

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΔΕΟ **11**



Eclass4U

The best Choice for you

**ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ
ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΠΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΡΤΗΣΗΣ 5/11/21

ΣΥΝΤΑΚΤΡΙΑ : ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ

www.eclass4u.gr
grammateia.eclass4u@gmail.com

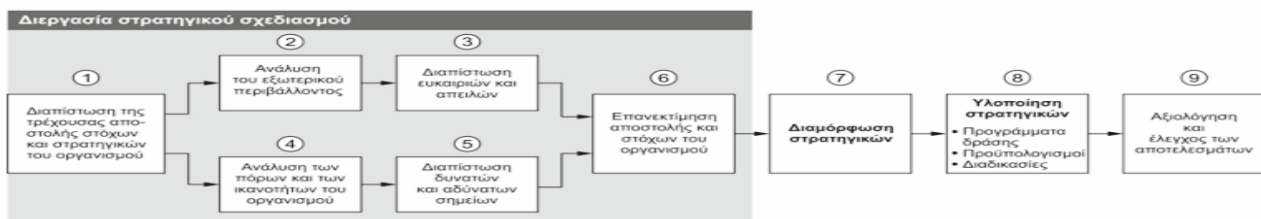
210-5711484 & 6970401981
ΘΕΡΜΟΠΥΛΩΝ 17 – ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ-
100Μ ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΑΣΗ ΜΕΤΡΟ
«ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ

Περιεχόμενα

| | |
|--|----|
| ΘΕΜΑ 1ο (3 μονάδες) | 2 |
| Τα στάδια διεργασίας του στρατηγικού σχεδιασμού..... | 2 |
| ΘΕΜΑ 2ο (2 μονάδες) | 5 |
| 2.α. Παρακίνηση με βάση τη θεωρία του Taylor | 5 |
| 2.β. Παρακίνηση με βάση τη Θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων | 6 |
| ΘΕΜΑ 3ο (3 μονάδες) | 8 |
| 3.1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ..... | 8 |
| Διαισθητική Λήψη Αποφάσεων | 11 |
| ΘΕΜΑ 4ο (2 μονάδες) | 13 |
| Διαμόρφωση στρατηγικής..... | 13 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 14 |

ΘΕΜΑ 1ο (3 μονάδες)

Η επιχείρηση Express Food δραστηριοποιείται με ιδιαίτερη επιτυχία τα τελευταία δύο χρόνια στον χώρο προετοιμασίας και διανομής υψηλής ποιότητας σπιτικού φαγητού (delivery). Διαθέτει ένα καλά οργανωμένο κατάστημα στο κέντρο της Αθήνας, από το οποίο καταφέρνει να εξυπηρετεί τους πολυάριθμους πελάτες της διανέμοντας καθημερινά πάνω από 1.500 μερίδες φαγητού με 15 διανομείς. Η επιτυχία της οφείλεται κυρίως στα ομολογουμένως πολύ νόστιμα φαγητά που γίνονται με παραδοσιακές σπιτικές συνταγές, στην καλή οργάνωση, στην αποτελεσματική παραγωγική διαδικασία και τη χρήση τεχνολογίας στη λήψη παραγγελιών. Καθώς στα δύο χρόνια λειτουργίας της τετραπλασίασε το αρχικό της κεφάλαιο, σχεδιάζει να επεκταθεί τα επόμενα πέντε χρόνια σε ισάριθμες άλλες πόλεις της Ελλάδας, ανοίγοντας ένα κατάστημα κάθε έτος.



Βασιζόμενοι στο Σχήμα 1, σελ. 96 τόμος Α του ΕΑΠ, να περιγράψετε συνοπτικά τα στάδια της διεργασίας του Στρατηγικού Σχεδιασμού που πιστεύετε ότι πρέπει να ακολουθήσει η Express Food για να επιτύχει το συγκεκριμένο εγχείρημα.

Τα στάδια διεργασίας του στρατηγικού σχεδιασμού

Θεωρία και στοιχεία για τεκμηρίωση θα βρείτε : Τόμος Α, ΕΑΠ- Μπατζιάς, κ.ά, 2008, ενότητα 2.1.4, σελ.94-97]

Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί προκειμένου να αναπτύξουν τη στρατηγική τους ακολουθούν μια διαδικασία -μια στρατηγική διεργασία (Strategic Management Process)-, η οποία αποτελεί αντικείμενο του στρατηγικού μάνατζμεντ και περιλαμβάνει:

- Τον στρατηγικό σχεδιασμό
- Την υλοποίηση των στρατηγικών
- Την αξιολόγηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων.

Η διεργασία αυτή απεικονίζεται στο Σχήμα 1 και αποτελείται από εννέα (9) βήματα, τα πρώτα επτά (7) εκ των οποίων συνιστούν το στρατηγικό σχεδιασμό.

1. Διαπίστωση της τρέχουσας αποστολής στόχων και στρατηγικών του οργανισμού

Καταρχάς, οι επιχειρήσεις/οργανισμοί πρέπει να διαπιστώσουν στην τρέχουσα κατάσταση λειτουργίας τους ποια είναι η αποστολή και το όραμά τους, ποιοι είναι οι στόχοι τους και ποιες οι στρατηγικές τους.

1.Η Αποστολή (mission) συνοψίζει το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης. Απαντά στο ερώτημα «γιατί είμαστε στον κόσμο των επιχειρήσεων» και εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης (Μπατζιάς, κ.ά., 2008, σελ.96 και σελ.97-98).

Η Express Food έχει ως αποστολή την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σπιτικού φαγητού. Στόχος της είναι να προσφέρει υγιεινά, νόστιμα και παραδοσιακά φαγητά με την αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας τροφίμων και με σεβασμό στον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον.

