

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)**



**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΗΓΕΣΙΑ : «Η Συλλογή και Αξιολόγηση της πληροφορίας για την  
λήψη αποφάσεων»**

**ΜΑΜΑΛΟΥΚΑΚΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛΙΑΝΟΥ (Α.Μ. 0721)**  
**ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**  
**ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ Κ. ΚΟΝΔΥΛΗΣ PhD**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2009**

**Αφιερώνεται στην νεογέννητη κόρη μας....**

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ**

**ΤΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗ κ. ΚΟΝΔΥΛΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗΝ  
ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΟΥ**

**ΤΗΝ ΣΥΖΥΓΟ ΜΟΥ ΑΜΑΛΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ...**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Σημαντικοί όροι:** Επιχειρηματική Ηγεσία και Αποφάσεις, Επιχειρηματικό Περιβάλλον, Εσωτερικές Διαδικασίες Λειτουργίας, Χρηματοοικονομικοί πόροι.

Ο 21<sup>ος</sup> αιώνας χαρακτηρίζεται ως η εποχή της πληροφορίας (Information Age). Η πληροφορία και η διαχείρισή της θα αποτελέσει την μεγαλύτερη ευκαιρία για τους επιχειρηματικούς ηγέτες τα επόμενα χρόνια και ίσως παράλληλα τον μεγαλύτερο πονοκέφαλο. Η διοικητική ηγεσία κάθε επιχείρησης συλλέγει και αξιολογεί πληροφορίες που θα την βοηθήσουν να λάβει σωστές αποφάσεις, προσπαθώντας να περιορίσει την αβεβαιότητα του μέλλοντος. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει την αξία της πληροφορίας για την επιχειρηματική ηγεσία, αλλά και πως επηρεάζει η πληροφόρηση τις επιχειρηματικές αποφάσεις. Στόχος της εργασίας επίσης είναι, να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο η πληροφόρηση μετατρέπεται σε γνώση και βελτιώνει συγκεκριμένες θεμελιώδεις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει τις γνώσεις γύρω από κάθε λειτουργική δραστηριότητα της επιχείρησης, ώστε να μπορεί μέσα από το «όλον» να καθοδηγεί την εταιρεία εκεί που οραματίζεται και όχι εκεί που την οδηγούν οι συγκυρίες. Ο υπεύθυνος ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει τις εξελίξεις σε κλαδικό, εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο και να αναγνωρίζει τις προκλήσεις του μέλλοντος, τις ευκαιρίες και τις απειλές. Στο πραγματικό ηγέτη το προσωπικό της εταιρείας ή της επιχειρηματικής μονάδας αναγνωρίζει τον «υπεύθυνο γονέα», τον «ενήλικο» που με την αναλυτική του σκέψη, καθοδηγεί στην περίοδο της κρίσης, συγκεντρώνοντας τις κατάλληλες πληροφορίες και λαμβάνοντας τις σωστές αποφάσεις. Για το λόγο αυτό η συγκέντρωση επεξεργασία και αξιολόγηση των πληροφοριών, μπορεί να αποτελέσει την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης.

Οι πληροφορίες θα πρέπει να επιλέγονται να επεξεργάζονται και να ταξινομούνται, ώστε να οδηγούν στα κατάλληλα συμπεράσματα. Με το τρόπο αυτό δημιουργείται μία ξεκάθαρη εικόνα για την πορεία της εταιρείας και την προοπτική της ώστε εγκαίρως να λαμβάνονται οι αποφάσεις για τις προτεραιότητες εκείνες που θα την βοηθήσουν να βελτιωθεί ή να αλλάξει στρατηγική, για να αντεπεξέλθει στις επερχόμενες εξελίξεις.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ/ ΠΙΝΑΚΩΝ.....</u>	<u>iv</u>
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</u>	<u>1</u>
<u>Βιβλιογραφία.....</u>	<u>4</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο .....</u>	<u>5</u>
<u>1. ΗΓΕΣΙΑ.....</u>	<u>5</u>
<u>1.1 Η διαφορά του ηγέτη από τον manager.....</u>	<u>6</u>
<u>1.2 Οι παθογένειες της Ηγεσίας.....</u>	<u>9</u>
<u>1.3 Η εκπαίδευση στην διοίκηση.....</u>	<u>12</u>
<u>1.4 Βιβλιογραφία.....</u>	<u>15</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2° .....</u>	<u>17</u>
<u>2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ.....</u>	<u>17</u>
<u>2.1 Από την πληροφορία στην Γνώση.....</u>	<u>19</u>
<u>2.2 Μηχανισμοί επεξεργασίας πληροφοριών.....</u>	<u>21</u>
<u>2.3 Βιβλιογραφία.....</u>	<u>27</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°.....</u>	<u>29</u>
<u>3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....</u>	<u>29</u>
<u>3.1 Ηγεσία και αποφάσεις.....</u>	<u>29</u>
<u>3.2 Μεθοδολογία λήψης αποφάσεων.....</u>	<u>33</u>
<u>3.3 Βιβλιογραφία.....</u>	<u>36</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4° .....</u>	<u>38</u>
<u>4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....</u>	<u>38</u>
<u>4.1 Επιχειρηματικό σχέδιο.....</u>	<u>39</u>
<u>4.2 Κλαδική Ανάλυση.....</u>	<u>48</u>
<u>4.3 Πληροφορίες Marketing.....</u>	<u>52</u>
<u>4.5 Ανάλυση κινδύνου.....</u>	<u>61</u>
<u>4.6 Βιβλιογραφία.....</u>	<u>68</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο.....</u>	<u>72</u>
<u>5. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....</u>	<u>72</u>
<u>5.1 Ανθρώπινο Δυναμικό.....</u>	<u>73</u>
<u>5.2 Διαδικασίες Λειτουργίας.....</u>	<u>81</u>
<u>5.3 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης.....</u>	<u>89</u>
<u>5.4 Κοστολόγηση Εργασιών.....</u>	<u>96</u>
<u>5.5 Βιβλιογραφία.....</u>	<u>103</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο.....</u>	<u>106</u>
<u>6. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ.....</u>	<u>106</u>

<u>6.1 Προϋπολογισμός.....</u>	<u>107</u>
<u>6.2 Λογιστικές Καταστάσεις.....</u>	<u>112</u>
<u>6.3 Διαχείριση Παγίων.....</u>	<u>123</u>
<u>6.4 Χρηματοοικονομικοί πόροι.....</u>	<u>132</u>
<u>6.5 Βιβλιογραφία.....</u>	<u>143</u>
<u>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</u>	<u>146</u>
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</u>	<u>152</u>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΦΕΡΑΙΩΣ

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ/ ΠΙΝΑΚΩΝ

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ/ ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ/ ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΕΛΙΔΑ
<b>Διάγραμμα 1</b>	Risk business framework	<b>66</b>
<b>Διάγραμμα 2</b>	Μεταβολή κόστους κεφαλαίου-κερδών	<b>136</b>
<b>Σχήμα 1</b>	Διεργασίες αξιοποίησης δεδομένων	<b>18</b>
<b>Σχήμα 2</b>	Οι διαδικασίες ως σύνολο εισροών-εκροών	<b>82</b>

### ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΕΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΕΛΙΔΑ
<b>Πίνακας 1</b>	Κριτήρια επιχειρηματικότητας	<b>12</b>
<b>Πίνακας 2</b>	Οι επιδόσεις της Ελλάδας	<b>46</b>
<b>Πίνακας 3</b>	Δραστηριότητες ερευνητικού Marketing	<b>60</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημερινή παγκόσμια αγορά παρομοιάζεται από πολλούς αναλυτές σαν κινούμενη άμμος. Η θεώρηση αυτή συνδέεται με την μεταβλητότητα της και την ταχύτητα των επερχόμενων αλλαγών. Στις μέρες μας καταρρίπτονται τα παραδοσιακά όρια της επιχειρηματικότητας του 20ού αιώνα και ανατρέπονται τα δεδομένα της οικονομικής θεωρίας. Οι προσεγγίσεις γύρω από τις έννοιες της διοίκησης επιχειρήσεων και του marketing αλλάζουν, ενώ η παραγωγικότητα, η απόδοση των κεφαλαίων, η γεωγραφική κάλυψη, η διαχείριση και εκμετάλλευση της πληροφορίας, καθώς και η ανταπόκριση στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, καθορίζονται πλέον από την παγκόσμια αγορά. Σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών και οι μη παραδοσιακές ανταγωνιστικές μέθοδοι, πρέπει να συνδυάζονται με τον έλεγχο του κόστους και την αυξημένη απόδοση. Ζητούμενο δεν είναι πλέον μόνο η ανάπτυξη της κοινωνίας, αλλά η βιώσιμη ανάπτυξη, δηλαδή η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες της παρούσας γενιάς, χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες (Συμβούλιο ΣΕΒ για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, 2008).

Σε αυτήν την πρόκληση η κοινωνία ζητά από την αγορά μέσω των επιχειρήσεων, να αναλάβει το μερίδιο ευθύνης που της αναλογεί και να δραστηριοποιηθεί σε αυτή την κατεύθυνση.

Η διοικητική ηγεσία μίας επιχείρησης αναγνωρίζοντας τις παραπάνω ιδιότητες της αγοράς, θα πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα ώστε να αντεπεξέλθει στις νέες συνθήκες. Στις μέρες μας η διοίκηση επιχειρήσεων έχει γίνει πιο τεχνοκρατική από ποτέ. Η συγκέντρωση, διαχείριση, αξιολόγηση και χρήση των πληροφοριών αποτελούν ένα μεγάλο και σημαντικό κομμάτι του έργου της ηγεσίας ενός οργανισμού, για την στήριξη της Πολιτικής και της Στρατηγικής του. Ενώ η ύπαρξη και η εφαρμογή μίας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται (Μπουραντάς, 2003, p.98). Οι πηγές των πληροφοριών είναι πάρα πολλές τόσο στο εσωτερικό της εταιρείας, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της. Ο όγκος των πληροφοριών είναι τεράστιος, καθώς τα μέσα επικοινωνίας και οι δυνατότητες των νέων τεχνολογιών είναι ατελείωτες (Crane, Downes, , Irish, Lachow, McCully, McDaniel and Schulin, 2009, p.220).

Για παράδειγμα εκτιμάται ότι πάνω από το 90% των επιστημόνων (αποδέκτες δεδομένων και δημιουργοί γνώσης ) που έχουν ζήσει ποτέ, είναι σήμερα ζωντανοί και παράγουν πληροφόρηση (Goodstein, 1994).

Ο ηγέτης θα πρέπει να επιλέξει της πληροφορίες που θα χρησιμοποιήσει, ώστε να οδηγηθεί στα κατάλληλα συμπεράσματα και στις σωστές αποφάσεις. Έχει διαπιστωθεί ότι τα περισσότερα διοικητικά στελέχη υποφέρουν από υπερπληροφόρηση παρά από έλλειψη σχετικής πληροφόρησης με τα θέματα που τους απασχολούν και για τα οποία θα πρέπει να λάβουν αποφάσεις. Ενώ δεν είναι σωστό να συμπεραίνει κανείς ότι βελτιωμένες αποφάσεις θα προκύψουν από αυξημένο όγκο πληροφοριών (Gorry, 1971)

Δεν είναι ασυνήθιστο ακόμη και για επιχειρηματικούς ηγέτες που διοικούν επί μακρόν επιχειρήσεις με μεγάλη επιτυχία, οδηγώντας τις στην συνεχή ανάπτυξη και οικονομική ευρωστία, να αναζητούν τον τρόπο με τον οποίο θα συνεχίσουν να διοικούν επιτυχημένα, ώστε οι επιχειρήσεις τους να συνεχίσουν να απαντούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες προκλήσεις που αναφέρθηκαν πιο πριν. Αναζητούν τρόπους με τους οποίους ακόμα και επιτυχημένες εταιρείες θα αλλάξουν, ώστε να ενσωματώσουν νέες μεθόδους διοικητικής λειτουργίας, οργανωτικής δομής, αλλαγής κουλτούρας, διαδικασιών λήψης αποφάσεων, και ηγετικού στυλ, ώστε να αντεπεξέλθουν στις αναμενόμενες αλλαγές.

Οι ηγέτες δεν μπορούν παρά να συνδυάσουν τις εγνωσμένες ικανότητές τους, με τα μέσα που προσφέρει η σημερινή εποχή, ώστε να πετύχουν.

Σε αυτές τις ραγδαίες εξελίξεις η πληροφορία κατέχει σημαντική αξία στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Από την πλευρά της αναζήτησης πληροφόρησης, οι καταναλωτές συμμετέχουν όλο και πιο ενεργά σ' αυτήν την παγκόσμια Κοινωνία της Πληροφορίας, όπως καταδεικνύει και η ραγδαία αύξηση της ευρυζωνικότητας ακόμη και στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια.

Από την πλευρά της προσφοράς δεδομένων, πληροφοριών και γνώσεων, η αξιοποίηση των νέων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας και των απεριόριστων δυνατοτήτων καινοτομίας που αυτές παρέχουν, θα κρίνουν σε μεγάλο βαθμό το κατά πόσον οι επιχειρήσεις θα καταφέρουν να αναπτύξουν διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο μέλλον.



Η τεχνολογία δημιουργεί νέα δεδομένα και στους τρόπους λήψης αποφάσεων, συχνά καταρρίπτοντας τους περιορισμούς της οργανωτικής ιεραρχίας που μπορούν να αποτρέψουν ή να αποθαρρύνουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα στη βάση της διοικητικής πυραμίδας.

Η νέα εποχή δημιουργεί ευκαιρίες για επιχειρήσεις με καινοτόμα και ευέλικτα επιχειρηματικά μοντέλα που αξιοποιούν εμπορικά τη δικτυωμένη γνώση και την πληροφορία (Manyika and Robers, 2009, p.12). Ταυτόχρονα, η νέα εποχή αποτελεί απειλή για παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα έντασης εργασίας και κεφαλαίων.

Οι νικητές θα είναι αυτοί που θα χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία για να έρθουν πιο κοντά στους πελάτες τους, θα προσφέρουν καλύτερα προϊόντα σε χαμηλότερο κόστος και θα κεφαλαιοποιήσουν τη διαθέσιμη πληροφορία, πιο συστηματικά και πιο γρήγορα από τον ανταγωνισμό.

Κάθε απόφαση εμπεριέχει ρίσκο, οι επιχειρηματικοί ηγέτες θα πρέπει να εξετάζουν προσεκτικά τις πληροφορίες πάνω στις οποίες στηρίζουν τις δικές τους αποφάσεις, να αναθέτουν ενδεχομένως τη λήψη αποφάσεων σε ομάδες ατόμων και να παροτρύνουν τους συνεργάτες τους να εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους.

Είναι διαφορετικό να συλλέγεις την πληροφορία και να την συγκεντρώνεις και διαφορετικό να την επεξεργάζεσαι και να κερδίζεις από αυτήν. Εταιρείες που καθοδηγούνται από τα αποτελέσματα και τις επιτυχίες τους στην αγορά θέτουν στο επίκεντρο την ροή των πληροφοριών και συνεχώς την αξιοποιούν, ώστε να έχουν τα δυνατό καλύτερα αποτελέσματα από αυτή.

Η επιτυχία προέρχεται από την συλλογή και επεξεργασία των πληροφοριών, που φέρνουν την οικονομική και διοικητική ηγεσία πιο κοντά στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης, ώστε τελικά να προκύψουν ορθές αποφάσεις που θα προάγουν το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας.

Αυτό που είναι σημαντικό είναι να απομονωθεί η πληροφορία που είναι ουσιώδης από μια μεγάλη ποικιλία πληροφοριών. Αυτή η ικανότητα αναπτύσσεται μέσω μίας αμφίδρομης λειτουργικής ροής πληροφοριών με την καθημερινότητα της επιχείρησης. Η ηγεσία της επιχείρησης πρέπει να λάβει καθημερινά αποφάσεις που εμπεριέχουν την πρόβλεψη. Η πρόβλεψη θα πρέπει να στηρίζεται σε ένα όσο το δυνατό μεγαλύτερο σύνολο δεδομένων και πληροφοριών, ώστε να περιορίζεται το περιθώριο της αβεβαιότητας και τελικά να είναι όσο το δυνατό πιο κοντά σε αυτό που πραγματικά θα συμβεί.

Η προσπάθεια αυτή, της συγκέντρωσης όσο το δυνατό μεγαλύτερου συνόλου δεδομένων, αποκτά μεγαλύτερη αξία στις μέρες μας καθώς παρατηρείται αύξηση της αβεβαιότητας. Η αύξηση της αβεβαιότητας οφείλεται στην αυξημένη πολιτική αστάθεια και την πολιτική αλλαγή σε πολλά μέρη του κόσμου (Σιώμκος, 2004, p.668).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### *Ελληνική Βιβλιογραφία*

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), «Εισαγωγή στην διοίκηση επιχειρήσεων», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Σιώμκος, Γ. (2004), «Στρατηγικό μάρκετινγκ», εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα

Συμβούλιο ΣΕΒ για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (2008), «Ανάδειξη πρωτοβουλιών για την βιώσιμη ανάπτυξη»,

[http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/sev\\_vian\\_meleti\\_kales\\_praktikes\\_2009.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/sev_vian_meleti_kales_praktikes_2009.pdf)

### *Ξενόγλωσση βιβλιογραφία*

Crane, N. Downes, C. Irish, P. Lachow, I. McCully, M. McDaniel, E. and Schulin, K. (2009), “Leadership Imperatives of the Information Age”, Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 7 Issue 2, pp. 219 - 226

Goodstein, D. (1994), “The Big Crunch”, [online], California Institute of Technology, [http://www.its.caltech.edu/~dg/crunch\\_art.html](http://www.its.caltech.edu/~dg/crunch_art.html)

Gorry, G. (1971), “The Development of Managerial Models”, Sloan Management Review, winter, pp.1-16

Manyika, J. and Robers, R. (2009), «Το διαδίκτυο ανέτρεψε το μοντέλο της επιχείρησης του 20<sup>ου</sup> αιώνα», άρθρο στην Καθημερινή, οικονομικό φύλλο της 7/06/2009, σελ.12

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

### 1. ΗΓΕΣΙΑ

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για την ηγεσία οι οποίοι επικεντρώνονται περισσότερο στα ατομικά χαρακτηριστικά του προσώπου, με έμφαση στην περιγραφή ενός ηρωικού, ναρκισσιστή, εγωιστικού μα και χαρισματικού ατόμου, παρά στην ηγεσία σαν έννοια που προκύπτει μέσα από καταστάσεις, ως διεργασία, ως ένας διαφορετικός τρόπος προσέγγισης των γεγονότων. Με αυτό το τρόπο περιορίζεται ο ορισμός, επειδή επικεντρώνεται μόνο στα ατομικά χαρακτηριστικά, ενώ χάνεται ή αφαιρείται ο χώρος, ο χρόνος και οι συνθήκες που γεννούν ένα ιστορικό ηγέτη. Εξάλλου τίθεται πολλές φορές το ερώτημα, τι κάνει έναν αποτελεσματικό ηγέτη; Οι περισσότεροι άνθρωποι απαντούν σ' αυτή την ερώτηση δίνοντας ορισμένα επιθυμητά χαρακτηριστικά ή προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες, όπως χαρακτήρα, πειθώ κ.α.. Ωστόσο οι μέχρι σήμερα μελέτες δεν έχουν κατορθώσει να αποδείξουν συστηματικά ότι κάποια χαρακτηριστικά συνδέονται με την αποτελεσματική ηγεσία (Μπουραντάς, 2003, p.172). Το βέβαιο είναι πως το φαινόμενο της ηγεσίας δεν έχει σταθερά χαρακτηριστικά αλλά είναι κυρίως περιστασιακό (Ράφτης, 1984, p.23).

Ο ηγέτης λοιπόν, είναι σύμφωνα με τις συνήθειες περιγραφές ένα άτομο με σημαντικές δεξιότητες που έχει την ικανότητα να αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις, να διεξάγει διαπραγματεύσεις, να παρακινεί τους υφισταμένους του, να επιλύει διαφορές και να επιλαμβάνεται κρίσιμων καταστάσεων. Να δημιουργεί δίκτυα πληροφόρησης, να λαμβάνει αποφάσεις κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας και ασάφειας και να καταναίμει ορθολογικά τους διαθέσιμους πόρους (Mangham, 2004, p.74).

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να ισχυροποιούν της επιχειρήσεις τους, να επεκτείνουν τα σύνορα και να μετασχηματίζουν ολόκληρους επιχειρηματικούς κλάδους. Συνήθως ηγέτες με την παραπάνω έννοια είναι οι ιδρυτές των επιχειρήσεων. Πρώτιστη ευθύνη τους έχουν, να προσδώσουν στην επιχείρηση μία διακριτή ταυτότητα και ένα σαφή χαρακτήρα (Τσούκας, 2004, p.76).

Ο ηγέτης έχει πάντα ένα όραμα το οποίο πηγάζει από την προσωπική του δημιουργικότητα. Έχει την έννοια της ολοκλήρωσης μέσα του σαν οδηγό. Της ολοκλήρωσης που προέρχεται από την πληρότητα και την συνέπεια.

Έχει ακόμη την ικανότητα να μεταλαμπαδεύει τον ενθουσιασμό και την αισιοδοξία στους γύρω του, να καθοδηγεί τους υφισταμένους του ώστε να ξεπεράσουν παγιωμένες αντιλήψεις, να δουν πέρα από τα σημερινά όρια, να τους παρακινήσει να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί επανατοποθετώντας τα προβλήματα σε νέα πλαίσια και προσεγγίζοντας παλαιές καταστάσεις με νέους τρόπους (Bass and Avolio, 1994, p.3).

Ο ηγέτης πιστεύει πραγματικά στις δεξιότητες των άλλων ανθρώπων, για όσους αμφιβάλλει τους απομακρύνει, δεν τους θέλει για συνεργάτες. Οι ηγέτες είναι από την φύση τους άτομα με υψηλή αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση, γεμάτοι ενέργεια, ενώ διακατέχονται από ανταγωνιστικό πνεύμα (Mangham, 2004, p.74). Οδηγούν την επιχείρηση στην αλλαγή και επιτίθενται στις δυνάμεις του συντηρητισμού και των κανονισμών. Πολλές φορές κατηγορούνται ότι προσπαθούν να ανατρέψουν όλα τα εμπόδια που βάζουν διάφορες ομάδες εμπλεκόμενων στην επιχείρηση, όπως οι εργαζόμενοι, οι πολίτες, οι καταναλωτές. Για τους ηγέτες τίποτα δεν μπορεί να σταθεί εμπόδιο εμπρός στο νόμιμο και θεμιτό στόχο του κέρδους και της επαύξησης της αξίας των μετοχών της επιχείρησης, γιατί ο στόχος αυτός είναι μια αντικειμενική απόδειξη για τα επιτεύγματά τους.

Οι ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις κρίσιμες για τις επιχειρήσεις που διοικούν, βάζοντας ταυτόχρονα την σφραγίδα τους στην πορεία των επιχειρήσεων, ενώ διαμορφώνουν την ταυτότητα και την κουλτούρα τους (Farkas and Suzy, 1996 , p.123).

### **1.1 Η διαφορά του ηγέτη από τον manager**

Η διαφορά ανάμεσα στον ηγέτη και το manager είναι σημαντική και ουσιώδης, αλλά δεν έρχεται σε αντίθεση ο ένας με τον άλλον (Kotter, 1990).

Ο manager είναι προϊόν της βιομηχανικής επανάστασης, είναι προϊόν της ιστορίας, όπως ο εργάτης. Χρησιμοποιεί τα εκάστοτε μέσα της εποχής και την εφαρμοσμένη τεχνολογία, διέπεται από απόψεις της κοινωνίας στην οποία ζει. Τα επιθυμητά μοντέλα διοίκησης είναι διαμορφωμένα μέσα από την καθιερωμένη κουλτούρα της εποχής και του χώρου (Mangham, 2004, p.339).

Ο manager έχει σημαντικό ρόλο μέσα στην εταιρεία και γι' αυτό θα πρέπει να διαθέτει στρατηγική σκέψη, να ενδιαφέρεται για την βελτίωση, να επικεντρώνεται στις ανάγκες των πελατών και στην εμπορικότητα της επιχείρησης, να προλαμβάνει

καταστάσεις, να προστατεύει την εταιρεία και τέλος να προσπαθεί για την οργανωτική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα (Mangham, 2004, p.59).

Πολλές φορές οι έννοιες του ηγέτη και του manager ταυτίζονται, επειδή οι ηγέτες εξ ορισμού ασκούν διοίκηση, καθώς είναι στην φύση τους να πρωτοπορούν να «βγαίνουν» εμπρός. Όμως υπάρχουν και θεμελιώδεις διαφορές μεταξύ τους. Ο ηγέτης δεν ορίζεται μόνο σαν αυτόν που θα γιατρεύσει τις αδυναμίες και ανεπάρκειες μίας επιχείρησης, αλλά υπό συγκεκριμένες συνθήκες είναι «αντιοργανωτικός» με την έννοια του ενεργούντος με τον συναίσθημα περισσότερο, παρά με βάση τον ορθολογισμό. Χρησιμοποιεί τις προσωπικές του πεποιθήσεις και την υποκειμενική του αντίληψη για να ενεργήσει και όχι τον τυπικό και διαδικαστικό τρόπο.

Οι managers χρειάζεται συνεχώς να συντονίζουν και να εξυπηρετούν αντιτιθέμενες απόψεις για να πείσουν τα άτομα να αποδεχτούν λύσεις σε προβλήματα (Zaleznik, 1992, p.75).

Οι ηγέτες εργάζονται προς την αντίθετη κατεύθυνση. Εκεί που οι managers ενεργούν για να περιορίσουν τις επιλογές, οι ηγέτες αναπτύσσουν νέους τρόπους αντίληψης παλαιών προβλημάτων και δημιουργούν δεκτικότητα για νέες λύσεις. Για να γίνει όμως αποδοτικός ένας ηγέτης σε μία επιχείρηση θα πρέπει ο οργανισμός αυτός να μην αρνείται την εγκυρότητα των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας, γιατί τότε θα συμβούν δύο πράγματα, οι ηγέτες θα καταπνίξουν την παρόρμησή τους και θα διαταραχτεί η εσωτερική τους ισορροπία, με αποτέλεσμα να απολέσουν την βασική πηγή ενεργητικότητάς τους και δεύτερο ακόμη πιο σημαντικό δεν θα εμφανίζουν τις ιδέες, τις λύσεις και τις νέες προοπτικές που έχουν κατά νου (Duck, 1993, p.67).

Πολλές φορές ο ηγέτης ορίζεται ως ο ποιοτικός manager σε κάθε επίπεδο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ενώ οι βασικές υπευθυνότητες των ηγετών είναι κατ' ουσία πολύ κοντά στην προσέγγιση του αποδοτικού management : Να αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη, ότι η επιχείρηση είναι ικανή να επιτύχει τους στόχους της, σχεδιάζοντας και κατευθύνοντας της απαραίτητες αλλαγές ώστε να το πετύχει (Mangham, 2004, p.77).

Αν και πολύ θεωρούν ότι η ηγεσία με το management είναι δύο διαφορετικές έννοιες, που πολλές φορές είναι και αντίθετες μεταξύ τους, σε λειτουργικούς όρους είναι αξιοσημείωτα παρόμοιες, καθώς και οι δύο προσφέρουν λύσεις στις αποτυχίες ενός οργανισμού, καταφέροντας είτε να τις αποφύγουν ή να τις απομονώσουν.

Για να γίνει όμως ένας manager ηγέτης, πρέπει να μεταφράσει τις προσωπικές του αξίες σε μελετημένη δράση (Badaracco, 1998, p.97).

Ο ηγέτης έχει ένα όραμα και σε αυτό διαφέρει από τον manager, ο οποίος προσπαθεί απλά να διαχειριστεί την καθημερινότητα με τεχνοκρατικό τρόπο. Το όραμα αυτό εμφορείται από τις προσωπικές αξίες του ηγέτη. Οι μεγάλες αλλαγές και ανατροπές προέρχονται από αυτό το όραμα, το οποίο μετατρέπεται σε επιμέρους δράσεις μέσα στην επιχείρηση, ώστε να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα. «Χωρίς κάποιο λογικό όραμα, μία προσπάθεια μετασχηματισμού μπορεί να καταλήξει σε μια σειρά από συγκεχυμένα και ασυμβίβαστα προγράμματα τα οποία μπορούν να οδηγήσουν τον οργανισμό σε λάθος κατεύθυνση ή και πουθενά» (Kotter, 1995, p.9).

Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από ένα όραμα και με τον όρο αυτό εννοούμε ένα τολμηρό στόχο διάρκειας 10 ως 30 ετών που να οδηγεί προς ένα συγκεκριμένο μέλλον, ως όραμα.

Οι εταιρείες έχοντας να αντιμετωπίσουν μια διαρκώς ευμετάβλητη κοινωνία, μία καχυποψία από το καταναλωτικό κοινό και ένα διευρυμένο ανταγωνισμό, πρέπει περισσότερο από κάθε άλλη φορά να καταλάβουν καλά το σκοπό τους, προκειμένου να έχει η εργασία νόημα και επομένως, να προσελκύουν, να παρακινούν και να διατηρούν ξεχωριστούς και χαρισματικούς ανθρώπους που έχουν λαμπρές ιδέες που μπορούν να μετατραπούν σε οράματα. Οι επιχειρήσεις αυτές όμως, θα πρέπει παράλληλα να θέλουν να αλλάξουν παγιωμένες καταστάσεις και λειτουργικά δομές που έχουν καθιερωθεί πολλά χρόνια πριν. Θα πρέπει να είναι δεκτικές στις αλλαγές και όταν λέμε οι εταιρείες, εννοούμε όχι μόνο το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, αλλά η πλειοψηφία των εργαζομένων. Οι αλλαγές που γίνονται αποδεκτές από την πλειοψηφία των εργαζομένων, είναι αλλαγές που προκύπτουν πρωτίστως από την ανάγκη της επιβίωσης της επιχείρησης, ανάγκη που προκύπτει από κρίσιμες καταστάσεις. Εκείνη την χρονική στιγμή φαίνεται η ανάγκη των χαρισματικών ανθρώπων που με οράματα και στόχους θα βγουν εμπρός και θα παρακινήσουν και τους υπόλοιπους, ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Ο Βρετανός συγγραφέας George Orwell σε μία πολύ δύσκολη φάση του β' παγκοσμίου πολέμου έγραψε : «Στο τέλος τα υψηλά συναισθήματα νικάνε πάντα. Οι ηγέτες που προσφέρουν αίμα, μόχθο, δάκρυα και ιδρώτα, πάντα πετυχαίνουν να πάρουν περισσότερα από τους οπαδούς τους, σε σχέση με αυτούς που προσφέρουν ασφάλεια και καλοπέραση.».

Αν και η παρουσία ενός ηγέτη είναι απαραίτητη σε περιόδους κρίσιμων στιγμών και μεγάλων αλλαγών, μπορεί να αποδειχθεί καταστροφική, όπως θα διαπιστώσουμε στην επόμενη ενότητα, σε περιόδους που απαιτούνται συντηρητικές μέθοδοι διοίκησης.

## 1.2 Οι παθογένειες της Ηγεσίας

Αν και η ηγεσία ανακαλύπτει λύσεις σε επιχειρηματικά προβλήματα, εντούτοις η εναπόθεση εν λευκώ των προσδοκιών για την επίλυση αυτών των προβλημάτων σε ένα χαρισματικό ηγέτη μπορεί να έχει απρόσμενες συνέπειες. Οι ηγέτες έχουν ένα ανατρεπτικό τρόπο σκέψης που πολλές φορές μπορεί να επιφέρει μεγάλη ζημιά σε ένα οργανισμό που πάσχει από αυτοπεποίθηση στις λειτουργικές του διαδικασίες. Με άλλα λόγια πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα διαδικαστικού χαρακτήρα που εύκολα μπορούν να αντιμετωπιστούν από τα μεσαία διοικητικά στελέχη της επιχείρησης με συντηρητικές μεθόδους. Οι ηγέτες προσκολλημένοι στο μύθο που έχουν δημιουργήσει γύρω από το όνομά τους, προσπαθούν ακόμη και για μικροπροβλήματα να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση στους εργαζόμενους, καθώς διαπιστώνουν ότι ενώ οι λύσεις των προβλημάτων είναι προφανείς, αντί αυτών επιλέγονται ανατροπές οι οποίες δημιουργούν μια αβεβαιότητα για την πορεία της εταιρείας. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται γρήγορα σε πολλά και ποικίλα προβλήματα, ο κίνδυνος εδώ, είναι να ανταποκριθούν με τον ίδιο τρόπο σε κάθε ζήτημα, οπότε να μην μπορούν να συνθέσουν τις αποσπασματικές πληροφορίες σε μία ολοκληρωμένη εικόνα.

Σύμφωνα με τον καθηγητή κ. Finkelstein (Finkelstein, 2003), οι έξυπνοι ηγέτες αποτυγχάνουν, για τους εξής λόγους:

### -Λάθη στον τρόπο σκέψης

Οι ηγέτες οδηγούν συχνά τις εταιρίες τους στην αποτυχία, διότι κάνουν θεμελιώδη λάθη στον τρόπο που σκέφτονται αναφορικά με τις ευκαιρίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

- Η αυταπάτη της ιδανικής εταιρίας

Κανένας στην εταιρία δεν αμφισβητεί την κυρίαρχη κατάσταση και η κριτική δεν ενθαρρύνεται από την διοίκηση. Τα λάθη δεν αναγνωρίζονται και τα ανώτατα στελέχη σπάνια αλληλεπιδρούν με τους εργαζόμενους στην πρώτη γραμμή.

- Οργανωτική αποτυχία

Κάθε οργανωτική διαδικασία μπορεί να αποτύχει όταν τίθεται σε δοκιμασία υπό αληθινές συνθήκες.

- Παθολογίες της ηγεσίας

ή οι επτά συνήθειες που χαρακτηρίζουν τους αποτυχημένους ηγέτες. Σ' αυτές περιλαμβάνονται η αλαζονεία, η αγνόηση των εμποδίων και η ανικανότητα μάθησης.

Για το ρόλο του manager ο Champy αναφέρει : «...Όχι άλλη σφικτή επίβλεψη των εργαζομένων, όχι άλλη εστίαση σε δεδομένα άσχετα με την φύση και την πρόοδο της δουλειάς, όχι άλλη ενέργεια χαμένη στην προάσπιση παγιωμένων καταστάσεων. Ο ρόλος των managers είναι να ενισχύουν τους υπόλοιπους εργαζόμενους, τροφοδοτώντας τους με την απαραίτητη πληροφόρηση, εκπαίδευση, δικαιοδοσία και ευθύνη, ώστε να διαπρέψουν... Καθώς οι υφιστάμενοι θα αναλαμβάνουν περισσότερο θέματα διοικητικά, οι managers θα αναλαμβάνουν περισσότερα θέματα που άπτονται της πραγματικής ηγεσίας, δημιουργώντας ένα όραμα για την επιχείρηση, μεταφέροντας το στους εργαζόμενους και στους πελάτες και δημιουργώντας ένα περιβάλλον που πραγματικά ενδυναμώνει τους εργαζόμενους.» (Champy, 1994, p.17).

Τα τελευταία χρόνια σημειώνεται θεαματική επιτάχυνση του ρυθμού των αλλαγών στην αγορά. Οι εταιρείες εγκατέλειψαν το παλιό ιεραρχικό μοντέλο, με το χωρισμό σε λειτουργικά τμήματα και τις σαφείς γραμμές εξουσίας και υιοθέτησαν πιο επίπεδες, λιγότερο γραφειοκρατικές δομές. Αλλά ενώ οι περισσότεροι οργανισμοί άρχισαν να προσαρμόζονται στην αβεβαιότητα της γρήγορης αλλαγής, οι περισσότεροι managers δεν τα κατάφεραν. Παραμένουν παγιδευμένοι στην μηχανιστική νοοτροπία της βιομηχανικής εποχής, δηλαδή υποθέτουν ότι κάθε πρόκληση management μπορεί να μεταφραστεί σε ένα σαφώς καθορισμένο πρόβλημα για το οποίο μπορεί να βρεθεί μία άριστη λύση.



Η μέθοδος αυτή αποδίδει σε σταθερές αγορές, καθώς και σε αγορές που αλλάζουν με προβλέσιμο τρόπο. Όμως οι σύγχρονες αγορές είναι όλο και πιο ασταθείς και απρόβλεπτες. Οι managers ποτέ δεν μπορούν να γνωρίζουν επακριβώς τι προσπαθούν να πετύχουν ή πως θα το πετύχουν καλύτερα. Δεν μπορούν ούτε το πρόβλημα να ορίσουν, πόσο μάλλον αν βρουν μία λύση. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο τυπικός manager σε αυτές τις περιπτώσεις μοιάζουν με εκείνες του ερευνητή. Στον απρόβλεπτο κόσμο της έρευνας ούτε η ροή της διαδικασίας, ούτε το τελικό σημείο της μπορούν να οριστούν από την αρχή.

Ο κόσμος της έρευνας, όπως και των σύγχρονων αγορών, αντί της παραδοσιακής αναλυτικής μεθόδου προσέγγισης του management χρειάζεται την ερμηνευτική μέθοδο. Ο ερμηνευτικός manager σε αντίθεση με τον αναλυτικό θεωρεί την ασάφεια και τον αυτοσχεδιασμό απαραίτητα συστατικά στοιχεία της διοίκησης (Lester, Piore and Malek, 1998, p.166). Για να μπορεί ένας οργανισμός να ξεπεράσει τις παθογένειες της διοικητικής του ηγεσίας, θα πρέπει να επιτρέψει σε όλα τα μικρομεσαία στελέχη της επιχείρησης να έχουν την δυνατότητα να αναλαμβάνουν ευθύνες και να περνούν αποφάσεις για την λύση των καθημερινών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η λειτουργική μονάδα την οποία διοικούν. Το κάθε στέλεχος έχει μία μικρή ή μεγάλη περιοχή ευθύνης στο χώρο της επιχείρησης, το είδος της οποίας (παραγωγή, προσωπικό, χρηματοοικονομικά, κ.λ.π.) προσδιορίζει πιο συγκεκριμένα το διοικητικό έργο (Μπουραντάς, 2003, p.63). Τα στελέχη αυτά γνωρίζουν καλύτερα από το καθένα ποιες είναι οι αδυναμίες και τα προβλήματα, καθώς και πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν. Με αυτό το τρόπο βελτιώνεται η συνολική απόδοση της επιχείρησης, ενώ η διοικητική της ηγεσία επικεντρώνεται στην επίλυση μεγαλύτερων προβλημάτων που αφορούν συνολικά την επιχείρηση και την θέση της μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ενδεικτικός είναι ο ακόλουθος πίνακας που παρουσιάζει τις διαφορές μεταξύ μίας απλά επαρκούς ηγεσίας, από μια ηγεσία με το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον :

Πίνακας 1. : «Η μετάβαση στην ηγεσία που είναι προσανατολισμένη στο μέλλον»

Πριν	Μετά
Επίλυση προβλημάτων	Καινοτομική διοίκηση με έμφαση στην διαχείριση δικτύων/ συνεργασιών/ και αγορών. Στρατηγική σκέψη προλαμβάνοντας το μέλλον.
Αυτάρεσκη διοίκηση	Διοίκηση με επιχειρηματικό ρίσκο ώστε να ξεπεραστούν τα επιχειρηματικά σύνορα.
Αμυντική, περιορισμένη ηγεσία	Ανοικτή, με αυτοπεποίθηση διοίκηση, έτοιμη να ακούσει ανθρώπους, να τους εμπλέξει, συμμετοχική.
Διαχείριση με βάση το αποτέλεσμα και την απόδοση	Διαχείριση με στόχο την μακροβιότητα, εγκλιματισμός των εργαζόμενων και χτίσιμο εμπιστοσύνης.

Πηγή: (Mangham, I. (2004), “Leadership in organizations: Current Issues and key trends”, John Storey selection, Rutledge, p. 276)

Διαπιστώνουμε επομένως, ότι οι σημαντικότεροι ρόλοι της διοικητικής ηγεσίας είναι να ανακαλύπτει λύσεις σε επιχειρηματικά προβλήματα και να λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις για το μέλλον της επιχείρησης. Εύλογα προκύπτει το ερώτημα λοιπόν, αν η διοίκηση ως τέχνη μπορεί να αποτελέσει προϊόν ακαδημαϊκής εκπαίδευσης ή επαγγελματικής κατάρτισης ή προκύπτει μόνο από την επαγγελματική εμπειρία. Στην επόμενη ενότητα θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μία απάντηση στο ερώτημα αυτό.

### 1.3 Η εκπαίδευση στην διοίκηση

Η αποτελεσματικότητα του manager επηρεάζεται σημαντικά από την επίγνωση των εργασιακών καθηκόντων του. Δεν υπάρχει μία προσυμφωνημένη περιγραφή για το περιεχόμενο της εργασίας της διοικητικής ηγεσίας, για το τι πρέπει να κάνουν ή πως πρέπει να το κάνουν και ούτε θα υπάρξει ποτέ, καθώς αυτό εξαρτάται από τις εκάστοτε επιχειρηματικές και τεχνικές απαιτήσεις (Mangham, 2004, p.58).

Η ηγεσία δεν διδάσκεται, η ηγεσία είναι η ίδια η μάθηση. Η εκπαίδευση στην διοίκηση δεν μένει μόνο στο τι να μάθει ο αυριανός manager, αλλά μαθαίνει πώς να μαθαίνει. Γενικά οι σύγχρονοι τρόποι μετεκπαίδευσης των διευθυντικών στελεχών βασίζονται στα σεμινάρια και όχι στην κλασικού τύπου διδασκαλία. Στο σεμινάριο υφίσταται κανείς ένα «λουτρό ευαισθητοποίησης» από το οποίο βγαίνει όχι με συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες, αλλά με μία μεγαλύτερη εξοικείωση με το θέμα και με τον εαυτό του (Ράφτης, 1984, p.24).

Η ηγεσία σαν τέχνη δημιουργεί μία συνεχή διαδικασία μάθησης, αξιοποιώντας τα διδάγματα των προηγούμενων περιπτώσεων, για την επίλυση των επόμενων. Η απόδοση του ηγέτη εξαρτάται σημαντικά από το πόσο καλά ανταποκρίνεται στις πιέσεις και στα διλήμματα της εργασίας του. Είναι δηλαδή περισσότερο θέμα συμπεριφοράς, παρά χαρακτηριστικών και τυπικών προσόντων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βρουν τρόπους να εκπαιδεύουν καλούς managers και να αναπτύσσουν ταυτόχρονα ηγέτες. Επειδή ο ηγέτης ενεργεί παρορμητικά, καθοδηγούμενος από μια εσωτερική ανάγκη, αν δεν βρεθεί στο κατάλληλο χώρο και χρόνο μπορεί ακόμη και με τις λαμπρότερες ιδέες, να ατονήσει, απογοητεύοντας τους συναδέλφους και πετυχαίνοντας ελάχιστα. Επομένως η ηγεσία δεν είναι προϊόν εκπαίδευσης. Αντίθετα οι δεξιότητες των managers (με την διαφοροποίηση από τους ηγέτες, όπως αναλύθηκε σε προγενέστερη παράγραφο του παρόντος κεφαλαίου) μπορούν να αναπτυχθούν.

Ακαδημαϊκοί σαν το Fielder παραδέχονται: «Γνωρίζουμε πολύ λίγα για τις διεργασίες στην ηγεσία και την εκπαίδευση στο management, οι οποίες συνεισφέρουν πραγματικά στις επιχειρηματικές επιδόσεις» (Fielder, 1996, p.224).

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης των διοικητικών στελεχών που στοχεύουν στην ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων βοηθούν στην βελτίωση των ατόμων, αλλά δεν συντελούν με τον ίδιο ρυθμό στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Η ίδια θεώρηση μπορεί να αποδώσει την διαφορά μεταξύ της ανάπτυξης των managers και την ανάπτυξη του management σε μία επιχείρηση. Στην ανάπτυξη των managers εμπλέκονται τακτικές και μέθοδοι που προσπαθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες των ανθρώπων μεμονωμένα.

Στην δεύτερη περίπτωση γίνεται προσπάθεια της βελτίωσης του management σαν εταιρική διαδικασία και λειτουργία, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης (Storey and Tate, 2000, p.198).

Μετατοπίζεται η προσοχή μακριά από τις ατομιστικές έννοιες της δημιουργικότητας, από τις θεωρίες «των μεμονωμένων ευφυών» για τις καινοτομίες και στρέφεται προς την κατανόηση της δημιουργικότητας ως μίας κοινωνικής διαδικασίας. Όταν επιδιώκεται μία συνολική αλλαγή στις διοικητικές δομές και στην λειτουργία της επιχείρησης η ανάπτυξη των ατομικών δεξιοτήτων δεν θα επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Burke, 1972, p.30-4).

Αυτό οφείλεται κυρίως σε τρεις λόγους (όπως παραπάνω):

1. Ο χώρος εκπαίδευσης δεν συμπίπτει με τον χώρο εργασίας, οπότε η διαδικασία μάθησης δεν γίνεται σε συσχέτιση με την καθημερινότητα, επομένως δεν εφαρμόζεται η τακτική του on the Job training.
2. Τίθεται το ερώτημα για το ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων που πρέπει να εκπαιδευτεί, ώστε να υπάρξει μέσα από αυτή την διαδικασία ένας ικανός αριθμός ατόμων που θα μπορεί να στηρίξει τις επερχόμενες αλλαγές.
3. Η εκπαίδευση ομάδων ατόμων ώστε να ενεργούν σαν ομάδα είναι πολύ πιο αποτελεσματική από την εκπαίδευση με στόχο το μεμονωμένο άτομο.

Αν παρόλα αυτά προσπαθήσουμε να αναζητήσουμε το κεντρικό στόχο της εκπαίδευσης ενός σύγχρονου manager μεμονωμένα, τότε ο κεντρικό στόχος της εκπαίδευσης ενός manager δεν είναι άλλος από το να μάθει να συλλέγει πληροφορίες, να τις αξιολογεί και να βγάζει συμπεράσματα που θα τον οδηγήσουν σε ορθές αποφάσεις.

Όπως αναφέραμε και προγενέστερα η γνώση είναι το ζητούμενο. Η πληροφορία που έχει υποστεί μια σειρά ειδικών ελέγχων για την πιστοποίηση της, οδηγεί στην γνώση. Σε οποιαδήποτε ιεραρχικό επίπεδο και αν βρίσκεται το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει σε ικανοποιητικό βαθμό τις γνώσεις που περιλαμβάνει το γνωστικό πεδίο του management (Μπουραντάς, 2003, p.68). Η επεξεργασία των πληροφοριών αποτελεί κεντρικό τμήμα των εργασιακών καθηκόντων του manager. Σε ένα μεγάλο ποσοστό δε, η επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών είναι η εργασία τους (Mintzeberg, 1975, p.23) .

Ο manager καλείται να βρίσκει συστηματικούς τρόπους για να μοιράζεται σημαντικές πληροφορίες.

Τρεις ρόλοι περιγράφουν αυτές τις πληροφοριακές πτυχές εργασιακών καθηκόντων τους (όπως παραπάνω):

1. Φορέας παρακολούθησης: Ο Manager ελέγχει συνεχώς το περιβάλλον για πληροφορίες, υποβάλλοντας σε «ανάκριση» τους υφισταμένους και τους συνεργάτες του. Οι περισσότερες πληροφορίες είναι προφορικές με την μορφή φήμης, εικασίας ή ακόμη και κουτσομπολιού.
2. Φορέας Διασποράς: Ο manager μεταφέρει συνεχώς πληροφορίες στους υφισταμένους και τους συνεργάτες του. Άλλοτε για να ενημερωθούν για την εργασία που θα πρέπει να αναλάβουν, άλλοτε γιατί πρέπει να μεταφέρει οδηγίες της ανώτερης διοίκησης ή του διοικητικού συμβουλίου.
3. Εκπρόσωπος: πολλές φορές τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού καλούνται να εκπροσωπήσουν την επιχείρηση, σε αυτές τις περιπτώσεις μεταδίδουν πληροφορίες του οργανισμού και λαμβάνουν πληροφορίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, που σχετίζονται με την επιχείρηση.

Γενικά οι δραστηριότητες των διοικητικών στελεχών μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες 3 κατηγορίες με βάση τις ανάγκες που έχουν σε πληροφοριακή υποστήριξη (Anthony, 1965) :

- Στρατηγικός σχεδιασμός (θέτοντας στόχους, επιμερίζοντας πόρους και δημιουργώντας πολιτικές)
- Διοικητικός έλεγχος (διασφαλίζοντας ότι οι πόροι αξιοποιούνται αποδοτικά κι αποτελεσματικά)
- Λειτουργικός έλεγχος (διασφαλίζοντας ότι συγκεκριμένα θέματα προχωρούν αποδοτικά και αποτελεσματικά).

## 1.4 Βιβλιογραφία

### *Ελληνική Βιβλιογραφία*

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), «Εισαγωγή στην διοίκηση επιχειρήσεων», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Ράφτης, Α. (1984), «Δημοκρατική διοίκηση επιχειρήσεων», εκδόσεις πολύτυπο, Αθήνα

Τσούκας, Χ. (2004), «Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος», εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα

*Ξενόγλωσση βιβλιογραφία*

- Anthony, R. (1965), "Planning and Control Systems: A Framework for Analysis", Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston
- Badaracco, J. (1998), «Η επιστήμη της δημιουργίας χαρακτήρα», «Harvard business review για την ηγεσία», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 95-119
- Bass, B. and Avolio, J. (1994), "Improving organizational effectiveness through transformational leadership", Thousand Oaks, CA
- Burke, W. (1972), "The role of training in organization development", Training development, American Society for training development, 26(9)
- Champy, J. (1994), "Time to re-engineer the manager?", Financial times, 14 January: 17
- Duck, J. (1993), «Το management της αλλαγής», «Harvard business review για την αλλαγή», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.55-82
- Farkas, C. and Suzy, W. (1996), «Οι μέθοδοι με τις οποίες ηγούνται οι γενικοί διευθυντές», «Harvard business review για την ηγεσία», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.121-152
- Fielder, F. (1996), "Research on leadership selection and training: one view of the future", Administrative Science Quarterly, Vol. 41
- Finkelstein, S., (2003), "Why smart executives fail", <http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/syd.finkelstein/causes.html>
- Kotter, J. (1990), «Τα πραγματικά καθήκοντα των ηγετών», «Harvard business review για την ηγεσία», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.43-66
- Kotter, J. (1995), «Πρωταγωνιστής στις αλλαγές», «Harvard business review για την αλλαγή», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 1-20
- Lester, R. Piore, M. and Malek, K. (1998), «Το ερμηνευτικό management», «Harvard business review για την πρωτοποριακή σκέψη», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.161-188
- Mangham, I. (2004), "Leadership in organizations: Current Issues and key trends", John Storey selection, Rutledge
- Mintzeberg, H. (1975), «Τα καθήκοντα του Manager», «Harvard business review για την ηγεσία», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.7-42
- Storey, J. and Tate, W. (2000), "Management development", in S. Bach and K. Sisson (eds), Personnel Management 3<sup>rd</sup> edition, Oxford Blackwell
- Zaleznik, A. (1992), "Managers and Leaders", «Harvard business review για την ηγεσία», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.67-94

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### 2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

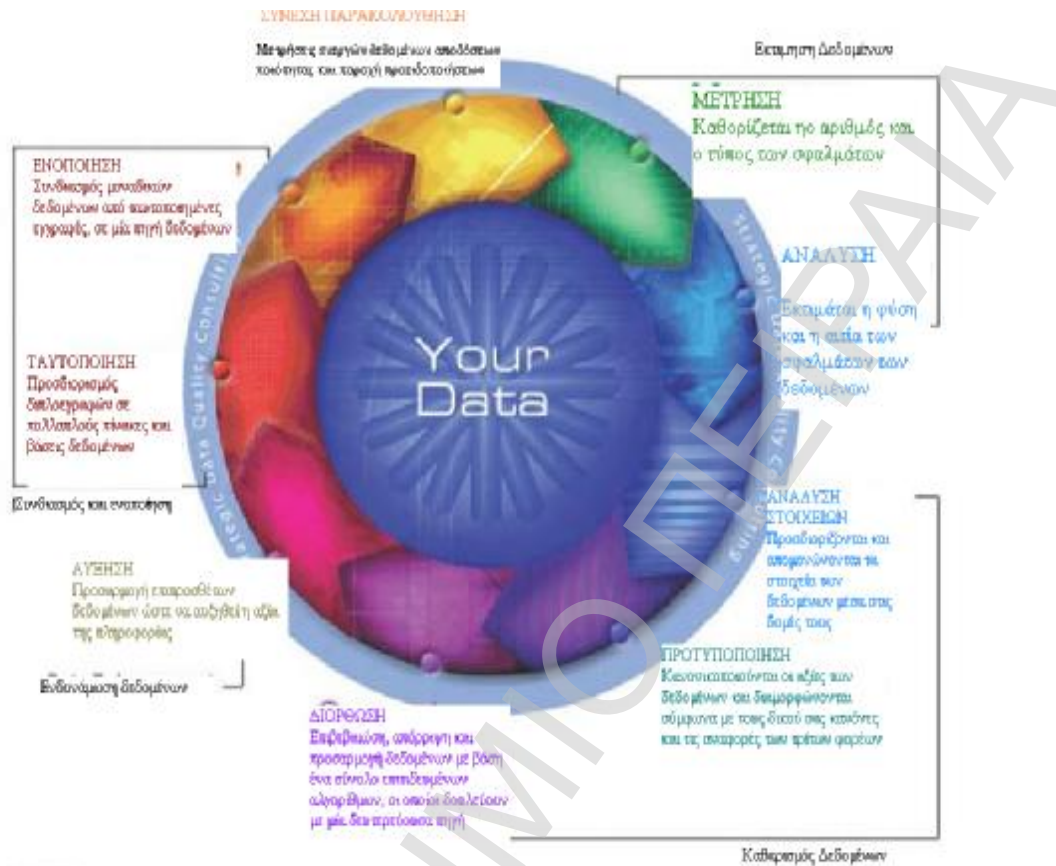
«Το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά της να αξιοποιεί τον πλέον πολύτιμο πόρο της, την επιχειρηματική γνώση. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει τόσο από τον τρόπο εσωτερικής οργάνωσης της σύγχρονης επιχείρησης, όσο και από τους μηχανισμούς και τις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές, ακόμη και με τους ανταγωνιστές της» (Παναγιώτου, 2007, p.1)

Τα δεδομένα είναι μη οργανωμένα και μη επεξεργασμένα γεγονότα σχετικά με αντικείμενα ή συμβάντα του πραγματικού κόσμου. Τα δεδομένα είναι μετρήσιμες τιμές των ιδιοτήτων ενός φυσικού γεγονότος ή αντικειμένου, είναι στατικά, από την στιγμή που θα καταγραφούν δεν αλλάζουν, και αν δεν είναι ενταγμένα σε ένα πλαίσιο αναφοράς δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμα. Επίσης θα πρέπει να είναι ασφαλή και ποιοτικά για να έχουν αξία. Μία επιχείρηση για να μπορεί να αξιοποιεί τα δεδομένα που συλλέγει, θα πρέπει πρωτίστως να τα «καθαρίζει» ακολουθώντας τις εξής διαδικασίες (Dravis, 2008, p.14) :

- Συλλογή δεδομένων
- Ανάλυση δεδομένων
- Αναγνώριση προέλευσης
- Τυποποίηση δεδομένων
- Διόρθωση στοιχείων
- Αναβάθμιση δεδομένων
- Ταξινόμηση δεδομένων
- Ενοποίηση δεδομένων
- Παρατήρηση

Το ακόλουθο σχήμα είναι ενδεικτικό των διεργασιών αξιοποίησης των δεδομένων.

