ ομάδων
- Ιεραρχικές συγκρούσεις
- Λειτουργικές συγκρούσεις

Πηγή σύγκρουσης	Επίπεδο σύγκρουσης		
	Χαμηλό	Μέτριο	Υψηλό
Έργο	Λειτουργική		Δυσλειτουργική
Σχέση	Δυσλειτουργική		
Διαδικασία	Λειτουργική	Δυσλειτουργική	

- **Λειτουργική:** βελτιώνει την απόδοση της ομάδας
- **Δυσλειτουργική:** παρακωλύει την απόδοση της ομάδας
- **Αξιολόγηση της εστίασης της σύγκρουσης:**
 - Έργο – περιεχόμενο και στόχοι της δουλειάς
 - Σχέση – διαπροσωπική
 - Διαδικασία – τρόπος εκτέλεσης της εργασίας

Ποιες είναι οι Στρατηγικές Αντιμετώπισης των Συγκρούσεων;

- Ανταγωνισμός, χρήση δύναμης και απειλών για επικράτηση στη σύγκρουση
- Συνεργατικότητα (για ουσιαστική επίλυση του προβλήματος, τα συμμετέχοντα μέρη επιθυμούν να ικανοποιήσουν πλήρως τα ζητήματα όλων των μερών)
- Αποφυγή της σύγκρουσης (κάνουμε σαν να μην υφίσταται, όμως τελικά μπορεί να διογκωθεί)
- Προσαρμοστικότητα (η προθυμία ενός μέρους να θέσει το συμφέρον του αντιπάλου πάνω από το δικό του π.χ. στήριξη της άποψης ενός άλλου ατόμου παρά τις αμφιβολίες μας)
- Συμβιβασμός (βρίσκουμε μια κοινά αποδεκτή λύση που δεν είναι απαραίτητα και η καλύτερη, δεν υπάρχουν νικητές ή χαμένοι, δεν ικανοποιούνται τα αιτήματα καμιάς πλευράς)

Τι είναι η διαπραγμάτευση;

Η διαπραγμάτευση είναι η διαδικασία κατά την οποία δύο ή περισσότερα μέρη ανταλλάσσουν αγαθά ή υπηρεσίες και επιχειρούν να συμφωνήσουν στην τιμή, δηλαδή τους όρους της ανταλλαγής. Διακρίνονται δύο γενικές προσεγγίσεις στη διαπραγμάτευση και είναι οι εξής:

Η διανεμητική διαπραγμάτευση: επιδιώκει να μοιράσει ένα σταθερό ποσό πόρων και λειτουργεί σε συνθήκες μηδενικού αθροίσματος, δηλαδή κάθε πλευρά επιβαρύνεται με το κέρδος της άλλης πλευράς. Η ουσία της στρατηγικής αυτής είναι ποιος θα πάρει πιο μερίδιο από τη σταθερή πίτα, πως δηλαδή θα κατανεμηθούν τα αγαθά ή οι υπηρεσίες στα επιμέρους μέρη. Η συνθετική διαπραγμάτευση: είναι αυτή που επιδιώκει μια ή περισσότερες διευθετήσεις προκειμένου να επέλθει μια λύση αμοιβαίου κέρδους.

Για την επιλογή της πιο κατάλληλης μεθόδου, επιδρά μια σειρά παραγόντων:

Προσωπικότητα των εμπλεκόμενων, Η σημασία των θεμάτων που προκάλεσαν τη σύγκρουση, Ο διαθέσιμος χρόνος για την επίλυση της, Κάποιες στρατηγικές που δεν είναι αποδεκτές

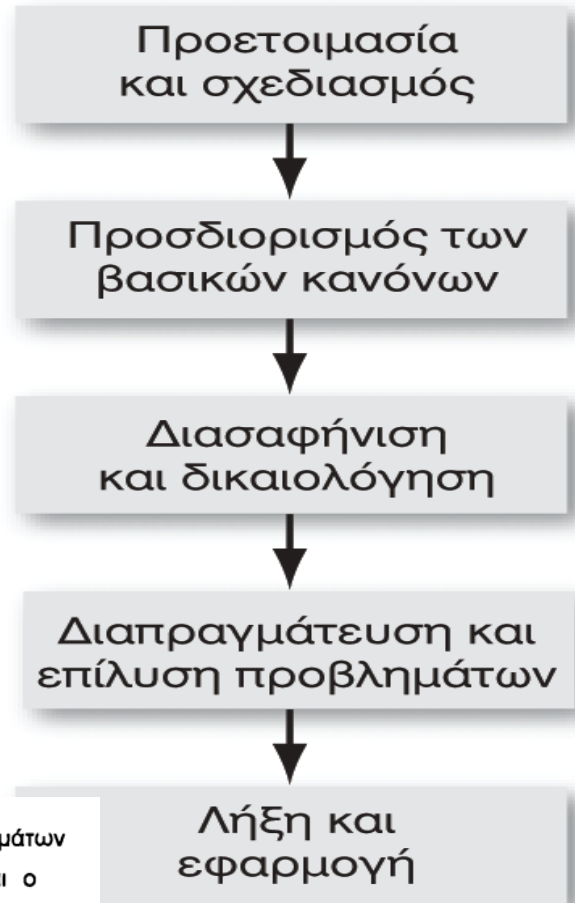
Στρατηγικές διαπραγμάτευσης

ΠΛΑΙΣΙΟ 13.1
Διανεμητική έναντι συνθετικής διαπραγμάτευσης

Χαρακτηριστικά διαπραγμάτευσης	Διανεμητική διαπραγμάτευση	Συνθετική διαπραγμάτευση
Στόχος	Πάρτε όση περισσότερη από την πίτα μπορέσετε	Διευρύνετε την πίτα ώστε να ικανοποιηθούν και τα δύο μέρη.
Παρακίνηση Εστίαση	Κερδίζω-χάνεις Θέσεις («Δεν μπορώ να ξεπεράσω αυτό το σημείο σε αυτό το θέμα».)	Κερδίζω-κερδίζεις Ενδιαφέρον («Μπορείς να μου εξηγήσεις γιατί είναι τόσο σημαντικό αυτό το θέμα για σένα;»)
Συμφέροντα Ανταλλαγή πληροφοριών	Αντικρουόμενα Χαμηλή (Η ανταλλαγή πληροφοριών θα επιτρέψει στο άλλο μέρος να επωφεληθεί.)	Συγκλίνοντα Υψηλή (Η ανταλλαγή πληροφοριών θα επιτρέψει σε κάθε μέρος να βρει τρόπους να ικανοποιήσει τα συμφέροντα και των δύο μερών.)
Διάρκεια σχέσης	Βραχυπρόθεσμη	Μακροπρόθεσμη