Πιο αναλυτικά, τα βασικά βήματα της διαδικασίας είναι:

2. **ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.** *Η ανάλυση αυτή οδηγεί στον εντοπισμό ισχυρών σημείων ή δυνατοτήτων, αλλά και αδυναμιών στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αναλύονται οι παρούσες και οι μελλοντικές οικονομικο-πολιτικές συνθήκες που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση.*

Η Express Food θα πρέπει να διακρίνει κάθε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, δημογραφικό και παγκόσμιο παράγοντα, που αλληλεπιδρά με τη λειτουργία της επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο απαιτείται να συλλέξει κάθε πληροφορία, όπως π.χ. τις αλλαγές και τις έκτακτες περιστάσεις που δημιούργησε η πανδημία, έρευνα για τις καταναλωτικές τάσεις, προσδιορισμός νέων αναγκών και απαιτήσεων με στατιστικές αναλύσεις για τον ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου, κ.ο.κ.

3. **Διαπίστωση Απειλών- Ευκαιριών.** *Από την αντιμετώπιση ή το συνδυασμό της εσωτερικής και εξωτερικής ανάλυσης προκύπτουν συγκεκριμένες απειλές, που η οργάνωση πρέπει να αποφύγει ή να αντιμετωπίσει, και ευκαιρίες, που μπορεί να εκμεταλλευτεί. Αναδεικνύονται τα ισχυρά σημεία που διαθέτει η οργάνωση και μπορεί να αξιοποιήσει, και τα ασθενή, που καλείται να αποβάλλει.*

Για παράδειγμα, η Express Food αφού αναλύσει τους κυριότερους παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, καταλήγει στον προσδιορισμό πιθανών κινδύνων που ελλοχεύουν και προετοιμάζεται ανάλογα για να αξιοποιήσει κάθε μελλοντική ευκαιρία ανάπτυξης στην αγορά, με το άνοιγμα νέων αγορών, με την επένδυση σε μια νέα καινοτομική τεχνολογική διεργασία, με τη σύναψη συνεργασίας με ένα νέο δίκτυο διανομής.

4. **Εσωτερική ανάλυση. Ανάλυση Πόρων και Ικανοτήτων.**

Η ανάλυση αφορά όλα τα στοιχεία της Express Food, που συνθέτουν την οργάνωση, όπως τις αξίες, τις ανάγκες, τους στόχους και τις προσδοκίες των ανθρώπων της (μέτοχοι, στελέχη, εργαζόμενοι), το διαθέσιμο επίπεδο τεχνολογίας, τη δυναμικότητα παραγωγής (αριθμός

γευμάτων 1500 ημερησίως), τα στελέχη, τις οργανωτικές δομές, τα προϊόντα, τα δίκτυα διανομής, τα συστήματα ελέγχου και πληροφοριών, τις πωλήσεις, τα κέρδη, τα κόστη κτλ.

5. Διαπίστωση Δυνατών και Αδύνατων Σημείων

Στην προκειμένη περίπτωση η Express Food χρειάζεται να προσδιορίσει και να καταγράψει κάθε στοιχείο στο εσωτερικό της προκειμένου να γνωρίζει τα ΔΥΝΑΤΑ και τα ΑΔΥΝΑΤΑ σημεία της, δηλαδή σε τι υπερτερεί και σε τι υστερεί, έτσι ώστε να προλαμβάνει ή να διορθώνει λάθη και αστοχίες. Για παράδειγμα ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ :αποτελεσματική παραγωγική διαδικασία, η άρτια οργάνωση, το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, οι σταθερές σχέσεις με τους προμηθευτές και τα δίκτυα διανομής και η εξαιρετική τεχνολογική της ικανότητα. Αντίθετα, ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ της μπορεί να είναι η γραφειοκρατία σε κάποια τμήματα, η κακή επικοινωνία εντός συγκεκριμένων εργασιακών ομάδων, η αυστηρή διοίκηση, η χαμηλή παρακίνηση, κλπ.

5. Επανεκτίμηση Αποστολής και Στόχων του Οργανισμού.

Ο συνδυασμός απειλών / ευκαιριών και ισχυρών / αδύνατων σημείων από τη μια, και των αξιών, προσδοκιών και αναγκών των ομάδων που δρουν στην οργάνωση από την άλλη, επιτρέπουν τον προσδιορισμό των μακροπρόθεσμων (στρατηγικών) στόχων της οργάνωσης.

Η εταιρεία στο στάδιο αυτό έχοντας συγκεντρώσει όλη την απαιτούμενη πληροφόρηση εξετάζει τη δυναμική στον κλάδο, ελέγχει τις ανταγωνιστικές προσφορές, τις στρατηγικές των άλλων επιχειρήσεων και καταλήγει σε σχέδια μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα.

Συγκεκριμένα, η Express Food σε αυτό το στάδιο του στρατηγικού προγραμματισμού καθορίζει τους αντικειμενικούς της στόχους, την πολιτική για τα παρεχόμενα γεύματα, τις νέες ιδέες για γεύματα, συνεργασίες με νέους προμηθευτές, προμήθεια νέων υλικών, αλλαγή μενού και προχωρά σε εμπλουτισμό των παρεχόμενων προϊόντων της, με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως π.χ. γεύματα ολιγοθερμιδικά, χωρίς γλουτένη, για διαβητικούς, για χορτοφάγους, κ.ο.κ.

7. Διαμόρφωση Στρατηγικών. Σ' αυτό το στάδιο, λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα της εσωτερικής και εξωτερικής ανάλυσης και τους στόχους που τέθηκαν, προσδιορίζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές (πορείες δράσης) που μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων.