Σχήμα 2. Διεργασίες αξιοποίησης δεδομένων



(Πηγή: Dravis, F. (2008), “DATA QUALITY: A SURVIVAL GUIDE FOR MARKETING: Improving Your Customer Data for Marketing Effectiveness”, WHITE PAPER, Business Objects, SAP company)

Σύμφωνα με τον καθηγητή Δημήτριο Δεσπότη (Δεσπότης , 2006, p.2) :

«Πολλές νέες υπηρεσίες που βασίζονται στη νέα τεχνολογία (π.χ. κινητή τηλεφωνία), η υιοθέτηση νέων τεχνικών και μεθόδων αυτόματης συλλογής δεδομένων σε παραδοσιακούς τομείς της οικονομίας (π.χ. λιανεμπόριο) και τα on-line συστήματα γενικότερα (π.χ. τραπεζικά συστήματα, συστήματα κράτησης θέσεων), δημιουργούν καθημερινά χιλιάδες εγγραφές σε βάσεις δεδομένων (transaction based data bases). Το δε διαρκώς μειούμενο κόστος αποθήκευσης των δεδομένων, καθιστά πλέον εφικτή την τήρηση των δεδομένων που δημιουργούνται από ηλεκτρονικές συναλλαγές για μεγάλα σχετικά χρονικά διαστήματα, για μελλοντική χρήση. Η ανάλυση των δεδομένων είναι εκείνη που προχωρά πέρα της απλής αναζήτησης και παρέχει δυνατότητες συσχέτισης των δεδομένων, εξαγωγής ποσοτικών δεικτών που



να εκφράζουν ποιοτικές έννοιες ταξινόμησης και κατάταξης οντοτήτων, σύμφωνα με σύνθετα και ασαφή κριτήρια, εντοπισμού προτύπων (patterns).

Η αναζήτηση και απόκτηση πολύτιμης, προηγουμένως άγνωστης, πληροφορίας από μεγάλα σύνολα ή βάσεις δεδομένων ονομάζεται *όρυξη δεδομένων*. Η όρυξη δεδομένων αποτελεί επιστημονικό πεδίο σχετιζόμενο με τη στατιστική, τη μηχανική μάθηση (machine learning), τη διαχείριση βάσεων δεδομένων, την αναγνώριση προτύπων (pattern recognition), την τεχνητή νοημοσύνη (artificial intelligence) και άλλες επιστημονικές περιοχές. Στόχος αυτής της σχετικά νέας τεχνολογίας είναι η απόκτηση γνώσης για το πεδίο στο οποίο εφαρμόζεται (ιατρική, σεισμολογία, marketing κλπ.) και η στήριξη των αποφάσεων, μέσω της.».

Τα δεδομένα είναι δυνατόν να μετατραπούν σε πληροφορίες κυρίως μέσω 5 βασικών διαδικασιών (Davenport, and Prusak, 1998, p.4):

- **Συγκέντρωση** – ορισμένα δεδομένα συνοψίζονται σε πιο περιεκτική μορφή, ενώ απαλείφονται οι άχρηστες λεπτομέρειες.
- **Συσχέτιση** – ο σκοπός ή ο λόγος για τη συλλογή δεδομένων είναι γνωστός ή κατανοητός εκ των προτέρων.
- **Υπολογισμός** – τα δεδομένα υφίστανται επεξεργασία και αθροίζονται προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμες πληροφορίες.
- **Κατηγοριοποίηση** – είναι η διαδικασία ταξινόμησης των δεδομένων σε συγκεκριμένους τύπους ή κατηγορίες.
- **Διόρθωση** – είναι η διαδικασία της εξάλειψης σφαλμάτων.

Ένα από τα σημαντικότερα έργα που προκύπτουν, αφορά την επεξεργασία των δεδομένων, ώστε να απορριφθούν τα περιττά ασύμβατα και ελλιπή δεδομένα, ενώ τα απαραίτητα δεδομένα να οδηγήσουν στην πληροφορία και την δημιουργία γνώσης.

## 2.1 Από την πληροφορία στην Γνώση

Η πληροφορία αποτελείται από δεδομένα που έχουν επεξεργαστεί και μορφοποιηθεί κατάλληλα. Για να χρησιμοποιηθεί θα πρέπει να ενταχθεί σε ένα εννοιολογικό πλαίσιο που να επιτρέπει την ερμηνεία της.

Η πληροφορία σε σύγκριση με τα δεδομένα έχει νόημα, σκοπό και συνάφεια, ώστε να μπορεί να ερμηνεύεται και να βοηθά στην λήψη αποφάσεων. Όταν έχει υποστεί μια σειρά ειδικών ελέγχων για την πιστοποίησή της, οδηγεί στην γνώση.

Γνώση θεωρείται η κατανόηση που αποκτάται μέσω εμπειρίας ή μελέτης. Συμπεριλαμβάνει όλες τις πληροφορίες, τις εμπειρίες τις ικανότητες, δεξιότητες και της κοινής λογικής που κατέχει ένας άνθρωπος. Η έννοια της γνώσης αποτελούσε θέμα συζήτησης για πολλούς αιώνες και στα έργα των αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων αναφέρεται πως η γνώση εκπορεύεται από τους ανθρώπους.

Ο Πλάτωνας για παράδειγμα υποστήριζε ότι η ορθή πεποίθηση μπορεί να μετουσιωθεί σε γνώση, εάν εδραιωθεί μέσω της λογικής και της αιτίας. Ο Αριστοτέλης πίστευε ότι η γνώση κάποιου αντικειμένου ή θέματος, προϋποθέτει την κατανόησή των αιτιών του.

Η γνώση στηρίζεται σε πληροφορίες οι οποίες οργανώνονται, συντίθενται ή συνοψίζονται, ώστε να ενισχυθεί η κατανόηση και η επίγνωση τους και αναδεικνύει την χρησιμότητα της πληροφορίας σχετίζοντας την με χρήσιμα συμπεράσματα και αναγκαίες ενέργειες. (Bennet and Bennet, 2004, p.47)

Η γνώση μπορεί να εκπροσωπεί μία κατάσταση ή την προοπτική δράσης και λήψης αποφάσεων εκ μέρους ενός ατόμου, μιας ομάδας ή ενός οργανισμού. Μπορεί να τροποποιηθεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μάθησης, η οποία προκαλεί αλλαγές στην κατανόηση, στις αποφάσεις ή/και στις ενέργειες που η ίδια η γνώση πυροδοτεί.

Η ποιότητα της γνώσης εξαρτάται από την ποιότητα της πληροφορίας και από την αξιοπιστία των κανόνων πιστοποίησης της πληροφορίας. Η γνώση έχει πιο γενικευμένη και αφηρημένη μορφή, ενώ η ικανότητα να χρησιμοποιεί κάποιος την γνώση όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά, οδηγεί στην σοφία.

Όταν τα υπάρχοντα τμήματα της γνώσης συνδυάζονται μεταξύ τους ώστε να παράγουν νέα γνώση ή να εξάγουν συμπεράσματα, τότε οδηγούμαστε στην συλλογιστική νοημοσύνη και την σοφία. Όμως ο δρόμος από την συλλογή των δεδομένων μέχρι την σοφία είναι μακρύς και δύσβατος. Ο Eliot αναρωτιόταν (Eliot, 1934), «Που είναι η σοφία που έχουμε χάσει στην γνώση και που είναι η γνώση που χάθηκε στην πληροφορία;».

Η διοίκηση στις μέρες μας γίνεται περισσότερο από ποτέ αντικειμενική, επαγγελματική και βασισμένη στην γνώση και λιγότερο από ποτέ υποκειμενική και συγκυριακή. Αυτό υποθέτουμε ότι προκύπτει από ένα συνδυασμό αυξημένης δραστηριοποίησης για να κάνουμε χρήματα, αυξημένης υπευθυνότητας, και από την ανάπτυξη μεθόδων διοίκησης που εμπλέκουν την πληροφόρηση και την επικοινωνία. (Lowe, 1999, p.1).

Η δημιουργία γνώσης ξεκινά πάντα από ένα άτομο ή από μια ομάδα ατόμων, που ατομικά ή ως ομάδα συζητάνε και επεξεργάζονται νέες ιδέες, έννοιες, γεγονότα, προβλήματα, κλπ. Τα θέματα αυτά μπορεί να αφορούν πλήθος περιπτώσεων όπως καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες, παραγωγικές διαδικασίες, εξελίξεις στην αγορά. Οι πληροφορίες που χρειάζονται τα διοικητικά στελέχη διαφέρουν ανάλογα το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκονται (Μπουραντάς, 2003, p.118). Οι γενικοί διευθυντές που λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις συγκεντρώνουν συστηματικά και ελέγχουν πληροφορίες σχετικά με αγορές, οικονομικές τάσεις, αγοραστικές συνήθειες πελατών, ικανότητες ανταγωνιστών, που δεν υπάγονται σε στην εσωτερική λειτουργία του οργανισμού τους ( Farkas και Suzy, 1996, p.129).

Για να αυξήσουν τις πηγές από τις οποίες αντλούν τα δεδομένα τους, τα στελέχη αυτά χρησιμοποιούν συχνά ομάδες εργασίας της εταιρείας ή συμβούλους και αξιοποιούν με προσοχή άλλες πηγές πληροφόρησης και γνώμης, όπως την έρευνα, τα δημοσιεύματα επαγγελματικών συλλόγων και ανεξάρτητες μελέτες. Η δημιουργία της γνώσης μπορεί να λάβει χώρα μέσω της έρευνας & ανάπτυξης, των έργων καινοτομίας, του πειραματισμού και των παρατηρήσεων. Από τις καινοτομίες που έγραψαν ιστορία, εκείνες που στηρίζονται σε νέες γνώσεις- επιστημονικές τεχνικές ή κοινωνικές- καταλαμβάνουν την υψηλότερη θέση. Αυτές είναι οι πρωταγωνιστές της επιχειρηματικότητας αυτές προσελκύουν τη δημοτικότητα και τα χρήματα. Είναι αυτό που οι άνθρωποι εννοούν όταν μιλούν για καινοτομίες (Drucker, 1998, p.154).

## 2.2 Μηχανισμοί επεξεργασίας πληροφοριών

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να ορίζει την στρατηγική της και να εφαρμόζει τις πολιτικές και τις διαδικασίες που θα επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας την συνοχή της επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα,

συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Μπουραντάς, 2003, p.100). Για να μπορεί ένας οργανισμός να καθορίσει και να αξιολογήσει πόσο έχει καταφέρει να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους του, θα πρέπει να συλλέγει συστηματικά της πληροφορίες που σχετίζονται με τα αποτελέσματα και να δημιουργήσει τους κατάλληλους μηχανισμούς επεξεργασίας των πληροφοριών. Οι μηχανισμοί συλλογής και παρακολούθησης πληροφοριών θα παράγουν με την σειρά τους μηχανισμούς μέτρησης αποτελεσμάτων ή διαδικασιών και εκείνοι με την σειρά τους θα διαμορφώνουν κάποιους τελικούς δείκτες επίδοσης μίας σειράς σημαντικών-θεμελιωδών λειτουργικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης, τους λεγόμενους δείκτες θεμελιωδών επιδόσεων (Key Performance Indicators, KPIs) (Taylor and Fitz-Gibbon, 1990).

Οι μηχανισμοί μέτρησης αποτελεσμάτων και οι εξαγόμενοι δείκτες επιδόσεων, αποτελούν ένα απαραίτητο διοικητικό εργαλείο για κάθε σύγχρονο manager. Για την δημιουργία των μηχανισμών μέτρησης θα πρέπει να οριστούν καταρχήν τα κριτήρια, αλλά και οι μέθοδοι μέτρησης. Με τον όρο κριτήρια εννοούμε τις προτεραιότητες που θα τεθούν, ώστε οι διαθέσιμες πληροφορίες να κριθούν ως χρήσιμες ή μη και τελικά να αξιοποιηθούν αναλόγως. Είναι πολύ σημαντικό για μία επιχείρηση οι μετρήσεις και οι εξαγόμενοι δείκτες να μεταφέρουν πραγματικά χρήσιμες πληροφορίες και σημαντικά μεγέθη, ειδάλως δημιουργούν εσφαλμένες εντυπώσεις και οδηγούν σε λάθος αποφάσεις. Κάθε επιχείρηση επιλέγει το μίγμα εκείνο των δεικτών απόδοσής της, που ταιριάζουν στη στρατηγική της και τον ιδιαίτερο τρόπο λειτουργίας της (Marr, Schiuma, Neely, 2004, p.563).

Η δυσκολία καθορισμού ενός συστήματος δεικτών απόδοσης που να έχει νόημα για την επιχείρηση και ο σχεδιασμός αποδοτικών διαδικασιών παρακολούθησής τους και διεξαγωγής συγκριτικής αξιολόγησης, είναι δύο παράγοντες που δυσχεραίνουν την πραγματοποίηση αξιόπιστης συγκριτικής αξιολόγησης. Όταν δεν είναι γνωστό το τι θα πρέπει να μετρηθεί, δεν μπορεί να είναι γνωστό πώς θα πραγματοποιηθεί μία σύγκριση με τη βέλτιστη ή την τυπική απόδοση. Περαιτέρω, δεν είναι δυνατό να διαχειριστούμε κάτι, εάν πιο πριν δεν έχει μετρηθεί. Τέλος, το μέτρο σύγκρισης, αλλά και ο τρόπος σύγκρισης, αποτελεί ένα ζήτημα που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερω (Robson, 2004, p.511).

Για την κατάλληλη αξιολόγηση των κριτηρίων χρησιμοποιούνται ενίοτε και συντελεστές βαρύτητας των κριτηρίων, οι οποίοι είναι αριθμητικοί συντελεστές που αποδίδουν το πόσο σημαντικό είναι ένα κριτήριο ή μη, στο συνολικό μετρούμενο αποτέλεσμα (Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & τεχνολογίας, «Μέτρηση Αποτελεσμάτων»).

Με τον όρο μέθοδος μέτρησης ορίζουμε την κλίμακα μέτρησης, όταν αναφερόμαστε σε μετρούμενα μεγέθη και την κλίμακα αξιολόγησης, όταν δεν υπάρχει φυσικό μετρούμενο μέγεθος. Θα πρέπει να οριστούν λοιπόν αρχικά η βάση μέτρησης, η μονάδα μέτρησης και το εύρος της κλίμακας (Fowler, 1999).

Για να μην επηρεαστεί η ανάλυση από τα μεγέθη και το εύρος μέτρησης κάθε κριτηρίου, πρέπει όλα να μεταφραστούν σε μία κλίμακα. Το τελικό αποτέλεσμα επηρεάζουν σημαντικά, όλα τα στοιχεία της μεθόδου μέτρησης των κριτηρίων.

Η κατανόηση των θεμελιωδών προαναφερόμενων ορισμών, συμβάλλει καθοριστικά στην επιθυμητή ευκολία και αποτελεσματικότητα χρήσης του μηχανισμού παρακολούθησης των διαθέσιμων δεδομένων.

Για να μελετηθεί σωστά, και να οριστεί ένας μηχανισμός παρακολούθησης πληροφοριών και ο αντίστοιχος δείκτης μέτρησης, στην περίπτωση που υπάρχουν πολλαπλά κριτήρια για την λήψη μίας απόφασης, θα πρέπει συνοπτικά να οριστούν και αναλυθούν τα κάτωθι (Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & τεχνολογίας, «Ανάλυση αποφάσεων»):

- Να οριστούν οι λαμβάνοντες την τελική απόφαση με βάση τα δεδομένα που προσφέρει ο μηχανισμός.
- Να προσδιοριστούν οι εναλλακτικές επιλογές λήψης αποφάσεων.
- Να προσδιοριστούν τα κριτήρια μέτρησης ή αξιολόγησης.
- Να προσδιοριστούν οι μέθοδοι αξιολόγησης.
- Να προσδιοριστούν οι συντελεστές βαρύτητας των κριτηρίων.
- Να οριστεί η μεσοσταθμική αξιολόγηση.
- Να οριστεί η ανάλυση ευαισθησίας.

Μέτρα σύγκρισης που παρουσιάζονται ως οι συχνότερες επιλογές των επιχειρήσεων, συνδέονται με στόχους, όπως ο περιορισμός του λειτουργικού κόστους, η βελτίωση του βαθμού εξυπηρέτησης και η αύξηση της παραγωγικότητας.

Θα πρέπει να τονίσουμε εδώ, ότι οι δείκτες επίδοσης μπορούν να επιμεριστούν στις εξής κατηγορίες (Wikipedia, “Categorization of indicators”):

1. Ποσοτικοί δείκτες
2. Ποιοτικοί δείκτες
3. Κατευθυντικοί δείκτες
4. Οικονομικοί Δείκτες

Ακόμη μπορούν να χωριστούν ανάλογα με τις κυριότερες λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης (όπως παραπάνω) :

- Δείκτες επιδόσεων στο marketing
- Δείκτες επιδόσεων παραγωγής
- Δείκτες επιδόσεων προμηθειών
- Χρηματοοικονομικοί Δείκτες κλπ.

Ένας άλλος σημαντικός διαχωρισμός που γίνεται στους δείκτες απόδοσης είναι αυτός σε (Smith):

- Προπορευόμενους δείκτες (leading indicators)
- Υστερούν δείκτες (lagging indicators)

Οι προπορευόμενοι δείκτες αντιδρούν γρηγορότερα από τα τελικά αποτελέσματα και δείχνουν την τάση ενός μετρούμενου μεγέθους, ώστε να γίνουν διορθωτικές ενέργειες πριν το τέλος κάποιας διαδικασίας. Παράδειγμα τέτοιου δείκτη είναι το ποσοστό εκτέλεσης έργου σε σχέση με το αρχικά προγραμματισμένο την ίδια χρονική περίοδο. Αντίθετα οι υστερούν δείκτες είναι δείκτες απολογισμού πεπραγμένων και χρησιμεύουν περισσότερο για την σύγκριση όμοιων μεγεθών με το παρελθόν. Παράδειγμα ενός τέτοιου δείκτη είναι το σύνολο εργατωρών μηνός Απριλίου για το συνεργείο συντήρησης ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού.

Αρκετοί οργανισμοί διεθνούς κύρους προσπάθησαν να δημιουργήσουν μεθόδους μέτρησης κρίσιμων λειτουργικών μεγεθών των επιχειρήσεων, ώστε να υπάρχει μία κοινή βάση σύγκρισης μεταξύ των επιχειρήσεων. Ένας τέτοιος δείκτης είναι ο SCOR(S Supply Chain Operations Reference-Model) (Supply Chain Council, Inc.) που αναπτύχθηκε από το Supply Chain Council και σκοπεύει στη μέτρηση των ακόλουθων μεγεθών που σχετίζονται με διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας ,

όπως οι μεταφορές, οι προμήθειες, η πρόγνωση της ζήτησης, ο προγραμματισμός, η διαχείριση υλικών, η διανομή και η εξυπηρέτηση πελατών. Διαδικασίες που δεν αντικατοπτρίζονται σε οικονομικές καταστάσεις, όπως τα αποτελέσματα χρήσεως και τον ισολογισμό (όπως παραπάνω) :

- η απόδοση της διαδικασίας παραδόσεων,
- ο ρυθμός απόκρισης σε παραγγελίες του πελάτη,
- ο βαθμός εξυπηρέτησης,
- ο συνολικός χρόνος παραγγελιοληψίας
- το γύρισμα του αποθέματος.

Μέσω τέτοιων πλαισίων είναι δυνατός ο εντοπισμός των επιχειρήσεων που αναγνωρίζονται ως οι καλύτερες στον κλάδο τους ή και σε όλους τους κλάδους, σε συγκεκριμένες λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Εκτός από τους ενδοεταιρικούς δείκτες με τους οποίους παρακολουθούνται διάφορες πληροφορίες αλλά και η μεταβολή τους, ώστε την κατάλληλη χρονική στιγμή να οδηγούν σε ορθές διοικητικές αποφάσεις, υπάρχουν και διάφοροι δείκτες που παρακολουθούνται από διάφορα κέντρα οικονομικών αναλύσεων, ώστε να υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση της αγοράς και στήριξη των αποφάσεων των πιθανών επενδυτών. Οι δείκτες αυτοί ονομάζονται και χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες (Αρτίκης, 2003, p.128-130) και κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες :

#### 1. **ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΙ**, σε αυτούς ανήκουν οι

- ROIC (return of invested capital), WACC (Weighted Average cost of capital)
- P/E (Τιμή μετοχής/ Κέρδη ανά μετοχή)
- Κέρδη Ανά Μετοχή (EPS)
- Λογιστική Άξια Μετοχής
- Τιμή/ Πωλήσεις
- P/E Προς Ρυθμό Αύξησης Κερδών (PEG)
- Μικτό Περιθώριο Κέρδους

## 2. ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ, που απαρτίζεται από

- Γενικής Ρευστότητας= (διαθέσιμα+ απαιτήσεις+ αποθέματα)/βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις)
- Ειδικής Ρευστότητας= (διαθέσιμα+ απαιτήσεις) /βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις
- Άμεση Ρευστότητας= (Διαθέσιμα + Χρεώγραφα)/Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις
- Ταχύτητα Κυκλοφορίας Απαιτήσεων (σε ημέρες) = (Απαιτήσεις / Πωλήσεις)X365
- Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις/ Σύνολο ενεργητικού

Επίσης υπάρχουν οι χρηματιστηριακοί δείκτες για τις εισηγμένες εταιρείες, όπως στο ελληνικό χρηματιστήριο υπάρχουν ο ASE (Γενικός Δείκτης Χ.Α.), FTASE Δείκτης FTSE/ASE-20 (ο οποίος περιλαμβάνει τις 20 μεγαλύτερες από πλευράς κεφαλαιοποίησης εταιρείες του ελληνικού χρηματιστηρίου), ASEDTR (Δείκτης Τραπεζών Χ.Α.) (Πήγασος Χρηματιστηριακή ΑΕΠΕΥ Τμήμα Ανάλυσης, 2009).

Τέλος υπάρχουν και οικονομικοί οίκοι διεθνούς κύρους, όπως οι Standard and Poor's (Standard and Poor's), ο Moody's, FITCH IBCA, οι οποίοι παρακολουθούν την πιστοληπτική ικανότητα των εταιρειών και τις κατατάσσουν σε διάφορες κατηγορίες με βάση αυτή τους την ικανότητα, οι οποίοι θα αναπτυχθούν εκτενώς σε επόμενο κεφάλαιο.

Για να μπορέσει αποτελεσματικά η πληροφόρηση να στηρίζει επιχειρηματικές αποφάσεις είναι απαραίτητο να έχει τουλάχιστον τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (The Economist Intelligence Unit report, 2008, p.5):

1. Οι πληροφορίες που βοηθούν στην λήψη αποφάσεων σε λειτουργικό και σε ανώτερο διοικητικό επίπεδο θα πρέπει να συλλέγονται συστηματικά.
2. Θα πρέπει να μπορούν να αναλυθούν ώστε να συνδέονται άμεσα με τις αποφάσεις σε λειτουργικό επίπεδο, ώστε να καθοδηγείται σωστά η επιχείρηση.
3. Θα πρέπει να φτάνουν εγκαίρως σε αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις.



4. Θα πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμες σε αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις.

Η λήψη των αποφάσεων όμως σε μία εταιρεία συχνά επηρεάζεται και από εξωτερικούς παράγοντες που δεν σχετίζονται άμεσα με την ίδια την εταιρεία, αλλά με το επιχειρησιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχει. Για παράδειγμα στις εταιρείες όπως η Ford ή η GM δεν γίνονται στρατηγικές κινήσεις αν πρώτα δεν ληφθούν σοβαρά υπόψη οι προθέσεις των σωματείων των εργαζομένων στις αυτοκινητοβιομηχανίες. Μια κινέζικη εταιρεία σίγουρα επηρεάζεται από τις αποφάσεις της Κινεζικής κυβέρνησης, ενώ οι οργανώσεις προστασίας του περιβάλλοντος επηρεάζουν περισσότερο τις εταιρικές αποφάσεις στην Ευρώπη, από την Ασία (Courtney, Horn, and Kar, 2009, p.6).

## 2.3 Βιβλιογραφία

### *Ελληνική Βιβλιογραφία*

Αρτίκης, Γ. (2003), «Χρηματοοικονομική διοίκηση: Ανάλυση και προγραμματισμός», Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα

Δεσπότης, Δ. (2006), «Αποθήκες και Εξόρυξη Δεδομένων», Σημειώσεις Μαθήματος

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), «Εισαγωγή στην διοίκηση επιχειρήσεων», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Παναγιώτου, Ν. (2007), «Συστήματα Διαχείρισης Περιεχομένου Ένα Εργαλείο Διαχείρισης της Εταιρικής Γνώσης», Plant Management, Τεύχος 198

Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & τεχνολογίας, «Μέθοδοι μέτρησης αποτελεσμάτων», [www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbe2/DM4.pdf](http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbe2/DM4.pdf)

Πήγασος Χρηματιστηριακή ΑΕΠΕΥ Τμήμα Ανάλυσης (2009), «Στατιστικά 3Μ 2009», <http://www.pegsec.gr/Statistics/Results%203M%202009.pdf>

### *Ξενόγλωσση βιβλιογραφία*

Bennet, A. and Bennet, D. (2004), “Organizational survival in the new world”, Butterworth-Heinemann, US

Courtney, H. Horn, J. and Kar, J. (2009), “Getting into your competitor’s head”, The McKinsey Quarterly, Strategy no. 1, pp. 129-137

Davenport, T. and Prusak, L. (1998), “Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know”, Harvard Business School Press, Boston

Dravis, F. (2008), “DATA QUALITY: A SURVIVAL GUIDE FOR MARKETING: Improving Your Customer Data for Marketing Effectiveness”, WHITE PAPER, Business Objects, SAP company

Drucker, P. (1998), «Η επιστήμη των καινοτομιών», «Harvard business review για την πρωτοποριακή σκέψη», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 143-160

Eliot, S. (1934), “Choruses from The Rock”, [online], WikiQuote  
[http://en.wikiquote.org/wiki/T. S. Eliot](http://en.wikiquote.org/wiki/T._S._Eliot)

Farkas και Suzy (1996), «Οι μέθοδοι με τις οποίες ηγούνται οι γενικοί διευθυντές», «Harvard business review για την ηγεσία», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.121-152

Fowler, A. (1999), "Feedback and feed forward as systemic frameworks for operations control", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 No.2, pp.182-204.

Lowe, M. (1999), “Business Information at Work”, Aslib/imi

Marr, B. Schiuma, G. and Neely, A. (2004), “Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets”, Business Process Management Journal, Vol. 10 No. 5, pp. 551-569

Robson, I. (2004), “From process measurement to performance improvement”, Business Process Management Journal, Vol. 10 No. 5, pp. 510-521

Taylor C. and Fitz-Gibbon (1990), "[Performance indicators](#)", BERA Dialogues

The Economist Intelligence Unit report (2008), “Driving business decision-making”, an Economist Intelligence Unit report sponsored by SAP

Smith, R. “KPIs Leading or Lagging and when to use them”, [www.LCE.com](http://www.LCE.com)

Supply Chain Council, Inc. “Supply Chain Operations Reference-Model”,  
<https://www.supply-chain.org/about/scor/what/is>

Wikipedia, “Categorization of indicators”,  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Key\\_performance\\_indicator](http://en.wikipedia.org/wiki/Key_performance_indicator)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### **3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Όλοι στην καθημερινότητά μας λαμβάνουμε αποφάσεις. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως ορθολογικά με βάση τις γνώσεις και τις επιθυμίες μας (προτιμήσεις) (Brunsson, 1990, p. 47). Κάθε απόφαση προέρχεται από ένα πρόβλημα ή ένα δίλημμα και εμείς καλούμαστε να επιλέξουμε μεταξύ εναλλακτικών λύσεων. Οι αποφάσεις που καλούμαστε να λάβουμε δεν έχουν όλες την ίδια βαρύτητα. Πολλές φορές καλούμαστε να αποφασίσουμε ανάμεσα σε διάφορες επιλογές που θα έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ζωή μας, την καριέρα μας, την καθημερινότητά μας αλλά και για τους γύρω μας, την οικογένειά μας, τους συναδέλφους μας, την επιχείρηση στην οποία εργαζόμαστε. Για τους λόγους αυτούς οι αποφάσεις είναι πολλές φορές δύσκολες και δεν λαμβάνονται εύκολα. Οι στιγμές δε, στις οποίες καλούμαστε να λάβουμε τέτοιου είδους αποφάσεις χαρακτηρίζονται ως καθοριστικές. Σε κάθε περίπτωση, ανεξάρτητα από την πορεία που τελικά θα επιλεγεί, οι αποφάσεις αυτές, όταν ληφθούν σωρευτικά για μία σειρά ετών, σχηματίζουν τη βάση του χαρακτήρα ενός ατόμου (Badaracco, 1997, p.96).

Θα πρέπει να διευκρινίσουμε επιπρόσθετα, ότι στις καθοριστικές στιγμές δεν έχουμε να επιλέξουμε μεταξύ δύο επιλογών που την μία θεωρούμε λάθος και την άλλη σωστή. Μία καθοριστική στιγμή μας προκαλεί ακόμη περισσότερο, καθώς πρέπει να επιλέξουμε μεταξύ δύο αποφάσεων που αγνοούμε αν είναι σωστές ή ακόμη χειρότερα που πιστεύουμε ότι είναι και οι δύο σωστές. Τέτοιου είδους προβλήματα και αποφάσεις χρειάζονται πραγματική ηγεσία (Grint, 2005)

#### **3.1 Ηγεσία και αποφάσεις**

Πολλές φορές μπαίνουμε στην δοκιμασία να λάβουμε μία απόφαση που έρχεται σε σύγκρουση με τις ηθικές μας αξίες, αλλά επιβάλλεται από τις υποχρεώσεις των επαγγελματικών μας καθηκόντων (π.χ. η απόλυση ενός εργαζόμενου). Οι καθοριστικές στιγμές μας αναγκάζουν με άλλα λόγια, να βρούμε μια ισορροπία ανάμεσα στην ιδανική επιθυμία μας και την πεζή πραγματικότητα της εργασίας μας (Badaracco, 1997, p.116).

Τον χαρακτήρα ενός ηγέτη ή ενός επιτυχημένου manager τον σχηματίζουν και τον προβάλλουν αυτές οι καθοριστικές στιγμές, επειδή τότε δεσμεύεται με τις αποφάσεις του για αμετάκλητες πορείες δράσης, που διαμορφώνουν την προσωπική και επαγγελματική του ταυτότητα. Τότε αποκαλύπτεται στους άλλους η πραγματική ή ολόκληρη πλευρά του χαρακτήρα του. Είναι η φύση των εργασιακών καθηκόντων των διοικητικών στελεχών τέτοια, που τους φέρνει αντιμέτωπους πολλές φορές με την ανάγκη να λάβουν αποφάσεις σε κρίσιμες στιγμές. Όταν ο γενικός διευθυντής μιας επιχείρησης για παράδειγμα πρέπει να λάβει αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των κεφαλαίων, την διαχείριση των πόρων, τις επενδύσεις σε τεχνολογία, τα νέα προϊόντα, και τους τρόπους άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τότε οι περισσότερες αποφάσεις είναι βαρύνουσας σημασίας, είναι στρατηγικές αποφάσεις (Αρτίκης, 2003, p.477).

Ένα βασικό στοιχείο του χαρακτήρα ενός ηγέτη είναι η ικανότητα του να ξεχωρίζει την περίοδο δημιουργίας ιδεών από την περίοδο λήψης αποφάσεων, όταν εμφανίζονται και εναλλάσσονται μέσα στην εταιρεία του. Να υπολογίζει την έκταση της επικάλυψης μεταξύ των δύο περιόδων και να βρει τρόπους δημιουργίας σχέσεων ειλικρινείας με τους υφισταμένους του, ανάλογα με την εμπλοκή τους στις δύο περιόδους. Θα πρέπει κατά την περίοδο της δημιουργίας ιδεών να μην είναι αυταρχικός γιατί τότε στραγγαλίζεται η δημιουργικότητα των υφισταμένων του. Ενώ αν είναι επαινετικός και δεκτικός όταν χρειάζεται να ληφθεί μία σημαντική απόφαση, αυτό μπορεί να είναι καταστροφικό για το θέμα που αφορά η απόφαση ή να εμποδίσει την ομαλή ροή των εξελίξεων, όταν καθυστερεί η απόφαση αυτή (Morley and Silver, 1977, p.104).

Κατά πολλούς τρόπους η συλλογή και επεξεργασία επαγγελματικών πληροφοριών είναι τόσο παλιές διαδικασίες όσο και η ίδια η επιχειρηματικότητα. Απλά στις μέρες μας περισσότερο από ποτέ, υπάρχει η τεχνολογία και η διαθεσιμότητα των πληροφοριών, ώστε όσοι λαμβάνουν αποφάσεις να έχουν σαν κύριο μέλημα να γεφυρώσουν την απόσταση μεταξύ των αποφάσεων που πρέπει να πάρουν και τις διαθέσιμης πληροφορίας που μένει να την ανακαλύψουν. Κατά τον Ansoff υπάρχουν τριών ειδών επιχειρηματικές αποφάσεις οι λειτουργικές, οι στρατηγικές και οι διοικητικές (Ansoff, 1973).

Οι επιχειρηματικές αποφάσεις είναι χωρίς αμφιβολία μια σαφή επιστήμη. Το να αποφασίσεις πιο προϊόν να αναπτυχθεί, ποιόν διανομέα να χρησιμοποιήσεις, σε ποιο

νόμισμα ή μετοχή να επενδύσεις, περιέχει μία δόση πονταρίσματος, μια βουτιά στην αβεβαιότητα. Όσο μεγάλη και αν είναι η έρευνα που θα διεξαχθεί για τους παράγοντες που εμπλέκονται στην λήψη μίας απόφασης, ποτέ δεν θα προβλεφθεί ένα μελλοντικό αποτέλεσμα με απόλυτη βεβαιότητα, καθώς οι παράγοντες αυτοί είναι πολλοί, σύνθετοι και επιδρούν με απρόβλεπτους τρόπους, ώστε να κάνουν το τελικό εξαγόμενο ακόμη πιο απρόβλεπτο. Παρόλα αυτά όμως, οι λαμβάνοντες επιχειρηματικές αποφάσεις απέχουν πολύ από το να στρίψουν ένα νόμισμα για να αποφασίσουν. Συγκεντρώνουν τα εδραιωμένα γεγονότα, συνθέτουν τα δεδομένα των επιδρώντων παραγόντων, επεξεργάζονται όλα τα ανωτέρω με βάση μια συγκεκριμένη μέθοδο και μετά αποφασίζουν, μέσα στο εναπομένον περιθώριο αβεβαιότητας (Lowe, 1999, p.1) .

Για να ληφθούν ορθές αποφάσεις απαιτούν την συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών σε σχέση με το θέμα για το οποίο θα πρέπει να ληφθεί μία απόφαση. Οι πληροφορίες έχουν στόχο να βελτιώσουν την εικόνα που προσπαθεί να σχηματίσει ο manager για το υπό εξέταση θέμα και να τον βοηθήσουν να λάβει μία σωστή απόφαση. Μάλιστα σύμφωνα με τον Pfeffer, οι managers σε συνθήκες αβεβαιότητας προτιμούν να χρησιμοποιούν δεδομένα και να παίρνουν αποφάσεις με τις οποίες νοιώθουν άνετα, δηλαδή γνωρίζουν την έκτασή τους και τις συνέπειές τους (Pfeffer, 1992).

Η πληροφόρηση δεν είναι αυτοσκοπός είναι η βασική εισροή για την λήψη αποφάσεων. Ο ηγέτης χρειάζεται την πληροφόρηση για να πάρει αποφάσεις και αυτό γιατί είναι απαραίτητο να είναι κανείς ενήμερος για παράγοντες πέραν αυτών που έχουν άμεση σχέση σε ένα αποτέλεσμα και που όμως είναι δυνατό να το επηρεάσουν εμμέσως. Όσες περισσότερες πληροφορίες αντλεί κάποιος σχετικά με ένα θέμα, τόσο καλύτερη προσωπική αντίληψη μπορεί να σχηματίσει, ώστε να αποφεύγει τις τυχόν υποκειμενικές αντιλήψεις κάποιων άλλων. Από την άλλη πλευρά σήμερα ο διαθέσιμος όγκος των πληροφοριών είναι τόσο μεγάλος, ώστε ο κλάδος διαχείρισης και τεχνολογίας της πληροφορικής επικεντρώνει τις προσπάθειές του στο να διαχειριστεί την πληροφόρηση που στην κυριολεξία επιτίθεται στους ανθρώπους που λαμβάνουν αποφάσεις, ώστε να αποφευχθούν οι συνέπειες του φαινομένου της υπερπληροφόρησης (Lowe, 1999, p.254).

Επομένως η χρήση της πληροφορίας συνδέεται άμεσα με την επιτυχία ή την αποτυχία μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας ή λειτουργίας, ενώ είναι αυτονόητο ότι με την

επιτυχία συμπίπτει η αποτελεσματική πολιτική διαχείρισης της πληροφορίας, συλλογή και χρήση. Αυτή όμως η σπουδαιότητα της λήψης αποφάσεων για το management σε καμία περίπτωση δεν δικαιολογεί την ταύτιση του διοικητικού έργου με την διαδικασία λήψης αποφάσεων όπως πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ή υπονοούν (Μπουραντάς, 2003, p.61). Ανάλογα με τον τρόπο που τελικά λαμβάνονται οι αποφάσεις σε μία επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως αποκεντρωμένη ή συγκεντρωτική επιχείρηση. Στην πρώτη περίπτωση τα στελέχη και οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να λαμβάνουν καθοριστικές αποφάσεις που αφορούν την σφαίρα των αρμοδιοτήτων τους. Ενώ στο άλλο άκρο όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται κεντρικά. Οι περισσότεροι οργανισμοί βρίσκονται κάπου ενδιάμεσα με μία σαφή τάση προς όλο και μεγαλύτερη αποκέντρωση (Garrison and Noreen, 2005, p.534). Στη βιομηχανική οικονομία η διαχείριση της αβεβαιότητας ήταν πρωτίστως υπόθεση της ηγεσίας. Στην μεταβιομηχανική οικονομία είναι υπόθεσή όλων. Ο ρόλος του ηγέτη σήμερα είναι να συνδράμει τα άτομα να διαχειριστούν τους κινδύνους συλλογικά (Τσούκας, 2004, p.131).

Τέσσερις είναι οι ρόλοι που καλείται να αναλάβει ο manager όταν λαμβάνει αποφάσεις (Mintzeberg, 1975, p.25):

1. Ως επιχειρηματίας μελετά σχέδια, προτάσεις, λαμβάνει πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον, παρακολουθεί τις τάσεις του ανταγωνισμού και τελικά καταστρώνει σχέδια για την πορεία της εταιρείας που κατέχει.
2. Ως διαχειριστής κρίσιμων καταστάσεων καλείται να αναλύσει όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες και να λάβει σημαντικές αποφάσεις πολλές φορές δυσάρεστες για κάποιους, με γνώμονα όμως πάντα τα συμφέροντα της επιχείρησης και στόχο την προστασία της.
3. Ως υπεύθυνος κατανομής πόρων ο ηγέτης εγκρίνει σημαντικές αποφάσεις για την επιχείρηση πριν από την υλοποίησή τους. Διατηρώντας αυτή την εξουσία μπορεί να διασφαλίσει ότι οι αποφάσεις είναι αλληλένδετες και στρατεύονται πίσω από μία ενιαία στρατηγική και όραμα για την επιχείρηση. Οι γενικοί διευθυντές καλούνται πάρα πολύ τακτικά να λάβουν απίστευτα πολύπλοκες αποφάσεις ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο που θα έχει κάθε απόφαση στην στρατηγική του

οργανισμού. Ακόμη θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι η απόφαση θα είναι αποδεκτή από εκείνους επηρεάζουν τον οργανισμό, καθώς και ότι δεν θα υπάρξει αλόγιστη σπατάλη πόρων. Ταυτόχρονα θα πρέπει να υπολογίζουν το λόγο κόστους οφέλους για την επιχείρηση καθώς και την δυνατότητα εφαρμογής ή μη της πρότασης. Όλα αυτά είναι απαραίτητα για την απλή έγκριση μίας πρότασης κάποιου άλλου ατόμου, παράλληλα όμως η καθυστέρηση της απόφασης θα μπορούσε να οδηγήσει σε χάσιμο χρόνου, ενώ η γρήγορη έγκριση θα μπορούσε να είναι ατεκμηρίωτη και η γρήγορη απόρριψη να αποθαρρύνει τον υφιστάμενο.

4. Ως υπεύθυνος διαπραγματεύσεων διαθέτει την κατάλληλη πληροφόρηση για να διαπραγματευτεί την προμήθεια πόρων, την κατανομή εργασιών, την υπογραφή συμβάσεων και συμβολαίων, την ανάπτυξη προγραμμάτων δράσεων εντός της επιχείρησης.

### 3.2 Μεθοδολογία λήψης αποφάσεων

Η λήψη μιας απόφασης πραγματοποιείται συνήθως με τους εξής τρόπους (Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & τεχνολογίας, «Ανάλυση αποφάσεων»):

- Στηριζόμενη αποκλειστικά στη διαίσθηση ή το ένστικτο.
- Χρησιμοποιώντας την εμπειρία του παρελθόντος.
- Υιοθετώντας προτάσεις και αναλύσεις των ειδικών.
- Επιλέγοντας στην τύχη.
- Επιλέγοντας ορθολογικά αναλύοντας τα δεδομένα και τις πληροφορίες που έχουμε διαθέσιμες εκείνη την χρονική στιγμή.

Επειδή η λήψη ορισμένων αποφάσεων εμπεριέχει την κρισιμότητα που αναφέρθηκε πιο πάνω, αναπτύχθηκαν μέθοδοι και εργαλεία συστηματικής ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων απόφασης.

Η Ανάλυση Αποφάσεων βοηθά (όπως παραπάνω):

- να αναλυθούν όλες οι πλευρές /οπτικές ενός προβλήματος
- να κατανοηθεί ο τρόπος λήψης αποφάσεων άλλων ατόμων/ ομάδων
- να επιλυθούν διαφωνίες και να επιτευχθεί συναίνεση

- να διαχειριστούμε την αβεβαιότητα
- να επιλυθούν θέματα συγκρουόμενων στόχων
- να εκτιμήσουμε την ευαισθησία μίας απόφασης/ λύσης

Με τον τρόπο αυτό λαμβάνονται αποφάσεις που είναι συνεπείς, που μπορούν να δικαιολογηθούν και να υποστηριχθούν με επιχειρήματα και που κατά κύριο λόγο είναι σωστές. Σκοπός της ανάλυσης των αποφάσεων είναι να ενισχύσει την ορθολογικότητα του λήπτη και αυτό γιατί δεν είναι δυνατό για κάθε θέμα να προκύπτει η άριστη απόφαση, αλλά μία αρκετά καλή απόφαση μέσα στα όρια του ορθολογισμού (Simon, 1972, p.150).

Ποια όμως είναι τα συστατικά στοιχεία μιας ορθολογικής λήψης απόφασης;

Μία απόφαση κρίνεται εκ του αποτελέσματος και επομένως αν επιτυγχάνονται οι στόχοι που θέτονται πριν την λήψη της, τότε η απόφαση θεωρείται ορθολογική. Πολλές φορές οι αποφάσεις λαμβάνονται με γνώμονα την λιγότερο αρνητική επίδραση, καθώς πολλές φορές είμαστε υποχρεωμένοι να λαμβάνουμε δυσάρεστες αποφάσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες όμως, ώστε να αποφύγουμε μεγαλύτερης κρισιμότητας δυσάρεστα γεγονότα. Άλλες φορές η αποφάσεις που λαμβάνονται είναι σύνθετες και καθόλου εύκολο να ληφθούν, οι συνέπειες δε από τις αποφάσεις αυτές, πολλές φορές είναι απρόβλεπτες, καθώς επηρεάζουν μια αλληλουχία καταστάσεων που δεν μπορούν να προβλεφθούν (Simon, 1977, p.31).

Επομένως για την λήψη μιας απόφασης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλα τα δεδομένα και οι πληροφορίες και τέλος θα πρέπει να ακολουθείται μία σαφής μεθοδολογία με ξεκάθαρους κανόνες, ώστε τελικά να υπεισέρχεται όσο το δυνατό λιγότερο ο αστάθμητος παράγοντας και οι απρόβλεπτες συνέπειες της απόφασης αυτής, αλλά και να υπάρχει μία συνέπεια μεθοδολογίας στην λήψη αποφάσεων. Για να περιοριστεί η αβεβαιότητα, οι ηγέτες αναπτύσσουν μεθοδολογίες λήψης αποφάσεων, δομές και κανάλια επικοινωνίας (Crane, Downes, Irish, Lachow, McCully, McDaniel, and Schulin, 2009, p.221).

Η διαδικασία για την λήψη μίας απόφασης ακολουθεί τα επόμενα βήματα (Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & τεχνολογίας, «Ανάλυση αποφάσεων»):

- Αναγνώριση προβλήματος



- Καθορισμός στόχων
- Καθορισμός εναλλακτικών επιλογών
- Εκτίμηση αποτελεσμάτων για κάθε εναλλακτική
- Επιλογή της καταλληλότερης εναλλακτικής και ανάλυση ευαισθησίας
- Εφαρμογή της επιλεχθείσας εναλλακτικής

Η μεθοδολογία της ανάλυσης αποφάσεων χρησιμοποιείται κυρίως σε προβλήματα αποφάσεων ιδιαίτερης σημασίας και πολυπλοκότητας λόγω των απαιτήσεων χρόνου (συγκέντρωση πληροφοριών) και κόστους.

Στην επιχειρηματική δραστηριότητα συνήθως τέτοιου είδους είναι ζητήματα είναι στρατηγικού χαρακτήρα όπως (όπως παραπάνω):

- Η επιλογή της επιχειρηματικής μορφής
- Η επιλογή του επιχειρηματικού σχεδίου
- Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης
- Η επιλογή του μίγματος προϊόντων ...

Ο τομέας της οικονομικής επιστήμης που ονομάζεται οικονομική των επιχειρήσεων, ασχολείται με την εφαρμογή της οικονομικής ανάλυσης, στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, σχετικά με την βέλτιστη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

Μέθοδοι και εργαλεία ανάλυσης, όπως η όρυξη δεδομένων, η μοντελοποίηση και προσομοίωση και ανάλυση προβλέψεων, χρησιμοποιώντας δεδομένα πραγματικού χρόνου, επιτρέπουν στους ηγέτες να λαμβάνουν αποφάσεις (Fenn, McGee and Prentice, 2006).

Μια σημαντική μέθοδος για την λήψη αποφάσεων είναι η αναλυτική μέθοδος ιεράρχησης (Saaty, 2008) όπου στην κορυφή της πυραμίδας τίθεται το επιθυμητό αποτέλεσμα και δημιουργείται ένα πλέγμα γεγονότων, όπου στη βάση υπάρχουν οι εναλλακτικές αποφάσεις. Με την μέθοδο αυτήν προσπαθούμε να βελτιστοποιήσουμε συστηματικά την κατανόησή μας για το πώς αξιολογούμε τις διάφορες εναλλακτικές και λαμβάνουμε αποφάσεις.

Πολλές αποφάσεις στις επιχειρήσεις και σε όλες τις κοινωνικές οργανώσεις αφορούν περισσότερα από ένα άτομα και λαμβάνονται συνήθως συλλογικά (Μπουραντάς, 2003, p. 203). Πολλές φορές εξάλλου, είναι αδύνατο γι' έναν άνθρωπο ή για μία ομάδα ατόμων να ληφθεί μία απόφαση, καθώς η σχετική εμπειρία πάνω στο θέμα

είναι περιορισμένη. Σε τέτοιες περιπτώσεις κρίνεται απαραίτητη η γνώμη των ειδικών, οι οποίοι θα καθορίσουν την ιεράρχηση των σημαντικών κριτηρίων για την λήψη της απόφασης και θα περιγράψουν με σαφήνεια τις επιπτώσεις από τις διάφορες εναλλακτικές αποφάσεις. Η συστηματική χρήση της πληροφορίας αποδεικνύεται πολύ συχνά ότι είναι η πιο σημαντική μεταβλητή ανάμεσα σε δύο αποφάσεις και δύο ανταγωνιστές, οδηγώντας σε μία σημαντική διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας, κέρδους και απώλειας (Lowe, 1999, p.1).

Με την συστηματική επεξεργασία των πληροφοριών λοιπόν, που αφορούν τις κρίσιμες λειτουργικές διεργασίες μιας επιχείρησης, όπως αυτές αναλύονται στην συνέχεια και με την χρήση μεθόδων και εργαλείων συστηματικής ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων λήψης αποφάσεων, η διοικητική ηγεσία ενός επιχειρηματικού οργανισμού καλείται να λάβει ορθολογικές αποφάσεις με γνώμονα τα συμφέροντα της επιχείρησης και στόχο το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 3.3 Βιβλιογραφία

#### *Ελληνική Βιβλιογραφία*

Αρτίκης, Γ. (2003), «Χρηματοοικονομική διοίκηση: Ανάλυση και προγραμματισμός», Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), «Εισαγωγή στην διοίκηση επιχειρήσεων», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & τεχνολογίας, «Ανάλυση αποφάσεων», [www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbe2/DM1.pdf](http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbe2/DM1.pdf)

Τσούκας, Χ. (2004), «Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος», εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα

#### *Ξενόγλωσση βιβλιογραφία*

Ansoff, I. (1973), “Corporate Strategy”, Penguin books, England

Badaracco, J. (1998), «Η επιστήμη της δημιουργίας χαρακτήρα», «Harvard business review για την ηγεσία», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 95-119

Brunsson, N. (1990), “Deciding for responsibility and legitimating: Alternative interpretations of organizational decision-making”, Accounting, Organizations and Society, Volume 15 Issues 1-2, pp. 47-59

Crane, N. Downes, C. Irish, P. Lachow, I. McCully, M. McDaniel, E. and Schulin, K. (2009), "Leadership Imperatives of the Information Age", *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 7 Issue 2, pp. 219 - 226

Fenn, J. McGee, K. and Prentice, B. (2006), "Predicts 2007: Emerging trends drive disruptive innovation", Gartner Inc., Stamford, CT. No. G00143720

Garrison, R. and Noreen, E. (2005), «Διοικητική Λογιστική», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Grint, K. (2005), "Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'", *Human Relations*, Vol. 58 No. 11, pp. 1467-1494

Lowe M. (1999), "Business Information at Work", Aslib/imi

Mintzeberg, H. (1975), «Τα καθήκοντα του Manager», «Harvard business review για την ηγεσία», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.7-42

Morley, E. and Silver, A. (1977), «Η μέθοδος ενός σκηνοθέτη για το management της δημιουργικότητας», «Harvard business review για την πρωτοποριακή σκέψη», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.87-116

Pfeffer, J. (1992), "Managing with Power, Politics and Influence in Organisations", Harvard Business School Press, Boston, MA

Saaty, T. (2008), "Decision making with the analytic hierarchy process", *Int. J. Services Sciences*, Vol. 1 No. 1, pp. 83-98

Simon, H. (1972), "Theories of Bounded Rationality, in Decision and Organisation", C.B. McGuire & Radner (Eds), North Holland, Amsterdam

Simon, H. (1977), "The new Science of Management Decision", 3<sup>rd</sup> eds, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

### **4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Μια επιχειρηματική δραστηριότητα δεν νοείται αποκομμένη και ξεχωριστή από το εμπορικό περιβάλλον και φυσικά δεν μπορεί να το αντιληφθεί με την όσφρηση ή την αφή. Η μόνη ρεαλιστική επαφή είναι μέσω των δεδομένων και των πληροφοριών, τα οποία καταγράφονται με ανθρώπινη παρεμβολή ή αυτόματα, σαν λέξεις και αριθμοί. Η επικοινωνία με το περιβάλλον αποκτά αξία ως πληροφορία, όταν προστεθεί στο κατάλληλο γνωστικό πλαίσιο του αποδέκτη και βοηθά στην εξεύρεση λύσεων σε προβλήματα ή στην λήψη αποφάσεων (Lowe, 1999, p.3).

