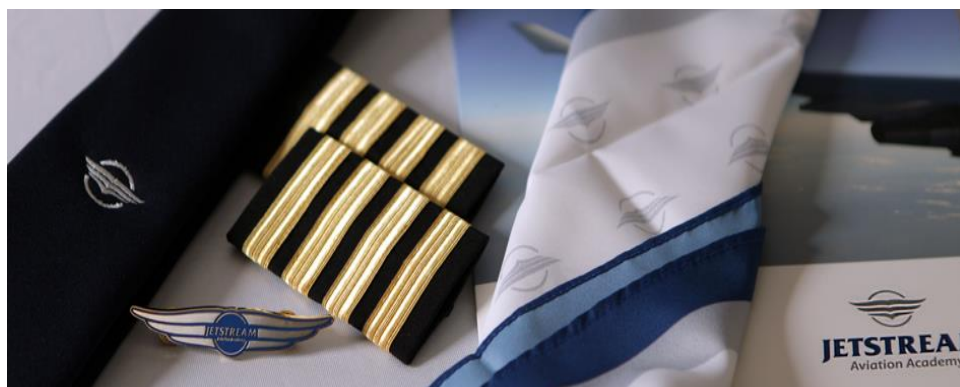




ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS



Μαθητής:

Κορναράκης Ματθαιος

Επιβλέπων

Καθηγητής:

Νικόλαος Γεωργόπουλος

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ :

JETSTREAM AVIATION ACADEMY

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω:

Τον πρότανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέπων καθηγητή κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο που μου έδωσε την δυνατότητα να εργαστώ σε ένα τόσο σημαντικό και απαιτητικό θέμα.

Στον Ιωάννη Ντίσκο, πρόεδρο της εταιρίας Jetstream, που με καθοδήγησε με τις προτάσεις και ιδέες του.

Θερμές ευχαριστίες:

Στον Ανδρέα Κυριακούλη, υπεύθυνο εκπαίδευσης ιπτάμενων της JetStream, για την υποστήριξη του σε κάθε βήμα.

ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ

28 Οκτώβριου 2016

Ιωάννης Ντίσκοκς

Ανδρέας Κυριακούλης

Jetstream Aviation Academy

Αγαπητή Jetstream Aviation Academy

Η συνημμένη έκθεση, περιγράφει την «λήψη αποφάσεων, με την βοήθεια πληροφοριακού συστήματος, από την Jetstream» μέσα από έρευνα που έγινε στην καθημερινή λειτουργία της εταιρίας. Πιστεύουμε ότι θα βρείτε τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης πολύ σημαντικά για τον προσδιορισμό των βασικών παραγόντων επιτυχίας, η οποία θα οδηγήσει σε καλύτερο στρατηγικό σχεδιασμό και κατ επέκταση ανάπτυξη στο μέλλον.

Αυτή η έρευνα έχει σχεδιαστεί για να εξετάσει και να προσφέρει προτάσεις βελτίωσης βάση των παρακάτω αναφορών.

- Έλεγχος της λήψης αποφάσεων πριν την ύπαρξη πληροφοριακού συστήματος στην επιχείρηση.
- Ανάλυση της βάσης δεδομένων και πληροφοριών που μεταφέρει το σύστημα στα στελέχη.
- Έλεγχος του τρόπου λήψης αποφάσεων με την χρήση του πληροφοριακού συστήματος.
- Ανάλυση του τρόπου επιρροής του πληροφοριακού συστήματος στην γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

Με μεγάλο ενδιαφέρον θα γινόταν συζήτηση πάνω στην έρευνα και στα αποτελέσματα της όποτε η εταιρία το ζητήσει. Είναι μεγάλη ευχαρίστηση η ευκαιρία που δόθηκε για την δημιουργία αυτής της έκθεσης.

Ματθαίος Κορναράκης

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**
- 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**
- 3. S.W.O.T. ΑΝΑΛΥΣΗ**
- 4. 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ ΠΟΡΤΕΡ**
- 5. ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ**
- 6. ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ**

- A. ΜΟΝΤΕΛΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
- B. ΔΟΜΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
- 7. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ
 - A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ
 - B. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ
- 8. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΛΗΡ. ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ (ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ)
- 9. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- 10. ΑΛΥΣΙΔΑ ΠΡΟΣΘΕΣΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ PORTER
- 11. ΤΥΠΟΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
- 12. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕ ΚΑΙ ΧΩΡΙΣ Π.Σ.
- 13. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟ Π.Σ.
- 14. ΑΝΑΛΥΣΗ
 - A. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ Π.Σ.
 - B. ΜΟΝΤΕΛΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
 - Γ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
 - Δ. ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ PORTER
- 15. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ Π.Σ.
 - A. ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ
 - B. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΧΕΔΙΑΣΗ
 - Γ. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ
- 16. ΣΥΝΟΨΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Οι καθημερινές λειτουργίες μιας επιχείρησης καθιστούν την πληροφόρηση αναγκαία. Η συνεχής εξέλιξη της αγοράς και οι απαιτήσεις των καταναλωτών ολοένα αυξάνουν τον όγκο αλλά και την πολυπλοκότητα της πληροφόρησης που θα χρειαστεί η επιχείρηση. Το κύριο θέμα ενδιαφέροντος όμως αποτελεί η λήψη αποφάσεων, λειτουργικών και στρατηγικών, στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Η συλλογή πληροφοριών από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον είναι ένα καθημερινό γεγονός. Οικονομικά στοιχεία, αναλύσεις αγοράς και κλάδου, εξελίξεις στην οικονομία, αλλαγές στην νομοθεσία, αυξομειώσεις ζήτησης και προσφοράς αποτελούν δεδομένα αναγκαία για να μπορεί μια επιχείρηση να λειτουργήσει. Από το εσωτερικό πηγάζουν δεδομένα που αφορούν την πορεία και θέση της, τις λειτουργίες της, το προσωπικό της, την στρατηγική που ακολουθεί αλλά και επενδύσεις που έχει κάνει. Όλα αυτά αποτελούν μια θάλασσα πληροφοριών, την οποία πρέπει τα στελέχη να φιλτράρουν και να αξιοποιήσουν. Είναι μια δύσκολη ενέργεια που απαιτεί γνώση, κριτική σκέψη και αμεσότητα. Ο τρόπος χειρισμού μιας τέτοιας κατάστασης, επιτάσσει την χρήση ενός συστήματος διαχείρισης πληροφοριών το λεγόμενο πληροφοριακό σύστημα.

Οι λήπτες αποφάσεων αντλούν τις πληροφορίες από το σύστημα, τις επεξεργάζονται, τις αρχειοθετούν και τις χρησιμοποιούν ως εφόδιο για την εκτέλεση των υποχρεώσεων τους. Πώς γίνεται αυτό όμως εφικτό; Πώς λειτουργεί το πληροφοριακό σύστημα; Πώς οι λήπτες αποφάσεων το χρησιμοποιούν; Πώς ασκεί επιρροή γενικότερη στην λήψη αποφάσεων;

Τα παραπάνω ερωτήματα απαντώνται αναλύοντας την αντίστοιχη θεωρία, κάνοντας παρατηρήσεις πάνω στην χρήση του πληροφοριακού συστήματος και συσχετίζοντας τις παρατηρήσεις με την θεωρία.

Αναλύουμε το εξωτερικό περιβάλλον, βλέπουμε τις δυνάμεις αδυναμίες απειλές και ευκαιρίες που έχει η επιχείρηση και εξετάζουμε την αλληλεπίδραση που έχει από τον κλάδο που ανήκει η εταιρία. Αναφέρουμε πώς προσθέτει η επιχείρηση αξία στις υπηρεσίες της, αναλύσαμε τις κατηγορίες πληροφοριακών συστημάτων και καθορίζουμε σε ποια από αυτές ανήκει. Είδαμε την σημαντικότητα που έχουν οι πληροφορίες για τα στελέχη και εξετάσαμε ποια χαρακτηριστικά πρέπει να διαθέτουν έτσι ώστε να μπορούν να εξυπηρετήσουν την λειτουργία της εταιρίας.

Αναλύουμε τον τρόπο λήψης αποφάσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης, ως αναφορά λειτουργικά θέματα, βάση ενός συγκεκριμένου μοντέλου. Εξετάζουμε πώς γίνεται ο σχεδιασμός στρατηγικής για την πορεία, ανάπτυξη, σταθεροποίηση και αναζογωνοποίηση της εταιρίας, βάση ενός μοντέλου στρατηγικής σχεδίασης. Σαν συνέχεια των προηγούμενων δύο αναλύουμε τον τρόπο την λήψης αποφάσεων πριν και μετά την χρήση του πληροφοριακού συστήματος.

Με την καταγραφή των παρατηρήσεων που κάναμε στο σύστημα αναλύσουμε τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση, πώς λαμβάνει αποφάσεις αλλά και πώς σχεδιάζει την

στρατηγική που θα ακολουθήσει. Είναι το σημείο που εξετάζεται η χρηστικότητα του πληροφοριακού συστήματος και κατά πόσο είναι εργαλείο, καθημερινό, για τα στελέχη. Όμως, επειδή κάθε σύστημα θέλει συνεχή βελτίωση και εξέλιξη, αναφέραμε κάποιες προτάσεις για αλλαγές που είναι εύκολες να πραγματοποιηθούν.

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η Jetstream Aviation Academy (JSA) είναι μια ακαδημία εκπαίδευσης ιπταμένων και επισκευής αεροσκαφών, με έδρα την Αθήνα και το Ντουμπάι. Διαθέτει πιστοποιήσεις διεθνούς κύρους και είναι αναγνωρισμένη βάση τους κανονισμούς της European JAA / EASA (η Ευρωπαϊκή Αρχή για την ασφάλεια των αερομεταφορών). Από τον Μάρτιο του 2013 λειτουργεί και με την πιστοποίηση της General Civil Aviation Authority (Παγκόσμια Αρχή με στόχο τον έλεγχο των εκπαιδύσεων ιπταμένων) . Από το 2008 η επιχείρηση εδρεύει στο αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος στην Ελλάδα. Στόχος αποτελεί ενίσχυση της αγοράς με τέλεια εκπαιδευμένους πιλότους με ένα παγκόσμιο χαρακτήρα ικανό να στηρίζει αεροπορικές εταιρίες στην Μέση Ανατολή, Ευρώπη, Ασία, Αφρική.

Η Jetstream προσφέρει το ATPL (A) (επαγγελματικό πτυχίο ιπταμένου) ολοκληρωμένο πρόγραμμα ιπταμένων, το οποίο περιέχει εκπαίδευση πάνω στο αεροσκάφος της Airbus A320 και στο Boeing B737, MCC (A) δηλαδή συνεργασία με άλλους ιπταμένους εν ώρα πτήσης και δυνατότητα χειρισμού Jet Orientation Course (μετεκπαίδευση ιπταμένων που δεν έχουν πρακτική εμπειρία πάνω στον χειρισμό αεροσκάφους). Χρησιμοποιεί συστήματα εκπαίδευσης, όπως το FNPT 2 / MCC (συσκευή για μη κινούμενη εκπαίδευση μέσα σε ένα πιλοτήριο αεροσκάφους) και πρακτική εκπαίδευση πάνω στα αεροσκάφη Diamond DA40 και DA42. Το θεωρητικό και το πρακτικό κομμάτι της εκπαίδευσης όπως και ο χρόνος αυτών, αποτελούν τα ελάχιστα προαπαιτούμενα της EASA.

Διαθέτει πρόγραμμα εκπαίδευσεων χειρίστων ελικοπτερου CPL (H) (άδεια για να πετάξει ο χειριστής επαγγελματικά ένα ελικόπτερο), με επαγγελματική πιστοποίηση από την EASA. Τα μαθήματα γίνονται πάνω σε Single Turbine JET (Μονοκινητήριο αεροσκάφος ελικόπτερο μικρού μεγέθους), χωρίς οι μαθητές να έχουν προηγούμενη εμπειρία. Οι μαθητές εκπαιδεύονται με συστήματα όπως το FNPT 2 / MCC και στα πρακτικά μαθήματα με ελικόπτερα όπως το R22, R44 και BELL. Οι επιτυχόντες έχουν πιστοποίηση επαγγελματική από την EASA.

Η ομάδα των εκπαιδευτών TRI (η πιστοποίηση ενός ιπταμένου για να μπορέσει να γίνει εκπαιδευτής σε νέους πιλότους) και εξεταστών TRE (εξεταστής για εκπαιδευόμενους

πιλότους) που διαθέτει η Jetstream είναι επιλεγμένοι μέσα από ένα σύνολο εμπειρών και διακεκριμένων στον χώρο, με εμπειρία από στον χειρισμό αεροσκαφών της Boeing, της Airbus, της ATR και της DASH-8 Στο βιογραφικό τους εκτός από διακρίσεις διαθέτουν πολλές ώρες πτήσης όπως και πολλές ώρες διδασκαλίας ως εκπαιδευτές. Το κομμάτι των θεωρητικών μαθημάτων γίνεται στις εγκαταστάσεις της εταιρίας στην Αθήνα και στο Ντουμπάι. Τα πρακτικά μαθήματα γίνονται στο αεροδρόμιο των Μεγάρων, αλλά και σε συστήματα προσομοίωσης πτήσεων στην Γαλλία και Κωνσταντινούπολη.

Η Jetstream διαθέτει ένα ανεξάρτητο τρίτο τμήμα, αυτό των επισκευών αεροσκαφών. Σχετίζεται με ολοκληρωμένες επισκευές τμημάτων αεροσκαφών όπως και κινητήρων τύπου Turbo. Διαθέτει υπηρεσίες με μακροχρόνια εμπειρία και απόλυτα αφοσιωμένο προσωπικό, το οποίο έχει την δυνατότητα να προσφέρει συνέπεια, ποιότητα και απόδοση, λύσεις σε θέματα συντήρησης στους πελάτες, ενώ παράλληλα στοχεύει σε υψηλά επίπεδα ακρίβειας και ασφάλειας. Το εκσυγχρονισμένο κέντρο επισκευών εδρεύει στην περιοχή του Άργους στην Πελοπόννησο, διαθέτοντας ειδικό αεροδρόμιο. Οι εγκαταστάσεις έχουν την δυνατότητα επισκευής μεγάλης γκάμας αεροσκαφών. Η διαδικασία μπορεί να είναι προγραμματισμένη με στόχο τον έλεγχο ή την επισκευή η οποία δεν χρειάζεται εξειδικευμένο εξοπλισμό, προσωπικό ή εγκαταστάσεις. Μπορεί να γίνει μετά από ένα μεγάλο χρονικό διάστημα που το αεροσκάφος δεν έχει χρησιμοποιηθεί ή στην περίπτωση εκείνη που εμφανιστεί πρόβλημα το οποίο δεν είχε προβλεφθεί και χρειάζεται άμεση επισκευή.

Όλες οι διαδικασίες μπορεί να απαιτούν από μια μικρή επισκευή μέχρι και ολόκληρη ανακατασκευή του αεροσκάφους. Σε κάθε περίπτωση αλλάζει και το προσωπικό που αναλαμβάνει τις όλες διεργασίες. Για τις δύσκολες καταστάσεις υπάρχει μια ομάδα από ειδικά εκπαιδευμένους αεροναυπηγούς, που φροντίζουν να έρθει εις πέρας η επισκευή όσο το δυνατόν γρηγορότερα, με κάθε λεπτομέρεια και ανάλυση. Στόχος είναι η ασφάλεια κατά τη διάρκεια την επισκευής αλλά και κατά την διάρκεια που το αεροσκάφος χρησιμοποιείται.

Τη γενικότερη ποιότητα και ασφάλεια των επισκευών αλλά και χρήσης του αεροσκάφους εγγυάται η διεθνής επιτροπή αεροπλοΐας EASA.

Η Jetstream σχεδιάζει τις υπηρεσίες που διαθέτει πάνω στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών της. Η ελαστικότητα και η προσέγγιση πάνω στα προβλήματα που έχει, χαίρει μεγάλης εκτίμησης από τους πελάτες της, κάνοντας τους να την προτιμήσουν ανάμεσα σε άλλες που είναι εγκατεστημένες στην Ευρώπη, στην Αφρική, στη Ρωσία και στη Μέση Ανατολή. Χτίζοντας πάνω σε μια βάση εμπειρίας και γνώσεων, η εταιρία διαθέτει υπηρεσίες που για την αγορά είναι υψηλοτάτου επιπέδου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

PESTEL ANALYSE

Η διεξαγωγή μιας ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος από την επιχείρηση, θα βοηθήσει στο να βρεθούν ποιοί εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας της. Υπάρχουν, όμως, και παράγοντες που δεν έχουν καμία επίδραση πάνω της, τους οποίους θα πρέπει να αναλύσει. Μια τέτοια ανάλυση είναι η PESTLE, η οποία σχηματίζεται από τις λέξεις πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό (Franklin R. Root, Kanoknart Visudtibhan 1992). Αναφέρεται στην τάση που έχουν τα τέσσερα παραπάνω στοιχεία. Μερικές φορές είναι χρήσιμο να περιλαμβάνει και το οικολογικό (E) και νομικό (L) καθώς και όλες αυτές τις τάσεις που παίζουν ένα ρόλο στον καθορισμό του συνολικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η διαδικασία προσδιορισμού θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα πλαίσιο από διαφορετικά στοιχεία της επιχείρησης έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια συνολική εικόνα των εξωτερικών παραγόντων. Ο στόχος αυτού είναι η έρευνα και ανάλυσή τους.

Όσο η επιχείρηση μεγαλώνει τα γεωγραφικά σύνορα που κινείται, η μέθοδος PESTLE της εξασφαλίζει την ουσιαστικό έλεγχο των παραγόντων αυτών αλλά και της επιρροής που μπορεί να της ασκήσει.

Με την ανάλυση PESTLE δημιουργείται ένα πλαίσιο πάνω στο οποίο θα γίνουν οι έρευνες των εξωτερικών παραγόντων. Αυτό το πλαίσιο αποτελείται από ερωτήσεις και συζητήσεις που γίνονται, για κάθε παράγοντα ξεχωριστά αλλά και ανάλυση για το πώς επηρεάζει την λειτουργία της επιχείρησης. Κάποιες από αυτές είναι, ποιοί είναι οι βασικοί πολιτικοί παράγοντες, ποιοί οι οικονομικοί, ποιά πολιτιστικά στοιχεία πρέπει να συμπεριληφθούν, ποιές τεχνολογικές καινοτομίες μπορεί να εμφανιστούν, πώς επιδρούν οι υπάρχοντες και οι μελλοντικοί νόμοι αλλά και ποιές είναι οι περιβαλλοντικές εκτιμήσεις.

Ο τρόπος που γίνεται η κατηγοριοποίηση του κάθε παράγοντα που εμφανίζεται δεν είναι σημαντικός κατά την ανάλυση PESTLE, διότι στόχος αυτού του εργαλείου είναι να αναγνωρίσει όσους περισσότερους παράγοντες μπορεί. Για παράδειγμα, αν βάλουμε ένα νόμο στο πολιτικό ή στο νομικό τμήμα δεν έχει καμία σημασία. Το σημαντικό είναι να δούμε αν επηρεάζει την λειτουργία της επιχείρησης με κάποιο τρόπο.

Η ανάλυση PESTLE είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τον έλεγχο του περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως αποτελεί ένα μεμονωμένο τμήμα της διαδικασίας στρατηγικής σχεδίασης. Οι παράγοντες της, σε συνδυασμό με εξωτερικούς μικροοικονομικούς παράγοντες

Στόχος της ανάλυσης είναι να εξακριβώσει αν κάθε στοιχείο που βρίσκει καλύπτεται από δυο βασικά κριτήρια. Πρώτον, αν βρίσκεται εκτός της λειτουργίας της επιχείρησης και δεύτερον, αν υπάρχει ένα αξιοσημείωτο επίπεδο επιρροής σε αυτή. Όλες οι συζητήσεις που γίνονται κατά αυτή την ανάλυση θα πρέπει να έχουν σκοπό την εύρεση κάθε τέτοιου στοιχείου, αλλά όχι την λύση του. Θα λαμβάνονται υπ' όψιν όλες οι επιπτώσεις του κάθε στοιχείου που εμφανίζεται, αλλά και οι πιθανότητες επιρροής στην λειτουργία της επιχείρησης, αλλά πρέπει να αποφευχθούν συζητήσεις πάνω στην λύση αυτών ή στην στρατηγική σχεδίαση. Η διαδικασία που θα πρέπει να υιοθετείται σε μια ανάλυση PESTEL

είναι σχετικά απλή. Αρχικά, καταγράφονται όλα τα σημαντικά στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, σε συνέχεια η εκτεταμένη ανάλυση των επιπτώσεων που έχουν, μετά η καταχώρηση τους ανάλογα με την σημαντικότητα και την πιθανότητα εμφάνισης και τέλος η αναφορά των επιπτώσεων που μπορεί να υπάρχουν, οι οποίες δεν καταγράφηκαν στην αρχή. Η διαδικασία αυτή θα δώσει μια καθαρότερη εικόνα για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτή η εικόνα με την σειρά της θα εμφανίσει τους πιθανούς κινδύνους που ελλοχεύουν και ποιούς σημαντικούς εξωτερικούς παράγοντες έχει η επιχείρηση.

ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το πολιτικό κλίμα που επικρατεί στην Ελλάδα είναι ασταθές τα τελευταία χρόνια. Αυτή η αστάθεια έχει οδηγήσει σε αλλαγές συχνές κυβέρνησης και σε αλλαγές πάνω στο νομοθετικό πλαίσιο, ειδικά σε άρθρα τα οποία αφορούν τη φορολόγηση των επιχειρήσεων. Οι συχνές αλλαγές του νομοθετικού κώδικα έχουν δημιουργήσει ένα δαιδαλώδες φορολογικό σύστημα στο οποίο από την μια πλευρά γίνονται λάθη και από την άλλη οι προσαυξήσεις στα παλιά φορολογικά πλαίσια συνεχώς και πολλαπλασιάζονται. Αυτές οι νομοθετικές αλλαγές έχουν ως άμεσο αποτέλεσμα την οικονομική ύφεση αλλά και τη μείωση του ΑΕΠ της Ελλάδος. Επιπρόσθετα, το γραφειοκρατικό σύστημα το οποίο σχετίζεται με τη δράση επιχειρήσεων στην Ελλάδα, αποθαρρύνει τους εγχώριους αλλά και ξένους επενδυτές.

Το πολιτικό κλίμα που επικρατεί, έχει δημιουργήσει μια επιθυμία- τάση για φοροδιαφυγή αλλά και διαφθορά, το οποίο κατ'επέκταση προκαλεί μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων. Εν συνεχεία, οι ιδιοκτήτες τέτοιων επιχειρήσεων είναι πιθανόν να ενεργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να φοροδιαφύγουν, δηλώνοντας μικρότερα κέρδη. Αναγκαστικά λοιπόν η κυβέρνηση σκληραίνει όλο και περισσότερο τα μετρά έλεγχου, και όλο περισσότεροι επενδυτές δεν διατίθενται για επένδυση εντός ελληνικών συνόρων.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ελληνική οικονομία είναι στα χαμηλότερα επίπεδα που έχουν καταγράψει τα τελευταία χρόνια, λόγω αφ' ενός μεν του υψηλού χρέους της στο εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό της και αφ' ετέρου των μέτρων λιτότητας που έχουν επιβληθεί, με στόχο την εξυγίανση της κατάστασης. Η οικονομική κρίση οδήγησε σε συρρίκνωση όλων των κλάδων και των

επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που θα άρχιζαν στο άμεσο μέλλον, λόγω της κάθετης μείωσης των εισοδημάτων και της μη δυνατής πρόσβασης σε κεφάλαια, γεγονός αλληλένδετο με την έλλειψη ρευστότητας του τραπεζικού συστήματος. Κατ' επέκταση, το όλο θέμα, έχει επιφέρει αύξηση της ανεργίας στο επίπεδο του 25,6% (ΕΥΡΩΣΤΑΤ ΙΟΥΝΙΟΣ 2015) και για εκείνους που εργάζονται, μειώσεις μισθών, σε όλα τα επίπεδα της οικονομίας.

Παρόλα αυτά, υπάρχουν ακόμα λόγοι για τους οποίους είναι ευνοϊκό το κλίμα για επενδύσεις στην αγορά της Ελλάδας. Ένας εξ αυτών, είναι το χαμηλό κόστος εργασίας. Η φθίνουσα οικονομική πορεία της χώρας είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των μισθών σε όλους τους τομείς του επιχειρείν, κάτι το οποίο είναι ωφέλιμο για αυτούς που θέλουν να επενδύσουν σε χαμηλόμισθο ανθρώπινο δυναμικό. Σαφώς και υπάρχουν χώρες με χαμηλότερο το κόστος παραγωγής, όμως η Ελλάδα βρίσκεται σε τέτοια γεωγραφική θέση, που συμφέρει τις επενδύσεις από την υπόλοιπη Ευρώπη αλλά και από τις άλλες γειτονικές χώρες.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ελληνική κοινωνία είναι μια άμορφη ομάδα, η οποία χαρακτηρίζεται από στοιχεία έντονης αντίδρασης σε περίπτωση που καταπατηθούν τα δικαιώματα των εργαζομένων. Μέσα στο τελευταίο αιώνα έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για επενδύσεις από ξένους και Έλληνες παράγοντες αλλά η ευδοκίμησή τους ήταν αδύνατη λόγω έντονου συνδικαλισμού. Επέφερε στάσεις εργασίας και χρονοκαθυστερήσεις, αυξάνοντας το κόστος παραγωγής αλλά και τα κόστη αδράνειας.

Η μελλοντική τάση πάνω σε αυτό το θέμα είναι ανατροπή, διότι οι πιέσεις από τους ευρωπαϊκούς θεσμούς είναι μεγάλες. Υπάρχουν πολλές αποεπενδύσεις, κάτι το οποίο υποτιμά όχι μόνο την ελληνική οικονομία αλλά και αυτή ολόκληρης της Ευρώπης. Συνεπώς, στο άμεσο μέλλον θα υπάρχει μια κοινωνική αντίδραση, πιο ήπια, καθιστώντας την παραγωγική δύναμη αλλά και την ανάπτυξη ,στοιχεία της ελληνικής οικονομίας.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η Ελλάδα είναι μια χώρα με ραγδαία ανάπτυξη σε θέματα τεχνολογίας. Οι νέες γενιές είναι πολύ ανεπτυγμένες στη χρήση υπολογιστών και smartphone και γενικότερα στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Βασικά μέρη της εκπαίδευσης στα σχολεία αλλά και στους ακαδημαϊκούς χώρους είναι τεχνολογικού περιεχομένου. Στα περισσότερα μέρη της Ελλάδας, ειδικά στα αστικά κέντρα, σταθερή και κινητή τηλεφωνία όπως και το data service είναι διαθέσιμα και χρησιμοποιούνται. Οι παλαιότερες γενιές είναι τεχνολογικά προοδευμένες και διατίθενται να ενασχοληθούν με νέες τεχνολογίες και μεθόδους, ειδικά στο κομμάτι της κινητής τηλεφωνίας ευρεία δυνατότητα διαδικτύου με ταχύτητες ύψους 50MBps στην ενσύρματη, ενώ στην ασύρματη 4G μας δίνουν την δυνατότητα για μεγάλη χρήση του ιντερνέτ, το οποίο βοηθά στην άμεση επικοινωνία με άλλες υπηρεσίες ανά τον κόσμο. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει έντονη προσπάθεια μηχανογράφησης όλων των δεδομένων που υπάρχουν στους οργανισμούς, δημόσιους ή μη, δίνοντας τη δυνατότητα για πιο άμεσο έλεγχο αλλά και διοίκηση.

Ο ρυθμός της τεχνολογικής ανάπτυξης στην Ελλάδα έχει παραμείνει μικρός μέχρι πριν λίγα χρόνια διότι οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη ήταν πολύ μικρές, είτε για λόγους έλλειψης αποθεματικών ταμείου είτε έλλειψης ενδιαφέροντος για αναζωογονοποίηση της επιχείρησης.

ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ευρωπαϊκή ένωση έχει δημιουργήσει ένα νομοθετικό πλαίσιο για την προστασία του περιβάλλοντος πολύ σκληρό για τις επιχειρήσεις. Σαν αποτέλεσμα είχε τη μετανάστευση πολλών βιομηχανιών σε χώρες του τρίτου κόσμου και σε χώρες που είχαν πιο λιτά μέτρα προστασίας. Μπορεί η συγκεκριμένη νομοθεσία να αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την προστασία του πολίτη όμως η διαδικασία είναι επώδυνη για τις επιχειρήσεις αυξάνοντας το συνολικό κόστος στα ύψη.

Στον συγκεκριμένο επιχειρηματικό κλάδο υπάρχουν νόμοι πάνω στην προστασία του περιβάλλοντος οι οποίοι είναι καταλυτικοί για την πορεία μιας επιχείρησης. Πολλά από τα υλικά τα οποία χρησιμοποιούνται στη διαδικασία ανακαίνισης των αεροσκαφών είναι επικίνδυνα και τοξικά για το περιβάλλον κάνοντας τη χρήση τους προκαθορισμένη και οριοθετημένη, ειδάλως θα υπάρχουν ρήτρες καταστροφικές. Πολλές φορές η ευρωπαϊκή ένωση μπορεί να σταματήσει την λειτουργία οργανισμών οι οποίοι δεν τηρούν το πλαίσιο της. Τέλος, μετά από τις οποιεσδήποτε διεργασίες τα υλικά που δεν χρησιμοποιήθηκαν θα πρέπει να συλλέγονται και να καταστρέφονται, όπως έχει οριστεί. Αυτή διαδικασία γίνεται είτε από την ίδια την εταιρία ή από άλλες που ασχολούνται με αυτό το αντικείμενο.

ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Υπάρχει ένα νομοθετικό πλαίσιο το οποίο καθορίζει τις υποχρεώσεις του οργανισμού. Αυτό το πλαίσιο είναι ευρωπαϊκό αλλά και εθνικό. Σχετίζεται με τη στάση της εταιρίας απέναντι στο περιβάλλον, απέναντι στους εργαζόμενους, στις πληρωμές τις οποίες έχει να κάνει, αλλά και στις φορολογικές της υποχρεώσεις. Είναι ένα στοιχείο το οποίο καθορίζει την αλληλεπίδρασή της στην αγορά ,αλλά και την πορεία της μέσα στο κοινωνικό σύνολο. Το κράτος εκτελεί συνεχείς ελέγχους στις επιχειρήσεις για να επιβεβαιώσει την ομαλή και σωστή λειτουργία, θέτει δε κυρώσεις σε περίπτωση που κάτι δεν γίνεται όπως αρμόζει.. Κάθε κίνηση η οποία γίνεται αποτελεί μέρος μιας δαιδαλώδους γραφειοκρατίας. Αυτή πολλές φορές χρονοτριβεί και καθυστερεί τις λειτουργίες της επιχείρησης, αυξάνοντας το σταθερό και μεταβλητό κόστος της.

Γίνεται μια προσπάθεια το τελευταίο διάστημα, λόγω πίεσης από ευρωπαϊκούς φορείς για να απελευθερωθούν οι επιχειρήσεις από όλο αυτό το γραφειοκρατικό σύστημα, έτσι ώστε να γίνονται οι ενέργειες άμεσα, αλλά και να προσελκύουν ξένες επενδύσεις. Υπάρχουν εθνικοί κανονισμοί, βάσει των οποίων η επιχείρηση πρέπει να ελέγχεται από το κράτος για τις υπηρεσίες που προσφέρει. Οι κανονισμοί αυτοί έχουν στόχο να διασφαλίζεται η ποιότητα και η πληρότητα των γνώσεων προς τους εκπαιδευόμενους ιπταμένους, έτσι ώστε να τους δίνεται η δυνατότητα εργασίας σε αεροπορικές εταιρίες.

Σαφώς και είναι υποχρέωση της κάθε δραστηριότητας να ακολουθεί το νομοθετικό πλαίσιο στο οποίο υπάγεται, διότι έτσι διασφαλίζεται η σωστή λειτουργία του κρατικού μηχανισμού αλλά και η ατομική προστασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

Μια ανάλυση SWOT είναι ένας γρήγορος τρόπος εξέτασης του οργανισμού, κοιτάζοντας τις εσωτερικές δυνάμεις και τις αδυναμίες σε σχέση με τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές. Με τη δημιουργία μιας ανάλυσης SWOT, μπορεί κανείς να δει όλους τους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον οργανισμό σαν σύνολο ή τμηματικά. Είναι μια εύκολη ανάλυση για να διαβάσει, εύκολο να δημιουργηθεί, και εύκολο να μεταδοθεί και στο υπόλοιπο τμήμα της επιχείρησης. Οι Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές που θα αναπτυχθούν παρακάτω ,σχηματίζουν την SWOT με στόχο την απάντηση σε ερωτήματα όπως, πώς θα βασιστεί η επιχείρηση στις δυνάμεις της, πώς θα μειώσει τις αδυναμίες της, πώς θα επενδύσει στις ευκαιρίες της και πώς θα αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις απειλές.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Δύναμη ονόματος
- Εξειδικευμένο προσωπικό
- Διεθνής αναγνώριση των πτυχίων
- Μικρή διαφοροποίηση από τις τιμές της αγοράς
- Μονοπώλιο στο κομμάτι ανακαίνισης μεγάλων αεροσκαφών

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Χρόνος αναμονής για την έναρξη μαθημάτων
- Δυσκολία εισαγωγής εκπαιδευόμενων
- Απομακρυσμένα τα αεροναυπηγία από αστικές περιοχές

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Ανάπτυξη αεροπλοΐας
- Αύξηση των καθημερινών πτήσεων στο εσωτερικό
- Στις διαδικασίες επισκευών δίνεται έμφαση στην ποιότητα και ασφάλεια
- Ανάπτυξη των βαλκανικών οικονομιών- συνεργασία

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Ιδρύονται ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις τέτοιου ενδιαφέροντος στην Μέση Ανατολή
- Δυνατότητα μαθητών, να παρακολουθήσουν εκπαίδευση σε άλλες σχολές, στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό
- Έλλειψη εξοπλισμού για flight simulator

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

1. *Όνομα της επιχείρησης:* Η επιχείρηση είναι ο leader στον κλάδο, έχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Διαθέτει ένα όνομα συνδεδεμένο με τον χώρο των εκπαιδεύσεων αλλά και των ανακαινίσεων των αεροσκαφών. Όμως δεν θα σταματήσει αυτό στα ελλαδικά σύνορα, ένα τμήμα της εταιρίας βρίσκεται στο Dubai όπου γίνεται και το κομμάτι του marketing και branding της επιχείρησης. Οι περισσότερες και μεγαλύτερες συμφωνίες με ετέρους κανονίζονται εκεί, διότι εκεί εδρεύουν οι αντιπροσωπίες των περισσότερων εταιριών του κλάδου.

Ένα στοιχείο ακόμα αποτελεί η προσπάθεια την εταιρίας να εκσυγχρονίζεται αλλά και να παίρνει πιστοποιήσεις για τέτοια γεγονότα. Η Jetstream έχει καταφέρει να έχει στο δυναμικό της κάθε πιστοποίηση ποιότητας των operation της που υπάρχει σήμερα στην αγορά, αλλά και να υιοθετήσει κάθε νέα τεχνολογία.

2. *Εξειδικευμένο προσωπικό:* Το προσωπικό χωρίζεται σε ομάδες ανάλογα με το αντικείμενο ενασχόλησης. Στο κομμάτι των operations υπάρχουν στελέχη τα οποία έχουν γνώσεις πάνω στη διοίκηση, διαχείριση των οικονομικών και του προσωπικού. Διαθέτουν όλοι προϋπηρεσία σε κάποια εταιρία του κλάδου, δίνοντας γνώσεις πάνω στον κλάδο και στο αντικείμενο ενασχόλησης. Στο τμήμα των εκπαιδεύσεων, το προσωπικό καταρτίζεται κυρίως από τους εκπαιδευτές οι οποίοι είναι απόστρατοι ιπτάμενοι της πολεμικής ή της πολιτικής αεροπορίας. Είναι εκπαιδευμένοι σε ότι σύγχρονο υπάρχει αλλά και τα αντίστοιχα βιογραφικά τους έχουν διακρίσεις βάσει των ικανοτήτων τους. Επιπρόσθετα, περνούν από μια ετήσια διαδικασία εξέτασης από την Υ.Π.Α. η οποία είναι διεθνούς αναγνώρισης. Τέλος, στο κομμάτι των ανακαινίσεων και επισκευών το προσωπικό απαρτίζεται από αεροναυπηγούς και μηχανολόγους, εξειδικευμένους πάνω σε ορισμένους τύπους αεροσκαφών. Πολλοί από αυτούς, έχουν εργασθεί σε κατασκευαστικές εταιρίες αεροσκαφών στο παρελθόν.

3. *Διεθνής αναγνώριση των πτυχίων:* Η Jetstream διαθέτει πιστοποιήσεις όπως η ATO²⁶ (AVIATION TRAINING ORGANIZATION) , η οποία είναι με την αιγίδα της EASA (EUROPEAN AVIATION SAFETY AGENCY) και UAE, και από την GCAA (GENERAL CIVIL AVIATION AUTHORITY με στόχο την απόκτηση ενός διεθνούς προφίλ. Αυτό αναγνωρίζεται από όλες τις αεροπορικές εταιρίες και οργανισμούς για οργάνωση-διαχείριση, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού. Τα προγράμματα εκπαιδεύσεων ιπτάμενων που προσφέρει η εταιρία είναι μεγάλης αναγνώρισης από κάθε οργανισμό σε όλο τον παγκόσμιο κλάδο.

4. Το κόστος εκπαίδευσης είναι περίπου το ίδιο σε όλες τις σχολές, εκτός από αυτήν της Οξφόρδης. Επειδή η οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα είναι σε ύφεση, η Jetstream προτίθεται να βοηθήσει και να οργανώσει προγράμματα αποπληρωμής σε όσους ενδιαφέρονται να φοιτήσουν.

5. Οι υπηρεσίες της εταιρίας σε θέματα επισκευών και ανακαινίσεων σχετίζεται κυρίως με μεγάλα αεροσκάφη, κάτι το οποίο την κάνει μοναδική στον εγχώριο κλάδο. Αυτό είναι πολύ σημαντικό και στο κομμάτι των μικρότερων αεροσκαφών διότι η γνώση που απαιτείται για την επισκευή μεγάλων αεροσκαφών καλύπτει πλήρως και όλες τις άλλες κατηγορίες.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

1. *Χρόνος αναμονής για την έναρξη μαθημάτων:* Η ζήτηση από υποψηφίους είναι μεγάλη διότι η αεροπλοΐα είναι ένα χώρος με μεγάλη ανάπτυξη, ειδικά στην εποχή μας που η ταχύτητα είναι κύριος παράγοντας την καθημερινότητας. Οι αιτήσεις από ενδιαφερομένους έρχονται καθημερινά όχι μόνο από την Ελλάδα αλλά και από όλο τον κόσμο με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια μεγάλη συλλογή από φάκελους, οι οποίοι θα πρέπει να ελέγχουν. Δυστυχώς ο χρόνος για να γίνει λεπτομερής έλεγχος σε όλους τους φακέλους είναι μεγάλος και απασχολεί μεγάλο αριθμό προσωπικού.
2. *Δυσκολία εισαγωγής εκπαιδευόμενων:* Για την εισαγωγή τους υπάρχουν υψηλές προϋποθέσεις και ικανότητες που απαιτούνται, συνεπώς μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων απορρίπτονται. Ένα άλλο σημείο είναι ότι οι θέσεις είναι πολύ λίγες.
3. *Απομακρυσμένες εγκαταστάσεις:* Οι εγκαταστάσεις στις οποίες γίνονται οι επισκευές είναι απομακρυσμένες από τα μεγάλα αστικά κέντρα. Πολλές φορές είναι δύσκολη η μετάβαση σε αυτά, ενώ αυτό είναι συχνό και αναγκαίο γεγονός. Το κέντρο επισκευών βρίσκεται σε περιοχή της Πελοποννήσου, όπου το οδικό δίκτυο είναι ελλιπές.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

1. *Ανάπτυξη αεροπλοΐας:* Η χρήση την αεροπλοΐας έχει αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια. Η μετάβαση σε διάφορα μέρη, λόγω επαγγελματικών υποχρεώσεων ή άλλων, είναι πλέον καθημερινότητα για πολλούς ανθρώπους. Αποτελεί τον πιο άμεσο και γρήγορο τρόπο μετακίνησης ή μεταφοράς. Τα τελευταία έχει παρατηρηθεί και η προσπάθεια να γίνει ηγεσία τιμής στην αγορά μέσω πτήσεων charter, το οποίο δηλώνει ότι η ζήτηση είναι συνεχώς αυξανόμενη.
2. *Αύξηση των καθημερινών πτήσεων στο εσωτερικό:* Ο αριθμός πτήσεων στο εσωτερικό της Ελλάδας συνεχώς αυξάνεται, βέβαια όχι όπως στο εξωτερικό. Έχει παρατηρηθεί αύξηση του αριθμού πτήσεων καθημερινά στα αεροδρόμια όλης της Ελλάδας. Με την εμφάνιση της Ryanair βλέπουμε ότι η ζήτηση αυξάνεται και ότι το μέχρι πρότινος μονοπώλιο της Aegean Airlines άρχισε να σπάει. Το τελευταίο εξάμηνο

εμφανίστηκε και άλλη μια εταιρία πτήσεων charter, η Astra, ελληνικής προέλευσης σε συνεργασία με την Air Berlin.

3. *Ποιότητα και ασφάλεια στη διαδικασία των επισκευών:* Την τελευταία δεκαετία παρατηρείται ανάπτυξη του εμπορίου των χώρων των Βαλκανίων, ώστε να αποτελεί η Ελλάδα τον εμπορικό πυλώνα όλων αυτών. Οι αναπτυσσόμενες οικονομίες έχουν καλό κλίμα για επενδύσεις ειδικά όταν μιλάμε για επιχειρήσεις που έχουν market share σε άλλες αγορές. Μπορεί να δημιουργηθεί μια συνεργασία και με εταιρίες τοπικές που έχουν σχέση με τον κλάδο, βοηθώντας την επιχείρηση να εισέλθει στην αγορά.
4. *Ανάπτυξη των βαλκανικών οικονομιών - συνεργασία:* Το κόστος επισκευής σε κάθε περίπτωση είναι μεγάλο. Τα υλικά και οι υπηρεσίες που δαπανώνται είναι τελευταίας τεχνολογίας, προερχόμενα από εταιρίες ολιγοπωλιακές. Η ασφάλεια και η ποιότητα είναι το σημαντικότερο στοιχείο κάθε αεροπορικής και αεροναυπηγικής εταιρίας οπότε μείωση κόστους δεν γίνεται να εφαρμοστεί. Πρέπει να σημειωθεί ότι το κόστος αγοράς ενός αεροσκάφους είναι τρομερά μεγάλο, όπως και το κόστος σε περίπτωση βλάβης ή ατυχήματος μπορεί να στοιχίσει τη φήμη και πελατεία μιας ολόκληρης εταιρίας. Στόχος είναι η τελειότητα των διεργασιών έτσι ώστε ο πελάτης να είναι σίγουρος για το αεροσκάφος το οποίο έχει εμπιστευτεί στα χέρια της εταιρίας.

ΑΠΕΙΛΕΣ

1. *Ιδρύονται ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις τέτοιου ενδιαφέροντος στην Μέση Ανατολή* Η Μέση Ανατολή αποτελεί κέντρο εμπορικό όλου του κόσμου με ραγδαία ανάπτυξη και με την παρουσία των μεγαλύτερων επενδυτών. Την τελευταία δεκαετία βλέπουμε ανάπτυξη και στον κλάδο την αεροπλοΐας με την εμφάνιση και εξάπλωση νέων αραβικών αεροπορικών εταιριών. Οι προβλέψεις είναι ευοίωνες για αυτούς, παρακολουθώντας τις παραγγελίες που έχουν γίνει με στόχο την αύξηση του στόλου τους. Επειδή η Μέση Ανατολή αποτελεί εμπορικό κέντρο, οι αερομεταφορές όλο και αναπτύσσονται με απώτερο αποτέλεσμα τη δημιουργία

νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αλλά και την αντιπροσώπευση των ήδη υπαρχόντων από όλα τα μέρη του κόσμου. Είναι ένας κλάδος που ο ανταγωνισμός, θα γίνει ακόμα πιο έντονος κάνοντας την διατήρηση του μεριδίου στην αγορά, την σημαντικότερη πρόκληση για κάθε επιχείρηση.

2. *Δυνατότητα μαθητών, να παρακολουθήσουν εκπαίδευση σε άλλες σχολές, στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό:* Οι υποψήφιοι για εκπαίδευση είναι αρκετά πολλοί σαν αριθμός, διότι προέρχονται από πολλές χώρες ανά τον κόσμο. Αυτή η γλωσσολογική ποικιλομορφία πολλές φορές δρα αρνητικά, διότι κάποιιοι εξ αυτών δεν είναι άριστοι γνώστες της αγγλικής γλώσσας. Συνεπώς είναι πολύ πιθανό να επιλέξουν μια άλλη σχολή εκπαίδευσης η οποία θα παρέχει μαθήματα στη γλώσσας τους. Είναι ένας ανασταλτικός παράγοντας ο οποίος πρέπει να εξεταστεί, αν η εταιρία θέλει να διατηρήσει το ποσοστό της στην αγορά.

3. *Έλλειψη εξοπλισμού για προσομοιώσεις πτήσεων:* Το τμήμα των εκπαιδύσεων διαθέτει μια μεγάλη γκάμα υλικού που χρησιμοποιούν οι μαθητές. Σε αυτό περιλαμβάνονται και τα αεροσκάφη στα οποία γίνονται τα πρακτικά μαθήματα. Προτού γίνουν αυτά, οι μαθητές περνούν από ένα σύστημα εκπαίδευσης το οποίο προσομοιώνει μια πτήση. Έναν τέτοιο προσομοιωτή, flight simulator, είναι το απόλυτο εργαλείο όχι μόνο για του μαθητές αλλά και για τους ιπτάμενους που θέλουν να περάσουν από εξετάσεις για να ανανεώσουν την άδεια ασκήσεως του επαγγέλματος τους. Αποτελεί ένα τρομερά κοστοβόρο προϊόν το οποίο η Jetstream δεν έχει στο δυναμικό της. Αν δεν φροντίσει για την αγορά ενός τέτοιου εκπαιδευτικού υλικού τότε είναι πολύ πιθανόν να χάσει εκπαιδευομένους γιατί αναγκάζεται να τους στέλνει σε άλλες σχολές του εξωτερικού οι οποίες έχουν τέτοιες παροχές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER

Μια επιχείρηση στον σχεδιασμό της στρατηγικής της χρειάζεται να κατανοήσει το εξωτερικό περιβάλλον της στο οποίο λειτουργεί. τα δυο πιο σημαντικά εργαλεία που έχει είναι η ανάλυση PESTLE, που αναλύσαμε πριν, και οι πέντε δυνάμεις του Michael E. Porter.

Η ανάγκη της κατανόησης του μακροπεριβάλλοντος είναι αναγκαία για την στρατηγική σχεδίαση, όμως είναι μονομερής. Είναι σημαντικό να αναγνωριστούν οι ανταγωνιστές και η επιρροή που μπορεί να έχουν στην λειτουργία της επιχείρησης. Για να πετύχει αυτό χρειάζεται να γίνει ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Michael E. Porter.

Το 1979 ο Michael E. Porter διευκρίνισε τις πέντε πιο σημαντικές δυνάμεις που θεμελιώνουν την ελκυστικότητα μιας αγοράς ή ακόμη και ενός τμήματος της σε ένα μεγάλο χρονικό περιθώριο. Έχει ονομαστεί ανάλυση πέντε δυνάμεων του Michael E. Porter και είναι ένα μοντέλο το οποίο δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να αναλύσει τον κλάδο της με έναν τρόπο που συνοπλογοίζει την δραστηριότητα των ανταγωνιστών. Είναι ζωτικό κομμάτι για την δημιουργία της στρατηγικής και πρέπει να γνωρίζουν τα στελέχη πώς λειτουργεί και πώς μπορούν σε συμβάλουν σε αυτό.

Ένα θετικό της χρήσης αυτής της ανάλυσης σε μια επιχείρηση είναι η δυνατότητα να οριστεί η αγορά με σωστό τρόπο. Ορίζοντας της αγοράς με τρόπο ανακριβή, μπορεί να κάνει την αναγνώριση των ανταγωνιστών αδύνατη, σε θέματα αναγκών της αγοράς και ευκαιριών.

Οι πέντε δυνάμεις που χρησιμοποιεί το μοντέλο για να δει τις πιθανές ευκαιρίες και κινδύνους της αγοράς είναι

- Απειλή νεοεισερχομένων
- Κίνδυνος υποκατάστατων αγαθών
- Διαπραγματευτική δύναμη πελατών
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι πρώτες τρεις μπορούν να χαρακτηριστούν ως οριζόντιος ανταγωνισμός, επειδή κάθε μια δύναμη δρα με τον ίδιο τρόπο μέσα στην αγορά. Οι άλλες δυο μπορούν χαρακτηριστούν ως κάθετος ανταγωνισμός, διότι λειτουργούν μέσα στην αλυσίδα προμήθειας.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτή την ανάλυση για να μπορέσουν να κάνουν ποσοτική αξιολόγηση της στρατηγικής θέσης τους στην αρχή μιας λειτουργίας ή στην αξιολόγηση μιας διαδικασίας. Η μέθοδος αυτή βοηθά στην αναγνώριση πιθανών ευκαιριών, ειδικά αν υπάρχει στόχος η εισαγωγή σε μια καινούργια αγορά, ή αν αναζητάτε τρόπος διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές.

1.ΑΠΕΙΛΗ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ

Ο κίνδυνος νεοεισερχομένων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι πολύ μικρός. Οι δυσκολίες εισαγωγής είναι πολλές, διότι το κόστος είναι πολύ μεγάλο. Το κόστος της ανακαίνισης ενός αεροσκάφους είναι υπέρογκο και σε μερικές περιπτώσεις η επισκευή τμημάτων πρέπει να γίνει σε άλλες χώρες, όπως η Αμερική. Για παράδειγμα το κόστος των μεταφορικών μιας τουρμπίνας από την Ελλάδα στην Αμερική, για να επισκευαστεί, μπορεί να αγγίξει το ποσό των 90.000 ευρώ. Ένα άλλο κομμάτι πολύ σημαντικό είναι η τεχνογνωσία. Το προσωπικό το οποίο η επιχείρηση διαθέτει, είναι εξειδικευμένο και εκπαιδευμένο, κάτι το οποίο καθιστά ανέφικτο να υπάρχει μεγάλος αριθμός υποψηφίων για πρόσληψη. Επίσης τα συμβόλαια ανάμεσα στην επιχείρηση και τον εργαζόμενο είναι τέτοια που δεν του επιτρέπει να εργάζεται και σε άλλη εταιρία.

2.ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΑΓΑΘΩΝ

Η μόνη υποκατάσταση των υπηρεσιών επισκευής και ανακαίνισης είναι η αγορά ενός νέου αεροσκάφους από τον πελάτη αντί επισκευής του παλιού. Απαιτεί τεράστια δαπάνη την οποία ελάχιστες εταιρίες μπορούν να κάνουν. Σε αντίθεση η επισκευή ενός αεροσκάφους είναι πιο προσιτή. Ο χρόνος ζωής ενός αεροσκάφους αγγίζει τις δύομιση δεκαετίες, όποτε η αξία του αποσβένεται με χαμηλό ρυθμό, και η αντικατάσταση του είναι σχεδόν απίθανη. Στον κλάδο στον οποίο βρίσκεται η επιχείρηση, ο κίνδυνος των υποκατάστατων αγαθών είναι τρομερά μικρός.

3.ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Οι πελάτες της Jetstream είναι μαθητές που θέλουν να γίνουν ιπτάμενοι της πολιτικής αεροπορίας. Έχουν μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη, διότι οι επιχειρήσεις με αντίστοιχη ενασχόληση είναι λίγες. Σχολές πιλότων και προσωπικού είναι μονός αριθμός και οι περισσότερες δεν έχουν τις πιστοποιήσεις που διαθέτει η Jetstream. Επιπρόσθετα το κόστος των μαθημάτων έχει μικρές διακυμάνσεις στον κλάδο.

Στον χώρο των ανακαινίσεων πελατών της εταιρίας είναι αεροπορικές εταιρίες και ιδιώτες που δίνουν τα αεροσκάφη τους για επισκευή λόγω κάποιας επισκευής που χρειάζεται ή ανακαίνισης. Οι εταιρίες που έχουν προδιαγραφές για επισκευή μεγάλων αεροσκάφων, είναι μια στην Ελλάδα, η Jetstream. Η αγορά σε αυτό το κομμάτι τείνει να γίνει μονοπωλιακή, στα ελλαδικά γεωγραφικά πλαίσια. Η βασική διαφορά είναι ότι οι άλλες εταιρίες έχουν δυνατότητα ανακαίνισης μικρότερων αεροσκαφών, τα οποία συνήθως είναι μικρά ιδιωτικά ή εκπαιδευτικά. Όσον αφορά στην αγορά του εξωτερικού, είναι πολλές οι επιχειρήσεις ειδικά στις Ηνωμένες Πολίτες της Αμερικής. Έτσι η εταιρία, προσπαθεί να έχει θέση στην αγορά της Ευρώπης, των Βαλκάνιων και στην Μέση Ανατολή. Τέλος, το 2015 η εταιρία αγόρασε ένα αερολιμένα στο Αίγιο για να βελτιώσει τις ήδη υπάρχουσες εγκαταστάσεις, στοχεύοντας σε υπηρεσίες υψηλότερου επιπέδου, με απώτερο σκοπό την βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης.

4. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι προμηθευτές αποτελούν ένα κύριο παράγοντα στην διαδικασία των ανακαινίσεων. Η Jetstream είναι σε συνεργασία με προμηθευτές που βρίσκονται κυρίως στο εξωτερικό. Έχουν ως προϊόν ανταλλακτικά για επισκευές αεροσκαφών και υλικά για ανακαινίσεις. Οι πιο σημαντικοί προμηθευτές της εταιρίας είναι η AirBase Interiors, με υλικά για ανακαινίσεις, με έδρα το Λονδίνο και η Avio Diepen, με ανταλλακτικά μηχανής και ηλεκτρολογικά, που εδρεύει στην Ολλανδία. Ο αριθμός των προμηθευτών ανά την Ελλάδα αλλά και ανά τον κόσμο είναι πολύ μικρός, τα προϊόντα τους είναι μικρής ζήτησης, με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική δύναμη τους να είναι πολύ ισχυρή. Η εμπιστοσύνη σε αυτούς είναι το κύριο θέμα, γιατί τα προϊόντα τους πρέπει να βρίσκονται την κατάλληλη ώρα στο κατάλληλο μέρος. Σε κάθε άλλη περίπτωση, το κόστος την ανακαίνισης-επισκευής ανεβαίνει δραματικά διότι το κόστος αδράνειας όλο και αυξάνεται. Οι μισθοί και τα έξοδα σε μια τέτοια διαδικασία είναι υψηλά και δεν σταματούν καθ' όλη την διαδικασία, ούτε σταματούν αν κάτι χρονικά πάει λάθος. Συνεπώς είναι προτιμότερο να διαθέτει η επιχείρηση φερέγγυους προμηθευτές παρά να φλερτάρει με το αβέβαιο.

5. ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ο ανταγωνισμός σε αυτό τον κλάδο των εκπαιδύσεων είναι έντονος. Βασίζεται στο focus, στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και ο αριθμός των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων είναι χαμηλός. Το κομμάτι του marketing βασίζεται στην ποιότητα των μαθημάτων και στην αναγνώριση των πτυχίων από τους διεθνείς οργανισμούς ανά τον κόσμο. Δίνεται βάση και ενδιαφέρον στην απορρόφηση στον χώρο εργασίας έτσι, ώστε οι μαθητές να μην έχουν αμφιβολία για το μέλλον. Ένα ακόμα σημαντικό μέρος, είναι αυτό της διαφήμισης από στόμα σε στόμα. Επειδή δεν υπάρχει ανεπτυγμένη διαφήμιση σε αυτούς τους επιχειρηματικούς χώρους, το σημαντικότερο κομμάτι είναι οι πελάτες να είναι ευχαριστημένοι κατά την διάρκεια αλλά και μετά το πέρας των μαθημάτων. Τέλος, βασικό στοιχείο αποτελεί και η ενημέρωση πάνω στο κομμάτι ανανέωσης πτυχίων. Τα περισσότερα πτυχία ιπταμένων χρειάζονται ανά δυο χρόνια ανανέωση κάτι για το οποίο η επιχείρηση ενημερώνει τον πελάτη προτού λήξει. Πιο έντονο ακόμη γίνεται στα πτυχία TRI και TRE τα οποία λήγουν κάθε χρόνο. Σε περίπτωση που δεν το ανανεώσει ο πελάτης δυο μήνες πριν την λήξη, τότε αναγκάζεται να πληρώσει αλλά και να κάνει τα μαθήματα από την αρχή. Είναι λοιπόν πολύ σημαντική η σε σωστό χρόνο ενημέρωση.

Στον χώρο των ανακαινίσεων ο ανταγωνισμός αναπτύσσεται στο κομμάτι των μικρών αεροσκαφών, γιατί η Jetstream είναι η μόνη που ασχολείται και με μεγάλα. Θεωρούμε λοιπόν ότι στο κομμάτι των ανακαινίσεων μεγάλων αεροσκαφών υπάρχει μονοπώλιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Κάθε πληροφοριακό σύστημα διαθέτει ένα αριθμό δεδομένων που λαμβάνει, επεξεργάζεται και στο τέλος τα παραθέτει σε διάθεση στα στελέχη της επιχείρησης (Curtis, Cobham 2008). Αυτό αποτελεί μια συντομογραφία την όλης διαδικασίας. Για να κατανοήσουμε ορθά τον τρόπο που δουλεύει το σύστημα, είναι σημαντικό να διυλίσουμε κάθε στοιχείο αυτού.

Δεδομένα Vs. Πληροφορία

Η κάθε επιχείρηση έχει ένα πλήθος πληροφοριών που κάνει χρήση. Κάθε γεγονός καταγράφεται ως μια αναφορά, π.χ. μια πώληση καταγράφεται στο βιβλίο πωλήσεων (Boddy, Boonstra, Kennedy 2005). Παρ'όλα αυτά δεν αποτελεί πληροφορία μέχρι να περάσει από ένα σύστημα επεξεργασίας και τα αποτελέσματα να προωθηθούν για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Για παράδειγμα το μέγεθος από τις πωλήσεις μπορεί να

συγκεντρωθεί με αλλά στοιχεία από πωλήσεις και το αποτέλεσμα να προστεθεί στο λογαριασμό ελέγχου χρεών. Αυτό, κατά συνέχεια, θα σχηματίσει μια αναφορά για τους μετόχους και αργότερα, ένα μέρος του τελικού ισολογισμού της επιχείρησης. Ο λόγος ύπαρξης αυτής της διαδικασίας είναι να παρέχει μια γενική εικόνα της επιχείρησης, πιο δε συγκεκριμένα για τα περιουσιακά στοιχεία και τις υποχρεώσεις αυτής. Μετά την επεξεργασία των γεγονότων και την δημιουργική μετατροπή αυτών σε χρήσιμες για την επιχείρηση πληροφορίες, ακολουθεί η διαδικασία επεξεργασίας αυτών (Boddy, Boonstra, Kennedy 2005). Για την καλύτερη κατανόηση την όλης διαδικασίας, είναι καλύτερο να την χωρίσουμε σε τμήματα. Οι τύποι είναι οι εξής, σύμφωνα με τον Curtis και Cobham (2008)

1. διαχωρισμός σε κατηγορίες- κατηγοριοποίηση
2. επαναπροσδιορισμός της πληροφορίας
3. σύνοψη των πληροφοριών
4. υπολογισμοί βάσει των πληροφοριών
5. επιλογή πληροφοριών βάσει χρηστικότητας

Αποτελούν πληροφορίες συγκεντρωμένες από το εσωτερικό περιβάλλον , αλλά και το εξωτερικό, με στόχο την εξυπηρέτηση συμφερόντων της επιχείρησης. Για παράδειγμα μπορεί να είναι πληροφορίες που στοχεύουν στη συλλογή στοιχείων για τις πωλήσεις, ή για νομοθετικούς λόγους, όμως ο απώτερος σκοπός όλων αυτών είναι η δυνατότητα λήψης αποφάσεων βασισμένων σε αυτές τις πληροφορίες. Για να κατανοήσουμε πιο εύκολα κάτι τέτοιο πρέπει να εντυπώσουμε στο κομμάτι της λήψης αποφάσεων από τις επιχειρήσεις. Το βασικότερο που πρέπει να κατανοήσουμε είναι ότι η λήψη αποφάσεων επάνω σε θέματα που αφορούν την πορεία της επιχείρησης είναι πολύ σοβαρό, γι' αυτό γίνεται συλλογικά και όχι από ένα άτομο ή κατ' επέκταση ένα στέλεχος(Curtis, Cobham 2008).Οι λήπτες αποφάσεων μιας επιχείρησης πρέπει να έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημα της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, αλλά και το γνωστικό και πνευματικό υπόβαθρο για να μπορούν να κρίνουν-αξιολογήσουν-ιεραρχήσουν τις πληροφορίες τις οποίες έχουν συλλέξει. Σαν επιχείρηση, στοχεύουν να αξιολογήσουν τις πληροφορίες που διαθέτουν από μια οπτική γωνία τέτοια, ώστε οι αποφάσεις που θα παρθούν από τους λήπτες αποφάσεων να έχουν κατεύθυνση ίδια με τον σκοπό της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Ο ρόλος του μοντέλου λήψης αποφάσεων έχει στόχο την ενίσχυση της στρατηγικής λήψης αποφάσεων, από τον ακαδημαϊκό χώρο στην πρακτική εφαρμογή. Παρόλο που η σχέση αυτού του μοντέλου με την στρατηγική δεν έχει πολλά χρόνια, φαίνεται να είναι πολύ σημαντική λόγω επιθυμίας για εκτενή ανάλυση και ανάγκης προερχομένης από την πολυπλοκότητα της στρατηγικής σχεδίασης (Franco,2011).

A. ΜΟΝΤΕΛΟ ΛΗΨΕΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Τα στελέχη των επιχειρήσεων έρχονται αντιμέτωπα με τη λήψη αποφάσεων καθημερινά. Η διαίσθηση και ο ορθολογισμός είναι οι δύο τρόποι με τους οποίους ένα άτομο μπορεί να προσεγγίσει την επίλυση προβλημάτων (Thompson 2010). Μερικοί άνθρωποι έχουν δυνατά ένστικτα και τα χρησιμοποιούν ως οδηγούς για τη λήψη αποφάσεων. Βασίζονται στη διαίσθηση και όχι στα γεγονότα. Στην πραγματικότητα, η διαίσθηση είναι η δυνατότητα να έχουν μια αντίληψη για μια κατάσταση ή πληροφορίες χωρίς την ανάγκη για περαιτέρω συλλογισμό. Στην επιχείρηση, οι άνθρωποι χρησιμοποιούν αυτόν τον τύπο

της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, όταν τα γεγονότα δεν είναι διαθέσιμα ή όταν οι αποφάσεις είναι δύσκολες.

Η δεύτερη, αντίθετα, διαδικασία λήψης αποφάσεων ονομάζεται ορθολογική, η οποία είναι όταν τα στελέχη χρησιμοποιούν την ανάλυση, τα γεγονότα και μια βήμα-προς-βήμα διαδικασία για να καταλήξουν σε μια απόφαση. Η ορθολογική λήψη αποφάσεων είναι μια ακριβής, αναλυτική διαδικασία που χρησιμοποιούν οι εταιρίες για να καταλήξουν σε μια απόφαση που βασίζεται στα πραγματικά περιστατικά. Ας ρίξουμε μια ματιά στο πώς η ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να λειτουργήσει σε ένα οργανωτικό περιβάλλον.

Ο κλασικός τρόπος αποτελείται από τέσσερα επίπεδα, που πρέπει να επιτευχθούν, με την βοήθεια των ανάλογων πληροφοριών. Αυτά είναι, , σύμφωνα με τον Curtis και Cobham (2008)

- I. διάγνωση του προβλήματος
- II. σχεδιασμός τρόπων επίλυσης αυτού
- III. επιλογή του βέλτιστου τρόπου
- IV. υλοποίηση διαδικασίας λύσης

A. Η διάγνωση του προβλήματος: Οι λήπτες αποφάσεων, πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να διαγνώσουν το πρόβλημα, το οποίο υπάρχει στην επιχείρηση. Για να μπορέσει να κινηθεί η όλη διαδικασία θα πρέπει τα στελέχη να έχουν ανάλογη πληροφόρηση στη διάθεση τους. Αυτή η πληροφόρηση αποτελεί το αρχικό ερέθισμα και το μέσο από το οποία θα ενημερωθούν για τις λεπτομέρειες του προβλήματος (Pearce, Robinson 2000). Για παράδειγμα, βρίσκουν το αίτιο του προβλήματος αλλά και το σημείο στο οποίο εμφανίστηκε.

B. Ο σχεδιασμός των τρόπων υλοποίησης: Το επόμενο στάδιο αποτελεί ο σχεδιασμός των πιθανών λύσεων του προβλήματος. Με μια σειρά από συνελεύσεις των στελεχών, διευκρινίζονται τα μέσα που υπάρχουν σε διάθεση για την αντιμετώπιση της κατάστασης και ποιά από αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην προκειμένη περίπτωση. Αφού γίνουν μια σειρά από πιθανές προτάσεις και ολοκληρωμένες λύσεις, γίνεται η επιλογή αυτών που είναι εφικτές και άμεσα εφαρμόσιμες (Thompson 2010). Είναι σημαντικό να διευκρινιστούν αυτές που είναι υλοποιήσιμες, για αποφυγή δυσλειτουργιών στο μέλλον.

Γ. Η επιλογή του βέλτιστου τρόπου: Το επόμενο στάδιο είναι η επιλογή της πιο αποδοτικής και δραστηκής λύσης για το προκύπτον πρόβλημα. Όσο πιο σύνθετο είναι ένα πρόβλημα τόσο πιο δύσκολο είναι να αποφασιστεί ποιός τρόπος επίλυσης θα εφαρμοστεί. Μπορεί να δημιουργηθούν μια σειρά από αντιπαραθέσεις διότι οι απόψεις δίστανται, όμως σίγουρα

η λύση που θα εφαρμοστεί, είναι μία (Pearce, Robinson 2000). Σε κάθε άλλη περίπτωση δηλαδή, αν ήθελε υπάρξει ταλάντωση ανάμεσα σε δυο λύσεις το επίπεδο της επιλογής παραμένει ελλιπές.

Δ. Η υλοποίηση της επίλυσης: Το τελευταίο σημείο αποτελεί η υλοποίηση της αποφασισμένης λύσης του προβλήματος (Thompson 2010). Είναι ίσως το πιο δύσκολο διότι υπάρχει ασυνεννοησία ή ο τρόπος εφαρμογής είναι πολύ δύσκολος. Είναι σίγουρα το δυσκολότερο σημείο της λήψης αποφάσεων και παραμονεύει ο κίνδυνος η λύση να είναι ελλιπής η όχι τόσο καλά στοχευμένη (Pearce, Robinson 2000).

Η λήψη σωστών αποφάσεων είναι αυτό που θέλουν τα στελέχη να πετύχουν και αυτό που θα πρέπει να κάνουν. Από την μια πλευρά, οι επιπτώσεις της μη λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι πολύ χειρότερο από το να παρθούν λάθος. Παρόλα αυτά ο φόβος για λανθασμένη λήψη είναι αυτό που μας οδηγεί σε χρήση επιστημονικής προσέγγισης. Αυτό ακριβώς εκπροσωπεί το μοντέλο λήψης αποφάσεων και με την εφαρμογή των πέντε βημάτων εξαλείφεται η αναποφασιστικότητα (Arsham, 2010).

Το μοντέλο είναι αυξανόμενης σημαντικότητας λόγω πέντε στοιχείων που το χαρακτηρίζουν. Οι αποφάσεις είναι, συνήθως μεγάλες, έχουν μεγάλο κίνδυνο και δύσκολα αλλάζουν, έχοντας επιρροή στο μακροπρόθεσμο. Είναι η γέφυρα μεταξύ σκοπών, στόχων και αναδυόμενης στρατηγικής. Μπορούν να αποτελέσουν βασική πηγή γνώσης για οργάνωση και παίζουν σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη των στελεχών (Papadakis and Barwise 1998a, p.1).

B. ΔΟΜΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ο Simon (1965, 1977) διαχώρισε τις αποφάσεις σε δυο είδη, δομημένες και αδόμητες. Οι δομημένες βασίζονται σε ξεκάθαρους κανόνες και μπορούν να εκφραστούν από βήματα καθορισμένα από μια συνολική- εταιρική απόφαση ή από ένα λειτουργικό διάγραμμα ροής. Οι πληροφορίες που θα χρειαστούν για αυτήν την απόφαση είναι συγκεκριμένες και προκαθορισμένες. Σε αντίθεση με τις δομημένες, οι αδόμητες αποφάσεις στηρίζονται συνήθως σε μη καθορισμένες πληροφορίες . Κατ' επέκταση οι αποφάσεις οι οποίες θα παρθούν είναι και αυτές μη καθορισμένες ή αποτελούν σημείο διαφωνίας της διοίκησης. Δεν διαθέτουν ορισμό βημάτων ή κανόνων για την λήψη της τελικής απόφασης.

ΔΟΜΗΜΕΝΕΣ

Η έννοια των δομημένων αναφέρεται σε μια διαδικασία με στόχο τον χειρισμό μιας κατάστασης. Η επίπτωση αυτής της κατάστασης προβλήματος είναι επαναλαμβανομένη για την επιχείρηση. Λόγω αυτής της επανάληψης η επιχείρηση αντιδρά με κινήσεις και δράσεις για να την διαχειριστεί. Ένα παράδειγμα είναι η διαδικασία προσλήψεων. Επαναλαμβάνεται συχνά και κάθε φορά χρειάζεται ένα τρόπο διαφορετικό για να ολοκληρωθεί.

Οι δομημένες αποφάσεις δημιουργούν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο τα στελέχη αρχίζουν και σκέπτονται- δραστηριοποιούνται. Το πλαίσιο αυτό δίνει την δυνατότητα να παίρνονται αποφάσεις γρήγορα και με σταθερότητα και σε δεύτερο βήμα να εκτελούνται. Γνωρίζοντας ότι η διαδικασία που χρησιμοποιείται είναι δοκιμασμένη, δημιουργείται ένα πνεύμα ικανοποίησης κατά την λήψη των αποφάσεων (Murningham, Mowen, 2002).

Ένα καλό παράδειγμα αποτελούν τα επείγοντα ενός νοσοκομείου, στα οποία υπάρχουν ασθενείς με πιθανόν καρδιολογικά προβλήματα. Σε κάθε τέτοια περίπτωση το κόστος μιας λάθος διάγνωσης είναι μεγάλο. Η διαδικασία καρδιολογικών εξετάσεων και η εισαγωγή του ασθενούς στο νοσοκομείο είναι πολύ δαπανηρή, ενώ δίνοντας εξιτήριο, με πιθανό καρδιολογικό πρόβλημα είναι επικίνδυνο. Αξιολογώντας μεγάλο δείγμα από ασθενείς μέσα από μια βάση δεδομένων, μπορούμε να βρούμε τις μεταβλητές που θα βοηθήσουν στη μείωση του λάθους. Οι βασικές μεταβλητές αυτές μπορούν να εξεταστούν πολύ γρήγορα και με ακρίβεια (Gladwell, 2005) . Μπορεί να μην υπάρχει αρκετός χρόνος αξιολόγησης ενός επείγοντος και κρίσιμου περιστατικού, όμως υπάρχει δυνατότητα και χρόνος για προετοιμασία μιας τέτοιας περίπτωσης, δημιουργώντας μια δομή και ακρίβεια για αποτελεσματική λύση.

Είναι πολύ σημαντικό να δημιουργείται μια δομή για την αντιμετώπιση κρίσιμων γεγονότων, όμως είναι επίσης σημαντικό να υπάρχει δομή για αντιμετώπιση επαναλαμβανομένων καταστάσεων, έτσι ώστε να μην χρειάζεται δαπάνη χρόνου για λήψη απλών αποφάσεων. Για παράδειγμα, ένας υπεύθυνος σε εστιατόριο fast-food μπορεί να ορίσει κανόνα, να δίνονται δωρεάν αναψυκτικά ή πατάτες τηγανιτές, σε περίπτωση που υπάρχει καθυστέρηση στην παράδοση της παραγγελίας του πελάτη.

ΑΔΟΜΗΤΕΣ

Η έννοια αδόμητες αναφέρεται στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που δεν είναι πάντα ίδιας μορφής και για την οποία δεν υπάρχουν προκαθορισμένες και σαφείς εντολές από την λειτουργία της επιχείρησης (Mintzberg, et al., 1976, 246). Με άλλα λόγια η επιχείρηση δεν έχει διαδικασία αντιμετώπισης προκαθορισμένη. Αν δεν υπάρχει προκαθορισμένη βοήθεια για αυτόν που θα κάνει την λήψη μιας απόφασης, είναι πιο δύσκολο να εξασφαλιστεί “το μετά” την λήψη αυτής της απόφασης. Δεν είναι σίγουρο αν συνυπολογίστηκαν για αυτή την διαδικασία όλες οι επιλογές και μεταβλητές. Υπάρχει δισταγμός για να αρχίσει μια διαδικασία λόγω έλλειψης αυτοπεποίθησης και φόβου της επίπτωσης μιας κακής απόφασης.

Υπάρχουν πολλές απλές τακτικές για την λήψη αδόμητων αποφάσεων. Σπάνια όμως εμφανίζονται περιπτώσεις τελείως άγνωστες. Η πιο ανθεκτική διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αυτή που συνήθως χρειάζεται, μολονότι δεν είναι σίγουρο αν η επιχείρηση μπορεί να τις ακολουθήσει. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση έχει ένα σύνολο απλών κανόνων που δεν είναι απόλυτα σωστές, όμως έχουν σχεδιαστεί τελείως εμπειρικά. Ένας από αυτούς είναι η αντίθεση μεταξύ του να κατασκευάζει ένα προϊόν ή να το αγοράζει έτοιμο. Μη υπολογίζοντας την σωστή απόφαση, γίνεται η λήψη αποφάσεων πιο εύκολη, διότι οι μετρήσιμες μεταβλητές μειώνονται κατά πολύ.

Ένα στέλεχος που αναλαμβάνει την λήψη αποφάσεων υπολογίζει ένα περιορισμένο σύνολο λύσεων ή μεταβλητών. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι εμπεριέχει την προσωπική

εμπειρία του. Για παράδειγμα, η επιλογή μιας υπερατλαντικής πτήσης, μπορεί να γίνει με μια ευρέως γνωστή παγκόσμια αεροπορική εταιρία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

A. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ (I.S.)

Τα πληροφοριακά συστήματα έχουν γίνει η βάση της λειτουργίας των περισσότερων επιχειρήσεων. Οι τράπεζες δεν θα μπορούσαν να κινήσουν χρήματα, οι κυβερνήσεις να συλλέξουν φόρους, τα νοσοκομεία να μεταχειριστούν τους ασθενείς και τα καταστήματα να γεμίσουν τα ράφια τους χωρίς την χρήση πληροφοριακού συστήματος. Σχεδόν σε κάθε τμήμα, όπως εκπαίδευση, οικονομική διαχείριση, κυβέρνηση, υγεία, παραγωγή, τα πληροφοριακά συστήματα παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο. Η καθημερινή εργασία, επικοινωνία, συλλογή πληροφοριών και λήψη αποφάσεων βασίζονται στην τεχνολογία την πληροφόρησης. Για την έρευνα σχεδίασης ενός ταξιδιού, ένα σύνολο αλληλοσυνδεδεμένων πληροφοριακών συστημάτων χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της διαθεσιμότητας αεροπορικών εισιτηρίων, ξενοδοχείου και για την καταχώρηση κράτησης. Για μια ηλεκτρονική πληρωμή, υπάρχει αλληλεπίδραση με το πληροφοριακό σύστημα της τράπεζας παρά με το προσωπικό αυτής. Τα σύγχρονα σουπερμάρκετ χρησιμοποιούν την τεχνολογία πληροφόρησης για να δουν τις εισερχόμενες παραγγελίες που έχουν γίνει όπως και τις πωλήσεις που επετεύχθησαν εκείνη την περίοδο. Οι περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί βασίζονται στα πληροφοριακά συστήματα που διαθέτουν. Επιχειρήσεις όπως οι τράπεζες, τα ταξιδιωτικά γραφεία, οι εφορίες και τα ηλεκτρονικά καταστήματα βιβλίων μπορούν να χαρακτηριστούν ως επιχειρήσεις τεχνολογίας διότι δίνουν όλο τους το βάρος στα πληροφοριακά συστήματα που διαθέτουν.

Τα τρία βασικά στάδια ενός πληροφοριακού συστήματος είναι η επεξεργασία, η αποθήκευση και ο έλεγχος των πληροφοριών (Alter 1998). Κατά τη διαδικασία της επεξεργασίας έχουμε εισροή πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό της επιχείρησης, οι οποίες περνούν από ένα σύστημα επεξεργασίας με στόχο το φιλτράρισμα των χρήσιμων πληροφοριών από αυτές που είναι ανούσιες για την επιχείρηση. Οι εκροές αποτελούν το αποτέλεσμα αυτής της επεξεργασίας το οποίο με τη σειρά του αποθηκεύεται για να υπάρχει άμεσα διαθέσιμο προς όφελος της διοίκησης για την μετέπειτα λήψη αποφάσεων. Τέλος ο ρόλος του ελέγχου, είναι να μετρήσει την απόδοση της διαδικασίας της επεξεργασίας, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ο σκοπός της όλης λειτουργίας. Χωρίς αυτόν το σύστημα θα δούλευε, δεν θα ξέραμε αν υπάρχουν στη διάθεση μας οι κατάλληλες πληροφορίες και αν η συλλογή τους γίνεται με τον σωστό τρόπο (Boddy, Boonstra, Kennedy 2005).

Τα στοιχεία εισροής και εκροής θεωρητικά μπορεί να είναι οτιδήποτε, όμως όλα καθορίζονται βάσει κάποιων κατηγοριών. Τα στοιχεία εισροής είναι τα υλικά, η ενέργεια, το εργατικό δυναμικό, οι πληροφορίες, οι αποφάσεις και το χρήμα (Pearlson, Saunders 2004).

B. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ⁸

Αναφέρεται σε κάθε σύστημα το οποίο παρέχει πληροφορίες σε όλες τις διαδικασίες διοίκησης μέσα σε μια επιχείρηση. Σήμερα η λειτουργία αυτή σχετίζεται κατά βάση σε ηλεκτρονικά συστήματα υπολογιστών (Stair, Reynolds 2011). Αποτελείται από ένα σύστημα hardware software τα οποία στοχεύει στη διακίνηση και αποθήκευση πληροφοριών. Αυτές με τη σειρά τους επιλέγονται και παρουσιάζονται με μορφή τέτοια, ώστε να είναι σχετιζόμενες με τη λήψη αποφάσεων μέσα στην διοίκηση της επιχείρησης, στον σχεδιασμό και στην καταγραφή των διαδικασιών του οργανισμού. Πλέον όλες οι λειτουργίες διοίκησης έχουν ως βασικό στοιχείο τη χρησιμοποίηση τέτοιων συστημάτων για την άντληση πληροφοριών (Pearlson, Saunders 2004). Παρατηρώντας ιστορικά, βλέπουμε ότι τις δυο τελευταίες δεκαετίες την αύξηση της χρήσης του πληροφοριακού συστήματος και τη στόχευση στη μείωση του κόστους. Μέσα σε αυτή την περίοδο, έγινε και η υιοθέτηση της σημαντικότητας της ταχύτητας και αποτελεσματικότητας των λειτουργιών και των σχετιζόμενων πληροφοριών με αυτές, με σκοπό τη στρατηγική και τον έλεγχο. Αυτά λοιπόν τα δυο στοιχεία μας επέφεραν μια μεγάλη ανάπτυξη στα πληροφοριακά συστήματα. Οι λόγοι που έγινε πράξη όλο αυτό το γεγονός, είναι το κόστος, η ταχύτητα, η αλληλεπίδραση και η ελαστικότητα (Alter 1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ *ανάλυση χαρακτηριστικών της πληροφορίας*

Διάφορα στελέχη χρησιμοποιούν την λέξη σχεδίαση. Όταν όμως οι χρήστες ενός πληροφοριακού συστήματος αναφέρονται στην σχεδίαση αυτού, στοχεύουν στην εξυπηρέτηση μιας επιχειρησιακής λειτουργίας. Τα προβλήματα πρέπει να αναλύονται και οι προϋποθέσεις να καταγράφονται πριν οι λύσεις οριστούν, εξελιχτούν και εφαρμοστούν. Αν όμως μετά από όλα αυτά ο σχεδιασμός ενός πληροφοριακού συστήματος δεν ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχείρησης, τότε δεν θα είχε σκοπό. Με άλλα λόγια η εξυπηρέτηση των επιχειρησιακών αναγκών είναι η βάση. Για να γίνει ο σχεδιασμός του πληροφοριακού συστήματος με ορθό τρόπο πρέπει και οι πληροφορίες που μεταφέρει να χαρακτηρίζονται από κάποια στοιχεία.

Στην ενότητα αυτή θα δούμε ποια στοιχεία θα πρέπει να έχει μια πληροφορία, η οποία κινείται μέσα στο σύστημα, έτσι ώστε να μπορεί να είναι χρήσιμη στα στελέχη και την επιχείρηση (Curtis, Cobham 2008).

ΣΧΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ο σχεδιασμός του πληροφοριακού συστήματος θέλει μεθοδευμένη προσέγγιση. Οι εκροές που δημιουργούνται από την διαδικασία επεξεργασίας των πληροφοριών πρέπει να είναι σχετιζόμενες με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Είναι άκρως σημαντική η κατανόηση του επιπέδου συσχέτισης των πληροφοριών αυτών και των αποφάσεων που θα γίνουν μέσω αυτών, διότι εμφανίζεται ο κίνδυνος της χρήσης μη συσχετισμένων πληροφοριών, οι οποίες κατ' επέκταση θα μας οδηγήσουν σε λάθος κρίση (Curtis, Cobham 2008). Αποτελεί ένα λάθος τετριμμένο, διότι συχνά δίνουμε πληροφορίες οι οποίες αρχικά είναι πιθανόν σχετικές, ενώ επί της ουσίας δεν είναι και είναι πολύ συχνή δικαιολογία για κακή ανάλυση.

ΑΚΡΙΒΕΙΑ

Οι πληροφορίες πρέπει να είναι απόλυτα ακριβείς έτσι ώστε η λήψη αποφάσεων, στο επόμενο στάδιο, να είναι και αυτή ακριβής. Την ακρίβεια η οποία, περιορίζεται από όρια, μπορούμε να την δεχτούμε ειδικά αν αυτή η αύξηση της ακριβείας θα αυξήσει το κόστος ή τον χρόνο που θα χρειαστεί για την επεξεργασία των πληροφοριών.

ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΟΤΗΤΑ

Οι πληροφορίες πρέπει να επεξεργαστούν και να παρουσιαστούν στους λήπτες αποφάσεων στο χρόνο στον οποίο οι πληροφορίες είναι ακόμα χρήσιμες. Με το πέρας του χρόνου η χρησιμότητα των πληροφοριών περνά σε διαδικασία απαξίωσης. Μερικές φορές, βρισκόμαστε στην θέση να δεχτούμε πληροφορίες με μικρότερη ακρίβεια για να μπορέσουμε να συγχρονιστούμε με τον χρόνο στον οποίο χρειαζόμαστε τις πληροφορίες.