Συνεπώς, η Express Food π.χ, μπορεί να διαπιστώσει ότι λόγω πανδημίας χρειάζεται άμεση προσαρμογή των παραγωγικών της διαδικασιών. Λόγω μεγαλύτερης ζήτησης, θα πρέπει να προσαρμόσει τις στρατηγικές της έτσι ώστε να διευρύνει τις παραγωγικές της ικανότητες. Αυτό π.χ. μπορεί να το πετύχει με το άνοιγμα ενός eshop ή με τη διαμόρφωση ενός συστήματος online παραγγελιών, με τη δημιουργία μιας νέας μονάδας και με την πρόσληψη επιπλέον ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς, για να ανταποκριθεί στη ζήτηση θα πρέπει να χαράξει στρατηγικές

κατάλληλες για την εκπλήρωση των μακροπρόθεσμων- στρατηγικών της στόχων για περαιτέρω ανάπτυξη. Μάλιστα, όπως αναφέρεται στα άμεσα μελλοντικά της σχέδια ανήκει το άνοιγμα πέντε νέων σημείων πώλησης- καταστημάτων εντός του ερχόμενου έτους.

ΘΕΜΑ 2ο (2 μονάδες)

Η παρακίνηση αποτελεί αδιαμφισβήτητο εργαλείο στα χέρια των στελεχών, στην προσπάθειά τους να αυξήσουν την απόδοση των υφισταμένων τους. Αναπτύξτε ένα παράδειγμα στο οποίο θα ήταν κατάλληλη η παρακίνηση σύμφωνα με τη θεωρία του Επιστημονικού Μάνατζμεντ του F. Taylor και άλλο ένα παράδειγμα στο οποίο θα ήταν κατάλληλη η παρακίνηση σύμφωνα με τη **θεωρία των Ανθρωπίνων Σχέσεων**.

Τεκμηριώστε την άποψή σας, συνδέοντας τα χαρακτηριστικά του κάθε παραδείγματος με το περιεχόμενο της κάθε προσέγγισης. Υπόδειξη: Αναλύστε το κάθε παράδειγμα ξεχωριστά.

2.α. Παρακίνηση με βάση τη θεωρία του Taylor

Θεωρία και στοιχεία για τεκμηρίωση θα βρείτε : : Τόμος Α, ΕΑΠ- Μπατζιάς, κ.ά, 2008, ενότητα 1.3, σελ.35-39]

Σύμφωνα με τη θεωρία του Taylor, για το επιστημονικό μάνατζμεντ, η κυριότερη επιδίωξη της οργάνωσης της εργασίας είναι επινόηση μεθόδων και τεχνικών παραγωγής, ώστε να περιορίζεται το «συστηματικό χασομέρι» του εργάτη και να αυξάνεται η εντατικοποίηση και η παραγωγικότητα της εργασίας. Οι βασικοί άξονες του Taylor κινούνται στην ελαχιστοποίηση της σπατάλης χρόνου, μέσω της ανάλυσης και καταγραφής των κινήσεων για την εκτέλεση ενός έργου, την αυστηρή εξειδίκευση, τη χρονομέτρηση των κινήσεων, τον καθορισμό της απόδοσης, την αυστηρή πειθαρχία, την ανάθεση της ευθύνης σχεδιασμού και προετοιμασίας της εργασίας στα ανώτερα στην ιεραρχία στελέχη και στη συνεργασία και όχι τον ατομικισμό.

Η παρακίνηση αναφέρεται σε μια διαδικασία με την οποία επιτυγχάνεται μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου, που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου.

- **Κίνητρο** = Μία εσωτερική κατάσταση η οποία ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί και κατευθύνει την συμπεριφορά του ατόμου προς στόχους.

Στις παραδοσιακές τεχνικές υποκίνησης- παρακίνησης, όπως αυτή του Taylor χρησιμοποιούνται κίνητρα περισσότερο ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ [Πρόκειται για τα κίνητρα που ενισχύονται από το εργασιακό περιβάλλον και συνήθως προκύπτουν μετά την ολοκλήρωση μιας εργασίας] .

Σε τέτοιες περιπτώσεις , όπως για παράδειγμα για την παρακίνηση ενός εργάτη σε βιομηχανική μονάδα παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων θα μπορούσε να επιλεγεί ένα ή συνδυασμός των ακόλουθων:

- Οικονομικά κίνητρα, όπως π.χ. πριμ- bonus αποδοτικότητας με βάση τα παραγόμενα τεμάχια σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Κοινωνικής φύσης κίνητρα, π.χ. με τη δημιουργία πιο ευχάριστων συνθηκών εργασίας (ενίσχυση κοινωνικών εκδηλώσεων στο χώρο της εργασίας, αναγνώριση της συνολικής προσφοράς των εργαζομένων κτλ.)
- Εμπλουτισμός και διεύρυνση της εργασίας, με ανάθεση πιο ενδιαφερόντων ή πιο δημιουργικών καθηκόντων.
- Ενίσχυση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς (π.χ. ταξίδια σε εργαζόμενους με αυξημένη παραγωγικότητα)

Κατ' επέκταση, ένας εργαζόμενος με βάση τη θεωρία του Taylor μπορεί να υποκινηθεί από τα παραπάνω κίνητρα, όταν σαν πρωταρχική του ανάγκη- άρα και υποκίνηση – έχει τη μεγιστοποίηση του οφέλους που παίρνει από τη δουλειά του σε οικονομικό και γενικά πρακτικό επίπεδο- πιο πολύ δηλαδή σε πλαίσιο υλικών αγαθών και προνομίων.

2.β.Παρακίνηση με βάση τη Θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων

Τα συμπεράσματα της σχολής είναι πως η συμμετοχή των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την αποδοτική λειτουργία των οργανισμών. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με αποκεντρωτικές μεθόδους. Η οργάνωση βασίζεται στις ομάδες και ο προϊστάμενος είναι παράγοντας επικοινωνίας.

Συμπεράσματα της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων

- Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την αποδοτική λειτουργία των οργανισμών. Πρέπει να βασίζεται στην υπευθυνότητα και στην επικοινωνία μέσω της ιεραρχίας και όχι στον έλεγχο·
- Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με αποκεντρωμένες μεθόδους και όχι μόνο από πάνω προς τα κάτω·
- Η οργάνωση πρέπει να βασίζεται στις ομάδες και όχι μόνο στα άτομα·
- Ο προϊστάμενος είναι περισσότερο παράγοντας επικοινωνίας και λιγότερο καθοδήγησης.