Διαπραγμάτευση...συνέχεια

Ένα απλοποιημένο μοντέλο της διαδικασίας διαπραγμάτευσης. Εξετάζει τις διαπραγματεύσεις ως αποτελούμενες από πέντε βήματα: (1) προετοιμασία και σχεδιασμός, (2) προσδιορισμός των βασικών κανόνων, (3) διασαφήνιση και δικαιολόγηση, (4) διαπραγμάτευση και επίλυση προβλημάτων και (5) λήξη και εφαρμογή



Η διαπραγμάτευση, αποτελεί μία τεχνική επίλυσης προβλημάτων
 Το πρώτο βήμα στην επίλυση ενός προβλήματος είναι ο ξεκάθαρος ορισμός του προβλήματος.
 πρώτο βήμα στη διαδικασία του σχεδιασμού της διαπραγμάτευσης είναι η κατανόηση του προβλήματος

- ✓ Καθορισμός των ζητημάτων προς διαπραγμάτευση
- ✓ Συγκέντρωση των θεμάτων και καθορισμός του διαπραγματευτικού «μίγματος» (bargaining mix)
- ✓ Καθορισμός των συμφερόντων μας
- ✓ Καθορισμός των ορίων μας
- ✓ Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών και στόχων, καθώς και των αρχικών προσφορών (σημείων εκκίνησης)
- ✓ Καθορισμός των προσώπων τα οποία εκπροσωπούμε, των προσδοκιών τους και ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος της διαπραγμάτευσης
- ✓ Μελέτη της άλλης πλευράς και κατανόηση των στόχων της
- ✓ Επιλογή στρατηγικής
- ✓ Σχεδιασμός της παρουσίασης και της επιχειρηματολογίας μας
- ✓ Καθορισμός του πρωτοκόλλου – που και τότε θα πραγματοποιηθεί η διαπραγμάτευση, ποιοι θα παρίστανται, ποια θα είναι η agenda της διαπραγμάτευσης κλπ

Τι γνωρίζετε για τις στάσεις;

Οι στάσεις είναι οι αξιολογικές δηλώσεις, που μπορεί να είναι είτε ευνοϊκές είτε δυσμενείς, και αφορούν αντικείμενα, ανθρώπους ή γεγονότα. Συγκεκριμένα, αντανακλούν το πώς νιώθει ένα άτομο για κάτι ή για κάποιον αλλά και την προδιάθεση που έχει το άτομο να ανταποκριθεί θετικά ή αρνητικά.

Οι τρεις συνιστώσες μιας στάσης είναι:

- η **γνώση**: γνωρίζω κάτι και με βάση αυτό αναπτύσσω τη στάση μου π.χ. γνωρίζω ότι ο προϊστάμενος μου έδωσε προαγωγή σε έναν συνάδελφο που δεν την άξιζε όσο εγώ και για το λόγο αυτό θεωρώ ότι είναι άδικος απέναντι μου.
- το **αίσθημα** (θυμικό) : αντιπαθώ γενικά τον προϊστάμενο μου
- η **συμπεριφορά** (ενέργειες και δράσεις): κατηγορώ τον προϊστάμενο μου με κάθε ευκαιρία γιατί είναι άδικος

Βασικές Εργασιακές Στάσεις

- εργασιακή ικανοποίηση: ανάπτυξη θετικού αισθήματος για τη δουλειά. Δημιουργείται από τις συνθήκες εργασίας, το κοινωνικό πλαίσιο της εργασίας, την αμοιβή, την εταιρική κοινωνική ευθύνη κλπ.
- ψυχολογική ενδυνάμωση: οι πεποιθήσεις των υπαλλήλων για το βαθμό στον οποίο επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον, τη σημαντικότητα της δουλειάς τους και την αυτονομία του.
- οργανωσιακή δέσμευση: ο υπάλληλος ταυτίζεται με τον οργανισμό και τους στόχους του και θέλει να παραμείνει μέλος του
- αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη: ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι ο οργανισμός εκτιμά τη συνεισφορά τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους.
- αφοσίωση υπαλλήλου: η ταύτιση, ο ενθουσιασμός του ατόμου για την εργασία του και η ικανοποίηση που αντλεί από αυτήν

Ποια είναι τα βασικότερα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης;

Εργασιακή ικανοποίηση είναι το θετικό αίσθημα που αναπτύσσεται από τον εργαζόμενο για τη δουλειά του και το οποίο προκύπτει από την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την ενεργό εμπλοκή στην εργασία, δηλαδή το βαθμό ταύτισης ενός εργαζομένου με τη δουλειά του και την ψυχολογική ενδυνάμωση δηλαδή τις πεποιθήσεις των εργαζομένων ως προς το βαθμό στον οποίο οι ίδιοι επηρεάζουν το εργασιακό τους περιβάλλον.

Τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης είναι:

- οι καλύτερες επιδόσεις στην εργασία και τον οργανισμό
- η ανάπτυξη συμπεριφορών που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού χωρίς να εντάσσονται στα καθήκοντα των εργαζομένων
- η αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών
- η χαμηλότερη αποχή από την εργασία και η περιορισμένη κινητικότητα κλπ.