ΣΤΟΧΟΣ

Κάθε στέλεχος ενημερώνεται μέσω του συστήματος για τις διεργασίες που έχει να εκτελέσει. Παρόλο που μέσα στο σύστημα υπάρχουν πληροφορίες για όλη την εταιρία, εκείνος έχει πρόσβαση άμεση μόνο σε αυτές που σχετίζονται με την ενασχόληση του (Stair, Reynolds 2011). Ο παραλήπτης των πληροφοριών αυτών έχει μια παρουσίαση από

πληροφορίες χρήσιμες για την λήψη αποφάσεων που έχει να κάνει, για θέματα που αφορούν το αντικείμενο του.

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ

Ο τρόπος με τον οποίο οι πληροφορίες παρουσιάζονται στον χρήστη του πληροφοριακού συστήματος επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των πληροφοριών. Οι κλασικοί τρόποι καθορισμού της διαμόρφωσης πληροφοριών εμπλουτίζονται με γραφήματα και πίνακες (Pearlson, Saunders 2004). Χρήση χρωμάτων και πιο περίπλοκων μεθόδων γραφημάτων, δίνει την δυνατότητα δημιουργίας πιο αποτελεσματικών τρόπων διαμόρφωσης και παρουσίασης των πληροφοριών. Η ελαστικότητα στην αλλαγή μορφής στην παρουσίαση των πληροφοριών, δίνει την δυνατότητα στις εκροές να σχετίζονται με το επίπεδο του παραλήπτη ώστε να κατανοεί τις πληροφορίες.

ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Κάποιες πληροφορίες διατίθενται καλύτερα αν έχουν διαδραστικό χαρακτήρα (Stair, Reynolds 2011). Σε κάθε τέτοια περίπτωση ο χρήστης του πληροφοριακού συστήματος, μπορεί να λάβει επιπλέον πληροφορίες μόνο αν τις ζητήσει ο ίδιος, χωρίς να του εμφανιστούν αυτόματα. Σε περίπτωση εμφάνισης όλων των διαθέσιμων πληροφοριών, θα ήταν πολύ δυσλειτουργικό για τον χρήστη να κατανοήσει και να επεξεργαστεί τις πληροφορίες.

ΕΛΕΓΧΟΣ

Κάθε στέλεχος έχει την δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες που αφορούν τον τομέα του αλλά και τις δραστηριότητες στις οποίες συμμετέχει (Alter 1998). Δεν μπορεί να εισέρθει σε πληροφόρηση που αφορά κάποια οικονομικά στοιχεία της εταιρίας, όπως και σε προτάσεις για επενδύσεις ή συνεργασίες. Αυτό έχει στόχο να μην διαρρέουν τα δεδομένα της εταιρίας, λόγω ευαισθησίας κάποιων σημείων τους. Είναι λογικό αυτό γιατί δεν θέλει η διοίκηση να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένου ούτε να σχηματιστεί μια εικόνα για την επιχείρηση η οποία δεν θα ισχύει. Τα μόνα μέλη του προσωπικού που μπορούν να έχουν πρόσβαση σε όλα τα δεδομένα είναι τα μέλη του διοικητικού συμβούλιου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Ο Bailey (2007) απαριθμεί διαφορετικούς ορισμούς της στρατηγικής, με βάση την διοίκηση επιχειρήσεων, συνοψίζοντας τους στην αναγκαιότητα της επίτευξης του κεντρικού στόχου με τις εκάστοτε ελλείψεις πόρων. Με άλλα λόγια, αναφέρεται στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των αντιπάλων, βάσει ορισμένων επιλογών. Ο Nichols (2010) κάνει διαχωρισμό σε τρεις μορφές στρατηγικής, γενική, εταιρική και ανταγωνιστική. Η πρώτη αναφέρεται στα αποτελέσματα που μπορούν να επιτευχθούν αναλογικά με τους διαθέσιμους πόρους. Η εταιρική στρατηγική συσχετίζεται με την αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση ενώ η ανταγωνιστική ορίζει την βάση στην οποία η επιχείρηση ανταγωνίζεται.

Υπάρχουν πολλές οπτικές γωνίες της στρατηγικής (Mintzberg & Lampel, 1999; Tsoukas & Knudsen, 2012) οι οποίες προέρχονται από την ελληνική λέξη στρατός και άγει. Ως αναφορά η λέξη "στρατηγός" δηλώνει την τέχνη της ηγεσίας, το πρόσωπο που διευθύνει και δίνει εντολές (Bailey, 2007). Στην στρατιωτική ορολογία, στρατηγική είναι η τέχνη και επιστήμη της αναγνώρισης, οργάνωσης και συνδιαλλαγής με στελέχη και πολεμικό εξοπλισμό, με στόχο την εγγύηση της νίκης κατά του εχθρού.

Η στρατηγική σχεδίαση είναι μια διαδικασία που ορίζει το πλάνο μιας επιχείρησης, για να πετύχει ένα συγκεκριμένο στόχο. Μια επιχειρησιακή στρατηγική είναι καθορισμένη προσέγγιση για την ικανοποίηση ενός στόχου. Το προϊόν της προσπάθειας μιας στρατηγικής σχεδίασης είναι ένα αποτέλεσμα το οποίο συσχετίζει μιας υψηλού επιπέδου στρατηγικής τα στοιχεία και οργανώνει τα στοιχεία που την επηρεάζουν. Είναι μια ολοκληρωμένη περιγραφή του οργανωσιακού περιβάλλοντος, αλλά και των προθέσεων της επιχείρησης. Σκοπός της στρατηγικής είναι να ορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές της πορείας που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Παρ'όλο που οι περιγραφές και οι αναλύσεις της επίκαιρης περίπτωσης συμπεριλαμβάνονται σε μια στρατηγική σχεδίαση, δεν εγκρίνει απλά μια κατεύθυνση, αλλά προκαλεί και αλλαγές (Cassidy 2006). Η σχεδίαση που γίνεται ανά τμήμα και ανά υπηρεσία, θα πρέπει να είναι άμεσα συνδεδεμένες με την στρατηγική σχεδίαση της επιχείρησης.

Δεν αποτελεί απλά είναι εργαλείο για την εκτέλεση των λειτουργιών της επιχείρησης, αλλά είναι το σημείο σχεδίασης αυτής, διαδικασίας βελτίωσης, ανάλυσης κινδύνου, διαχείρισης χαρτοφυλακίου και κάθε άλλης πρωτοβουλίας.

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στρατηγικής σχεδίασης. Η κλασική θεώρηση είναι αυτή που ελέγχει το περιβάλλον αλλά και τις δυνατότητες της επιχείρησης, στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή, τις βλέψεις που υπάρχουν για ανάπτυξη, τις προσδοκίες για την πορεία της και τις προθέσεις της για εξέλιξη. Όλα αυτά τα στοιχεία περιγράφονται από τρία σημεία.

Αρχικά , περιγράφεται η θέση που βρίσκονται οι λειτουργίες της επιχείρησης αλλά και που θέλει να τις φτάσει. Αυτό συμπεριλαμβάνει τον τελικό στόχο της και τις ποσοτικές επιδόσεις της. Μετά, ορίζεται η θέση της στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή και το περιβάλλον της. Περιγράφεται από την αποστολή της επιχείρησης, από τις αξίες που έχει θέσει, από τις επιχειρησιακές δυνατότητές της και από τα επιχειρησιακά εμπορία_της, όπως οι αδυναμίες. Σε συνέχεια, θέτεται το επιθυμητό μέλλον της, εκφρασμένο από το όραμα και τους στόχους της. Τέλος, ορίζεται η διαδρομή που πρέπει να ακολουθηθεί για να επιτευχθούν οι στόχοι, οι σκοποί και η αποστολή της.

4 ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΧΕΔΙΑΣΗΣ (Pearce, Robinson 2000)

1. Στρατηγική ανάλυση
2. Επιλογή στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Έλεγχος

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Πρώτο στάδιο αποτελεί ο βασικός έλεγχος για τον αν η πορεία της επιχείρησης έχει άρρηκτους δεσμούς με τους στόχους και σκοπούς την επιχείρησης. Οι τυχόν αποκλίσεις μπορεί να μας οδηγήσουν σε ένα διαφορετικό αποτέλεσμα. Στην συνέχεια αναλύουμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και με την βοήθεια θεωριών όπως είναι το PESTEL και 5 δυναμειών του Porter, τα οποία έχουμε αναλύσει σε προηγούμενο στάδιο (Wheelen, Hunger 2011). Επόμενο βήμα αποτελεί ο έλεγχος και ανάλυση του εσωτερικού της επιχείρησης. Ελέγχουμε τις δυνατότητες μας και το αν λειτουργούν όπως εμείς έχουμε ορίσει (Wheelen, Hunger 2011).

Αποτελεί μια διαδικασία δύσκολη, και πολλές φορές μας φέρνει σε ανεπιθύμητες καταστάσεις, διότι τυγχάνει να γίνεται σύγκρουση συμφερόντων στο εσωτερικό. Το τελευταίο στάδιο αποτελεί η εταιρική αξιολόγηση. Με μια SWOT analysis καταφέρνουμε να δούμε τις δυνάμεις, αδυναμίες και ευκαιρίες, απειλές που έχει η εταιρία.

ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Είναι το σημείο στο οποίο η διοίκηση επιλέγει την στρατηγική που θα ακολουθήσει μέσα από μια λίστα επιλογών. Με τις αναλύσεις που έχει κάνει πιο πάνω, καταφέρνει να δει ποιά επιλογή την συμφέρει και ποιά είναι η καλύτερη στα δεδομένα της επιχείρησης (Pearce, Robinson 2000).

Τέλος, επιλέγει τις επιμέρους λεπτομέρειες που χρειάζονται για να ολοκληρωθεί η επιλογή

στρατηγικής. Αυτές μπορεί να είναι οικονομικού ή διοικητικού ενδιαφέροντος.

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μετά την διαδικασία επιλογής στρατηγικής, η εταιρία την υλοποιεί. Αυτό προϋποθέτει ενασχόληση με το κάθε τμήμα της επιχείρησης ξεχωριστά.

ΕΛΕΓΧΟΣ

Έλεγχος είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση επαληθεύει ότι η στρατηγική που ακολουθεί, όντως οδηγεί στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί (Pearce, Robinson 2000). Σε κάθε άλλη περίπτωση δηλώνει κατά πόσο υπάρχει απόκλιση από τον στόχο αλλά και ποιο είναι το αίτιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

ΑΛΥΣΙΔΑ ΠΡΟΣΘΕΣΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΡΤΕΡ

Η αλυσίδα πρόσθεσης αξίας αναφέρεται σε ένα σύνολο λειτουργιών, οι οποίες μετατρέπουν τις εισερχόμενες πρώτες ύλες στο τελικό προϊόν, το οποίο διανέμουν στον τελικό πελάτη, μέσα από ένα σύνολο διαδικασιών.

Οι επιχειρήσεις προσθέτουν αξία, μέσα από μια επεξεργασία πρώτων υλών η οποία καταλήγει σε ένα χρήσιμο προϊόν. Είναι πωλητές λιανικής που συλλέγουν μια γκάμα από προϊόντα τα οποία παρουσιάζουν στον καταναλωτή, με τρόπο πειστικό ως προς την χρησιμότητα του. Πολλές φορές για να ενισχύσουν την όλη διαδικασία συνδέουν το προϊόν και με κάποιες λειτουργίες- υπηρεσίες. Για παράδειγμα, τα καταστήματα ένδυσης και υπόδησης έχουν δοκιμαστήρια, όπου ο καταναλωτής – πελάτης έχει την δυνατότητα να δοκιμάσει το προϊόν που σκέφτεται να αγοράσει. Στην συνέχεια υπάρχουν ασφαλιστικές εταιρίες οι οποίες παρέχουν κάλυψη σε περίπτωση που το προϊόν πάθει κάτι ή εμφανιστεί σε αυτό κάποιο ελάττωμα, και όλο αυτό σε ένα πλαίσιο νομικό, βασισμένο στην αντίστοιχη νομοθεσία του κράτους. Ένα άλλο σημείο αποτελεί και το αμπαλάρισμα, περιτύλιγμα, που διαμορφώνει την τελική εικόνα του προϊόντος, εκείνη που θα το κάνει ελκυστικό στο μάτι του πελάτη και στο σύνολο της υπόλοιπης αγοράς.

Όσο πιο μεγάλη αξία δημιουργεί η επιχείρηση, τόσο πιο επικερδής είναι. Αντίστοιχα, όσο μεγαλύτερη αξία διαθέτεις στον πελάτη τόσο πιο πολύ ενισχύεις το ανταγωνιστικό σου πλεονέκτημα.

Η αλυσίδα πρόσθεσης αξίας είναι πολύ σημαντική στην εποχή της παγκοσμιοποίησης. Με την συνεχή ανάπτυξη του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων και της παγκόσμιας διασποράς των σημείων που γίνεται η παραγωγή των τμημάτων των προϊόντων, η συστημική ανταγωνιστικότητα έχει γίνει θέμα αυξανόμενης σημαντικότητας. Η αποδοτικότητα της παραγωγής είναι ένα αναγκαίο στοιχείο για την εισχώρηση της επιχείρησης στην παγκόσμια αγορά.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΠΡΟΣΘΕΣΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΡΤΕΡ

Ο όρος αλυσίδα πρόσθεσης αξίας πρωτοχρησιμοποιήθηκε από τον Michael Porter στο βιβλίο του book "Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance" (1985). Η ανάλυση πρόσθεσης αξίας περιγράφει τις λειτουργίες μιας επιχείρησης και τις συσχετίζει με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάλυση πρόσθεσης αξίας περιγράφει τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης και τις συσχετίζει με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της. Αναφέρεται στις λειτουργίες που γίνονται στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και τις συνδέει με μια ανάλυση της ανταγωνιστικής δύναμης της επιχείρησης. Αυτή η διορατική ιδέα ανάλυσης ξεπερνά την άποψη ότι μια επιχείρηση αποτελείται μόνο από προσωπικό, μηχανήματα, εξοπλισμό και χρήματα. Στόχος είναι η οργάνωση των παραπάνω σε ένα σύστημα και σε μια συστημική δραστηριότητα η οποία θα δημιουργήσει ένα προϊόν το οποίο οι πελάτες θα είναι πρόθυμοι να πληρώσουν. Ο Michael Porter θεωρεί ότι η εκτελώντας ορισμένες δραστηριότητες, οι οποίες μεταξύ τους είναι αλληλένδετες, είναι ένα μέρος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Αυτές τις δραστηριότητες τις χωρίζει σε δυο μέρη, τις πρωτεύουσες και τις ενισχυτικές. Οι πρωτεύουσες σχετίζονται άμεσα με της παραγωγή ή παράδοση του προϊόντος και χωρίζονται σε πέντε μέρη, εισροές, λειτουργίες, εκροές, πωλήσεις, μάρκετινγκ και επισκευές. Όλες οι πρωτεύουσες λειτουργίες στοχεύουν στην βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Τέλος υπάρχουν τέσσερις συμπληρωματικές λειτουργίες, οι προμήθειες, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η τεχνολογική εξέλιξη και η υποδομή.



ΠΡΩΤΕΥΟΥΣΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Εισροές : είναι όλες οι διαδικασίες οι οποίες σχετίζονται με την εισαγωγή, αποθήκευση και επεξεργασία των πρώτων υλών στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Λειτουργίες : είναι η διαδικασία κατά την οποία οι πρώτες ύλες μετατρέπονται στο τελικό προϊόν το οποίο διατίθεται στους καταναλωτές. Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση δημιουργεί αξία στο προϊόν.

Εκροές : είναι ένα σύνολο λειτουργιών που μεταφέρουν το προϊόν από την επιχείρηση στον πελάτη. Για παράδειγμα είναι η συλλογή, αποθήκευση και διαχείριση και σχετίζονται με το εσωτερικό αλλά και εξωτερικό της επιχείρησης.

Πωλήσεις και Μάρκετινγκ: είναι οι λειτουργίες που διεξάγονται για να πείσουν τον πελάτη να αγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν, έναντι των αντίστοιχων της αγοράς. Τα πλεονεκτήματα του προϊόντος, αλλά και τρόπος που προβάλλονται στον πελάτη, δημιουργούν αξία.

Επισκευές : είναι οι διαδικασίες με τις οποίες εξασφαλίζουν την διατήρηση της αξίας του προϊόντος και του service αυτού, από την στιγμή που ο πελάτης το έχει αγοράσει.

ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Προμήθειες : Δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κλπ. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολο της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: είναι όλες οι λειτουργίες που στοχεύουν στην πρόσληψη, οργάνωση, παρακίνηση, διατήρηση και διαχείριση του προσωπικού της. Η σωστή διαχείριση του προσωπικού προσθέτει αξία, και ενισχύει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Τεχνολογική εξέλιξη: οι διαδικασίες αυτές συνδέονται με την διαχείριση και επεξεργασία πληροφοριών ως και την προστασία των δεδομένων της επιχείρησης. Μειώνοντας το κόστος για εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην επιχείρηση, συγχρονίζοντας την επιχείρηση με την τεχνολογική εξέλιξη και διατηρώντας την τέλεια λειτουργία της τεχνολογίας έχουμε τα απαραίτητα στοιχεία τα οποία προσθέτουν αξία.

Υποδομή : είναι μηχανισμοί υποστήριξης που διαθέτει η επιχείρηση και στοχεύουν στην διεξαγωγή των καθημερινών λειτουργιών της. Χρηματοοικονομική, διοικητική και νομική διαχείριση είναι παραδείγματα των υποδομών της επιχείρησης που κάνει χρήση για όφελος της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο

ΤΥΠΟΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Είναι απαραίτητο να κατηγοριοποιήσουμε τους πολλούς τύπους πληροφοριακών συστημάτων που αναδύονται μέσα από την αγορά. Επίσης αρκετοί τύποι είναι μόνο σε θεωρητικό επίπεδο και αναλύονται σε βιβλία των Alter (2002), Dumas, Van der Aalst, and Ter Hofstede (2005), και Olivé (2007).

Το πρόβλημα σε αυτή την περίπτωση της κατηγοριοποίησης είναι η ρευστότητα που την χαρακτηρίζει. Ένα σύστημα μπορεί να κατηγοριοποιήθηκε πριν κάποια χρόνια, με αποτέλεσμα σε πολλές περιπτώσεις τα δεδομένα να έχουν αλλάξει. Ένας ακόμη παράγοντας είναι ότι ένα σύστημα μπορεί να ανήκει σε παραπάνω από μια κατηγορίες. Βάση των παραπάνω προβλημάτων, παρουσιάζονται τα μεγαλύτερης σημαντικότητας πληροφοριακά συστήματα.

ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Αποτελούν τα πληροφοριακά συστήματα τα οποία αναφέρονται στην επιρροή, επάνω στην εργασία, ενός μόνο ατόμου και γι αυτό άλλωστε ονομάζονται προσωπικά πληροφοριακά συστήματα. Συνήθως τέτοιου τύπου συστήματα χρησιμοποιούνται με την χρήση ενός μόνο υπολογιστή και κάθε φορά μόνο από έναν άνθρωπο. Παράδειγμα αποτελεί ένα πληροφοριακό σύστημα το οποίο χρησιμοποιείται για την προετοιμασία νομικών εγγράφων σε ένα δικηγορικό γραφείο (Stair, Reynolds 2011). Ένα ακόμη παράδειγμα είναι, ένα σύστημα το οποίο κάνει χρηματοοικονομικές αναλύσεις και λογιστικά φύλλα της επιχείρησης. Συχνά, τα προσωπικά πληροφοριακά συστήματα χρησιμεύουν για την αποθήκευση και την επαναχρησιμοποίηση δεδομένων με την χρήση ενός database software. Η βάση

δεδομένων, database, είναι μια συλλογή από συσχετιζόμενες πληροφορίες οι οποίες είναι αποθηκευμένες σε ένα υπολογιστή (Boddy, Boonstra, Kennedy 2005).

ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Σε κάποιες περιπτώσεις τα πληροφοριακά συστήματα επηρεάζουν ένα σύνολο ανθρώπων που εργάζονται μαζί, όπως μια ομάδα εργαζομένων που δουλεύουν σε ένα τμήμα της επιχείρησης (Pearlson, Saunders 2004). Τέτοιου είδους συστήματα, δουλεύουν με την χρήση ενός συστήματος υπολογιστών, συνδεδεμένων μεταξύ τους, δίνοντας έτσι την δυνατότητα στην ομάδα να έχει πρόσβαση στην ίδια βάση δεδομένων. Παράδειγμα τέτοιου τύπου πληροφοριακού συστήματος είναι και εκείνο που δίνει την δυνατότητα στους χρήστες και μέλη της ομάδας να επικοινωνούν μεταξύ τους με email. Με τα email, memos και γράμματα απεσταλμένα μέσω του πληροφοριακού συστήματος, κάνει την επικοινωνία μεταξύ των ατόμων της ομάδας πιο εύκολη και άμεση, ακόμη και όταν κάποιο μέλος βρίσκεται σε απομακρυσμένο μέρος και ίσως με διαφορά ώρας.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Είναι ένα πληροφοριακό σύστημα το οποίο καλύπτει μια ολόκληρη επιχείρηση ή οργανισμό, όχι μόνο από μια ομάδα ή ένα άτομο. Τέτοια συστήματα συνήθως λειτουργούν με ένα σύστημα υπολογιστών οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους και δίνουν την δυνατότητα σε πολλούς χρήστες να βρίσκονται μέσα σε αυτό ταυτόχρονα (Alter 1998). Επίσης, γεωγραφικά δεν υπάρχει περιορισμός, ως αναφορά την σχεδίαση του συστήματος. Είναι εφικτό, να καλύπτει το σύστημα αυτό υπολογιστές σε πολλές χώρες ανά τον κόσμο.

Παράδειγμα αποτελεί το ATM της τράπεζας. Ένα ATM, δίνει την δυνατότητα στους πελάτες, να διαχειρίζονται τους τραπεζικούς τους λογαριασμούς ενώ βρίσκονται σε απομακρυσμένη περιοχή, ή ακόμα και σε άλλη χώρα. Η τράπεζα μέσω του πληροφοριακού της συστήματος, μπορεί μέσα σε λίγα δευτερόλεπτα να δεχτεί ανάληψη ή κατάθεση ενώ ο πελάτης της είναι πολύ μακριά.

ΔΙΑΕΤΑΙΡΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Όλα τα προαναφερθέντα πληροφοριακά συστήματα λειτουργούν μέσα σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό. Αντίθετα, υπάρχουν και πληροφοριακά συστήματα τα οποία λειτουργούν μέσα σε πολλούς οργανισμούς. Τέτοιου είδους υπάρχουν σε συστήματα υπολογιστών τα οποία είναι σε παραπάνω από μια επιχειρήσεις και διαθέτουν ένα εταιρικό σύστημα επικοινωνίας (Boddy, Boonstra, Kennedy 2005). Στόχος τους είναι το επιχειρείν σε συνεργασία.

Παράδειγμα, αποτελεί το πληροφοριακό σύστημα των τραπεζών, που δίνει την δυνατότητα ηλεκτρονικά να μεταφέρονται χρήματα διαμέσου τραπεζικών επιχειρήσεων. Ένας πελάτης

τραπέζης έχει την δυνατότητα να καταθέσει ή να λάβει χρήματα από μια άλλη τράπεζα, η οποία λαμβάνει τα χρήματα του από την τράπεζα που έχει τον λογαριασμό του.

ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Όταν μια επιχείρηση, έχει την δράση της εντός συνόρων μια χώρας, τότε το πληροφοριακό σύστημα το οποίο διαθέτει αναφέρεται σε εκείνη την χώρα. Πολλές επιχειρήσεις όμως, λειτουργούν σε πολλές χώρες οπότε και τα συστήματά τους είναι διεθνή (Stair, Reynolds 2011). Αυτά με την σειρά τους εξυπηρετούνται από ένα διεθνές δίκτυο υπολογιστών. Παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει η εταιρία Victory Shoes. Η εταιρία αυτή διαθέτει εργοστάσια σε πολλές χώρες ανά τον κόσμο, ενώ διαθέτει ένα πρόγραμμα παραγωγής το οποίο συγχρονίζει πολλά εργοστάσια μαζί. Μέσω του δικτύου υπολογιστών που διαθέτει, μπορεί να ελέγξει και να καθορίσει την παραγωγή από τα κεντρικά, ενώ το εργοστάσιο που παράγει σόλες βρίσκεται στην Ινδία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12^ο

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Για να μπορέσουμε να δούμε τον τρόπο που γινόταν και γίνεται η λήψη αποφάσεων στην εταιρία, κάνουμε μια έρευνα πριν και μετά την χρήση του πληροφοριακού συστήματος. Με αυτό τον τρόπο θα δούμε την όλη διαδικασία εκτέλεσης της λήψης αποφάσεων αλλά και των διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα σε αυτές τις δυο φάσεις. Είναι πολύ σημαντικό να εξετάσουμε την χρηστικότητα του συστήματος στο εσωτερικό της εταιρίας αλλά και τα αποτελέσματα επέφερε.

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Πριν από την συγκρότηση του πληροφοριακού συστήματος στην εταιρία, οι αποφάσεις ήταν πολύ δύσκολες και χρονοβόρες για να ληφθούν. Η έλλειψη από άμεσα διαθέσιμες πληροφορίες αύξησαν δραστικά τον χρόνο που χρειαζόμασταν για την υλοποίηση νέων στρατηγικών. Συχνά υπήρχε δαπάνη χρόνου, συνεπώς και χρήματος, για την συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών, με σκοπό την απομόνωση των χρησίμων, με στόχο την κατάληξη σε ένα συμπέρασμα το οποίο θα οδηγούσε σε επιλογή στρατηγικής. Τα διευθυντικά στελέχη έπαιρναν στρατηγικές αποφάσεις βασιζόμενοι σε αναλύσεις με βοήθεια από συσχετισμένες πληροφορίες, σε ένα χρονικό πλαίσιο μικρό, τέτοιο ώστε οι αποφάσεις τους να μην είναι ετεροχρονισμένες. Η διαδικασία όλη είναι δύσκολη, διότι οι πληροφορίες επιλέγονταν μια προς μια, επεξεργάζονταν, και αυτό αποτελούσε γεγονός πολυδάπανο και ετεροχρονισμένο.

Ένα βασικό θέμα κατά τις εκπαιδεύσεις, είναι η διοίκηση να γνωρίζει την ύλη των

μαθημάτων, τον χρόνο που γίνονται αλλά και την πρόοδο των εκπαιδευόμενων. Το μέγεθος της ύλης είναι υπέρογκο και πολλές φορές είναι αναγκαίο για τους εκπαιδευτές και την διοίκηση να βρει μια πληροφορία ή να ελέγξει ένα σημείο, της εκπαίδευσης. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται μεγάλη δαπάνη χρόνου και απασχολούμενου προσωπικού, με αποτέλεσμα οι άλλες εργασίες που πραγματώνονται να μένουν πίσω. Κάποιες φορές είναι και απίθανο να βρεθούν με τον κλασικό τρόπο. Ένα άλλο σημείο της διαδικασίας της εκπαίδευσης είναι ο έλεγχος την πορείας αυτής. Η διοίκηση κάνει συνεχείς ελέγχους έτσι ώστε να βλέπει σε τι επίπεδο αλλά και σε ποιό σημείο έχει φτάσει η εκπαίδευση. Αυτό συμβαίνει, για να μπορούν να προγραμματίζονται τα επόμενα μαθήματα τα οποία μπορεί να έχουν πρακτικό χαρακτήρα. Ένα άλλο σημαντικό σημείο είναι ο έλεγχος της πορείας των διδασκομένων. Μετά από κάθε εξέταση γίνεται συμβούλιο για την γενική αλλά και την ειδική πορεία των μαθητών, έτσι ώστε να διευκρινιστούν τα σημεία που χωλαίνουν και χρειάζονται ενίσχυση. Αυτή η διαδικασία γίνεται με έλεγχο των γραπτών των μαθητών το οποίο πολλές φορές είναι χαοτικό και χρονοδάπανο.