[Μπατζιάς, κ.ά., 2008, σελ.37].

Ειδικότερα, κατά τον Mayo [κύριος εκπρόσωπος της σχολής], σημαντικό ρόλο παίζουν τα *ψυχοκοινωνικά κίνητρα και οι διαπροσωπικές σχέσεις* στο χώρο της εργασίας, μέσω των οποίων ο άνθρωπος ικανοποιεί την ανάγκη του να αναγνωριστεί από τους άλλους. Με ανάλογο σκεπτικό, ο Maslow θεωρεί ότι ο άνθρωπος υποκινείται από την επιθυμία του να ικανοποιήσει φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, ύπνος, κα) και στη συνέχεια πιο σύνθετες (ασφάλεια, γόητρο, αυτοπραγμάτωση). [Μπατζιάς, κ.ά., 2008, σελ.. 38-39].

1. **ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ** [*οξυγόνο, νερό, τροφή, ένδυση, καλή σωματική κατάσταση (υγεία), κλπ.*]
2. **ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ** [*μόνιμη απασχόληση, κατοικία, σύνταξη, ανάγκες*]
3. **ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ** [*ανάγκες ένταξης και αποδοχής σε κοινωνική(ες) ομάδες, φιλικές σχέσεις, αγάπη, στοργή.*]
4. **ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ/ ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗΣ** [*κύρος, φήμη, εκτίμηση, σεβασμός, επιτυχία, ανεξαρτησία, ελευθέρια, αυτό-σεβασμός, αυτό-εκτίμηση*]
5. **ΑΝΑΓΚΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ** [*να γίνει αυτό που θέλει και είναι ικανός να γίνει – οράματα, όνειρα, προσδοκίες*]

Συνεπώς, σε αντίθεση με τον Taylor, τόσο ο Mayo, όσο και ο Maslow λαμβάνουν πρωταρχικά υπόψη τους τον ανθρώπινο παράγοντα, ενώ προτείνουν τεχνικές και αναλύσεις που εξηγούν τον τρόπο με τον οποίο ένας άνθρωπος [κατ'έπекταση και εργαζόμενος] ικανοποιεί τις ανάγκες του, βάζει δηλαδή προτεραιότητες για το τί θα τον κάνει περισσότερο ικανοποιημένο.

Για παράδειγμα ένα ανώτατο στέλεχος πολυεθνικής, σε κάποιο σημείο της καριέρας του παύει να υποκινείται – να προσπαθεί περισσότερο- και να ενεργοποιεί εξωτερικά κίνητρα-οικονομικά για την ικανοποίησή του από την εργασία του. Χρειάζεται πιο εσωτερικά κίνητρα, όπως αυτά που αποτυπώνονται στις ανώτερες κλίμακες αναγκών του Maslow.

Έτσι, ένα ανώτατο στέλεχος θα μπορούσε να παρακινηθεί με την ανάθεση σε αυτόν ενός ιδιαίτερα προκλητικού στόχου π.χ. για το άνοιγμα μιας νέας αγοράς στο εξωτερικό και για την πλήρη διεκπεραίωση του project, με την παρουσία του εκεί για έξι μήνες. Σαν ανταπόδοση-κίνητρο η διοίκηση του προσφέρει ΠΡΟΑΓΩΓΗ σε ακόμη πιο υπεύθυνη θέση και του παρέχει και το δικαίωμα 3μηνης ετήσιας άδεια διακοπών για να βλέπει την οικογένειά του περισσότερο και να του μείνει χρόνος να ασχολείται με τις καταδύσεις που αγαπά.

Από τη θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων, άλλα στοιχεία που μπορείτε να προτείνετε εσείς είναι π.χ. Η συμμετοχή των εργαζομένων για την αποδοτική λειτουργία της, στη διαμόρφωση του προϊσταμένου ως παράγοντα επικοινωνίας και όχι μόνο καθοδηγητή και η οργάνωση του έργου να στηρίζεται στην ομαδική προσπάθεια και εργασία [Μπατζιάς, κ.ά., 2008, σελ.37].

ΘΕΜΑ 3ο (3 μονάδες)

Από τη σύλληψη μιας ιδέας για ένα νέο προϊόν έως την εισαγωγή του προϊόντος αυτού στην αγορά μεσολαβούν πολλά στάδια, εμπλέκονται πολλοί (και διαφορετικοί) άνθρωποι, ενώ γίνεται χρήση πολλών και διαφορετικών κριτηρίων επιλογής κάθε φορά. Συνολικά, λέγεται πως μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό των αρχικών ιδεών φτάνει στο στάδιο της παραγωγής, ενώ ένα ακόμη μικρότερο αφορά σε επιτυχημένα (που εξασφαλίζουν υψηλή κερδοφορία) προϊόντα. Οι κυριότεροι λόγοι σχετίζονται με τον έντονο ανταγωνισμό και την πολύ γρήγορη και απροσδιόριστη αλλαγή των προτιμήσεων/ απαιτήσεων/ συνθηκών της αγοράς.