Η εργασιακή δυσαρέσκεια επιφέρει την εγκατάλειψη (παύση προσπαθειών και παθητική αναμονή επιδείνωσης της κατάστασης) ή την αποχώρηση (έξοδος απο τον οργανισμό)

Τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι τα εξής:

- Οι συνθήκες εργασίας: εδώ περιλαμβάνονται η φύση του αντικειμένου, οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και η διεύθυνση. Οι ενδιαφέρουσες δουλειές που παρέχουν εκπαίδευση, ποικιλία, ανεξαρτησία και έλεγχο ικανοποιούν τους εργαζόμενους, όπως και η αλληλεξάρτηση, η ανατροφοδότηση, η κοινωνική υποστήριξη και η αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους και εκτός του εργασιακού χώρου, αλλά και ο ρόλος του manager είναι βασικοί παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Η προσωπικότητα, καθώς οι άνθρωποι που έχουν θετικές βασικές αυτοαξιολογήσεις, που πιστεύουν στην αξία τους και στην επάρκεια τους, είναι πιο ικανοποιημένοι στη δουλειά τους αλλά και πιο αφοσιωμένοι.
- Η αμοιβή, η οποία παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση, αλλά η επίδραση της περιορίζεται από τη στιγμή που επιτυγχάνεται ένα βασικό επίπεδο άνετης διαβίωσης.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη, δηλαδή οι αυτορρυθμιζόμενες ενέργειες ενός οργανισμού προς όφελος της κοινωνίας ή του περιβάλλοντος πέρα από όσα προβλέπει ο νόμος και επηρεάζουν τους εργαζομένους ικανοποιημένους, καθώς τους δίνει την ευκαιρία να υπηρετήσουν έναν υψηλό σκοπό ή να συνεισφέρουν σε κάποια αποστολή, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι της αποδίδουν την ίδια σπουδαιότητα

Αποτελέσματα εργασιακής δυσαρέσκειας.

Η εργασιακή ικανοποίηση, είναι μία βασική κινητήριος δύναμη για τους εργαζόμενους έτσι ώστε μέσα από την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης να πετυχαίνουν και τους δικούς του στόχους. Ωστόσο, αν και εργασιακή ικανοποίηση είναι ιδιαίτερα θετικό στοιχείο των εργαζομένων, πολλές φορές παράγοντες του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών μπορούν να οδηγήσουν στην εμφάνιση της εργασιακής δυσαρέσκειας . Οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων οι οποίοι έρχονται αντιμέτωποι με το αίσθημα της εργασιακής δυσαρέσκειας, πολλές φορές εκδηλώνουν τις ακόλουθες αντιδράσεις.

Αρχικά υπάρχουν πολλές πιθανότητες να αποχωρήσουν από τη θέση εργασία τους, και να επιθυμήσουν να αναζητήσουν μία νέα θέση. Παράλληλα, γίνονται παθητικοί αποδέκτες της εργασίας τους και δεν δείχνουν κάποια πρωτοβουλία η βελτίωση. Στην περίπτωση που μελετάται, η εργαζόμενη έχει εκφράσει ήδη σε μεγάλο βαθμό το φόβο της όσον αφορά στην απώλεια της θέσης της και έτσι δεν θεωρείται πιθανό να αποχωρήσει από αυτήν. Έτσι, στην περίπτωση αυτή, θα ήταν ιδιαίτερα θετικό για την εργαζόμενη να μπορούσε να εκφράσει τις απόψεις της σχετικά με τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών. Έτσι, για την αποφυγή της εργασιακής δυσαρέσκειας, η εργαζόμενη θα μπορούσε να υποβάλει ορισμένες προτάσεις έτσι ώστε η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των υπευθύνων αλλά γίνεται πιο αποτελεσματικά και να περιορίζεται ο μεγάλος φόρτος εργασίας.

Όπως προκύπτει από την ανάλυση των εκφρασμένων απόψεών της, είναι πιο πιθανό για την ίδια την εργαζόμενη να περάσει στη φάση της εγκατάλειψης. Έτσι, όπως προκύπτει η εργαζόμενη δεν διατίθεται να αφιερώσει το χρόνο που απαιτεί τη συνεργασία της και να διαθέσει αυτό το χρόνο έτσι ώστε να ασχοληθεί με άλλες δραστηριότητες. Την ίδια στιγμή, η εργαζόμενη διατηρεί την πεποίθηση ότι είτε βραχυπρόθεσμα, είτε μακροπρόθεσμα υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να χάσει τη θέση. Η εργασιακή δυσαρέσκεια αλλά και οι προηγούμενες αντιδράσεις θα οδηγήσουν στη μείωση της απόδοσης των εργαζομένων, στην απογοήτευση και στην παθητική στάση. Κατά συνέπεια, είναι πολλές οι πιθανότητες μείωση του βαθμού της ικανοποίησης των πελατών, και κατά συνέπεια μείωση της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Τι υποστηρίζει η θεωρία των αναγκών του Maslow και ποια είναι η θεώρηση του Herzberg για την παρακίνηση του ατόμου;

Maslow

Βασικές Κατηγορίες Αναγκών:

- 1) Βιολογικές ή φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, νερό κλπ)
- 2) Ανάγκες Ασφάλειας (Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, σταθερή θέση εργασίας, στέγαση κλπ.)
- 3) Κοινωνικές Ανάγκες (φιλία, συναναστροφές, αγάπη, συντροφικότητα κλπ.
- 4) Ανάγκες Εκτίμησης (αναγνώριση προσπαθειών και επιτευγμάτων, διάκριση κλπ.)
- 5) Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης (επίτευξη των ανώτερων στόχων)

Το πέρασμα σε ανώτερη βαθμίδα γίνεται εφόσον έχουν καλυφθεί οι ανάγκες στην προηγούμενη βαθμίδα.

Παρακίνηση – Herzberg

Παράγοντες Υγιεινής (δεν προσφέρουν ικανοποίηση, αλλά όταν απουσιάζουν προκαλούν δυσαρέσκεια): μισθός, συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας, πολιτικές της εταιρείας, ποιότητα επίβλεψης (Ο εργαζόμενος θεωρεί δεδομένο ότι αυτά θα πρέπει να προσφέρονται)

Παράγοντες Παρακίνησης – Κίνητρα (αυτά ικανοποιούν τον εργαζόμενο και των παρακινούν να αυξήσει την απόδοση του): ευκαιρίες για προαγωγή και προσωπική εξέλιξη, αναγνώριση, ανάθεση ευθυνών, επιτεύγματα κλπ

Ποιες είναι οι βασικές παραδοχές της Θεωρίας της Ισότητας;