Με την παρούσα ενότητα θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τις πληροφορίες που προέρχονται από το επιχειρηματικό περιβάλλον και έχουν αξία για την διοικητική ηγεσία μίας επιχείρησης στην λήψη αποφάσεων και στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Ανάμεσα στις διοικητικές δραστηριότητες είναι η λήψη αποφάσεων και ο σχεδιασμός στρατηγικού χαρακτήρα που έχουν τις μεγαλύτερες απαιτήσεις σε πληροφορίες του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Αποφάσεις και σχεδιασμός τέτοιας φύσης, απαιτούν συνεχή παρατήρηση των τεκταινόμενων στην αγορά, καθώς μπορεί να επηρεάσουν την θέση της επιχείρησης στο κλάδο που ανήκει και την σχέση της με συγγενής κλάδους . Οι εταιρείες θα πρέπει να είναι ευέλικτες, ώστε να ανταποκρίνονται άμεσα στις αλλαγές του ανταγωνισμού και της αγοράς (Porter, 1996, p.61)

Θα ξεκινήσουμε από τις πληροφορίες που θα πρέπει να περιέχονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η βάση πάνω στην οποία θα θεμελιωθεί μία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα ή θα πορευτεί τα επόμενα χρόνια μια ήδη υπάρχουσα εταιρεία. Στην πρώτη περίπτωση και επειδή η επιχείρηση δεν υφίσταται ακόμη, η πλειοψηφία των πληροφοριών που περιέχονται σε ένα τέτοιο σχέδιο προέρχονται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα δράσει η εταιρεία, ενώ στην δεύτερη περίπτωση το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι αυτό που θα καθορίσει τις στρατηγικές αποφάσεις για το μέλλον της επιχείρησης.

Ακολούθως θα παραθέσουμε τις πληροφορίες που περιέχονται σε μία κλαδική ανάλυση και πως αυτές συμβάλουν στην επιχειρηματική γνώση και λήψη αποφάσεων. Η κλαδική ανάλυση συγκεντρώνει, ταξινομεί και αποκωδικοποιεί τις πληροφορίες που προέρχονται από ομοειδείς επιχειρήσεις, ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τις τάσεις που επικρατούν και το κλίμα στην αγορά.

Ακόμη θα επικεντρωθούμε στις πληροφορίες marketing που θα πρέπει να κατέχει και να αξιολογεί μία επιχείρηση, καθώς το marketing είναι ο κατεξοχήν τομέας της επιχειρηματικής δραστηριότητας που καλείται να συγκεντρώσει, αποφασηθεί και να αξιολογήσει πληροφορίες προερχόμενες από την αγορά, τον ανταγωνισμό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Τέλος κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα εμπεριέχει την ανάληψη κινδύνου. Αν οι πληροφορίες που περιέχονται σε μία μελέτη ανάλυσης κινδύνου αξιοποιηθούν σωστά, δίνουν την δυνατότητα στην επιχειρηματική ηγεσία να διαχειριστεί την αβεβαιότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και να περιορίσει τους κινδύνους που καλείται να αναλάβει.

#### **4.1 Επιχειρηματικό σχέδιο**

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δημιουργείται για να μετατρέψει μία επιχειρηματική ιδέα σε μια μελετημένη και τεκμηριωμένη επενδυτική πρόταση. Εκφράζει ξεκάθαρα το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης και των ανθρώπων που την θεμελιώνουν και προσδιορίζει τους στόχους τους (Wikipedia, “business plan”).

Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων, τα οποία θα πρέπει να υποστηρίζονται με ισχυρά επιχειρήματα. Περιέχει συμπεράσματα και προτάσεις που προέρχονται από στατιστικά στοιχεία, λεπτομερείς τεχνολογικές περιγραφές, καταλόγους μηχανολογικού εξοπλισμού και αποτελέσματα μελετών αγοράς. Με το επιχειρηματικό σχέδιο αναλύονται και καλύπτονται θέματα που αφορούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της υπό ίδρυση επιχείρησης, τις εισροές και εκροές τυχόν επενδύσεων σε σχέση με τις αβεβαιότητες και τους κινδύνους που προέρχονται από τις προβλέψεις της αγοράς.

Τα επιχειρηματικά σχέδια αποτελούν μελέτες οι οποίες έχουν τους εξής στόχους (FBC συμβουλευτική):

- την προσέλκυση επενδυτών
- την λήψη χρηματοδότησης
- την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων
- την ανάπτυξη σειράς λειτουργικών οδηγιών
- την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης
- την βελτίωση ελέγχου σε διάφορους τομείς ή τμήματα της επιχείρησης
- την ανάλυση των κεφαλαιακών επενδύσεων για τη βελτίωση της κερδοφορίας

Οι βασικές ενότητες ενός επιχειρηματικού σχεδίου περιγράφονται στην συνέχεια (Looser and Schlapfer, 2001, part 3):

#### Συνοπτική Περίληψη

Ενώ εμφανίζεται πρώτο αυτό το τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου, γράφεται στο τέλος. Συνοψίζει τα στοιχεία κλειδιά ολόκληρου επιχειρηματικού σχεδίου.

#### Η Επιχειρηματική Ιδέα

Στην συγκεκριμένη ενότητα περιέχεται η περιγραφή του προϊόντος που θα παράγει η επιχείρηση, καθώς και το όφελος των πελατών από την αγορά του προϊόντος. Αν πρόκειται για ένα ήδη υπάρχον προϊόν θα πρέπει να περιγράφεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης έναντι των άλλων. Επίσης γίνεται περιγραφή της προστασίας της επιχειρηματικής ιδέας, καθώς και το τι τελικά πρέπει να κρατήσουμε ως κεντρική ιδέα από το επιχειρηματικό σχέδιο.

#### Διοικητική ομάδα

Εδώ δίνεται μία περίληψη της εσωτερικής Αρχικής Διοικητικής ομάδας. Η ενότητα αυτή είναι ίσως η πιο σημαντική, καθώς στις μέρες μας θεωρείται ότι η διαχείριση της γνώσης που προέρχεται από το Ανθρώπινο δυναμικό έχει γίνει το κλειδί της δυνητικής επιτυχίας και επιβίωσης μίας επιχείρησης, μαζί με την ικανότητα δημιουργίας πλούτου που είναι και αυτή σημάδι της γνώσης και των ικανοτήτων των ανθρώπων (Bontis, 1996).

Οι ομάδα πρέπει να απαρτίζεται από ανθρώπους που αλληλοσυμπληρώνονται σε γνώσεις και δεξιότητες και είναι πραγματικά δεσμευμένοι στην επιχειρηματική Ιδέα.

Πολλές φορές οι υποψήφιοι επενδυτές απαιτούν ένα μέρος της χρηματοδότησης της επιχείρησης να προέρχεται από ίδια κεφάλαια της διοικητικής ομάδας, ώστε να διασφαλιστεί η δέσμευση τους.

#### Σχέδιο marketing

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει μια λεπτομερή μελέτη της στρατηγικής πωλήσεων της επιχείρησης, σχέδιο τιμολόγησης, προτάσεις και δραστηριότητες προώθησης προϊόντων ή των υπηρεσιών. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια έρευνα για τους άμεσους και έμμεσους ανταγωνιστές της επιχείρησης, με μια αξιολόγηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τους και μια ανάλυση για το πώς θα υπερνικηθούν οποιαδήποτε εμπόδια εισόδου στην επιλεγμένη αγορά. Ακόμη περιλαμβάνει μια επισκόπηση του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των τάσεων του κλάδου, σημαντικών επιχειρήσεων σε αυτόν, και τις κατ' εκτίμηση πωλήσεις του κλάδου. Τέλος αυτό το τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου θα περιλάβει μια περίληψη της θέσης της μελλοντικής επιχείρησης μέσα στο κλάδο, μια εξέταση της αρχικής αγοράς στόχου για το προϊόν ή την υπηρεσία που θα προσφέρει η επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένης της γεωγραφικής θέσης, των δημογραφικών στοιχείων, τις ανάγκες της αγοράς στόχου και πώς αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται αυτήν την περίοδο.

#### Σχέδιο λειτουργίας

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μία περιγραφή της φυσικής θέσης της επιχείρησης, με τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό που απαιτούνται, οι ειδικότητες των υπαλλήλων που απαιτούνται, απαιτήσεις σε προμήθειες και λίστες πιθανών προμηθευτών, και οποιεσδήποτε άλλες εφαρμόσιμες λεπτομέρειες λειτουργίας, όπως μια περιγραφή της διαδικασίας παραγωγής, αν και ποιες διεργασίες θα δοθούν υπεργολαβία και ποιες θα γίνουν με ίδια μέσα.

#### Σχέδιο Υλοποίησης

Στην παρούσα ενότητα γίνεται περιγραφή του προγραμματισμού υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου. Το επιχειρηματικό σχέδιο χωρίζεται σε επιμέρους τμήματα και προγραμματίζεται η υλοποίησης τους, ενώ ορίζεται το κρίσιμο μονοπάτι προόδου των εργασιών. Τέλος εδώ αναφέρεται η πρόθεση χρησιμοποίησης ειδικών αν χρειάζεται η χρήση των γνώσεων ερευνών που πρέπει να πραγματοποιηθούν κατά την παρούσα φάση.

Κίνδυνοι

Κάθε επιχείρηση εγκυμονεί ρίσκο. Ο κίνδυνος γίνεται μεγαλύτερος όταν η επιχείρηση είναι νέα και με μεγάλη ανάπτυξη. Επομένως στην παρούσα ενότητα θα πρέπει να προσδιοριστούν οι κίνδυνοι που διατρέχει η επιχειρηματική ιδέα, αλλά και η υλοποίηση της καθώς και οι κίνδυνοι που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση στις αρχές της λειτουργίας της.

Οικονομικό σχέδιο

Στο οικονομικό σχέδιο γίνεται η περιγραφή των απαιτήσεων χρηματοδότησής της επιχείρησης, των λεπτομερών οικονομικών στοιχείων, των βασικών μετόχων της επιχείρησης και μιας ανάλυσης υπολογιζόμενων ταμειακών ροών. Ακόμη αναλύονται οι οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης, όπως η αναμενόμενη κερδοφορία, οι πωλήσεις τα κέρδη και τα προβλεπόμενα έσοδα. Σημαντικό στοιχείο είναι και η ανάλυση νεκρού σημείου.

Παραρτήματα

Οποιοσδήποτε πρόσθετες πληροφορίες που θα βοηθήσουν την αξιοπιστία της επιχειρηματικής ιδέας, όπως οι μελέτες marketing, φωτογραφίες του προϊόντος, οι όροι των συμβάσεων ή άλλων νομικών συμφωνιών σχετικά με την επιχείρηση, καταχωρούνται στα παραρτήματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Σύμφωνα με τον καθηγητή William Sahlman (Sahlman, 1997), έχει χυθεί πολύ μελάνι σε αριθμούς και λεπτομέρειες εντός των επιχειρηματικών σχεδίων, αλλά πολύ λιγότερο για τις πληροφορίες που πραγματικά ενδιαφέρουν τους επενδυτές.

Οι επενδυτές γνωρίζουν ότι στην πραγματικότητα οι περισσότερες ευκαιρίες, ακόμα και καλές, έχουν αδυναμίες. Συνήθως, δεν είναι ακόμη σαφές με την δημιουργία νέων επιχειρήσεων κατά πόσον οι πελάτες θα αγοράσουν, ή αν θα αγοράσουν σε τιμή που τους έχει προταθεί. Οι περισσότεροι κλάδοι δεν είναι γεμάτοι με άπειρες δυνατότητες, κυρίως λόγω της πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας στη σημερινή παγκόσμια οικονομία.

Σύμφωνα με τον ίδιο, τέσσερις είναι οι κρίσιμοι παράγοντες σε κάθε νέα επιχειρηματική ιδέα (όπως παραπάνω):

- Οι άνθρωποι που εμπλέκονται στην επιχείρηση
- Η ευκαιρία που παρουσιάζεται



- Το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα υπάρξει η επιχείρηση
- το ρίσκο και το κέρδος

Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο είναι αυτό που θα δώσει πειστικές απαντήσεις στα παραπάνω ερωτηματικά. Αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο, καθώς οι υποψήφιοι επιχειρηματίες είναι παραπάνω του δεόντως υπεραισιόδοξοι.

Πιο κοινός τύπος επιχειρηματικού σχεδίου, που θεωρείται ανακριβές, είναι εκείνο στο οποίο ο συγγραφέας δεν μπορεί να βρει τίποτα άλλο, εκτός από καλά πράγματα να πει για τη δυνατότητες των σχεδίων που έχει εκπονήσει.

Πολλά επιχειρηματικά σχέδια αποτυγχάνουν να πείσουν επειδή «κρύβουν» την επιχειρηματική ευκαιρία σε μια ομίχλη.

«Ακολουθούν μερικές λέξεις και φράσεις που πρέπει να αποφεύγονται κατά την εκπόνηση των επιχειρηματικών σχεδίων (Mullins, 2009):

- Τεράστια (όπως η φράση "η αγορά μας είναι τεράστια!")

Μετάφραση: Ο συγγραφέας δεν έχει μπει στον κόπο να πάρει αξιόπιστα στοιχεία σχετικά με το μέγεθος της αγοράς, ή παρέλειψε να σκεφτεί προσεκτικά σχετικά με την αρχική αγορά-στόχο, που σχεδόν πάντα πρέπει τα όριά της να είναι αρκετά στενά.

- Συντηρητική (όπως το "Έχουμε κάνει την συντηρητική πρόβλεψη ότι ..."),

Οι επενδυτές γνωρίζουν ότι ποτέ οι αρχικοί αριθμοί πωλήσεων δεν αποδίδουν κάποια κέρδη. Έτσι, ας μιλήσουν οι αριθμοί για τους εαυτούς τους, με βάση τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί.

- Επαναστατικό (όπως το "επαναστατική τεχνολογία μας ...")

Μετάφραση: "Είμαστε τόσο ερωτευμένοι με την ιδέα μας και δεν έχουμε σκεφτεί σαφώς για το πώς να την διακρίνουμε από άλλες προσεγγίσεις και δεν ενδιαφερόμαστε για το τι πιστεύει ο πελάτης. Οι πελάτες που απλά δεν είναι αρκετά οραματιστές για να εκτιμήσουν πλήρως την τεχνολογία μας .... "

- Παραδοχές (όπως το "Παραδοχές για τα ποσά στις οικονομικές καταστάσεις μας")

Αν κάνετε "παραδοχή" για τα περισσότερα από τα οικονομικά μεγέθη που αποτυπώνετε, τότε καλύτερα να σταματήσει οποιαδήποτε περαιτέρω επεξεργασία του επιχειρηματικού σχεδίου.

• Πιστεύουμε (όπως στο "Πιστεύουμε ότι...")

Μετάφραση: "Δεν έχουμε μπει στον κόπο να αποκτήσουμε ένα ίχνος από τα πραγματικά στοιχεία, γιατί είμαστε πάρα πολύ απασχολημένοι με τη συγγραφή αυτού του επιχειρηματικού σχεδίου για τη συγκέντρωση πραγματικών αποδεικτικών στοιχείων.

• Δεν υπάρχει ανταγωνισμός (όπως το "Εμείς δεν έχουμε ανταγωνισμό.")

Αν υπάρχει μια και μόνο φράση που μπορεί να στείλει ένα επιχειρηματικό σχέδιο κατευθείαν στα σκουπίδια, είναι αυτή. Φυσικά έχετε τον ανταγωνισμό! Απλώς δεν έχουν ακούσει για σας ακόμα.

Στους μελλοντικούς επενδυτές, ίσως προς έκπληξη των υποψήφιων επενδυτών το γεγονός ότι υπάρχει ανταγωνισμός μπορεί να είναι ένα καλό σημάδι, καθώς δείχνει ότι υπάρχει ένα πρόβλημα που κάποιος εκτός από εσάς πιστεύει ότι αξίζει επίλυση.».

Στο 20 αιώνα η αγορά θεωρούσε τα επιχειρηματικά σχέδια απαραίτητα για κάθε είδους επένδυση, καθώς οι πηγές της πληροφόρησης και χρηματοδότησης ήταν συγκεκριμένες. Το γεγονός αυτό όμως άρχισε να αλλάζει δραστικά την δεκαετία του 1990 οπότε η ραγδαία ανάπτυξη του διαδικτύου, καθώς και το άνοιγμα των αγορών παγκοσμίως και επομένως των πηγών χρηματοδότησης, επέφερε δραστικές αλλαγές στο επιχειρείν.

Την προσπάθεια ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας παγκοσμίως πλέον, στηρίζουν διάφοροι διεθνής οργανισμοί όπως η παγκόσμια τράπεζα), οι οποίοι προσφέρουν διάφορα στοιχεία και μεθόδους αξιολόγησης κρατών και οικονομιών, ώστε οι υποψήφιοι επενδυτές να αντλήσουν χρήσιμες δευτερογενείς πληροφορίες και να λάβουν τις ορθές αποφάσεις πριν προχωρήσουν στην επένδυση κεφαλαίων. Επίσης πολλές επιχειρήσεις δοκιμάζουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους εκτός συνόρων και σε αυτή την περίπτωση λαμβάνονται υπόψη τα στοιχεία της μεθόδου για την υποψήφια χώρα, ώστε να περιοριστεί η αβεβαιότητα.

Μία από τις μεθόδους αυτές ονομάζεται, δείκτης «ευκολίας επιχειρηματικότητας» (World Bank, 2006) και κατατάσσει τις οικονομίες από το 1 ως το 181. Για κάθε οικονομία ο δείκτης υπολογίζεται ως ο τελικός μέσος όρος των επιμέρους ποσοστιαίων βαθμών με τους οποίους αξιολογεί η μέθοδος κάθε οικονομία, σύμφωνα με τα 10 κριτήρια του ακόλουθου πίνακα :

Πίνακας 1. Κριτήρια επιχειρηματικότητας

<p><u>Ξεκινώντας μία επιχείρηση</u></p> <p>Διαδικασίες, χρόνος, κόστος, και ελάχιστα απαραίτητα κεφάλαια ίδρυσης.</p>	<p><u>Προστασία επενδυτών</u></p> <p>Δείκτης ισχυρής προστασίας επενδυτών αποτελούμενος από τους δείκτες : εκτάσεως διαθέσιμων πληροφοριών, εκτάσεως διευθυντικής ευθύνης, ευκολίας δικαστικών αγωγών των μετόχων</p>
<p><u>Ενασχόληση με άδειες κατασκευών</u></p> <p>Διαδικασίες, χρόνος, και κόστος για την απόκτηση άδειών κατασκευής, επιθεωρήσεων και συνδέσεων με τα δίκτυα κοινής ωφέλειας.</p>	<p><u>Πληρωμές φόρων</u></p> <p>Αριθμός φορολογικών εισφορών, χρόνος προετοιμασίας και κατάθεσης για την επιστροφή και την πληρωμή των φόρων, σύνολο φόρων ως ποσοστό κέρδους.</p>
<p><u>Προσλήψεις εργαζομένων</u></p> <p>Δείκτης δυσκολίας προσλήψεων, δείκτης ελαστικότητας ωραρίου, δείκτης δυσκολίας απολύσεων, κόστος απόλυσης.</p>	<p><u>Εμπόριο εκτός συνόρων</u></p> <p>Έγγραφα, χρόνος και κόστος για εισαγωγές και εξαγωγές.</p>
<p><u>Κατοχύρωση ιδιοκτησίας</u></p> <p>Διαδικασίες, χρόνος και κόστος να μεταφερθεί μία εμπορική ιδιοκτησία σε άλλο κάτοχο.</p>	<p><u>Ισχυροποίηση συμβολαίων</u></p> <p>Διαδικασίες, χρόνος και κόστος για να επιλυθεί μία εμπορική φιλονικία.</p>
<p><u>Πρόσβαση σε πιστώσεις</u></p> <p>Δείκτης Ισχύος των νομίμων δικαιωμάτων, Δείκτης βάθους απαραίτητων πληροφοριών για πιστώσεις.</p>	<p><u>Κλείσιμο επιχείρησης</u></p> <p>Ποσοστό ανάκαμψης σε περίπτωση πτώχευσης.</p>

(Πηγή: World Bank (2006), “Ease of doing business βαθμός method full report 2007”, a co publication of the World Bank and the International Finance Corporation)

Αν για παράδειγμα μία οικονομία δεν έχει, ή στην ουσία δεν χρησιμοποιείται ποτέ ο υπάρχων νόμος για την πτώχευση, τότε η οικονομία αυτή κατ’ ουσία δεν βαθμολογείται γι’ αυτό το κριτήριο.

Όσο υψηλότερη είναι η βαθμολογία για το κάθε κριτήριο σημαίνει απλοποιημένες διαδικασίες και κανονισμούς και ισχυρότερη προστασία των ιδιοκτητών και επενδυτών. Βεβαίως η ανωτέρω μέθοδος είναι περιορισμένης εφαρμογής και παρουσιάζει μόνο μια πρώτη εικόνα της υπό εξέταση οικονομίας.

Παράμετροι όπως η προσέγγιση της παρατηρούμενης οικονομίας σε μεγάλες αγορές, η ποιότητα των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, η ύπαρξη υποδομών, η ασφάλεια της ιδιοκτησίας, η διαφάνεια των οικονομικών συναλλαγών, οι μακροοικονομικές συνθήκες, ο ρόλος των θεσμών του κράτους, δεν λαμβάνονται υπόψη.

Επομένως ένα μεγάλο μέρος σημαντικών θεμάτων που πρέπει να απασχολήσουν τους υποψήφιους επενδυτές παραμένει αδιευκρίνιστο και απαιτείται περαιτέρω έρευνα.

Τέλος η συγκεκριμένη μέθοδος συγκεντρώνει πληροφορίες για τις μεγαλύτερες μεταρρυθμίσεις στις υπό αξιολόγηση οικονομίες. Αρχικά η μέθοδος επικεντρώνεται στις οικονομίες που ενσωματώνουν στις εγχώριες νομοθεσίες, μεταρρυθμιστικές διατάξεις για τουλάχιστον 3 από τα ανωτέρω 10 κριτήρια του πίνακα, που διευκολύνουν την επιχειρηματικότητα. Αν για παράδειγμα μία χώρα ενοποιεί τις διαδικασίες για την κατοχύρωση της ιδιοκτησίας και περιορίζει το φόρο μεταβίβασης, τότε επιλέγεται σαν μία από τις μεταρρυθμίστριες χώρες που ικανοποιεί ένα από τα 10 κριτήρια. Τέλος η ίδια μέθοδος επεξεργάζεται συγκριτικά αποτελέσματα για τις οικονομίες που εξετάζει, συγκρίνοντας τις επιδόσεις του προηγούμενου έτους με το επόμενο στην συνολική ευκολία επιχειρηματικότητας.

Ακολουθούν τα ευρήματα της μεθόδου για την Ελλάδα:

#### Πίνακας 2: Οι επιδόσεις της Ελλάδας

<b>GREECE</b>	Μέσο κατά κεφαλή Εισόδημα (US\$) 19,670
	Ευκολία Επιχειρηματικότητας (βαθμός) 109 Πληθυσμός (εκ.) 11.1
<b>Εκκίνηση επιχείρησης</b>	(βαθμός) 140, Διαδικασίες (αριθμός) 15, Χρόνος (ημέρες) 38, Κόστος(% κατά κεφαλή εισόδημα) 24.2
<b>Καταχώρηση Ιδιοκτησίας</b>	(βαθμός) 94, Διαδικασίες (αριθμός) 12, Χρόνος (ημέρες) 23, Κόστος (% επί της αξίας του ακινήτου) 3.8
<b>Εμπόριο εισαγωγές-εξαγωγές</b>	(βαθμός) 123
<b>Εξαγωγές Έγγραφα εξαγωγών</b>	(αριθμός) 7, Χρόνος εξαγωγής (ημέρες) 29, Κόστος εξαγωγής (US\$ ανά εμπορευματοκιβώτιο) 1,328
<b>Εισαγωγές</b>	Ελάχιστο κεφάλαιο (% κατά κεφαλή εισόδημα ) 116.0, Χρόνος εισαγωγής (ημέρες) 34, Έγγραφα εισαγωγών (αριθμός) 11, Κόστος εισαγωγής (US\$ ανά εμπορευματοκιβώτιο) 1,443
<b>Λαμβάνοντας πίστωση</b>	(βαθμός) 83, Βάθος πληροφόρησης για πίστωση δείκτης (0-6) 4
<b>Συναλλαγές αδειοδοτήσεων</b>	(βαθμός) 55, Ισχύς νομικών δικαιωμάτων δείκτης (0-10) 3, Διαδικασίες (αριθμός) 17, Χρόνος (ημέρες) 176
<b>Ισχυροποίηση συμβολαίων</b>	(βαθμός) 48, Κόστος(% κατά κεφαλή εισόδημα) 68.8, Διαδικασίες (αριθμός) 22

**Απασχόληση εργατικού δυναμικού** (βαθμός) 166, Δυσκολία πρόσληψης index (0–100) 44, Δυσκολία απόλυσης index (0–100) 50, Δυσκαμψία απασχόλησης index (0–100) 58, Μη μισθολογικό εργατικό κόστος (% του μισθού) 31, Κόστος απόλυσης (εβδομάδες μισθού) 69, Αυστηρότητα χρόνου απασχόλησης index (0–100) 80

**Προστασία επενδυτών** (βαθμός) 156, Κόστος (% απαιτήσεων δικαιωμάτων) 12.7, Έκταση αποκάλυψης επιχειρηματικών μυστικών index (0–10) 1, Έκταση διευθυντικής ευθύνης index (0–10) 3

**Κλείσιμο επιχείρησης** (βαθμός) 34, Ευκολία αγωγών των μετόχων index (0–10) 5, Χρόνος (έτη) 2.0, Ισχύς προστασίας επενδυτών index (0–10) 3.0, Κόστος (% της εγκατάστασης) 9, Ποσοστό διάσωσης (λεπτά στο δολάριο) 46.3

**Πληρωμή φόρων** (βαθμός) 108, Πληρωμές (αριθμός το έτος) 33, Χρόνος (ώρες το έτος) 204, Συνολικό ποσοστό φόρων (% από τα κέρδη) 60.2

(Πηγή: World Bank (2006), “Ease of doing business βαθμός method full report 2007”, a co publication of the World Bank and the International Finance Corporation)

Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τις επενδυτικές αποφάσεις των επιχειρήσεων είναι η προσδοκώμενη ζήτηση, οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι προσδοκίες από τα οφέλη της επιχειρηματικότητας, ο περιορισμός του κινδύνου που καλείται να αναλάβει ο επιχειρηματίας και το μέγεθος του κοινωνικού στίγματος που συνοδεύει την πιθανή αποτυχία. Ακόμη σημαντικό ρόλο παίζουν η διαθεσιμότητα και το κόστος κεφαλαίων, ενώ αντιστρόφως ανάλογη επίδραση έχει η φορολόγηση των κερδών, η οποία στην επέκταση της καθίσταται αποτρεπτική σε περαιτέρω επενδυτικές δραστηριότητες. Τέλος σημαντικό ρόλο παίζουν τα κίνητρα που προσφέρονται για επενδύσεις από τις εθνικές κυβερνήσεις όσο και οι ευρύτερες αγορές όπως η Ε.Ε. (όπως παραπάνω).

Είναι παγκοσμίως γνωστός ο ρόλος που έπαιξαν τα επιχειρηματικά κεφάλαια στην Αμερική την δεκαετία του '90, βοηθώντας την Αμερικάνικη οικονομία να αναπτυχθεί, με την χρηματοδότηση καινотόμων και νέων επιχειρήσεων. Παρόλαυτά ο μεγάλος αριθμός πτωχεύσεων των εταιρειών υψηλής τεχνολογίας την δεκαετία του 2000 δημιούργησε ένα μεγάλο κύμα αμφισβήτησης των χρηματοοικονομικών αγορών παγκοσμίως. Το γεγονός αυτό οδήγησε τους επενδυτές και τους ακαδημαϊκούς να αξιολογήσουν σε βάθος στις υπάρχουσες μέχρι τότε μεθόδους αξιολόγησης των επιχειρηματικών σχεδίων (Rodríguez, 2003, p.125).

Ένα εμπειριστατωμένο επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι καθόλου βέβαιο ότι θα μετατραπεί μελλοντικά σε μία επιτυχημένη επιχείρηση, καθώς πολλοί αστάθμητοι παράγοντες επηρεάζουν ένα επιχειρηματικό εγχείρημα. Όσο καλύτερη τεκμηρίωση όμως έχει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, τόσο ευκολότερα μπορεί να πείσει τους επενδυτές για την τοποθέτηση των χρημάτων τους και παράλληλα να βοηθήσει τον μέλλοντα επιχειρηματία να προγραμματίσει το μέλλον της επιχείρησης του, να προβλέψει τους πιθανούς κινδύνους και να περιορίσει την αβεβαιότητα.

## 4.2 Κλαδική Ανάλυση

Μία κλαδική ανάλυση παρουσιάζει την εικόνα ενός κλάδου επιχειρήσεων σε μία δεδομένη χρονική στιγμή. Η επαναλαμβανόμενη διενέργεια κλαδικών αναλύσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα δημιουργεί βάσεις δεδομένων με ιστορικά στοιχεία, που φανερώνουν την εξέλιξη του κλάδου από το παρελθόν στο παρόν, αλλά και τις προοπτικές του.

Η ανάλυση των κλάδων είναι σημαντική όπως είναι και η ανάλυση της οικονομίας. Όπως είναι δύσκολο για ένα κλάδο να ευημερεί σε μία ασθενή οικονομία, έτσι είναι ασυνήθιστο να ευημερεί μία επιχείρηση μέσα σε ένα κλάδο που πάσχει (Αρτίκης, 2003, p.48).

Ας δούμε όμως αναλυτικά ποιες πληροφορίες θα πρέπει να περιέχει μια κλαδική ανάλυση, ώστε να θεωρείται ολοκληρωμένη σύμφωνα με την ICAP (ICAP Group):

- Αρχικά θα πρέπει να υπάρχει μία σύνοψη της κλαδικής ανάλυσης στην οποία θα πρέπει να αναφέρεται ο οριζόμενος κλάδος, η συνολική ζήτηση και προσφορά, τα γενικά χαρακτηριστικά της εγχώριας αγοράς, καθώς και η ευρύτερη αγορά, όπως για παράδειγμα η Ευρωπαϊκή Αγορά.
- Στην εισαγωγή θα πρέπει να αναφέρονται τα γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου, τα γενικά πληροφοριακά στοιχεία, καθώς και τα βασικά οικονομικά μεγέθη του κλάδου. Αν ο κλάδος αφορά την προσφορά προϊόντων ευρείας κατανάλωσης, θα πρέπει να ορίζεται ο Δείκτης Τιμών των προϊόντων, καθώς και το θεσμικό-οικονομικό πλαίσιο το οποίο πρέπει να ικανοποιούν τα προϊόντα του κλάδου (για παράδειγμα αν αναφερόμαστε σε ηλεκτρολογικό υλικό, θα πρέπει να ικανοποιείται το Πρότυπο ΕΛΟΤ HD 384/2004).
- Ακολούθως θα πρέπει να περιγράφεται αναλυτικά η ζήτηση της αγοράς για το συγκεκριμένο κλάδο, καθώς και ποιες οικονομικές δραστηριότητες σχετίζονται με την ζήτηση του κλάδου.
- Στο επόμενο κεφάλαιο θα περιγράφεται αναλυτικά η προσφορά περιλαμβάνοντας αναλυτικά την δομή και την διάρθρωση του κλάδου, παραθέτοντας ταυτόχρονα απογραφικά στοιχεία. Παράλληλα θα αναφέρονται οι συνολικές διαφημιστικές

δαπάνες, καθώς και τα κυριότερα εμπορικά δίκτυα. Η συγκεκριμένη ενότητα περιέχει επίσης την παρουσίαση των κυριότερων παραγωγικών επιχειρήσεων και τις πωλήσεις του συνόλου των επιχειρήσεων του κλάδου.

- Πολύ σημαντικές πληροφορίες περιέχει η χρηματοοικονομική ανάλυση των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου, η οποία περιλαμβάνει στοιχεία για τις εξής ενότητες :
  - Κερδοφορία
  - Αποδοτικότητα
  - Ρευστότητα
  - Χρηματοοικονομική διάρθρωση,
  - Δραστηριότητα
  - Ομαδοποιημένοι ισολογισμοί

Τα ανωτέρω χρηματοοικονομικά στοιχεία των εγχώριων παραγωγικών επιχειρήσεων θα πρέπει να συγκριθούν με τα αντίστοιχα στοιχεία των εισαγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου που θα παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα.

- Ακολούθως περιγράφεται αναλυτικά η εγχώρια αγορά του συγκεκριμένου κλάδου, με στοιχεία της εγχώριας παραγωγής, καθώς και τα μερίδια παραγωγής, σε αντιδιαστολή με τα στοιχεία των εισαγωγών και τα μερίδια της αγοράς των εισαγωγικών επιχειρήσεων. Η διάρθρωση των μεριδίων της αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει και πωλήσεις των κυριότερων προϊόντων του κλάδου.
- Καταλήγοντας περιγράφεται αναλυτικά η ευρύτερη αγορά που στην περίπτωση κάποιας κλαδικής ανάλυσης που αφορά την Ελλάδα, ευρύτερη αγορά αποτελεί η Ευρωπαϊκή Ένωση.
- Τα συμπεράσματα και προοπτικές του κλάδου θα πρέπει να περιέχουν τα ακόλουθα δεδομένα και πληροφορίες :
  - Γενικά
  - Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος
  - Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών
  - Κίνδυνοι από Υποκατάστατα προϊόντα
  - Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών
  - Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

- Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων
  - Ανάλυση SWOT
  - Δυνατά Σημεία
  - Αδύνατα Σημεία
  - Ευκαιρίες
  - Απειλές
  - Οικονομικά Αποτελέσματα
- Στα παραρτήματα των αναλύσεων παρέχονται συνήθως οι ισολογισμοί των κυριότερων ή αντιπροσωπευτικών εταιρειών του κλάδου. Επίσης παρατίθενται και κατάλογος άλλων κλαδικών αναλύσεων που ενδεχομένως έχουν εκπονηθεί στο πρόσφατο παρελθόν από οικονομικούς φορείς και αναλυτές. Τέλος μία ολοκληρωμένη μελέτη παρουσιάζει τα βασικά οικονομικά μεγέθη και μία περιορισμένη περιγραφή των εγχώριων, όσο και των εισαγωγικών εταιρειών που αποτελούν benchmarking για το κλάδο.
  - Οι πίνακες που παρέχονται στις κλαδικές αναλύσεις αφορούν συνήθως, οικονομικά μεγέθη του κλάδου σε μία σειρά ετών, καθώς και μεγέθη προσφοράς, ζήτησης και μερίδια αγοράς στο πέρασμα του χρόνου, ώστε ο αναγνώστης να μπορεί να συγκρίνει εύκολα τα μεγέθη που των ενδιαφέρουν συνοπτικά.
  - Ακόμη σημαντικές πληροφορίες αποτελούν οι πίνακες ή τα διαγράμματα που αφορούν την απασχόληση προσωπικού στο κλάδο, καθώς και το μέγεθος των εταιρειών με βάση την απασχόληση.

Στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού εναρμονισμένου προγράμματος της ΕΕ (DGEFIN) διεξάγονται αρκετές φορές το χρόνο κλαδικές έρευνες επενδύσεων με στόχο την αποτύπωση της πορείας των διαφόρων κλάδων και των επιμέρους χαρακτηριστικών τους. Πρόκειται για μία εμπειρική προσέγγιση που αποδίδει το «επενδυτικό κλίμα» κατά την στιγμή υλοποίησης της έρευνας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί συμπληρωματικά στα επίσημα στατιστικά στοιχεία επενδύσεων. Οι έρευνες αυτές όμως, έχουν και το πρόσθετο πλεονέκτημα ότι μπορούν να εξετάσουν ποιοτικά χαρακτηριστικά της επενδυτικής δραστηριότητας, τα οποία δεν καταγράφονται σε άλλες έρευνες.



Έτσι ενσωματώνουν κάθε φορά τις νέες εξελίξεις και αντανακλούν τις μεταβολές του επενδυτικού κλίματος, προσεγγίζοντας με μεγάλη ακρίβεια την πραγματική τους πορεία.

Ένα τέτοιο ινστιτούτο που διεξάγει τις αντίστοιχες έρευνες για τον βιομηχανικό κλάδο είναι Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.). Οι έρευνες που διεξάγει το Ινστιτούτο είναι δίμηνες και διεξάγονται 6 φορές το χρόνο (Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών).

Στις έρευνες αποτυπώνονται οι εκτιμήσεις των επενδυτικών δραστηριοτήτων σε σχέση με το αμέσως προηγούμενο διάστημα έρευνας, με το αντίστοιχο περσινό χρονικό διάστημα, σε σχέση με το σύνολο των κλάδων, αλλά και με την αντίστοιχη δραστηριότητα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ευρωζώνη. Μετρώνται οι αντίστοιχες ποσοστιαίες μεταβολές, αλλά και το ύψος των επενδύσεων. Οι επιχειρήσεις προχωρούν σε κατάταξη των επενδυτικών τους δαπανών ανάλογα με τον σκοπό τους, δηλαδή με την κατεύθυνση που έχουν αυτές. Συνήθως χρησιμοποιούνται έξι μεγάλες κατηγορίες επενδύσεων :

1. Εισαγωγή νέων μεθόδων παραγωγής
2. Βελτίωση ήδη υφισταμένων μεθόδων
3. Διεύρυνση παραγωγικής δραστηριότητας για την παραγωγή νέων προϊόντων
4. Αύξηση παραγωγικής δυναμικότητας για ήδη παραγόμενα προϊόντα
5. Αντικατάσταση κεφαλαιουχικού εξοπλισμού
6. Άλλοι σκοποί

Οι προσδοκίες στην βιομηχανία, στις υπηρεσίες, στο λιανικό εμπόριο, στις κατασκευές και στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες αποτυπώνονται σε επιμέρους δείκτες αλλά και στο μηνιαίο γενικό δείκτη επιχειρηματικών προσδοκιών. Ο δείκτης αυτός αποτυπώνεται σε εθνικό αλλά και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης και Ευρωζώνης. Παράλληλα και για να διαπιστωθούν οι προσδοκίες της ζήτησης μετριέται συστηματικά ο δείκτης καταναλωτικής εμπιστοσύνης, τόσο σε επίπεδο ΕΕ όσο και Ευρωζώνης.

Η επιχειρηματικές ηγεσίες λαμβάνοντας την πληροφόρηση που προέρχεται από τις κλαδικές αναλύσεις και τις έρευνες κλαδικών επενδύσεων, έχουν την δυνατότητα να έχουν μία εμπειριστατωμένη εικόνα του κλάδου και με βάση αυτήν την εικόνα να προχωρούν σε μία σειρά αποφάσεων και δραστηριοτήτων.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά που μελετώνται είναι οι πωλήσεις και τα κέρδη των παρελθόντων χρήσεων, η μονιμότητα του κλάδου, η στάση της κυβέρνησης έναντι του κλάδου, οι εργασιακές συνθήκες στο κλάδο, οι συνθήκες ανταγωνισμού καθώς και οι τιμές των

μετοχών των επιχειρήσεων του κλάδου σε σχέση με τα κέρδη τους (Αρτίκης, 2003, p.62)

Μία επιχείρηση μπορεί να μεταβάλει ακόμη και την στρατηγική της αν υπάρχουν μεγάλες δομικές αλλαγές στο κλάδο της (Porter, 1996, p.61).

Παράλληλα οι κλαδικές αναλύσεις προωθούν την διαφάνεια στις οικονομικές δραστηριότητες και περιορίζουν τον αθέμιτο ανταγωνισμό, καθώς γνωστοποιούν οικονομικά μεγέθη και πληροφορίες σε κάθε ενδιαφερόμενο. Με τον τρόπο αυτό, οι εταιρείες έχουν την δυνατότητα να παρακολουθούν τις εγχώριες και ευρύτερες τάσεις, να ανακαλύπτουν επιχειρηματικές ευκαιρίες και να προστατεύονται από ενδεχόμενες απειλές.

### 4.3 Πληροφορίες Marketing

Από την στιγμή που οι στόχοι των ανθρώπων που παίρνουν αποφάσεις σπανίως ευθυγραμμίζονται απόλυτα με τους εταιρικούς στόχους, οι εταιρείες συχνά ενεργούν με τρόπο που φαίνεται ασυμβίβαστος με τις προδηλωμένες στρατηγικές προθέσεις ή με τις αμερόληπτες υποθέσεις των εξωτερικών αναλυτών (Yankelovich and Meer, 2006, p.127).

Έτσι αν θέλει κάποιος να προβλέψει τις επόμενες κινήσεις των ανταγωνιστών, θα πρέπει να γνωρίζει τις προτιμήσεις και τα κίνητρα των ανθρώπων που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Στις περισσότερες εταιρείες για παράδειγμα, οι μέτοχοι και οι κορυφαίοι managers λαμβάνουν τις αποφάσεις των επενδύσεων. Ενώ τις αποφάσεις για την τιμολογιακή πολιτική και το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, μέσα σε ένα προκαθορισμένο πλαίσιο βέβαια, λαμβάνονται από τους ίδιους τους διευθυντές πωλήσεων και τους πωλητές.

Αν θέλει κάποιος να κάνει ρεαλιστικές προβλέψεις για τις στρατηγικές των ανταγωνιστών στο marketing, θα πρέπει να μελετήσει με προσοχή την ιστορία της ανταγωνίστριας εταιρείας, καθώς πολλές επιτυχημένες στρατηγικές του παρελθόντος επαναλαμβάνονται.

Αν οι «συνταγές» επιτυχίας της επιχείρησης ποικίλουν, το marketing αποτελεί ένα καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας (Σιώμκος, 2004, p.61).

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται λοιπόν σε επίπεδα στρατηγικού marketing, συνδέονται άμεσα με ανάλογες αποφάσεις και εμπειρία που αποκτήθηκε στο παρελθόν.

Αν οι ανταγωνιστές ενεργούν με απροσδόκητες στρατηγικές είναι κρίση στιγμή για εμάς να μάθουμε (Montgomery, Chapman Moore, and Urbany, 2005, p.130) :

- Ποιο ήταν το λάθος στις προβλέψεις μας για τον ανταγωνισμό;
- Ποια είναι η αλλαγή στο κλαδικό περιβάλλον που οδήγησε σε αλλαγή στρατηγικής του ανταγωνισμού;
- Ποιες είναι οι νέες ευκαιρίες και απειλές που δημιουργούνται;
- Ποιες εσωτερικές αλλαγές στους ανταγωνιστές, οδήγησαν σε αλλαγή στρατηγικής και γιατί;

Ιδιαίτερος σήμερα καμία εταιρεία δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα τροπικό νησί, σαν ένας επίγειος παράδεισος, όπου ο ανταγωνισμός δεν την επηρεάζει (Courtney, Horn, and Kar, 2009, p.10).

Αντίθετα αυτοί που θα αναγνωρίσουν όλες τις διαστάσεις του ανταγωνισμού και θα προσπαθήσουν να δουν πως θα διαμορφωθεί στο μέλλον, θα κερδίσουν το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή την ικανότητα της εταιρείας να υπερέχει στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της συνεχώς (Woodruff, 1997, p.139).

Η λειτουργία του σύγχρονου marketing θέτει στο επίκεντρο την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Στόχος του marketing είναι να προσφέρει όσο δυνατό μεγαλύτερη αξία στο πελάτη. Όπου ως αξία ορίζεται ο λόγος του όφελους (χρηστικού ή συναισθηματικού) προς το κόστος (χρήμα + χρόνος + ενέργεια + ψυχικό απόθεμα). Όσο μεγαλύτερο λοιπόν είναι το όφελος για τον πελάτη και αντίθετα όσο μικρότερο είναι το κόστος που θα επωμιστεί, τόσο μεγαλύτερη είναι η αξία που αποκτά. Με την σειρά της η επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει όσο το δυνατό ποιοτικότερα προϊόντα, καλύτερες υπηρεσίες, ενώ πρέπει παράλληλα να επιδιώκει την μείωση των τιμών, την βελτίωση των διαδικασιών, την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης των παραγωγικών μέσων. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις αναπτύσσουν και διατηρούν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην διαδικασία προσφοράς αξίας

στους καταναλωτές (Σιώμκος, 2004, p.61). Η επιχείρηση που προσφέρει την μεγαλύτερη αξία στον πελάτη κερδίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα η ανάπτυξη και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βοηθά την επιχείρηση στο να κερδίζει πιο μεγάλο μερίδιο αγοράς (όπως παραπάνω p.607)

Η διαδικασία που δίνει ιδιαίτερη σημασία στις αλλαγές των παραγωγικών μέσων, των δομών λήψεων αποφάσεων, των στρατηγικών που διαμορφώνουν οι ανταγωνιστές, των τάσεων που δημιουργούνται στις αγορές και τις αβεβαιότητας, επιφέρει τεράστια πλεονεκτήματα, περιορίζοντας τις εκπλήξεις από τους ανταγωνιστές και διαμορφώνει τις ευκαιρίες στην αγορά, σύμφωνα με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας. Μία ύφεση όπως η σημερινή είναι μια ευκαιρία για να πειστούν τα πράγματα, ώστε να βελτιωθεί η αλυσίδα αξίας της εταιρείας και να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης (Paufler και Αξαρλόγλου, 2009, p.6).

Μιας μεγάλης έκτασης αβεβαιότητα όπως αυτή των ημερών μας, απαιτεί συνεχή προσοχή, συχνές αλλαγές προτεραιοτήτων και στρατηγικές που προλαμβάνουν και απαντούν στο μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Aberdeen group (Aberdeen group Inc., 2007b, p.5) υπάρχουν 5 σημαντικά γεγονότα στην αγορά που επηρεάζουν άμεσα την ζήτηση:

1. Οι γρήγορες αλλαγές στις συνήθειες των καταναλωτών.
2. Οι φυσικές καταστροφές.
3. Οι καινοτόμες ανακαλύψεις νέων προϊόντων.
4. Η αλλαγή των οικονομικών συσχετισμών και δυνάμεων της αγοράς.
5. Η επέκταση των διεθνών αγορών.

Αυτά τα γεγονότα δεν μπορούν να ελεγχθούν από την διεύθυνση marketing, αλλά μπορούμε εύκολα να τα διαχειριστούμε, αν χρησιμοποιούμε τις σωστές διαδικασίες και τεχνολογίες. Τα τρία σημαντικά στοιχεία που πρέπει να μοχλεύσουν κατάλληλα οι εταιρείες, ώστε να αντεπεξέλθουν στις πιο πάνω αλλαγές είναι τα αποθέματα, τα δίκτυα της αλυσίδας προμηθειών και τα προϊόντα που παράγουν.

Η ίδια έρευνα χρησιμοποίησε τέσσερα κριτήρια απόδοσης σε λειτουργικό επίπεδο των εταιρειών, τα οποία αποτελούν ένα δείκτη ο οποίος μετρά την ικανότητά τους να μοχλεύουν κατάλληλα τα ανωτέρω τρία σημαντικά στοιχεία τους. Τα κριτήρια αυτά είναι (όπως παραπάνω):

1. Συχνότητα μηδενικών αποθεμάτων (ποιοτικό κριτήριο).
2. Κυκλικός χρόνος cash to cash (απόλυτο μέγεθος).
3. Ρυθμός παραγγελιών αναπλήρωσης (απόλυτο μέγεθος).
4. Ακρίβεια προβλέψεων σε επίπεδο οικογένειας προϊόντων (απόλυτο μέγεθος).

Τα αποτελέσματα τις έρευνας έδειξαν ότι (όπως παραπάνω) :

- Οι κορυφαίες εταιρείες είναι τρεις φορές πιο ικανές να ανιχνεύσουν και να επανασχεδιάσουν την αλυσίδα αξίας τους, σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες.
- Οι κορυφαίες εταιρείες είναι δύο φορές πιο ικανές να λάβουν γρήγορες αποφάσεις εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά.
- Οι κορυφαίες εταιρείες είναι δύο φορές πιο ικανές να διαχειριστούν τα αποθέματά τους, σε σχέση με την ζήτηση των προϊόντων και την διακύμανση του κρίσιμου χρόνου παραγγελιών.
- Οι πελάτες δείχνουν συνεχώς μεγαλύτερη προσοχή στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που αγοράζουν. Μπορούν να αντλήσουν αμέτρητες πληροφορίες από το internet και από άλλες πηγές για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν και με αυτό τον τρόπο μπορούν να κάνουν πιο έξυπνες αγορές, ενώ δείχνουν μεγάλη ευαισθησία στις διακυμάνσεις των τιμών.

Οι εταιρείες ανταποκρινόμενες στις μεγάλες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, προσπαθούν με την βοήθεια του marketing να προσαρμοστούν με μερικούς από τους ακόλουθους τρόπους (Porter, 1996, p.61):

Επανασχεδιασμός (Reengineering) : Αναδιοργάνωση των βασικών λειτουργικών διαδικασιών των λειτουργικών τους μονάδων.

Υπεργολαβίες (Outsourcing) : Αντί όλα να παράγονται εντός της επιχείρησης, αγοράζονται προϊόντα ή υπηρεσίες από εξειδικευμένες εταιρείες, που τα προσφέρουν σε καλύτερη ποιότητα και μικρότερες τιμές.

Ηλεκτρονικό εμπόριο (E-commerce) : Από το λιανεμπόριο στο κατάστημα και την φυσική παρουσία πελατών και πωλητών, στην εικονική πραγματικότητα του ηλεκτρονικού καταστήματος. Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές Business to Business αυξάνονται συνεχώς, καθώς και οι προσωπικές πωλήσεις.

Οι εταιρείες αναφοράς (Benchmarking) : Οι εταιρείες πλέον δεν επιδιώκουν μόνο την εσωτερική βελτίωση, αλλά αντιγράφουν μεθόδους και πρακτικές των καλύτερων εταιρειών του κλάδου.

Συμμαχίες (Alliances) : Στην προσπάθεια αντιμετώπισης του συνεχώς εντεινόμενου ανταγωνισμού ορισμένες επιχειρήσεις επιδιώκουν συμμαχίες με άλλες εταιρείες του κλάδου, ώστε να αυξήσουν το συνολικό μερίδιο αγοράς, ή επιδιώκουν συμμαχίες με προμηθευτές ή λιανοπωλητές για αντίστοιχη ολοκλήρωση προς τα πίσω ή προς τα εμπρός. Προκειμένου μία επιχείρηση να αποκτήσει ένα παράγοντα-κλειδί επιτυχίας, χωρίς να δεσμεύσει τεράστιους πόρους στην ανάπτυξη του, μπορεί να το κάνει μέσω της πραγματοποίησης μίας συμμαχίας (Σιώμοκος, 2004, p.702).

Επικέντρωση στην Αγορά ( Market-centered) : Από την οργάνωση της επιχείρησης με επίκεντρο τα προϊόντα που παράγει, στην οργάνωσή της με βάση το κομμάτι της αγοράς στο οποίο απευθύνεται. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ορίζουν της αγορές τους και να συνδέουν αντίστοιχα τους ορισμούς των αγορών με τις λειτουργικές τους ικανότητες (όπως παραπάνω, p.420).

Παγκόσμια και τοπική (global and local) : Από την εγχώρια αγορά στην παγκόσμια αγορά. Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι το μερίδιο της αγοράς που κατακτά μία επιχείρηση σε κάποια αγορά συνδέεται με την σειρά εισόδου της σε αυτήν (όπως παραπάνω, p.505).

Αποκεντρωμένη (Decentralized) : Από την κλασική ιεραρχική δομή, στην προώθηση της αποκεντρωμένης λήψης αποφάσεων.

Όλες οι μεγάλες ή μεσαίες επιχειρήσεις με σύγχρονες δομές και διοίκηση που αναζητούν να ευθυγραμμίσουν τις στρατηγικές και πολιτικές τους με την πραγματικότητα της αγοράς και με τις ανάγκες των καταναλωτών, επεξεργάζονται Στρατηγικά Σχέδια Marketing.