1η Ερώτηση (1,5 μονάδες) Σε ποιο από αυτά τα στάδια οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν βασιζόμενοι στο μοντέλο του ορθολογισμού και σε ποια το μοντέλο του περιορισμένου ορθολογισμού; Ποια είναι τα δύο κυριότερα εμπόδια για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων σε κάθε ένα από τα παραπάνω στάδια;

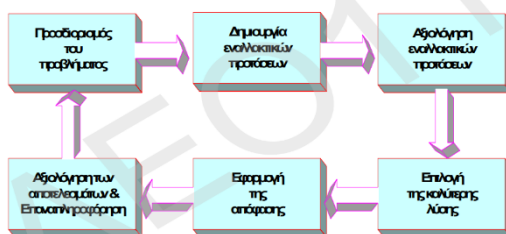
ενότητα 2.2.1 (σελ 108-112) και την ενότητα 2.2.2 (σελ. 112-117).
συνθήκες του περιβάλλοντος → σελίδες 111-112,
το πρόβλημα → σελίδες 112-113

3.1.Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Θεωρία και στοιχεία για τεκμηρίωση θα βρείτε : Τόμος Α, ΕΑΠ- Μπατζιάς, κ.ά, 2008, ενότητα 2.2., σελ.109 & 116. Για τα ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ → Διοίκηση Παραγωγικών Συστημάτων Δημητριάδη και Μιχιώτη (2020, σελ. 116-126).

Το περιεχόμενο των σταδίων ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος παρουσιάζονται στο βιβλίο

Διαδικασία λήψης αποφάσεων



Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών επιλογών. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η «**λήψη των αποφάσεων**» ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού του προβλήματος, ανάπτυξης και καταγραφής των εναλλακτικών λύσεων, επιλογής της καλύτερης λύσης

[Μπατζιάς, κ.ά, 2008, σελ.108]

Κατά τη διαδικασία αυτή: 1. Προσδιορίζεται το πρόβλημα, 2. Δημιουργούνται εναλλακτικές προτάσεις, 3. Αξιολογούνται οι προτάσεις, 4. Επιλέγεται η καλύτερη λύση, 5. Εφαρμόζεται η απόφαση, 6. Αξιολογούνται τα αποτελέσματα και γίνεται επαναπληροφόρηση.

Η λήψη ορθών αποφάσεων δεν είναι απλή και εύκολη διανοητική λειτουργία, αφού συνήθως κάθε απόφαση απαιτεί το συνδυασμό μεγάλου αριθμού πληροφοριών, γνώσεων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας και ικανοτήτων. Επιπλέον, διαταράσσει ισορροπίες, προκαλώντας μικρές ή μεγάλες συγκρούσεις, και οδηγεί σε αποτελέσματα τα οποία μπορούν να προσδιοριστούν μόνο με μικρή συνήθως πιθανότητα. Οι αποφάσεις λαμβάνονται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας ή αβεβαιότητας και κινδύνου. Ο χαρακτηρισμός των συνθηκών είναι συνάρτηση των διαθέσιμων πληροφοριών σχετικά με τα αποτελέσματα κάθε εναλλακτικής λύσης. Η γνώση των συνθηκών κάτω από τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις είναι χρήσιμη για το διοικητικό στέλεχος, γιατί ανάλογα με αυτές πρέπει να επιλέγεται η διαδικασία, οι τεχνικές, οι πληροφορίες, τα άτομα κτλ. που θα χρησιμοποιηθούν για τη λήψη της απόφασης. Επειδή τα στελέχη δεν έχουν στη διάθεση τους όλα τα απαραίτητα στοιχεία για να εξάγουν αξιόπιστες προβλέψεις για το μέλλον στον κλάδο, δηλαδή λειτουργούν σε συνθήκες αβεβαιότητα δεν τους είναι εύκολο να αναλάβουν το ρίσκο.

ΒΑΣΙΚΕΣ Υποθέσεις ορθολογικής λήψης αποφάσεων [Μπατζιάς, κ.ά, 2008, σελ.: *Το πρόβλημα είναι ξεκάθαρο και σαφές, Υπάρχει ένας στόχος προς επίτευξη, Είναι γνωστές οι εναλλακτικές και οι συνέπειες, Οι προτιμήσεις είναι ξεκάθαρες, Οι προτιμήσεις είναι σταθερές και συνεπείς , Δεν υπάρχουν περιορισμού χρόνου και κόστους, η τελική επιλογή μεγιστοποιεί το αποτέλεσμα*

**ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ → Διοίκηση Παραγωγικών Συστημάτων
Δημητριάδη και Μιχιώτη (2020, σελ. 116-126).**

Στο **Στάδιο δημιουργίας μιας νέας ιδέας** για ένα προϊόν, οι επικρατέστερες ιδέες, αυτές δηλαδή που επιλέγονται από τη διοίκηση, είναι αυτές που έχουν τις καλύτερες προοπτικές επιτυχίας. Οι παράγοντες με τη βοήθεια των οποίων προκύπτουν οι ιδέες για νέα προϊόντα, η ζήτηση της αγοράς, όπως εκφράζεται από συστηματικές έρευνες, ενώ μπορεί να είναι βασική έρευνα, να αποβλέπει δηλαδή στη δημιουργία νέων γνώσεων με νέα είδη, νέες χρήσεις, εφαρμογές, κ.ο.κ. Συνεπώς, οι σχετικές αποφάσεις εδώ, είναι σχετικά ΔΟΜΗΜΕΝΕΣ, δηλαδή είναι απόρροια επιδίωξης μεγαλύτερου οφέλους και μικρότερου κόστους. Παράλληλα οι συνθήκες που διαμορφώνεται αυτό το στάδιο δεν είναι απόλυτης βεβαιότητας- αλλά μερικής αβεβαιότητας, άρα δεν πρόκειται για ορθολογικό είδος απόφασης, αλλά **περιορισμένου ορθολογισμού**.

Τα δύο πιο σημαντικά εμπόδια για την αποτελεσματική λήψη μιας σειράς τέτοιων αποφάσεων είναι **ενδεικτικά**:

1. Αδυναμία διάθεσης κεφαλαίων πέραν των προϋπολογισμένων για τον σχεδιασμό αυτού του προϊόντος. Η έλλειψη επενδυτικών κεφαλαίων συχνά οδηγεί τα στελέχη σε διαφορετικές αποφάσεις από αυτές που είχαν αρχικά λάβει, καθώς μπορεί να αλλάξει μια μεταβλητή , όπως π.χ. η τιμή μιας Α΄ ύλης και να δημιουργηθεί διαφορά κόστους της τελικής επένδυσης.