- Οι εργαζόμενοι αποτιμούν την προσφορά τους στη θέση εργασίας τους (Εισροή) συγκριτικά με αυτό που λαμβάνουν από τη θέση τους (Αποτέλεσμα).
- Έπειτα, το λόγο Αποτέλεσμα/Εισροή της εργασίας τους, τον συγκρίνουν με τον αντίστοιχο λόγο των συναδέλφων τους που απασχολούνται σε ίδιο ή αντίστοιχο αντικείμενο και μέσα από τις συγκρίσεις αξιολογούν την ίση ή άνιση αμοιβή.
- Εάν τα άτομα διαπιστώνουν άνιση μεταχείριση, περιορίζεται η απόδοσή τους και μειώνεται η παρακίνηση τους.
- Η δικαιοσύνη λαμβάνει τις εξής επιμέρους μορφές:
 - Διανεμητική δικαιοσύνη (εάν ο εργαζόμενος παίρνει αυτό που δικαιούται)
 - Διαδικαστική δικαιοσύνη (εάν δόθηκε δυνατότητα στον εργαζόμενο να συμμετάσχει στις διαδικασίες που καθορίζουν π.χ. το επίπεδο του μισθού του ή την αύξηση του)
 - Διεπιδραστική δικαιοσύνη (εάν η συμπεριφορά που δέχεται είναι δίκαιο π.χ. εάν αντιμετωπίζεται με σεβασμό, ποιος είναι ο τρόπος προσέγγισης του)
 - Όλα αυτά οδηγούν στην οργανωσιακή δικαιοσύνη (τι ορίζεται ως ακριβοδαίκαίο στην επιχείρηση)

Ποιες είναι οι βασικές παραδοχές της Θεωρίας της Προσδοκίας;

Τρεις βασικές σχέσεις:

1. **Προσπάθειας-απόδοσης:** η πιθανότητα, κατά το άτομο, η καταβολή ενός δεδομένου βαθμού προσπάθειας να οδηγήσει σε επιτυχή απόδοση
2. **Απόδοσης-ανταμοιβής:** η πεποίθηση ότι η επιτυχής απόδοση οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα
3. **Ανταμοιβών - προσωπικών στόχων:** η ελκυστικότητα του οργανωσιακού αποτελέσματος (ανταμοιβή) για το άτομο



- 1 Σχέση προσπάθειας-επίδοσης
- 2 Σχέση επίδοσης-ανταμοιβής
- 3 Σχέση ανταμοιβών-προσωπικών στόχων

Ποιες είναι διαφορές μεταξύ Ηγεσίας και Διοίκησης / management;

Ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων

Ηγεσία

- Χειρισμός των αλλαγών
- Προσδιορίζει μια κατεύθυνση με όραμα
- Συντάσσει το δυναμικό και εμπνέει τους εργαζομένους να ολοκληρώσουν το όραμα και να ξεπεράσουν

Διοίκηση

- Χειρίζεται πολύπλοκα ζητήματα
- Επιφέρει την τάξη και τη σταθερότητα
- Σχεδιάζει προγράμματα, δομές, και παρακολουθεί τα αποτελέσματα
- Το μάντζμεντ ουσιαστικά περιλαμβάνει δραστηριότητες συντονισμού για να επιτευχθούν οι σκοποί των οργανώσεων...για να υλοποιηθούν οι καθορισμένες από την ηγεσία στρατηγικές....
- Η ηγεσία καθορίζει τον σκοπό, την αποστολή της οργάνωσης, αναπτύσσει όραμα καθορίζει τη στρατηγική προς την πραγματοποίησή του και συνεπαγόμενα και τους στρατηγικούς στόχους...
- Σε αντίθεση με το διοικητικό στέλεχος που επιβάλλει την εξουσία του λόγω της (ανώτερης) ιεραρχικά θέσης του, ο ηγέτης «κερδίζει» την δέσμευση και αφοσίωση των υφισταμένων του
- Ο μάντζερ κάνει τα πράγματα σωστά, ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα

Τι υποστηρίζουν οι Συμπεριφορικές θεωρίες: Μελέτες του Ohio State University;

Ανέπτυξαν δύο κατηγορίες ηγετικής συμπεριφοράς: Επιχειρεί να οργανώσει τη δουλειά, τις εργασιακές σχέσεις και τους στόχους, Μέριμνα για την ευμάρεια, την ευημερία, το κύρος και την ικανοποίηση των υφισταμένων. Οι Συμπεριφορικές θεωρίες: μελέτες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν ανέπτυξαν δύο κατηγορίες ηγετικής συμπεριφοράς:

- * Έμφαση στις τεχνικές πτυχές της δουλειάς ή στις εργασίες: οι άνθρωποι είναι το μέσο για κάποιο στόχο.
- * Έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις και αποδοχή των ατομικών διαφορών.

Τι γνωρίζετε Διοικητική σχάρα (Blake & Mouton)- δύο διαστάσεις



- Η διοίκηση λέσχης (1,9) – ενδιαφέρεται κυρίως για τον ανθρώπινο παράγοντα - ο μάνατζερ πιστεύει ότι αν η ομάδα είναι ευχαριστημένη, θα είναι περισσότερο παραγωγική
- Η διοίκηση καθκόντων (9,1) – δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό για τον άνθρωπο
- Η χρεοκοπημένη διοίκηση (1,1) – το άτομο δεν συμμετέχει ενεργά στις υποθέσεις της οργάνωσης
- Η ενδιάμεση διοίκηση (5,5) – εξισορροπημένο μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τους εργαζόμενους
- Η διοίκηση ομάδας (9,9) – υψηλό ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και τον άνθρωπο

Τι είναι η Χαρισματική ηγεσία;

Απόδοση επικών ηγετικών ικανοτήτων όταν οι υφιστάμενοι παρατηρούν ορισμένες συμπεριφορές: Όραμα, Ανάλυση προσωπικών κινδύνων, Ευαισθησία απέναντι στους υφισταμένους, Εντυπωσιακές συμπεριφορές. Ο ηγέτης επηρεάζει τους ανθρώπους με εφόδιο το προσωπικό του χάρισμα. Αυτό το μοντέλο απαρτίζεται από 4 στάδια:

- Στάδιο 1 (εντοπισμός ευκαιριών, ευαισθητοποίηση στις ανάγκες των μελών της οργάνωσης, διατύπωση ενός εξιδανικευμένου στρατηγικού οράματος)
- Στάδιο 2 (επικοινωνία του οράματος, εμφάνιση του μη αποδεκτού status quo, υποκίνηση των οπαδών ώστε να ακολουθήσουν τον ηγέτη)
- Στάδιο 3 (οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, μέσω των τεχνικών γνώσεων και της εμπειρίας, του προσωπικού ρίσκου που παίρνει ο ηγέτης, της αυταπάρνησης που δείχνει, καθώς και της μη συμβατικής συμπεριφοράς που επιδεικνύει)
- Στάδιο 4 (η ηγεσία δείχνει τα μέσα για την υλοποίηση του οράματος με το σχεδιασμό των ρόλων, την ενδυνάμωση των ανθρώπων και τις μη συμβατικές τακτικές).