Η κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου Marketing δεν αφορά απλά τη μέθοδο προβολής και διαφήμισης των προϊόντων / υπηρεσιών μιας επιχείρησης, αλλά απαιτεί εκτενή ανάλυση της αγοράς, του ανταγωνισμού, του καταναλωτή (customer segmentation) και του Μείγματος Προϊόντων, προκειμένου να σχεδιαστούν τα ακόλουθα (ICAP Group [b] ):

- Η προϊόντική στρατηγική (Product Portfolio Mix)

- Η τιμολογιακή πολιτική
- Η στρατηγική διανομής και διάθεσης των προϊόντων (Distribution Channel Strategy)
- Το πλήρες πλάνο επικοινωνίας και οι στρατηγικές επιλογής και χρήσης Μέσων.

Ένα στρατηγικό σχέδιο marketing μπορεί να αναπτυχθεί από το τμήμα marketing της ίδιας της εταιρείας ή από εξειδικευμένες εταιρείες παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Ένα από τα βασικά εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν μια εταιρεία να εντοπίσει ή να δημιουργήσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που θα ενισχύσουν τη θέση της στην αγορά είναι η έρευνα marketing, συστατικό στοιχείο του στρατηγικού marketing.

Έρευνα marketing είναι κάθε προγραμματισμένη και οργανωμένη προσπάθεια για τη συγκέντρωση νέων στοιχείων και απόκτηση νέας γνώσης που θα βοηθήσει τη λήψη καλύτερων αποφάσεων στο marketing (Πολυτεχνείο Κρήτης, Φυτόριο Ιδεών Φοιτητών Πανεπιστημίου (UNISTEP-PLUS)). Στόχος της έρευνας αγοράς είναι να μειώσει την αβεβαιότητα στην λήψη αποφάσεων (Μπουραντάς, 2003, p.104).

Στόχος σε μια έρευνα marketing επίσης, είναι ο συστηματικός σχεδιασμός, η συστηματική συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών, καθώς και η αντικειμενική παρουσίαση των στοιχείων εκείνων που έχουν σχέση με κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, τα στοιχεία αυτά θα εξασφαλίσουν, στο μέτρο του δυνατού, στον επιχειρηματία, μια ικανοποιητική βάση για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων (Yankelovich and Meer, 2006, p.126).

Η έρευνα Marketing αποτελείται από τα εξής στοιχεία (Πολυτεχνείο Κρήτης, Φυτόριο Ιδεών Φοιτητών Πανεπιστημίου (UNISTEP-PLUS)):

Την έρευνα αγοράς, η οποία περιλαμβάνει :

- τον προσδιορισμό του μεγέθους της αγοράς για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών της αγοράς, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, ο τόπος διαμονής,
- τη μελέτη και την ανάλυση της συμπεριφοράς των καταναλωτών της αγοράς,
- τον προσδιορισμό της ανάγκης για την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά και καθορισμό αυτών,

- τη μελέτη και την ανάλυση των ανταγωνιστικών προϊόντων που υπάρχουν στην αγορά,
- τον προσδιορισμό του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης, καθώς επίσης και των μελλοντικών τάσεων στην αγορά ως προς το μερίδιο της επιχείρησης και
- την πρόβλεψη της ζήτησης για το σύνολο της αγοράς, καθώς επίσης και κατά τμήματα της αγοράς.

Την έρευνα του προϊόντος, η οποία περιλαμβάνει :

- τον προσδιορισμό του βαθμού αποδοχής του προϊόντος από τους καταναλωτές,
- τον προσδιορισμό του βαθμού αφοσίωσης των καταναλωτών στο εμπορικό σήμα του προϊόντος της επιχείρησης,
- τη μελέτη για τη ζήτηση και επέκταση των ανταγωνιστικών προϊόντων,
- τον ακριβή καθορισμό του λόγου δυσαρέσκειας των καταναλωτών για το προϊόν, και τέλος
- τη μελέτη που ασχολείται με το πώς παρουσιάζεται το προϊόν, δηλαδή, το χρώμα της συσκευασίας, το εμπορικό σήμα, το διαφημιστικό μήνυμα που το συνοδεύει, τα διάφορα μεγέθη συσκευασίας, και τις οδηγίες χρήσης.

Την έρευνα της τιμολόγησης των προϊόντων, η οποία περιλαμβάνει:

- τη μελέτη των διάφορων μεθόδων και τύπων που χρησιμοποιούνται για την τιμολόγηση (την οποία θα μελετήσουμε εκτενέστερα ακολούθως),
- τη μελέτη περιθωρίων κέρδους, κατά προϊόν, περιοχή, και κατά αντιπρόσωπο,
- τη μελέτη της πολιτικής των τιμών, με βάση το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται το προϊόν,
- τη μελέτη της αντίδρασης των καταναλωτών σχετικά με την τιμή του προϊόντος,
- τη μελέτη των διάφορων εκπτώσεων, όπως εποχικές και ποσοτικές εκπτώσεις,
- τη μελέτη των όρων πώλησης και πληρωμής, όπως έναντι συναλλαγματικών, με προθεσμιακό διακανονισμό, τοις μετρητοίς.

Την έρευνα των δικτύων διανομής, η οποία περιλαμβάνει:

- Τον προσδιορισμό του οικονομικότερου και αποτελεσματικότερου τρόπου διάθεσης των προϊόντων,



- Τη μελέτη για την τοποθεσία του καταστήματος, την κατηγορία των προϊόντων που υπάρχουν στο κατάστημα, καθώς και τον κύκλο των εργασιών του καταστήματος,
- Την έρευνα σχετικά με τα σημεία που έχουν επιλεγεί για την πώληση των προϊόντων, καθώς και της πολιτικής που ακολουθείται στις πωλήσεις.
- Τη μελέτη σχετικά με τη συχνότητα της πελατείας στα σημεία όπου πωλείται το προϊόν, και
- την έρευνα για την επισήμανση των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Την έρευνα για την προώθηση των πωλήσεων, η οποία περιλαμβάνει:

- την έρευνα για την αποδοτικότητα της εφαρμογής των δημοσίων σχέσεων,
- την έρευνα για την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης, της προσωπικής πώλησης, καθώς και άλλων προγραμμάτων για την προώθηση των πωλήσεων,
- την έρευνα όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των πωλητών, και
- την έρευνα για τη μέτρηση της αποδοτικότητας κάποιων ειδικών μεθόδων έρευνας Marketing, που αναφέρονται στην έρευνα υποκειμενικών παραγόντων και έρευνα αντικειμενικών παραγόντων.

Ο πίνακας που ακολουθεί περιλαμβάνει κάποιες δραστηριότητες του ερευνητικού Marketing, καθώς και το ποσοστό των επιχειρήσεων που εκτελεί κάθε μία από αυτές :

Πίνακας 2: Δραστηριότητες ερευνητικού Marketing

Τύπος Έρευνας	Ποσοστό	Τύπος Έρευνας	Ποσοστό
<b>A. Επιχειρησιακή/ οικονομική και συλλογική έρευνα</b>		<b>Δ. Διανομή</b>	
1. Χαρακτηριστικά και Τάσεις κλάδου/ αγοράς	92	1. Έρευνα Αποδοτικότητας καναλιών διανομής	39
2. Απόκτηση/ Διαφοροποίηση εκπαίδευσης	50	2. Έρευνα Εξαγωγών και Διεθνούς Έρευνα	32
3. Ανάλυση Μεριδίου Αγοράς	85	3. Έρευνα Τοποθέτησης Εγκατάστασης	25
4. Εκπαίδευση Προσωπικού	72		
<b>B. Τιμολόγηση</b>		<b>E. Προώθηση</b>	
1. Ανάλυση Κοστολόγησης	57	1. Έρευνα Κινήτρων	56
2. Ανάλυση Κέρδους	55	2. Έρευνα Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης	70
3. Ελαστικότητα Τιμής	56	3. Αποτελεσματικότητα Διαφήμισης	67
4. Ανάλυση Ανταγωνιστικών Τιμών	71	4. Έρευνα Διαφήμισης Ανταγωνιστών	43
<b>Γ. Προϊόν</b>		<b>ΣΤ. Συμπεριφορά καταναλωτών</b>	
1. Ανάπτυξη και Εξέταση Γενικής Ιδέας	78	1. Προτίμηση Μάρκας	78
2. Δημιουργία και Εξέταση Μάρκας	55	2. Χαρακτηριστικά Μάρκας	76
3. Εξέταση Αγοράς	55	3. Ικανοποίηση Προϊόντος	87
4. Έρευνα στο Σχεδιασμό Συσκευασίας	48	4. Αγοραστική Απόφαση	80
5. Έρευνα στα Ανταγωνιστικά Προϊόντα	54	5. Αγοραστικές Προθέσεις	79
		6. Αντίληψη Μάρκας	80
		7. Έρευνα Τμηματοποίησης	84

(Πηγή: Kinnearand, T. and Root, A. (1994), “Survey of Marketing Research: Organizations, Functions, Budget, Compensation” Chicago: American Marketing Association)

Το marketing σαν λειτουργική δραστηριότητα της επιχείρησης αποκτά στις μέρες μας όλο και μεγαλύτερη αξία. Η παρακολούθηση του ανταγωνισμού είναι σημαντική για την εταιρεία, ενώ παράλληλα διαρκής στόχος του τμήματος marketing αποτελεί η βελτίωση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Προκειμένου συστηματικά να πετυχαίνει αποτελέσματα πάνω από το μέσο όρο στην αγορά, μία επιχείρηση πρέπει

να εφαρμόζει σε όλες τις πρακτικές της, το προσανατολισμό στην αγορά, στηριζόμενη σε κάποιο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Σιώμκος, 2004, p.101). Οι αγορές αλλάζουν συνεχώς και οι εταιρείες ανταποκρινόμενες σ' αυτές τις αλλαγές προσπαθούν να αξιοποιήσουν τις σύγχρονες μεθόδους του marketing, καταστρώνοντας στρατηγικά σχέδια.

Ως ανταγωνιστική στρατηγική θεωρούμε την ικανότητα της επιχείρησης να επιλέγει σκόπιμα ένα σύνολο δραστηριοτήτων ώστε να προσφέρει ένα μοναδικό μίγμα αξίας (Porter, 1996, p.64). Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του κάθε ανταγωνιστή προσδιορίζουν την ικανότητά του να ξεκινά στρατηγικές με δική του πρωτοβουλία ή να αντιδρά σε στρατηγικές κινήσεις άλλων ανταγωνιστών (Σιώμκος, 2004, p.252).

Βασικό εργαλείο για αυτά τα σχέδια είναι η έρευνα marketing που θα συλλέξει τις κατάλληλες πληροφορίες για τον ανταγωνισμό και θα καθορίσει εκτός των άλλων και την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης.

Γενικά οι επιχειρήσεις θα πρέπει πάντοτε να επιδιώκουν την λήψη αποφάσεων τιμολόγησης, που θα μεγιστοποιούν την ροή των κερδών μακροχρόνια (όπως παραπάνω, p.646).

#### 4.5 Ανάλυση κινδύνου

Κίνδυνος είναι μία κατάσταση μέσα στην οποία υπάρχει έκθεση στην αντιξοότητα. Ή με άλλα λόγια μία κατάσταση όπου υπάρχει πιθανότητα απόκλισης από το επιθυμητό ή το αναμενόμενο αποτέλεσμα (Gallati, 2003, p.7).

Σύμφωνα με τον ορισμό της Alpha bank στον ετήσιο απολογισμό πεπραγμένων (Alpha Bank, 2007) κίνδυνος αγοράς είναι ο κίνδυνος που προκύπτει από τις δυσμενείς εξελίξεις στις τιμές ή στην μεταβλητότητα που παρατηρούνται στις αγορές επιτοκίων, συναλλάγματος, μετοχών των επιχειρήσεων και εμπορευμάτων.

Ο κίνδυνος είναι εγγενής της επιχειρηματικής δραστηριότητας και πολύ λίγες επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται σε περιβάλλον αβεβαιότητας.

«Ένας πολύ σοβαρός κίνδυνος για κάθε επιχείρηση, είναι ο κίνδυνος μη αποτελεσματικής λειτουργίας, ο οποίος την οδηγεί στη χρεοκοπία» (Γκοτζαγεώργης). Και συνεχίζοντας «Είναι δε τόσο πολλές οι παράμετροι της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας, ώστε ο πιο πάνω κίνδυνος να είναι εξαιρετικά μεγάλος και να

μην εξαρτάται αποκλειστικά από την ικανότητα του επιχειρηματία και των στελεχών γενικότερα.

Ενδεικτικά και μόνον, αναφερόμαστε σε μερικές από τις αιτίες που μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση σε αναποτελεσματική λειτουργία (όπως παραπάνω):

- Περιορισμένα κεφάλαια
- Παρωχημένη τεχνολογία
- Έλλειψη τεχνογνωσίας
- Είσοδος πολλών νέων μονάδων

Πέρα, όμως, από τους κινδύνους που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης και προέρχονται από τις επιχειρηματικές επιλογές, υπάρχουν πρόσθετοι κίνδυνοι οι οποίοι πηγάζουν από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως (Γκοτζαγεώργης):

- Ελλιπής υποδομή σε τηλεπικοινωνίες, οδικό δίκτυο, τράπεζες, δημόσιες υπηρεσίες, κλπ.
- Σταδιακή μείωση της ζήτησης του προϊόντος, π.χ. λόγω αλλαγής προτιμήσεων ή υποκατάστασης
- Επιδείνωση των συνθηκών της εθνικής ή διεθνούς οικονομίας λόγω π.χ. ύφεσης.
- Ασυνήθειες ή θεμελιακές μεταβολές, όπως π.χ. ισχυροποίηση νομίσματος (π.χ. είσοδος της Ελλάδας στην ΟΝΕ)
- Αλλαγή του πολιτικού κλίματος και πρόκληση αστάθειας, αβεβαιότητας (π.χ. εμπλοκή της χώρας σε εχθροπραξίες ή πολεμικές συγκρούσεις)
- Πρόκληση αναταραχής σε ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές ή σε παγκόσμιο επίπεδο (π.χ. τρομοκρατικές ενέργειες 11/9/2001 στις ΗΠΑ).»

Η αβεβαιότητα μπορεί να δημιουργήσει ένα θετικό ή ένα αρνητικό αποτέλεσμα γεννώντας αντίστοιχα μία ευκαιρία ή ένα κίνδυνο. Η αβεβαιότητα μπορεί να οδηγήσει στην στρατηγική ανεπάρκεια με την εξής ακολουθία (όπως παραπάνω) :

1. Το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται όλο και περισσότερο απρόβλεπτο.
2. Οι στρατηγικές που εφαρμόζονται γίνονται όλο και περισσότερο αναποτελεσματικές.

3. Υιοθετούνται στρατηγικές ως αντίδραση στο περιβάλλον.
4. Οι στρατηγικές επείγουσας κατάστασης αυξάνουν.
5. Αναπτύσσονται όλο και περισσότερα σενάρια για σχεδιασμό σε αβεβαιότητα.

Υπάρχουν τρία είδη αβεβαιότητας (Knight, 1954) :

1. Η άγνοια
2. Η οικονομική απροσδιοριστία
3. Κίνδυνος (συστημικός ή μη)

Στο σημείο αυτό πρέπει να αποσαφηνίσουμε τους όρους συστηματικού και μη συστηματικού κινδύνου. Ο συστηματικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που προέρχεται από την αγορά και έχει να κάνει με τον πληθωρισμό, την ανεργία, σημαντικά απρόβλεπτα γεγονότα και πολιτικές εξελίξεις του κράτους. Αντίθετα ο μη συστηματικός κίνδυνος (business unit risk) αφορά την ίδια την επιχείρηση και αυξάνεται από το κακό Management και την κακή διαχείριση των θεμελιωδών οικονομικών της μεγεθών. Ο συστηματικός κίνδυνος δεν μπορεί να αποφευχθεί, αντίθετα ο μη συστηματικός απαλείφεται. Τέλος υπάρχει ο συστημικός κίνδυνος ο οποίος αφορά ολόκληρο το οικονομικό σύστημα και την κατάρρευση του ως αποτέλεσμα ενός απρόβλεπτου γεγονότος μεγάλης εμβέλειας (Wikipedia, “Systematic risk”).

Σε ένα οικονομικό κλίμα όπου οι προϋπολογισμοί είναι σφικτοί, οι πηγές είναι περιορισμένες και ο ανταγωνισμός σκληρός, η διαχείριση κινδύνου είναι πιο απαραίτητη από ποτέ. Η διαχείριση του κινδύνου όχι μόνο αναλύει τους κινδύνους μίας επιχείρησης, αλλά διατηρεί και σε εγρήγορση την ηγεσία της, προσπαθώντας να προβλέψει τα πιθανά αποτελέσματα και τις πιθανότητες εκδήλωσης ενός απρόσμενου γεγονότος στο μέλλον και παράλληλα να προγραμματίσει όσο το δυνατόν καλύτερα το μέλλον της επιχείρησης. Παρόλη την αναγκαιότητα της ανάλυσης κινδύνου, πολλές έρευνες διαπιστώνουν ότι είναι περιορισμένος ο αριθμός των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν εργαλεία ανάλυσης επιχειρηματικού κινδύνου .

Σκοπός της ανάλυσης του επιχειρηματικού κινδύνου είναι να διαχειρισθεί όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά την αβεβαιότητα, ώστε να λαμβάνονται όσο το δυνατό καλύτερες αποφάσεις σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητάς. Ως κίνδυνος σε σχέση με την αβεβαιότητα ορίζεται «το συσσωρευτικό αποτέλεσμα της πιθανότητας εμφάνισης της αβεβαιότητας, η οποία μπορεί να επιδράσει θετικά ή

αρνητικά τους σκοπούς της επιχειρηματικής δραστηριότητας» (Feblowitz and Hagerty, 2003, p.2) .

Χρησιμοποιώντας μία μέθοδο η οποία μετρά ποσοτικές πληροφορίες (συμπεριλαμβανομένης και της πιθανότητας) γύρω από τη πιθανή επίδραση ενός απρόσμενου γεγονότος, τροφοδοτεί με καλύτερα δεδομένα αυτόν που θα λαμβάνει τις αποφάσεις.

Οι επιχειρήσεις αλλά και οι τράπεζες αναπτύσσουν προληπτικούς μηχανισμούς μέτρησης πιστωτικού κινδύνου. Κρίνεται απαραίτητο να διενεργείται έλεγχος φερεγγυότητας πριν τη συναλλαγή είτε με υφιστάμενο είτε με νέο πελάτη, καθώς και η τουλάχιστον ετήσια αξιολόγηση πελατολογίου και η τοποθέτηση τους σε βαθμίδες επικινδυνότητας (Sutton, Smedley and Arnold, 2008, p.3).

Ο βαθμός φερεγγυότητας μιας οικονομικής μονάδας αξιολογείται σύμφωνα με την τήρηση ή μη των συμφωνηθέντων όρων αποπληρωμής μιας υποχρέωσης είτε προς τις τράπεζες είτε προς τους προμηθευτές της. Οι πιστωτές οφείλουν να λαμβάνουν γνώση αντικειμενικών αξιολογήσεων αναφορικά με την κατάσταση φερεγγυότητας του συναλλασσόμενου πελάτη τους, ώστε να μην απολέσουν το προσδοκώμενο έσοδο από την πώληση (επισφάλεια). Η αξιολόγηση της φερεγγυότητας βασίζεται στον υπολογισμό της πιθανότητας αθέτησης (Probability of Default) της υποχρέωσης, όπου βάσει του συμφώνου Basel II που διέπει τις αξιολογήσεις κινδύνων στη τραπεζική αγορά, είναι η αθέτηση – καθυστέρηση πέρα των 90 ημερών (HELLASTAT, 2008, p.1).

Ας δούμε όμως ποιες είναι οι συνιστώσες του επιχειρηματικού (Αρτίκης, 2002, p.58 και τράπεζας Alpha Bank, 2007):

#### (α) Κίνδυνος Χρεοκοπίας

Από τους κινδύνους που διατρέχει η επιχείρηση, σοβαρότερος είναι ο κίνδυνος χρεοκοπίας που εκφράζει το ενδεχόμενο οριστικής λήξης της δραστηριότητάς της και (συνήθως) απώλειας των κεφαλαίων των μετόχων της, πολλές φορές δε και των δανειστών της.

#### (β) Πιστωτικός κίνδυνος

Ο πιστωτικός κίνδυνος προκύπτει από τις πωλήσεις της εταιρείας προς πελάτες και την πιθανότητα αδυναμίας εξόφλησης των υποχρεώσεων τους προς την εταιρεία. Πολλές φορές οι εταιρείες λαμβάνουν εγγυητικές επιστολές, έναντι της εξασφάλισης τους.

(γ) Κίνδυνος ρευστότητας

Η εταιρεία διατρέχει κίνδυνο ρευστότητας όταν υπάρχει έλλειψη διαθεσιμότητας σημαντικών ταμιακών διαθεσίμων και επαρκών πιστωτικών ορίων, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην διαθέτει τα κατάλληλα κεφάλαια για την εκπλήρωση των συναλλακτικών της υποχρεώσεων.

(δ) Κίνδυνος ταμιακών ροών και κίνδυνος μεταβολών εύλογης αξίας λόγω μεταβολών των επιτοκίων

Όταν η εταιρεία έχει τοκοφόρα περιουσιακά στοιχεία λόγω της τοποθέτησης των διαθεσίμων της σε μη προθεσμιακές καταθέσεις μηδενικού ρίσκου και προσυμφωνημένου επιτοκίου, υπάρχει κίνδυνος ταμιακών ροών και κίνδυνος μεταβολών εύλογης αξίας, λόγω μεταβολών των επιτοκίων.

Επίσης υπάρχει κίνδυνος λόγω μεταβολής των επιτοκίων για την εταιρεία, που προέρχεται κυρίως από τα μακροπρόθεσμα δάνεια.

(ε) Συναλλαγματικός Κίνδυνος

Όταν ο όμιλος ή η εταιρεία δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο και συνεπώς εκτίθεται σε συναλλαγματικό κίνδυνο προερχόμενο κυρίως από τα ξένα νομίσματα και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Στόχος της εκάστοτε διοίκησης είναι η αντιστάθμιση του κινδύνου, εξισορροπώντας τις απαιτήσεις και τις υποχρεώσεις της εταιρείας κατά νόμισμα. Κάθε εταιρεία προαγοράζει και προπωλεί συνάλλαγμα.

(ζ) Λειτουργικός κίνδυνος

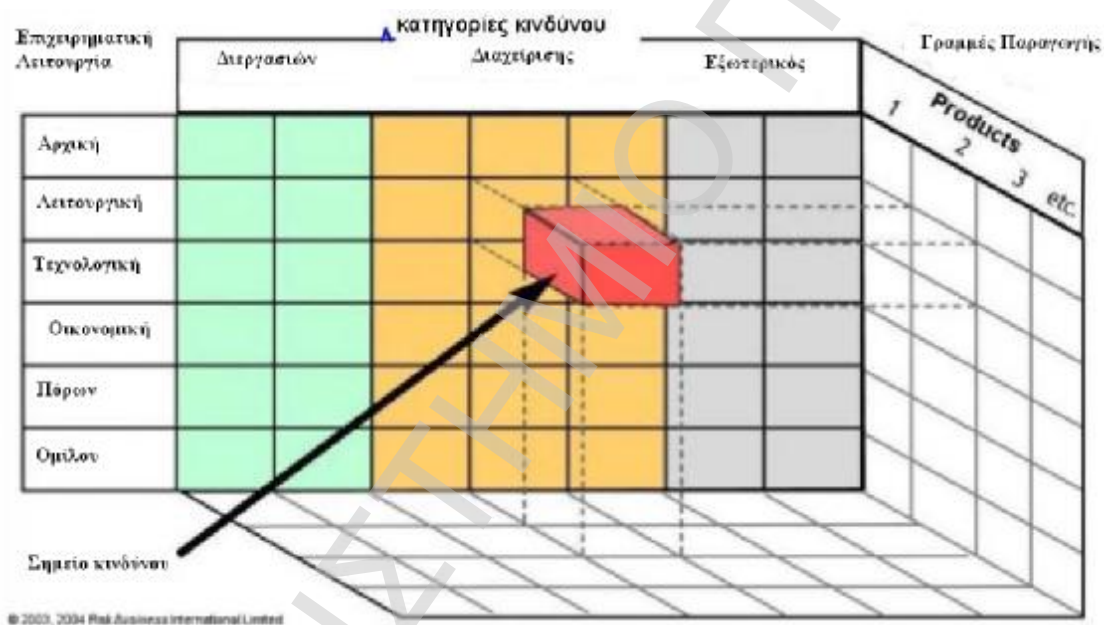
Λειτουργικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος ζημίας που προέρχεται από ανεπαρκείς ή ανεπιτυχείς εσωτερικές διαδικασίες, συστήματα, ανθρώπους ή από εξωτερικά γεγονότα.

Η ιδιαίτερη σημασία που αποκτά στις μέρες ο επιχειρηματικός κίνδυνος έχει οδηγήσει πολλούς οργανισμούς να ασχοληθούν με αυτόν και να αναπτύξουν μεθόδους μέτρησης του. Μία τέτοια μέθοδος είναι και η μέθοδος Risk Business Framework που αναπτύχθηκε περισσότερο για τραπεζικούς οργανισμούς αλλά που μπορεί να εφαρμοστεί εύκολα και σε άλλες επιχειρήσεις, από τον οργανισμό KPIex (Risk business framework).

Η μέθοδος αναπτύχθηκε με γνώμονα την αναγνώριση του κινδύνου στις πολλαπλές λειτουργικές δραστηριότητες μίας επιχείρησης. Είναι στην ουσία ένα πολυδιάστατο μοντέλο όπως απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα το οποίο αποτελείται από τρία συστατικά μέρη :

1. Ομάδες προϊόντων ή υπηρεσιών, οι ομάδες αυτές καθορίζονται από την Βασιλεία II και αποτελούν την μια όψη του τρισδιάστατου μοντέλου.
2. Λειτουργικοί κίνδυνοι, που κατηγοριοποιούνται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες τους διαδικαστικούς, των επαφών με πελάτες, εταίρους κλπ., και τους εξωτερικούς.
3. Επιχειρηματικές λειτουργίες είναι η τελευταία διάσταση του πλαισίου, η οποία δημιουργήθηκε από την συστηματική παρακολούθηση διεκπεραίωσης ενός πλήρους κύκλου ζωής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

**Διάγραμμα 2:** Risk business framework



(Πηγή: [“Risk business framework”](#),

<http://www.kriex.org/WhatIsRiskBusinessFramework.aspx>)

Οι επιχειρηματικές λειτουργίες αντιπροσωπεύουν ένα σύνολο από διεργασίες, καθήκοντα και δραστηριότητες, οι οποίες οδηγούν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα του κύκλου, όπως την τιμολόγηση, την εμπορική δοσοληψία κλπ.

Η προσθήκη μίας τρίτης διάστασης στο τετράγωνο κινδύνου δημιουργεί ένα κύβο κινδύνου, ο οποίος παρέχει ένα πολύ λεπτομερή μηχανισμό προσδιορισμού της πηγής του κινδύνου. Παράλληλα επιτρέπει την δημιουργία συγκεκριμένων δεικτών κινδύνου για την μέτρηση και την διαχείριση του.



Μία άλλη δημοφιλής μέθοδος είναι αυτή της ανάλυσης πιστωτικού κινδύνου που βασίζεται στο μοντέλο Credit Risk Tracker (CRT) το οποίο ανέπτυξε ο διεθνής οίκος Πιστοληπτικής Αξιολόγησης Standard & Poor's Risk Solutions (Credit risk management solutions from Risk Solutions).

Ειδικότερα, το μοντέλο CRT, εκτιμά την πιθανότητα μία επιχείρηση να καθυστερήσει τις πληρωμές της για περισσότερες από 90 ημέρες κατά τρόπο απόλυτα αντικειμενικό, καθώς λαμβάνει υπόψη της αποκλειστικά, τα επίσημα δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων, καθώς και τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας.

Το PD (payment delay) είναι ο πλέον διαφανής και εύκολος τρόπος αξιολόγησης του πιστωτικού κινδύνου μίας επιχείρησης ακόμη και για τον μη ειδικό: PD = 0% σημαίνει ότι πρακτικά δεν υπάρχει περίπτωση η επιχείρηση να καθυστερήσει τις πληρωμές της (εξαιρετικά σπάνιο διεθνώς καθώς μόλις 6 επιχειρήσεις –εκτός χρηματοπιστωτικού τομέα- βρίσκονται σε αυτήν την κατηγορία, οι Microsoft, Exxon Mobil, General Electric, Pfizer, Johnson & Johnson & Automatic Data Processing), ενώ PD=100% σημαίνει ότι η εταιρεία έχει ήδη αθετήσει τις υποχρεώσεις της και βρίσκεται σε καθεστώς πτώχευσης. Κατά συνέπεια, όσο χαμηλότερο (δηλαδή κοντά στο 0%) είναι το PD τόσο «ασφαλέστερη» από πλευράς πιστωτικού κινδύνου θεωρείται μία επιχείρηση. Η πιθανότητα αθέτησης έχει εξορισμού προβλεπτικό χαρακτήρα, με χρονικό ορίζοντα 5ετίας, δείχνοντας πως εξελίσσεται το PD ανά έτος. Επί της ουσίας το PD ορίζεται ως ο λόγος των χρεωστικών τόκων/ Λειτουργικά κέρδη της επιχείρησης Έτσι αν μία εταιρεία έχει 8€ τόκους και 100€ λειτουργικά κέρδη τότε PD=8%.

Πέραν όμως από το απλό στην ερμηνεία του PD, η Standard and Poor's προχωρά και σε αντιστοίχιση του με τα γνωστά Ratings, τους κωδικοποιημένους δηλαδή βαθμούς που δίνει διεθνώς στις επιχειρήσεις που αξιολογεί. Το **Credit Rating** έχει ως στόχο την εκτίμηση της πιστοληπτικής ικανότητας των εξεταζόμενων επιχειρήσεων σε σχέση με την πιθανότητα εμφάνισης ασυνέπειας ή και πτώχευσής τους, σε χρονικό ορίζοντα ενός έτους. Η εκτίμηση αυτή βασίζεται στην ανάλυση εμπορικών και οικονομικών στοιχείων, καθώς και στοιχείων συναλλακτικής συμπεριφοράς όπως αυτά προέκυψαν από δημοσιευμένα στοιχεία και συνεντεύξεις με τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Έτσι για παράδειγμα, τα QDRE (Quantitatively Derived Rating Estimates), δηλαδή οι εκτιμήσεις του Rating βάσει του ποσοτικού μοντέλου, έχουν το

ευρύτερα γνωστό πρότυπο AAA, B, B+ κλπ, όπου για παράδειγμα AAA παίρνουν επιχειρήσεις με μέγιστο PD 0.02%, BB με PD μεταξύ 1,48% και 2,11% κοκ. Η χρήση των rates είναι πρακτικά ισοδύναμη με τα PD, με τη διαφορά ότι ομαδοποιεί τις επιχειρήσεις σε 11 κατηγορίες, (AAA οι καλύτερες C οι χειρότερες), επιτρέποντας τη γρηγορότερη κατάταξη και σύγκριση μεταξύ διαφορετικών εταιρειών.

Επιπρόσθετα, στο προϊόν αυτό ενσωματώνεται εκτίμηση για το πιστωτικό όριο καθώς και σημαντικές πληροφορίες / παρατηρήσεις (γεγονότα Alarm).

Ακόμη έχουν δημιουργηθεί ορισμένοι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες (Αρτίκης, 2003, p.128-130) που με τη βοήθειά τους εκτιμάται η μακροχρόνια ικανότητα μιας επιχείρησης, να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της και ο βαθμός προστασίας που απολαμβάνουν οι πιστωτές της. Αυτοί είναι :

- Ίδια Κεφάλαια /Σύνολο Παθητικού
- Κυκλοφορούν Ενεργητικού / Σύνολο Ενεργητικού
- Κέρδη προ Φόρων / Πωλήσεις
- Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις/ Σύνολο ενεργητικού
- Καταθέσεις Όψεως + Ταμειηρίου/ Σύνολο Καταθέσεων

Στο χρηματιστήριο τέλος για τις εισηγμένες εταιρείες, ο μη συστηματικός κίνδυνος υπολογίζεται με τον συντελεστή b (beta) συγκεντρώνοντας στοιχεία για την ποσοστιαία μεταβολή της τιμής της μετοχής, σε σύγκριση με την μεταβολή του γενικού δείκτη τιμών των μετοχών (Αρτίκης, 2002, p.235). Αν ο συντελεστής b (beta) είναι μεγαλύτερος της μονάδος, τότε και η μεταβολή της εν λόγω μετοχής είναι μεγαλύτερη της μεταβολής του Γενικού δείκτη, τότε η μετοχή θεωρείται επιθετική και επομένως αυξημένου κινδύνου.

## 4.6 Βιβλιογραφία

### *Ελληνική Βιβλιογραφία*

Alpha Bank (2007), «Απολογισμός δραστηριοτήτων 2007»,  
[http://www.alpha.gr/files/investorrelations/APOLOGISMOS\\_2007\\_GR.pdf](http://www.alpha.gr/files/investorrelations/APOLOGISMOS_2007_GR.pdf)

Αρτίκης, Γ. (2002), «Χρηματοοικονομική διοίκηση: Αποφάσεις επενδύσεων», Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα

Αρτίκης, Γ. (2003), «Χρηματοοικονομική Διοίκηση : Ανάλυση και προγραμματισμός», Interbooks, Αθήνα

Γκοτζαγεώργης, Γ. (2005), «Ο προϋπολογισμός ως σημαντικός παράγοντας του στρατηγικού marketing τουριστικών επιχειρήσεων», Διαφάνειες, [apogeosolutions.net/dimosorestidos/files/main/.../19\\_10\\_05.ppt](http://apogeosolutions.net/dimosorestidos/files/main/.../19_10_05.ppt)

HELLASTAT (2008), «Συμπεράσματα διαχρονικής αξιολόγησης φερεγγυότητας Ελληνικών επιχειρήσεων και προβλέψεις», έκθεση, Καθημερινή φύλλο 13.10.2008

ICAP Group, «Κλαδικές Μελέτες», <http://www.icap.gr/ECPage.aspx?id=1090&nt=148&lang=1>

ICAP Group [b], «Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Marketing», <http://www.icap.gr/Default.aspx?id=7603&nt=18&lang=1>

Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, «Έρευνα επενδύσεων», [http://www.iobe.gr/index.asp?a\\_id=702](http://www.iobe.gr/index.asp?a_id=702)

FBC συμβουλευτική, «Επιχειρησιακά Σχέδια», <http://www.fbc.gr/index.php?id=13>

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), «Εισαγωγή στην διοίκηση επιχειρήσεων», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Πολυτεχνείο Κρήτης, Φυτώριο Ιδεών Φοιτητών Πανεπιστημίου (UNISTEP-PLUS), “Marketing Plan”, [http://www.liaison.uoc.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=86&Itemid=96](http://www.liaison.uoc.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=86&Itemid=96)

Σιώμοκος, Γ. (2004), «Στρατηγικό μάρκετινγκ», εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα

### ***Ξενόγλωσση βιβλιογραφία***

Aberdeen group Inc. (2007b), “The responsive supply chain management”, survey, [www.aberdeen.com](http://www.aberdeen.com)

Bontis, N. (1996), “There’s a price on your head: Managing intellectual capital strategically”, Business Quarterly, pp. 41-47

Courtney, H. Horn, J. and Kar, J. (2009), “Getting into your competitor’s head”, The McKinsey Quarterly

Febowitz, J. Hagerty, J. (2003), “Basic steps now can mitigate operational risk before Sarbanes-Oxley forces the issue”, an AMR Research Inc. report

Gallati, R. (2003), “Risk management and capital adequacy”, McGraw-Hill professional

Kinnearand, T. and Root, A. (1994), “Survey of Marketing Research: Organizations, Functions, Budget, Compensation”, Chicago: American Marketing Association

Lowe, M. (1999), “Business Information at Work”, Aslib/imi

Looser, U. and Schlapfer, B. (2001), “The new venture adventure”, McKinsey & Company, Inc

Montgomery, D. Moore, M. and Urbany, J. (2005), “Reasoning about competitive reactions: Evidence from executives”, Marketing Science, Volume 24 Number 1, pp. 138–149

Mullins, J. (2009), “Why Business plan don’t deliver”, <http://sloanreview.mit.edu/>

Paufler, Al. και Αξαρχολόγλου, Κ. (2009), «Διαχείριση της κρίσης ξεπερνώντας των Τεϊλορισμό», άρθρο στην Καθημερινή, οικονομικό φύλλο της 24/05/2009, σελ. 6

Porter, M. (1996), “What is Strategy”, Harvard business review, No. November/December

Risk business framework,

<http://www.kriex.org/WhatIsRiskBusinessFramework.aspx>

Rodriguez, B. (2003), “A New Insight into the Valuation of Start-ups: Bridging the Intellectual Capital Gap in Venture Capital Appraisals”, Electronic Journal on Knowledge Management, Volume 1 Issue 2, pp.125-138

Sahlman, A. (1997), “How to write a great business Plan”, Harvard Business Review, <http://web.mit.edu/peso/Pes1/HBS%20%20How%20to%20Write%20Great%20Biz%20Plans.pdf>

Οι απόψεις του καθηγητή Knight παρατίθενται στο άρθρο του Shubic M. (1954), “Information, risk, Ignorance and Economy Indeterminacy”, Quarterly Journal of Economic, Vol. 68, No. 4, pp. 629-640

Standard & Poor’s (2008), “Credit risk management solutions from Risk Solutions”, [http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/media/Credit\\_Risk\\_Tracker\\_NA\\_01\\_09.pdf](http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/media/Credit_Risk_Tracker_NA_01_09.pdf)

Sutton, S. Smedley, G. and Arnold, V. (2008), “Accounting for Collaborative Supply Chain Relationships”, The International Journal of Digital Accounting Research, Vol. 8 N. 14, pp.1-22

Wikipedia, “Business plan”, [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_plan)

Wikipedia, “Systematic risk”, [http://en.wikipedia.org/wiki/Systematic\\_risk](http://en.wikipedia.org/wiki/Systematic_risk)

Woodruff, R. (1997), “Customer value: The next source for competitive advantage”, Academy of Marketing Science Journal, Vol. 25 No 2, pp. 139-153

World Bank (2006), “Ease of doing business βαθμός method full report 2007”, a co publication of the World Bank and the International Finance Corporation, [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

Yankelovich, D. and Meer, D. (2006), “Rediscovering Market Segmentation”, Harvard business review, pp. 122-131

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

### 5. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ανεξάρτητα αν η επιχείρηση ανήκει στον κλάδο της παραγωγής, των υπηρεσιών ή του λιανικού εμπορίου, υπάρχουν θεμελιώδεις λειτουργίες που την διέπουν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό. Η ηγεσία κάθε επιχείρησης θα πρέπει όχι μόνο να εκτιμά την σημασία αυτών των λειτουργιών, αλλά να μάθει να διαχειρίζεται την αλληλεπίδρασή τους και να τις ενσωματώνει σε μία ολοκληρωμένη επιχειρηματική οντότητα.

Θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε ποιες πληροφορίες είναι απαραίτητες στην διοικητική ηγεσία, ώστε να μπορεί να λαμβάνει τις δυνατό ορθότερες αποφάσεις, για αυτές τις σημαντικές λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης .

Οι σημαντικές λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης, για τις οποίες καλούμαστε να αναζητήσουμε τις απαραίτητες πληροφορίες, περιγράφονται περιληπτικά ακολούθως:

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί ίσως το σπουδαιότερο κεφάλαιο της. Η επιλογή του προσωπικού επομένως, αποτελεί μία κορυφαία εταιρική λειτουργία. Η σαφή περιγραφή των θέσεων εργασίας, καθώς και η αντικειμενική αξιολόγηση του υποψήφιου εργαζόμενου είναι το πρώτο βήμα για μια επιτυχή πρόσληψη. Παράλληλα η ηγεσία της επιχείρησης θα πρέπει διαρκώς να επιδιώκει την βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος με γνώμονα την απρόσκοπτη ενασχόληση των εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω συνεχούς ενημέρωσης για τις τάσεις που επικρατούν διεθνώς, γύρω από τα εργασιακά θέματα.

Οι διαδικασίες λειτουργίας (Standard Operating Procedures) αποτελούν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Αν οι διαδικασίες αυτές περιέχουν τις κατάλληλες πληροφορίες αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο προώθησης της στρατηγικής και της πολιτικής ενός οργανισμού.

Επίσης η σύγχρονη τεχνολογία θέτει στην διάθεση των επιχειρήσεων πολύ χρήσιμα εργαλεία, όπως είναι τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ή συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων (ERP-Enterprise resources planning), με τα οποία η επιχείρηση διασφαλίζει μια ολοκληρωμένη πληροφοριακή υποστήριξη. Η επιλογή του συστήματος και η εγκατάστασή του στην επιχείρηση, μπορούν να αναβαθμίσουν

την λειτουργία της, ενώ οι πληροφορίες που αρχικά καταχωρούνται και ακολούθως αξιολογούνται και αξιοποιούνται σε μία επιχειρηματική μονάδα μέσω ενός τέτοιου συστήματος, υποστηρίζουν σε μεγάλο βαθμό τις ορθές διοικητικές αποφάσεις.

Τέλος στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί η έννοια του κόστους και θα παραθέσουμε τις βασικότερες μεθόδους κοστολόγησης. Το κόστος δημιουργείται από την εκτέλεση δραστηριοτήτων, ενώ η σωστή πληροφόρηση γύρω από το επιχειρηματικό κόστος αλλά και ο περιορισμός των περιττών δαπανών, αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς το τελικό προϊόν παράγεται πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές.

### 5.1 Ανθρώπινο Δυναμικό

Ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι αυτοί που θα την στηρίξουν, θα την κάνουν ένα ζωντανό οργανισμό. Τα κύτταρα του οργανισμού αυτού είναι τα μέλη του προσωπικού σε συνεχή αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση (Ράφτης, 1984, p.19). Η επιχείρηση πρέπει ευθυγραμμίζει τους στρατηγικούς της στόχους με τους ανθρώπινους πόρους της, έτσι ώστε αυτοί να αναπτύσσονται, να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και να δέχονται τη μέριμνα της εταιρείας, ώστε να επιτυγχάνεται η άριστη αξιοποίησή τους και η τελική επιτυχία (Bryan and Joyce, 2009, p.9).

Το Management σημαίνει κατά κύριο λόγο διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Οι πόροι οδηγούν στις ικανότητες (ομάδες πόρων) και οι ικανότητες δημιουργούν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπου προσφέρει την στρατηγική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης ή με άλλα λόγια τα κέρδη πάνω από τον μέσο όρο. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ίδια η επιχείρηση. Είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της.

Την διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν (Χυτήρης, 2001, p.11).

Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαχειρίζονται τους διαθέσιμους πόρους με άριστο τρόπο, ορίζει την επιτυχία της εταιρείας. Ο σεβασμός, ο διάλογος, η ενδυνάμωση και επίσης το ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας είναι θεμελιώδη στοιχεία για την εξασφάλιση της αφοσίωσης και της

συμμετοχής των ατόμων στην πορεία προς την αριστεία. Η επιχείρηση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει όλες τις ικανότητες των υπαλλήλων της σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2006, p.17).

Πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να διευρυνθεί η έκταση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και των υπαλλήλων της.

Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον (Χυτήρης, 2001, p.15).

Οι υπάλληλοι πρέπει να βοηθούνται, ώστε να επιτυγχάνουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Σημαντική διάσταση της διοίκησης προσωπικού είναι η μέριμνα για να νιώθουν καλά οι υπάλληλοι.

Η διοίκηση κάθε επιχείρησης θα πρέπει να προγραμματίζει, να διοικεί και να βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια, σε συνάρτηση με τον μακροχρόνιο προγραμματισμό της.

Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να εφαρμόζει απαρέγκλιτα τις ακόλουθες δράσεις (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2006, p.17):

- α. Ανάλυση ανά τακτά χρονικά διαστήματα των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, συνεκτιμώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μετόχων.
- β. Ανάπτυξη και γνωστοποίηση της πολιτικής για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται στη στρατηγική και τον προγραμματισμό της επιχείρησης.
- γ. Διασφάλιση επαρκούς και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού (πρόσληψη, κατανομή, εξέλιξη), ώστε να πραγματοποιούνται τα έργα και να επιτυγχάνεται η αντιστοίχιση έργων και ευθυνών.
- δ. Παρακολούθηση των ανθρωπίνων πόρων που έχουν επενδυθεί στην παραγωγή και ανάπτυξη της επιχείρησης.
- ε. Ανάπτυξη και συμφωνία για μια σαφή πολιτική που περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια προσλήψεων, προαγωγών, αμοιβών, επιβραβεύσεων και κατανομών των διοικητικών λειτουργιών.



στ. Εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας σε όλη τη εταιρεία συμπεριλαμβανομένης και της μέριμνας για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.

ζ. Διαχείριση των προσλήψεων και της εξέλιξης του προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη την αρχή της ίσης μεταχείρισης αυτού, τη δημιουργία ίσων ευκαιριών και τα στοιχεία της ποικιλομορφίας (π.χ. φύλο, σεξουαλικός προσανατολισμός, σωματική αναπηρία, ηλικία, φυλή και θρησκεία).

η. Δημιουργία συνθηκών εργασίας που εξασφαλίζουν την ισόρροπη σχέση μεταξύ των ατομικών αναγκών και των υπηρεσιακών υποχρεώσεων.

θ. Μέριμνα για τις ανάγκες των ΑΜΕΑ και των μειονεκτούντων υπαλλήλων.

Διαρκής στόχος της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της με γνώμονα την επίτευξη των στρατηγικών της επιλογών και κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσα από τις ικανότητες των υπαλλήλων της.

Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η εταιρεία να εναρμονιστεί με τις εξής πρακτικές (όπως παραπάνω, p.18) :

α. Προσδιορισμός των τρεχουσών ικανοτήτων σε γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο.

β. Συζήτηση, διαμόρφωση και γνωστοποίηση της στρατηγικής για την ανάπτυξη των ικανοτήτων. Αυτό αφορά ένα συμφωνημένο συνολικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα βασισμένο στις υφιστάμενες οργανωτικές και ατομικές ανάγκες (π.χ. διαχωρισμός υποχρεωτικών και προαιρετικών προγραμμάτων).

γ. Ανάπτυξη και συμφωνία για προσωπική επιμόρφωση και σχέδια ανάπτυξης όλων των υπαλλήλων με ειδική έμφαση σε θέματα μάνατζμεντ, ηγεσίας και ικανοτήτων στο χειρισμό των σχέσεων με διαφορετικούς πελάτες και εταίρους της επιχείρησης. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνει και επιμόρφωση σε θέματα παροχής δικτυακών υπηρεσιών, νέων τεχνολογιών κλπ.

δ. Υποστήριξη και βοήθεια προς τους νέους υπαλλήλους (π.χ. με την καθοδήγηση και τη διδασκαλία από έμπειρους εργαζόμενους).

ε. Προώθηση της εσωτερικής και εξωτερικής κινητικότητας των υπαλλήλων.

στ. Ανάπτυξη και προώθηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης (π.χ. με πολυμέσα, κατάρτιση στο χώρο της εργασίας και ηλεκτρονική μάθηση).

Παράλληλα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδιώκουν έναν ανοικτό διάλογο με στόχο την ανάπτυξη και την ενδυνάμωσή του προσωπικού. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται με ένα οργανωμένο πρόγραμμα ενεργειών όπως (όπως παραπάνω) :

1. Προώθηση μιας κουλτούρας ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου και ενθάρρυνσης της συλλογικής εργασίας.
2. Δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τη γέννηση ιδεών και προτάσεων από τους υπαλλήλους και ανάπτυξη των σχετικών μηχανισμών (π.χ. σχέδια προτάσεων, ομάδες εργασίας, καταγισμός ιδεών).
3. Συμμετοχή των υπαλλήλων και των εκπροσώπων τους στην ανάπτυξη των προγραμμάτων, στρατηγικών, στόχων, στο σχεδιασμό των διαδικασιών και στην αναγνώριση και εφαρμογή των προτάσεων βελτίωσης.
4. Συμφωνία και συναίνεση μεταξύ διοικητικών στελεχών και υπαλλήλων για τους στόχους και τους τρόπους μέτρησης της επίτευξής τους.
5. Συστηματική διεξαγωγή ερευνών για στάσεις και αντιλήψεις του προσωπικού.
6. Εξασφάλιση όρων ανάδρασης και αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών.
7. Συσκέψεις με τους εκπροσώπους των υπαλλήλων (π.χ. με τα συνδικάτα).

Για να αποδώσει όμως το ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να εργάζεται σε ένα εργασιακό περιβάλλον που θα υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες (Heizer and Render, 2004, διαφάνεια 1-26).

Στις μέρες μας η αξία του εργασιακού περιβάλλοντος γίνεται όλο και πιο σημαντική. Δεδομένου ότι το εργασιακό περιβάλλον συχνά ήταν και εξακολουθεί να είναι αιτία ασθένειας, αναπηρίας ή θανάτου για πολλούς εργαζόμενους, έχει γίνει αντικείμενο μελέτης πολλών κλάδων της επιστήμης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997, p.157). Πολλές εταιρείες επιδιώκουν την βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας και μάλιστα υπάρχει μία διεθνή αλλά και εθνική μέθοδος αξιολόγησης του εργασιακού χώρου με αντικειμενικά κριτήρια (Great Place to Work Institute).

Σκοπός αυτής της αξιολόγησης, η οποία γίνεται μέσω έρευνας ανάμεσα σε εργαζόμενους, είναι να καταδείξει ποια είναι τα οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι εκείνοι, οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία που εργάζονται και παραμένουν πιστοί σε αυτήν.

Η ηγεσία μίας επιχείρησης η οποία έχει αναλάβει την δέσμευση απέναντι στο προσωπικό της για την συνεχή βελτίωση των συνθηκών εργασίας ώστε το προσωπικό

να αφιερώνεται απρόσκοπτα στο έργο του, πρέπει να συλλέγει τις πληροφορίες που αναφέρονται στις παραπάνω έρευνες και να τις αξιοποιεί με τέτοιο τρόπο, ώστε αν υπάρχουν εφαρμόσιμες μέθοδοι και στην δική της επιχείρηση, να προσπαθήσει να τις εφαρμόσει, ώστε να βελτιώσουν το επίπεδο εργασίας.

Ένα άλλο μεγάλο θέμα που απασχολεί διοίκηση και εργαζόμενους είναι το θέμα των παροχών. Σύμφωνα με μία έρευνα που πραγματοποίησε το Great Place to Work Institute, Inc. σε συνεργασία με το ALBA business school ανάμεσα σε 109 επιχειρήσεις και 16.095 εργαζόμενους, διαπιστώθηκε ότι οι πλέον 10 συνηθισμένες παροχές προς τους εργαζόμενους είναι οι ακόλουθες (Great Place to Work Institute Inc. and ALBA business school, 2009, διαφάνεια 15) :

- Εσωτερική εκπαίδευση και σεμινάρια
- Εκδηλώσεις και συνεστιάσεις εργασιακές
- Ομαδική ασφαλιστική κάλυψη υγείας
- Κατ' ελάχιστο πληρωμή πάνω από την συλλογική σύμβαση
- Αντικειμενικό σύστημα αποζημιώσεων
- Ασφάλεια έναντι ανικανότητας ή ατυχήματος
- Πληρωμή βάση απόδοσης
- Ιατρός εργασίας και νοσοκόμα
- Ευέλικτο ωράριο για τις πρόσφατες μητέρες
- Ετήσιος ιατρικός έλεγχος.

Με την σειρά τους οι εργαζόμενοι θεωρούν τις ακόλουθες 10 παροχές τις λιγότερο σημαντικές (όπως παραπάνω, διαφάνεια 34):

- Βραβεία και αναγνώριση (π.χ. ο καλύτερος υπάλληλος του μήνα)
- Δώρο γάμου
- Εκδηλώσεις και συνεστιάσεις εργασιακές
- Γυμναστήριο και ψυχαγωγικό κέντρο
- Εισιτήρια για αθλητικούς αγώνες, κινηματογράφο και Θέατρο.
- Πρόγραμμα αδειών άνευ αποδοχών
- Γραφική ύλη για τα παιδιά των εργαζομένων στα σχολεία
- Αδεία στην ονομαστική εορτή ή ημέρα γενεθλίων
- Παροχή μετοχών έναντι πληρωμής
- Παροχή ρεπό έναντι πληρωμής

Οι παροχές που θεωρούνται πιο σημαντικές για τους εργαζόμενους μετά από την σταθερότητα της εργασίας, εξαρτώνται από την ειδικότητα τους. Αλλά αυτές που ικανοποιούν τους περισσότερους είναι (όπως παραπάνω, διαφάνεια 39):

- Το ομαδικό ασφαλιστικό συμβόλαιο υγείας
- Η τράπεζα αίματος και η παροχή αντίστοιχης αιμοδοτικής άδειας
- Ο ετήσιος Ιατρικός έλεγχος
- Ασφάλεια έναντι ανικανότητας ή ατυχήματος
- Η μεταφορά από και προς την εταιρεία
- Εσωτερική εκπαίδευση και σεμινάρια
- Ευέλικτο ωράριο για τις πρόσφατες μητέρες
- Επιπλέον ημέρες αδειάς για τις πρόσφατες μητέρες
- Εκδηλώσεις και συνεστιάσεις εργασιακές
- Ιατρός εργασίας και νοσοκόμα

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα η εμπιστοσύνη προς την εταιρεία από τους εργαζόμενους καλλιεργείται μέσω τριών παραγόντων :

Της Αξιοπιστίας που προέρχεται από :

- την επικοινωνία που είναι ανοικτή και προσβάσιμη από όλους σε όλους
- την επάρκεια σε ανθρώπινους και υλικούς πόρους
- την εκπλήρωση με συνέπεια του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης

Του Σεβασμού που προέρχεται από :

- την υποστήριξη της επαγγελματικής εξέλιξης και την εκδήλωση εκτίμησης στα πρόσωπα
- την συνεργασία με τους εργαζόμενους για σημαντικές αποφάσεις
- την φροντίδα προς τους εργαζόμενους, αναγνωρίζοντας τους ως προσωπικότητες με ιδιωτική ζωή

Της Δικαιοσύνης που προέρχεται από :

- την ίση μεταχείριση έναντι όλων στην επιβράβευση
- την αμεροληψία στις προσλήψεις και προαγωγές
- την έλλειψη διακρίσεων λόγω ομορφιάς

Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997, p.30). Οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι όταν αναγνωρίζεται η εργασία τους και η συνεισφορά τους ως άτομα, η ενεργή συμμετοχή τους σε μία ομάδα εργασίας και η ύπαρξη τους μέσα στην εργασιακή κοινωνία. Ενώ η συναδελφικότητα καλλιεργείται, όταν δίνεται η δυνατότητα στον καθένα να είναι ο εαυτός του, όταν δημιουργείται ένα κοινωνικά φιλικό και ευπρόσδεκτο σε νέους περιβάλλον και τέλος όταν δίνεται η αίσθηση της οικογένειας και της ομάδας.