Στο τμήμα των ανακαινίσεων- επισκευών αεροσκαφών, τα πράγματα είναι πολυσύνθετα. Η εισροή ανταλλακτικών και αναλώσιμων είναι συνεχής και έχει μεγάλο όγκο. Όλα τα υλικά καταγράφονται σε ένα βιβλίο στο οποίο ενημερώνεται συνεχώς χειρόγραφα. Καταγράφονται τα υλικά που εισήλθαν, που θα χρειαστούν, που χρησιμοποιήθηκαν ή που είναι ελαττωματικά. Αυτό απαιτεί μεγάλη προσοχή και λεπτομέρεια γι αυτό υπάρχει ειδικός ο οποίος εκτελεί αυτή τη διαδικασία. Κάθε πράξη-δραστηριότητα που πραγματοποιείται, καταγράφεται. Αυτό σημαίνει χρονική και γενική καταγραφή συμβάντος. Επίσης, κάθε δυσλειτουργία χρεώνεται στα βιβλία. Ένα ακόμη σημείο είναι, η καταγραφή του προσωπικού το οποίο απασχολείται κάθε φορά. Σε περίπτωση που κάποιο στέλεχος της εταιρίας θελήσει να αναζητήσει κάποιο κωδικό ή υλικό ή γεγονός που πραγματοποιήθηκε θα πρέπει να κάνει έλεγχο σε όλα τα βιβλία και πρακτικά των διαδικασιών, το οποίο είναι αρκετά χρονοβόρο και δύσκολο. Τα βιβλία αυτά φυλάσσονται σε ένα δωμάτιο, στο οποίο υπάρχει αρχειοθέτης γι αυτή την διαδικασία. Η επικοινωνία μεταξύ των στελεχών της εταιρίας γίνεται με τον κλασικό τρόπο. Υπάρχει εσωτερικό τηλέφωνο ή το στέλεχος μπορεί να επισκεφθεί το γραφείο του άλλου. Σε περίπτωση που χρειαστεί να μοιραστούν πληροφορίες και δεδομένα, τα αποστέλλουν με email ή τα εκτυπώνουν και τα διανέμουν.

Τέλος ένα άλλο σημαντικό κομμάτι της εταιρίας σχετίζεται με την ενημέρωση πτυχιών. Όλα τα πτυχία των ιπταμένων χρειάζονται συχνή ανανέωση. Αυτό συνήθως συμβαίνει μια φορά τον χρόνο ή τα δυο χρόνια. Για να γνωρίζει η εταιρία πότε θα χρειαστεί την ενημέρωση αυτή, το κάθε πτυχίο του κάθε πελάτη της, καταγράφει η εταιρία τις πληροφορίες σε ειδικό αρχείο, χωρισμένο ανά μήνα έτσι ώστε να μπορεί σε ορισμένο χρονικό πλαίσιο να ενημερώνει τους πελάτες της. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζει την δυνατότητα συντήρησης των πελατών αλλά και την εκ των πρότερων ενημέρωση αυτών.

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Κάθε γεγονός που έχει συμβεί, συμβαίνει ή θα συμβεί καταγράφεται έτσι ώστε η διοίκηση να είναι ενήμερη για την πορεία της εταιρίας. Αυτό εμπλουτίζεται με πληροφορίες οι οποίες σχετίζονται με τις υποχρεώσεις και λειτουργίες που εκτελούν τα στελέχη της επιχείρησης ανά πάσα στιγμή. Όλα αυτά γίνονται με την βοήθεια του πληροφοριακού συστήματος.

Με την βοήθεια του πληροφοριακού συστήματος όλες οι πληροφορίες σχετικές με τα μαθήματα είναι περασμένες σε μια βάση δεδομένων η οποία είναι προσβάσιμη άμεσα και γρήγορα από κάθε στέλεχος της εταιρίας. Διατίθενται πληροφορίες σχετικά με τα μαθήματα, με τις διδακτικές ώρες, με τους διδάσκοντες αλλά και με την ύλη που διδάσκεται εκείνη την στιγμή. Ένα άλλο μέρος αποτελεί η καταγραφή της πορείας των μαθητών. Κάθε εβδομάδα οι διδάσκοντες, καταχωρούν πληροφορίες σχετικά με τους μαθητές, δηλαδή επισυνάπτουν τις βαθμολογίες τους σε διάφορες εξετάσεις αλλά και την γενικότερη πορεία τους μέσα στην διαδικασία της εκμάθησης. Είναι πολύ σημαντικό αυτό, διότι η διοίκηση μπορεί να γνωρίσει την εξέλιξη των μαθητών και των μαθημάτων το οποίο την βοηθά στο να πάρει άμεσες και δραστικές αποφάσεις έτσι ώστε να καθορίσει την εξέλιξη αυτών αλλά και την γενική στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί. Η συνεχής ενημέρωση της ύλης καθίσταται πολύ πιο εύκολη αν όλα τα δεδομένα είναι σε ηλεκτρονική μορφή. Αφού επιλέγουν όλα τα σημαντικά σημεία τα οποία θέλουν αναβάθμιση, τότε άμεσα και γρήγορα γίνεται η εισαγωγή τους στην ύλη, πατώντας απλά ένα κουμπί. Τέλος είναι πολύ σημαντικό να ελέγχεται και η πορεία των διδασκόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13^ο

Μεθοδολογία που έγιναν οι παρατηρήσεις πάνω στο πληροφοριακό σύστημα της εταιρίας

Η Jetstream διαθέτει ένα πληροφοριακό σύστημα το οποίο βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο, αναπτυσσόμενο όμως καθημερινά. Μεταφέρει πληροφορίες στα στελέχη αλλά και στο υπόλοιπο προσωπικό για να μπορέσουν να πάρουν αποφάσεις και να σχεδιάσουν την πορεία της εταιρίας στο μέλλον.

Σκοπός της εργασίας είναι ο έλεγχος για τον τρόπο που γίνεται η λήψη αποφάσεων και στρατηγική σχεδίαση μέσα στην επιχείρηση από τα στελέχη της, με την βοήθεια του πληροφοριακού συστήματος. Αυτό απαιτεί την αναφορά της δομής του συστήματος αυτού αλλά και των πληροφοριών τις οποίες μεταφέρει. Η ανάλυση αυτή έχει γίνει στο κεφάλαιο των Παρατηρήσεων. Στο κεφάλαιο της Ανάλυσης γίνεται συσχέτιση της θεωρίας που έχει καταγράψει πιο πάνω, που αναφέρεται στον τρόπο λήψης αποφάσεων, με τις παρατηρήσεις που έχουν γίνει πάνω στο σύστημα .

Αυτή η συσχέτιση θα μας δώσει την δυνατότητα να δούμε την λειτουργικότητα του πληροφοριακού συστήματος στην καθημερινότητα των στελεχών, αλλά και τις αλλαγές ή επιπρόσθετες ,που πρέπει να γίνουν έτσι ώστε να βελτιωθεί. Ένας άλλος τρόπος που χρησιμοποιήθηκε για έλεγχο της λειτουργίας του πληροφοριακού συστήματος ήταν οι συνεντεύξεις σε στελέχη της επιχείρησης, τα οποία στελέχη κάνουν συνεχή χρήση αυτού. Στο κεφάλαιο των προτασεων για βελτιώσεις του πληροφοριακού συστήματος δίνονται οι αντίστοιχες αλλαγές τις οποίες πρέπει η επιχείρηση να φέρει.

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΠΑΝΩ ΣΤΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχείρηση διαθέτει ένα organizational πληροφοριακό σύστημα το οποίο βασίζεται στις διεργασίες της. Αποτελείται από ένα ευρύ σύστημα υπολογιστών, το κάθε στέλεχος διαθέτει ένα, το οποίο έχει δικό του software. Μεταδίδει πληροφόρηση για ότι γίνεται μέσα στην επιχείρηση και είναι εύκολα άμεσα προσβάσιμο από όλα τα στελέχη. Αποτελεί

το βασικό εργαλείο αλληλεπίδρασης του προσωπικού, λαμβάνοντας αλλά και προσθέτοντας δεδομένα σε συνεχή βάση, με αποτέλεσμα την αναζωογονοποίησή του. Έχει έκταση μεγάλη, διότι δίνει την πρόσβαση από διαφορετικά σημεία, δηλαδή από τα κεντρικά γραφεία, από τις αίθουσες που γίνονται οι διδασκαλίες και βρίσκονται σε κοντινά κτήρια, από τα σημεία που γίνονται οι πρακτικές εκπαιδεύσεις και είναι σε μεγάλη απόσταση αλλά και από τα σημεία που γίνονται οι επισκευές των αεροσκαφών που βρίσκονται σε απόσταση 200km. Αποτελεί το βασικό εργαλείο για την λήψη αποφάσεων εντός της εταιρίας οι οποίες σχετίζονται με τις καθημερινές λειτουργίες της. Αποτελεί βασικό εργαλείο του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα, δίνοντας την δυνατότητα σε ταυτόχρονη χρήση του από όλα τα μέλη της εταιρίας. Διαθέτει ένα ιδιαίτερα ανεπτυγμένο λογισμικό το οποίο είναι μορφοποιημένο στις ανάγκες των στελεχών.

Για να μπορέσουμε να παρατηρήσουμε την λειτουργία αυτού του συστήματος χωρίσαμε τις παρατηρήσεις σε τρεις κατηγορίες. Αρχικά είναι οι παρατηρήσεις που σχετίζονται με την λειτουργία της επιχείρησης. Είναι αναφορές πάνω στις γενικές λειτουργίες, τις οποίες έχουν όλες οι επιχειρήσεις και στην συνέχεια αυτές που σχετίζονται με το κομμάτι των εκπαιδεύσεων. Τέλος καταγράφονται αυτές που σχετίζονται με τις εργασίες των ανακαινίσεων και επισκευών. Το επόμενο τμήμα του κεφαλαίου των Παρατηρήσεων αναφέρεται στο οικονομικό κομμάτι. Γίνεται αναφορά όλων των πληροφοριών που έχουν σχέση με την οικονομική κατάσταση της εταιρίας. Αυτό μπορεί να συνδέεται με την γενική λειτουργία, με τις εκπαιδεύσεις και κατά κύριο λόγο με το τμήμα των ανακαινίσεων - επισκευών. Το τελευταίο τμήμα έχει να κάνει με της πληροφορίες που συνδέονται με την στρατηγική που ακολουθούν τα στελέχη της εταιρίας. Δηλαδή γίνεται να αφορά όλων των πληροφοριών οι οποίες είναι συσχετισμένες με την λήψη αποφάσεων αλλά και διαμόρφωση της στρατηγικής.

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΠΑΝΩ ΣΤΙΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Αρχικά η πληροφόρηση έχει δύο επίπεδα, το στρατηγικό και το λειτουργικό. Το ένα αναφέρεται σε πληροφορίες που σχετίζονται με την καθημερινή διεκπεραίωση διεργασιών της εταιρίας, ενώ το άλλο σε στοιχεία που αφορούν την στρατηγική σχεδίαση. Στις γενικές πληροφορίες έχουν πρόσβαση όλα τα μέλη του προσωπικού, ενώ στις στρατηγικές έχουν μόνο τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

Όλες οι πληροφορίες είναι χωρισμένες ανάλογα με το αντικείμενο που σχετίζονται. Υπάρχουν ειδικά φίλτρα που ελέγχουν την ποιότητα, εγκυρότητα και υπόσταση στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή των πληροφοριών που κινούνται μέσα στο σύστημα. Ο τρόπος που καταγράφονται είναι απλός και κατανοητός, έτσι ώστε να μπορεί κανείς να ανατρέξει σε αυτές εύκολα γρήγορα, με απλή παρουσίαση. Η χρήση του συστήματος είναι εύκολη, διότι διαθέτει μια μπάρα αναζήτησης που αν κάποιος βάλει μια λέξη μπορεί να βρει όλες τις σχετικές πληροφορίες.

Σε αυτό το πληροφοριακό σύστημα λοιπόν:

1. Αναφέρονται όλα τα στοιχεία του προσωπικού της επιχείρησης. Πλήρης αναφορά σε ξεχωριστό φάκελο των στοιχείων του κάθε εργαζόμενου, δηλαδή καταχώρηση των γενικών στοιχείων αυτού, των πτυχίων, του βιογραφικού, της προϋπηρεσίας, των διακρίσεων που είχε, των σχολιασμών που έχουν κάνει για αυτόν άλλοι εργαζόμενοι, γνώση ξένων γλωσσών αλλά και ποιών, φωτογραφίες και ιατρικό δελτίο.

Οι εκπαιδευτές στον φάκελο τους έχουν στοιχεία όπως το πτυχίο τους, δηλαδή αν είναι TRI²⁰ ή TRE²¹, το medical license¹² τους και τί προϋπηρεσία έχουν. Επίσης, αναφορά σε εκπαιδεύσεις που έχουν κάνει, τί βαθμολογία έχουν και πόσο καιρό ασχολούνται με αυτό το αντικείμενο. Αναφέρεται και αν είναι για θεωρητικά ή πρακτικά μαθήματα.

Οι μηχανολόγοι και αεροναυπηγοί, όπως και το υπόλοιπο προσωπικό, έχουν ειδικό φάκελο με στοιχεία όπως πτυχία, πιστοποιήσεις, διακρίσεις, προϋπηρεσία και εργασίες που έχουν εκτελέσει στο παρελθόν εντός της εταιρίας.

2. Καταγράφονται όλες οι εργασίες που έχει σε πρόγραμμα η επιχείρηση να εκτελέσει. Λεπτομερής αναφορά του πότε, με ποιούς και ότι στοιχεία υπάρχουν σχετικά. Αναφορά και των εργασιών που έχουν εκτελεστεί στο παρελθόν.
3. Αναφορά για το πού βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος αλλά και τί εργασία εκτελεί εκείνη την χρονική στιγμή. Σε τί εργασίες συμμετέχει αλλά και σε ποιές στο μέλλον. Αυτό δίνει μια γενική εικόνα του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας.
4. Αναφορά των ημερομηνιών λήξης των πτυχίων ιπταμένων, είτε είναι εργαζόμενοι είτε πελάτες της εταιρίας. Μέχρι πότε έχουν περιθώριο να τα ενημερώσουν.
5. Καταγραφή όλων των ταμειακών ροών, των οικονομικών στοιχείων των ισολογισμών, των κερδών της εταιρίας. Αναφορά όλων των οικονομικών δεικτών που έχουν υπολογιστεί μέχρι τώρα με την βοήθεια αυτών των στοιχείων.
6. Καταγραφή των πλάνων μάρκετινγκ που χρησιμοποιήθηκαν στο παρελθόν, των αναλύσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, αγοράς και κλάδου. Αναφορά όλων των μακροοικονομικών αναλύσεων που έχουν γίνει, όπως και των αναλύσεων S.W.O.T..
7. Καταγραφή επιχειρηματικών πλάνων που έχουν γίνει κατά το παρελθόν. Αναλυτική αναφορά των οικονομικών στοιχείων που έχουν υπολογιστεί.
8. Καταγραφή επενδύσεων που έγιναν στο παρελθόν αλλά και εκείνων που έχουν προγραμματιστεί για το μέλλον. Αναφορά των οικονομικών μεγεθών, της ομάδας που έχει αναλάβει την όλη διεργασία, των υπευθύνων αλλά και των χρονικών περιορισμών που έχουν τεθεί. Λεπτομερής αναφορά της πορείας των έργων που εκτελούνται, δηλαδή αξιολογήσεις, επιτυχίες, αποτυχίες, χρονοκαθυστερήσεις,

στόχοι και αλλαγές που έχουν προκύψει στην πορεία. Συσχέτιση των προσώπων με τις ευθύνες που έχουν αναλάβει σε κάθε περίπτωση.

9. Αναφορά συνελεύσεων που έχουν γίνει, για ενημέρωση πορείας της επιχείρησης. Λεπτομερή καταγραφή των στοιχείων που παρατέθηκαν, των σχολίων που έγιναν, αλλά και τί αποτέλεσμα επέφεραν.
10. Καταγραφή των στοιχείων των πελατών, δηλαδή τί συναλλαγές είχε η εταιρία με αυτούς στο παρελθόν, σχόλια των στελεχών αλλά και ιδιαίτερες προτιμήσεις που μπορεί να έχουν.
11. Καταγραφή όλων των προτάσεων που γίνονται στην επιχείρηση. Αφορά συγχωνεύσεις, εξαγορές και συνεργασίες που έχουν προταθεί ή έχει προτείνει. Πληροφορίες αναλυτικές, ικανές να δώσουν μια πραγματική εικόνα στον χρήστη. Στο κομμάτι αυτό έχουν πρόσβαση μόνο τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΠΑΝΩ ΣΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΙΣ

1. Καταγράφονται όλα τα στοιχεία της ύλης που θα χρειαστούν οι διδάσκοντες. Περιλαμβάνονται όλα τα manual και βιβλία. Αναφέρεται στην ύλη του προηγούμενου έτους, ποιιά κομμάτια έφυγαν και ποια προστέθηκαν.
2. Αναφορά του αναλυτικού προγράμματος των μαθημάτων. Ποιά μαθήματα τελείωσαν, ποιιά επακολουθούν, πόσες ώρες διήρκεσαν αλλά και πότε θα έρθουν εις πέρας. Ποιοί είναι οι ανάλογοι καθηγητές, ποιοί θα είναι οι μαθητές, απουσιολόγιο. Καταγραφή της γενικής πορείας των εκπαιδεύσεων.
3. Αναφορά των μαθημάτων αναλυτική. Τα μαθήματα είναι νομοθετικό πλαίσιο αεροπλοΐας (Air Law), ανάλυση ατράκτου αεροσκάφους και συστημάτων (Air Frame and Systems), ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά συστήματα (Electrics and Electronics), μηχανολογία αεροσκάφους (Power plants), όργανα πιλοτήριου (Instrumentations), χειρισμός βάρους και ισορροπίας αεροσκάφους (Mass and Balance and Performance), μετεωρολογία (Meteorology), γενική διαδικασία προήγησης (General Navigation), χρήση μηχανημάτων προήγησης (Radio Navigation), λειτουργικές διαδικασίες (Operational Procedures), αρχές χειρισμού αεροσκάφους (Principles of Flight), τηλεπικοινωνίες (Communications).
4. Αξιολόγηση των καθηγητών και των μαθητών. Αναφορά όλων των εξετάσεων και των αποτελεσμάτων που είχαν οι μαθητές.
5. Λεξικό με επιστημονικούς όρους. Καταγραφή νέων στοιχείων και πόση χρήση έγινε σε αυτό και σε ποιιά μαθήματα.

ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ- ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΕΙΣ

1. Αναφορά του διαθέσιμου προσωπικού που διαθέτει η εταιρία. Καταγραφή αυτών που σχετίζονται με μια επισκευή και των υπευθύνων που έχουν αναλάβει τα τμήματα της διαδικασίας.
2. Καταγραφή των αποθεμάτων της αποθήκης. Λεπτομερής αναφορά των ανταλλακτικών και υλικών που υπάρχουν και των σειριακών αριθμών τους. Τι σχόλια έχουν κάνει οι μηχανολόγοι και αεροναυπηγοί γι' αυτά, πότε έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν, αλλά και τί ημερομηνία λήξης έχουν. Αναφορά αυτών που βρέθηκαν στο παρελθόν ελαττωματικά.
3. Καταγραφή μιας προγραμματισμένης επισκευής ή ανακαίνισης. Αναφορά του αεροσκάφους και των γενικών στοιχείων του. Τί τύπος αεροσκάφους είναι, ποιές βλάβες έχει, τί επισκευές πρέπει να γίνουν, τί προβλήματα υπάρχουν και σε ποιά πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή. Ποιός είναι ο πελάτης και τι σχέση έχει με την εταιρία κατά το παρελθόν. Μέχρι πότε θέλει να έχει το αεροσκάφος έτοιμο αλλά και μέχρι πόσο είναι ελαστικός με τον χρόνο παράδοσης.
4. Καταγραφή των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν στην ανακαίνιση. Πόσα υπάρχουν ήδη στις αποθήκες και πόσα πρέπει να προμηθευτεί η εταιρία.
5. Καταγραφή της παραγγελίας στον προμηθευτή, αναφορά στοιχείων του προμηθευτή αλλά και έλεγχος χρονικός για το πότε θα έχει φτάσει. Συνεχής ενημέρωση για την πορεία της παραγγελίας.
6. Σε περίπτωση που τμήμα του αεροσκάφους σταλεί για επισκευή σε κάποιο συνεργάτη στο εξωτερικό, ποιός είναι ο επισκευαστής, ποιός είναι ο χρόνος επισκευής, πόσο είναι το κόστος αλλά και πως θα γίνει η μεταφορά ως εκεί. Συνεχής έλεγχος της πορείας την μεταφοράς και της επισκευής σε κάθε τέτοια περίπτωση.
7. Πώς θα γίνει η μεταφορά του αεροσκάφους από και προς το σημείο επισκευής. Το έχει αναλάβει ο πελάτης ή η εταιρία;
8. Καταγραφή δυσκολιών που προέκυψαν στις διεργασίες. Ανάλυση του προβλήματος και σχολιασμό από τους υπευθύνους.
9. Καταγραφή της πορείας της διαδικασίας επισκευής αλλά και μέχρι τώρα σε ποιό σημείο έχει αποπερατωθεί. Τί αλλαγές στο πλάνο έχουν γίνει και για ποιό λόγο.
10. Υλικά που χρησιμοποιήθηκαν και σχόλια από το προσωπικό πάνω στην χρήση τους.

1. **MEDICAL LICENSE**

Πιστοποιητικό υγείας που έχει κάθε υπάλληλος. Αποτελεί βασικό στοιχείο στο βιογραφικό του και πρέπει να το ανανεώνει συνεχώς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ- ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΠΑΝΩ ΣΤΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Α. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΜΕΤΑΦΕΡΕΙ

Πριν την εδραίωση του πληροφοριακού συστήματος στην επιχείρηση, για την εύρεση λύσεων στα προβλήματα τα οποία προέκυπταν, το προσωπικό συνέλεγε τις κατάλληλες πληροφορίες και τις είχε στην διάθεση των στελεχών τα οποία σχεδίαζαν πιθανές λύσεις. Πολλές φορές όμως, μέσα στην πληθώρα της πληροφόρησης αυτής υπήρχαν στοιχεία τα οποία δεν ήταν σχετικά ή ήταν ετεροχρονισμένα ή ασυσχέτιστα με τον πραγματικό χρόνο. Αν και η κριτική ικανότητα των στελεχών, τους έδινε την δυνατότητα να αξιολογούν ποιές είναι χρήσιμες και ποιές όχι, πολλές φορές γίνονταν λάθη τα οποία οδηγούσαν σε λανθασμένες λύσεις και κατ' επέκταση σε λάθος αποφάσεις. Αυτό αποτελούσε μεγάλο πρόβλημα διότι δημιουργούσε χρονοκαθυστερήσεις επιπρόσθετες στο σύνολο της λήψης αποφάσεων.

Στην σχεδίαση του πληροφοριακού συστήματος έγινε μια οργάνωση των στοιχείων που μεταφέρονται σε κάθε λειτουργία. Στην αρχή έγινε μια συλλογή των πληροφοριών τις οποίες τα στελέχη πίστευαν ότι θα είναι χρήσιμες στην κάθε περίπτωση αλλά και άλλες οι οποίες μπορεί να χρειάζονταν σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Στην συνέχεια αυτές αξιολογήθηκαν βάσει της συσχέτισης τους με το αντικείμενο που πραγματεύονταν και αφαιρέθηκαν όσες είχαν επιλεγεί εκ λάθους. Αυτό βοήθησε στη μείωση του χρόνου λήψης αποφάσεων αλλά και στην ποιότητα τους, αποφεύγοντας λάθη λόγω κακής ενημέρωσης. Επόμενο βήμα ήταν να δημιουργηθούν φίλτρα τα οποία θα αξιολογούσαν αυτές τις πληροφορίες βάσει της εγκυρότητας και της υπόστασης τους εκείνη την δεδομένη χρονική

στιγμή. Παρακάτω παρατίθενται τα στοιχεία τα οποία φιλτράρουν την αξία της κάθε πληροφορίας.

ΣΧΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Για το τμήμα εκπαιδεύσεων

Το πρώτο βήμα στις εκπαιδεύσεις είναι η επιλογή των μαθητών. Κάθε υποψήφιος μαθητής έχει δικό του ξεχωριστό φάκελο μέσα στον οποίο υπάρχουν δεδομένα, όπως προσωπικά στοιχεία (π.χ. ύψος, βάρος, εθνικότητα, στοιχεία εμφάνισης κλπ) βεβαίωση υγείας, προηγούμενα πτυχία, γνώσεις πάνω σε ξένες γλώσσες και διακρίσεις που έχει λάβει σε άλλους τομείς της επαγγελματικής του ζωής. Στην διαδικασία της αξιολόγησης, στο παρελθόν, γινόταν ένας έλεγχος των φακέλων για την εύρεση αυτών που είχαν τις περισσότερες ικανότητες μέσα από μια διαδικασία εξέτασης κάθε φακέλου ξεχωριστά. Αυτό απαιτούσε πολύ χρόνο αλλά και συγκέντρωση διότι ο όγκος των σελίδων αθροιστικά ήταν μεγάλος. Πλέον με την χρήση του πληροφοριακού συστήματος, δεν γίνεται έλεγχος του κάθε φακέλου ξεχωριστά, αλλά μαζικά δηλαδή ελέγχεται ποιοί από τους υποψηφίους έχουν στο δυναμικό τους ένα συγκεκριμένο στοιχείο- ικανότητα. Κάνοντας ένα σύνολο ελέγχων για να βρεθούν ποιοί από τους υποψηφίους έχουν τις δυνατότητες που θέλει το τμήμα των εκπαιδεύσεων στο τέλος καταλήγει το σύστημα, σε μια λίστα. Η λίστα αυτή δίνεται στους αρμόδιους για να καλέσουν τους επιλεγμένους υποψηφίους σε συνέντευξη για να γίνει και ο διαπροσωπικός έλεγχος. Με τον τρόπο αυτό η επιλογή των μαθητών γίνεται ταχύτατα . Οι πληροφορίες που ελέγχονται από το σύστημα είναι ήδη σε αυτό προκαθορισμένες από τους υπευθύνους του τμήματος για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες, με στόχο την αποφυγή λαθών και κατασπατάλησης χρόνου.

Για το τμήμα ανακαινίσεων επισκευών

Με το κλείσιμο μιας συμφωνίας οι μηχανικοί, πριν την ύπαρξη του πληροφοριακού συστήματος, κατέγραφαν σε βιβλίο αναφοράς τα υλικά και ανταλλακτικά που θα χρειαζόνταν για τις διεργασίες τις επισκευής. Το βιβλίο αναφοράς, το έδιναν στους αποθηκάρους οι οποίοι έκαναν έλεγχο την αποθήκης για αποθέματα όσων θα χρειαζόνταν, με χειρωνακτικό τρόπο. Η όλη διαδικασία έπαιρνε μέρες και απαιτούσε μεγάλη προσοχή, διότι το μέγεθος της αποθήκης είναι πολύ μεγάλο, όπως και ο αριθμός των αποθεμάτων. Μετά τον έλεγχο αυτό, γινόταν γραπτή αναφορά των διαθεσίμων αλλά και αυτών που είναι σε έλλειψη για να γίνει η παραγγελία τους από τους προμηθευτές. Σε επόμενο στάδιο οι υπεύθυνοι έρχονταν σε επικοινωνία με τους προμηθευτές και καθόριζαν την παραγγελία που θέλουν όπως και μέχρι τότε θα πρέπει να την έχουν

παραλάβει. Η λειτουργία αυτή, απαιτούσε πολύ χρόνο (μέρες ή και εβδομάδες) πολύ προσοχή ώστε να μην γίνουν παραγγελίες σε ανταλλακτικά που ήδη υπάρχουν, αλλά και επικοινωνία συνεχή με τους προμηθευτές, για να μαθαίνουν σε ποιο στάδιο βρίσκεται αυτή.