2. Ελλιπής τεχνογνωσία για την ανάπτυξη καινοτομικού προϊόντος , με αποτέλεσμα να απαιτείται αναδιοργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, εκσυγχρονισμός του εξοπλισμού, νέες επενδύσεις, δανειοδότηση, πρόσληψη νέων τεχνοκρατών, κλπ.

Στάδιο έρευνας.

Εδώ εξετάζεται ο βαθμός επικράτησης νέων ιδεών, δηλαδή γίνεται η διαλογή των προτάσεων από το προηγούμενο στάδιο και καταλήγει η διοίκηση σε εκείνη την ιδέα- το προϊόν που ταιριάζει καλύτερα με τους στόχους της. Ανάλογα με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης όλων των τμημάτων που εμπλέκονται, με βάση τα οικονομικά δεδομένα και την τεχνική της ικανότητα, η διοίκηση αποφασίζει σε συνθήκες και πάλι **περιορισμένου ορθολογισμού**. Αυτό, διότι γνωρίζει τις εσωτερικές της δυνάμεις – δυνατότητες και μπορεί να τις ελέγξει, αλλά δεν μπορεί να επιδράσει πάνω σε όλους τους αστάθμητους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως π.χ. μια κρίση, μια φυσική καταστροφή, κλπ. Ενδεικτικά τα δύο πιο σημαντικά εμπόδια :

1. Η αξιοπιστία των ερευνητικών αποτελεσμάτων σχετικά με την προοπτική επιτυχίας του προϊόντος στην αγορά. Πιο ειδικά, π.χ. εμπόδιο μπορεί να είναι η περιορισμένη διαθεσιμότητα και η πρόσβαση σε στοιχεία ικανά και αξιόπιστα για την καταλληλότητα της επιλεγμένης τεχνολογίας, αν δηλαδή είναι αυτή η ιδανική για να αποδώσει μια αποτελεσματική παραγωγική διαδικασία.
2. Περιορισμένα κονδύλια- διαθέσιμα κεφάλαια για έρευνα, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει επαρκής τεκμηρίωση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης, σε επίπεδο βασικής έρευνας.

Στάδιο ανάπτυξης πρωτοτύπου.

Κατά την ανάπτυξη αυτού, αποφασίζεται το σύνολο των τεχνικών και φυσικών χαρακτηριστικών του προϊόντος, δηλαδή καθορίζονται οι τελικές προδιαγραφές του για να αποτελέσουν τη βάση της παραγωγής σε μεγάλη κλίμακα αμέσως μετά. Η αβεβαιότητα εδώ είναι υψηλή και **περιορισμένος ορθολογισμός**. Οι αποφάσεις λαμβάνονται σε συνθήκες που δεν επιτρέπουν την πλήρη άποψη για το πώς θα ανταποκριθεί το κοινό όταν κυκλοφορήσει το τελικό προϊόν στην αγορά. Άρα εμπόδια εδώ μπορεί να προκύψουν 1/ από την άγνοια ή την ελλιπή γνώση για τις πραγματικές ανάγκες των πελατών, γεγονός που θα οδηγήσει σε προβλήματα κερδοφορίας και ανάπτυξης με αιτία ένα λανθασμένα σχεδιασμένο πρωτότυπο. 2/ Ένα ακόμη εμπόδιο είναι πιθανό να ανακύψει από την πληθώρα εμπλεκόμενων στις διεργασίες ανάπτυξη του πρωτοτύπου, με συνέπεια να υπάρχει αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων, συνωστισμός απόψεων, συγκρούσεις, διαφωνίες, κ.ο.κ.

Στάδιο ελέγχου και ανάλυσης αποτελεσμάτων.

Αφού ολοκληρωθεί το πρωτότυπο, γίνεται διεξοδικός έλεγχος των ανοχών του, εξετάζεται ο βαθμός που αυτό ανταποκρίνεται στα προκαθορισμένα πρότυπα και αξιολογείται συνολικά η επίδοσή του. Κάθε απόφαση σε αυτό το στάδιο μπορεί να υποστηριχθεί από μετρήσιες, ποσοτικά δεδομένα, αναλύσεις, πραγματικές έρευνες ικανοποίησης – με ομάδες focus group- που δοκιμάζουν το προϊόν και γενικά με εκτίμηση πραγματικών αποτελεσμάτων- επιπτώσεων και ανταποκρίσεων από το αρμόδιο εξειδικευμένο προσωπικό. Συνεπώς, οι συνθήκες είναι ορθολογισμού και τα εμπόδια που πιθανά εμφανιστούν : 1/ έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, κακή συνεννόηση και τελικά λανθασμένα συμπεράσματα για τα πραγματικά

αποτελέσματα. 2/ εμπόδια οικονομικά- χαμηλά κεφάλαια για την υλοποίηση ελέγχου, αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο, πολλές διαδικαστικές απαιτήσεις, αλλά και περιορισμένο χρονικό πλαίσιο – πίεση για γρήγορη υλοποίηση- με συνέπεια αστοχίες και λάθη στις μετρήσεις.

Στάδιο εισαγωγής στην αγορά

Κυρίαρχες αποφάσεις σχετικές με το βήμα αυτό είναι αυτές που αφορούν την ολοκλήρωση των σχεδίων της εταιρείας για την προώθηση του νέου προϊόντος στην αγορά, δηλαδή αναζητείται η στρατηγική διανομής και προβολής, η τιμολόγηση του και οι τεχνικές που θα υιοθετηθούν προκειμένου να εισαχθεί με επιτυχία στη διάθεση του καταναλωτικού κοινού. Οι αποφάσεις αυτές ενέχουν υψηλή αβεβαιότητα για την ανταπόκριση του καταναλωτή, αλλά και για τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Ωστόσο, σε κάποιο βαθμό ελέγχει τις επιλογές της και λειτουργεί με ορθολογικό τρόπο όταν π.χ. αποφασίζει μέλη καναλιών διανομής, μέσα προβολής και προμηθευτές. Άρα πρόκειται για αποφάσεις περιορισμένου ορθολογισμού.