Οι παροχές θα πρέπει να προσαρμόζονται περισσότερο στις ανάγκες κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά όσο η διαφοροποίηση μεταξύ τους αυξάνει.

Οι παροχές που επικεντρώνονται στην ευελιξία των ωραρίων και την ισορροπία της ζωής του εργαζόμενου συνεχώς κερδίζουν έδαφος, όπως και οι παροχές για την ανάπτυξη της καριέρας του. Μεγάλη ανταπόκριση επίσης βρίσκουν τα σεμινάρια με στόχο την βοήθεια των εργαζομένων σε θέματα διαχείρισης των αποταμιεύσεων και άλλων περιουσιακών τους στοιχείων. Διάφορες εκδηλώσεις με θέματα βελτίωσης της υγείας και σωστής διατροφής ενδιαφέρουν τους εργαζόμενους αλλά και τις οικογένειές τους, ενώ συμβουλές ειδικών σε θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους γονείς αντιμετωπίζονται με μεγάλη σοβαρότητα.

Γενικά το θέμα των παροχών προς τους εργαζόμενους είναι ένα ευαίσθητο κομμάτι που διαμορφώνει σε μεγάλο ποσοστό το εργασιακό κλίμα. Θα πρέπει να γνωρίζουμε όμως ότι οι παροχές δεν είναι όλες για όλους τους εταιρικούς οργανισμούς, γι' αυτό θα πρέπει να επανεξετάζονται περιοδικά με γνώμονα να ικανοποιούνται μέσω αυτών οι βαθύτερες ανάγκες του προσωπικού.

Ήρθε η ώρα όμως να επεξεργαστούμε το πολύ σημαντικό ζήτημα για κάθε επιχείρηση, αυτό της επιλογής Ανθρώπινου δυναμικού. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται στην εκτίμηση του αριθμού και του τύπου του προσωπικού που απαιτείται για να εκπληρωθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού (όπως παραπάνω, p.51). Αρχικά μέσα από το επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας έχει εκπονηθεί ένα οργανόγραμμα με το οποίο προσδιορίζονται οι συνολικές ανάγκες σε προσωπικό αναλόγως των διοικητικών και παραγωγικών απαιτήσεων. Ακολούθως θα πρέπει να γίνουν οι επιλογές για την κάλυψη των θέσεων που εμφανίζονται στο οργανόγραμμα.

Η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση είναι το κυρίως ζητούμενο εν προκειμένω, καθώς η σωστή επιλογή των συνεργατών σε μία επιχείρηση, ίσως αποτελεί το σημαντικότερο κλειδί της επιτυχίας.

Η προσέλευση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος είναι ο βασικότερος στόχος αυτής της διαδικασίας (Χυτήρης, 2001, p.61). Για να μπορεί να γίνει όμως η σωστή επιλογή, θα πρέπει πριν να έχει αποσαφηνιστεί ο ρόλος του εργαζόμενου, δηλαδή θα πρέπει να έχει γίνει μία σαφή περιγραφή της θέσης εργασίας του. Μέσα σε αυτήν θα περιγράφονται:

τα σημαντικότερα καθήκοντα του εργαζόμενου ,

- βασικές απαιτήσεις της θέσης
- ευθύνες επίβλεψης ή διοικητικές αν απαιτούνται
- δεξιότητες επικοινωνίας και απαιτήσεις εμπειρίας
- δευτερεύουσες ευθύνες σε αντικατάσταση άλλων εργαζόμενων.

τα τυπικά προσόντα κάλυψης της θέσης,

- η απαιτούμενη ακαδημαϊκή εκπαίδευση για την κάλυψη της θέσης
- η απαιτήσεις στις ξένες γλώσσες αν υπάρχουν
- η προϋπηρεσία
- η γνώση σε χρήση Η/Υ και σχετικών προγραμμάτων

καθώς και η προσδοκώμενες δεξιότητες και συμπεριφορές του εργαζόμενου

- η ικανότητα εργασίας σε ομάδες
- η δυνατότητα ταξιδιών εντός και εκτός χώρας αν απαιτείται
- οι απαιτήσεις εργασίας πέραν του δώρου
- οι απαιτήσεις εμφάνισης και ο κώδικας ενδυμασίας
- οι απαιτήσεις επικοινωνίας με τους πελάτες
- οι απαιτήσεις επικοινωνίας και συμπεριφοράς ενδοεταιρικά.
- μέθοδος αξιολόγησης, δυνατότητες εξέλιξης
- ποιοι είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγησή τους
- ποιες οι επιπτώσεις των καλών και κακών αξιολογήσεων
- ποιες είναι η ευκαιρίες καριέρας κι ανάπτυξης εντός της επιχείρησης
- ποιές δυνατότητες εκπαίδευσης και βελτίωσης δεξιοτήτων δίνει η επιχείρηση.

Πολλές επιχειρήσεις αποφεύγουν την δημιουργία περιγραφών θέσεων εργασίας φοβούμενες ότι ο εργαζόμενος θα τις χρησιμοποιήσει αργότερα, ώστε να αποφύγει

την εμπλοκή του σε νέα έργα και μεγαλύτερες ευθύνες. Παρόλα αυτά θα πρέπει να τονίσουμε ότι μία λεπτομερή περιγραφή της θέσης εργασίας κάνει πιο εύκολη την επιλογή του κατάλληλου εργαζόμενου και βοηθά τον ίδιο να ενταχθεί συντομότερα στο εργασιακό περιβάλλον. Εξάλλου πολλές επιχειρήσεις δίνουν την δυνατότητα στους υποψηφίους εργαζόμενους να μελετήσουν την περιγραφή θέσης εργασίας, ώστε να διατυπώσουν απορίες και ερωτήματα κατά την διάρκεια της προφορικής συνέντευξης, αλλά και να γνωρίζουν αν έχουν την δυνατότητα να εργαστούν υπό τις συνθήκες που περιγράφονται.

Στις μέρες μας το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ένα από τα μεγαλύτερα ανελαστικά έξοδα και παίζει σημαντικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η παγκοσμιοποίηση έχει επιφέρει τρομακτικές αλλαγές στο ανθρώπινο κεφάλαιο (Crane, Downes, Irish, Lachow, McCully, McDaniel, and Schulin, 2009, p.219).

Οι δημογραφικές τάσεις και η μετανάστευση δημιουργούν και αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες. Ο οξύτατος ανταγωνισμός που ήδη οδηγεί σε ριζική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων δεν αφήνει ανεπηρέαστες και τις σχέσεις απασχόλησης και τους όρους εργασίας (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997, p.1). Οι επιχειρήσεις εκμεταλλευόμενες αυτές τις αλλαγές προσπαθούν να κερδίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πολλές φορές με την υπερεκμετάλλευση του ανθρώπου. Στόχος της διοίκησης πρέπει να παραμένει η καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της ανάπτυξης των δεξιοτήτων και της ενδυνάμωσης του (Heizer and Render, 2004, διαφάνεια 1-68).

## 5.2 Διαδικασίες Λειτουργίας

Ο κυβερνήτης ενός υποβρυχίου το οποίο φέρει πυρηνικές κεφαλές είναι πιθανό υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις, να λάβει την απόφαση να εκτοξεύσει τον οπλισμό που φέρει το υποβρύχιο. Η απόφαση του αυτή είναι δυνατό να επιφέρει το θάνατο σε χιλιάδες ανθρώπους ή και ακόμη να προκαλέσει μια αλληλουχία γεγονότων που θα οδηγήσουν στην καταστροφή του πλανήτη και στον αφανισμό της ανθρωπότητας.

Η κρισιμότητα ορισμένων αποφάσεων είναι τόσο σημαντική που δεν μπορεί να είναι προϊόν διανοητικής επεξεργασίας ενός ανθρώπου ή και μίας ομάδας ατόμων, αλλά να

αποτελεί προϊόν μιας διαδικασίας την οποία έχουν επεξεργαστεί προγενέστερα πολλές ομάδες ειδικών, έχουν αναλυθεί όλες οι επιπτώσεις, έχουν μελετηθεί όλα τα πιθανά σενάρια μετά την απόφαση και έχουν αποκλειστεί όλες οι πιθανές εκδοχές για την λήψη της απόφασης από ανθρώπινο λάθος.

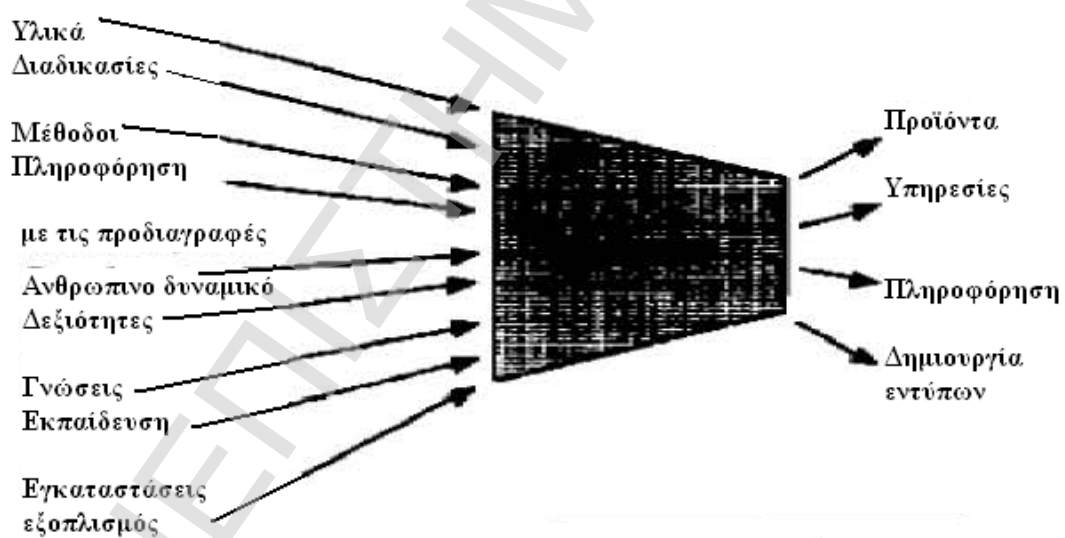
Δεν είναι όμως απαραίτητο να είναι μία απόφαση τόσο μεγάλης κρισιμότητας όπως του παραδείγματός μας, ώστε να η απόφαση αυτή να είναι προϊόν μιας διαδικασίας.

Οι καθημερινές λειτουργικές δραστηριότητες πολλών επιχειρήσεων βασίζονται σε λειτουργικές διαδικασίες που έχουν προκαθοριστεί, ώστε να προκύψει ένα επιθυμητό αποτέλεσμα (Clarke and Garside, 1997, p.538).

Πώς ορίζεται όμως η διαδικασία :

Η διαδικασία (procedure) ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων, με τις οποίες ένα σύνολο εισροών μετασχηματίζεται σε εκροές ή αποτελέσματα, προσθέτοντας έτσι αξία. Σχηματικά θα μπορούσε να αποδοθεί ως εξής :

Σχήμα 1. Οι διαδικασίες ως σύνολο εισροών-εκροών



(Πηγή: Clarke, A. and Garside, J. (1997), “The development of a best practice model for changing management”, European Management Journal, Vol. 15 No 5, pp. 537-545)

Οι επιχειρηματικές διαδικασίες χωρίζονται στις εξής κατηγορίες (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2006, p.58) :

- Κύριες διαδικασίες, οι οποίες είναι σημαντικές για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών.



- Υποστηρικτικές διαδικασίες που παρέχουν τους απαραίτητους πόρους.
- Διαχειριστικές διαδικασίες που καθοδηγούν την οργάνωση και τις υποστηρικτικές διαδικασίες.
- Βασικές διαδικασίες είναι εκείνες από τις παραπάνω διαδικασίες που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία για την οργάνωση.

Όπως προαναφέραμε, πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί προσπαθώντας να επιτύχουν προκαθορισμένα ποιοτικά αποτελέσματα στην καθημερινή τους λειτουργία, καθορίζουν διαδικασίες λειτουργίας (Standard Operating Procedures) εντός της επιχείρησης. Συνήθως η δημιουργία και εφαρμογή των διαδικασιών λειτουργίας μίας επιχείρησης, εντάσσονται σε μία γενικότερη εφαρμογή ενός προτύπου ποιότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση (Prestipino, 2008, p.260).

Πρωταρχικός στόχος της εφαρμογής προτύπων ποιότητας σε μία εταιρεία είναι η δέσμευση της διοίκησης της και επομένως της ίδιας της επιχείρησης έναντι των πελατών της, των συνεργατών της, των προμηθευτών της και του ανθρώπινου δυναμικού της ότι (ISO 9000, 1987, p.4):

- θα παράγει προϊόντα που θα πληρούν τα ποιοτικά κριτήρια που έχουν προαποφασιστεί,
- θα ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών της,
- θα αξιολογεί με αντικειμενικό τρόπο τους προμηθευτές της
- και δεν θα υπάρχει διακριτή μεταχείριση ανάμεσα στους εργαζόμενους της.

Στόχος της επιχείρησης που εφαρμόζει ένα πρότυπο ποιότητας είναι να προωθήσει την στρατηγική της και την πολιτική της στην αγορά, έχοντας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την αντικειμενικά πιστοποιημένη από τρίτους (φορέα πιστοποίησης ποιότητας) ποιότητα στην λειτουργία της.

Οι διαδικασίες λειτουργίας εντός της επιχείρησης μετουσιώνουν αυτήν την δέσμευση και τους στόχους της, σε καθημερινές πρακτικές και καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργήσει η επιχείρηση (Cook, 1998, p.2).

Επίσης μέσα από τις διαδικασίες λειτουργίας καθορίζονται οι απαραίτητοι πόροι σε ανθρώπινο δυναμικό αλλά και υλικοτεχνική υποδομή, ώστε να επιτευχθεί το έργο που περιγράφεται στην διαδικασία λειτουργίας. Πολλές διαδικασίες δημιουργούνται για να διασφαλίσουν την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού που διαθέτει η εταιρεία για να παράγει τα προϊόντα ή της υπηρεσίες που προσφέρει στην αγορά .

Οι διαδικασίες αυτές έχουν συνήθως τεχνικό περιεχόμενο και στόχο τον καθορισμό των απαιτήσεων λειτουργίας, συντήρησης και επισκευής του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού (Higgins, 1995, p.1-21).

Οι απαιτήσεις δε αυτές προέρχονται συνήθως από τις υποδείξεις των κατασκευαστών του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού και τα συναφή τεχνικά εγχειρίδια. Έτσι για παράδειγμα μία βιομηχανία με επενδεδυμένο κεφάλαιο αρκετών εκατομμυρίων ευρώ σε ηλεκτρομηχανολογικό εξοπλισμό, έχει ανάγκη μία σειρά διαδικασιών λειτουργίας, τόσο κατά την παραγωγική διαδικασία (work flow procedures), όσο και κατά την διάρκεια της συντήρησης του εξοπλισμού (maintenance procedures).

Οι μεν πρώτες διασφαλίζουν τον τρόπο παραγωγής του τελικού προϊόντος από την εισαγωγή των απαραίτητων πρώτων υλών, την τελική συσκευασία και αποθήκευση του έτοιμου προϊόντος της τελικής του διανομής στους πελάτες ή στα σημεία πώλησης (ISO 9002, 1987, p.3).

Ενώ οι διαδικασίες συντήρησης με την σειρά τους καθορίζουν το χρονικό διάστημα στο οποίο πρέπει να προγραμματιστούν και να εκτελεστούν οι εργασίες συντήρησης του εξοπλισμού, τα απαραίτητα εργαλεία και ανταλλακτικά που απαιτούνται, καθώς και οι απαραίτητες εργατοώρες, ώστε να ολοκληρωθεί έγκαιρα και ποιοτικά η συντήρηση (Higgins, 1995, p.1-23).

Γενικότερα οι επιχειρηματικές διαδικασίες που προσθέτουν αξία στην εταιρεία είναι οι περιοχές εφαρμογής της γνώσης. Η διαχείριση της γνώσης συνδέεται άμεσα με τις επιχειρηματικές διαδικασίες της εταιρείας, ενώ μέσα από αυτές δημιουργείται νέα γνώση. Μάλιστα ενώ στην βιομηχανική επιχείρηση το ζητούμενο ήταν οι ηγέτες να έχουν όλο και μία μεγαλύτερη εποπτεία της επιχείρησης, προκειμένου να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις, στην μεταβιομηχανική (δικτυακή) επιχείρηση το ζητούμενο είναι να βρεθούν τρόποι για την αποτελεσματικότερη χρήση ευρέως κατανεμημένης γνώσης σε όλη την έκταση του δικτύου αξίας (Τσούκας, 2004, p.130). Είναι σημαντικό οι διαδικασίες να αναθεωρούνται συνεχώς όσο ο σχεδιασμός, η καινοτομία και οι νέες τεχνολογίες προχωρούν με ταχύ βήμα στην αγορά. Σκοπός των αναθεωρήσεων είναι η διατήρηση της καταλληλότητας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών (ISO 9001, 1987, p.2).

Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών αναφέρεται κυρίως στον ανασχεδιασμό των λειτουργιών μιας επιχείρησης σε μία προσπάθεια αποτελεσματικότερης λειτουργίας τους με σκοπό την ευελιξία δηλαδή την γρηγορότερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις του καταναλωτή (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997, p.268). Οι επιχειρήσεις για να αξιοποιούν όλες τις δυνατές βελτιώσεις, απαιτείται να διαθέτουν μηχανισμούς που τους επιτρέπουν να πληροφορούνται από όλους τους πελάτες και προμηθευτές τις απόψεις τους, για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα.

Η διαδικασίες λειτουργίας αποκτούν ιδιαίτερα σημασία σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, ιδίως όταν αυτοί είναι κοινωφελούς σκοπού όπως η δημόσιες υπηρεσίες. Σύμφωνα με το πρόγραμμα «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης» το οποίο εφαρμόζει το Υπουργείο Εσωτερικών σε ένα κοινό πρόγραμμα δράσης με τα υπόλοιπα υπουργεία εσωτερικών της Ε.Ε., σε συνεργασία με το European Foundation for Quality Management (EFQM) και την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group - IPSG), για όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, ένα από τα κριτήρια του προγράμματος είναι και οι διοικητικές διαδικασίες. Το κριτήριο αξιολόγησης ορίζεται ως εξής (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2006, p.5):

Ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση εντοπίζει, διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις βασικές της διαδικασίες, ώστε να υποστηρίξει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της. Η καινοτομία και η ανάγκη να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία για τους πολίτες/πελάτες και τους άλλους μετόχους είναι δύο από τους κύριους παράγοντες ανάπτυξης των διαδικασιών .

Κάθε δημόσια οργάνωση με καλή απόδοση καθοδηγείται από πολλές διαδικασίες. Κάθε διαδικασία αποτελείται από μια σειρά αλληπάλλληλων δραστηριοτήτων που μετατρέπουν τους πόρους ή τις εισροές σε αποτελέσματα ή εκροές, και έτσι σε προστιθέμενη αξία. Οι βασικές διαδικασίες είναι σημαντικές στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών.

Οι διαδικασίες διαχείρισης διευθύνουν την οργάνωση και οι διαδικασίες υποστήριξης παρέχουν τους απαραίτητους πόρους. Μόνο οι πιο σημαντικές από αυτές τις διαδικασίες, οι κύριες διαδικασίες, αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης βάσει του Κοινού Πλαίσιο Αξιολόγησης.

Κλειδί στον εντοπισμό, αξιολόγηση και βελτίωση των κύριων διαδικασιών είναι πόσο αποτελεσματικά αυτές συνεισφέρουν στην επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης (Porter, 1996, p.61).

Η συμμετοχή των μεγάλων πελατών και των μετόχων στα διαφορετικά στάδια της διοίκησης των διαδικασιών, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες τους, συνεισφέρει στη συνολική τους ποιότητα και αξιοπιστία.

Για την επιτυχή εφαρμογή των διαδικασιών λειτουργίας στο καθημερινό γίνεσθαι της επιχείρησης θα πρέπει να εφαρμοστούν τα ακόλουθα βήματα (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2006, p.25):

- α. Προσδιορισμός, περιγραφή και τεκμηρίωση των κύριων διοικητικών διαδικασιών σε διαρκή βάση (αναθεώρηση, εμπλουτισμός, κλπ).
- β. Εντοπισμός των υπευθύνων των διαδικασιών και ανάθεση καθηκόντων σε αυτούς.
- γ. Συμμετοχή των εργαζομένων και των άλλων συναλλασσόμενων στο σχεδιασμό και ανάπτυξη των κύριων διαδικασιών.
- δ. Κατανομή των πόρων στις διαδικασίες, βάσει της σχετικής τους σημασίας και της συμβολής τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- ε. Συλλογή, καταγραφή και κατανόηση των νομικών όρων και των άλλων ρυθμίσεων που σχετίζονται με τις διαδικασίες της επιχείρησης, αναλύοντάς τις και κάνοντας προτάσεις για απλούστευση των διαδικασιών περιορίζοντας τα μη αναγκαία διοικητικά εμπόδια και την γραφειοκρατία.
- στ. Εφαρμογή δεικτών που σχετίζονται με τις διαδικασίες και θέσπιση στόχων απόδοσης προσανατολισμένων προς τον πελάτη.
- ζ. Συντονισμός και συγχρονισμός των διαδικασιών.
- η. Έλεγχος και αξιολόγηση των συνεπειών των δικτυακών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διοίκησης επί των διαδικασιών της εταιρείας (π.χ. αποδοτικότητα, ποιότητα, αποτελεσματικότητα).
- θ. Βελτίωση των διαδικασιών βάσει της μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των αποτελεσμάτων σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις και συμφέροντα των κύριων μετόχων.
- ι. Ανάλυση και αξιολόγηση των κύριων διαδικασιών, των κινδύνων και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της εταιρείας και το μεταβαλλόμενο περιβάλλον της.
- κ. Προσδιορισμός, σχεδιασμός και εφαρμογή των αλλαγών των διαδικασιών που οδηγούν σε υπηρεσίες ή προϊόντα αναλόγως των απαιτήσεων.
- λ. Μέτρηση και επιθεώρηση της αποτελεσματικότητας των αλλαγών των διαδικασιών και εφαρμογή συγκριτικών επιδόσεων ως οδηγού βελτίωσης.

Μία τυπική διαδικασία λειτουργίας, ενταγμένη σε ένα σύστημα διαχείρισης διαδικασιών, ορίζεται με ένα τίτλο και ένα μοναδιαίο κωδικό, καθώς και με τον τελευταίο αύξοντα αριθμό αναθεώρησης.

Περιλαμβάνει δε, τις εξής ενότητες (ISO 10005, 1995, p.2) :

1. **Σκοπός** : Στην ενότητα αυτή περιγράφεται συνοπτικά ο λόγος ύπαρξης της διαδικασίας
2. **Πεδίο Εφαρμογής** : Εδώ περιγράφεται η έκταση εφαρμογής της διαδικασίας, η οποία μπορεί να αφορά ολόκληρη την επιχείρηση ή μία λειτουργική της μονάδα.
3. **Ορισμοί** : Στο πεδίο αυτό περιγράφονται όλες οι έννοιες των όρων, ή ορίζονται έννοιες που περιέχονται στην διαδικασία
4. **Υπευθυνότητες** : Στην συγκεκριμένη παράγραφο καθορίζονται οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες των προσώπων ή λειτουργικών μονάδων που εμπλέκονται στην εφαρμογή της διαδικασίας.
5. **Περιγραφή** : Εδώ αποτυπώνεται σε κείμενο η ροή των ενεργειών & διεργασιών για την υλοποίηση της διαδικασίας και κάθε άλλη πληροφορία απαραίτητη για την ορθή εκτέλεσή της. Παράλληλα με το κείμενο στην παρούσα ενότητα εντάσσονται λογικά διαγράμματα ροής, ώστε να απεικονιστούν καλύτερα οι λογικές διεργασίες. Ακόμη για τον ίδιο λόγο μπορεί να χρησιμοποιηθούν τεχνικές όπως τα δένδρα αποφάσεων, πίνακες αποφάσεων ή τα δομικά διαγράμματα Nassi-Seidermann. Όλες οι παραπάνω τεχνικές έχουν το μειονέκτημα της έλλειψης της διάστασης του χρόνου. Σε παραγωγικές όμως διαδικασίες, η χρονική εξέλιξη, ιδιαίτερα σε πραγματικό χρόνο, προκειμένου για αυτοματοποιημένες διαδικασίες, έχει πρωταρχική σημασία.  
Οι τεχνικές που επιλύουν αυτό το πρόβλημα είναι η Petri-nets και η State-transition diagrams (Λεώπουλος και Τατσιόπουλος, 1996, p.17).
6. **Διανομή** : Καθορίζονται οι παραλήπτες της διαδικασίας, καθώς και των σχετικών με αυτήν εγγράφων, αν υπάρχουν.
7. **Αρχειοθέτηση** : Η συγκεκριμένη ενότητα κατονομάζει τους τίτλους των αρχείων που δημιουργεί η διαδικασία, την διάρκεια φύλαξής τους, καθώς και τον υπεύθυνο φύλαξης του πρωτότυπου αρχείου.

8. **Αναφορές :** Άλλες διαδικασίες ή έγγραφα στις οποίες αναφέρεται ή αποτελεί τμήμα τους η τρέχουσα διαδικασία.

Κάθε διαδικασία φέρει συνήθως στο κάτω μέρος του εντύπου της τις υπογραφές και τα ονοματεπώνυμα των συντακτών, των υπεύθυνων ελέγχου της διαδικασίας και των υπευθύνων έγκρισης της.

Γενικότερα οι διαδικασίες έχουν σαν στόχο να διασφαλίσουν ότι «τίποτα δεν γίνεται τυχαία», ενώ τα βασικότερα οφέλη από την εφαρμογή διαδικασιών σε μία επιχείρηση είναι τα ακόλουθα :

1. Επιβάλλει δομή στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή μίας λειτουργικής δραστηριότητας.
2. Επιτρέπει την πραγματική παρακολούθηση του έργου της επιχείρησης από την επιχειρηματική ηγεσία.
3. Η γνώση γίνεται κοινόκτητη και αντικειμενική.
4. Δημιουργεί υπευθυνότητες σε όλους, για την τήρηση των διαδικασιών.
5. Κάνει δυνατή την παρακολούθηση της ποιότητας και του κόστους του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας και τον εντοπισμό της περιοχής που απαιτεί βελτίωση.
6. Επιτρέπει την εκτέλεση γρήγορων διορθωτικών ενεργειών, καθώς είναι πιο εύκολος ο εντοπισμός της δυσλειτουργίας.
7. Προσφέρει την δυνατότητα λήψης σωστών διοικητικών αποφάσεων, καθώς δημιουργούνται αρχεία από τα οποία μπορούν να αντληθούν οι απαραίτητες πληροφορίες.

Βεβαίως εκτός από τα οφέλη μπορεί να προκύψουν και αρνητικά στοιχεία από την εφαρμογή διαδικασιών όπως :

1. Αύξηση κόστους διοικητικών λειτουργιών.
2. Δημιουργία αναποτελεσματικής γραφειοκρατίας.
3. Φορμαλισμό εργασίας από το προσωπικό και ταυτόχρονη έλλειψη πρωτοβουλιών.

### 5.3 Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να χρησιμοποιεί την τεχνολογία ως ένα απαραίτητο εργαλείο που της προσφέρει πολλαπλασιαστικά οφέλη στην απόδοση, την ποιότητα και την αποτελεσματικότητά της.

Ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης βοηθά στον περιορισμό του κόστους μέσω τις αύξησης της αποδοτικότητας των διαδικασιών, καθώς αποτελεί ένα από τα πλέον χρήσιμα και ισχυρά εργαλεία συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών (Carton and Adam, 2005, p.99).

Κατά την αρχική επιλογή του συστήματος, θα πρέπει να γίνει κατανοητό σε μεγάλο βάθος ποιες είναι οι απαιτήσεις της επιχείρησης στην ποιότητα και την ποσότητα των πληροφοριών που είναι πραγματικά απαραίτητες για την σωστή εταιρική λειτουργία και ανάπτυξη. Αυτές οι πληροφορίες θα πρέπει να καταχωρούνται, να επεξεργάζονται και να ομαδοποιούνται με τέτοιο τρόπο, ώστε να υποστηρίζουν τελικά, τις ορθές εταιρικές αποφάσεις.

Μία έρευνα της Aberdeen group τον Δεκέμβριο του 2007 (Aberdeen group Inc., 2007, p.6) κατέδειξε ότι ο όγκος των δεδομένων αυξάνει με ανησυχητικούς ρυθμούς εντός πολλών οργανισμών.

Το 40% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι ο όγκος των δεδομένων εντός της εταιρείας τους αυξήθηκε κατά 21% ή και περισσότερο τους τελευταίους 12 μήνες, ενώ μόλις το 1% απάντησε ότι παραμένει ο ίδιος.

Ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο οι εταιρείες επιδιώκουν την εύρυθμη εγκατάσταση ενός χρηστικού πληροφοριακού συστήματος διοίκησης είναι να περιορίσουν τον χρόνο που χρειάζεται ο τελικός χρήστης για να έχει πρόσβαση στην απαραίτητη πληροφορία, σε αντιδιαστολή με τον συνεχώς αυξανόμενο όγκο δεδομένων.

Παράλληλα το σύστημα θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να επεκτείνεται σε ένα διαρκώς αυξανόμενο αριθμό τελικών χρηστών, καθώς θα προστίθενται ταυτόχρονα νέες πηγές πληροφοριών (Technology group international, 2004, p.6) .

Το ζητούμενο είναι ο τελικός χρήστης να μπορεί μέσω του συστήματος να αυξάνει την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητά του καθώς αναζητεί περισσότερες πληροφορίες.

Για την προμήθεια ενός κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος Διοίκησης, θα πρέπει να ακολουθήσουμε κάποιες κατευθύνσεις, οι οποίες θα μας βοηθήσουν να κάνουμε την καλύτερη επιλογή για την εταιρεία μας (Goldband):

1. Το σύστημα που θα επιλέξουμε θα πρέπει να έχει το πλουσιότερο σύνολο επιθυμητών χαρακτηριστικών και ή δυνατόν να είναι προσαρμοσμένο το δυνατό περισσότερο στις ιδιαιτερότητες του κλάδου των επιχειρήσεων, στον οποίο ανήκει και η δική μας επιχείρηση.
2. Θα πρέπει ακόμη να είναι κατανοητές οι ανάγκες των τελικών χρηστών κατά την φάση της αρχικής εφαρμογής του συστήματος, ενώ θα πρέπει παράλληλα να επιλέξουμε την πλουσιότερη έκδοση του συστήματος και όχι να περιοριστούμε στην βασική μορφή, με αντάλλαγμα κάποιο περιορισμένο κόστος. Ο υποψήφιος προμηθευτής θα πρέπει να γνωρίζει ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να επιλέξουμε τον ανταγωνιστή, ο οποίος προσφέρει την πλήρη έκδοση σε ανταγωνιστική τιμή.
3. Θα πρέπει να είμαστε βέβαιοι ότι η επιλογή μας θα μπορεί να υποστηρίξει, με σχετικά μικρή σε κόστος και χρόνο αναβάθμιση, τις αυξημένες δραστηριότητες της εταιρείας μας στο μέλλον.
4. Πριν κάνουμε την τελική μας επιλογή θα πρέπει να ενημερωθούμε για τις πρόσθετες δυνατότητες που προσφέρει το σύστημα προαιρετικά και παρουσιάζονται σαν επιπρόσθετο λειτουργικό σύστημα από τον προμηθευτή. Θα πρέπει να αναρωτηθούμε μήπως κάποια από τις λειτουργίες αυτές είναι απαραίτητη στην δική μας εφαρμογή. Πολλές φορές το σύστημα ERP γίνεται αρκετά δύσχρηστο και «βαρύ», όταν προσπαθούμε να ενσωματώσουμε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης μας σε αυτό. Ίσως ένα πιο ευέλικτο λειτουργικό σύστημα για της λειτουργίες του Front desk με τον πελάτη, να μπορεί να αποδώσει καλύτερα, ενώ παράλληλα ένα ERP σύστημα, να αναλάβει όλες τις υπόλοιπες υποστηρικτικές δραστηριότητες.
5. Σε ένα πληροφοριακό σύστημα αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη μια μηχανή αναζήτησης, μορφής όπως το goggle ή web browser , η οποία θα μπορεί να αντλήσει πληροφορίες καταχωρημένες στο σύστημα, οι οποίες είναι δύσκολο να εξευρεθούν με τις κλασικές αναφορές (reports) και queries, που προσφέρουν



συνήθως τα συστήματα. Επίσης πολλά συστήματα προσφέρουν και εφαρμογές διαχείρισης έργου ( *project management application*), οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από την κάθε λειτουργική μονάδα της επιχείρησης, ώστε να αξιολογείται και η λειτουργική της απόδοση.

6. Τα πεδία αναζήτησης των πληροφοριακών συστημάτων θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να βελτιστοποιούνται, ώστε μετά την εμπειρία που θα αποκτήσει ο τελικός χρήστης από την λειτουργία του συστήματος, να μπορεί εύκολα να φτάνει στην πραγματικά χρήσιμη πληροφορία. Πολλές εταιρείες πληροφοριακών συστημάτων παρέχουν ένα ξεχωριστό λειτουργικό σύστημα τύπου *discoverer*, το οποίο χρησιμοποιείται μόνο για να εκδώσει διάφορες αναφορές αντλώντας πληροφορίες από το βασικό σύστημα ERP. Ο τελικός χρήστης έχει την δυνατότητα να μεταβάλει την αναφορά σε πραγματικό χρόνο χρήσης, μεταβάλλοντας τις παραμέτρους που του προσφέρει το σύστημα. Πολλές φορές δύο διαφορετικοί χρήστες μπορούν να θέλουν την ίδια αναφορά, για παράδειγμα των πωλήσεων ενός προϊόντος, αλλά με διαφορετικό τρόπο κατάταξης των δεδομένων, ο μεν πρώτος να θέλει μια χρονολογική σειρά, ενώ ο άλλος μια κατάταξη με βάση το μέγεθος πωλήσεων. Τέτοιες διαφοροποιήσεις θα πρέπει να γίνονται με αλλαγή μόνο των συγκεκριμένων παραμέτρων που διαφοροποιούνται και όχι να απαιτείται η εξαρχής συμπλήρωση όλων των παραμέτρων στην καρτέλα έκδοσης της αναφοράς.
7. Επίσης πολλά συστήματα πλέον προσφέρονται και σε εκδόσεις που υποστηρίζονται και από λειτουργικά συστήματα διαφορετικά από τα windows, ανοικτού κώδικά, όπως το Linux και η δυνατότητα προμήθειας τέτοιων συστημάτων πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη.
8. Αρκετοί προμηθευτές πληροφοριακών συστημάτων έχουν αναπτύξει ιδιαίτερες τις εφαρμογές τους σε ένα συγκεκριμένο κλάδο και είναι πολύ ευαίσθητοι στο να θεωρούνται εξειδικευμένοι σε αυτόν. Αν υπάρχουν τέτοιοι προμηθευτές στο κλάδο που ανήκει η επιχείρησή μας, θα πρέπει να γνωρίζουμε τι επιπλέον προσφέρουν ως εξειδίκευση.
9. Το σύστημα που θα εγκατασταθεί θα πρέπει να μπορεί να αυτοπροστατεύεται από διάφορες άχρηστες πληροφορίες που θα επιδιώκουν οι διάφοροι τελικοί χρήστες να εισάγουν. Αντί λοιπόν να υπάρχουν πολλές επιλογές πεδίων ελεύθερου κειμένου, θα είναι καλύτερο να υπάρχουν προεπιλεγμένες επιλογές σε διάφορα πεδία που θα ομαδοποιούν την πληροφορία.

10. Επίσης η πληροφορίες που θα υπάρχουν στο σύστημα, θα πρέπει να είναι πάντοτε επίκαιρες, ώστε να μπορούν υποστηρίζουν σε πραγματικό χρόνο την λειτουργία της επιχείρησης.
11. Η εκπαίδευση του προσωπικού στην τελική εφαρμογή του συστήματος ώστε να ενσωματωθεί το σύστημα στην καθημερινή λειτουργική δραστηριότητα της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική. Θα πρέπει τα πρώτα προβλήματα της εφαρμογής του συστήματος να αντιμετωπιστούν άμεσα σε επίπεδο τελικού χρήστη, ώστε η αλλαγή που θα επέλθει στην καθημερινότητά του να είναι το δυνατό το λιγότερο ανώδυνη. Θα πρέπει επίσης τα αποτελέσματα της εργασίας του να είναι όσο το δυνατό το συντομότερο ορατά, ώστε το πληροφοριακό σύστημα να φαντάζει απαραίτητο εργαλείο και όχι πρόσθετη γραφειοκρατία.
12. Για να λειτουργήσει ένα πληροφοριακό σύστημα απρόσκοπτα, θα πρέπει να εγκατασταθεί και να υποστηρίζεται από την κατάλληλη υποδομή υπολογιστών και διακομιστών, ώστε να υπάρχει η κατάλληλη ταχύτητα επεξεργασίας δεδομένων. Η ταχύτητα απόκρισης του συστήματος σε επίπεδο τελικού χρήστη είναι παρά πολύ σημαντική. Ο τελικός χρήστης θέλει να λαμβάνει σε πολύ σύντομο χρόνο την πληροφόρηση και όχι να περιμένει τα αποτελέσματα.
13. Θα πρέπει να γνωρίζουμε τέλος, ότι τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν το σημείο αφετηρίας για άλλες εφαρμογές. Τα συστήματα ERP διαχέονται στις ακόλουθες περιοχές :

- Εφαρμογές στις πωλήσεις και το marketing
- Επιχειρηματική λειτουργία σαν σύνολο
- Επιχειρηματική νοημοσύνη
- Επιχειρηματική ανάλυση
- Διαγράμματα ροής εργασιών
- Διαχείριση έγγραφων

Ανεξάρτητα από την πραγματική ικανότητα του συστήματος που τελικά θα εγκατασταθεί.

Το ERP σύστημα θα πρέπει να υποστηρίζει τις πολιτικές της επιχείρησης στα ακόλουθα πεδία προσφέροντας τις αναγκαίες πληροφορίες (Technology Evaluation Centers Inc.):

- Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας
- Ανθρώπινοι πόροι

- Προϋπολογισμός
- Κοστολόγηση έργων

Ακόμη και αν φαίνονται ιδιαίτερα πολλές σε ποικιλία οι λειτουργίες που ζητάμε να υποστηρίξει ένα τέτοιο σύστημα, καλό θα είναι η επένδυση μας να έχει σαν στόχο την βελτίωση των εσωτερικών συστημάτων, αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης. Εξάλλου ο ανταγωνισμός στον χώρο είναι τόσο οξύς που δίνει την δυνατότητα να γίνει η καλύτερη επιλογή σε μία προσιτή τιμή.

Εξάλλου η επιτυχία της εγκατάστασης πληροφοριακών συστημάτων δεν έγκειται στο ποσό που επενδύει μία επιχείρηση αλλά στο πως μπορεί να διαχειριστεί το σύστημα και τις συνεπακόλουθες αλλαγές που φέρνει αυτό, μέσα στην επιχείρηση (Velcu, 2005, p.229).

Η εγκατάσταση και συντήρηση ενός ERP συστήματος μεγάλης κλίμακας απαιτεί επενδύσεις ακόμη και πολλών εκατομμυρίων ευρώ. Επειδή πολλές φορές η επένδυση σε ένα πληροφοριακό σύστημα, γίνεται σε βάρος άλλων λειτουργικών επενδύσεων στην επιχείρηση, κάποιοι θεωρούν ότι η επένδυση σε ένα πληροφοριακό σύστημα θα μετατρέψει την επιχείρηση σε ένα φάρο παραγωγικότητας με ένα μαγικό τρόπο.

Αυτή η προσέγγιση οδηγεί σε μία σειρά γεγονότων και τελικά οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται, με αποτέλεσμα να θεωρείται, ότι η επένδυση ήταν μία αποτυχημένη απόφαση. Πρέπει να είναι σαφές ότι το ERP δημιουργεί τεράστιους όγκους πληροφοριών χωρίς να προσφέρει και ένα τρόπο αξιοποίησης τους a priori, αυτό είναι έργο της επιχείρησης να τις αξιοποιήσει (Carton and Adam, 2005, p. 99).

Αν ερωτηθούν οι περισσότεροι διευθυντές της επιχείρησης για το ποιος είναι ο λόγος αυτής της αποτυχίας, θα απαντήσουν ότι δεν ήταν κατάλληλο το πληροφοριακό σύστημα που επελέγη για την συγκεκριμένη εφαρμογή. Υποστηρίζοντας παράλληλα, ότι αν επιλεγεί ένα άλλο πληροφοριακό σύστημα θα επιτευχθούν οι στόχοι της επένδυσης.

Τις περισσότερες φορές βέβαια, αυτό δεν είναι σωστό, ενώ αντίθετα αν γίνει μία δεύτερη επένδυση σε άλλο πληροφοριακό σύστημα, προκύπτει μία δεύτερη αποτυχία. Συνήθως η αποτυχία προκύπτει εξαιτίας της απροθυμίας των ανθρώπων να αλλάξουν όταν έχουν συνηθίσει σε μία προγενέστερη διαδικασία. Η οποιαδήποτε επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή προγραμματισμένη ή όχι, που αφορά είτε την δομή του οργανισμού είτε την τεχνολογία, είτε ακόμη -και το πιο σημαντικό- τους ανθρώπους

προκαλεί κάποιες αντιδράσεις από όλους εκείνους που επηρεάζονται (Χυτήρης, 2001β, p.332). Για να μπορέσουν να καμφθούν οι αντιστάσεις των ανθρώπων αυτών, γίνονται δαπανηρές μετατροπές στο σύστημα ώστε να αντιγραφούν οι προϋπάρχουσες διαδικασίες. Αυτό το γεγονός με την σειρά του μεταβάλλει το σύστημα σε τέτοιο βαθμό, ώστε να καθίσταται μη λειτουργικό (Goldband).

Θα πρέπει να έχουμε πάντα υπόψη μας, ότι ο προμηθευτής έχει σαν στόχο να πωλήσει και να εγκαταστήσει το σύστημα και όχι να βελτιώσει τις εσωτερικές λειτουργικές διαδικασίες της εταιρείας. Ο προμηθευτής δεν έχει εξάλλου τις γνώσεις, την εμπειρία και τις δεξιότητες, για να κάνει κάτι τέτοιο. Θα πρέπει να γνωρίζουμε λοιπόν, ότι το μεγαλύτερο κόστος δεν είναι η προμήθεια του λογισμικού, αλλά η εφαρμογή του στην εταιρεία. Γι' αυτό θα πρέπει την εγκατάσταση του συστήματος να την διαχειριστεί η εταιρεία σαν έργο μεγάλης σημασίας, η πρόοδος του οποίου θα παρακολουθείται στενά από μία ομάδα ανθρώπων σε υψηλά διοικητικά κλιμάκια (Technology group international, 2004, p.6).

Μεγάλη σημασία επίσης έχει και η εκπαίδευση του προσωπικού. Υπάρχουν δύο ειδών εκπαιδεύσεις, αυτή που πρόκειται να εκπαιδεύσει τον τελικό χρήστη στην εισαγωγή και ανάκτηση δεδομένων και αυτή που θα εκπαιδεύσει τα ανώτερα στελέχη στην αρχιτεκτονική του συστήματος, ώστε να αντιλαμβάνονται την φιλοσοφία του συστήματος πίσω από την καθημερινή εφαρμογή. Ανάλογα τον αριθμό των ανθρώπων που πρέπει να εκπαιδευτούν υπάρχουν δύο μέθοδοι εκπαίδευσης. Στην πρώτη ο προμηθευτής αναλαμβάνει την εκπαίδευση ολόκληρου του προσωπικού, ενώ αν ο αριθμός αυτός είναι πολύ μεγάλος, εκπαιδεύονται ορισμένοι υπάλληλοι (key users), οι οποίοι αναλαμβάνουν με την σειρά τους να εκπαιδεύσουν τους υπόλοιπους. Βέβαια θα πρέπει να τονίσουμε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού πρέπει στην ουσία να αρχίσει πριν την επιλογή του συστήματος, καθώς το προσωπικό θα πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα για την επερχόμενη αλλαγή. Μάλιστα θα πρέπει κατά την επιλογή του συστήματος το προσωπικό να συμμετέχει το δυνατό πιο ενεργά.

Πριν απορριφτεί οριστικά ένα ήδη εγκατεστημένο σύστημα, θα πρέπει να αναρωτηθούμε ποια είναι τα λάθη που οδήγησαν στην υπάρχουσα κατάσταση, ενώ θα πρέπει να κάνουμε ότι είναι δυνατό για να αναστραφεί η κατάσταση αυτή, πριν λάβουμε την οριστική απόφαση της αντικατάστασής του. Ακόμη και αν αυτή η απόφαση τελικά ληφθεί, θα είμαστε τουλάχιστον έτοιμοι να αποφύγουμε τα ίδια λάθη κατά την εφαρμογή του νέου συστήματος.

Πράγματι υπάρχουν περιπτώσεις που το επιλεγθέν πληροφοριακό σύστημα δεν μπορεί να έχει την αναμενόμενη απόδοση και πολλές φορές μπορεί να αποδειχθεί καταστροφικό για την ίδια την επιχείρηση καθώς θα έχει αρνητικές συνέπειες στην λειτουργική αποδοτικότητα της (Verville, 2003, p.424), το πρόβλημα όμως δεν προέρχεται από το ίδιο το λειτουργικό, αλλά περισσότερο από τις δικές μας λάθος επιλογές κατά την διάρκεια της αγοράς του.

Συνήθως οι εταιρείες χρησιμοποιώντας ένα πληροφοριακό σύστημα, βελτιώνουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, βελτιώνουν τα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών τους, αυξάνουν την παραγωγικότητά τους, το βαθμό απόδοσης του παραγωγικού τους δυναμικού και περιορίζουν τα αποθέματά τους, αρκεί βέβαια να επιλεγεί το κατάλληλο πληροφοριακό σύστημα. Το πληροφοριακό σύστημα επιτυγχάνει την ολοκλήρωση τέτοιων επιχειρηματικών λειτουργιών, καθώς με μία κοινή βάση δεδομένων επιταχύνει την ροή των πληροφοριών μέσα στους οργανισμούς (Velcu, 2005, p.230).

Με την βοήθεια ενός πληροφοριακού συστήματος εξάλλου και των πληροφοριών που αποθηκεύονται σε αυτό, οι επιχειρήσεις δημιουργούν και διάφορους δείκτες απόδοσης ολόκληρης της επιχείρησης ή και των επιμέρους μονάδων εργασιών (business units).

Ως δείκτες απόδοσης ορίζονται τα πολυάριθμα επιχειρησιακά μεγέθη που χρησιμοποιούνται στη επιχείρηση και βοηθούν στην παρακολούθηση, κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της παραγωγικότητας και της απόδοσης της εταιρείας. Είναι σημαντικό, ωστόσο, να μετράμε τουλάχιστον την απόδοση εκείνων των διαδικασιών που είναι βασικές για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Εξάλλου ένα μέτρο επιτυχίας του συστήματος ERP είναι και η κατάλληλη απόδοση των δεικτών απόδοσης (Wang and Chen, 2004, p.5).

Οι κύριοι δείκτες απόδοσης μετρούν εκείνες τις βασικές διαδικασίες που ουσιαστικά καλύπτουν τις λειτουργίες των επιχειρήσεων και που χρειάζονται και τους πιο παραδοσιακούς πόρους όπως είναι τα οικονομικά, η τεχνολογία, οι πάγιες εγκαταστάσεις. Αυτοί χρησιμοποιούνται και αναπτύσσονται για να στηρίζουν τη στρατηγική μιας οργάνωσης και τις πιο σημαντικές της διαδικασίες, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης αποτελούν διοικητικά εργαλεία που μπορούν να συνεισφέρουν τα μέγιστα στην διαχείριση των πληροφοριών εντός των εταιρικών δομών.

Μπορούν να υποστηρίξουν κάθε λειτουργική μονάδα της επιχείρησης και οι χρήστες τους μπορούν να συνθέσουν εκθέσεις (reports) και να εξάγουν δείκτες απόδοσης, αντλώντας πληροφορίες παράλληλα από πολλές εταιρικές δομές.

Η αποθήκευση, η ταξινόμηση και η σύνθεση των πληροφοριών αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής λειτουργίας, πράγμα το οποίο θα ήταν αδύνατο στις μέρες μας να πραγματοποιηθεί αν δεν υπήρχαν αυτά τα συστήματα. Παρόλαυτα υπάρχουν πολλοί που υποστηρίζουν ότι τέτοιου είδους συστήματα περιορίζουν το εύρος των αποφάσεων που λαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη και περιορίζουν την αυτονομία τους σε νέες ή διαφορετικές προσεγγίσεις των ανοικτών θεμάτων (Carton and Adam, 2005, p.105).

#### 5.4 Κοστολόγηση Εργασιών

Κόστος μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι η νομισματική αξία των πόρων που χρησιμοποιούνται ή καταναλώνονται για να παραχθεί ή να διανεμηθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Ως κόστος παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών εννοούμε το σύνολο των δαπανών που έχουν σχέση με την παραγωγή και την προσφορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή συγκεκριμένης υπηρεσίας η οποία παρέχεται στον ιδιαίτερο χώρο μιας μονάδας παραγωγής. Το κόστος δημιουργείται από την εκτέλεση δραστηριοτήτων και το πλεονέκτημα κόστους δημιουργείται όταν πραγματοποιούνται συγκεκριμένες δραστηριότητες πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές (Porter, 1996, p.62)

Στη παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, οι πόροι που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό, τα αναλώσιμα, τον βασικό εξοπλισμό, το κεφαλαιουχικό κόστος και το κόστος των υποστηρικτικών λειτουργιών.

Οι παραγωγικές μονάδες έχουν άμεσα και έμμεσα κόστη (Garrison and Noreen, 2005, p.33).

Άμεσα κόστη θεωρούνται όσα συνδέονται ευθέως με την παραγωγή ενός προϊόντος και μπορούν να επιμεριστούν στις παραγόμενες μονάδες του προϊόντος αυτού, με κοστολόγηση βάσει διαδικασίας.

Έμμεσα κόστη θεωρούνται όλα τα κόστη της παραγωγικής μονάδας (εκτός από το άμεσο κόστος), που δεν συνδέονται άμεσα με την παραγωγική διαδικασία και ως εκ τούτου δεν μπορούν να βαρύνουν απευθείας κάποια συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία ή παραγόμενη μονάδα. Δηλαδή η ύπαρξή τους δεν εξαρτάται μόνο από τον φορέα του κόστους και άρα μπορεί να επιμερισθεί και να επιβαρύνει περισσότερους φορείς κόστους.

Για παράδειγμα, οι γενικές υποστηρικτικές λειτουργίες (overhead costs) και το κεφαλαιουχικό κόστος, αφορούν την κατανάλωση πόρων για τη παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών σε όλη την παραγωγική μονάδα και όχι μεμονωμένα στα επιμέρους τμήματα ή στις επιμέρους παραγωγικές διαδικασίες. Έτσι, παρόλο που κάποια τμήματα δεν έχουν άμεση σχέση με την παραγωγή του προϊόντος, εντούτοις χωρίς τη συμβολή τους δε θα ήταν δυνατή η λειτουργία των υπόλοιπων τμημάτων (π.χ. γραμματειακή υποστήριξη, διοικητικός υπάλληλος υπεύθυνος για την παραγγελία υλικών, ασφαλιστικές δαπάνες κλπ.) Επομένως πρέπει να γίνει επιμερισμός του κόστους χρησιμοποίησής τους στα επιμέρους τμήματα ή υπηρεσίες. Η κατανάλωση ρεύματος, το ενοίκιο και η υπηρεσία καθαριότητας είναι παραδείγματα υποστηρικτικών λειτουργιών. Το κεφαλαιουχικό κόστος αναφέρεται στο κόστος των παγίων (γη, κτίρια, μηχανήματα υποστήριξης, έπιπλα κλπ.). Προκειμένου να προσδιοριστεί το συνολικό κόστος παραγωγής μίας μονάδας προϊόντος/ υπηρεσίας θα πρέπει να της χρεωθεί και το αντίστοιχο ποσό έμμεσου κόστους που κατανάλωσε (όπως παραπάνω).