Ο **χαρισματικός ηγέτης** χαρακτηρίζεται από τρία βασικά χαρακτηριστικά:

- Είναι οραματιστής
- Μπορεί να ενεργοποιεί τους οπαδούς
- Έχει την ικανότητα να ενδυναμώνει τους υφισταμένους του

Τι είναι η Μετασχηματιστική ηγεσία ;

- Συναλλακτικοί ηγέτες – κατευθύνουν τους υφισταμένους τους προς καθιερωμένους στόχους διευκρινίζοντας τις απαιτήσεις ως προς το ρόλο και τα καθήκοντα.
- Μετασχηματιστικοί ηγέτες – εμπνέουν τους υφισταμένους τους να υπερβούν το ίδιο συμφέρον τους για το καλό του οργανισμού.
- έμφαση στο όραμα και σε υψηλότερα ιδανικά και αξίες – όχι ‘συναλλακτική ηγεσία’ = ρόλος του manager
- έμφαση στους στόχους, ρόλους και αποτελέσματα
- Το όραμα είναι η περιγραφή μίας κατάστασης που θεωρείται αισθητά πιο επιθυμητή από την υφιστάμενη. Αρκεί να είναι ρεαλιστικό, υλοποιήσιμο : «Έμπνευση χωρίς υλοποίηση είναι πρόκληση, όχι ηγεσία» .Όταν οι υφιστάμενοι κάνουν κτήμα τους τις ιδέες του ηγέτη και τις ακολουθούν με τη θέλησή τους και με ενθουσιασμό. Ο ηγέτης έχει όραμα και δημιουργεί αισθήματα δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης στα πλαίσια του μετασχηματισμού του οργανισμού. Η μεγαλύτερη δυσκολία που εμποδίζει τους μάνατζερ να γίνουν μεγάλοι ηγέτες είναι η έλλειψη ενός καθαρού οράματος που πρέπει να υπηρετήσουν. Ένα όραμα δημιουργεί εμπιστοσύνη, οδηγεί σε συνεργασία, υποκίνηση και αίσθημα υπευθυνότητας για την επιτυχία. Βοηθάει στη λήψη έξυπνων αποφάσεων γιατί αυτές παίρνονται με βάση το τελικό αποτέλεσμα. Γεννά αφοσίωση από την πλευρά των υφισταμένων και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης πρέπει να ικανοποιεί τα ακόλουθα :

- Ανάπτυξη σαφούς οράματος που να εμπνέει
- Σύνδεση οράματος με στρατηγική
- ‘Συναισθηματική’ παρουσίαση οράματος
- Εμπιστοσύνη στο προσωπικό και αισιοδοξία για το όραμα

Οργανωσιακή κουλτούρα

- **Ορισμός:** Ένα σύστημα κοινού νοήματος που διαθέτουν τα μέλη, το οποίο διακρίνει έναν οργανισμό από τους άλλους. «Δεν μπορώ να την ορίσω, αλλά την αναγνωρίζω όταν την βλέπω». Η κουλτούρα είναι εξ ορισμού απροσδιόριστη, ασαφής, εννοούμενη, και λαμβάνεται ως δεδομένη. Όλοι όμως οι οργανισμοί αναπτύσσουν μια βασική ομάδα παραδοχών, κοινών αντιλήψεων και σιωπηρών κανόνων που διέπουν την καθημερινή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας.
- η κουλτούρα έχει ένα **ρόλο οριοθέτησης**: δημιουργεί χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον έναν οργανισμό από τον άλλο. Δεύτερον, προσδίδει μια αίσθηση ταυτότητας στα μέλη του οργανισμού. Τρίτον, η κουλτούρα ευνοεί την αφοσίωση σε κάτι μεγαλύτερο από το ίδιο συμφέρον. Τέταρτον, ενισχύει τη σταθερότητα του κοινωνικού συστήματος. Η κουλτούρα είναι ο κοινωνικός συνεκτικός κρίκος που βοηθάει στη διατήρηση της ενότητας του οργανισμού παρέχοντας τα ενδεδειγμένα πρότυπα ως προς το τι πρέπει να λένε και να κάνουν οι υπάλληλοι. Τέλος, είναι ένας μηχανισμός πρόσδοσης νοήματος και ελέγχου, που κατευθύνει και διαμορφώνει τις στάσεις και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων.
- **Η κουλτούρα ως τροχοπέδη**= Η κουλτούρα ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση και αυξάνει τη συνέπεια της συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Αυτά αποτελούν σαφέστατα όφελος για έναν οργανισμό. Από την πλευρά του υπαλλήλου, η κουλτούρα είναι πολύτιμη γιατί εξηγεί αναλυτικά πώς γίνονται τα πράγματα και τι είναι σημαντικό. **Θεσμοποίηση**= Οι αποδεκτές μορφές συμπεριφοράς θα πρέπει να αμφισβητούνται καθώς μπορούν να πνίξουν την καινοτομία. Όταν ένας οργανισμός υφίσταται θεσμοποίηση και καθίσταται θεσμοποιημένος –δηλαδή, χαιρεί υπόληψης ως οργανισμός και όχι για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που παράγει–, αποκτά δική του υπόσταση, πέρα από τους ιδρυτές ή τα μέλη του.
- ✓ **Φραγμός για την αλλαγή**= Η μεταστροφή της κουλτούρας γίνεται με αργό ρυθμό – ακόμα και σε περιβάλλον που υφίσταται ραγδαίες αλλαγές
- ✓ **Φραγμός για την ποικιλομορφία**= Η κουλτούρα επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει την ποικιλομορφία, Ενδεχόμενη εισαγωγή μεροληψίας και προκατάληψης
- ✓ **Φραγμός για τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές**= Οι αντικρουόμενες οργανωσιακές κουλτούρες αποτελούν πρωταρχικό λόγο αποτυχίας συγχωνεύσεων.