Με την χρήση του πληροφοριακού συστήματος, οι μηχανικοί εισέρχονται σε αυτό, καταγράφουν την εργασία που έχει προγραμματιστεί να γίνει και την λίστα με τα υλικά και ανταλλακτικά που θα χρειαστούν. Οι αποθηκάριοι ελέγχουν μέσω του συστήματος τα αποθέματα της αποθήκης και παραγγέλλουν αυτόματα ό,τι λείπει. Με το που λάβουν οι προμηθευτές την παραγγελία, αναφέρουν στο σύστημα τον χρόνο αποστολής αλλά και ενημερώνουν συνεχώς το στάδιο που βρίσκεται η παραγγελία.

Με την χρήση του πληροφοριακού συστήματος, αποφεύγουν παραγγελίες σειριακών αριθμών που ήδη υπάρχουν στις αποθήκες. Η πληροφόρηση είναι συσχετισμένη άμεσα με τις εργασίες που πρέπει να γίνουν, κερδίζοντας έτσι χρόνο από όλα τα διαδικαστικά, δίνοντας ευκαιρία στην καλύτερη οργάνωση και αποδοτικότητα.

ΑΚΡΙΒΕΙΑ

Με την λεπτομερή καταγραφή της επισκευής που πρέπει να γίνει στο κάθε αεροσκάφος, το συνεργείο γνωρίζει απόλυτα τις διεργασίες που έχει να εκτελέσει. Γίνεται γνωστή, με απόλυτη ακρίβεια, η κατάσταση του αεροσκάφους, αλλά και σε ποιά σημεία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή. Αυτό θα βοηθήσει στο να μην γίνονται σφάλματα κατά τις επισκευές, τα οποία μπορεί να αυξήσουν κατά πολύ το κόστος της όλης ενέργειας. Με την λεπτομερή αναφορά της επισκευής που έχει να γίνει, αυτόματα προγραμματίζονται όλες οι διαδικασίες που πρέπει να γίνουν αλλά και με τι σειρά. Αυτό είναι προς όφελος της εταιρίας γιατί οργανώνει καλύτερα το τμήμα των επισκευών- ανακαινίσεων, και πιο συγκεκριμένα το προσωπικό το οποίο θα απασχοληθεί. Τα υλικά τα οποία αναφέρονται στην λίστα των στοιχείων που θα χρειαστούν είναι καταγεγραμμένα αναλυτικά όπως και οι σειριακοί αριθμοί τους, έτσι ώστε να αποφευχθούν λάθος παραγγελίες.

ΕΠΙΚΑΙΡΟΤΗΤΑ

Για τις γενικές λειτουργίες

Τα στελέχη διαμορφώνουν την στρατηγική πορεία της εταιρίας μελετώντας τα οικονομικά στοιχεία της, αντλώντας πληροφόρηση μέσα από πληροφοριακό σύστημα. Καταγράφονται αναλυτικά οικονομικά στοιχεία όπως, κόστη λειτουργίας της επιχείρησης, κόστη του

τμήματος των εκπαιδεύσεων, κόστη του τμήματος των επισκευών ανακαινίσεων, ταμειακές ροές, έσοδα από την δραστηριότητα της επιχείρησης όπως και όλα τα στοιχεία τα οποία υπάρχουν μέσα στον ισολογισμό της επιχείρησης. Με την αυτόματη καταγραφή των παραπάνω στοιχείων στο πληροφοριακό σύστημα, τα στελέχη έχουν σε πραγματικό χρόνο, ενημέρωση για την κατάσταση της επιχείρησης. Η αυτόματη, άμεση, ενημέρωση του συστήματος βοηθά στο σχεδιασμό μιας στρατηγικής, με στοιχεία μεγάλης ακρίβειας. Σε κάθε άλλη περίπτωση, η διαμόρφωση στρατηγικής και τα στοιχεία της εταιρίας βρίσκονται σε διαφορά φάσης. Κάτι τέτοιο μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις, καταστροφικές για το μέλλον.

Χωρίς την χρήση του πληροφοριακού συστήματος, στο παρελθόν δηλαδή λαμβάνονταν στρατηγικές αποφάσεις βάσει οικονομικών δεδομένων τα οποία πολλές φορές ήταν ετεροχρονισμένα. Η προσπάθεια των στελεχών να έχουν στην διάθεση τους στοιχεία σύγχρονα, ήταν μεγάλη. Η πληροφόρηση δεν είχε τόση ακρίβεια, με αποτέλεσμα η στρατηγική που διαμορφωνόταν να μην απέδιδε το μέγιστο για την επιχείρηση.

Για τις εκπαιδεύσεις

Τα εγχειρίδια εκπαίδευσης κάθε χρόνο ανανεώνονται με νέες πληροφορίες και νέα δεδομένα. Αρκετές φορές κάποια κεφάλαια αφαιρούνται διότι δεν ισχύουν πια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αλλάζει και η ύλη των μαθημάτων. Οι εκπαιδευτές με την χρήση του πληροφοριακού συστήματος μπορούν να αλλάξουν την ύλη, προσθέτοντας ή αφαιρώντας τμήματα. Το σύστημα αποτελεί εργαλείο για αυτούς, δίνοντας την δυνατότητα να διδάξουν με βάση τα σύγχρονα δεδομένα, αποφεύγοντας την παράδοση πληροφοριών οι οποίες δεν ισχύουν πλέον.

ΣΤΟΧΟΣ

Με την βοήθεια του πληροφοριακού συστήματος, τα δεδομένα που χρειάζονται για το κάθε γεγονός και ενέργεια, μεταφέρονται στα αρμόδια στελέχη χωρίς να υπάρχουν λάθη, όπως η εσφαλμένη αποστολή. Η αμεσότητα της πληροφόρησης αυτή, κερδίζει την ασφάλεια κάποιων στοιχείων τα οποία δεν πρέπει να γίνουν γνωστά σε όλα τα στελέχη. Η εκμετάλλευση του χρόνου αλλά και η αποφυγή προβλημάτων στο εσωτερικό της εταιρίας, που μπορούν να προκληθούν από λάθος μεταφορά δεδομένων εξασφαλίζεται πλήρως με την βοήθεια του πληροφοριακού συστήματος. Το κάθε στέλεχος έχει πρόσβαση στο κομμάτι της βάσης δεδομένων που σχετίζεται με το αντικείμενο του και μόνο.

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ

Στο κομμάτι των εκπαιδεύσεων υπάρχει μια διδακτική υλη, η οποία ξεκινά από τα βασικά και τελειώνει σε τεχνικές λεπτομέρειες που αφορούν την μηχανολογία ενός αεροσκάφους. Για να μπορούν οι καθηγητές να παρουσιάσουν την διδακτική υλη κάθε φορά, χρησιμοποιούν την βάση δεδομένων του τμήματος των εκπαιδεύσεων. Η βάση αυτή έχει αρχειοθετημένες τις πληροφορίες που πρέπει να μεταδώσουν στους εκπαιδευομένους, με αλληλουχία προκαθορισμένη, για να γίνεται κατανοητό το μάθημα. Είναι πολύ σημαντικό διότι οι πληροφορίες μπορεί να μπερδευτούν και οι μαθητές να χάσουν το νόημα του μαθήματος.

Στις ανακαινίσεις αεροσκαφών, κατά την διάρκεια εκτέλεσης των επισκευών, γίνονται συμβούλια των μηχανικών που επιβλέπουν και που έχουν αναλάβει το έργο. Γίνεται μια παρουσίαση των εργασιών που έχουν γίνει, τί απομένει να κάνουν αλλά και τί δυσκολίες συνάντησαν. Είναι μια παρουσίαση της πορείας του έργου που γίνεται με στόχο να ενημερώσει τους ανώτερους αλλά και να ληφθούν αποφάσεις για τις διαδικασίες που θα επακολουθήσουν. Είναι πολύ σημαντικό, τα δεδομένα και οι πληροφορίες που παρουσιάζονται να είναι σε συγκεκριμένη σειρά για να γίνονται κατανοητές και να μην χρειάζεται ο παρουσιαστής να τις βάζει σε τάξη εκείνη την στιγμή. Ο τρόπος που εμφανίζονται οι εικόνες αλλά και οι πίνακες που εξηγούν την πορεία να γίνεται με τρόπο περιγραφικό και εύκολα κατανοητό από όλους. Έτσι, στην κατασκευή του συστήματος, η βάση δεδομένων αποτελείται από επίπεδα. Ο χρήστης σε κάθε επόμενο στάδιο που περνά, βλέπει όλο και πιο αναλυτικά τις διαδικασίες που εκτελούνται μέχρι που φτάνει σε ένα σημείο λεπτομερούς περιγραφής της κάθε επισκευής που έγινε. Αυτό βοηθά στους συμμετέχοντες του συμβουλίου να μπορούν να έχουν μια εικόνα σωστά αναλυμένη, χωρίς παρερμηνεύσεις και ασάφειες.

Η ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Ο χρήστης του πληροφοριακού συστήματος εισέρχεται στο σύστημα είτε είναι στο κομμάτι των ανακαινίσεων είτε της εκπαίδευσης είτε στην διοίκηση της επιχείρησης. Με την χρήση της μπάρας αναζήτησης που υπάρχει στο σύστημα, μπορεί με μια λέξη να βρεθεί κάθε σχετική πληροφορία που τον ενδιαφέρει. Αυτή η διαδικασία ξεκινά από τον χρηστή και από την επιθυμία του να εισέλθει στην βάση δεδομένων. Η μονή ενέργεια που γίνεται χωρίς αυτός να το επιδιώξει, είναι ενημέρωση σε περίπτωση ανάγκης. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε κάποιο σφάλμα που εμφάνισε το λογισμικό ή κάποιο πρόβλημα που παρουσιάστηκε στη εταιρία.

ΕΛΕΓΧΟΣ

Η κεντρική διοίκηση της εταιρίας, ασχολείται και με το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή με προτάσεις για συνεργασία ή εξαγορά ή συγχώνευση. Αυτές οι προτάσεις μπορεί να γίνονται προς ή και από την επιχείρηση. Έχει σχέση με την στρατηγική σχεδίαση της πορείας της στο μέλλον. Πολλές από αυτές τις διαπραγματεύσεις μπορεί να μην καταλήξουν κάπου ή να μεταφερθούν σε μελλοντικό χρόνο. Όλα τα δεδομένα για αυτές τις προτάσεις, καταχωρούνται στην βάση δεδομένων για να μπορεί να γίνεται η αξιολόγηση και σύγκριση τους πιο εύκολα και διεξοδικά. Πρόσβαση σε αυτό το κομμάτι του πληροφοριακού συστήματος έχουν μόνο τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας. Αν το προσωπικό και τα υπόλοιπα στελέχη είχαν κάποια τέτοια πληροφόρηση μπορεί να προκαλούσαν αναταραχή στο εσωτερικό από πιθανή παρερμηνεία των στοιχείων. Τα κατώτερα στελέχη μπορεί να δράσουν σπασμωδικά, αν έρθουν σε επαφή με το κομμάτι αυτό της βάσης δεδομένων, θεωρώντας ότι οι διάφορες προτάσεις είναι προδιαγεγραμμένα γεγονότα. Σε κάθε περίπτωση διαπραγμάτευσης ή συζήτησης για αλληλεπίδραση με άλλη επιχείρηση, το προσωπικό δεν ενημερώνεται, εκτός αν παρθούν αποφάσεις που θα αλλάξουν το μέλλον της επιχείρησης.

B. ΜΟΝΤΕΛΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ως αναφορά το τμήμα ανακαινίσεων και επισκευών

Για να μπορέσει να γίνει σωστή ανάλυση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης, με την βοήθεια του πληροφοριακού συστήματος, είναι αναγκαίο να ανατρέξουμε στο παρελθόν. Πριν από ένα διάστημα η εταιρία δεν είχε στο δυναμικό της πληροφοριακό σύστημα, κάτι το οποίο άλλαζε την όλη διαδικασία. Για να μπορέσουμε να δούμε τις αλλαγές και τα οφέλη που επήλθαν θα πρέπει να αναλύσουμε και να συγκρίνουμε αυτούς τους δυο τρόπους, καταγράφοντας παραδείγματα και στοιχεία τα οποία αποτελούν απόδειξη της χρηστικότητας τους συστήματος.

Στο τμήμα των ανακαινίσεων η χρήση του πληροφοριακού συστήματος καθίσταται αναγκαία. Η όλη λειτουργία του τμήματος βασίζεται σε αυτό, με αναφορές των σειριακών αριθμών των ανταλλακτικών, με πληροφόρηση πάνω στις εργασίες οι οποίες λαμβάνουν χώρα και με λεπτομερή αναφορά των στοιχείων των αεροσκαφών τα οποία επισκευάζονται.

Πριν την χρήση του πληροφοριακού συστήματος, η όλη διαδικασία είχε άλλη τροπή. Με την συμφωνία για την επισκευή του αεροσκάφους με τον πελάτη, άρχιζε η διαδικασία μεταφοράς του στο κέντρο επισκευής. Οι μηχανολόγοι, αφού είχαν ενημερωθεί για τις

επισκευές που πρέπει να γίνουν, μελετούσαν τον τρόπο που θα τις υλοποιήσουν αλλά και τί υλικά θα χρειαστούν. Τις πληροφορίες αυτές τις κατέγραφαν σε βιβλίο αναφοράς του αεροσκάφους, αναλυτικά έτσι ώστε να οργανώσουν τις εργασίες αλλά και να ετοιμάσουν τις παραγγελίες τις οποίες έπρεπε να κάνουν σε ανταλλακτικά. Παράλληλα έκαναν έλεγχο στις αποθήκες των αποθεμάτων που ήδη υπήρχαν και ξεχώριζαν όσα θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν. Λόγω του μεγάλου μεγέθους της αποθήκης, πολλές φορές δεν κατάφερναν να κάνουν πλήρη έλεγχο με αποτέλεσμα να παραγγέλλουν υλικά τα οποία υπήρχαν ήδη σε διάθεση. Αυτό συνεπώς προκαλούσε αύξηση στο κόστος της αποθήκης. Στην συνέχεια γινόταν η παραλαβή των παραγγελιών από τον προμηθευτή, γεγονός το οποίο πολλές φορές καθυστερούσε, αποδιοργανώνοντας τις όλες εργασίες.

Κατά την διάρκεια των εργασιών κάποια τμήματα του αεροσκάφους αποστέλλονταν στο εξωτερικό για επισκευή. Ο χρόνος επιστροφής αυτών ήταν σε ασάφεια, δεν υπήρχε αναλυτική ενημέρωση για το στάδιο στο οποίο βρίσκεται ούτε πότε θα έχει έρθει εις πέρας. Ένα άλλο θέμα ήταν η αποστολή η οποία πολλές φορές καθυστερούσε, χωρίς η εταιρία να ξέρει ποτέ θα έρθει το τμήμα του αεροσκάφους.

Όλα αυτά έκαναν την δυνατότητα ενημέρωσης του πελάτη για το πέρας των διαδικασιών κακή, πηγαίνοντας από αναβολή σε αναβολή. Το τμήμα των επισκευών προγραμματίζε και αναπρογραμματίζε τις υποχρεώσεις που είχε, διότι δεν είχε ακριβή ημερομηνία για την παραλαβή των ανταλλακτικών ή των τμημάτων που έχουν αποσταλεί έξω. Οι μηχανολόγοι πολλές φορές έκαναν παραγγελίες ανταλλακτικών και υλικών τα οποία ήδη υπήρχαν σε διαθεσιμότητα, αυξάνοντας το κόστος της αποθήκης, χωρίς να υπάρχει ουσιαστικός λόγος.

Με την χρήση του πληροφοριακού συστήματος, οι μηχανολόγοι ενημερώνονται αυτόματα για το κλείσιμο της κάθε συμφωνίας που κάνει η εταιρία για επισκευή αεροσκάφους. Έχουν πρόσβαση σε στοιχεία όπως, τί τύπου αεροσκάφος είναι, τί εργασίες πρέπει να γίνουν, αν υπάρχουν σημεία που πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και μέχρι πότε χρονικά ο πελάτης θέλει να τελειώσει με όλα. Με ένα συμβούλιο που γίνεται, καθορίζουν τις όλες εργασίες που πρέπει να γίνουν, με τι σειρά, πότε πρέπει να έχει ολοκληρωθεί η κάθε μια για να μην υπάρχουν χρονοκαθυστερήσεις, αλλά και τί προσωπικό θα χρειαστούν. Το επόμενο βήμα είναι να κάνουν μια λίστα με τα ανταλλακτικά που χρειάζονται και να ελέγξουν αν οι κωδικοί αυτών είναι σε διαθεσιμότητα στις αποθήκες της εταιρίας. Ενημερώνουν μέσω του πληροφοριακού συστήματος τους προμηθευτές για τις παραγγελίες τις οποίες έχουν κάνει, και άμεσα μαθαίνουν τον χρόνο που θα χρειαστεί για να τα παραλάβουν. Αν κάποιο τμήμα πρέπει να σταλεί στο εξωτερικό για επισκευή, το πληροφοριακό σύστημα ενημερώνει αυτόματα το συνεργείο αλλά και την εταιρία που θα το μεταφέρει. Άμεσα γνωρίζουν οι μηχανικοί ποτέ θα πρέπει να φύγει αλλά και ποτέ θα το παραλάβουν, με αναφορά των πιθανών καθυστερήσεων. Επίσης, οι μηχανικοί μπορούν να δουν σε τι στάδιο βρίσκεται η όλη διαδικασία, ποσό έχει ολοκληρωθεί, τι απομένει να γίνει και τι προβλήματα μπορεί να έχουν προκύψει.

Με την είσοδο στο σύστημα οι μηχανικοί και το προσωπικό των επισκευών ξέρουν ποτέ θα έρθουν τα παραγγελθέντα ανταλλακτικά, αλλά και αν θα υπάρξει καθυστέρηση, αφού μπορούν να δουν σε ποιό στάδιο βρίσκεται η παραγγελία. Το ίδιο συμβαίνει και με τις

υπόλοιπες διαδικασίες της επισκευής. Το σύστημα δίνει λεπτομερή στοιχεία για το επίπεδο που βρίσκονται οι επισκευές, είτε είναι αυτές που γίνονται στην εταιρία είτε αυτές που έχουν δοθεί σε άλλες του εξωτερικού για να αποπερατωθούν. Το πληροφοριακό σύστημα είναι το απόλυτο εργαλείο για τους μηχανικούς, γιατί μπορούν να ξέρουν τον προγραμματισμό που πρέπει να γίνει, αλλά και τις μετατροπές που πρέπει να κάνουν για να τελειώσουν οι διαδικασίες όσο το δυνατόν πιο γρήγορα. Προσθέτει ένα ακόμη εργαλείο έλεγχου στα χέρια της επιχείρησης για τις επισκευές το οποίο περιέχει πλήρη αναφορά της πορείας και του προγράμματος που θα εκτελέσει.

Τα στελέχη της επιχείρησης ελέγχουν μέσω του συστήματος για την πορεία των εργασιών και ενημερώνουν τον πελάτη για τα στάδια τα οποία έχουν ήδη εκτελεστεί αλλά και ποτέ θα έχει τελειώσει η εργασία. Δίνει την δυνατότητα, σε γενικότερο επίπεδο, για καλύτερο έλεγχο του κόστους των εργασιών αλλά και της διαχείρισης του χρόνου.

Γ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Βασικό στοιχείο που ελέγχει τα διοικητικό συμβούλιο πριν από τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής, είναι αν είναι χρονικά κατάλληλη η στιγμή για μια τέτοια ενέργεια. Αυτό σημαίνει αν οι συνθήκες της αγοράς είναι κατάλληλες και αν η επιχείρηση μπορεί να υποστηρίξει κάτι τέτοιο. Το αποτέλεσμα που ζητά το διοικητικό συμβούλιο σε κάθε τέτοια περίπτωση, είναι η ανάπτυξη, αναζωογόνηση και σταθεροποίηση της επιχείρησης στην αγορά.

Η στρατηγική σχεδίαση στοχεύει στην μεταφορά της επιχείρησης από ένα σημείο Α σε ένα σημείο Β με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Το πρώτο μέρος της διαδρομής ΑΒ είναι η σχεδίαση της στρατηγικής, ενώ το δεύτερο αποτελεί την υλοποίηση της. Με την σωστή σχεδίαση έχουμε ένα τρόπο για το πώς θα πραγματοποιηθεί αυτή η διαδρομή, αλλά και την μέθοδο με την οποία θα είναι αποδοτική και αποτελεσματική στην όλη εφαρμογή. Η όλη διαδικασία μπορεί να πάρει από έξι έως οκτώ μήνες, χωρίς αυτό μάλιστα να σημαίνει ότι τα όρια είναι απόλυτα. Επιταχύνεται ή επιβραδύνει ανάλογα με την πορεία των πραγμάτων.

Πρώτο στάδιο είναι ο καθορισμός της ομάδας που θα σχεδιάσει την στρατηγική, ποιός θα είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση αλλά και ποιός για την γενική ηγεσία της. Τα μέλη της ομάδας είναι στελέχη της εταιρίας που λαμβάνουν αποφάσεις για την εταιρία και έχουν σημαντικά πόστα μέσα σε αυτήν.

Η φάση των συνελεύσεων διαρκεί περίπου δυο με τρεις εβδομάδες, κατά την οποία συζητούνται όλες οι πληροφορίες που έχει στην διάθεση της η επιχείρηση μέσω του πληροφοριακού συστήματος. Αυτοί είναι προηγούμενοι στρατηγικοί σχεδιασμοί, το όραμα και η αποστολή της εταιρίας, επιχειρηματικά πλάνα από το παρελθόν, τα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης που βρίσκονται στον ισολογισμό της, οι ταμειακές ροές, το κόστος, οι πωλήσεις που έχουν γίνει, τα έσοδα, τα κέρδη των τελευταίων ετών, πλάνα μάρκετινγκ που έχουν χρησιμοποιηθεί, αναλύσεις μακροοικονομικού περιβάλλοντος και S.W.O.T.. Οι ευκαιρίες (Opportunities) δίνουν σαν πληροφόρηση τις ανάγκες που θα έχουν οι πελάτες στο μέλλον, ποιές αλλαγές της οικονομίας της αγοράς μπορεί η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί και ποιές ευκαιρίες προκύπτουν από αναδυόμενες πολιτικές. Οι απειλές (Threats) μας δείχνουν μια εικόνα της αρνητικής επιρροής που δέχεται η επιχείρηση από την οικονομική πορεία της αγοράς, όπως και από την πολιτική και την κοινωνία, σε ποιό σημείο υπερیشύουν οι ανταγωνιστές που βρίσκονται στο εξωτερικό και ποιό είναι το ευάλωτο σημείο. Οι δυνάμεις (Strengths) εμφανίζουν το "τί κάνει καλά" η επιχείρηση στις πωλήσεις, στο μάρκετινγκ, στις λειτουργίες και στη διοίκηση. Καθορίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και τον λόγο που την προτιμούν οι πελάτες. Οι αδυναμίες (Weaknesses) ορίζουν τις ελλείψεις σε πόρους, ποιά λειτουργία μπορεί να βελτιωθεί, από πού χάνει λεφτά η επιχείρηση.

Με τα οικονομικά στοιχεία που έχουν στην διάθεση τους, διαμορφώνουν οικονομικούς δείκτες, οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν στο χρηματοοικονομικό κομμάτι του σχεδιασμού.

Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού = κύκλος εργασιών / σύνολο ενεργητικού

Υπολογίζεται με στόχο την ένδειξη κατά πόσο η εταιρία χρησιμοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία για να φέρει πώληση. Φαίνεται αν τα κεφάλαια που επενδύει της επιφέρουν τα κέρδη τα οποία θέλει.

Δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων= κύκλος εργασιών / απαιτήσεις

Ο δείκτης αυτός δείχνει κατά πόσο η επιχείρηση εισπράττει τις απαιτήσεις της από πελάτες, σε σύγκριση με τις πωλήσεις τις οποίες έχει κάνει. Όσο μεγάλη η ταχύτητα, τόσο πιο λίγη είναι πιθανότητα ζημίας.

Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων: καθαρά κέρδη χρήσης / σύνολο ιδίων κεφαλαίων

Δείχνει αν τα κεφάλαια τα οποία έχουν επενδυθεί είναι αποτελεσματικά, δηλαδή προσφέρουν κερδοφορία στην επιχείρηση.

Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού: καθαρά κέρδη χρήσης / σύνολο ενεργητικού X 100

Μετράει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της επιχείρησης και την απόδοση των περιουσιακών της στοιχείων . Δείχνει κατά πόσον μπορεί να προσελκύσει με την σταθερότητα που δείχνει νέα κεφάλαια και να επιφέρει κέρδη.

Με τους παραπάνω δείκτες, τα στελέχη στοχεύουν στο να προσελκύσουν νέους πελάτες αλλά και επιχειρήσεις που θέλουν να συνεργαστούν ή να επενδύσουν σε αυτή. Η στρατηγική δε αυτή στοχεύει στο να εξωτερικεύσει μια συνολική εικόνα της σταθερότητας και της κερδοφορίας που υπάρχει μέχρι σήμερα, έτσι ώστε να γίνει όσον το δυνατόν πιο ανταγωνιστική σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Από το εξωτερικό περιβάλλον λαμβάνει η ομάδα σχεδιασμού πληροφόρηση από την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Πόρτερ, την ανάλυση της αγοράς και της οικονομίας. Η ανάλυση του κλάδου στον ελλαδικό χώρο όπως και στον παγκόσμιο , συνυπολογίζει όλες τις προσφορές συνεργασίας ή συγχώνευσης ή εξαγοράς και την συνεχώς αναπτυσσόμενη τεχνολογία.

Συμπληρωματικά αναφέρονται τα στοιχεία που θα πρέπει να έχουν αλλάξει στην επιχείρηση μετά την υλοποίηση της στρατηγικής, δηλαδή καθορίζεται ο στόχος της όλης διαδικασίας. Το αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η ενημέρωση των μελών για τους ρόλους και υποχρεώσεις που θα έχουν, τον ορισμό ενός προγράμματος για τον σχεδιασμό της στρατηγικής και την συλλογή των πρωταρχικών και δευτερευόντων πληροφοριών που θα χρειαστούν.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σε πρωταρχικό επίπεδο είναι ο ορισμός των στόχων της στρατηγικής. Το συμβούλιο που έχει αναλάβει την ενέργεια, θα πρέπει να βάλει τους σωστούς ανθρώπους στις σωστές θέσεις, με έναν ηγέτη ο οποίος είναι ικανός να αναλάβει την ευθύνη. Τα οικονομικά στοιχεία πάνω στην επένδυση που θα γίνει θα πρέπει να είναι πιο ακριβή από κάθε προηγούμενη επένδυση. Όσον αναφορά στο θέμα των πελατών, θα πρέπει τα βρεθεί ποιά αξία θα προστεθεί στο προϊόν, έτσι ώστε να προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση αλλά και αύξηση του αριθμού των πωλήσεων στο μέλλον. Τα στελέχη πρέπει να έχουν διαπροσωπική σχέση με τον πελάτη, κάνοντας τον να νιώθει ιδιαίτερος. Η οικονομική πορεία και απόδοση θα πρέπει να επιφέρει αύξηση των κερδών και αισθητή αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Το κατώτατο σημείο αυτής θα πρέπει να ανέβει, με αύξηση των μαθητών αλλά και του αριθμού των αεροσκαφών που θα επισκευάζονται. Το ζήτημα της διοίκησης και η οργάνωση, θα είναι σταθερή με μια αποτελεσματική ηγεσία.

Όρος βασικός, είναι η κατασκευή και αναγνώριση του ονόματος της εταιρίας ευρέως στην αγορά .

Όσον αφορά στη στρατηγική που ακολουθεί για την επέκταση της δραστηριότητας της και σε άλλες λειτουργίες, δημιουργούνται τα στελέχη ανάλογα επιχειρηματικά πλάνα. Κάνουν μια έρευνα αγοράς, προσφοράς και ζήτησης, έλεγχο μάρκετινγκ και τέλος μια χρηματοοικονομική ανάλυση της επένδυσης. Αυτό θα δημιουργήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για το διοικητικό συμβούλιο, έτσι ώστε να μπορέσει να πάρει αποφάσεις για την εκτέλεση ή μη του έργου.