Στις μέρες μας οι σύνθετες απαιτήσεις της αγοράς έχουν επιφέρει αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία (εισαγωγή ευέλικτων μεθόδων παραγωγής - εντατικοποίηση και αυτοματοποίησή της - αύξηση της ποικιλίας των χαρακτηριστικών που δίνονται σε προϊόντα), αλλά και αλλαγές στη δομή του κόστους των επιχειρήσεων (αύξηση των γενικών εξόδων και της φυσιογνωμίας αυτών, λόγω έμφασης στην εξυπηρέτηση του πελάτη).

Το κόστος έχει συνδεθεί άμεσα με τον επιχειρηματικό κίνδυνο, καθώς όσος αυξάνει η μεταβλητότητα του κόστους παραγωγής και κυρίως του κόστους των εισροών τόσο αυξάνει ο επιχειρηματικός κίνδυνος (Αρτίκης, 2002β, p.31).

Η χρήση παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης θεωρείται ήδη ξεπερασμένη για την αναγνώριση, καταγραφή και ακριβή υπολογισμό του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, με αποτέλεσμα τη λήψη μη ορθολογικών αποφάσεων.

Σημαντικό είναι κατά πόσο η κοστολογική μέθοδος που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι συμβατή με την στρατηγική που ακολουθεί και αν μπορεί να τις αποφέρει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Bromwich, 1990, p.27).

Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης λειτουργούν με βάση την υπόθεση ότι η παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών είναι αυτή που προκαλεί τις δαπάνες.

Για το λόγο αυτό, το καθαρό κόστος για υλικά, για εργατικά και άλλα άμεσα έξοδα εκχωρούνται στα προϊόντα, ενώ όλα τα άλλα έξοδα ομαδοποιούνται ως έμμεσα και κατανέμονται στα προϊόντα, συνήθως με βάση κάποιο μέτρο του όγκου παραγωγής.

Οι δύο βασικές μέθοδοι κοστολόγησης που χρησιμοποιούνται εδώ και πάρα πολλά χρόνια, αλλά σε πολλές περιπτώσεις ακόμη και σήμερα στην παραγωγική διαδικασία είναι: η «κοστολόγηση ακολουθίας έργου» (job order costing) και «η κοστολόγηση κατά φάση» (process costing). Σύμφωνα με την «κοστολόγηση ακολουθίας έργου» (job order costing), κοστολογούνται ξεχωριστά οι επιμέρους μονάδες υπηρεσιών ή προϊόντων, που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του τελικού προϊόντος, ενώ σύμφωνα με την «κοστολόγηση κατά φάση» (process costing), όλα τα προϊόντα που παράγονται σε ένα συγκεκριμένο χρόνο κοστολογούνται ενιαία (Garrison and Noreen, 2005, p.79).

Η κοστολόγηση της παραγωγής κατά φάση εφαρμόζεται στις περιπτώσεις μαζικής παραγωγής ομοιόμορφων προϊόντων με τα ίδια χαρακτηριστικά. Είναι ένα σύστημα στο οποίο όλες οι μονάδες που παράγονται σε μια χρονική περίοδο «χρεώνονται» με το ίδιο κόστος και χρησιμοποιείται όταν όλα τα προϊόντα καταναλώνουν ακριβώς τις ίδιες εισροές. Τα συστήματα της παραδοσιακής κοστολόγησης είναι ακόμη χρήσιμα όταν η άμεση εργασία και οι πρώτες ύλες αποτελούν κυρίαρχα στοιχεία κόστους, η τεχνολογία είναι σταθερή και το εύρος των παραγόμενων προϊόντων μικρό (Καζαντζής, 2008, p.84). Πολλοί οργανισμοί υιοθετούν το σύστημα κοστολόγησης κατά φάση επειδή είναι σχετικά φθηνό και γενικεύει τις πληροφορίες σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού. Ακριβέστερη μέθοδος κοστολόγησης θεωρείται γενικά η «κοστολόγηση ακολουθίας έργου», καθώς παρέχει τη δυνατότητα να συλλεχθούν λεπτομερή στοιχεία για την πραγματική κατανάλωση πόρων για κάθε συγκεκριμένη εργασία. Εντούτοις, ακόμα και σε ένα τέτοιο σύστημα κάποια έξοδα δεν θα είναι



εύκολα και άμεσα συσχετίσιμα με εξειδικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες . Το πλεονέκτημα της χρησιμοποίησης του συστήματος job order costing είναι ότι η κάθε μονάδα θα χρεωθεί όσο το δυνατόν περισσότερα άμεσα κόστη, στη βάση της πραγματικής κατανάλωσης. Σε γενικές γραμμές, η μέθοδος κοστολόγησης ακολουθίας έργου είναι προτιμότερη γιατί δίνει τόσο ειδικότερη όσο και ακριβέστερη πληροφορία.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και η αυτοματοποίηση της παραγωγής έχουν αυξήσει σημαντικά την αναλογία έμμεσου κόστους σε σχέση με το άμεσο, η ανάπτυξη δικτύων διανομής και η αύξηση των δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού οδήγησαν στην ανάπτυξη νέων συστημάτων κοστολόγησης. Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός συμπιέζει τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων, ενώ αυξάνεται συνεχώς η ποικιλία των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών κάνοντας πιο σύνθετες τις λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Η μείωση της διάρκειας του κύκλου ζωής των προϊόντων έχει ως συνέπεια το περιορισμό του χρόνου προσαρμογής των κοστολογικών μετρήσεων, όλα αυτά οδήγησαν στην αναζήτηση νέων μεθόδων κοστολόγησης (όπως παραπάνω).

Την τελευταία δεκαετία, υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον για ένα άλλο είδος λογιστικού συστήματος κοστολόγησης. Πρόκειται για το σύστημα κοστολόγησης που βασίζεται στην ανάλυση των δραστηριοτήτων (Activity-Based-Costing, ABC), το οποίο θεωρεί ότι οι δραστηριότητες προκαλούν το κόστος και ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες και οι πελάτες είναι οι λόγοι για τους οποίους εκτελούνται οι δραστηριότητες (McKenzie, 1999, p.56).

Η μεθοδολογία Activity-Based-Costing αφορά στον υπολογισμό και έλεγχο του κόστους των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στην κάθε επιχείρηση και μέσω αυτών στον επιμερισμό του κόστους στα προϊόντα και στους πελάτες (cost objects).

Με άλλα λόγια γίνεται η παραδοχή ότι για ένα φορέα κόστους (προϊόν ή υπηρεσία) αναλώνονται δραστηριότητες ενώ για τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης γίνεται η παραδοχή ότι για τους φορείς κόστους αναλώνονται παραγωγικοί πόροι (Berliner and Brimson, 1988).

Η μέθοδος κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες (Activity-Based-Costing – ABC), θεωρείται η πλέον σύγχρονη μέθοδος προσδιορισμού του κόστους λόγω της δυνατότητάς της να βελτιώσει τη διαχείριση των πόρων και με αυτόν τον τρόπο να

μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα. Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων υποστηρίζει τις καλύτερες πρακτικές τιμολόγησης μέσω της ακριβέστερης κοστολόγησης και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσδιορίσει τους υποχρησιμοποιούμενους πόρους, καθώς επίσης και τις σχετικές δαπάνες που μπορούν να μειωθούν. Η μέθοδος κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες μπορεί να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για το κόστος των μη χρησιμοποιούμενων δυνατοτήτων της επιχείρησης και για τη λήψη στρατηγικών διοικητικών αποφάσεων που θα μειώσουν τις δαπάνες. Με τον τρόπο αυτό επιτρέπει στα διευθυντικά στελέχη να προσδιορίσουν το βαθμό στον οποίο μπορούν να μειώσουν τα έξοδα, χωρίς να έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στην παροχή υπηρεσιών ή στην ποιότητα παραγωγής των προϊόντων (Μουστάκης, 2002).

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της ABC -όπως εμφανίζονται τόσο στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, όσο και στην πράξη για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτά τα κοστολογικά συστήματα- είναι τα εξής (Stapleton, Pati, Beach, Julmanichoti, 2004, p. 595):

1. Παροχή ακριβέστερων πληροφοριών αναφορικά με το κόστος γραμμών προϊόντων.

Οι πληροφορίες αυτές δίνουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να εντοπίσει ποιο είναι το πραγματικό κόστος των προϊόντων της, αποφεύγοντας τον κίνδυνο απόδοσης κόστους από άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες.

2. Ευελιξία στη συγκέντρωση του κόστους αναφορικά με διαφορετικά κοστολογικά αντικείμενα.

Η μέθοδος κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες (Activity-Based-Costing-ABC) δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να γνωρίζει ποιο είναι το κόστος της ανά διαδικασία, τομέα ευθύνης, πελάτη ή διάφορα άλλα κοστολογικά αντικείμενα, διευκολύνοντας τη λήψη αποφάσεων.

3. Δυνατότητα προσδιορισμού των δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία και εκείνων που δεν προσθέτουν αξία.

Μέσω της ABC η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει τις διαδικασίες και να εντοπίσει αυτές που προσθέτουν αξία στον πελάτη που αγοράζει το προϊόν και αυτές που δεν προσθέτουν αξία. Με τον τρόπο αυτό όχι μόνο είναι δυνατή η μείωση

του κόστους, αλλά μπορεί να αποτελέσει αφετηρία ενός ανασχεδιασμού των δραστηριοτήτων.

4. Παροχή πληροφοριών για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων σε στρατηγικό επίπεδο.

Η νέα κοστολογική μέθοδος επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίσει τις πηγές του μακροχρόνιου μεταβλητού κόστους της και να το περιορίσει. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να λάβει καλύτερη θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό, να οδηγηθεί σε ορθολογικότερη λήψη αποφάσεων αναφορικά με την τιμολόγηση, την αλλαγή του εύρους και του μείγματος των γραμμών προϊόντων και το σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

5. Παροχή πληροφοριών για την αξιολόγηση της απόδοσης σε λειτουργικό επίπεδο.

Τα στοιχεία και οι πληροφορίες που προκύπτουν από την εφαρμογή της ABC αφορούν τόσο τα κοστολογικά αντικείμενα (πχ γραμμές προϊόντων, πελάτες, διαδικασίες κλπ) όσο και τα αντίστοιχα υπεύθυνα στελέχη. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται στην επιχείρηση τη δυνατότητα αξιολόγησης στελεχών και διαδικασιών.

Όσο σπουδαία και δελεαστικά και αν είναι τα πλεονεκτήματα αυτής της κοστολογικής μεθόδου, είναι σημαντικό να παρατηρήσουμε ότι εξαιρετικής σημασίας είναι και τα μειονεκτήματα αυτής (όπως παραπάνω, p. 596). Πιο συγκεκριμένα :

1. Δεν έχει αποδειχθεί ακόμα η θετική επίπτωση της μεθόδου στην κερδοφορία των επιχειρήσεων, καθώς και δεν έχει αποδειχθεί η μείωση και η καλύτερη διοίκηση του κόστους από την εφαρμογή του.

Το γεγονός αυτό δικαιολογεί την διστακτικότητα πολλών επιχειρήσεων να προχωρήσουν στην υιοθέτηση και εφαρμογή του.

2. Η εφαρμογή του είναι ιδιαίτερα πολυδάπανη.

Αυτό οφείλεται στις ανάγκες που δημιουργούνται για καταγραφή των διαδικασιών που πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση και για τη μέτρηση των οδηγών κόστους.

3. Η εφαρμογή του ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά τους εργαζόμενους.

Το γεγονός αυτό οφείλεται στη δυσαρέσκεια που δημιουργείται στους εργαζόμενους όταν ξέρουν ότι η κάθε τους κίνηση καταγράφεται. Στην πραγματικότητα αισθάνονται σαν να παρακολουθούνται και αυτό το αίσθημα τους δυσαρεστεί, επηρεάζοντας έτσι και την απόδοσή τους.

#### 4. Δυσκολία σχεδιασμού του κοστολογικού υποδείγματος και επιλογή των οδηγών κόστους.

Οι επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν προβλήματα στην εφαρμογή ενός ABC συστήματος, κυρίως εξαιτίας ελλιπούς κατανόησής του και μη ξεκάθαρων στόχων και προθέσεων στο σχεδιασμό του.

Εξάλλου η στρατηγική διοίκησης κόστους, χρησιμοποιεί συχνά αποκλειστικά πληροφορίες κόστους για την λήψη αποφάσεων.

Οι πληροφορίες της διοικητικής λογιστικής στα πρώτα στάδια ανάπτυξης της, περιλαμβάνουν χρηματοοικονομικές πληροφορίες για το κόστος και τα έσοδα μίας επιχείρησης.

Σύμφωνα με το κ. Καζαντζή (Καζαντζής, 2008, p.5): «Οι χρηματοοικονομικές πληροφορίες από μόνες τους, είναι δυνατό να οδηγήσουν σε παραπλανητικά συμπεράσματα, επειδή πολλές από αυτές έχουν βραχυχρόνιο χρονικό ορίζοντα. Το αρνητικό οικονομικό αποτέλεσμα του πρώτου τριμήνου του 2004 μιας επιχείρησης, εξεταζόμενο από μόνο του, είναι δυνατό να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις όπως είναι για παράδειγμα, η μείωση του κόστους (χρηματοοικονομική πληροφορία) χωρίς να ληφθούν υπόψη οι τυχόν αρνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα των προϊόντων (μη χρηματοοικονομική πληροφορία). Σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, για την βελτίωση ή την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, είναι επιτακτική η ανάγκη λήψης των αποφάσεων με αξιοποίηση πληροφοριών και συνεκτίμηση παραμέτρων μακροπρόθεσμου χαρακτήρα όπως είναι η ποιότητα των προϊόντων, η διατηρησιμότητα και η αφοσίωση των πελατών, η θέση στην αγορά και άλλες σημαντικές μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες. Η πιο πάνω απόφαση της μείωσης του κόστους, μπορούσε μακροπρόθεσμα να οδηγήσει σε μείωση πωλήσεων και απώλεια μεριδίου αγοράς, με αρνητικές συνέπειες για το οικονομικό αποτέλεσμα και το μέλλον της επιχείρησης. Ακλόνητη θέση του συγγραφέα είναι ότι οι πληροφορίες της Διοικητικής Λογιστικής που έχουν ανάγκη οι μάνατζερς για να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις τους στην επιτυχία, είναι πληροφορίες χρηματοοικονομικές και μη, βραχυπρόθεσμου, αλλά και μακροπρόθεσμου χαρακτήρα.»

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων αποτελεί μία νέα τεχνική κοστολόγησης, που επιτυγχάνει κοστολόγηση υψηλής ακρίβειας. Αντιπροσωπεύει δε μία νεότερη τάση

στον τομέα της κοστολόγησης και αποτελεί μία δομημένη προσέγγιση για την ανάλυση δραστηριοτήτων, την κοστολόγηση υπηρεσιών, τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επομένως η κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες μπορεί να έχει θετική επίδραση στην ανταγωνιστικότητα και την οικονομική αποδοτικότητα της επιχείρησης (Καζαντζής, 2008, p.84).

Σε κάθε πάντως περίπτωση, θα πρέπει να συνυπολογίζεται το κόστος, που προκαλεί η εφαρμογή της μεθόδου αυτής στην επιχείρηση, σε σχέση με το τελικό όφελος που προκύπτει από την απόκτηση των σχετικών πληροφοριών κόστους και την συνακόλουθη συμβολή τους στην οικονομική αποδοτικότητα της επιχείρησης.

## 5.5 Βιβλιογραφία

### *Ελληνική Βιβλιογραφία*

Αρτίκης, Γ. (2002β), «Χρηματοοικονομική διοίκηση: Αποφάσεις χρηματοδοτήσεων», Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα

Καζαντζής, Χ. (2008), «ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ 2008»

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (2006), «Βελτιώνοντας μία δημόσια οργάνωση μέσω της αυτό-αξιολόγησης»,

[http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Greek\\_2006.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Greek_2006.pdf)

Λεώπουλος, Β. και Τατσιόπουλος, Η. (1996), «Διασφάλιση ποιότητας και μοντελοποίηση επιχειρήσεων», Τεχνικά Χρονικά, έκδοση Τεχνικού Επιμελητήριου Ελλάδας, δίμηνη έκδοση Ιανουάριος-Φεβρουάριος.

Μουστάκης, Β. (2002), «Κοστολόγηση Δραστηριοτήτων», Σημειώσεις, Εργαστήριο Διοικητικών Συστημάτων, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1997), «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Ράφτης, Α. (1984), «Δημοκρατική διοίκηση επιχειρήσεων», εκδόσεις πολύτυπο, Αθήνα

Τσουκάς, Χ. (2004), «Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος», εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα

Χυτήρης, Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Interbooks, Αθήνα

Χυτήρης, Λ. (2001β), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Interbooks, Αθήνα

### ***Ξενόγλωσση βιβλιογραφία***

Aberdeen group Inc. (2007), “Data-Management-for-Business-Intelligence”, survey, [www.aberdeen.com](http://www.aberdeen.com)

Berliner, C. and Brimson, J. (1988), “Cost Management for Today's Advanced Manufacturing: CAM-I Conceptual Design”, Harvard Business Press, Boston, MA

Bromwich, M. (1990), “The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets”, Accounting, Organizations and Society, Volume 15 Issues 1-2, pp. 27-46

Bryan, L. and Joyce, C. (2009), «Ωρα για αναδιοργάνωση στις επιχειρήσεις», αναδημοσίευση του άρθρου από McKinsey N.Y., στην Καθημερινή, οικονομικό φύλλο την 14/6/2009, σελ.9

Carton, F. and Adam, F. (2005), “Understanding the Impact of Enterprise Systems on Management Decision Making: An Agenda for Future Research”, the Electronic Journal of Information Systems Evaluation, Vol. 8 Issue 2, pp. 99-106

Clarke, A. and Garside, J. (1997), “The development of a best practice model for changing management”, European Management Journal, Vol. 15 No 5, pp. 537-545

Cook, J. (1998), “Standard Operating Procedures and Guidelines”, Fire Engineering handbook, Penn Well Publishing Company

Crane, N. Downes, C. Irish, P. Lachow, I. McCully, M. McDaniel, E. and Schulin, K. (2009), “Leadership Imperatives of the Information Age”, Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 7 Issue 2, pp219 - 226

Garrison, R. and Noreen, E. (2005), «Διοικητική Λογιστική», Εκδόσεις Κλειδάριθμός, Αθήνα

Goldband, B. (2009), “The real reasons why ERP systems fail”, <http://www.reliableplant.com/Article.aspx?articleid=10733>

Great Place to Work Institute, <http://www.greatplacetowork.gr/>

Great Place to Work Institute Inc. and ALBA business school (2009), “Added value or money down the drain”, Survey, “Best Workplaces Survey on Employee Benefits”, Executive Ναυτεμπορική, [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)

- Heizer, J. and Render, B. (2004), "Principles of operations management", Prentice Hall Inc, Upper Saddle River, NJ
- Higgins, L. (1995), "Maintenance Engineering Handbook", Fifth edition, McGraw-Hill, Inc.
- ISO 10005, (1995) {E}, "Quality Management-Guide lines for quality plans" International organization for standardization
- ISO 9000, (1987), "Quality systems", International organization for standardization
- ISO 9001, (1987) {E}, "Quality systems – Model for quality assurance in design/development, production, installation and servicing", International organization for standardization
- ISO 9002, (1987) {E}, "Quality systems – Model for quality assurance in production and installation", International organization for standardization
- McKenzie, J. (1999), "Activity-based costing for beginners", Management Accounting, Vol. 77 Issue 3, pp. 56-57
- Porter, M. (1996), "What is Strategy", Harvard business review
- Prestipino, F. (2008), "Getting the big the small way", McGraw-Hill professional
- Stapleton, P. and Beach, J. (2004), "Activity-based costing for logistics and marketing", Business Process Management Journal, Vol. 10 No. 5, pp. 584-597
- Technology Evaluation Centers Inc., "Request for Information/Proposal, Requirements research", [www.Technologyevaluation.com](http://www.Technologyevaluation.com)
- Technology group international (2004), "Software selection steps", [http://www.tgilt.com/images/library/software\\_selection\\_process\\_steps.pdf](http://www.tgilt.com/images/library/software_selection_process_steps.pdf)
- Velcu, O. (2005), "Impact of the Quality of ERP Implementations on Business Value", the Electronic Journal Information Systems Evaluation, Volume 8 Issue 3, pp. 229-238
- Verville, J. (2003), "Analysis of decision for selecting ERP software: The case of Keller manufacturing", Integrated manufacturing systems, MCB UP Limited 14/5, pp. 423-432
- Wang, E. and Chen, J. (2004), "The Influence of Governance Equilibrium on ERP Project Success", Decision Support Systems, Vol. 41 No.4, pp. 708-27

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

### 6. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Ένας από τους θεμελιώδεις ρόλους της διοικητικής ηγεσίας είναι να λαμβάνει χρηματοοικονομικές αποφάσεις. Οι αποφάσεις αυτές είναι ο πυρήνας της εταιρικής λειτουργίας και απαιτούν τον μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών αλλά και γνώσεων, ώστε να είναι ορθές και στραμμένες προς το μέλλον. Οι αποφάσεις αυτές πρέπει να εκπορεύονται από οικονομικά εργαλεία όπως ο προϋπολογισμός και οι λογιστικές καταστάσεις, καθώς και από στοιχεία που προκύπτουν από την διαχείριση των παγίων της επιχείρησης, αλλά και από αξιολογήσεις χρηματοοικονομικών πόρων και επενδύσεων.

Ο προϋπολογισμός εμπεριέχει σε οικονομικά μεγέθη, την στρατηγική της επιχείρησης για την επόμενη οικονομική περίοδο. Η ορθή εφαρμογή του προϋπολογισμού αποτελεί δέσμευση για την επιχείρηση, μέσα από την οποία διασφαλίζεται η βιωσιμότητα της. Θα πρέπει λοιπόν να περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να αποτελεί παράλληλα ένα χρήσιμο διοικητικό εργαλείο για τον έλεγχο των δαπανών της.

Η οικονομική εικόνα μίας επιχείρησης εμφανίζεται στον Ισολογισμό της και τις υπόλοιπες λογιστικές καταστάσεις. Οι πληροφορίες που περιέχονται σε αυτές τις λογιστικές καταστάσεις εμφανίζουν την οικονομική εικόνα της επιχείρησης σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή και αποτελούν αντικείμενο ανάλυσης τόσο για την αξία της επιχείρησης, όσο και για το μέλλον της.

Τα πάγια περιουσιακά στοιχεία μίας επιχείρησης πρέπει να διαχειρίζονται σωστά, ώστε να αποδίδουν μέγιστο όφελος. Ο κύκλος ζωής ενός παγίου, οι αποσβέσεις του, η συντήρηση και ο χρόνος εγγύησης, αποτελούν σημαντικές παραμέτρους για την αξιοποίηση του.

Τέλος η ηγεσία μίας επιχείρησης καλείται πολλές φορές να λάβει την απόφαση για να προχωρήσει σε διάφορες επενδύσεις. Στις ημέρες μας όπου παρουσιάζεται μία παγκόσμια οικονομική κρίση, το κόστος κεφαλαίου και οι υπόλοιποι χρηματοοικονομικοί πόροι αποκτούν ιδιαίτερη σημασία για την επιχείρηση. Θα πρέπει λοιπόν να αξιολογούνται συστηματικά και μεθοδικά τόσο οι χρηματοοικονομικοί πόροι όσο και προτεινόμενες επενδύσεις.



## 6.1 Προϋπολογισμός

Ο προϋπολογισμός είναι μία ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος δράσης και ένα εργαλείο για τον συντονισμό και την εφαρμογή του προγράμματος (Garrison and Noreen 2005, p.25).

Ο προϋπολογισμός φανερώνει το τι έχει αποφασίσει να κάνει η διοίκηση μιας επιχείρησης και τι αναμένει να πετύχει κάνοντας αυτό . Είναι με άλλα λόγια η διαδικασία με την οποία το διοικητική ηγεσία αποφασίζει πως θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι της επιχείρησης μέσα σε μία ορισμένη περίοδο, και προβλέπει τα αποτελέσματα των αποφάσεων αυτών (Belverd, Needles, Powers, Sherry, Mills and Anderson, 2007, διαφάνεια 21-6).

Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο προϋπολογισμός είναι απαραίτητο να έχει τις συγκεκριμένες κατευθύνσεις που απορρέουν από τον μακροχρόνιο προγραμματισμό της εταιρίας και να τυγχάνει της συνολικής αποδοχής από όλα τα στελέχη της εταιρείας. Οι προϋπολογισμοί σαν ένα συγκροτημένο σύνολο αποφάσεων για τις διάφορες δραστηριότητες και προγράμματα καλύπτουν την επιχείρηση σαν σύνολο, αλλά και κάθε ένα από τα πολλά μέρη της χωριστά για μία καθορισμένη περίοδο του έτους. Και ενώ η λειτουργία της επιχείρησης συνεχίζεται, ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται σαν βάση σύγκρισης και διευκολύνει τη διαδικασία του ελέγχου (Αρτίκης, 2003, p.233).

Η χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών σαν μέσα ελέγχου των διαφόρων δραστηριοτήτων είναι γνωστή σαν προϋπολογιστικός έλεγχος. Επίσης, οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται από τη λειτουργία της επιχείρησης, χρησιμοποιούνται για το σχηματισμό καλύτερων προϋπολογισμών στο μέλλον.

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι σύνταξης ενός προϋπολογισμού οι κυριότερες εξ αυτών είναι (Καζαντζής, 2008, p.48) :

1. Προϋπολογισμός των μικρών ποσοστιαίων μεταβολών (incremental budget), η διαδικασία κατάρτισης βασίζεται στον προϋπολογισμό και τα λειτουργικά αποτελέσματα του τελευταίου χρόνου, με αύξηση ή μείωση των μεγεθών του κατά ένα ποσοστό. Με αυτήν την προσέγγιση όλες οι λειτουργικές διεργασίες της επιχειρηματικής μονάδας θα συνεχίσουν να υφίστανται με τον ίδιο τρόπο και απλά θα μεταβληθούν κάποια οικονομικά μεγέθη.

2. Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (Zero-base-budget), η διαδικασία κατάρτισης του ξεκινά από μηδενική βάση και ο υπεύθυνος σύνταξης του θα πρέπει να δικαιολογήσει όλες οι προϋπολογιζόμενες δαπάνες και όχι μόνο της μεταβολές σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο.
3. Προϋπολογισμός διαρκούς βελτίωσης (Kaizen Budget) σκοπός της κατάρτισης του με την συγκεκριμένη μέθοδο είναι η βελτίωση των μεγεθών και η ενσωμάτωση τους σε αυτόν. Η μεθοδολογία βασίζεται στην ενσωμάτωση των λειτουργικών διεργασιών που είναι επιθυμητό να πραγματοποιηθούν στην επόμενη διαχειριστική περίοδο και όχι η άκριτη συνέχιση των τρεχουσών.

Η βασική διαδικασία ενός προϋπολογισμού περιλαμβάνει την απαρίθμηση των επιχειρησιακών σταθερών και μεταβλητών δαπανών σε μηνιαία βάση και την κατανομή των κεφαλαίων με γνώμονα τους επιχειρησιακούς στόχους.

Ακολουθούν τα στοιχεία του προϋπολογισμού των λειτουργικών μονάδων μίας παραγωγικής επιχείρησης (FBC συμβουλευτική [b]) :

#### Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Είναι η βάση του συνολικού προϋπολογισμού. Η ακρίβεια αυτού του προϋπολογισμού αποτελεί προϋπόθεση για την αξιοπιστία του τελικού προϋπολογισμού.

Ο ανακριβής προϋπολογισμός πωλήσεων μπορεί να οδηγήσει σε:

- Υπερεκτίμηση της ζήτησης, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ανεπιθύμητων αποθεμάτων στην επιχείρηση.
- Υποεκτίμηση της ζήτησης, με αποτέλεσμα τη μείωση της ικανότητας της επιχείρησης να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της.

Κατά τη σύνταξη του προϋπολογισμού πωλήσεων λαμβάνονται υπόψη, οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί παράγοντες της επιχείρησης.

#### Προϋπολογισμός Παραγωγής

Στηρίζεται στον Προϋπολογισμό Πωλήσεων, στην Δυναμικότητα Παραγωγής, στο Αρχικό Απόθεμα Προϊόντων και στο Ελάχιστο επιθυμητό απόθεμα έτοιμων προϊόντων.

Οι απαιτούμενες πληροφορίες για την σύνταξη του είναι:

Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Τελικό Απόθεμα

Αρχικό Απόθεμα

Προϋπολογισμός Χρησιμοποίησης Πρώτων Υλών και Αγοράς Πρώτων Υλών:

Αναφέρεται στην ποσότητα και στο κόστος των πρώτων υλών που χρειάζονται για την παραγωγή των απαιτούμενων μονάδων προϊόντων. Για τον υπολογισμό του, συνεκτιμάται το κόστος αγοράς και μεταφοράς των πρώτων υλών. Οι απαιτούμενες πληροφορίες για την σύνταξη του είναι:

Προϋπολογισμός Παραγωγής

Τιμή Αγοράς Προϊόντων

Τελικό Απόθεμα

Αρχικό Απόθεμα

Τιμή Αγοράς

Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Αυτός ο προϋπολογισμός είναι πολύ σημαντικός, για τον ακριβή αριθμό που απαιτείται σε ανθρώπινο δυναμικό, δεδομένης της ικανοποίησης των ποσοτικών στόχων της παραγωγής. Οι απαιτούμενες πληροφορίες για την σύνταξη του είναι:

Προϋπολογισμός Παραγωγής

Ωρες άμεσης εργασίας

Ωρομίσθιο

Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (Γ.Β.Ε)

Ο υπολογισμός των Γ.Β.Ε μπορεί να γίνει άμεσα και αφορά τόσο τα κύρια και τα βοηθητικά τμήματα παραγωγής.

Ορισμένα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα είναι:

Ηλεκτρικό ρεύμα

Νερό παραγωγής

Ανταλλακτικά

Μεταφορικά έξοδα κ.α

Οι απαιτούμενες πληροφορίες για την σύνταξη του είναι:

Προϋπολογισμός Ωρών Άμεσης Εργασίας

Σταθερά έξοδα

Μεταβλητά έξοδα

Διοικητικά έξοδα

Προϋπολογισμός Αξίας Τελικών Αποθεμάτων

Ο Προϋπολογισμός Κόστους Τελικών Αποθεμάτων είναι χρήσιμος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού κόστους πωλούμενων προϊόντων. Περαιτέρω η αξία των αποθεμάτων είναι χρήσιμη στον προϋπολογισθέντα ισολογισμό. Η απόκτηση αποθεμάτων γίνεται με τις μεθόδους LIFO, FIFO ή Σταθμικό Μέσο Όρο.

Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων Προϊόντων

Τα στοιχεία του Προϋπολογισμού Κόστους Πωληθέντων Προϊόντων, αντλούνται από ένα σύνολο προϋπολογισμών με σκοπό την μεταβολή των αρχικών και τελικών αποθεμάτων. Οι απαιτούμενες πληροφορίες για την σύνταξη του είναι:

Προϋπολογισμός Ανάλωσης Πρώτων Υλών

Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Προϋπολογισμός Γ.Β.Ε

Αρχικό Απόθεμα Έτοιμων Προϊόντων

Τελικό Απόθεμα Έτοιμων Προϊόντων

Προϋπολογισμός Εξόδων Διοικήσεως

Ορισμένα έξοδα που μπορούν να προϋπολογιστούν, για να διευκολύνουν τους διευθυντές τμημάτων:

Αμοιβές εργαζομένων

Έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού

Αμοιβές τρίτων

Ενοίκια

Αποσβέσεις

Έξοδα καθαριότητας

Διοικητικές δαπάνες

Για κάθε δαπάνη πρέπει να υπάρχει τεκμηρίωση του τρόπου με τον οποίο έχει προϋπολογισθεί. Οι απαιτούμενες πληροφορίες για την σύνταξη του είναι τα σταθερά έξοδα.

Προϋπολογισμός Εξόδων Πωλήσεων

Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού εξόδων πωλήσεων πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εξής δαπάνες:

Έξοδα κίνησης πωλητών

Έξοδα εκθέσεων

Έξοδα έντυπων υλικών προώθησης των πωλήσεων

Αναλώσιμα και παροχές

Ενώ οι απαιτούμενες πληροφορίες για την σύνταξη του είναι:

Πωλήσεις

Σταθερά έξοδα

Μεταβλητά έξοδα

Ταμειακός προϋπολογισμός

Αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της διοίκησης και έχει στόχο την διατήρηση ενός ταμειακού υπολοίπου για να έχει τη δυνατότητα η επιχείρηση να καλύπτει πάντα τις ταμειακές της υποχρεώσεις. Οι ταμειακές εισροές στις περισσότερες επιχειρήσεις προέρχονται από πωλήσεις, είτε αυτές εκπληρώνονται σε μετρητά, είτε με πίστωση.

Προϋπολογιστική Κατάσταση Αποτελεσμάτων

Το σύνολο των προϋπολογισμών εμφανίζονται εδώ συνοπτικά, είναι το τελικό αποτέλεσμα όλων των λειτουργιών, παρουσιάζει δηλαδή, το καθαρό αποτέλεσμα όλων των λειτουργιών της περιόδου που καλύπτουν όλοι οι προϋπολογισμοί.

Ο προϋπολογισμός μίας επιχείρησης μπορεί να είναι το σύνολο των προϋπολογισμών των λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης. Όπως και ο προϋπολογισμός ενός ομίλου επιχειρήσεων είναι ο ενοποιημένος προϋπολογισμός των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων που απαρτίζουν τον όμιλο. Οι περισσότερες εταιρείες αναπτύσσουν έναν κύριο ενοποιημένο προϋπολογισμό για τη λειτουργία της επιχείρησής τους (Αρτίκης, 2003, p.234).

Ο κύριος ενοποιημένος προϋπολογισμός περιλαμβάνει (όπως παραπάνω):

- Προσδιορισμός των επιδιωκόμενων επιπέδων όγκου παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών,
- Υπολογισμό του σχετικού κόστους παραγωγής ή αγοράς,
- Ταυτοποίηση των άλλων δαπανών που προκύπτουν από τις ανάγκες της λειτουργίας,
- Καθορισμό των σχεδίων χρηματοδότησης, και
- Ανάπτυξη των ενδιάμεσων οικονομικών καταστάσεων.

Δεδομένου ότι ο απώτερος στόχος είναι η προετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων, η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού είναι πιθανό να χρησιμοποιήσει τα στοιχεία του κόστους σε μορφή λογιστικής.

Ενώ είναι τα ίδια ανεπεξέργαστα δεδομένα που χρησιμοποιούνται για την εσωτερική τιμολόγηση των προϊόντων και τον έλεγχο του κόστους.

Κατά την σύνταξη των προϋπολογισμών συνήθως υποεκτιμούνται τα έσοδα και υπερεκτιμούνται οι δαπάνες, ώστε οι υπεύθυνοι σύνταξης και εφαρμογής τους να έχουν το αμυντικό περιθώριο ασφάλειας. Ενώ την πρακτική αυτή την δικαιολογούν ως διασφάλιση έναντι των απρόβλεπτων μελλοντικών γεγονότων (Καζαντζής, 2008, p.49) .

Ένας επιτεύξιμος προϋπολογισμός όμως, έχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα όπως το να μειώνει το κόστος, να μειώνει το κίνδυνο συμμετοχής σε επιζήμιες πρακτικές αυξάνει την δέσμευση των υπεύθυνων εφαρμογής του, να βελτιώνει την ικανότητα πρόβλεψης.

## 6.2 Λογιστικές Καταστάσεις

Η Διοίκηση κάθε ανώνυμης εταιρείας έχει την ευθύνη για την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση των Οικονομικών Καταστάσεων της επιχείρησης, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (ΔΠΧΠ), όπως αυτά έχουν υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση (βάσει του Κανονισμού αριθ. 1606/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης της 19ης Ιουλίου 2002). Η ευθύνη αυτή περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, εφαρμογή και διατήρηση συστήματος εσωτερικού ελέγχου, σχετικά με την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση οικονομικών καταστάσεων, απαλλαγμένων από οποιαδήποτε ουσιώδη ανακρίβεια που οφείλεται σε απάτη ή λάθος. Η ευθύνη αυτή περιλαμβάνει επίσης, την επιλογή και εφαρμογή κατάλληλων λογιστικών πολιτικών και την διενέργεια λογιστικών εκτιμήσεων που είναι λογικές για τις περιστάσεις (Alpha Bank, 2007).

Οι ενοποιημένες και εταιρικές οικονομικές καταστάσεις συντάσσονται με βάση:

- Την αρχή του ιστορικού κόστους
- Την αρχή της συνέχισης της δραστηριότητας ( going concern)
- Την αρχή της αυτοτέλειας των χρήσεων
- Την ομοιομορφία της παρουσίασης
- Τη σημαντικότητα των στοιχείων

και είναι σύμφωνες με τα ΔΠΧΠ τα οποία έχουν εκδοθεί από την Επιτροπή Διεθνών Λογιστικών Προτύπων ( IASB ). Η κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με το ΔΠΧΠ απαιτεί την χρήση αναλυτικών λογιστικών εκτιμήσεων και κρίσεων για την εφαρμογή των λογιστικών αρχών. Η χρηματοοικονομική κατάσταση μίας εταιρείας περιλαμβάνει παρουσίαση των Λογιστικών Καταστάσεων των τριών τελευταίων ετών, καθώς και συγκριτικά στοιχεία του τελευταίου δημοσιευμένου Ισολογισμού.

Η λογιστική υποδιαιρείται στους εξής τομείς (Garrison and Noreen, 2003, p.2):

- την χρηματοοικονομική λογιστική που έχει σκοπό να καταγράψει την οικονομική δράση της επιχείρησης και να απεικονίσει τα βασικά οικονομικά μεγέθη για τους ξένους ( τρίτους) με τις λογιστικές καταστάσεις,
- την διοικητική λογιστική που συγκεντρώνει πληροφορίες για να καλύψει τις ανάγκες μέσα στην εταιρεία και
- τον λογιστικό έλεγχο που διακρίνεται στον εσωτερικό και τον εξωτερικό ο οποίος διενεργείται από το σώμα ορκωτών λογιστών.

Λογιστική Αξία (ΛΑ) μίας επιχείρησης ορίζεται ο λόγος :

$$\text{ΛΑ} = \text{Ενεργητικό} - \text{Υποχρεώσεις} / \text{Αριθμός μετοχών}$$

Η λογιστική αξία θεωρείται ότι ασκεί σχετικά μικρή επίδραση στον καθορισμό της αξίας της εταιρείας, αφού δεν εκφράζει παρά μόνο τις μέχρι τότε επενδύσεις που πραγματοποίησε η εταιρεία (Weston and Brigham, 1986, p.766).

Η ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων ενδιαφέρει την διοίκηση της επιχείρησης, τους μετόχους, τους δανειστές, τους προμηθευτές το κράτος και γενικά όλους όσους έχουν ή σκοπεύουν να δημιουργήσουν μία σχέση με την επιχείρηση. Σκοπός της ανάλυσης λογιστικών καταστάσεων είναι η αποτύπωση της παρούσας χρηματοοικονομικής κατάστασης μίας επιχείρησης (Αρτίκης, 2003, p.102).

Οι οικονομικές καταστάσεις είναι πίνακες στους οποίους εμφανίζονται τα στοιχεία του ισολογισμού και ορισμένων άλλων λογαριασμών των οικονομικών μονάδων, κεφαλαιώδους σημασίας. Στο προσάρτημα των οικονομικών αυτών καταστάσεων εμφανίζονται επεξηγηματικές και άλλες σημαντικές πληροφορίες, που έχουν σκοπό να διευκολύνουν τους αναγνώστες στην αναγκαία πλήρη ενημέρωσή τους.

Οι οικονομικές καταστάσεις είναι οι εξής (Ιστότοπος Υπουργείου Οικονομικών [b]):

- Η κατάσταση του ισολογισμού τέλους χρήσεως.
- Η κατάσταση του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως.
- Ο πίνακας διαθέσεως αποτελεσμάτων.
- Η κατάσταση του λογαριασμού γενικής εκμεταλλεύσεως.
- Το προσάρτημα του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσεως.

Συγκεκριμένα ο Ισολογισμός περιλαμβάνει τις ενότητες:

- Ενεργητικό που εκφράζει την απόδοση του επιχειρηματικού κινδύνου και ενδεικτικά περιέχει (όπως παραπάνω) :

- Περιουσιακά στοιχεία
  - Έτοιμα προϊόντα
  - Πρώτες ύλες
  - Μετρητά
  - Πιστώσεις
- Παθητικό που εκφράζει το κόστος του επιχειρηματικού κινδύνου και ενδεικτικά περιέχει :
- Πηγές χρηματοδότησης
  - Μετοχικό κεφάλαιο
  - Αποθεματικά σε χρήμα
  - Δάνεια (τραπεζικά-ομολογιακά)
  - Υποχρεώσεις σε προμηθευτές

Η κατάσταση του ισολογισμού καταχωρείται στο βιβλίο απογραφών και ισολογισμών των οικονομικών μονάδων. Όλα τα στοιχεία της καταστάσεως του Ισολογισμού απεικονίζονται, σε δύο στήλες, στις αξίες που εμφανίζονται στους αντίστοιχους λογαριασμούς: (1) κατά το τέλος της χρήσεως στην οποία αναφέρεται ο ισολογισμός και (2) κατά το τέλος της προηγούμενης χρήσεως.

Οι ενότητες που ακολουθούν αποτελούν αντικείμενο για τις λογιστικές καταστάσεις και καταχωρούνται σε διάφορους λογαριασμούς, όπως αυτούς των απαιτήσεων (ενεργητικό) και υποχρεώσεων (παθητικό) σε συναλλαγές με τρίτους, στα έσοδα/έξοδα της επιχείρησης (που αρχικώς καταχωρούνται στους λογαριασμούς εκμετάλλευσης ή κυκλοφορίας και ακολούθως μεταφέρονται στα αποτελέσματα



χρήσεως), στους λογαριασμούς αξιών της εταιρείας που παρακολουθούν υλικές και άυλες αξίες της επιχείρησης όπως π.χ. πάγια, α' ύλες, αποθέματα, ταμειακά διαθέσιμα κ.λ.π. (ενεργητικό). Περιέχονται δε, στο Ελληνικό λογιστικό σχέδιο (Ιστότοπος Υπουργείου Οικονομικών, ενώ όπου υπάρχει σχετική βιβλιογραφία έχουν προστεθεί σημαντικές επισημάνσεις από τους συγγραφείς, για την συγκεκριμένη ενότητα):

#### Χρηματοοικονομικά Περιουσιακά Στοιχεία

##### (α) Απαιτήσεις

###### Απαιτήσεις από πελάτες

Οι απαιτήσεις από πελάτες καταχωρούνται αρχικά στην εύλογη αξία τους, η οποία συμπίπτει με την ονομαστική τους αξία και μεταγενέστερα αποτιμώνται στο αναπόσβεστο κόστος με την χρήση του πραγματικού επιτοκίου, αφαιρουμένων των ζημιών απομείωσης. Οι ζημιές απομείωσης (απώλειες από επισφαλείς απαιτήσεις) αναγνωρίζονται όταν υπάρχει αντικειμενική απόδειξη, ότι η εταιρεία δεν είναι σε θέση να εισπράξει όλα τα ποσά που οφείλονται με βάση τους συμβατικούς όρους.

Το ποσό της ζημιάς απομείωσης είναι η διαφορά μεταξύ της λογιστικής αξίας των απαιτήσεων και των εκτιμώμενων μελλοντικών ταμιακών ροών, προεξοφλουμένων με το πραγματικό επιτόκιο. Το ποσό της ζημιάς απομείωσης καταχωρείται ως έξοδο στα αποτελέσματα. Σημαντική πληροφορία για τους πελάτες είναι η μέση διάρκεια είσπραξης των απαιτήσεων.

##### (β) Διακρατούμενες ως την λήξη επενδύσεις

Περιλαμβάνουν μη παράγωγα χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία με πάγιες ή προσδιορισμένες πληρωμές και συγκεκριμένη λήξη και τα οποία η εταιρεία έχει την πρόθεση και την ικανότητα να τα διακρατήσει ως την λήξη τους.

(γ) Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία αποτιμώμενα στην εύλογη αξία τους με μεταβολές καταχωρημένες στ' αποτελέσματα.

Στους λογαριασμούς της κατηγορίας αυτής από την εταιρεία καταχωρούνται τα χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία που αποκτώνται με σκοπό την κερδοσκοπία συμπεριλαμβανομένων και των παραγώγων. Οι αγορές και οι πωλήσεις των επενδύσεων αυτών καταχωρούνται αρχικά στην εύλογη αξία τους και κατά την ημερομηνία της εμπορικής συναλλαγής. Τέτοιου τύπου επενδύσεις διαγράφονται όταν το δικαίωμα στις ταμιακές ροές από τις επενδύσεις λήγει ή μεταβιβάζεται και η εταιρεία έχει μεταβιβάσει ουσιαστικά όλους τους κινδύνους και τις ανταμοιβές που συνεπάγεται η ιδιοκτησία. Οι εύλογες αξίες των χρηματοοικονομικών περιουσιακών

στοιχείων που είναι διαπραγματεύσιμα σε ενεργές αγορές προσδιορίζονται από τις τρέχουσες τιμές τους.

#### Αποθέματα

Τα αποθέματα αποτιμώνται στην χαμηλότερη αξία μεταξύ κόστους κτήσεως και καθαρής ρευστοποιήσιμης αξίας. Τα διάφορα είδη κόστους που αναφέρονται στα αποθέματα μπορούν να χωριστούν σε 3 κατηγορίες, κόστος παραγγελίας, κόστος διατήρησης και κόστος έλλειψης (Αρτίκης, 2002, p.260). Το κόστος προσδιορίζεται με την μέθοδο του μέσου σταθμικού κόστους. Το κόστος των ετοιμών προϊόντων και των ημιτελών αποθεμάτων περιλαμβάνει το κόστος των υλικών, το άμεσο εργατικό κόστος και αναλογία του γενικού κοινού κόστους παραγωγής. Κόστος δανεισμού δεν περιλαμβάνεται στο κόστος κτήσεως των αποθεμάτων. Η καθαρή ρευστοποιήσιμη αξία εκτιμάται με βάση τις τρέχουσες τιμές πώλησης των αποθεμάτων, στα πλαίσια της συνήθους δραστηριότητας αφαιρουμένων και των τυχόν εξόδων πώλησης, όπου συντρέχει κατά περίπτωση. Στους λογαριασμούς γενικής εκμετάλλευσης καταχωρούνται :

- Στην κατηγορία «αποθέματα ενάρξεως χρήσεως» περιλαμβάνονται, κατά πρωτοβάθμιο λογαριασμό ή αναλυτικότερα κατά κατηγορίες δευτεροβάθμιων λογαριασμών, τα αποθέματα τέλους της προηγούμενης του ισολογισμού χρήσεως (αρχικά αποθέματα).
- Στην κατηγορία «αγορές χρήσεως» περιλαμβάνονται, κατά πρωτοβάθμιο λογαριασμό ή αναλυτικότερα, οι αγορές αποθεμάτων της χρήσεως του ισολογισμού.
- Στην κατηγορία «αποθέματα τέλους χρήσεως» περιλαμβάνονται, κατά πρωτοβάθμιο λογαριασμό ή αναλυτικότερα, τα αποθέματα τέλους της χρήσεως του ισολογισμού (τελικά αποθέματα). Πολύ σημαντικό στοιχείο για τα αποθέματα αποτελεί η κυκλοφοριακή τους ταχύτητα (Weston and Brigham, 1986, p.235). Όταν αυξηθεί ο ρυθμός παραγωγής αυξάνεται και η κυκλοφοριακή ταχύτητα. Κατά την διάρκεια της απογραφής, αύξηση της τιμής του συνόλου των απογραφέντων, συνεπάγεται αύξηση του κέρδους για τον επιχειρηματία, γι' αυτό πολλοί επιδιώκουν να μειωθεί η απογραφή, ώστε να εμφανίζουν μειωμένα κέρδη.

Ταμιακά διαθέσιμα και ισοδύναμα

Τα ταμιακά διαθέσιμα και ταμιακά ισοδύναμα περιλαμβάνουν τα μετρητά και τις καταθέσεις όψεως και προθεσμίας, όπως αυτά διαμορφώνονται στο κλείσιμο της εκάστοτε περιόδου από την εταιρεία.

Μετοχικό κεφάλαιο

Οι μετοχές της εταιρείας είναι οι κοινές ονομαστικές μετοχές ή οι προνομιούχες, οι οποίες κατατάσσονται στα ίδια κεφάλαια. Για τις ανώνυμες εταιρίες αναφέρεται ο αριθμός των μετοχών και ή ονομαστική τους αξία. Για τις ίδιες εταιρίες το μετοχικό κεφάλαιο διαχωρίζεται σε καταβλημένο, οφειλόμενο και αποσβεσμένο. Τα ίδια κεφάλαια ενδυναμώνουν από τα κέρδη της επιχείρησης και αποδυναμώνονται από τις ζημιές. Άμεσα κόστη για την έκδοση μετοχών, εμφανίζονται μετά την αφαίρεση του σχετικού φόρου εισοδήματος, σε μείωση του υπολοίπου κερδών εις νέον. Άμεσα κόστη που σχετίζονται με την έκδοση μετοχών για την απόκτηση επιχειρήσεων περιλαμβάνονται στο κόστος κτήσεως της επιχειρήσεως που αποκτάται (Weston and Brigham, 1986, p.475). Το κόστος κτήσεως των ιδίων μετοχών (εφόσον συντρέχει περίπτωση) εμφανίζεται αφαιρετικά των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας, μέχρις ότου οι ίδιες μετοχές πωληθούν ή ακυρωθούν. Κάθε κέρδος ή ζημιά από πώληση ιδίων μετοχών καθαρό από άμεσα για την συναλλαγή λοιπά κόστη και φόρο εισοδήματος, αν συντρέχει περίπτωση, εμφανίζεται ως αποθεματικό στα ίδια κεφάλαια.

Κατάσταση αποτελεσμάτων Χρήσης (profit & loss account)

Είναι η καταγραφή και η εύλογη απεικόνιση των εσόδων και εξόδων της επιχείρησης. Η κατάσταση του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως καταχωρείται στο βιβλίο απογραφών και ισολογισμών των οικονομικών μονάδων και δημοσιεύεται υποχρεωτικά στο τέλος κάθε χρήσεως.

- Αναγνώριση εσόδων

Τα έσοδα περιλαμβάνουν την εύλογη αξία των πωλήσεων αγαθών και παροχής υπηρεσιών, καθαρά από τους ανακτώμενους φόρους, εκπτώσεις και επιστροφές. Τα έσοδα είναι τα δικαιώματα που αποκτούμε επειδή κάναμε έξοδα. Στην κατηγορία «κύκλος εργασιών (πωλήσεις)» περιλαμβάνονται τα ακαθάριστα έσοδα. Όταν αυξάνονται πιστώνονται στους σχετικούς λογαριασμούς της επιχείρησης, ενώ όταν μειώνονται χρεώνονται και πάντα έχουν πιστωτικά υπόλοιπα.

Τα έσοδα μεταξύ των εταιρειών του ομίλου διαγράφονται πλήρως. Τα έσοδα διακρίνονται στις εξής κατηγορίες : δεδουλευμένα και μη, τακτικά και έκτακτα, οργανικά και μη (π.χ. έσοδα κυλικείου) υπολογιστικά (έσοδα που δεν καταγράφονται) και εμφανή (πωλήσεις). Στην κατηγορία «μικτά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημιές) εκμεταλλεύσεως» περιλαμβάνονται τα μικτά αποτελέσματα της εκμεταλλεύσεως, τα οποία προσδιορίζονται μετά από το διαχωρισμό, από τα καθαρά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως, των μη προσδιοριστικών τους εξόδων και εσόδων. Η αναγνώριση των εσόδων γίνεται ως εξής:

*(α) Πωλήσεις αγαθών*

Οι πωλήσεις εμπορευμάτων αναγνωρίζονται όταν η εταιρεία παραδίδει τα αγαθά στους πελάτες, τα αγαθά γίνονται αποδεκτά από αυτούς και η είσπραξη της απαίτησης είναι εύλογα εξασφαλισμένη. Οι πωλήσεις χονδρικής των αγαθών, γίνονται κυρίως επί πιστώσει.

*(β) Παροχή υπηρεσιών*

Τα έσοδα από παροχή υπηρεσιών λογίζονται με βάση το στάδιο ολοκλήρωσης της εκάστοτε παρεχόμενης υπηρεσίας από τη εταιρεία, σε σχέση με το εκτιμώμενο συνολικό κόστος της.

*(γ) Έσοδα από τόκους*

Τα έσοδα από τόκους αναγνωρίζονται βάσει χρονικής αναλογίας και με την χρήση του πραγματικού επιτοκίου.