Τα δύο βασικότερα εμπόδια εδώ μπορεί να είναι : 1/ κακή χρονική συγκυρία για την εισαγωγή του προϊόντος σε μια αγορά που είναι κορεσμένη, χαμηλής αγοραστικής ζήτησης ή βιώνει μια κρίση, π.χ. πανδημία. 2/ λανθασμένη επιλογή πηγών προμηθειών και συνεργατών, πιθανή εμφάνιση προβλημάτων στα κανάλια διανομής, αναποτελεσματικές διαπραγματεύσεις, κλπ.

2η Ερώτηση (1,5 μονάδες) Υπάρχει χώρος για διαισθητική λήψη αποφάσεων σε κάποια από τα στάδια αυτά; Αν ναι, σε ποια, γιατί και πώς; Πώς η διαισθητική λήψη αποφάσεων μπορεί να συμπληρώσει, τόσο τη λήψη αποφάσεων περιορισμένης ορθολογικότητας όσο και τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων;

Διαισθητική Λήψη Αποφάσεων

Θεωρία και στοιχεία για τεκμηρίωση θα βρείτε : Τόμος Α, ΕΑΠ- Μπατζιάς, κ.ά, 2008, Ενότητα 2.2, Σελ. 108--117 και Δημητριάδης και Μιχιώτης, 2020, σελ.116-126

Ένας βασικός παράγοντας που διαφοροποιεί τον τρόπο λήψης αποφάσεων των στελεχών είναι ο τρόπος σκέψης - ορθολογικός ή διαισθητικός. Η **ορθολογική διαδικασία** αποτελεί μια αναλυτική και γραμμική διαδικασία σκέψης. Συχνά όμως οι άνθρωποι ακολουθούν τη διαισθητική (intuitive). Η **διαισθητική διαδικασία** είναι μια συνθετική διαδικασία κατά την οποία το άτομο λαμβάνει απόφαση χωρίς να διατρέξει αναλυτικά τα στάδια της ορθολογικής διαδικασίας. Πρακτικά, έχοντας εντοπίσει το πρόβλημα δίνει απευθείας τη λύση [Μπατζιάς, κ.ά., 2008, σελ.117].

Στην προκειμένη περίπτωση η διαισθητική λήψη θα μπορούσε να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα απόφασης:

α) στο στάδιο της **Στάδιο δημιουργίας μιας νέας ιδέας**, με την ανάπτυξη πιο δημιουργικών προτάσεων, που δε βασίζονται στην απόλυτη λογική, αλλά σε μια αίσθηση που έχει ένα στέλεχος, το οποίο λόγω εμπειρίας γνωρίζει τον «παλμό της αγοράς» και αναγνωρίζει τάσεις και προτιμήσεις.

β) στο **στάδιο της έρευνας** , με την ανάδειξη μόνο των κριτηρίων και δεικτών που ένα ικανό στέλεχος γνωρίζει από πείρα και καλή γνώση της δουλειάς του, επειδή παρακολουθεί την αγορά και καταφέρνει να διερευνά εκείνα τα πεδία που έχουν πραγματικά σημασία σε μια έρευνα και όχι με στερεότυπες προτάσεις .

γ/ τέλος, κατά το **στάδιο της εισαγωγής της αγοράς** , στελέχη με αναπτυγμένη διαίσθηση προβλέπουν μεθόδους προβολής που θα αποδώσουν καλύτερα, π.χ. προωθητικές ενέργειες στα social media και όχι στην τηλεόραση, ανάπτυξη καινοτομικών μεθόδων προσέλκυσης νέων πελατών, κ.οκ.

Σύμφωνα με διεθνείς μελέτες και τη σχετική πρακτική εμπειρία “τα προγράμματα ΔΕΝ μπορούν να αντικαταστήσουν τη διαίσθηση και τη δημιουργικότητα“. Ειδικότερα, επειδή δεν είναι πάντα ίδιες οι συνθήκες μιας απόφασης και επίσης επειδή η αβεβαιότητα έχει πολλά επίπεδα, συχνά τα στελέχη κατευθύνονται από το συναίσθημα και την εμπειρία τους. Σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης απόφασης ενδέχεται να επιλεγεί ο ορθολογικός ή ο διαισθητικός τρόπος σκέψης, ή να συγκεραστεί ανάμεσα στους δυο, έτσι ώστε στην απόφαση να αποτυπώνεται η σημαντικότητα του καλού συνδυασμού τυπικής εκπλήρωσης των στόχων και εξισορροπημένης διαίσθησης στις απαιτούμενες αποφάσεις.

Η διαισθητική λήψη αποφάσεων δεν είναι υποχρεωτικά ανταγωνιστική αλλά πολλές φορές μπορεί να συμπληρώσει τόσο την λήψη αποφάσεων περιορισμένης ορθολογικότητας όσο και τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων.

Η διαισθητική λήψη αποφάσεων συχνά οδηγεί σε πιο ποιοτικές αποφάσεις και επιτρέπει να δοθεί σε κάθε πρόβλημα μια πιο συναισθηματική πτυχή συσσωρευμένης κριτικής αντίληψης. Παράλληλα, την αποτελεσματικότητα ή την ορθότητα μιας απόφασης συνδιαμορφώνουν παράγοντες που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον, την φύση του προβλήματος, την κατηγορία της απόφασης και το ιεραρχικό επίπεδο που λαμβάνει η χώρα (Α' Τόμο, ενότητα 2.2, σελ.115 – 117).