Συνήθειες μεροληψίες και σφάλματα στη λήψη αποφάσεων

Κατά τη λήψη αποφάσεων χρησιμοποιείται η περιορισμένη ορθολογικότητα, αλλά στις κρίσεις παρεισφρέουν επίσης συστηματικές μεροληψίες και σφάλματα

1. **ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΗΣ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗΣ** .Λέγεται ότι «δεν υπάρχει επικρατέστερο και πιο καταστροφικό πρόβλημα κατά τη διατύπωση κρίσεων και τη λήψη αποφάσεων από την υπερβολική αυτοπεποίθηση»
2. **ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΑΓΚΙΣΤΡΩΣΗΣ** είναι η τάση προσκόλλησης στην αρχική πληροφορία και η αποτυχία επαρκούς προσαρμογής στις ακόλουθες πληροφορίες
3. Η **μεροληψία επιβεβαίωσης** αντιπροσωπεύει μια συγκεκριμένη περίπτωση επιλεκτικής αντίληψης: αναζητάμε πληροφορίες που επανεπιβεβαιώνουν τις προηγούμενες επιλογές μας και παραβλέπουμε πληροφορίες που τις αντικρούουν.
4. **ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ** είναι η τάση να βασίζουμε κρίσεις σε πληροφορίες που είναι άμεσα διαθέσιμες.[μπορεί επίσης να εξηγήσει γιατί οι μάνατζερ, όταν επιβραβεύουν την απόδοση ενός υπαλλήλου, δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις πρόσφατες συμπεριφορές των υπαλλήλων απ' ό,τι σε συμπεριφορές 6 ή 9 μηνών πριν]
5. **ΚΛΙΜΑΚΩΣΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ** αναφέρεται στην εμμονή σε μια απόφαση ακόμα και όταν υπάρχουν ξεκάθαρα στοιχεία ότι είναι λανθασμένη.
6. **ΑΠΟΣΤΡΟΦΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ** . Η τάση αυτή προτίμησης του σίγουρου από ένα επισφαλές αποτέλεσμα ονομάζεται
7. **ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΤΗΣ ΥΣΤΕΡΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (HINDSIGHT BIAS)** Η **μεροληψία της ύστερης γνώσης** είναι η τάση να πιστεύουμε εσφαλμένα, αφού γίνει γνωστό το αποτέλεσμα, ότι θα το είχαμε προβλέψει με ακρίβεια. Όταν έχουμε ακριβείς πληροφορίες για το αποτέλεσμα, μοιάζουμε να είμαστε αρκετά καλοί στο να συμπεραίνουμε ότι ήταν προφανές.
8. **ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΑΥΤΟΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ**. Η τάση για απόδοση μιας επιτυχίας σε εσωτερικούς παράγοντες [π.χ. ικανότητα, προσπάθεια, εξυπνάδα, επιμονή] και της αποτυχίας σε εξωτερικούς – πέραν του ελέγχου του ατόμου- παράγοντες [π.χ. κακή διοίκηση, κακή τύχη, αναποτελεσματικοί συνάδελφοι, κ.α]

75

Διαστάσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Schein οι διαστάσεις που αντανακλούν τη σύνθεση της κουλτούρας είναι:

- Επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές (τελετές, χαρακτηριστικές εκφράσεις κλπ)
- Κυρίαρχες αξίες (συγκεκριμένα πιστεύω που εκφράζονται από την Οργάνωση)
- Νόρμες (γενικά μοτίβα συμπεριφοράς που τηρούνται από όλα τα μέλη της ομάδας)
- Κανόνες(συγκεκριμένες οδηγίες για το τι πρέπει να γίνει)
- Φιλοσοφία (καθρεφτίζει τα πιστεύω των ανθρώπων και το πώς λειτουργούν)
- Κλίμα (η φυσική κατασκευή και χωροθέτηση των κτιρίων, συμπεριφορές και στίλ του μάνατζμεντ)

76

Συντήρηση μιας κουλτούρας

Από τη στιγμή που μια κουλτούρα εδραιωθεί, οι πρακτικές στον οργανισμό τη συντηρούν δίνοντας στους υπαλλήλους κάποιες κοινές εμπειρίες. Η διαδικασία επιλογής, τα κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης, οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και εξέλιξης καθώς και οι διαδικασίες προαγωγής διασφαλίζουν ότι όσοι προσλήφθηκαν ταιριάζουν με την κουλτούρα, ανταμείβουν αυτούς που την υποστηρίζουν και τιμωρούν (μέχρι και εκδιώχνουν) όσους την αμφισβητούν. Τρεις δυνάμεις διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη συντήρηση της κουλτούρας: οι πρακτικές επιλογής προσωπικού, οι ενέργειες των υψηλόβαθμων στελεχών και η κοινωνικοποίηση.

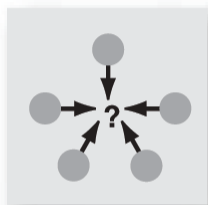
Αναφερθείτε συνοπτικά στους πλαισιακούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της συνεργατικής-εικονικής ομάδας

□ Ομάδα εργασίας

Μια ομάδα που αλληλεπιδρά κυρίως με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων, προκειμένου να βοηθηθεί το κάθε μέλος να αποδώσει εντός του πεδίου ευθύνης του

□ Συνεργατική ομάδα εργασίας

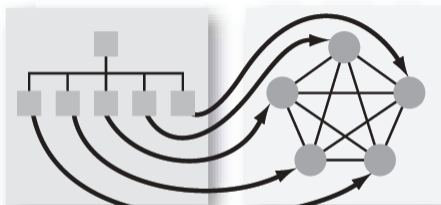
Δημιουργεί θετική συνεργία μέσω της συντονισμένης προσπάθειας. Οι ατομικές προσπάθειες έχουν ως αποτέλεσμα ένα επίπεδο απόδοσης υψηλότερο από το άθροισμα των ατομικών αυτών εισροών