*(δ) Έσοδα από Ενοίκια*

Τα έσοδα από ενοίκια κτιρίων, λογίζονται στη βάση του δουλευμένου, σύμφωνα με τα όσα απορρέουν από σχετικές συμβάσεις-συμφωνίες.

*(ε) Μερίσματα*

Τα μερίσματα, λογίζονται ως έσοδα στις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας, όταν θεμελιώνεται το δικαίωμα είσπραξής τους, δηλαδή όταν εγκρίνονται από το όργανο που είναι κατά νόμο αρμόδιο να τα χορηγεί ( Γενική Συνέλευση).

- *Αναγνώριση εξόδων*

Τα έξοδα διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες τα οργανικά (λειτουργικά ή εκμετάλλευσης) και τα ανόργανα (μη λειτουργικά) έξοδα. Τα πρώτα έχουν σχέση με το σκοπό της επιχείρησης π.χ. τόκοι δανείου, ενώ τα δεύτερα δεν έχουν π.χ. τόκοι υπερημερίας. Επίσης διακρίνονται σε δεδουλευμένα αν έχει παρέλθει ο χρόνος στον

οποίο αναφέρονται και μη δεδουλευμένα αν δεν έχει. Τα δεδουλευμένα εγγράφονται στα έξοδα χρήσεως, ενώ τα δεύτερα στον Ισολογισμό.

Ακόμη μπορούν να χωριστούν σε σταθερά έξοδα όταν δεν μεταβάλλονται π.χ. ενοίκια αποσβέσεις και μεταβλητά τα οποία καθορίζονται από την παραγωγή. Τέλος χωρίζονται σε άμεσα που βαρύνουν εξολοκλήρου το παραγόμενο προϊόν και σε έμμεσα που επιμερίζονται. Οι λογαριασμοί εξόδων είναι χρεωστικοί ή ισοσκελισμένοι. Όταν τα έξοδα αυξάνονται χρεώνονται και όταν μειώνονται πιστώνονται. Στην κατηγορία «κόστος πωλήσεων» περιλαμβάνεται ή διαφορά μεταξύ των κονδυλίων «κύκλος εργασιών» και «μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως».

#### *(α) Φόρος Εισοδήματος*

Όταν πρόκειται για όμιλο επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διάφορες χώρες υπόκειται σε διάφορους συντελεστές φόρου εισοδήματος, ανάλογα με την χώρα των εγκαταστάσεων του. Οι αρχές δέχονται τα στοιχεία που δηλώνονται από τις εταιρείες και ελέγχονται από τους Ορκωτούς Ελεγκτές Λογιστές. Οι φορολογικές αρχές μπορούν να διενεργήσουν επιλεκτικά έλεγχο μόνο για τις τελευταίες επτά κλεισμένες χρήσεις. Μετά το πέρας της επταετίας οι χρήσεις περαιώνονται οριστικά. Η ευθύνη του εκάστοτε ελεγκτή- ορκωτού λογιστή, είναι η έκφραση γνώμης επί αυτών των Οικονομικών Καταστάσεων, με βάση τον έλεγχο που πραγματοποιείται με βάση την σχετική νομοθεσία.

Ο έλεγχος περιλαμβάνει την διασταύρωση των στοιχείων που αναγράφονται στις Οικονομικές Καταστάσεις, με τα πραγματικά τεκμήρια που φυλάγονται στην επιχείρηση. Οι διαδικασίες ελέγχου επιλέγονται κατά την κρίση του ελεγκτή και περιλαμβάνουν την εκτίμηση του κινδύνου ουσιώδους ανακρίβειας των οικονομικών καταστάσεων, λόγω απάτης ή λάθους. Για την εκτίμηση του κινδύνου αυτού, ο ελεγκτής λαμβάνει υπόψη το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, σχετικά με την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων.

#### *(β) Δανεισμός*

Τα δάνεια καταχωρούνται αρχικά στην εύλογη αξία τους μειωμένα με τα τυχόν άμεσα κόστη για την πραγματοποίηση της συναλλαγής. Μεταγενέστερα αποτιμώνται στο αναπόσβεστο κόστος με την χρήση του πραγματικού επιτοκίου. Η πληρωμή τόκων θεωρείται χρηματοπιστωτικό έξοδο. Οι τόκοι του δανείου απαλλάσσονται από την φορολογία, ενώ δεν συμβαίνει το ίδιο με τα μερίσματα των προνομιούχων μετοχών.

Αυτό κάνει τον δανεισμό πολύ πιο αποτελεσματικό, σαν πηγή χρηματοδότησης (Garrison and Noreen, 2005, p.804).

*(γ) Παροχές σε προσωπικό*

1. Βραχυπρόθεσμες παροχές

Οι βραχυπρόθεσμες παροχές προς το προσωπικό σε χρήμα και σε είδος, καταχωρούνται ως έξοδο όταν καθίστανται δουλευμένες.

2. Παροχές μετά την έξοδο από την υπηρεσία

Οι παροχές μετά την έξοδο από την υπηρεσία περιλαμβάνουν τόσο προγράμματα καθορισμένων εισφορών (κρατική ασφάλιση), όσο και προγράμματα καθορισμένων παροχών. Με βάση τις διατάξεις του Νόμου, η εταιρεία είναι υποχρεωμένη να καταβάλλει στους εργαζόμενους που αποχωρούν για συνταξιοδότηση, εφάπαξ ποσό πολλαπλάσιο των μηνιαίων αποδοχών κατά τον χρόνο της αποχώρησης, με βάση τα έτη υπηρεσίας. Το δεδουλευμένο κόστος των προγραμμάτων καθορισμένων εισφορών καταχωρείται ως έξοδο στην περίοδο που αφορά.

*(δ) Αποσβέσεις*

Τα ενσώματα πάγια αποτιμώνται στο κόστος κτήσεως μείον τις αποσβέσεις. Το κόστος κτήσεως περιλαμβάνει όλες τις άμεσες δαπάνες για την απόκτηση των στοιχείων. Απόσβεση ορίζεται η απαξίωση του παγίου και επομένως το κόστος αντικατάστασής του λόγω λειτουργικής και χρονικής φθοράς. Απαξίωση υφίσταται τεχνολογική και οικονομική αλλά δεν λαμβάνεται υπόψη στις λογιστικές καταστάσεις. Οι αποσβέσεις θεωρούνται μη χρηματικά έξοδα. Στην κατηγορία «σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων» περιλαμβάνονται, τόσο οι αποσβέσεις που ενσωματώνονται στο λειτουργικό κόστος (τακτικές) όσο και εκείνες που δεν ενσωματώνονται (π.χ. πρόσθετες αποσβέσεις κινήτρων επενδύσεων)

Μεταγενέστερες δαπάνες καταχωρούνται σε επαύξηση της λογιστικής αξίας των ενσωμάτων παγίων, μόνον αν πιθανολογείται ότι μελλοντικά οικονομικά οφέλη θα εισρεύσουν στην επιχείρηση και το κόστος τους μπορεί να αποτιμηθεί αξιόπιστα. Οι επισκευές και οι συντηρήσεις καταχωρούνται στ' αποτελέσματα όταν γίνονται. Οι εγκαταστάσεις σε ακίνητα τρίτων (δημιουργία καταστημάτων) αποσβένονται στον εκτιμώμενο χρόνο της μίσθωσης.

Υπολειμματικές αξίες αναγνωρίζονται μόνο στα ιδιόκτητα κτίρια. Όταν οι λογιστικές αξίες των ενσωμάτων παγίων υπερβαίνουν την ανακτήσιμη αξία τους, οι διαφορές καταχωρούνται ως έξοδα στ' αποτελέσματα.

Κατά την πώληση των παγίων, οι διαφορές μεταξύ του τμήματος που λαμβάνεται και της λογιστικής τους αξίας καταχωρούνται ως κέρδη ή ζημίες στ' αποτελέσματα.

Οι Επενδύσεις σε ακίνητα αποτιμώνται με τη μέθοδο της εύλογης αξίας. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή οι επενδύσεις, σε κάθε ημερομηνία κλεισίματος Ισολογισμού, αποτιμώνται στην εύλογη αξία τους (Fair value) και οι διαφορές από την αξία κτήσεως ή την προηγούμενη αποτίμηση καταχωρούνται στα αποτελέσματα. Στις αποσβέσεις μπορεί να καταχωρηθεί η φήμη και πελατεία, η οποία θεωρείται πάγιο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης και αποσβένεται εντός 5 ετών.

*(ε) Προβλέψεις*

Είναι κεφάλαια τα οποία προορίζονται για ένα συγκεκριμένο σκοπό (π.χ. αποζημιώσεις σε απολυμένους). Προβλέψεις μπορούν να γίνουν και σε ζημιογόνες χρήσεις.

Προβλέψεις αναγνωρίζονται όταν:

- α) υπάρχει παρούσα νομική ή τεκμαιρόμενη δέσμευση ως αποτέλεσμα παρελθόντων γεγονότων,
- β) είναι πιθανόν ότι θα απαιτηθεί εκροή πόρων για το διακανονισμό της δέσμευσης και
- γ) η εκροή αυτή μπορεί να εκτιμηθεί αξιόπιστα.

*(ζ) Μισθώσεις* (Αρτικής, 2002β, p.201-2)

*(α) Λειτουργικές μισθώσεις*

Οι πληρωμές που γίνονται βάσει λειτουργικών μισθώσεων εγγράφονται στο λογαριασμό αποτελεσμάτων ως έξοδα, κατά το χρόνο χρήσεως του ακινήτου.

*(β) Χρηματοδοτικές μισθώσεις*

Οι χρηματοδοτικές μισθώσεις αντιμετωπίζονται ως δανειακές συμβάσεις, με συνέπεια να απεικονίζονται τα μισθωμένα περιουσιακά στοιχεία ως περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας (και να αποσβένονται), με αντίστοιχη αναγνώριση της χρηματοδοτικής υποχρέωσης προς τον εκμισθωτή ή τους εκμισθωτές. Το κόστος της χρηματοδότησης συμπεριλαμβάνεται στο λογαριασμό αποτελεσμάτων ως έξοδο, κατά το χρόνο που καθίσταται δεδουλευμένο.

Στα έξοδα περιλαμβάνονται επίσης ενδεικτικά, οι αμοιβές τρίτων για παροχή υπηρεσιών, οι εργοδοτικές εισφορές προς τα δημόσια ασφαλιστικά ταμεία, τα ασφάλιστρα, τα έξοδα διαφήμισης και τα μεταφορικά έξοδα, οι αγορές πρώτων υλών, τα έξοδα προμηθειών κλπ.

Μία άλλη σημαντική λογιστική κατάσταση είναι η κατάσταση ταμειακών ροών. Στην κατάσταση ταμειακών ροών καταγράφονται όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης για την διαχειριστική περίοδο με την μορφή ταμειακών εισροών και εκροών (Καζαντζής, 2008, p.11) .

Συγκεκριμένα οι καταστάσεις ταμειακών ροών περιλαμβάνουν τις (όπως παραπάνω):

#### 1. Λειτουργικές Δραστηριότητες

- Καθαρά κέρδη μετά από φόρους
- Αποσβέσεις
- Μεταβολή λογαριασμών ενεργητικού
- Μεταβολή λογαριασμών παθητικού
- Κέρδος από πωλήσεις κυκλοφορούντων στοιχείων ενεργητικού
- Μεταβολές φόρου εισοδήματος παθητικού
- Μεταβολές φόρου εισοδήματος ενεργητικού

#### 2. Επενδυτικές Δραστηριότητες

- Εκροές για αγορά νέων παγίων
- Εισπράξεις από πωλήσεις παγίων
- Εισπράξεις από μακροπρόθεσμες επενδύσεις
- Εκροές για βραχυπρόθεσμες επενδύσεις

#### 3. Χρηματοοικονομικές Δραστηριότητες

- Εκροές για πληρωμή μερισμάτων
- Εκροές για αύξηση μετοχικού κεφαλαίου
- Μεταβολές λογαριασμών υποχρεώσεων προς δανειστές
- Μεταβολές στις μη τρέχουσες υποχρεώσεις
- Εξόφληση γραμματίων πληρωτέων

Μετά την σύνταξη των λογιστικών καταστάσεων ακολουθεί η ανάλυση τους ώστε με την χρήση διαφόρων εργαλείων όπως αριθμοδείκτες και πίνακες κίνησης κεφαλαίων, να γίνει μελέτη των βασικότερων μεταβλητών μίας επιχείρησης.



Οι αριθμοδείκτες είναι σχέσεις μεταξύ μεγεθών, λογιστικής ή στατιστικής προελεύσεως, που καταρτίζονται με σκοπό τον προσδιορισμό της πραγματικής θέσεως ή της αποδοτικότητας των διάφορων τμημάτων ή ολόκληρων τομέων της οικονομικής μονάδας και, σε τελική ανάλυση, της πραγματικής καταστάσεως ολόκληρης της οικονομικής μονάδας ή και γενικότερα του κλάδου στον οποίο ανήκει η μονάδα αυτή. Στους αριθμοδείκτες συγκαταλέγονται (Αρτίκης, 2003, p.131):

4. Η αποδοτικότητα
5. Το περιθώριο κέρδους
6. Η κυκλοφοριακή ταχύτητα
7. Η ρευστότητα
8. Η δανειακή επιβάρυνση
9. Το περιθώριο ασφαλείας
10. Η σύνθεση των ενεργητικών στοιχείων
11. Η χρηματοδοτική διάρθρωση

Η λογιστική στις μέρες μας χρησιμοποιείται και για την μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης, βοηθάει στο περιορισμό του κινδύνου και της αβεβαιότητας και αποκαλύπτει την ελκυστικότητα της επιχείρησης.

### 6.3 Διαχείριση Παγίων

Τα πάγια περιουσιακά στοιχεία, ενσώματα ή ασώματα, είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας κάθε επιχείρησης και γενικά για την υποβοήθηση των λειτουργιών της. Τα πάγια είναι ανάγκη για την επιχειρηματική δραστηριότητα και όχι ευκαιρία, καθορίζονται δε από την τεχνολογία και την αγορά. Τα πάγια αγοράζονται ως νέα επένδυση ή σε αντικατάσταση απαξιωμένων παλαιότερων. Μόνο στις Η.Π.Α. οι εγχώριες εταιρείες επενδύουν περισσότερα από \$100 δις κάθε χρόνο, για κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, συμπεριλαμβανομένων νέων εγκαταστάσεων αλλά και αναβάθμιση παλαιότερων, καθώς και για συντηρήσεις, επισκευές, μετατροπές και αντικαταστάσεις εξοπλισμού, την ίδια στιγμή που η συνολική παραγωγικότητα του εγκατεστημένου πάγιου εξοπλισμού θεωρείται ότι βρίσκεται κάτω από το 50%. Ανάλογα ποσά επενδύονται τόσο στην Ε.Ε. καθώς και στις άλλες παγκόσμιες οικονομικές δυνάμεις.

Αυτά τα διόλου ευκαταφρόνητα ποσά επενδύονται κάθε χρόνο και μετατρέπονται σε πάγια στοιχεία των επιχειρήσεων, ώστε τελικά όχι μόνο να χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά και με γνώμονα να φέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση που επενδύει (Αρτίκης, 2002, p.132).

Θα πρέπει λοιπόν τόσο στην φάση της υλοποίησης των εγκαταστάσεων ή της αγοράς του πάγιου εξοπλισμού, να γίνουν οι κατάλληλες μελέτες που θα οδηγήσουν στις ανάλογες προδιαγραφές, έτσι ώστε να ικανοποιούν τις απαιτήσεις για τις οποίες έγιναν οι επενδύσεις. Αλλά και κατά την φάση λειτουργίας τους ο βαθμός απόδοσης τους να είναι όσο το δυνατό μεγαλύτερος, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να συμβάλλει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, αλλά και τις αειφόρου ανάπτυξης με ταυτόχρονο περιορισμό της κατανάλωσης ενέργειας και εκπομπής ρύπων στο περιβάλλον, μέσω της σωστής διαχείρισης των παγίων περιουσιακών στοιχείων (United nations environmental product(UNEP), 2009, p.1).

Μία σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να διαχειρίζεται τα πάγια περιουσιακά στοιχεία της με βάση τις ακόλουθες βέλτιστες πρακτικές (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2006, p.23):

1. Αξιοποίηση με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, σύμφωνα με τις ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων και των πελατών.
2. Εξασφάλιση μιας ασφαλούς και εργονομικά κατάλληλης χρήσης των εγκαταστάσεων, βασισμένης στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους,
3. Εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής συντήρησης των κτιρίων, των γραφείων και του υπόλοιπου ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού βάσει ενός σχεδίου συντήρησης.
4. Εξασφάλιση της αποδοτικής, αποτελεσματικής και συνεχούς χρήσης των ενεργειακών πόρων.
5. Εξασφάλιση της κατάλληλης υποδομής στα κτίρια αντίστοιχα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων και των πελατών. Πρόσβαση με τα μέσα μαζικής μεταφοράς, εξυπηρέτηση των αναγκών των υπαλλήλων (π.χ. πρόσβαση των ατόμων με ειδικές ανάγκες στους χώρους στάθμευσης ή στις δημόσιες μεταφορές), προσαρμογή στην τοπική κουλτούρα και τους φυσικούς περιορισμούς (π.χ. ανοιχτοί χώροι γραφείων αντί ατομικών γραφείων) και τον τεχνικό εξοπλισμό (π.χ. αριθμός ηλεκτρονικών υπολογιστών και φωτοτυπικά μηχανήματα ανά επιχειρησιακή μονάδα).

6. Ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης πολιτικής διαχείρισης των κτιριακών περιουσιακών στοιχείων, συμπεριλαμβανομένης της ασφαλούς ανακύκλωσης/ διάθεσης των απορριμμάτων της επιχείρησης π.χ. είτε με άμεση διαχείριση ή με ανάθεση σε τρίτους (υπεργολαβία).

Οι σύγχρονες πρακτικές επιβάλουν ακόμη την φιλικότητα των παγίων με το περιβάλλον, την δυνατό μικρότερη κατανάλωση ενέργειας, την δυνατό μικρότερη αποβολή ρύπων.

Η αξία (κόστος) κτήσης των παγίων περιουσιακών στοιχείων περιλαμβάνει την τιμή αγοράς, συν τα έξοδα μεταφοράς και εγκατάστασής τους. Το κόστος μίας επένδυσης ορίζεται από τον ακόλουθο τύπο (Αρτίκης, 2002, p.100):

$$ΚΕ = ΑΤΕ + ΚΚ + ΛΕ$$

Όπου ΚΕ κόστος επένδυσης, ΑΤΕ αρχική ταμειακή εκροή, ΚΚ αύξηση κεφαλαίου κίνησης (κυκλοφορούν – βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις), ΛΕ αύξηση λοιπών εξόδων. Αν η επένδυση γίνεται για την αντικατάσταση παλαιότερου παγίου, το οποίο θα πωληθεί, τότε ο ανωτέρω τύπος διαμορφώνεται ως εξής :

$$ΚΕ = ΑΤΕ + ΚΚ + ΛΕ - [ΤΕΠΕ - ΣΦ(ΤΕΠΕ - ΛΑΠΕ)] \text{ όπου,}$$

ΤΕΠΕ = Ταμειακή Εισροή από την Πώληση της Παλαιάς Επένδυσης

ΣΦ = Συντελεστής Φορολόγησης

ΛΑΠΕ = Λογιστική Αξία Παλαιάς Επένδυσης

Εξάλλου έχουν δημιουργηθεί μία σειρά χρηματοοικονομικών δεικτών οι επονομαζόμενοι δείκτες δραστηριότητας (Αρτίκης, 2003, p.128-130), που μετρούν το βαθμό της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των διαφόρων κατηγοριών περιουσιακών στοιχείων :

- Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού= (Καθαρές Πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού)
- Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ιδίων Κεφαλαίων= (Καθαρές Πωλήσεις / Ίδια Κεφάλαια)
- Ταχύτητα Κυκλοφορίας Αποθεμάτων (σε ημέρες) = (Αποθέματα / Πωλήσεις)X365
- Ίδια Κεφάλαια/ Σύνολο Παθητικού

Η Συνολική Αποδοτικότητα του πάγιου Εξοπλισμού (Overall Equipment Effectiveness) (Krafontka) ορίζεται από τον ακόλουθο τύπο:

**Συνολική αποδοτικότητα του πάγιου εξοπλισμού (ΣΑΕ)** = Διαθεσιμότητα (Δ) X Απόδοση Λειτουργίας (ΑΛ) X Συντελεστή Ποιότητας (ΣΠ)

Η Διαθεσιμότητα εξαρτάται από τις διακοπές λειτουργίας λόγω βλάβης, συντηρήσεων, ρυθμίσεων και εγκατάστασης.

- Προγραμματισμένη Διαθεσιμότητα (ΠΔ) = Χρόνος Λειτουργίας (ΧΛ)- Χρόνος Θέσης σε λειτουργία (Setup time) και σε ποσοστό
- Προγραμματισμένη Διαθεσιμότητα (ΠΔ) (%) = [Χρόνος Λειτουργίας (ΧΛ)- Χρόνος Θέσης σε λειτουργία (Setup time)] / Χρόνος Λειτουργίας (ΧΛ)
- Καθαρός Χρόνος Λειτουργίας (ΚΧΛ) = Προγραμματισμένη Διαθεσιμότητα (ΠΔ) – Διακοπές Λειτουργίας (ΔΛ) και σε ποσοστό
- Καθαρός Χρόνος Λειτουργίας (ΚΧΛ) (%) = Καθαρός χρόνος Λειτουργίας (ΚΧΛ) / Προγραμματισμένη Διαθεσιμότητα (ΠΔ)
- Διαθεσιμότητα (Δ) (%) = Προγραμματισμένη Διαθεσιμότητα (ΠΔ) (%) X Καθαρός χρόνος Λειτουργίας (ΚΧΛ) (%)

Η απόδοση λειτουργίας ορίζεται από τον τύπο :

- Απόδοση Λειτουργίας (ΑΛ) = Καθαρό χρόνο λειτουργίας (ΚΧΛ) – Νεκρός Χρόνος (ΝΧ)] και ως ποσοστό
- Απόδοση Λειτουργίας (ΑΛ) (%) = [Καθαρό χρόνο λειτουργίας (ΚΧΛ) – Νεκρός Χρόνος (ΝΧ)] / Καθαρός χρόνος Λειτουργίας (ΚΧΛ)

Ο συντελεστής ποιότητας ορίζεται ως εξής :

- Συντελεστής ποιότητας (ΣΠ) (%) = [Απόδοση Λειτουργίας (ΑΛ) – Χρόνος Αποκατάστασης Βλάβης (ΧΑΒ)] / Απόδοση Λειτουργίας (ΑΛ).

Από τα παραπάνω αν υποθέσουμε ότι η διαθεσιμότητα ( $\Delta$ ) του εξοπλισμού είναι 95%, η απόδοση λειτουργίας (ΑΛ) είναι 95% και συντελεστής ποιότητας (ΣΠ) είναι 95% η συνολική αποδοτικότητα του εξοπλισμού (ΣΑΕ) είναι 85%.

Επομένως η συνολική απόδοση του πάγιου εξοπλισμού δεν μπορεί να ανέλθει σε πολύ μεγάλα ποσοστά, ακόμη και αν ο εξοπλισμός έχει συστατικά στοιχεία, όπως η διαθεσιμότητα, η απόδοση λειτουργίας και η ποιότητα, σε εξαιρετικά επίπεδα επίδοσης.

Οι μετρήσεις της αποδοτικότητας χρησιμεύουν στην καλύτερη αξιοποίηση των παγίων, ώστε να βελτιωθεί η παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης, να περιοριστεί το εργατικό κόστος από την πληρωμή υπερωριών για την κάλυψη αυξημένων αναγκών της παραγωγής, να μειωθούν ή να εξαλειφθούν βλάβες του εξοπλισμού (Savendy, 2001, Chapter 59), να εντοπιστούν και να περιοριστούν οι νεκροί χρόνοι και να βελτιωθεί η ποιότητα της απόδοσης του εξοπλισμού.

Σκοπός είναι να αυξηθεί η συνολική λειτουργική αποδοτικότητα, ώστε να πραγματοποιούνται η δραστηριότητες της επιχείρησης καλύτερα από ότι μπορούν οι ανταγωνιστές (Porter, 1996, p.62)

Ένα άλλο μεγάλο θέμα της διαχείρισης των παγίων αποτελούν οι αποσβέσεις. Η αξία των πάγιων περιουσιακών στοιχείων, υφίσταται βαθμιαία μείωση συνέπεια χρονικής και λειτουργικής φθοράς των παγίων. Η βαθμιαία αυτή μείωση της αξίας των παγίων περιουσιακών στοιχείων λόγω λειτουργικής φθοράς, οικονομικής απαξίωσης ή απλής παρόδου του χρόνου, καλείται απόσβεση. Οι αποσβέσεις κάθε χρήσης βαρύνουν το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης και αντιπροσωπεύουν τη μείωση της αξίας κάθε παγίου στοιχείου. Αποτελούν στην ουσία δαπάνη, επομένως η διενέργειά τους δεν εξαρτάται από την ύπαρξη κερδών, οπότε πρέπει να διενεργούνται και σε ζημιογόνες χρήσεις των επιχειρήσεων. Οι αποσβέσεις για κερδοφόρες επιχειρήσεις αποτελούν πηγή μακροχρόνιας χρηματοδότησης (Αρτίκης, 2002, p.336).

Από λογιστικής πλευράς, οι τακτικές αποσβέσεις που διενεργούνται σε κάθε λογιστική χρήση και καταχωρούνται στη χρέωση του λογαριασμού "Αποσβέσεις παγίων στοιχείων ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος" (βαρύνουν δηλαδή το λειτουργικό κόστος) με πίστωση των προβλεπόμενων από το σχέδιο αντίθετων λογαριασμών (Παπαγιάννης).

Συντελεστές Απόσβεσης Σύμφωνα με το Π.Δ.299/4-11-2003 καθορίζονται οι κατώτεροι και ανώτεροι συντελεστές απόσβεσης των παγίων περιουσιακών στοιχείων, καθώς και κάθε άλλο θέμα που σχετίζεται με τον υπολογισμό των αποσβέσεων αυτών, οι οποίες κατά τον λογιστικό προσδιορισμό των καθαρών κερδών εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων και ελεύθερων επαγγελματιών. Το συγκεκριμένο Προεδρικό Διάταγμα αφορά το σύνολο των επιχειρήσεων (εμπορικές, μεταποιητικές, βιοτεχνικές, βιομηχανικές, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ξενοδοχειακές κλπ.), τις γεωργικές επιχειρήσεις, καθώς και τα πρόσωπα που ασκούν ελεύθερο επάγγελμα. Σύμφωνα με το άρθρο 31 του Ν.2238/1994, για τον υπολογισμό των αποσβέσεων στα πάγια περιουσιακά στοιχεία που ανήκουν στην ίδια κατηγορία, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέγουν και να χρησιμοποιούν είτε τον κατώτερο, είτε τον ανώτερο συντελεστή απόσβεσης, είτε οποιονδήποτε άλλο ενδιάμεσο συντελεστή μεταξύ κατώτερου και ανώτερου και με την προϋπόθεση ότι ο συντελεστής που επιλέγεται θα χρησιμοποιείται σταθερά μέχρι την πλήρη απόσβεση των πιο πάνω παγίων στοιχείων.

**Υποχρεωτικότητα των αποσβέσεων**, σύμφωνα με το Π.Δ. 299/2003 η διενέργεια αποσβέσεων κάθε έτους για τα πάγια περιουσιακά στοιχεία με τους θεσπισμένους συντελεστές είναι υποχρεωτική. Επομένως ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή μη κερδών, οι αποσβέσεις για τα πάγια περιουσιακά στοιχεία πρέπει να διενεργούνται, και μάλιστα με τους συντελεστές που έχουν θεσπιστεί για το σκοπό αυτό και να βαρύνουν τα αποτελέσματα κάθε διαχειριστικής χρήσης. Σε αντίθετη περίπτωση, αν δηλαδή διενεργηθούν αποσβέσεις αλλά με συντελεστή μεγαλύτερο από τον προβλεπόμενο, οι επιπλέον αποσβέσεις δεν αναγνωρίζονται φορολογικά, ενώ αν δεν διενεργηθούν ή διενεργηθούν αποσβέσεις με συντελεστή μικρότερο από τον προβλεπόμενο, η επιχείρηση χάνει το δικαίωμα να πραγματοποιήσει στο μέλλον τις αποσβέσεις που όφειλε να διενεργήσει και δεν διενήργησε. Με τις διατάξεις του ίδιου Π.Δ. ορίζεται ότι οι νέες επιχειρήσεις για τις τρεις (3) πρώτες διαχειριστικές χρήσεις που ακολουθούν τη διαχειριστική χρήση, εντός της οποίας άρχισαν την παραγωγική λειτουργία τους έχουν τις εξής δυνατότητες: α) Είτε να μην πραγματοποιήσουν καθόλου αποσβέσεις για τα πάγια περιουσιακά στοιχεία τους,

β) Είτε να πραγματοποιήσουν μεν αποσβέσεις γι' αυτά, αλλά με συντελεστή το μισό εκείνου που προβλέπεται, δηλαδή αν προβλέπεται για κάποιο πάγιο κατώτερος συντελεστής απόσβεσης οκτώ τοις εκατό (8%) και ανώτερος δώδεκα τοις εκατό (12%) και η επιχείρηση επιλέξει τον κατώτερο συντελεστή, θα πρέπει να διενεργήσει αποσβέσεις με συντελεστή τέσσερα τοις εκατό 4%. Τονίζεται ότι η επιλογή της μη διενέργειας ή της διενέργειας μειωμένων αποσβέσεων αφορά αφενός όλα τα πάγια περιουσιακά στοιχεία (δηλαδή είτε δεν θα διενεργηθούν αποσβέσεις για κανένα πάγιο περιουσιακό στοιχείο, είτε θα διενεργηθούν για όλα με το μισό του προβλεπόμενου συντελεστή) και αφετέρου και τις τρεις επόμενες διαχειριστικές χρήσεις (δηλαδή η επιχείρηση δεν θα διενεργήσει αποσβέσεις ή θα διενεργήσει τις προβλεπόμενες μειωμένες αποσβέσεις και στις τρεις διαχειριστικές χρήσεις). Επισημαίνεται ότι για τη διαχειριστική χρήση εντός της οποίας οι επιχειρήσεις αρχίζουν την παραγωγική λειτουργία τους θα πρέπει να διενεργήσουν κανονικά αποσβέσεις για τα πάγια περιουσιακά στοιχεία τους, δεδομένου ότι η κατά τα πιο πάνω επιλογή αφορά τις τρεις (3) πρώτες διαχειριστικές χρήσεις που έπονται αυτής της διαχειριστικής χρήσης. Οι ακόλουθοι ορισμοί είναι χρήσιμοι για την αποσαφήνιση της έννοιας της απόσβεσης παγίων.

**Αποσβεστέα αξία (ΑΑ)**, ορίζεται ως εξής :

**ΑΑ**= Τιμή κτήσης + Έξοδα αγοράς + Βελτιώσεις παγίου (όπως παραπάνω).

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι η τιμή κτήσης είναι διαφορετική από το κόστος επένδυσης για την αγορά του παγίου και αυτό γιατί το κεφάλαιο κίνησης (και συγκεκριμένα το κυκλοφορούν) που είναι παράμετρος του κόστους επένδυσης, δεν αποσβένεται.

**Λογιστική Αξία** (book value) = Ονομαστική αξία - Αποσβέσεις, χρεολυσία ή έξοδα επισκευής (Wikipedia, "Book value").

**Υπολειπόμενη αξία παγίου** ορίζεται το πόσο που είναι διατεθειμένη να πληρώσει η αγορά για το συγκεκριμένο πάγιο, κάθε δεδομένη χρονική στιγμή. Αν ένα πάγιο πωληθεί και η υπολειπόμενη ή υπολειμματική αξία είναι μεγαλύτερη από την λογιστική, τότε η εταιρεία έχει κέρδος και φορολογείται για αυτό

**Διάρκεια ζωής παγίου** ορίζεται ο χρόνος μέχρι την τελική απαξίωση του παγίου. Η διάρκεια ζωής ορίζεται από το νομοθέτη.

Για την χρηματοοικονομική η απόσβεση είναι πηγή χρηματοδότησης, γιατί μειώνει την φορολογία της επιχείρησης καθώς καταγράφεται ως έξοδο, παρότι δεν αποτελεί ταμειακή εκροή.

Οι αποσβέσεις που διενεργούνται σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις δεν δύνανται να υπερβούν την αξία κτήσης (περιλαμβανομένων των εξόδων μεταφοράς και εγκατάστασης) ή την αναπροσαρμοσμένη αξία του παγίου περιουσιακού στοιχείου, την αξία δηλαδή που έχει διαμορφωθεί μετά τις τυχόν επεκτάσεις, προσθήκες, βελτιώσεις ή την αναπροσαρμοσμένη αξία αυτών. Επομένως η διενέργεια αποσβέσεων για κάποιο πάγιο, διακόπτεται από τη στιγμή που το σύνολο των αποσβέσεων που έχουν διενεργηθεί σ' αυτό, γίνει ίσο με την αποσβεστέα αξία του (αξία κτήσεως μείον ένα λεπτό), χωρίς να ενδιαφέρει αν αυτό εξακολουθεί να χρησιμοποιείται παραγωγικά από την επιχείρηση. Αν η επένδυση δεν αποσβένεται μέσα στα χρόνια λειτουργίας της, το απομένον μέρος αποσβένεται ολοσχερώς το τελευταίο χρόνο (Παπαγιάννης).

Ακολουθούν οι κυριότερες διατάξεις της ελληνικής νομοθεσίας που αφορούν τις αποσβέσεις παγίων :

1. Οι αποσβέσεις υπολογίζονται από τη χρήση 2003 με τους συντελεστές που ορίζονται στο π.δ. 299/2003, ανεξάρτητα από το χρόνο κτήσης των παγίων. (1103610/16488/Γ0012/ΠΟΛ:1122/19-11-2003).
2. Οι τακτικές αποσβέσεις εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα, ανεξάρτητα αν επιβαρύνουν το κόστος παραγωγής ή όχι. (1007856/10126/B0012/17-2-2000).
3. Οι επιχειρήσεις δικαιούνται να υπολογίζουν αποσβέσεις μόνο σε πάγια στοιχεία που ανήκουν σε αυτές και τα οποία χρησιμοποιούν. (1078861/10647/B0012/5-8-1998).
4. Η απόσβεση των παγίων αρχίζει από το μήνα που αυτά τίθενται σε χρήση. (Σ.τ.Ε.3042/1981).
5. Οι αποσβέσεις επί ακινήτου (βιομηχανικού χώρου) υπολογίζονται επί της αξίας που αναγράφεται στα βιβλία και όχι επί της αξίας του ακινήτου όπως αυτή προκύπτει με βάση τον αντικειμενικό τρόπο. (1055864/10200/B0012/30-6-1989).



6. Οι καταβαλλόμενες από τις επιχειρήσεις στους μηχανικούς αμοιβές για την εκπόνηση τεχνικής μελέτης και την έκδοση άδειας οικοδομής, εντάσσονται στο κόστος κατασκευής της οικοδομής και εκπίπτουν τμηματικά με τις ενεργούμενες κάθε έτος αποσβέσεις. (Σ.τ.Ε. 2525/1991).
7. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν εποχιακά (π.χ. ξενοδοχεία, εστιατόρια, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, κλπ.) υποχρεούνται να υπολογίζουν αποσβέσεις για ολόκληρο το έτος (για δώδεκα μήνες). (1016914/15075/Γ0012/17-2-2000).
8. Ο Φ.Π.Α. που βαρύνει τις αγορές των ενσώματων παγίων των επιχειρήσεων και ο οποίος δεν μπορεί να εκπέσει από το Φ.Π.Α. εκροών, προσαυξάνει την τιμή κτήσης του παγίου και κατά συνέπεια, επί της συνολικής αξίας του παγίου αυτού θα διενεργούνται αποσβέσεις. (1092609/10874/B0012/21-10-1999), (1120445/10662 ΠΕ/B0012/11-3-1997).
9. Οι νέες επιχειρήσεις υποχρεούνται, κατά τη διαχειριστική περίοδο εντός της οποίας αρχίζει η παραγωγική λειτουργία τους, να διενεργούν αποσβέσεις με τους ισχύοντες συντελεστές. Το δικαίωμα χρήσης του μειωμένου κατά 50% συντελεστή απόσβεσης ή της μη διενέργειας αποσβέσεων αρχίζει από το επόμενο έτος. Τα ανωτέρω ισχύουν και επί νέου υποκαταστήματος. (1072491/15632/Γ0012/14-10-1999).
10. Απόσβεση προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών (Software) Τα προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών (software) που εισάγει επιχείρηση και από συγγενείς εταιρείες του εξωτερικού και τα χρησιμοποιεί για ενοικίαση σε τρίτους, έναντι περιοδικού μισθώματος, θεωρούνται για την εκμισθώτρια εταιρεία πάγια στοιχεία και αποσβένονται, σύμφωνα με τους προβλεπόμενους συντελεστές απόσβεσης. (1108007/10542/B0012/10-4-1992).
11. Η αξία των ανταλλακτικών αφαιρείται εξ ολοκλήρου στη χρήση που πρωτοχρησιμοποιήθηκαν. Πρέπει όμως να αποδεικνύεται ότι πρόκειται για αγορές τρέχουσας φύσης ανταλλακτικών και όχι για μέρη μηχανημάτων τα οποία αυξάνουν το κόστος των παγίων. (Σ.τ.Ε.806/1998).

## 6.4 Χρηματοοικονομικοί πόροι

Απέναντι σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον, σε ένα ισχυρό ανταγωνισμό και σε μια γενικευμένη οικονομική κρίση, ο ρόλος των ανθρώπων που χειρίζονται τα χρηματοοικονομικά μεγέθη μίας εταιρείας αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Οι οικονομικοί διευθυντές που έχουν βαθιά γνώση των οικονομικών και της ρευστότητας, θα πρέπει να εκμεταλλευτούν τις γνώσεις αυτές, ώστε να αντιληφθούν πως οι διακυμάνσεις των

τιμών και τις ζήτησης μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την λειτουργία των επιχειρήσεων ( Ζάκρος, 2009, p.11).

Οι ίδιοι θα πρέπει να διασφαλίσουν τις οικονομικές πηγές που απαιτούνται για αντικυκλικές επενδύσεις. Πολλοί οικονομικοί διευθυντές θα πρέπει να αντικαταστήσουν την προσέγγιση τους στο προϋπολογισμό και στο οικονομικό σχεδιασμό με ένα πιο μαχητικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τους τα νέα δεδομένα που προέρχονται από την γενικευμένη κρίση, τόσο στα κέρδη, όσο και στην ανάπτυξη των εταιρειών. Πολλοί αναμένουν μία σύντομη επιστροφή σε ανάπτυξη και κέρδη, συνηθισμένοι σε κέρδη ιδίων κεφαλαίων για παράδειγμα, που ανέρχονται σε ποσοστό 18% το 2007 κατά μέσο όρο στις εταιρείες των ΗΠΑ (Dobbs, Giordano and Wenger, 2009, p.3).

Οι εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού όμως, οι ενέργειες των κυβερνήσεων παγκοσμίως και οι κινήσεις των επενδυτών, είναι παράμετροι που δύσκολα μπορούν να προβλεφθούν και επομένως οι εταιρείες θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες για κάθε ενδεχόμενο. Πολλοί θεωρούν ότι η κάθε γενικευμένη οικονομική κρίση είναι και μία τεράστια ευκαιρία επενδύσεων, καθώς πολλοί κλάδοι της οικονομίας παρουσιάζουν εξαιρετικές επενδυτικές ευκαιρίες.

Ένας τέτοιος κλάδος ο οποίος ήταν και από τους πρώτους που εμφάνισαν τα σημάδια της ύφεσης είναι ο κλάδος των ακινήτων. Αυτός ο κλάδος εμφανίζει και τα μεγαλύτερα ποσά επενδεδυμένων κεφαλαίων παγκοσμίως και γι αυτό αποτελεί πρόκληση η συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών και η τελική απόφαση για επένδυση τόσο σε ιδιωτικό, όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο.

Οι επιχειρηματικές πηγές χρηματοδότησης επενδύσεων είναι δύο, τα ίδια κεφάλαια και τα ξένα κεφάλαια (investopedia).

Ένας δείκτης οικονομικής ευρωστίας της επιχείρησης είναι και βαθμός δανειακής επιβάρυνσης ο οποίος ορίζεται σαν τον λόγο των ιδίων προς τα ξένα κεφάλαια :

α) τα ίδια κεφάλαια αποτελούνται από το μετοχικό κεφάλαιο (κοινό μετοχικό ή προνομιούχο) και από τα αποθεματικά, δηλαδή τα κέρδη της επιχείρησης που δεν διανεμήθηκαν ως μέρισμα (Αρτίκης, 2002, p.336).

Τα ίδια κεφάλαια και τα αποθεματικά έχουν κόστος ίσο με το κόστος ευκαιρίας (όπως παραπάνω, p.337).

Η επιχείρηση είναι δυνατό να ζητήσει αύξηση μετοχικού κεφαλαίου με μετρητά, ώστε με τα χρήματα που θα συγκεντρώσει από πωλήσεις μετοχών να προχωρήσει σε επενδύσεις, ή μπορεί η γενική συνέλευση των μετόχων μετά από εισήγηση του Διοικητικού συμβουλίου να ζητήσει αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με κεφαλαιοποίηση της υπεραξίας των παγίων, των αποθεματικών, των κερδών της χρήσεως προς διανομή (να προβεί σε παρακράτηση των κερδών με σκοπό την αύξηση των αποθεματικών για επενδύσεις).

β) Τα ξένα κεφάλαια διακρίνονται στα βραχυπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια, στα μακροπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια και στα ομολογιακά δάνεια. Τα βραχυπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια είναι συνήθως για μικρότερα ποσά των υπολοίπων και αντλούνται για την κάλυψη υποχρεώσεων που λήγουν στην επόμενη χρήση (Ιστότοπος Υπουργείου Οικονομικών).

Αντίθετα τα μακροπρόθεσμα προορίζονται συνήθως για την αγορά παγίων και άλλων μακρόπνοων επενδύσεων. Τα ομολογιακά δάνεια εκδίδονται από την ίδια την επιχείρηση, η οποία απευθύνεται στην αγορά για την άντληση κεφαλαίων έναντι ομολόγων με τους δικούς της όρους και όχι με αυτούς των τραπεζών. Οι τράπεζες σε αυτή την περίπτωση επιλέγονται ως ανάδοχοι, ώστε τα ομόλογα να πωληθούν μέσω των καταστημάτων της τράπεζας.

Οι οικονομικές αποφάσεις του σήμερα θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους διάφορα σενάρια στο μέλλον, όπως πιθανές πτωχεύσεις μεγάλων προμηθευτών ή πελατών, ακόμη και αδυναμία πρόσβασης σε βραχυχρόνια κεφάλαια κίνησης. Από ένα μεγάλο προμηθευτή με καλά θεμελιώδη μεγέθη, που όμως συμπιέζεται από έλλειψη ρευστότητας, μπορεί να επιτευχθούν για παράδειγμα, μεγάλες εκπτώσεις στα προϊόντα που μας παρέχει, αρκεί να πληρωθεί συντομότερα από ότι συνήθως (Dobbs, Giordano and Wenger, 2009, p.6).

Πολύ σύντομα μεγάλες εταιρείες θα βρεθούν εμπρός στην δυνατότητα να μπορούν να εξαγοράσουν μικρές ή μεσαίες εταιρείες του κλάδου τους ώστε να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους ή να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός ή πίσω. Η κερδοφορία κάποιου προϊόντος αυξάνει με την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Είναι φυσικό λοιπόν να αναζητούν οι επιχειρήσεις την αύξηση του μεριδίου αγοράς, καθώς το κέρδος αποτελεί έναν από τους βασικότερους στόχους της επιχείρησης (Σιώμκος, 2004, p.419). Οι εταιρείες προς πώληση μπορεί να έχουν ισχυρά θεμελιώδη μεγέθη, δεν θα έχουν όμως πρόσβαση σε κεφαλαιουχικές αγορές και θα παρουσιάζουν μεγάλα προβλήματα ρευστότητας.

Σε τέτοιο κίνδυνο βρίσκονται εταιρείες με ασθενής ταμειακές ροές, με υψηλές ανάγκες ρευστότητας, με υψηλό ρίσκο κυκλικότητας (όπως ορίζεται, Αρτίκης, 2003, p.474) και τέλος με ασταθή επενδυτική βάση.

Η σημερινή κρίση είναι ικανή να αναγκάσει όσες εταιρείες επιβιώσουν να προσαρμοστούν βίαια στα νέα δεδομένα, αλλάζοντας τις πρακτικές που έχουν καθιερωθεί εδώ και χρόνια γύρω από τον σχεδιασμό, τον προϋπολογισμό και τις επενδύσεις. Πάντως σε κάθε περίπτωση η απόφαση για την υλοποίηση μιας επένδυσης δεν πρέπει να συγχέεται με την απόφαση της χρηματοδότησης της, ενώ οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθούν τις εξής αρχές χρηματοδότησης επενδύσεων (Αρτίκης, 2002β, p.113):

1. Η αξία των παγίων και λοιπών μεγάλης διάρκειας περιουσιακών στοιχείων πρέπει να καλύπτεται από αντίστοιχα κεφάλαια μεγάλης διάρκειας .
2. Μέρος του κυκλοφορούντος ενεργητικού πρέπει να χρηματοδοτείται από μεγάλης διάρκειας κεφάλαια, κυρίως για να υπάρχουν αποθέματα ασφαλείας με χαμηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα, αλλά και οι επιχειρήσεις εποχιακού χαρακτήρα έχουν ανάγκη τέτοιου είδους κεφάλαια για το κυκλοφορούν ενεργητικό, εξαιτίας της ανισοκατανομής των ταμειακών ροών εντός της διαχειριστικής περιόδου.
3. Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ίδια κεφάλαια που να καλύπτουν τουλάχιστον την αξία των παγίων και λοιπών μεγάλης διάρκειας ενεργητικών στοιχείων

#### Το κόστος ιδίων κεφαλαίων

Το κόστος κεφαλαίου για τις εταιρείες αντικατοπτρίζει την πρόθεση των επενδυτών απέναντι στην ανάληψη κινδύνου, με άλλα λόγια την ανταμοιβή που αναμένουν

αναλαμβάνοντας ρίσκο (Αρτίκης, 2002, p.337). Υπό συνθήκες παγκόσμιας οικονομικής κρίσης σαν τις σημερινές, η τιμή του κινδύνου-το κόστος κεφαλαίου-αποκτά άλλη σημασία και επηρεάζει με διαφορετικό τρόπο τις στρατηγικές αποφάσεις των εταιρειών.

Οι επιχειρήσεις είναι δυνατό να προχωρήσουν σε τριών ειδών επενδύσεις στις ενδοεταιρικές επενδύσεις ενεργητικού παγίου (δεν προορίζεται για μεταπώληση και κυκλοφορεί αργά με την μορφή απόσβεσης), κυκλοφορούντος (προορίζεται για μεταπώληση κυκλοφορεί γρήγορα και εμφανώς) και στις εξωεπιχειρηματικές τοποθετήσεις (Αρτίκης, 2002, p.96). Οποιαδήποτε αύξηση του ενεργητικού της εταιρείας μέσω επενδύσεων, αποτυπώνεται αργότερα σε μελλοντικά κέρδη και ταμειακές ροές. Κανένα όμως από αυτά τα μεγέθη δεν μπορεί να μετρηθεί ευθέως.

Για το λόγο αυτό διεθνώς έχουν δημιουργηθεί δείκτες όπως ο S&P 500 ο οποίος αποτυπώνει στις Η.Π.Α. τα επίπεδα κερδών διάφορων κλάδων, όπως του χρηματοοικονομικού, του πετρελαίου των πρώτων υλών και άλλους. Ο δείκτης αυτός περιλαμβάνει εταιρείες μεγάλης κεφαλαιοποίησης της Αμερικανικής Οικονομίας και αποτελεί έναν από τους Leading δείκτες της Αμερικανικής αγοράς. Σύμφωνα με τους αναλυτές στα μέσα του 2008, διατηρήσιμα μακροχρόνια κέρδη των εταιρειών θα δικαιολογούσαν ένα επίπεδο τιμών του S&P 500 της τάξεως του 1.100 μέχρι 1200 (Dobbs, Jiang and Koller, 2008, p.1)

Στις μέρες η τιμή του δείκτη βρίσκεται στο επίπεδο των 900 με 950 μονάδων, πράγμα που σημαίνει ότι βρισκόμαστε σε φθίνουσα πορεία της τάξεως του 15 με 25%. Η πτώση αυτή αποτιμά τις μελλοντικές ταμειακές ροές και τα μελλοντικά διατηρήσιμα κέρδη, αλλά αποτυπώνει και τις αξίες των επιχειρήσεων μετρούμενες σε τιμές μετοχών.

Το κόστος ιδίων κεφαλαίων ως γνωστό αποτυπώνεται με την ακόλουθη σχέση (Wikipedia, "Cost of equity"):

Κόστος Ιδίων κεφαλαίων= (Μέρισμα επόμενου χρόνου και εκτίμηση αξίας ανά μετοχή/ σημερινή αξία μετοχής) +ποσοστιαία αύξηση μερισμάτων

Για να μπορέσουμε επίσης να αξιολογήσουμε την τιμή ενός περιουσιακού στοιχείου μπορούμε να συγκρίνουμε την αύξηση των μελλοντικών κερδών μιας επιχείρησης, σε σχέση με την αναμενόμενη αύξηση του ΑΕΠ. Τα ιστορικά στοιχεία αποδεικνύουν ότι μια πτώση του ΑΕΠ κατά 5 με 10% περιορίζει τα κέρδη των επιχειρήσεων κατά ανάλογο ποσοστό (Dobbs, Jiang and Koller, 2008, p.2).

Στο διάγραμμα 1 που ακολουθεί, μπορούμε να κάνουμε την εκτίμηση του κόστους κεφαλαίου. Σύμφωνα λοιπόν με αυτό το διάγραμμα για να αυξηθεί το κόστος κεφαλαίου κατά μία ποσοστιαία μονάδα, θα πρέπει να πέσουν οι τιμές των μετοχών κατά 25%, ενώ τα κέρδη παραμένουν σχετικά σταθερά.

Διάγραμμα 1: μεταβολή κόστους κεφαλαίου-μεταβολή κερδών



(Πηγή: Dobbs, R. Jiang, B. and Koller, T. (2008), “Why the crisis hasn’t shaken the cost of capital”)

Μαθηματικά αποδεικνύεται ότι μία μεγαλύτερη πτώση των κερδών, θα σήμαινε ακόμη μικρότερη αύξηση του κόστους κεφαλαίου. Ενώ είναι αβέβαιο πιο θα είναι το επίπεδο ανάπτυξης των επόμενων χρόνων για τις εταιρείες και ποιες οι αποδόσεις κεφαλαίων σε αυτές τα επόμενα χρόνια.

Το κόστος μακροχρόνιων δανείων

Το δεύτερο συστατικό του κόστους κεφαλαίου είναι το κόστος δανεισμού (Dobbs, Jiang and Koller, 2008, p.3). Το κόστος δανεισμού ορίζεται σαν το άθροισμα του επιτοκίου των κρατικών ομολόγων συν το spread ή περιθώριο κέρδους του δανειστή. Το περιθώριο και επομένως το κόστος δανεισμού αυξάνεται, αναλόγως της αξιολόγησης της εταιρείας σε όρους πιστοληπτικής ικανότητας. Επίσης αυξάνεται αναλόγως της ζήτησης των κρατικών ομολόγων, καθώς κάθε αύξηση της ζήτησης τους αποσυμπιέζει τις αποδόσεις τους.

Η επίδραση της αύξησης του κόστους δανεισμού μίας επιχείρησης μετριάζεται από την έκπτωση των φόρων του δανείου (Αρτίκης, 2002β, p.99).

Οι προϋποθέσεις δανεισμού είναι η ρευστότητα της επιχείρησης, η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της, η πιστοληπτική της ικανότητα και η ικανότητα εξυπηρέτησης δανείων. Πρέπει να αποσαφηνίσουμε ότι το κόστος δανεισμού διαφέρει από το κόστος δανείου όπου κόστος δανείου ορίζεται ο λόγος των χρεωστικών τόκων προς το αρχικό ποσό δανείου (Weston and Brigham, 1986, p.478).

#### Μέθοδοι αποτίμησης επενδύσεων

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι αξιολόγησης των προτεινόμενων επενδύσεων που μπορεί να αφορούν την αγορά παγίων, αλλά και ολόκληρων επιχειρήσεων. Θα παραθέσουμε ορισμένες από αυτές :

α) *Μέθοδος λογιστικής αποδοτικότητας* η οποία ορίζεται σαν το λόγο με αριθμητή το μέσο ετήσιο κέρδος και παρονομαστή το μέσο κόστος επένδυσης. Αν η λογιστική αποδοτικότητα είναι μεγαλύτερη από την ελάχιστη αποδοτικότητα τότε η επένδυση θεωρείται συμφέρουσα. Μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη της την διαχρονική αξία του χρήματος και συγκρίνει ανόμοια πράγματα (αριθμητή με παρονομαστή) (Αρτίκης, 2002, p.106).