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στην υλοποίηση υπάρχουν κάποια βασικά σημεία στα οποία η εταιρία δίνει έμφαση και φροντίζει να διατηρηθούν καθ' όλη τη διάρκεια της στρατηγικής εφαρμογής. Ορίζεται ο γενικός υπεύθυνος, όπως και οι αντίστοιχοι των επιμέρους τμημάτων της στρατηγικής. Δημιουργείται ένα πρόγραμμα εργασιών και διαδικασιών για το οποίο ενημερώνεται το προσωπικό. Συχνά αυτό θα ανανεώνεται με νέες πληροφορίες που θα σχετίζονται με την εκτέλεση του έργου. Καθορίζεται ένα δεύτερο πρόγραμμα ελέγχου της εφαρμογής και των σταδίων που έχουν πραγματοποιηθεί. Αυτό γίνεται σε συχνές ημερομηνίες. Στοχεύει η διοίκηση στον συγχρονισμό του σχεδίου της στρατηγικής με τον ρυθμό της επιχείρησης.

Μετά την έναρξη των διαδικασιών και την αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης, καθορίζεται ποιά θα είναι η απόδοση και σε ποιά σημεία- στόχους, οι υπεύθυνοι θα επιβραβεύονται. Δημιουργείται ένα πρόγραμμα από συνελεύσεις για ενημέρωση της πορείας της στρατηγικής που εφαρμόζεται, στις οποίες θα γίνεται παρουσίαση των οικονομικών μεγεθών και πινάκων απόδοσης. Όσον αφορά στο σύνολο του προσωπικού της εταιρίας, θα γίνονται γενικές συνελεύσεις σε ημερομηνίες του έτους στις οποίες θα τους παρουσιάζεται μια γενική εικόνα της πορείας.

Ανά έξι περίπου μήνες γίνεται μια αξιολόγηση της υλοποίησης του σχεδίου και εκτέλεση της στρατηγικής. Καθορίζονται οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Αν αυτό δεν μπορεί να είναι εφικτό, αναφέρονται τα αίτια και γίνεται έλεγχος για αλλαγή του χρόνου που έχει οριστεί. Αν αυτό δεν είναι αρκετό, θα ερωτηθούν οι αρμόδιοι γιατί οι προσπάθειες δεν πετυχαίνουν και αν θα πρέπει να γίνει επαναπροσδιορισμός των στόχων. Ένα άλλο γενικότερο ερώτημα της ομάδας είναι αν θα πρέπει να αλλάξει το focus της επιχείρησης για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί για τη στρατηγική.

Οι λόγοι που εφαρμόζονται τα παραπάνω έχουν σκοπό την αποσαφήνιση στοιχείων, χρήσιμων για τα στελέχη. Η ανάληψη μιας δραστηριότητας ή τμήματος αυτής δημιουργεί την ανάγκη στο ανάλογο στέλεχος για την επίτευξη των μελλοντικών στόχων . Όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία, η αναφορά των οικονομικών μεγεθών και η δημοσίευση αυτών, επιφέρει την εξέλιξη. Οι μετρήσεις, οι πληροφορίες, οι πηγές ενημέρωσης, οι στόχοι, οι

πρωτοβουλίες πρέπει να αντιστοιχούν σε κάποιο πρόσωπο. Με άλλα λόγια, χωρίς σωστή ενημέρωση πάνω στη στρατηγική και στα οικονομικά στοιχεία της, απομένει μόνο η καλή θέληση. Τέλος, στον τομέα της κουλτούρας της επιχείρησης, η επιτυχία σε μελλοντικά πλάνα και η ενημέρωση πάνω στους στόχους γίνονται μέρος αυτής.

ΕΛΕΓΧΟΣ

Το τελευταίο στάδιο της στρατηγικής σχεδίασης είναι ο έλεγχος της απόδοσης της επένδυσης αλλά και της γενικότερης επίτευξης των στόχων κι σκοπών της επιχείρησης. Κάνοντας σε τακτά χρονικά σημεία, συνελεύσεις για αναφορά πάνω στις μετρήσεις της απόδοσης, γίνεται ο έλεγχος αποτελεσματικά. Σε περίπτωση που υπάρχει μεγάλη διάθεση χρόνου, η ανάλυση γίνεται διεξοδικά, συζητώντας κάθε θέμα που προκύπτει αλλά και τί αλλαγές πρέπει να γίνουν. Οι συναθροίσεις αυτές, βοηθούν στην συγκέντρωση του ενδιαφέροντος στους στόχους, στην επιτυχία πάνω στις βασικές προτεραιότητες και στην αύξηση των εσόδων της επιχείρησης. Παρ'όλο που σαν ιδέα ακούγεται εύκολη, η σύσκεψη χρειάζεται πειθαρχία και οργάνωση.

Για την μέτρηση της απόδοσης της στρατηγικής που έχει εφαρμοστεί οι υπεύθυνοι χρησιμοποιούν τα στοιχεία που τους δίνονται από το πληροφοριακό σύστημα, τα οποία αφορούν την επένδυση που έχει γίνει. Με την χρήση των παρακάτω αριθμοδεικτών, ελέγχουν , εκπληρώνεται ο στόχος αλλά και αποφασίζεται αν πρέπει να γίνουν αλλαγές.

Δ. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΠΡΟΣΘΕΣΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ PORTER

Για τις πρωτεύουσες ανάγκες

1. ΕΙΣΡΟΕΣ

- a. Οι βιβλιοθηκάριοι αρχειοθετούν τα νέα manual και τις καινούργιες σειρές βιβλίων που έχουν έρθει στην επιχείρηση και τα τοποθετούν στις θέσεις τους. Στο επόμενο στάδιο τα αρχειοθετούν και τα καταγράφουν στο πληροφοριακό σύστημα έτσι ώστε να είναι προσβάσιμα από όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος. Η αρχειοθέτηση και καταγραφή γίνεται με τρόπο εργονομικό, για να μπορεί ο χειριστής του πληροφοριακού συστήματος με την εισαγωγή μιας λέξης στο search bar να βρει όλα τα διαθέσιμα στοιχεία και βιβλία. Για παράδειγμα, αν ένας μαθητής ασχολείται με το PPL, γράφοντας την λέξη PPL να βρίσκει τί βιβλία είναι διαθέσιμα, από ποιούς εκδοτικούς οίκους είναι και ποιά έκδοση είναι.
- b. Οι αποθηκάριοι παίρνουν την παραγγελία και την τοποθετούν στην αποθήκη. Καταγράφουν στο πληροφοριακό σύστημα τους σειριακούς αριθμούς των προϊόντων που εισέρχονται και τα αρχειοθετούν με βάση τις διεργασίες που έχουν να γίνουν. Μετά τα τοποθετούν στις ανάλογες θέσεις, τις οποίες αναφέρουν στο πληροφοριακό σύστημα μαζί με τα στοιχεία του κάθε ενός από αυτά.
- c. Το προσωπικό καταγράφει τα στοιχεία των πελατών και του ιπταμένου προσωπικού που διαθέτει, στο πληροφοριακό σύστημα. Αναφέρει ξεχωριστά για τον κάθε ένα τί πτυχίο έχει, δηλαδή ATPL ή PPL, αν έχει πτυχίο σχετικό με εκπαιδεύσεις δηλαδή TRI ή TRE, τί medical license διαθέτει αλλά και πότε όλα αυτά λήγουν. Δίνει στο κάθε χειριστή του πληροφοριακού συστήματος την δυνατότητα να ξέρει ποιός είναι ο κάθε ιπτάμενος αλλά και ποιό από αυτούς έχουν τα ίδια στοιχεία. Η πρόσβαση γίνεται εύκολη, απλά ο χειριστής βάζει στην μπάρα αναζήτησης μια λέξη η οποία σχετίζεται με το αντικείμενο που ψάχνει

2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

- a. Το προσωπικό ενημερώνεται μέσω του συστήματος, για τα πτυχία πελατών και του προσωπικού που πρέπει να γίνει ανανέωση αλλά και μέχρι πότε έχουν προθεσμία. Στη συνέχεια, διαλέγει αυτούς που ακόμη είναι σε συνεργασία με την εταιρία και τους ενημερώνει για αυτή την λήξη. Σε περίπτωση που ζητηθεί, μπαίνει σε διαδικασία ανανέωσης αυτών. Αυτό προσθέτει αξία στον πελάτη, ενημερώνοντας αυτόν για τις υποχρεώσεις του και βοηθώντας να έρθουν εις πέρας.
- b. Οι μηχανικοί βάσει του σχεδίου που έχουν κάνει για την αποπεράτωση της κάθε ανακαίνισης, ενημερώνουν το προσωπικό για τις υποχρεώσεις που τους αντιστοιχούν. Βάσει των σειριακών αριθμών των προϊόντων που υπάρχουν μέσα στο πληροφοριακό σύστημα, ενημερώνουν τί από αυτά θα χρησιμοποιηθεί και που, αλλά και με ποιό τρόπο ώστε να μην υπάρξει ζημιά.

- c. Κάθε πρακτικό και θεωρητικό μάθημα έχει περαστεί στο πληροφοριακό σύστημα, η ύλη που έχει διδαχτεί, πού έγιναν, πόση διάρκεια είχαν όπως επίσης και ποιός ήταν ο διδάξας. Τα στελέχη μπορούν με την πρόσβαση στο σύστημα να ξέρουν ποια είναι η πορεία των μαθημάτων, τότε θα έρθει η λήξη τους και τότε οι μαθητές θα έχουν εξετάσεις.

3. ΕΚΡΟΕΣ

- a. Στην διαδικασία των ανακαινίσεων, μετά το πέρας αυτών, το αεροσκάφος μεταφέρεται στον πελάτη. Αυτό γίνεται με συμφωνία για το μέρος που πρέπει να μεταφερθεί το προϊόν, αλλά και αν θα κάνει χρήση η εταιρία των ιπτάμενων της για την όλη διαδικασία ή θα το καλύψει ο πελάτης. Συνήθως ο πελάτης χρησιμοποιεί το δικό του προσωπικό του για να το πάει στην βάση του. Πολλές φορές πάλι, γίνονται παραγγελίες ανταλλακτικών ή υλικών από ανταγωνιστές, λόγω της καλύτερης διαπραγμάτευσης τιμών που μπορεί να φέρει η Jetstream λόγω των μεγάλων παραγγελιών. Σε τέτοιες περιπτώσεις η εταιρία φροντίζει τα προϊόντα να μεταφέρονται άμεσα στον πελάτη χωρίς οικονομική επιβάρυνση. Αυτό προσθέτει αξία στο προϊόν αλλά και στις υπηρεσίες που διαθέτει η επιχείρηση.

4. ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

- a. Στο κομμάτι των ανανεώσεων πτυχίων, η επιχείρηση φροντίζει να ενημερώσει τους πελάτες της για την ημερομηνία λήξης αλλά και τις διεργασίες που πρέπει να κάνουν για να τα ανανεώσουν. Η διαδικασία είναι χρονοβόρα και πολλές φορές προϋποθέτει οι ιπτάμενοι να είναι στην χώρα που εκδόθηκε το πτυχίο τους, αλλά λόγω δουλειάς είναι πολύ δύσκολο. Για να τους απαλλάξει από όλο αυτό, τους δίνει την δυνατότητα να κάνει εκείνη τις απαραίτητες κινήσεις και να τους διευκολύνει με κάθε τρόπο. Έτσι λοιπόν εκείνοι βάζουν την εταιρία να το ρυθμίσει. Το marketing σε αυτή την περίπτωση είναι η διευκόλυνση που τους προσφέρεται, προσθέτοντας έτσι αξία στην υπηρεσία που διαθέτει η επιχείρηση.
- b. Στο κομμάτι των εκπαιδύσεων η επιχείρηση έχει φροντίσει το όνομα της να είναι συνδεδεμένο με τις μεγαλύτερες πιστοποιήσεις ποιότητας σε όλο τον κόσμο. Αυτό δημιουργεί αξία στο προϊόν που προσφέρει, και στην ανταπόκριση που θα έχουν τα πτυχία της στον χώρο εύρεσης εργασίας.

5. ΕΠΙΣΚΕΥΗ

- a. Στο σύστημα υπάρχουν πληροφορίες οι οποίες έχουν σχέση με τα υλικά αλλά και με τη δουλειά που έγινε στην κάθε επισκευή. Έχουν τα στοιχεία των υλικών που χρησιμοποιήθηκαν όπως και τον τρόπο που έγιναν οι εργασίες. Υπάρχει ο χρόνος ζωής και των δυο παραπάνω αλλά και πότε πρέπει να γίνει έλεγχος ποιότητας- ασφάλειας ή πότε πρέπει να γίνει αντικατάσταση ορισμένων ανταλλακτικών. Οι υπεύθυνοι για το service μέσω του αρχείου τους ενημερώνουν τους πελάτες για τον χρόνο ζωής που απομένει πριν την επισκευή, φροντίζοντας έτσι για την ασφάλεια και σωστή λειτουργία του επισκευασμένου αεροσκάφους.

Για τις συμπληρωματικές λειτουργίες

1. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

- a. Οι εκπαιδευτές ελέγχουν μέσω του πληροφοριακού συστήματος το διαθέσιμο εκπαιδευτικό υλικό μέσα στην επιχείρηση. Στην συνέχεια κάνουν έρευνα στις νέες εκδόσεις των βιβλίων για ATPL από μεγάλους εκδοτικούς οίκους όπως, JAA/ EASA της Οξφόρδης²⁷ και Jeppesen²⁷ EASA ATPL & PPL, για να δουν πιθανές αλλαγές οι οποίες έχουν γίνει. Σε περίπτωση που θεωρήσουν αναγκαίο, παραγγέλλουν τις νέες σειρές βιβλίων ή μέρος αυτών. Ελέγχουν την παραγγελία έτσι ώστε να ξέρουν ανά πάσα στιγμή που βρίσκεται.
- b. Οι μηχανικοί και οι τεχνικοί μέσω του πληροφοριακού συστήματος ελέγχουν την αποθήκη. Ελέγχουν τί υλικά και ανταλλακτικά υπάρχουν, σε τί ποσότητες είναι διαθέσιμα, πότε είναι η ημερομηνία λήξης τους αλλά και σε τί είδους επισκευές μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Ελέγχουν τις εργασίες που έχουν προγραμματισμένες και καταγράφουν τα υλικά τα οποία θα χρειαστούν. Σε συνέχεια τα συνδυάζουν με τα διαθέσιμα της αποθήκης και καθορίζουν ποιές παραγγελίες πρέπει να γίνουν. Μέσω του πληροφοριακού συστήματος που διαθέτουν παρακολουθούν την παραγγελία και σε ποιό στάδιο βρίσκεται για να μπορούν να καθορίσουν τον χρόνο σε σχέση με τις προεργασίες που έχουν να κάνουν.

2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

- a. Στις εκπαιδεύσεις οι διδάσκοντες είναι πτυχιούχοι TRE και TRI. Μέσω του πληροφοριακού συστήματος οι υπεύθυνοι των εκπαιδεύσεων καθορίζουν ποιοί εκπαιδευτές θα χρειαστούν. Αυτό βασίζεται στην ύλη του κάθε μαθήματος, τα οποία είναι νομοθετικό πλαίσιο αεροπλοΐας (Air Law), ανάλυση ατράκτου αεροσκάφους και συστημάτων (Air Frame and Systems), ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά συστήματα (Electrics and Electronics), μηχανολογία αεροσκάφους (Power plants), όργανα πιλοτήριου (Instrumentations), χειρισμός βάρους και ισορροπίας αεροσκάφους (Mass and Balance and Performance), μετεωρολογία (Meteorology), γενική διαδικασία προήγησης (General Navigation), χρήση μηχανημάτων προήγησης (Radio Navigation), λειτουργικές διαδικασίες (Operational Procedures), αρχές χειρισμού αεροσκάφους (Principles of Flight), τηλεπικοινωνίες (Communications).
- b. Στα περισσότερα από αυτά τα μαθήματα οι εκπαιδευτές είναι TRI ενώ τις εξετάσεις τις κάνουν οι TRE. Η επιχείρηση φροντίζει εκτός των πτυχίων τους να είναι σωστοί επαγγελματίες και να μπορούν να μεταδώσουν τις πληροφορίες στους μαθητές με τρόπο κατανοητό. Οι περισσότεροι από αυτούς είναι διακεκριμένοι στον χώρο τους, γι αυτό και πληρώνονται παραπάνω από το κανονικό. Αυτό στοχεύει στην παρακίνηση τους και στην καλύτερη απόδοση.
- c. Οι μηχανολόγοι που ασχολούνται με τις επισκευές, είναι εκπαιδευμένοι από κατασκευαστές αεροσκαφών και πολλοί από αυτούς είναι και εμπειρογνώμονες σε αεροπορικά δυστυχήματα. Το προσωπικό που εκτελεί τις όλες διαδικασίες είναι εκπαιδευμένο από αυτούς, για τον χειρισμό των εργασιών και για να μπορούν να αποφεύγονται τα λάθη άγνοιας. Η εταιρία φροντίζει η μισθοδοσία τους να είναι υψηλή αλλά και το περιβάλλον εργασίας ασφαλές και φιλικό.
- d. Το προσωπικό που είναι στα γραφεία της διοίκησης είναι ως επί το πλείστον πανεπιστημιακοί και γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες. Η εργατικότητα και η καλή απόδοση ανταμείβονται με πριμοδοτήσεις αλλά και με άδειες.

3. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

- a. Το τμήμα IT εξετάζει τις ανάγκες των τμημάτων της επιχείρησης και τις πληροφορίες που χρησιμοποιούν για την λειτουργία τους. Ελέγχει τον τρόπο που γίνεται η χρήση του πληροφοριακού συστήματος και συνεχώς εξελίσσει το λογισμικό. Στόχος είναι να το κάνει πιο χρηστικό και εύκολο έτσι ώστε να εκτελούνται όλα πιο γρήγορα. Στο τμήμα των εκπαιδεύσεων, φροντίζει για παράδειγμα οι εξετάσεις να γίνονται ηλεκτρονικά, κάνοντας την διόρθωση τους πιο εύκολη. Στο τμήμα των επισκευών φροντίζει να βελτιώσει την βάση δεδομένων έτσι ώστε οι μηχανικοί να μπορούν να καταγράψουν περαιτέρω λεπτομέρειες για τα ανταλλακτικά πέραν των βασικών.
- b. Για το προσωπικό φροντίζει να απλοποιεί τα κομμάτια του συστήματος που χρησιμοποιούνται πιο συχνά. Για παράδειγμα, σχεδιάζει μια βάση δεδομένων στην οποία θα βρίσκονται όλα τα email και ο χρήστης θα μπορεί μέσω της μπάρας αναζήτησης να βρίσκει εκείνα που αφορούν ένα συγκεκριμένο γεγονός. Όσο απλό και να φαίνεται, μπορεί ο όγκος να είναι πολύ μεγάλος.

4. ΥΠΟΔΟΜΗ

- a. Ενημερώνει τους εκπαιδευτές και εξεταστές που διαθέτει στο δυναμικό της αλλά και αυτούς που είναι σε συνεργασία για την ενημέρωση που χρειάζονται τα πτυχία τους. Ένας ιπτάμενος κάθε ορισμένο χρονικό διάστημα πρέπει να κάνει ανανέωση των πιστοποιήσεων που έχει, για να μπορέσει να εργαστεί. Σε περίπτωση που κάποιο πτυχίο του λήξει θα πρέπει να ξεκινήσει την διαδικασία ανανέωσης από την αρχή. Αν όμως φροντίσει την όλη διαδικασία μέχρι και ένα μήνα πριν, μπορεί άμεσα να κάνει την

ανανέωση χωρίς μεγάλη δαπάνη και χρόνου και χρήματος. Η εταιρία φροντίζει να ενημερώνει τους ιπταμένους για αυτή την λήξη λίγο πριν τον μήνα. Μαζί με την ενημέρωση αυτή φροντίζει να τους προτείνει να διεκπεραιώσει η ίδια την όλη διεργασία, έτσι ώστε εκείνοι να μην έχουν καμία ανάμιξη. Αυτή η υπηρεσία έχει στόχο να προσθέσει αξία στην ποιότητα που διαθέτει η επιχείρηση, κάνοντας τους πελάτες να την προτιμούν και να την εμπιστεύονται. Αυτό αποτελεί και καλή διαφήμιση και για όσους δεν είναι σε συνεργασία μαζί της μέχρι στιγμής.

- b. Παρέχει στους εκπαιδευομένους έναν υπολογιστή με στόχο την χρήση του σαν λεξικό . Πολλοί μαθητές είναι από μέρη του κόσμου που η αγγλική γλώσσα δεν χρησιμοποιείται. Οι επιστημονικοί όροι που υπάρχουν μέσα στα manual που χρησιμοποιούν πολλές φορές τους δυσκολεύουν, δαπανώντας χρόνο να ψάχνουν σε κάποιο λεξικό. Με την χρήση αυτού του υπολογιστή, μπορούν να ανατρέξουν σε μετάφραση η ανάλυση του κάθε όρου που χρησιμοποιείται, βοηθώντας τους μαθητές αλλά και όλη την εκπαίδευση.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

A. CEO John Diskos

Ερωτήσεις

1. Μετά την εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος στην εταιρία, έχετε δει δραστικές αλλαγές στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και στον σχεδιασμό στρατηγικής;

Με την χρήση του πληροφοριακού συστήματος μπορούμε ανά πάσα στιγμή να γνωρίζουμε την κατάσταση της επιχείρησης, κυρίως οικονομικά, κάτι το οποίο είναι καθοριστικό για να εξακριβώσουμε ότι όλα βαίνουν καλώς. Επίσης άμεσα μπορούν τα στελέχη να δουν τι διεργασίες έχουμε να κάνουμε για την μέρα που διανύουμε ή τι κενά έχουν μείνει από τις προηγούμενες ημέρες. Με την άμεση πρόσβαση στο πληροφοριακό σύστημα, βλέπουμε ποιά είναι η πορεία την επιχείρησης και μπορούμε να σχεδιάσουμε την στρατηγική που θα ακολουθηθεί βραχυπρόθεσμα η μακροπρόθεσμα. Είναι ένας τρόπος να εξασφαλίσουμε την διατήρηση, την ανανέωση αλλά και την ανάπτυξη της επιχείρησης, μελετώντας βέβαια κάθε πληροφορία που μας έχει δοθεί για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Παλιότερα για να επιτύχουμε κάτι τέτοιο, θα έπρεπε να δαπανηθούν παρά πολλές εργατοώρες και γενικότερα χρόνος διότι όλα γίνονταν βάση εγγράφων. Επίσης η πληροφόρηση πριν την χρήση του πληροφοριακού συστήματος δεν ήταν τόσο ευρεία και πολλές φορές γίνονταν λάθη όπως και λήψεις αποφάσεων ετεροχρονισμένες. Ήταν μεγάλο άγχος, επίσης να μην συμβεί και το ίδιο με την διαμόρφωση στρατηγικής.

2. Αποτελεί ένα τρόπο έλεγχου την πορείας, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα της επιχείρησης, στον οποίο θα δίνατε όλη την βαρύτητα;

Είναι σημαντικό να γνωρίζεις το “που βρίσκεσαι” και το “τι κάνεις” ανα πάσα στιγμή. Ξέρεις καλά ποιές είναι δυνατότητες σου και μέχρι πού μπορείς να φτάσεις. Είναι επίσης ένας τρόπος για να δεις σε ποιά σημεία χωλαίνεις και ποιά μέρη της επιχείρησης θέλουν ανάπτυξη για να φροντίσεις την ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία την επιχείρησης. Είναι επίσης ζωτικής σημασίας το θέμα αυτό, διότι βρίσκεσαι σε κατάσταση ταλάντωσης ανάμεσα σε ένα αβέβαιο εξωτερικό και ένα πολυσύνθετο εσωτερικό, ειδικά όταν έχεις να κάνεις με ανθρώπους.

4. Διαθέτετε αρκετή πληροφόρηση για να μπορείτε να σχεδιάζετε την στρατηγική που θα ακολουθήσετε στο μέλλον;

Σαφώς και το πληροφοριακό σύστημα της εταιρίας είναι ανεπτυγμένο και κάθε μέρα αναπτύσσεται συνεχώς. Οι πληροφορίες που διαθέτει είναι πολλές και πολυσύνθετες. Γι’ αυτό έχουμε φροντίσει να μην επηρεάζει η μια την άλλη, δίνοντας τη δυνατότητα στον χρήστη να βρίσκει αυτό που θέλει άμεσα και γρήγορα.

Όσον αναφορά στο κομμάτι της στρατηγικής, ποτέ η πληροφόρηση δεν είναι αρκετή. Πάντα κάτι νέο, πάντα κάτι που δεν υπολόγισες υπάρχει. Συμβαίνει πάντα και σε όλες τις επιχειρήσεις. Σημασία έχει να μπορείς να φτάνεις σε ένα καλό επίπεδο την πληροφόρηση σου καταφέροντας να σφυγμομετρήσεις την κατάσταση. Σε γενικότερο επίπεδο, είμαι πολύ ευχαριστημένος μέχρι σήμερα με την πληροφόρηση την οποία διαθέτουμε.

4. Είναι εύκολα προσβάσιμη η βάση δεδομένων που είναι σε διάθεση; Θεωρείτε ότι είναι εύχρηστη ;

Το σύστημα υπολογιστών το οποίο έχουμε αναπτύξει είναι υπερσύγχρονο και κάθε στέλεχος την εταιρίας μας έχει την δυνατότητα να εισέλθει στην βάση δεδομένων, και κάποιιοι από αυτούς να την μετατρέψουν κιόλας ανάλογα με τις εξελίξεις. Δεν είναι πολυσύνθετη όσον αναφορά στη χρήση της, και αυτό διευκολύνει όλα τα επίπεδα των εργαζομένων ώστε να μπορούν να την χρησιμοποιήσουν. Το τμήμα IT που διαθέτουμε, έρχεται συνεχώς σε επικοινωνία με τα στελέχη έτσι ώστε να ενημερώνεται για τυχόν δυσκολίες που κάποιος μπορεί να αντιμετωπίσει και άμεσα να τις διορθώσει.

Β. Αντρέας Κυριακούλης (υπεύθυνος εκπαίδευσης ιπτάμενων)

Ερωτήσεις

1. Η διαδικασία την εκπαίδευσης βασίζεται σε μια τεράστια ύλη, η οποία πλέον είναι σε ηλεκτρονική μορφή. Πώς θεωρείτε ότι αυτό βοήθησε στην διεξαγωγή των θεωρητικών μαθημάτων;

Στις εκπαιδεύσεις, τις θεωρητικές, οι μαθητές δέχονται ένα καταιγισμό πληροφοριών οι οποίες στοχεύουν στην πολύπλευρη εκπαίδευση των διδασκομένων. Ξέρετε, δεν είναι εύκολο να δέχεσαι τόσες πληροφορίες διότι στο τέλος χάνεις και αυτά που ήδη ξέρεις. Με την καταγραφή όλης της ύλης όπως και την βιβλιοθήκης που διαθέτουμε μέσα στην βάση δεδομένων, μέσα σε δευτερόλεπτα οι μαθητές αλλά και οι διδάσκοντες μπορούν να ανατρέξουν σε πληροφορίες για οποίο θέμα θελήσουν, δίνοντας την δυνατότητα επανάληψης και εκμάθησης όλων αυτών.

Από την πλευρά των καθηγητών, η ηλεκτρονική μορφή των πληροφοριών, τους διευκολύνει στην διαδικασία της εκπαίδευσης, διότι άμεσα μπορούν να ανατρέξουν και να παρουσιάσουν ανάλυση σε όποιο τμήμα της ύλης θέλουν. Είναι πολύ σημαντικό, μέσα σε ελάχιστο χρόνο ο καθηγητής να μπορεί να παρουσιάσει διαφορετικά παραδείγματα και αναλύσεις για ένα κομμάτι το οποίο παραδίδει εκείνη την χρονική στιγμή. Η βάση δεδομένων είναι το δεξί του χέρι, ο βοηθός του, που πάντα τον εξοπλίζει με ό,τι πιο καινούργιο και ό,τι πιο σημαντικό υπάρχει.