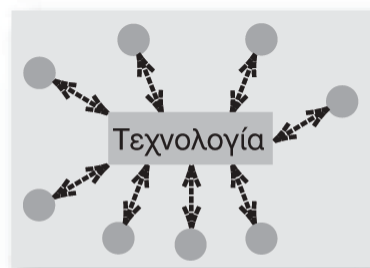
Επίλυσης
προβλημάτων



Αυτοδιοικούμενες



Διαλειτουργικές



Εικονικές

Τα βασικά στοιχεία των αποτελεσματικών συνεργατικών ομάδων

Πλαίσιο

- Ύπαρξη επαρκών πόρων
- Αποτελεσματική ηγεσία και δομή
- Κλίμα εμπιστοσύνης στην ομάδα
- Αξιολόγηση απόδοσης και συστήματα ανταμοιβών που ανταποκρίνονται στις συνεισφορές της ομάδας

παράγοντες ..συνεργατικής-εικονικής
ομάδας...ΣΥΝΕΧΕΙΑ

**Σύνθεση της συνεργατικής
ομάδας**

- Ικανότητες των μελών
 - Τεχνογνωσία
 - Επίλυσης προβλημάτων
 - Διαπροσωπικές
- Προσωπικότητα
 - Ευσυνείδητα και ανοιχτά
- Κατανομή ρόλων
- Ποικιλομορφία
- Μέγεθος ομάδων
- Προτιμήσεις μελών

**Διαδικασίες της συνεργατικής
ομάδας**

- Κοινός σκοπός
- Συγκεκριμένοι στόχοι
- Αποδοτικότητα ομάδας
- Χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης
- Ελαχιστοποιημένη κοινωνική οκνηρία

ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΑ Χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής κουλτούρας

1. Καινοτομία και ανάληψη κινδύνων
2. Προσοχή στη λεπτομέρεια
3. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
4. Προσανατολισμός στον άνθρωπο
5. Προσανατολισμός στην ομάδα
6. Επιθετικότητα
7. Σταθερότητα

Κυρίαρχη κουλτούρα: θεμελιώδεις αξίες που είναι αποδεκτές από την πλειονότητα των μελών ενός οργανισμού. Υποκουλτούρες: αναπτύσσονται ως επί το πλείστον σε μεγάλους οργανισμούς προκειμένου να αποτυπωθούν κοινά προβλήματα, καταστάσεις ή εμπειρίες των μελών (π.χ τμήμα Προμηθειών). Ενδεχομένως οι υποκουλτούρες να τροποποιούν την κυρίαρχη κουλτούρα προσθέτοντας ή τροποποιώντας τις βασικές αξίες.

Πώς μεταδίδεται –μαθαίνεται η κουλτούρα—(Μορφές μάθησης της Κουλτούρας);

Η κουλτούρα μεταδίδεται στους υπαλλήλους με διάφορες μορφές, οι πιο πειστικές από τις οποίες είναι οι ιστορίες, τα τελετουργικά, τα υλικά σύμβολα και η γλώσσα.

Τέσσερις μορφές μετάδοσης της κουλτούρας στο προσωπικό:

1. **Ιστορίες** – παρέχουν εξηγήσεις π.χ. για το πώς ξεκίνησε από το «μηδέν» κάποιος επιχειρηματίας.
2. **Τελετουργικά** – αποτελούν επαναλαμβανόμενες αλληλουχίες δραστηριοτήτων όπου ενισχύουν τις βασικές αξίες του οργανισμού (π.χ meeting κάθε Παρασκευή -- ενισχύει την κουλτούρα συμμετοχικής δράσης, εταιρικοί ύμνοι).
3. **Υλικά σύμβολα** – π.χ. γραφεία με χωρίσματα, bonus στον υπάλληλο του μήνα.
4. **Γλώσσα** – προσδιορίζει και διαχωρίζει τα μέλη (ακρωνύμια όπως PL –Profit & Loss κ.α)

Ποιος και τι μπορεί να συμβάλλει θετικά στη Δημιουργία μιας ΗΘΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ;

Η οργανωσιακή κουλτούρα που είναι πιο πιθανό να διαμορφώσει υψηλά ηθικά πρότυπα στα μέλη της είναι αυτή που διαθέτει υψηλή ανοχή κινδύνου, χαμηλή έως μέτρια επιθετικότητα, και επικεντρώνεται τόσο στα μέσα όσο και στα αποτελέσματα. Ο τύπος αυτός κουλτούρας έχει μακροπρόθεσμη προοπτική και εξισορροπεί τα δικαιώματα πολλαπλών συμμετόχων, συμπεριλαμβανομένων των κοινοτήτων στις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση, των υπαλλήλων της και των μετόχων της. Οι μάνατζερ ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν κινδύνους και να είναι καινοτόμοι, αποθαρρύνονται από τη συμμετοχή τους σε ανεξέλεγκτο ανταγωνισμό και κατευθύνονται να προσέχουν όχι μόνο ποιοι στόχοι επιτυγχάνονται αλλά και πώς. Αν η κουλτούρα είναι ισχυρή και υποστηρίζει τα υψηλά ηθικά πρότυπα θα έχει πολύ έντονη και θετική επιρροή στη συμπεριφορά των υπαλλήλων.

Τρόποι με τους οποίους οι μάνατζερ συμβάλλουν στην ηθική κουλτούρα:

- Να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση – θετικό μήνυμα στους υπαλλήλους
- Να κοινωνούν ηθικές προσδοκίες συντάσσοντας Οργανωσιακό κώδικα δεοντολογίας
- Εκπαίδευση σε θέματα ηθικής π.χ. σεμινάρια
- Επιβράβευση με εμφανή τρόπο ηθικών συμπεριφορών και τιμωρία των ανήθικων
- Να παρέχουν μηχανισμούς προστασίας προκειμένου να δημιουργηθεί διάυλος επικοινωνίας για ανήθικες συμπεριφορές

Μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα αποδίδει μεγάλη σημασία στη στήριξη των θετικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων, ανταμείβει περισσότερο απ' όσο τιμωρεί και δίνει έμφαση στην ατομική δυναμικότητα και ανάπτυξη .