Τελικά, τόσο το περιβάλλον και η φύση του κάθε προβλήματος, όσο και η κατηγορία της απόφασης και στην προκειμένη περίπτωση το στάδιο ανάπτυξης και σχεδιασμού νέου προϊόντος, αλληλοεπιδρούν με την τελική κρίση ενός στελέχους σε κάθε απόφαση που καλείται να πάρει στον εργασιακό του χώρο.

ΘΕΜΑ 4ο (2 μονάδες)

Στη Διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία συναντά κανείς πολλούς ορισμούς για την έννοια της στρατηγικής. Ένας από τους πλέον αποδεκτούς είναι ο ορισμός της στρατηγικής όπου παρατίθεται στη συνέχεια (Τόμος Α' ΕΑΠ): «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος και είδος μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων, και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων».

Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό και πώς θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση ώστε να διαμορφώσουν τη στρατηγική σε έναν οργανισμό μέσα από ένα παράδειγμα; Υπόδειξη: Εντοπίστε τα χαρακτηριστικά που απαρτίζουν τον ορισμό της στρατηγικής και για κάθε ένα από αυτά εξηγήστε πως διαμορφώνεται η στρατηγική σε ένα πραγματικό ή φανταστικό δικό σας παράδειγμα.

Διαμόρφωση στρατηγικής

Θεωρία και στοιχεία για τεκμηρίωση θα βρείτε : [Τόμος Α, ΕΑΠ- Μπατζιάς, κ.ά, 2008, ενότητα 2.1, 2.1.4 σχ. σελ.101-2 και σελ.101-103]

Από τον παραπάνω ορισμό προκύπτουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά της στρατηγικής:

1. κατεύθυνση και το εύρος

Η περίπτωση αναφέρεται στη διαμόρφωση σχεδίων δράσης για το μέλλον με την ίδρυση μιας νεοφυούς επιχείρησης παραγωγής χειροποίητων μασκών προσώπου για την προστασία από τη μετάδοση του COVID-19.

2. είδος μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα

Ανάπτυξη σχεδίων για τη δημιουργία μιας παραγωγικής- μεταποιητικής επιχείρησης ειδών ιματισμού – μασκών προσώπου- με τη μορφή ΟΕ και με τη σύναψη συνεργασίας τριών εταίρων. Το αντικείμενο αυτής της εμπορικής εταιρείας είναι η παραγωγή και προώθηση μασκών στην Ελλάδα και το εξωτερικό με τη δημιουργία μιας παραγωγικής εργοστασιακής μονάδας και με το άνοιγμα 3 σημείων πώλησης σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Μύκονο.

3. εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Με μια σειρά από κατάλληλα προμελετημένες αποφάσεις, η διοίκηση της εταιρείας συνάπτει συμφωνία συνεργασίας με Έλληνα ζωγράφο, ο οποίος με την ομάδα του θα αναλάβει την καλλιτεχνική επιμέλεια των μασκών, με σχέδια από την ελληνική μυθολογία. Με τη στρατηγική αυτή επιλογή διασφαλίζει πρωτοτυπία και μοναδικότητα, έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτή ως μια εκλεκτή μάρκα μάσκας και ο καταναλωτής, να αναγνωρίζει τη διαφοροποίηση και να διατίθεται να την πληρώσει παραπάνω για να την αποκτήσει.

4. σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον

Μια νέα επιχείρηση σαν τη MYTH – MASK απαιτείται να ανατροφοδοτεί τα πληροφοριακά της συστήματα για αλλαγές στο ραγδαία μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Για το σκοπό αυτό, διενεργεί έρευνες και αναλύσεις [PEST-DG, SWOT, PORTER ANALYSIS, κ.ά] και συλλέγει διαρκώς στοιχεία που αξιοποιεί προσαρμόζοντας τα στρατηγικά της σχέδια.

5. μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων

Επιπλέον, προκειμένου να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό, αναπτύσσει σταθερές σχέσεις συνεργασίας με αλυσίδες καταστημάτων για να προωθεί αποτελεσματικά μεγάλο όγκο από τις υψηλής ποιότητας μάσκες. Με λίγα λόγια, στηριζόμενη στους πόρους της [κεφάλαια, προσωπικό, μηχανήματα, τεχνογνωσία, καλή διοίκηση] και στις ικανότητές της να ξεχωρίζει, επειδή προσφέρει ποιοτικό και αξιόπιστο προϊόν, θεμελιώνει εξαιρετική εικόνα για τις μάσκες της και χτίζει θετική εικόνα για τη μάρκα MYTH-MASK.

6. με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων

αφού αποφασίσει το είδος της ανταγωνιστικής της στρατηγικής, η επιχείρηση διεκδικεί κινήσεις περαιτέρω ανάπτυξης, με την είσοδό της στο χρηματιστήριο, λόγω υψηλών κερδών και με την επέκτασή της σε κοντινές αγορές του εξωτερικού. Με την ανάπτυξή της να είναι δυναμική και την ανταγωνιστικότητά της να παραμένει υψηλή, η εταιρεία δίνει έμφαση στην εταιρική κοινωνική της ευθύνη και επιλέγει στρατηγικές βιωσιμότητας, με σεβασμό στον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να τη σέβονται οι προμηθευτές και συνεργάτες της, ενώ παράλληλα, οι καταναλωτές και γενικά η κοινή γνώμη, τα ΜΜΕ, κ.ά, την προτιμούν και τη συστήνουν, γιατί διακρίνουν σε αυτή μια δυναμικά αναπτυσσόμενη ελληνική εταιρεία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Δημητριάδης, Σ. και Μιχιώτης, Α. (2020). *Διοίκηση Παραγωγικών Συστημάτων*, β' έκδοση, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική
2. Μπατζιάς, Φ., Μπλέσιος, Ν. Ναζάκης, Χ.- Τερζίδης, Κ.ς και Κατσαλής, Α. (2008). «Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης». 2η Έκδοση. Πάτρα: ΕΑΠ.