2. Στο κομμάτι της πρακτικής εκπαίδευσης η βάση δεδομένων διαθέτει, εκτός των θεωρητικών τμημάτων, μια μεγάλη ενημέρωση για θέματα των μαθητών. Αυτό σας έχει βοηθήσει σε αυτά τα μαθήματα, και αν ναι, με ποιό τρόπο;

Αυτό είναι απόλυτα καθοριστικό για την πορεία των μαθημάτων. Είναι το Α και το Ω. Με την βάση δεδομένων μπορούμε ανά πάσα στιγμή να ξέρουμε την πορεία του μαθητή και τις δυσκολίες τις οποίες εμφάνισε κατά το παρελθόν. Αυτό μας δίνει την ανάλογη πληροφόρηση για το που να στοχεύσουμε σε αυτόν και πως μπορούμε να τον βοηθήσουμε έτσι ώστε να εξελιχθεί. Είναι απίστευτα σημαντικό ο διδάσκων να γνωρίζει απόλυτα το ποιός είναι ο μαθητής και ποιές είναι οι δυνατότητες του άμεσα και γρήγορα, κάνοντας εύρεση πληροφόρησης μέσα στο σύστημα.

3. Με τις αξιολογήσεις που κάνετε στους μαθητές αλλά και στους διδάσκοντες, πώς καθορίζετε την πορεία αυτών αλλά και μαθημάτων;

Μετά από κάθε περίοδο μαθημάτων ή ακόμη και στο ενδιάμεσο οι μαθητές αξιολογούνται για τις δυνατότητες τους αλλά και για τις επιδόσεις τους. Αυτά όλα τα στοιχεία καταχωρούνται στο πληροφοριακό σύστημα, σε κάθε φάκελο μαθητή ξεχωριστά. Στις συνελεύσεις που κάνουμε, συζητάμε για κάθε μαθητή ξεχωριστά και κρίνουμε την πορεία του μέχρι εκείνη τη χρονική στιγμή στοχεύοντας στο να τον βοηθήσουμε σε τυχόν προβλήματα που εμφανίζονται. Μετά από την όλη αξιολόγηση, βλέπουμε την γενική πορεία των μαθητών και καθορίζουμε μια πορεία βάσει της οποίας θα συνεχιστούν τα μαθήματα, έτσι ώστε κάνεις να μην μείνει πίσω ή να αφήσει κενά. Είναι άκρως σημαντικό αυτό, διότι όλα τα κενά του θα τα βρει μετά και θα καθυστερήσει και τους υπόλοιπους οι οποίοι δεν θα τα έχουν, με απώτερο αποτέλεσμα τα μαθήματα να μένουν πίσω, κάτι που δεν θα θέλαμε.

Όσον αναφορά στους διδάσκοντες, όλοι οι μαθητές ανά διαστήματα, τους αξιολογούν και τους βαθμολογούν. Αυτό μας δίνει μια εικόνα του πώς λειτουργούν και του πώς είναι κατά την διάρκεια των εκπαιδεύσεων. Σε περίπτωση που έχουμε πολλές άσχημες αναφορές, τότε έχουμε μια επιτροπή η οποία αναλαμβάνει να λύσει το πρόβλημα έτσι ώστε να μην επηρεαστούν τα μαθήματα αρνητικά.

Γ. Γιώργος Παπαδάκης (υπεύθυνος επισκευών αεροσκαφών)

Ερωτήσεις

1. Το πληροφοριακό σύστημα που διαθέτει η επιχείρηση περιέχει πληροφορίες για την πορεία των διεργασιών. Αυτό πώς σας έχει βοηθήσει στο να λαμβάνεται αποφάσεις για την πορεία αυτών;

Με το πληροφοριακό σύστημα, μπορούμε τα ανώτερα στελέχη που σχετίζονται με τις επισκευές, να ξέρουμε ανά πάσα στιγμή σε ποιό σημείο βρισκόμαστε. Είναι απόλυτο εργαλείο να μπορούμε να ελέγχουμε σε πρώτο επίπεδο τις εργασίες άλλα και να σχεδιάζουμε το επόμενο βήμα, πρώτου έρθει αυτή η στιγμή. Σε περίπτωση που έχουν στάση διαδικασιών μπορούμε να αποφασίσουμε άμεσα πώς θα λύσουμε το τυχόν πρόβλημα που εμφανίστηκε και να διευκρινίσουμε γιατί συνέβη κάτι τέτοιο. Είναι πολύ

σημαντικό να έχεις άμεση πληροφόρηση διότι, με οποιαδήποτε καθυστέρηση το κόστος ανεβαίνει πολύ γρήγορα.

2. Μέσα από την βάση δεδομένων γνωρίζετε ποιού απασχολούνται στην κάθε επισκευή που εκτελείτε. Αυτό πώς σας έχει βοηθήσει;

Το προσωπικό που απασχολείται σε τέτοιες διεργασίες είναι πολυάριθμο. Διαθέτουμε έναν μεγάλο αριθμό εργατών αλλά και πολλούς υπεύθυνους οι οποίοι δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές της παραγωγικής διαδικασίας. Με την βάση δεδομένων ξέρουμε πως να τους χειριστούμε και να τους οργανώσουμε για να προχωρήσει η όλη δουλειά. Ξέρετε είναι πολύ δύσκολο να κατευθύνεις τόσο προσωπικό, ειδικά όταν είναι τόσο καλά εκπαιδευμένο. Χρειάζεται άμεσα να ξέρεις τις δυνατότητες του κάθε ενός, για να μπορέσεις να τον βάλεις στην ανάλογα θέση. Επίσης ένα σημαντικό σημείο, είναι η φύλαξη του χώρου αλλά και η συντήρηση του. Εκτός του προσωπικού που ασχολείται με τις εργασίες υπάρχουν άνθρωποι που ασχολούνται με την συντήρηση του χώρου αλλά και την φύλαξη, τους οποίους πρέπει να τους έχεις οργανώσει με τέτοιο τρόπο ώστε, με το που τελειώνει ένα τμήμα εργασιών να μπαίνει στο χώρο το άλλο συνεργείο και να τακτοποιεί τον χώρο. Όλα αυτά απαιτούν γρήγορη ενημέρωση για να μπορούμε να οργανώνουμε άμεσα τις διαδικασίες που πρέπει να γίνουν.

3. Θεωρείτε πώς η βάση δεδομένων επαρκεί στο να ενημερώνεστε κατάλληλα και άμεσα;

Η βάση δεδομένων, σαν τμήμα μας καλύπτει αρκετά. Σαφώς και πρέπει κάποια κομμάτια να βελτιωθούν και να εμπλουτιστούν, αλλά συνεχώς αναβαθμίζετε όποτε ελπίζουμε ότι σε ένα μικρό χρονικό διάστημα να είναι τα πράγματα καλύτερα. Όσον αφορά στην ενημέρωση αυτή, μπορούμε να πούμε ότι είναι άρτια. Με το τέλος κάθε ενέργειας, καταγράφονται όλα τα γεγονότα τα οποία πραγματοποιήθηκαν και η βάση δεδομένων έχει το γεγονός απόλυτα περιγραφικά καταχωρημένο. Δεν έχουμε ποτέ βρεθεί αντιμέτωποι με κατάσταση κακής ενημέρωσης της βάσης, ούτε εμφανίστηκε καθυστέρηση λόγω κακής καταγραφής, αυτό δε οφείλεται κατά κύριο λόγο στην σωστή εκπαίδευση όλων των στελεχών της επιχείρησης πάνω στη χρήση και λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος. Με οποιαδήποτε εξέλιξη αυτού, το τμήμα IT, μας ενημερώνει απόλυτα και λεπτομερώς έτσι ώστε να είμαστε συγχρονισμένοι με αυτό.

4. Έχετε πλήρη ενημέρωση για τα ανταλλακτικά τα οποία θα χρειαστείτε σε κάθε διεργασία. Αυτό είναι νόμος για να μπορέσετε να καθοδηγήσετε τις παραγγελίες. Πώς όμως χρησιμοποιείτε την βάση δεδομένων για να τις κάνετε;

Αρχικά με την κάθε διεργασία ξέρουμε τί θα χρειαστούμε επακριβώς. Με την βάση δεδομένων ελέγχουμε τί υλικά έχουμε σε απόθεμα στις αποθήκες, ανά κωδικό, αλλά και τί κωδικούς πρέπει να παραγγείλουμε. Με το πέρας μιας διεργασίας, βάσει συστήματος ξέρουμε ποιά είναι η επόμενη και τί υλικά θα χρειαστούμε. Με αποτέλεσμα να παραγγείλουμε άμεσα ό,τι χρειαζόμαστε. Σε περίπτωση που κάποιο ανταλλακτικό είναι ελαττωματικό, το αναφέρουμε στο πληροφοριακό σύστημα και άμεσα επικοινωνούμε με την κατασκευάστρια εταιρία. Σε περίπτωση που κάποιο κατά την συναρμολόγηση έχει καταστροφή, μπορούμε να παραγγείλουμε άμεσα άλλο ή να ελέγξουμε αν υπάρχει σε απόθεμα στις αποθήκες μας.

Ένα τελευταίο σημείο είναι και τα τμήματα του αεροσκάφους τα οποία επισκευάζονται στο εξωτερικό. Το πληροφοριακό μας σύστημα ενημερώνεται πλήρως για την πορεία των διεργασιών εκεί, αλλά και το ποτέ θα το παραλάβουμε. Αυτό μας διευκολύνει διότι ξέρουμε απόλυτα τον συγχρονισμό των εργασιών για να πετύχουμε πιο γρήγορη ολοκλήρωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15^ο

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

A. ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Καταγραφή, παρακολούθηση και αξιολόγηση της ασφάλειας του πληροφοριακού συστήματος.

Οι πληροφορίες που μεταφέρονται μέσα στο σύστημα αποτελούν στοιχεία που βασίζονται στο εσωτερικό της εταιρίας. Πολλά από αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να μην είναι προσβάσιμα από το εξωτερικούς συντελεστές, γιατί μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα στην λειτουργία της επιχείρησης. Με την συνεχή παρακολούθηση, εξέλιξη και αξιολόγηση του συστήματος σε θέματα ασφάλειας, η εταιρία θα αποφύγει οποιαδήποτε διαρροή πληροφορίας που επηρεάζοντας αρνητικά την πορεία της.

Διαμόρφωση λειτουργικών συστημάτων πρόληψη από δυσλειτουργίες ή και ολική καταστροφή (anti-virus)

Το πληροφοριακό σύστημα ενημερώνεται από το εξωτερικό περιβάλλον συνεχώς. Κάθε στέλεχος που εισέρχεται σε αυτό, αυξάνει τις πιθανότητες για ιούς που μπορεί να βλάψουν την λειτουργία αυτού. Οι βλάβες που θα προκληθούν θα έχουν ως αποτέλεσμα την στάση των εργασιών που γίνονται, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να πηγαίνει πίσω. Σε πολλά πληροφοριακά συστήματα, στο παρελθόν, είχαν εισέλθει

ιοί, προκαλώντας την κατάρρευση τους. Όλα αυτά συντελούν στην ασφάλιση του συστήματος από το τμήμα του IT , με ένα ισχυρό anti-virus, εξελιγμένο και ικανό να αποτρέψει κάθε κίνδυνο.

Τείχη προστασίας

Εκτός των χρηστών του πληροφοριακού συστήματος που ανήκουν στο προσωπικό της εταιρίας, υπάρχουν και επισκέπτες. Αυτοί έχουν την δυνατότητα να εισέλθουν σε ορισμένα τμήματα της βάσης δεδομένων και μηδενική ικανότητα να προσθέσουν ή να αφαιρέσουν στοιχεία. Για την επίτευξη αυτού έχουν μπει ειδικά firewall τα οποία αποτρέπουν κάθε τέτοια προσπάθεια. Για την καλύτερη ασφάλεια του συστήματος, θα πρέπει να γίνεται συνεχής έλεγχος των firewall από το τμήμα IT και εισαγωγή νέων αποτρεπτικών μεθόδων σε περίπτωση που χρειαστεί.

Προστασία server από περιβαλλοντικές καταστροφές

Σε περίπτωση κακοκαιρίας το δίκτυο που παρέχει ρεύμα στην επιχείρηση, εμφανίζει διαφορά τάσης. Είναι επισφαλές για οποιαδήποτε ηλεκτρική συσκευή η οποία είναι συνδεδεμένη με αυτό. Για την αποφυγή καταστροφών, τμημάτων ή ολόκληρου του συστήματος θα ήταν σκόπιμο να μπει ένας μηχανισμός που θα ελέγχει την τάση. Αυτό δεν είναι απαραίτητο μόνο για τον server αλλά και για όλες τις υπόλοιπες ηλεκτρικές συσκευές που υπάρχουν στην εταιρία.

Δυνατότητες κατασκευαστή

Ο κατασκευαστής του πληροφοριακού συστήματος είναι εξωτερικός συνεργάτης της εταιρίας. Διαθέτει μια ομάδα προγραμματιστών οι οποίοι σχεδιάζουν συστήματα για αεροπορικές εταιρίες σε όλο τον κόσμο. Σε περίπτωση που θέλουν τα στελέχη την εξέλιξη του συστήματος και σε άλλες υπηρεσίες, έρχονται σε

επικοινωνία με αυτή την ομάδα και σχεδιάζουν τις απαραίτητες αλλαγές. Έχουν απόλυτη πρόσβαση στο ήδη υπάρχον σύστημα αλλά και στις πληροφορίες που αυτό μεταφέρει. Μπορεί να μην τους είναι χρήσιμες για ίδια χρήση όμως κάποιος ανταγωνιστής θα έδειχνε μεγάλο ενδιαφέρον. Για κάθε τέτοια περίπτωση επισφάλειας η εταιρία και το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να υπογράψει μαζί με τον κατασκευαστή- συντηρητή ένα σύμφωνο προστασίας από διασπορά εμπιστευτικών και ευαίσθητων πληροφοριών. Μπορεί να αποτελέσει την καταστροφή της επιχείρησης η παράλειψη μιας τέτοιας κίνησης

B. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΧΕΔΙΑΣΗ

Συσχετισμός στρατηγικής με τις γενικές επιδιώξεις της εταιρίας

Στοιχείο στο οποίο πρέπει να δοθεί έμφαση αποτελεί η συσχέτιση του στρατηγικού σχεδιασμού με τους στόχους και σκοπούς της επιχείρησης αλλά και με τις πληροφορίες που διαθέτει το πληροφοριακό σύστημα. Με την ευθυγράμμιση αυτών των τριών, τα στελέχη θα μπορούν παράλληλα να ασχολούνται με την εφαρμογή της στρατηγικής χωρίς να αποκλίνουν από τους στόχους της επιχείρησης. Δεν θα υπάρχουν καθυστερήσεις ούτε παρερμηνεύσεις στις καθημερινές λειτουργίες. Όλες οι πληροφορίες του συστήματος θα εξυπηρετούν τα συμφέροντα και των δυο σημείων με αποτέλεσμα την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Κάλυψη του πληροφοριακού συστήματος στις ανάγκες του μέλλοντος

Το μέγεθος και η λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος είναι πλήρως εκσυγχρονισμένη με στόχο να καλύψει τις ανάγκες των στελεχών. Σπάνιες είναι οι περιπτώσεις που το σύστημα δεν ανταποκρίνεται ή δεν υπάρχει η δυνατότητα να καλύψει κάποια επιθυμία του χρήστη. Οι πληροφορίες που μεταφέρονται είναι βασισμένες στην μέχρι σήμερα καθημερινή λειτουργία της εταιρίας. Όσο και να μην είναι ορατό, οι ανάγκες της εταιρίας, αλλά και κάθε εταιρίας με την πάροδο του χρόνου, όλο και γίνονται περισσότερες και πολύπλοκες. Εξελίσσονται συνεχώς και φροντίζουν να ακολουθούν τις αλλαγές που φέρνει η κάθε εποχή. Είναι βασική προϋπόθεση το τμήμα IT να φροντίζει να σχεδιάζει και να οργανώνει το λογισμικό του συστήματος με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να είναι έτοιμο να δεχτεί τις αλλαγές που θα έρθουν στο μέλλον, αλλά και να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες που θα εμφανίζονται. Ο ρυθμός της εταιρίας, για να μπορέσει να είναι σε ίδια φάση με την αγορά, θα πρέπει να είναι ίδιος με του υπόλοιπου κλάδου αλλά και με των αναγκών που εμφανίζονται.

Γ. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ

Η σύγχρονη τεχνολογία βασίζεται στην χρήση φορητών υπολογιστών όπως και κινητών τηλεφώνων. Όλες τις διεργασίες που μπορεί κάποιος να κάνει μέσω του υπολογιστή του μπορεί πλέον να τις κάνει μέσω κινητού τηλεφώνου. Μια ανάπτυξη του πληροφοριακού συστήματος θα ήταν ο σχεδιασμός μιας εφαρμογής που κάθε στέλεχος θα μπορεί να έχει στην συσκευή του έτσι ώστε άμεσα και γρήγορα να ενημερώνεται για την εξέλιξεις και αλλαγές τις οποίες εμφανίζει η επιχείρηση. Αυτό θα είναι χρήσιμο αν κάποιο στέλεχος βρίσκεται εκτός της χώρας ή σε

απομακρυσμένη περιοχή, ενώ στο εσωτερικό της επιχείρησης θα παίρνονται σοβαρές αποφάσεις. Σε περίπτωση που ο σχεδιασμός αυτός καταστεί αδύνατος, μπορούν να χορηγηθούν στα στελέχη ασύρματες συσκευές σε μικρό μέγεθος, οι οποίες θα ενημερώνονται για τις αλλαγές της επιχείρησης με το που συνδεθούν με δίκτυο ίντερνετ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16^ο

ΣΥΝΟΨΗ

Η έρευνα πάνω στην χρήση του πληροφοριακού συστήματος για την λήψη αποφάσεων είχε στόχο την ανακάλυψη του τρόπου επιρροής του πληροφοριακού συστήματος στη λήψη αποφάσεων μέσα σε μια αεροπορική εταιρία. Για την επίτευξη του σκοπού, αναλύσαμε τις πληροφορίες που μεταφέρονται μέσα στο πληροφοριακό σύστημα, πως επεξεργάζονται από αυτό και πως αυτές χρησιμοποιούνται από τα στελέχη της εταιρίας. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό αναλύσαμε τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη αντλούν τις πληροφορίες αλλά και πότε. Σημαντική είναι και η ανάλυση της χρήσης αυτών.

Για να μπορέσουμε να δούμε την αποδοτικότητα της χρήσης του πληροφοριακού συστήματος για να την λήψη αποφάσεων, έγινε σύγκριση πριν και μετά την εισαγωγή του στην επιχείρηση. Το συμπέρασμα ήταν η εξοικονόμηση χρόνου αλλά και κόστους. Οι διαδικασίες εκτελούνταν άμεσα, γρήγορα, πάντα χωρίς να βγαίνουν από τον προγραμματισμό της επιχείρησης και με αποτελεσματικότητα. Η εργασία των στελεχών, ελάφρυνε στο κομμάτι της έρευνας που έπρεπε να κάνουν για πληροφόρηση, δίνοντας τους την δυνατότητα να δαπανούν τον χρόνο εργασίας σε αλλά πιο απαιτητικά κομμάτια. Το ίδιο ισχύει και για το διοικητικό συμβούλιο. Άμεσα μπορούν να εισέρθουν σε μια θάλασσα πληροφοριών πάνω σε κάθε τομέα της επιχείρησης. Μπορούν μέσα σε μικρό χρόνο να ανατρέξουν στα στοιχεία των ισολογισμών αλλά και στις ταμειακές ροές της εταιρίας, σχηματίζοντας έτσι μια γενική εικόνα πάνω στην πορεία που έχει μέχρι στιγμής. Ελέγχουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της όλης δράσης των στελεχών όπως και των επενδύσεων που έχουν κάνει. Επαληθεύουν την ορθή στρατηγική πορεία που έχουν θέσει, και την αλλάζουν σε περίπτωση πριν εμφανιστεί απόκλιση. Είναι ενήμεροι για την κάθε κίνηση και προσφορά που μπορεί να προκύψει αλλά και την δυνατότητα της εταιρίας να ανταπεξέλθει στις διάφορες καταστάσεις που προκύπτουν.

Για την εξακρίβωση όλων αυτών εφαρμόστηκαν θεωρίες αλλά και πρακτικές όπως συνεντεύξεις σε σημαντικά στελέχη της εταιρίας. Έδειξαν την σημαντικότητα του εργαλείου αυτού, αφού η βοήθεια του κρίθηκε αναγκαία όποτε χρειάστηκαν περαιτέρω ενημέρωση από την δοθείσα. Σε πολλά σημεία φάνηκε ότι η εξέλιξη και η βελτίωση είναι απαραίτητη. Είναι σκόπιμο να επέλθουν αλλαγές ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν στην καθημερινή εργασία, σχεδιασμένες πάντα από τους προγραμματιστές της εταιρίας.

ΒΑΣΙΚΟ ΣΗΜΕΙΟ ΧΡΗΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Από την έρευνα που κάναμε για να δούμε την επίδραση του πληροφορικού συστήματος στην λήψη αποφάσεων μέσα στην επιχείρηση, μπορέσαμε να σκιαγραφήσουμε τα σημεία στα οποία γίνεται πιο έντονα η χρήση του. Μέσα από την ανάλυση του τρόπου λήψης αποφάσεων αλλά και τις συνεντεύξεις είδαμε πότε η χρήση των πληροφοριών καθίσταται αναγκαία αλλά και με ποιά μορφή. Σίγουρα είναι ένα εργαλείο στην εργαλειοθήκη της εταιρίας αναμφισβήτητα αναγκαίο για την καθημερινή λειτουργία, όμως στο κομμάτι της στρατηγικής σχεδίασης αποτελεί το κυρίαρχο. Η συνεχής εξέλιξη του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι όλες πληροφορίες πάνω στην γενική λειτουργία της εταιρίας, τα οικονομικά στοιχεία και η ανάλυση και συσχέτιση αυτών είναι σημεία στα οποία το πληροφοριακό σύστημα είναι η πηγή της ενημέρωσης, με δεδομένα σύγχρονα άμεσα προσβάσιμα αλλά και σε μεγάλο αριθμό. Η λεπτομέρεια και πλήρης κάλυψη των θεμάτων και ζητημάτων που προκύπτουν, δίνουν την δυνατότητα στα ανώτερα στελέχη να σχηματίζουν άμεσα και γρήγορα μια εικόνα της εταιρίας και της θέσης της στην αγορά, όπως και της οικονομικής της πορείας. Η λήψη αποφάσεων γίνεται πιο γρήγορα και αποτελεσματικά, με επιρροή από πληροφορίες εύστοχες και σύγχρονες.

ΣΧΕΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΗ

Η έρευνα έγινε πάνω σε μια εταιρία που εξαπλώνεται στην παγκόσμια αγορά, με βάση την Αθήνα και το Ντουμπάι. Η δράση της βασίζεται σε αυτά τα δυο μέρη, συνεπώς και η πληροφόρηση που δέχεται το σύστημα έχει επίδραση από αυτό. Η ποικιλομορφία των πληροφοριών που κινούνται μέσα στο σύστημα δεν βασίζεται μόνο στην ίδια την φύση της αλλά και στην πολύ πολιτισμική διάσταση. Όσο απλό και να φαίνεται, η λειτουργία μιας εταιρίας που έχει πελάτες από όλο τον κόσμο με διαφορετική κουλτούρα και πολιτιστική διάσταση, καθιστά την καθημερινότητα δύσκολη. Η συνεχής ενημέρωση μέσα από το πληροφοριακό σύστημα, για δεδομένα που αφορούν τους πελάτες αλλά και την σχέση που έχουν μέχρι εκείνη την χρονική στιγμή με την επιχείρηση, δημιουργεί μια διαφορετική διαπροσωπική επικοινωνία με αυτούς, κάνοντας τους να νιώθουν φιλικά αλλά και μοναδικά. Γνωρίζοντας άμεσα ποιός είναι ο πελάτης και πώς οι υπηρεσίες της εταιρίας μπορούν να του φάνουν χρήσιμες, δίνεται ενός άλλου επιπέδου κίνητρο για συνεργασία.

Βιβλιογραφία

- Ballou, D.P. and Pazer, H.L., 1995. *Designing information systems to optimize the accuracy-timeliness tradeoff. Information Systems Research*,6(1), pp.51-72.
- Bjørn-Andersen, N. and Hedberg, B., 1977. Designing information systems in an organizational perspective. *TIMS Studies in the Management Sciences*,5, pp.125-142.
- Laudon, K.C. and Laudon, J.P., 2004. *Management information systems: managing the digital firm. New Jersey*, 8.
- AO'Brien, J., Marakas, G.M., Hills, T.M.G. and Lalit, M.R., 2006. *Management information systems*.
- Michael Porter, M.E., 2008. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Arthur A. Thompson, 2010. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill/Irwin.
- Porter, M.E., 2008. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Gillespie, A., 2007. PESTEL analysis of the macro-environment. *Foundations of Economics, Oxford University Press, USA*.
- Fleisher, C.S. and Bensoussan, B.E., 2003. *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition* (p. 457). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F. and Costabile, M., 2014. *Marketing management 14/e*. Pearson.
- Hart, S.L., 1992. An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), pp.327-351.
- Alter, S., 1998. *Information systems*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc..
- Stair, R. and Reynolds, G., 2011. *Principles of information systems*. Cengage Learning.
- Pearlson, K. and Saunders, C.S., 2004. *Managing and using information systems: A strategic approach*. New York, NY: Wiley.
- Boddy, D., Boonstra, A. and Kennedy, G., 2005. *Managing information systems – strategy and organization*. Pearson Education.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D., 2011. *Concepts in strategic management and business policy*. Pearson Education.
- Pearce, J.A. and Robinson, R.B., 2000. *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Irwin/McGraw-Hill.
- Robert C. Nickerson, 2001. *Business and Information Systems*. Prentice Hall International, Inc.

Curtis, G. and Cobham, D., 2008. *Business information systems: Analysis, design and practice*. Pearson Education.

Arsham, H. (2010). *Leadership decision making*.

Franco, A. (2011). *How OR can contribute to strategy making*. *Journal of Operational Research Society*, 62(5), 921-932

Papadakis, V., & Barwise, P. (1988a). *Strategic decisions*. Berlin: Springer-Verlag.

The Art of High-Stakes Decision-Making: Tough Calls in a Speed Driven World J. Keith Murnighan, John C. Mowen

Gladwell (2005) *Blink: The Power of Thinking Without Thinking* By Malcolm

Mintzberg H, Raisinghani D and Theoret A (1976). *The structure of 'Unstructured' decision processes*. *Admin Sci Quart* 21(2): 246

Bailey, G. (2007). *The concept of strategy as understood in the fields of military planning and business management*

Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). *Reflecting on the strategy process*. *Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.

Nichols, F. (2010). Three forms of strategy: General, corporate and competitive.

Tsoukas, H., & Knudsen, C. (2002). *The conduct of strategy research*. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington, *Handbook of strategy and management* (pp. 441-435). London: Sage Publications.

Cassidy, Anita. *A Practical Guide to Information Systems Strategic Planning*. 2nd ed. Boca Raton, Florida: Auerbach Publications, 2006.

Franklin R. Root , Kanoknart Visudtibhan (1992) *International Strategic Management: Challenges And Opportunities* (Series on International Business and Trade) se

Aguilar F.J. (1967), *Scanning the Business Environment*, Macmillan

Antoni Olive, *Conceptual Modeling of Information Systems*, Springer 2007

Ter Hofstede, Wil van der Aalst, Michael Adams and Nick Russell, *Modern Business Process Automation: YAWL and its Support Environment*, Springer 2010

Wil van der Aalst and Christian Stahl *Modeling Business Processes: A Petri Net Oriented Approach*. MIT Press 2011

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, *Fundamentals of Business Process Management*, Springer 2013