Θετική οργανωσιακή κουλτούρα είναι η κουλτούρα που δίνει έμφαση στα ακόλουθα: Στήριξη στα θετικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, Περισσότερη ανταμοιβή από τιμωρία, Δυναμικότητα και ανάπτυξη του υπαλλήλου.

Ποιες είναι οι κυριότερες κατηγορίες κλίματος που μπορεί να υιοθετήσει μια σύγχρονη οργάνωση;

Ο σύγχρονος μάνατζερ πρέπει να δημιουργήσει ένα ηθικά υγιές κλίμα για τους υπαλλήλους του, στο πλαίσιο του οποίου θα μπορούν να διεκπεραιώνουν την εργασία τους παραγωγικά, με την ελάχιστη σύγχυση σχετικά με το ποιες είναι σωστές και ποιες λάθος συμπεριφορές. Οι επιχειρήσεις που προωθούν μία ισχυρή ηθική αποστολή, που ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να συμπεριφέρονται με ηθική ακεραιότητα και διαθέτουν ισχυρή ηθική ηγεσία μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις των υπαλλήλων να συμπεριφέρονται ηθικά

Σε πλαίσιο βιωσιμότητας, η ηθική κουλτούρα στην οποία θεμελιώνεται μια οργάνωση, οφείλει να ακολουθεί μακροχρόνιες πρακτικές, φιλικές προς την κοινωνία, το περιβάλλον και τον άνθρωπο, με θετική μόνο επίδραση τώρα και στο μέλλον

Εκφάνσεις μιας τέτοιας ηθικής κουλτούρας παρουσιάζονται σε επίπεδο κλίματος, δηλαδή μιας κοινής στάσης θεώρησης αναφορικά με το τι θεωρούν σωστό και τι λάθος, τα μέλη μιας οργάνωσης.

Υπάρχουν πέντε τέτοιες κατηγορίες κλίματος με βάση τις οποίες αξιολογείται η ηθική στη λήψη αποφάσεων **κλίμα μέριμνας, ανεξαρτησίας, κανόνων, νόμοι και κώδικα και το συντελεστικό.**

Τι αφορά και με ποιους τρόπους μπορεί να αντιμετωπιστεί η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή.

Πηγές αντίστασης στην αλλαγή

Οι άνθρωποι τείνουν να αντιστέκονται στην αλλαγή, ακόμα και όταν υπάρχουν στοιχεία για τα οφέλη της

Ατομικές

- Συνήθεια
- Ασφάλεια
- Οικονομικοί παράγοντες
 - Φόβος του αγνώστου
 - Επιλεκτική επεξεργασία πληροφοριών

Οργανωσιακές

- Δομική αδράνεια
- Περιορισμένο εύρος αλλαγών
 - Αδράνεια της ομάδας
- Απειλή για την εμπειρογνωσία
- Απειλή για τις εδραιωμένες σχέσεις εξουσίας και την εδραιωμένη κατανομή πόρων

Δύναμη

Παραδείγματα

Φύση εργατικού δυναμικού

- Μεγαλύτερη πολιτισμική ποικιλομορφία
- Πληθυσμός που γερνάει
- Πολλοί νεοεισερχόμενοι με ανεπαρκείς δεξιότητες

Τεχνολογία

- Πιο γρήγοροι, φθηνοί και φορητοί υπολογιστές
- Ανταλλαγή μουσικής στο διαδίκτυο
- Αποκωδικοποίηση του γενετικού κώδικα του ανθρώπου

Οικονομικά σοκ

- Αστάθεια χρηματιστηρίου
- Μετανάστευση σε εργασίες υψηλών και χαμηλών δεξιοτήτων
- Ενεργειακό κόστος στα ύψη

Ανταγωνισμός

- Παγκόσμιοι ανταγωνιστές
- Συγχωνεύσεις και ενοποιήσεις
- Ανάπτυξη ηλεκτρονικού εμπορίου

Κοινωνικές τάσεις

- Ιδεατές αίθουσες συζητήσεων στο διαδίκτυο
- Συνταξιοδότηση της γενιάς baby boom
- Αύξηση αλυσίδων μεγάλων εκπτώσεων και πολυκαταστημάτων

Παγκόσμιο πολιτικό σκηνικό

- Πόλεμος Ιράκ-ΗΠΑ
- Άνοιγμα αγορών στις χώρες του Ειρηνικού
- Πόλεμος κατά της τρομοκρατίας

1. Επικοινωνία

2. Συμμετοχή

3. Δόμηση στήριξης και δέσμευσης

4. Ανάπτυξη θετικών σχέσεων

5. Δίκαιη υλοποίηση των αλλαγών

6. Χειραγώγηση και απορρόφηση

7. Επιλογή ατόμων που αποδέχονται την αλλαγή

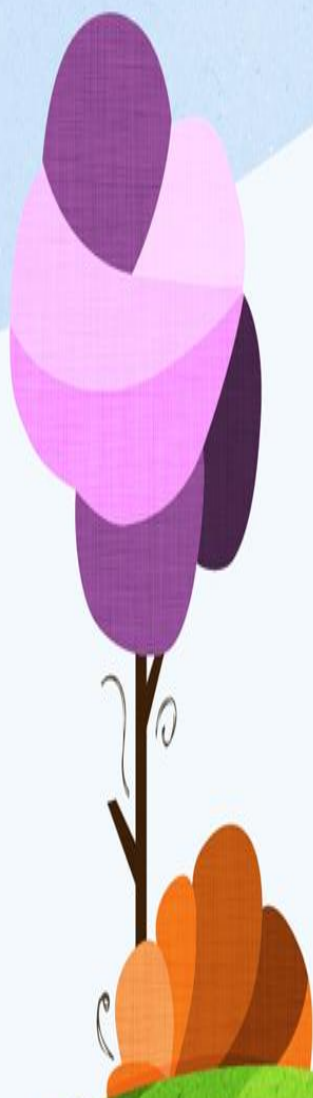
8. Εξαναγκασμός

Υπερνίκηση της αντίστασης στην αλλαγή



Eclass4U

The best Choice for you



ΣΥΣΤΗΜΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
eclass4U

ΜΟΝΟ ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