β) *Μέθοδος καθαρής παρούσας αξίας* μέσω της οποίας συγκρίνουμε το κόστος επένδυσης με την παρούσα αξία των μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ) που αναμένονται λόγω της επένδυσης. Η ταμειακή ροή είναι ουσιαστικά η κίνηση των χρημάτων από και προς την επιχείρηση, είναι ο κύκλος των εισροών μετρητών και των εκροών μετρητών που καθορίζουν τη φερεγγυότητα των επιχειρήσεων.

Αν η παρούσα αξία των μελλοντικών ταμειακών ποών είναι μεγαλύτερη ή ίση από το κόστος επένδυσης, τότε η επένδυση είναι βιώσιμη. Στην ίδια μέθοδο μπορούμε να ελέγχουμε αν η καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης είναι μεγαλύτερη ή ίση του μηδέν.  $KTP = \text{εισπράξεις} - \text{πληρωμές ή καθαρά κέρδη} + \text{αποσβέσεις}$  (Αρτίκης, 2002, p.102). Η καθαρή παρούσα αξία της μελλοντικής ταμειακής ροής σε χρόνο  $n$  υπολογίζεται με βάση το λόγο  $KPA_n = \frac{KTP_n}{(1-K)^n}$  όπου  $K$  ο συντελεστής προεξόφλησης.

Αν οι  $KTP_1, KTP_2, \dots, KTP_n$  είναι ισόποσα χρηματικά ποσά ονομάζονται ράντα ( το leasing θεωρείται ράντα) και η Καθαρή Παρούσα Αξία προκύπτει από το τύπο :

$KPA = KTP(\Sigma ΠΑΡ_{κν}) - KE$  όπου  $κ$  είναι το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου,  $\Sigma ΠΑΡ_{κν}$  συντελεστής παρούσας αξίας ράντας (Αρτίκης, 2002, p.111) και  $n$  ο αριθμός των περιόδων,  $KE$  είναι το κόστος επένδυσης . Αν οι καθαρές ταμειακές ροές είναι άνισες, τότε η καθαρή παρούσα αξία υπολογίζεται κάθε χρόνο με τον εκάστοτε συντελεστή παρούσα αξίας.

Αν η επένδυση θα χρηματοδοτηθεί με δάνειο τότε το Τοκοχρεολύσιο = Δάνειο /  $\Sigma ΠΑΡ_1, n$ . Ενώ η μελλοντική αξία του κεφαλαίου σε  $n$  χρόνια είναι  $MA_n = ΠΑ_0(1+i)^n$  όπου  $ΠΑ$  παρούσα αξία στο χρόνο μηδέν και  $i$  το επιτόκιο δανεισμού (Weston and Brigham, 1986, p.66). Αν η εξίσωση λυθεί ως προς  $i$  θα βρούμε τον ετήσιο ρυθμό αξίας κεφαλαίου. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι (Αρτίκης, 2002, p.114):

- Η μέθοδος λαμβάνει υπόψη της την διαχρονική αξία του χρήματος
- Συνδυάζει όφελος (προεξοφλεί με  $K$ ) και κόστος και βγάζει αποτέλεσμα
- Η μέθοδος εκφράζεται σε απόλυτα μεγέθη
- Μπορεί εύκολα να τροποποιηθεί και να λάβει υπόψη τον κίνδυνο (όταν αυξάνεται ο κίνδυνος αυξάνεται το  $K$  γιατί προστίθεται το risk premium).

Μειονέκτημα της μεθόδου είναι το γεγονός ότι το  $K$  θεωρείται σταθερό για όλη την διάρκεια της επένδυσης ενώ οι καθαρές ταμειακές ροές είναι ονομαστικές δηλαδή εμπεριέχουν τον πληθωρισμό.

Εξάλλου μία εταιρεία μπορεί να αποτιμηθεί με βάση τις καθαρές ταμειακές ροές της, σύμφωνα με τον ακόλουθο τύπο:

$KTP/ K-g$  όπου,

$KTP$ = Καθαρές ταμειακές ροές ολόκληρης της επιχείρησης

$K$ = κόστος ιδίων κεφαλαίων (ή αλλιώς χρηματιστηριακή αξία επιχείρησης)

$g$ = ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης ο οποίος υπολογίζεται ή από ιστορικά στοιχεία (απλός αριθμητικός μέσος, γεωμετρικός ή παλινδρόμηση) ή από το γινόμενο ποσοστό παρακράτησης κερδών (retention ratio)  $\times$  κέρδη επί των ιδίων κεφαλαίων (return on equity) .

γ) Μέθοδος επανείσπραξης κόστους επένδυσης (payback period) (Αρτίκης, 2002, p.108) και αυτή η μέθοδος βασίζεται στις καθαρές ταμειακές ροές όπου, περίοδος επανείσπραξης κόστους επένδυσης = κόστος επένδυσης / ετήσια καθαρή ταμειακή



ροή. Αν η περίοδος επανείσπραξης είναι μικρότερη ή ίση από την μέγιστη αποδεκτή περίοδο επανείσπραξης τότε η πρόταση της επένδυσης γίνεται αποδεκτή.

Το μειονέκτημα της μεθόδου ότι αγνοεί τις καθαρές ταμειακές ροές μετά την περίοδο επανείσπραξης του κόστους επένδυσης. Επίσης η μέθοδος αγνοεί την χρονική κατανομή των καθαρών ταμειακών ροών μέσα στην περίοδο επανείσπραξης δηλαδή η μέθοδος θεωρεί την περίοδο επανείσπραξης ως ενιαίο σύνολο. Πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι :

- a. Δίνει ένδειξη της ρευστότητας της επένδυσης
- b. Δίνει ένδειξη του κινδύνου της επένδυσης
- c. Η μέθοδος θεωρείται καλή σε επενδύσεις με γρήγορη τεχνική απαξίωση
- d. Η μέθοδος είναι καλή για επενδύσεις στο εξωτερικό
- e. Η μέθοδος είναι καλή για επενδύσεις σε χώρες με πολιτική αστάθεια.
- f. Η μέθοδος είναι καλή για first screening, επιλογή μεταξύ επενδύσεων (χονδρική αξιολόγηση)

δ) Μέθοδος απόδοσης επενδεδυμένου κεφαλαίου (Koller, Goedhart, and Wessels, 2005, P.712) Ένα άλλος τρόπος που θεωρείται από πολλούς μία από τις πλέον αξιόπιστες ποιοτικές μετρήσεις απόδοσης των επενδύσεων είναι το μέγεθος ROIC (Return On Investment Capital). Όμως, παρά τη σημασία της, η μέτρηση αυτή δεν τυγχάνει του ίδιου επίπεδου ενδιαφέροντος και της αποδοχής από τους επενδυτές όπως, ας πούμε, τα μεγέθη P / E (Price/ Earnings) ή ROE (Return On Equity) . Ίσως γιατί, οι επενδυτές δεν μπορούν να εντοπίσουν το ROIC κατευθείαν από ένα οικονομικό πληροφοριακό έντυπο, με τον τρόπο που μπορεί να είναι γνωστά τα άλλα μεγέθη απόδοσης που προαναφέραμε. Για τον υπολογισμό του ROIC απαιτείται λίγο περισσότερη εργασία. Αλλά το ROIC είναι ένα ενδεικτικό μέγεθος και αξίζει τον κόπο για όσους θέλουν να μάθουν πόσο κέρδος και συνεπώς, ποια είναι η πραγματική αξία που παράγει μια εταιρεία. Στην ουσία για πολλούς βιομηχανικούς κλάδους, το ROIC είναι το προτεινόμενο σημείο αναφοράς για τη σύγκριση των επιδόσεων. Το μέγεθος ROIC ορίζεται ως (Wikipedia, “Return on invested capital”):

ROIC = Καθαρά λειτουργικά κέρδη μετά από φόρους (NOPAT) / επενδεδυμένο κεφάλαιο

Ο λόγος των κερδών που προκύπτουν από την λειτουργία μιας εταιρείας προς το κεφάλαιο που έχει επενδυθεί. Με μια φράση το ROIC φανερώνει την αποτελεσματικότητα της εκδούλευσης του επενδεδυμένου κεφαλαίου σε μία εταιρεία. Με την πρώτη ματιά ο τύπος μοιάζει αρκετά απλός, αλλά στις πολύπλοκες οικονομικές καταστάσεις που δημοσιεύουν οι επιχειρήσεις μπορεί τελικά να προκαλέσει μεγαλύτερη σύγχυση από ότι φαίνεται. Για να απλοποιήσουμε τα πράγματα, αρχίζουμε με το επενδεδυμένο κεφάλαιο, στον παρονομαστή του τύπου. Τα κεφάλαια αυτά αντιπροσωπεύουν όλα τα μετρητά που οι επενδυτές έχουν θέσει στην εταιρεία, και προέρχονται από τα στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού του ισολογισμού. Ο αριθμητής απεικονίζει τα λειτουργικά κέρδη της επιχείρησης μετά από φόρους. Δηλαδή το καθαρό εισόδημα της επιχείρησης. Εάν το τελικό ποσό ROIC, το οποίο εκφράζεται ως ποσοστό, είναι μεγαλύτερο από ότι το κόστος κεφαλαίου των χρησιμοποιούμενων παγίων ή το WACC (Weighted Average Cost of Capital), η εταιρεία δημιουργεί αξία για τους επενδυτές. Το WACC αντιπροσωπεύει το ελάχιστο ποσοστό απόδοσης μιας εταιρείας που παράγει αξία για τους επενδυτές της, ή αλλιώς το WACC αποτελεί το κόστος κεφαλαίου μίας εταιρείας όπου κάθε κατηγορία (πηγή) κεφαλαίου έχει ένα συντελεστή βαρύτητας. Όλες οι κατηγορίες κεφαλαίου-κοινές μετοχές, προνομιούχες, ομόλογα και κάθε άλλου είδους μακροχρόνιοι δανεισμοί-περιλαμβάνονται στον υπολογισμό του WACC (McClure). Το WACC ορίζεται στον ακόλουθο τύπο (Investopedia):

$$WACC = \frac{E}{V} * Re + \frac{D}{V} * Rd * (1 - Tc)$$

όπου :

Re = κόστος ιδίων κεφαλαίων

Rd = κόστος δανεισμού

E = αγοραία αξία των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης

D = αγοραία αξία του χρέους της επιχείρησης

E / V = ποσοστό χρηματοδότησης από ίδια κεφάλαια

D / V = ποσοστό χρηματοδότησης από δανεισμό

Tc = συντελεστής φορολογίας των επιχειρήσεων.

Ας υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση παράγει ένα ROIC κατά 20% και έχει ένα κόστος του κεφαλαίου της κατά 11%. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία έχει δημιουργήσει αξία 9% ή ίση με 9 λεπτά για κάθε ευρώ που επενδύει σε κεφάλαιο.

Αντίθετα, αν ROIC είναι μικρότερο από WACC, η εταιρεία διαβρώνει την αξία των επενδεδυμένων κεφαλαίων και οι επενδυτές θα πρέπει να τοποθετήσουν τα χρήματά τους αλλού.

Ο βαθμός στον οποίο ROIC υπερβαίνει το WACC παρέχει ένα εξαιρετικά ισχυρό εργαλείο για την επιλογή των επενδύσεων. Ο λόγος P / E από την άλλη πλευρά, δεν επιτρέπει στους επενδυτές να αντιληφθούν αν η εταιρεία παράγει αξία, ή τι ποσοστό του επενδεδυμένου κεφαλαίου της εταιρίας καταναλώνεται για να παράγει τα κέρδη της. Το ROIC, αντίθετα, προσφέρει όλες αυτές τις πολύτιμες πληροφορίες. Οι επενδυτές δεν πρέπει να εξετάζουν μόνο το επίπεδο του ROIC, αλλά και την τάση. Το ROIC μπορεί να προσφέρει ένα πρώιμο σημάδι προειδοποίησης της δυσκολίας της επιχείρησης κατά την επιλογή των επενδυτικών ευκαιριών και την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών. Το ROIC που ανεβαίνει έντονα, εν τω μεταξύ, δείχνει ότι η εταιρεία είναι μπροστά από τους ανταγωνιστές της ή ότι τα διοικητικά στελέχη της είναι πιο αποτελεσματικά στην κατανομή των κεφαλαίων σε επενδύσεις. Το ROIC είναι ένα πολύ αξιόπιστο εργαλείο για τη μέτρηση της ποιότητας των επενδύσεων. Απαιτείται μία εργασία για την εξαγωγή του δείκτη, αλλά, όταν οι επενδυτές αρχίσουν την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της εταιρείας σε ετήσια βάση, θα μπορούν να εντοπίζουν τις επιχειρήσεις που στρέφονται σε επενδύσεις ποιότητας πριν από όλους τους άλλους.

ε) *Μέθοδος επανείσπραξης του κόστους επένδυσης με βάση την Παρούσα Αξία,*

(Αρτίκης, 2002, p.115) στην προκειμένη μέθοδο αθροίζονται οι παρούσες αξίες που προκύπτουν από τις μελλοντικές ετήσιες καθαρές ταμειακές ροές και προκύπτει μία αθροιστική παρούσα αξία ή οποία πρέπει να είναι ίση ή μεγαλύτερη από το κόστος επένδυσης μέσα στα χρόνια που έχουμε προϋπολογίσει ότι θα επανεισπράξουμε το κόστος επένδυσης. Ο λόγος Παρούσας αξίας / Κόστος επένδυσης όπου Παρούσα αξία η αθροιστική, ονομάζεται και δείκτης αποδοτικότητας (profitability index).

Τέλος ευρέως χρησιμοποιείται η ακόλουθη μαθηματική σχέση ενδεικτική της αποδοτικότητας μίας επιχείρησης (αποδοτικότητα μίας επιχείρησης ορίζεται ως η ικανότητα της να κάνει κέρδη) :

Κέρδη/ Ενεργητικό= Κέρδη /Πωλήσεις X Πωλήσεις / Ενεργητικό, όπου ο πρώτος λόγος αντιπροσωπεύει την απόδοση των πόρων μίας επιχείρησης, ο δεύτερος λόγος την απόδοση της εκμετάλλευσης και ο τρίτος την κυκλοφοριακή ταχύτητα του ενεργητικού (Garrison and Noreen, 2005, p.551).

Τα κέρδη είναι συνήθως προ φόρων και ορίζονται ως :

Κέρδη= Πωλήσεις - Συνολικά έξοδα.

Σε κάθε περίπτωση η αβεβαιότητα των μελλοντικών ταμειακών ροών έχει πολύ μεγαλύτερη επίδραση στην αξία μιας επιχείρησης, παρά οι αλλαγές στο κόστος κεφαλαίου (Dobbs, Jiang, and Koller, 2008, p.6). Αυτή η αβεβαιότητα έχει αυξηθεί αξιοσημείωτα στις μέρες μας, ενώ όπως διαπιστώνουμε οι περισσότερες αξιολογήσεις επενδύσεων βασίζονται στις μελλοντικές ταμειακές ροές.

Πολλές φορές εξετάζονται διάφοροι μηχανισμοί που σχετίζονται με τις ταμειακές ροές, όπως το πόσες μέρες απαιτούνται για να μετατραπεί μία εκροή για αγορά πρώτης ύλης, σε ταμειακή εισροή από την πώληση έτοιμου προϊόντος σε πελάτη.

Ακολουθως ομάδες εργασίας προερχόμενες από όλες τις λειτουργικές μονάδες της εταιρείας, συγκεντρώνουν αυτές τις πληροφορίες και λαμβάνουν αποφάσεις για την διαχείριση των πληρωμών, την λειτουργική κερδοφορία, τις επενδύσεις και τις χρηματοοικονομικές ενέργειες που απαιτούνται.

Είναι ευρέως αποδεκτό πλέον, ότι οι εταιρείες στο μέλλον θα είναι υποχρεωμένες να εργάζονται με λιγότερες πιστώσεις. Η ρευστότητα είναι το σπουδαιότερο οικονομικό μέγεθος και όλες οι λειτουργίες και αποφάσεις στην εταιρεία θα πρέπει να την προασπίζουν, ώστε τελικά να επιτυγχάνονται οι μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης (Αρτίκης, 2002, p.310).

Πολλές φορές λοιπόν, ο προϋπολογισμός επενδύσεων (capital rationing) (Αρτίκης, 2002, p.129) θα είναι μικρότερος από τις αναγκαίες επενδύσεις, οπότε θα πρέπει να γίνει κατάταξη των επενδυτικών σχεδίων με βάση το δείκτη αποδοτικότητας. Σε αυτή την περίπτωση αναβάλλονται οι επενδύσεις που δεν επηρεάζονται από την τεχνολογία ή αυτές που δεν έχουν γρήγορες ταμειακές ροές, ώστε να ευνοηθεί η εισροή κεφαλαίων από τις επενδύσεις που θα πραγματοποιηθούν και τελικά να αυξηθεί ο προϋπολογισμός επενδύσεων (Garrison and Noreen, 2005, p.657).

Τέλος θα πρέπει να παραθέσουμε τον αριθμοδείκτη που χρησιμοποιείται στις λογιστικές καταστάσεις και αφορά τις νέες επενδύσεις (Ιστότοπος Υπουργείου Οικονομικών, «Σημαντικότεροι Αριθμοδείκτες»):

<p><b>Νέες επενδύσεις</b>  <b>Περιθώριο αυτοχρηματοδοτήσεως</b></p>	= (%)
---	-------

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει το βαθμό καλύψεως των νέων επενδύσεων της οικονομικής μονάδας από τους ετήσιους πόρους της εκμεταλλεύσεώς της. Από τον ίδιο δείκτη φαίνεται η προσπάθεια επεκτάσεως, ανανεώσεως και εκσυγχρονισμού των μέσων δράσεως της οικονομικής μονάδας, όταν οι νέες επενδύσεις υπερβαίνουν και αυτό το περιθώριο αυτοχρηματοδοτήσεως.

## 6.4 Βιβλιογραφία

### *Ελληνική Βιβλιογραφία*

Alpha Bank (2007), «Απολογισμός δραστηριοτήτων 2007»,  
[http://www.alpha.gr/files/investorrelations/APOLOGISMOS\\_2007\\_GR.pdf](http://www.alpha.gr/files/investorrelations/APOLOGISMOS_2007_GR.pdf)

Αρτίκης, Γ. (2002): «Χρηματοοικονομική διοίκηση: Αποφάσεις επενδύσεων»,  
 Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα

Αρτίκης, Γ. (2002β): «Χρηματοοικονομική διοίκηση: Αποφάσεις χρηματοδοτήσεων»,  
 Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα

Αρτίκης, Γ. (2003), «Χρηματοοικονομική διοίκηση: Ανάλυση και  
 προγραμματισμός», Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα

Ζάκρος Στ. (2009), «Διαχείριση ταμείου σε περίοδο κρίσης», άρθρο στην  
 Καθημερινή, οικονομικό φύλλο της 21/12/2009, σελ.11

Ιστότοπος Υπουργείου οικονομικών, «Ελληνικό λογιστικό σχέδιο (Π.Δ. 1123/1980)»,  
<http://www.taxgr.com/egls2/>

Ιστότοπος Υπουργείου Οικονομικών, «Οικονομικές Καταστάσεις»,  
<http://www.taxgr.com/oikkatast/>

Ιστότοπος Υπουργείου Οικονομικών, «Σημαντικότεροι Αριθμοδείκτες»,  
<http://www.taxgr.com/arithodiktes/>

Καζαντζής, Χ. (2008), «Σημειώσεις διοικητικής Λογιστικής»

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (2006), «Βελτιώνοντας μία δημόσια οργάνωση μέσω  
 της αυτό-αξιολόγησης»,  
[http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Greek\\_2006.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Greek_2006.pdf)

Παπαγιάννης, Ν. Οικονομολόγος, Μέλος της Επιστημονικής Ομάδας της Epsilon Net: «Αποσβέσεις Παγίων: Έννοια – Συντελεστές - Ορισμοί - Εξαιρετικές Περιπτώσεις», [http://www.reporter.gr/default.asp?pid=16&la=1&art\\_aid=3270](http://www.reporter.gr/default.asp?pid=16&la=1&art_aid=3270)

Σιώμοκς, Γ. (2004), «Στρατηγικό μάρκετινγκ», εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα

### *Ξενόγλωσση βιβλιογραφία*

Belverd, E. Needles, Jr. Powers, M. Sherry, K. Mills, H. and Anderson, R. (2007), “Financial and Managerial Accounting” Multimedia Slides by: Dr. Paul J. Robertson

Dobbs, R. Giordano, M. and Wenger, F. (2009), “The CFO’s rôle in navigating the downturn”, [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)

Dobbs, R. Jiang, B. and Koller, T. (2008), “Why the crisis hasn’t shaken the cost of capital”, [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)

Garrison, R. and Noreen, E. (2005), «Διοικητική Λογιστική», Εκδόσεις Κλειδάριθμός, Αθήνα

FBC συμβουλευτική [b], «Προϋπολογισμοί», <http://www.fbc.gr/index.php?id=14>

Investopedia, “Weighted Average Cost Of Capital – WACC”, <http://www.investopedia.com/terms/w/wacc.asp>

Koller, T. Goedhart, M. and Wessels, D. (2005), “Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies”, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey

Kravontka, J. “The proper use of overall equipment Effectiveness”, Fuss & o’Neill Manufacturing Solutions, LLC  
[http://www.productivityinc.com/pdf/Proper\\_and\\_Improper\\_Use\\_of\\_OEE\\_Metrics.pdf](http://www.productivityinc.com/pdf/Proper_and_Improper_Use_of_OEE_Metrics.pdf)

McClure, B. “Investors Need A Good WACC”, Investopedia, <http://www.investopedia.com/articles/fundamental/03/061103.asp#>

New Mexico State University Steve Leask New Mexico State University, Houghton Mifflin College Div

Porter, M. (1996), “What is Strategy”, Harvard business review

Savendy, G. (2001), “Maintenance Management and Control”, Industrial Engineering Handbook, 3<sup>rd</sup> edition by Peters, R.W., John Wiley and sons

United nations environmental product(UNEP) (2009),“ENERGY EFFICIENCY &THE FINANCE SECTOR”, A report commissioned by UNEP Finance Initiative’s Climate Change Working Group

Weston, F. and Brigham, E. (1986), «Βασικές Αρχές της Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Πολιτικής», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Wikipedia, “Book value”, [http://en.wikipedia.org/wiki/Book\\_value](http://en.wikipedia.org/wiki/Book_value)

Wikipedia, “Cost of equity”, [http://en.wikipedia.org/wiki/Cost\\_of\\_equity](http://en.wikipedia.org/wiki/Cost_of_equity)

Wikipedia, “Return on invested capital”, <http://en.wikipedia.org/wiki/Roic>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το επιχειρείν από την σύλληψη του ως ιδέα και επιχειρηματικό σχέδιο, μέχρι την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, αποτελεί μία σύνθετη και πολύπλοκη δραστηριότητα.

Η επιχειρηματική ηγεσία που διαθέτει όραμα και γνωρίζει πραγματικά την αποστολή της εταιρείας, θα πρέπει καθημερινά να λαμβάνει και να επεξεργάζεται πληροφορίες και να τις μετατρέπει σε ορθές επιχειρηματικές αποφάσεις, έχοντας μια σφαιρική άποψη για την θέση της επιχείρησης στην αγορά.

Ταυτόχρονα η διοικητική σκέψη θα πρέπει να είναι αναλυτική και να σχετίζεται με τις βασικές λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης, ώστε να μετουσιώνεται σε καθημερινή πράξη μέσα σε αυτήν. Η χρήση της νέας τεχνολογίας και των απεριόριστων δυνατοτήτων καινοτομίας που αυτή παρέχει, αποτελεί όπλο στην φαρέτρα των σύγχρονων managers, ώστε να αναπτύξουν διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις που διοικούν. Η σημερινή εποχή είναι ενδεχομένως μια μεγάλη ευκαιρία για τις εταιρείες που παρουσιάζουν το παραδοσιακό έλλειμμα ανταγωνιστικότητας, να δημιουργήσουν υπεραξίες, μέχρι πρότινος ανέφικτες με συμβατικούς πόρους και μέσα.

Ο υπεύθυνος ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει τις εξελίξεις σε κλαδικό, εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο και να αναγνωρίζει τις προκλήσεις του μέλλοντος, τις ευκαιρίες και τις απειλές. Ταυτόχρονα καλείται να κατευθύνει την επιχείρηση του προς την καινοτομία, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την αύξηση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, προσφέροντας παράλληλα υπηρεσίες ή προϊόντα στους πελάτες, τα οποία θα έχουν αναβαθμισμένη ποιότητα, προσιτή τιμή και προέρχονται από διεργασίες φιλικές προς το περιβάλλον.

Δραστηριότητες που εν πρώτης φαίνονται αντικρουόμενες, καθώς επιζητούν παράλληλα το περιορισμό του κόστους και την βελτίωση της ποιότητας, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με την κατάκτηση της γνώσης και ταυτόχρονα την βελτίωση της ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, αποτελούν προκλήσεις για την επιχειρηματική ηγεσία. Σημερινό ζητούμενο είναι η κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία όμως δεν θα στηρίζεται στην υπερεκμετάλλευση των ανθρώπινων και φυσικών πόρων, αλλά στην αρχές της αιεφόρου ανάπτυξης και της εταιρικής διακυβέρνησης.



Οι πελάτες σήμερα περισσότερο από ποτέ, είναι ευαίσθητοι και ενημερωμένοι γύρω από όλα αυτά τα θέματα και απαιτούν όλο και περισσότερο από την αγορά να αναλάβει τις κοινωνικές ευθύνες της.

Για να δοθούν απαντήσεις σε αυτές τις σύγχρονες προκλήσεις θα πρέπει ο ηγέτης να έχει τις γνώσεις γύρω από κάθε λειτουργική δραστηριότητα της επιχείρησης, ώστε να μπορεί μέσα από το «όλον» να καθοδηγεί την εταιρεία εκεί που οραματίζεται και όχι εκεί που την οδηγούν οι συγκυρίες.

Ανεξάρτητα αν η επιχείρηση ανήκει στον κλάδο της παραγωγής, των υπηρεσιών ή του λιανικού εμπορίου, υπάρχουν θεμελιώδεις λειτουργίες που διέπουν οποιαδήποτε επιχείρηση, σε μικρό ή μεγάλο βαθμό. Η ηγεσία κάθε επιχείρησης θα πρέπει όχι μόνο να εκτιμά την σημασία αυτών των λειτουργιών, αλλά να μάθει να διαχειρίζεται την αλληλεπίδρασή τους και να τις ενσωματώνει σε μία ολοκληρωμένη επιχειρηματική οντότητα.

Το παρόν πόνημα προσπάθησε να αποδώσει συνοπτικά αλλά και περιεκτικά τις σημαντικότερες πληροφορίες για τις βασικότερες λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης, στις οποίες πρέπει να εστιάζει η επιχειρηματική ηγεσία, ώστε να οδηγείται στις ορθές επιχειρηματικές αποφάσεις. Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να επεξεργάζονται, να ταξινομούνται και να διαμορφώνονται, ώστε να οδηγούν στα κατάλληλα συμπεράσματα και δείκτες μέτρησης που δημιουργούν ξεκάθαρη εικόνα για την πορεία της εταιρείας και την προοπτική της, ώστε εγκαίρως να λαμβάνονται οι αποφάσεις για τις προτεραιότητες εκείνες που θα την βοηθήσουν να βελτιωθεί ή να αλλάξει στρατηγική, για να αντεπεξέλθει στις επερχόμενες εξελίξεις.

Πιο αναλυτικά λοιπόν στην εργασία αυτή, αρχικά ασχοληθήκαμε με τον ορισμό του ηγέτη και την διαφοροποίηση του από τον manager και ακολούθως αναφερθήκαμε στις παθογένειες της ηγεσίας, καθώς και στην αξία της εκπαίδευσης στην διοίκηση. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύθηκε εκτενώς η αξία της πληροφορίας για την επιχειρηματική ηγεσία, καθώς και οι μηχανισμοί λήψης πληροφοριών, ενώ ακολούθως διαπιστώθηκε πως μπορούν οι επεξεργασμένες πληροφορίες να οδηγήσουν στα κατάλληλα συμπεράσματα, αλλά και ποιες μεθοδολογίες λήψης αποφάσεων υπάρχουν. Στα επόμενα τρία κεφάλαια η απαραίτητη πληροφόρηση για την επιχειρηματική διοίκηση, χωρίστηκε σε τρεις αντίστοιχες ενότητες.

Στην πρώτη ενότητα αναλύονται οι πληροφορίες που αφορούν το επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχει η εταιρεία και συγκεκριμένα οι πληροφορίες που αφορούν τα επιχειρηματικά σχέδια, τις κλαδικές αναλύσεις, τις πληροφορίες Marketing, καθώς και στην ανάλυση επιχειρηματικού κινδύνου.

Για την έναρξη οποιασδήποτε επιχειρηματικής δράσης θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο, πάνω στο οποίο θα αναπτυχθεί η επιχειρηματική δραστηριότητα.

Στην εργασία αυτή προσπαθήσαμε να αναζητήσουμε τις πληροφορίες που θα πρέπει να περιέχονται μέσα σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, ώστε να είναι ικανό να θεμελιώσει μία επιτυχή εταιρεία.

Ακολουθώντας αναγνωρίσαμε τις πληροφορίες που είναι σημαντικές σε μία κλαδική ανάλυση, καθώς το περιβάλλον-κλάδος της οικονομίας-μέσα στο οποίο υπάρχει η επιχείρηση, είναι ζωτικής σημασίας γι' αυτήν και επομένως τα σημαντικά στοιχεία μιας κλαδικής ανάλυσης αποτελούν μία ισχυρή πηγή άντλησης πληροφοριών.

Μία άλλη σημαντική λειτουργική δραστηριότητα της επιχείρησης άμεσα συνδεδεμένη με το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι αυτή του Marketing. Στο τομέα αυτό λαμβάνονται αποφάσεις για την τιμολογιακή πολιτική, την προώθηση των προϊόντων, τα δίκτυα διανομής και την πελατεία. Οι πληροφορίες που θα πρέπει λοιπόν να έχει στην διάθεσή της η επιχειρηματική ηγεσία και που περιγράφονται σε τούτη την εργασία, είναι ζωτικής σημασίας για την διασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

Τέλος έγινε αναφορά την ανάληψη κινδύνου. Η επιχειρηματική ηγεσία θα πρέπει να αναγνωρίσει τους κινδύνους που προέρχονται αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης αλλά και αυτούς που πηγάζουν από το εξωτερικό περιβάλλον ώστε να γίνει σωστή διαχείριση της αβεβαιότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και να περιορίσει τους κινδύνους που καλείται να αναλάβει.

Στην συνέχεια ασχοληθήκαμε με την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και συγκεκριμένα με τις ενότητες που αφορούν το Ανθρώπινο δυναμικό, τις διαδικασίες λειτουργίας, τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης καθώς και την κοστολόγηση εργασιών.

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί ίσως το σπουδαιότερο κεφάλαιο της ενώ αποτελεί την σημαντικότερη πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύσσουν τις δεξιότητες του προσωπικού τους και να το αξιοποιούν άριστα ώστε να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι.

Παράλληλα η ηγεσία της επιχείρησης θα πρέπει διαρκώς να επιδιώκει την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των εργαζομένων αλλά και του εργασιακού περιβάλλοντος με γνώμονα την απρόσκοπτη ενασχόληση των εργαζομένων με την εργασία τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω συνεχούς ενημέρωσης για τις τάσεις που επικρατούν διεθνώς, γύρω από τα εργασιακά θέματα.

Οι διαδικασίες λειτουργίας (Standard Operating Procedures) αποτελούν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί προσπαθώντας να επιτύχουν προκαθορισμένα ποιοτικά αποτελέσματα στην καθημερινή τους λειτουργία, καθορίζουν διαδικασίες λειτουργίας.

Η σύγχρονη τεχνολογία θέτει στην διάθεση των επιχειρήσεων πολύ χρήσιμα εργαλεία, όπως είναι τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (ERP-Enterprise resources planning), με τα οποία η επιχείρηση διασφαλίζει μια ολοκληρωμένη πληροφοριακή υποστήριξη. Στην παρούσα εργασία αναφερθήκαμε εκτενώς στην σημασία της επιλογής ενός κατάλληλου συστήματος διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων καθώς και στο τρόπο με τον οποίο θα γίνει η επιλογή του. Συνήθως οι εταιρείες χρησιμοποιώντας ένα πληροφοριακό σύστημα, βελτιώνουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, βελτιώνουν τα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών τους, αυξάνουν την παραγωγικότητά τους, το βαθμό απόδοσης του παραγωγικού τους δυναμικού και περιορίζουν τα αποθέματά τους, αρκεί βέβαια να επιλεγεί το κατάλληλο πληροφοριακό σύστημα.

Για την ορθή τιμολογιακή πολιτική μιας επιχείρησης είναι απαραίτητη η σαφή γνώση του κόστους που αναλαμβάνει για την παραγωγή του προϊόντος, ή της υπηρεσίας που προσφέρει. Έτσι λοιπόν για να είναι ανταγωνιστική μία επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει καλά να χρησιμοποιεί τις κατάλληλες μεθόδους κοστολόγησης, καθώς και ποιες πληροφορίες κόστους είναι απαραίτητες, για τις σωστές διοικητικές αποφάσεις.

Τέλος στο έκτο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στις χρηματοοικονομικές πληροφορίες που αφορούν την επιχείρηση και συγκεκριμένα στον προϋπολογισμό, τις λογιστικές καταστάσεις, την διαχείριση των παγίων, τους χρηματοοικονομικούς πόρους και την αξιολόγηση των επενδύσεων.

Ο προϋπολογισμός είναι μία ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος δράσης. Οι προϋπολογισμοί καλύπτουν την επιχείρηση σαν σύνολο, αλλά και κάθε ένα από τα πολλά μέρη της χωριστά για μία καθορισμένη περίοδο του έτους. Ένας επιτεύξιμος προϋπολογισμός όμως, έχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα όπως το να μειώνει το κόστος, να μειώνει το κίνδυνο συμμετοχής σε επιζήμιες πρακτικές αυξάνει την δέσμευση των υπεύθυνων εφαρμογής του, να βελτιώνει την ικανότητα πρόβλεψης.

Η οικονομική κατάσταση μίας επιχείρησης εμφανίζεται στον Ισολογισμό της και τις υπόλοιπες λογιστικές καταστάσεις. Η ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων ενδιαφέρει την διοίκηση της επιχείρησης, τους μετόχους, τους δανειστές, τους προμηθευτές το κράτος και γενικά όλους όσους έχουν ή σκοπεύουν να δημιουργήσουν μία σχέση με την επιχείρηση. Σκοπός της ανάλυσης λογιστικών καταστάσεων είναι η αποτύπωση της παρούσας χρηματοοικονομικής κατάστασης μίας επιχείρησης.

Τα πάγια περιουσιακά στοιχεία μίας επιχείρησης πρέπει να διαχειρίζονται σωστά, ώστε να αποδίδουν μέγιστο όφελος. Ο βαθμός απόδοσης τους να είναι όσο το δυνατό μεγαλύτερος, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να συμβάλλει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, ενώ οι σύγχρονες πρακτικές επιβάλουν ακόμη, την φιλικότητα των παγίων με το περιβάλλον, την δυνατό μικρότερη κατανάλωση ενέργειας και την δυνατό μικρότερη αποβολή ρύπων.

Η ηγεσία μίας επιχείρησης καλείται πολλές φορές να λάβει την απόφαση για να προχωρήσει σε διάφορες επενδύσεις. Στις ημέρες μας όπου παρουσιάζεται μία παγκόσμια οικονομική κρίση, το κόστος κεφαλαίου και οι υπόλοιποι χρηματοοικονομικοί πόροι αποκτούν ιδιαίτερη σημασία για την επιχείρηση. Οι πληροφορίες που παρατίθενται στην παρούσα εργασία τόσο για το κόστος κεφαλαίου όσο και για την αξιολόγηση των επενδύσεων αποτελούν μία καλή βάση για τους παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη της, η επιχειρηματική ηγεσία πριν προχωρήσει στην έγκριση επενδύσεων.

Κοινωνούς σε αυτή την προσπάθεια συγκέντρωσης επεξεργασίας και αξιοποίησης των πληροφοριών σε όλους αυτούς τους προαναφερόμενους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας, οφείλει να κάνει ο επιχειρηματικός ηγέτης τους συνεργάτες και εργαζόμενους στην επιχείρηση.

Μία διαδικασία καθόλου εύκολη ιδίως σε καιρούς χαλεπούς, όπως σε περιόδους μεγάλης οικονομικής κρίσης σαν αυτήν των ημερών μας.

Ο ηγέτης πρέπει να εμπνέει, ώστε κάθε εργαζόμενος να αισθάνεται μέρος μιας ομάδας που προσπαθεί για το καλύτερο και ενστερνίζεται τους στόχους και τις φιλοδοξίες της ηγεσίας. Ο καταξιωμένος διευθυντής γνωρίζει καλά το περιεχόμενο επιχειρηματικής διεργασίας και είναι ικανός να καθοδηγήσει κάθε λειτουργική δραστηριότητα της επιχείρησης ξεχωριστά και όλες μαζί προς ένα συγκεκριμένο στόχο. Στο πρόσωπο του επίσης, αναγνωρίζεται από το προσωπικό η μορφή που έχει το δικαίωμα να παροτρύνει, να ελέγχει, να ευαισθητοποιεί, να κάνει παρατηρήσεις και να νουθετεί. Στο πραγματικό ηγέτη το προσωπικό της εταιρείας ή της επιχειρηματικής μονάδας αναγνωρίζει τον «υπεύθυνο γονέα», τον «ενήλικο» που με την αναλυτική του σκέψη, καθοδηγεί στην περίοδο της κρίσης, συγκεντρώνοντας τις κατάλληλες πληροφορίες και λαμβάνοντας τις καλύτερες αποφάσεις.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ****Βιβλία*****Ελληνική Βιβλιογραφία***

- Αρτίκης, Γ. (2002), «Χρηματοοικονομική διοίκηση: Αποφάσεις επενδύσεων», Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα
- Αρτίκης, Γ. (2002β), «Χρηματοοικονομική διοίκηση: Αποφάσεις χρηματοδοτήσεων», Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα
- Αρτίκης, Γ. (2003), «Χρηματοοικονομική διοίκηση: Ανάλυση και προγραμματισμός», Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα
- Δεσπότης, Δ. (2006), «Αποθήκες και Εξόρυξη Δεδομένων», Σημειώσεις Μαθήματος
- Καζαντζής, Χ. (2008), «ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ 2008»
- Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), «Εισαγωγή στην διοίκηση επιχειρήσεων», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Μουστάκης, Β. (2002), «Κοστολόγηση Δραστηριοτήτων», Σημειώσεις, Εργαστήριο Διοικητικών Συστημάτων, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά
- Εηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1997), «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- Ράφτης, Α. (1984), «Δημοκρατική διοίκηση επιχειρήσεων», εκδόσεις πολύτυπο, Αθήνα
- Σιώμοκος, Γ. (2004), «Στρατηγικό μάρκετινγκ», εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα
- Τσούκας, Χ. (2004), «Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος», εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα
- Χυτήρης, Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Interbooks, Αθήνα
- Χυτήρης, Λ. (2001β), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Interbooks, Αθήνα

***Ξενόγλωσση βιβλιογραφία***

- Ansoff, I. (1973), “Corporate Strategy”, Penguin books, England
- Anthony, R. (1965), “Planning and Control Systems: A Framework for Analysis”, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston

Badaracco, Jr. (1998), «Η επιστήμη της δημιουργίας χαρακτήρα», «Harvard business review για την ηγεσία», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 95-119

Bass, B. and Avolio, J. (1994), “Improving organizational effectiveness through transformational leadership”, Thousand Oaks, CA

Belverd, E. Needles, Jr. Powers, M. Sherry, K. Mills, H. and Anderson, R. (2007), “Financial and Managerial Accounting” Multimedia Slides by: Dr. Paul J. Robertson New Mexico State University Steve Leask New Mexico State University, Houghton Mifflin College Div

Bennet, A. and Bennet, D. (2004), “Organizational survival in the new world”, Butterworth-Heinemann, US

Berliner, C. and Brimson, J. (1988), “Cost Management for Today's Advanced Manufacturing: CAM-I Conceptual Design”, Harvard Business Press, Boston, MA

Cook, J. (1998), “Standard Operating Procedures and Guidelines”, Fire Engineering handbook, Penn Well Publishing Company

Davenport, T. and Prusak, L. (1998), “Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know”, Harvard Business School Press, Boston

Drucker, P. (1998), «Η επιστήμη των καινοτομιών», «Harvard business review για την πρωτοποριακή σκέψη», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 143-160

Duck, J. (1993), «To management της αλλαγής», «Harvard business review για την αλλαγή», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.55-82

Farkas, C. and Suzy, W. (1996), «Οι μέθοδοι με τις οποίες ηγούνται οι γενικοί διευθυντές», «Harvard business review για την ηγεσία», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.121-152

Fenn, J. McGee, K. and Prentice, B. (2006), “Predicts 2007: Emerging trends drive disruptive innovation”, Gartner Inc., Stamford, CT. No. G00143720

Gallati, R. (2003), “Risk management and capital adequacy”, McGraw-Hill professional

Garrison, R. and Noreen, E. (2005), «Διοικητική Λογιστική», Εκδόσεις Κλειδάριθμός, Αθήνα

Heizer, J. and Render, B. (2004), “Principles of operations management”, Prentice Hall Inc, Upper Saddle River, NJ

Higgins, L. (1995), “Maintenance Engineering Handbook”, Fifth edition, McGraw-Hill, Inc.

Koller, T. Goedhart, M. and Wessels, D. (2005), "Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies", Hoboken, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey

Kotter, J. (1990), «Τα πραγματικά καθήκοντα των ηγετών», «Harvard business review για την ηγεσία», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.43-66

Kotter, J. (1995), «Πρωταγωνιστής στις αλλαγές», «Harvard business review για την αλλαγή», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.1-20

Lester, R. Piore, M. and Malek, K. (1998), «Το ερμηνευτικό management», «Harvard business review για την πρωτοποριακή σκέψη», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.161-188

Looser, U. and Schlapfer, B. (2001), "The new venture adventure", McKinsey & Company, Inc

Lowe, M. (1999), "Business Information at Work", Aslib/imi

Mangham, I. (2004), "Leadership in organizations: Current Issues and key trends", John Storey selection, Rutledge

Mintzeberg, H. (1975), «Τα καθήκοντα του Manager», «Harvard business review για την ηγεσία», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.7-42

Morley, E. and Silver, A. (1977), «Η μέθοδος ενός σκηνοθέτη για το management της δημιουργικότητας», «Harvard business review για την πρωτοποριακή σκέψη», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.87-116

Pfeffer, J. (1992), "Managing with Power, Politics an Influence in Organisations", Harvard Business School Press, Boston, MA

Prestipino, F. (2008), "Getting the big the small way", McGraw-Hill professional

Savendy, G. (2001), "Maintenance Management and Control", Industrial Engineering Handbook, 3<sup>rd</sup> edition by Peters, R.W., John Wiley and sons

Simon, H. (1972), "Theories of Bounded Rationality, in Decision and Organisation", C.B. McGuire & Radner (Eds), North Holland, Amsterdam

Simon, H. (1977), "The new Science of Management Decision", 3<sup>rd</sup> eds, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

Storey, J. and Tate, W. (2000), "Management development", in S. Bach and K. Sisson (eds), Personnel Management 3<sup>rd</sup> edition, Oxford Blackwell

Weston, F. and Brigham, E. (1986), «Βασικές Αρχές της Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Πολιτικής», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Zaleznik, A. (2002), "Managers and Leaders", «Harvard business review για την ηγεσία», εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.67-94



**Άρθρα από περιοδικά**

- Bontis, N. (1996), "There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically", *Business Quarterly*, pp. 41-47
- Bromwich, M. (1990), "The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets", *Accounting, Organizations and Society*, Volume 15 Issues 1-2, pp. 27-46
- Brunsson, N. (1990), "Deciding for responsibility and legitimating: Alternative interpretations of organizational decision-making", *Accounting, Organizations and Society*, Volume 15 Issues 1-2, pp. 47-59
- Bryan, L. and Joyce, C. (2009), «Ωρα για αναδιοργάνωση στις επιχειρήσεις», αναδημοσίευση του άρθρου από McKinsey N.Y., στην Καθημερινή, οικονομικό φύλλο την 14/6/2009, σελ.9
- Burke, W. (1972), "The role of training in organization development", *Training development*, American Society for training development, 26(9)
- Carton, F. and Adam, F. (2005), "Understanding the Impact of Enterprise Systems on Management Decision Making: An Agenda for Future Research", *the Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, Vol. 8 Issue 2, pp. 99-106
- Champy, J. (1994), "Time to re-engineer the manager?", *Financial times*, 14 January: 17
- Clarke, A. and Garside, J. (1997), "The development of a best practice model for changing management", *European Management Journal*, Vol. 15 No 5, pp. 537-545
- Courtney, H. Horn, J. and Kar, J. (2009), "Getting into your competitor's head", *The McKinsey Quarterly*, Strategy no. 1, pp. 129-137
- Crane, N. Downes, C. Irish, P. Lachow, I. McCully, M. McDaniel, E. and Schulin, K. (2009), "Leadership Imperatives of the Information Age", *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 7 Issue 2, pp. 219 - 226
- Dravis, F. (2008), "DATA QUALITY: A SURVIVAL GUIDE FOR MARKETING: Improving Your Customer Data for Marketing Effectiveness", WHITE PAPER, Business Objects, SAP company
- Febowitz, J. Hagerty, J. (2003), "Basic steps now can mitigate operational risk before Sarbanes-Oxley forces the issue", an AMR Research Inc. report.
- Fielder, F. (1996), "Research on leadership selection and training: one view of the future", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41

- Fowler, A. (1999), "Feedback and feed forward as systemic frameworks for operations control", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 No.2, pp.182-204
- Gorry, G. (1971), "The Development of Managerial Models", *Sloan Management Review*, winter, pp.1-16
- Grint, K. (2005), "Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'", *Human Relations*, Vol. 58 No. 11, pp. 1467-1494
- HELLASTAT (2008), «Συμπεράσματα διαχρονικής αξιολόγησης φερεγγυότητας Ελληνικών επιχειρήσεων και προβλέψεις», έκθεση, Καθημερινή φύλλο 13.10.2008
- Kinnearand, T. and Root, A. (1994), "Survey of Marketing Research: Organizations, Functions, Budget, Compensation", Chicago: American Marketing Association
- Οι απόψεις του καθηγητή Knight παρατίθενται στο άρθρο του Shubic M. (1954), "Information, risk, Ignorance and Economy Indeterminacy", *Quarterly Journal of Economic*, Vol. 68, No. 4, pp. 629-640
- Λεώπουλος, Β. και Τατσιόπουλος, Η. (1996), «Διασφάλιση ποιότητας και μοντελοποίηση επιχειρήσεων», *Τεχνικά Χρονικά*, έκδοση Τεχνικού Επιμελητήριου Ελλάδας, δίμηνη έκδοση Ιανουάριος-Φεβρουάριος.
- Manyika, J. and Robers, R. (2009), «Το διαδίκτυο ανέτρεψε το μοντέλο της επιχείρησης του 20<sup>ου</sup> αιώνα», άρθρο στην Καθημερινή, οικονομικό φύλλο της 7/06/2009, σελ.12
- Marr, B. Schiuma, G. and Neely, A. (2004), "Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets", *Business Process Management Journal*, Vol. 10 No. 5, pp. 551-569
- McKenzie, J. (1999), "Activity-based costing for beginners", *Management Accounting*, Vol. 77 Issue 3, pp. 56-57
- Montgomery, D. Moore, M. and Urbany, J. (2005), "Reasoning about competitive reactions: Evidence from executives", *Marketing Science*, Volume 24 Number 1, pp. 138–149
- Παναγιώτου, Ν. (2007), «Συστήματα Διαχείρισης Περιεχομένου Ένα Εργαλείο Διαχείρισης της Εταιρικής Γνώσης», *Plant Management*, Τεύχος 198
- Paufler, ΑΙ. και Αξαρχολόγλου, Κ. (2009), «Διαχείριση της κρίσης ξεπερνώντας των Τεϊλορισμό», άρθρο στην Καθημερινή, οικονομικό φύλλο της 24/05/2009, σελ.6
- Porter, M. (1996), "What is Strategy", *Harvard business review*, No. November/December

- Robson, I. (2004), "From process measurement to performance improvement", Business Process Management Journal, Vol. 10 No. 5, pp. 510-521
- Rodriguez, B. (2003), "A New Insight into the Valuation of Start-ups: Bridging the Intellectual Capital Gap in Venture Capital Appraisals", Electronic Journal on Knowledge Management, Volume 1 Issue 2, pp.125-138
- Saaty, T. (2008), "Decision making with the analytic hierarchy process", Int. J. Services Sciences, Vol. 1 No. 1, pp. 83-98
- Stapleton, P. and Beach, J. (2004), "Activity-based costing for logistics and marketing", Business Process Management Journal, Vol. 10 No. 5, pp. 584-597
- Sutton, S. Smedley, G. and Arnold, V. (2008), "Accounting for Collaborative Supply Chain Relationships", The International Journal of Digital Accounting Research, Vol. 8 N. 14, pp.1-22
- The Economist Intelligence Unit report (2008), "Driving business decision-making", an Economist Intelligence Unit report sponsored by SAP
- United Nations environmental product (UNEP) (2009), "ENERGY EFFICIENCY & THE FINANCE SECTOR", A report commissioned by UNEP Finance Initiative's Climate Change Working Group
- Velcu, O. (2005), "Impact of the Quality of ERP Implementations on Business Value", the Electronic Journal Information Systems Evaluation, Volume 8 Issue 3, pp. 229-238
- Verville, J. (2003), "Analysis of decision for selecting ERP software: The case of Keller manufacturing", Integrated manufacturing systems, MCB UP Limited 14/5, pp. 423-432
- Wang, E. and Chen, J. (2004), "The Influence of Governance Equilibrium on ERP Project Success", Decision Support Systems, Vol. 41 No.4, pp. 708-27
- Woodruff, R. (1997), "Customer value: The next source for competitive advantage", Academy of Marketing Science Journal, Vol. 25 No 2, pp. 139-153
- Yankelovich, D. and Meer, D. (2006), "Rediscovering Market Segmentation", Harvard business review, pp. 122-131
- Ζάκρος Στ. (2009), «Διαχείριση ταμείου σε περίοδο κρίσης», άρθρο στην Καθημερινή, οικονομικό φύλλο της 21/12/2009, σελ.11

#### **Πηγές από το Διαδίκτυο**

- Aberdeen group Inc. (2007), "Data-Management-for-Business-Intelligence", survey, [www.aberdeen.com](http://www.aberdeen.com)

- Aberdeen group Inc. (2007b), “The responsive supply chain management”, survey, [www.aberdeen.com](http://www.aberdeen.com)
- Alpha Bank (2007), « Απολογισμός δραστηριοτήτων 2007», [http://www.alpha.gr/files/investorrelations/APOLOGISMOS\\_2007\\_GR.pdf](http://www.alpha.gr/files/investorrelations/APOLOGISMOS_2007_GR.pdf)
- Γκοτζαγεώργης, Γ. (2005), «Ο προϋπολογισμός ως σημαντικός παράγοντας του στρατηγικού marketing τουριστικών επιχειρήσεων», Διαφάνειες, [apogeosolutions.net/dimosorestidos/files/main/.../19\\_10\\_05.ppt](http://apogeosolutions.net/dimosorestidos/files/main/.../19_10_05.ppt)
- Dobbs, R. Giordano, M. and Wenger, F. (2009), “The CFO’s role in navigating the downturn”, [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)
- Dobbs, R. Jiang, B. and Koller, T. (2008), “Why the crisis hasn’t shaken the cost of capital”, [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)
- Eliot, T.S. (1934), “Choruses from The Rock”, [online], WikiQuote, [http://en.wikiquote.org/wiki/T.\\_S.\\_Eliot](http://en.wikiquote.org/wiki/T._S._Eliot)
- FBC συμβουλευτική, «Επιχειρησιακά Σχέδια», <http://www.fbc.gr/index.php?id=13>
- FBC συμβουλευτική [b], «Προϋπολογισμοί», <http://www.fbc.gr/index.php?id=14>
- Finkelstein, S. (2003), “Why smart executives fail”, <http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/syd.finkelstein/causes.html>
- Goldband, B. (2009), “The real reasons why ERP systems fail”, <http://www.reliableplant.com/Article.aspx?articleid=10733>
- Goodstein, D. (1994), “The Big Crunch”, [online], California Institute of Technology, [http://www.its.caltech.edu/~dg/crunch\\_art.html](http://www.its.caltech.edu/~dg/crunch_art.html)
- Great Place to Work Institute, <http://www.greatplacetowork.gr/>
- Great Place to Work Institute Inc. and ALBA business school (2009), “Added value or money down the drain”, Survey, “Best Workplaces Survey on Employee Benefits”, Executive Ναυτεμπορική, [www.naftemboriki.gr](http://www.naftemboriki.gr)
- ICAP Group, «Κλαδικές Μελέτες», <http://www.icap.gr/ECPage.aspx?id=1090&nt=148&lang=1>
- ICAP Group [b], «Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Marketing», <http://www.icap.gr/Default.aspx?id=7603&nt=18&lang=1>
- Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, «Έρευνα επενδύσεων», [http://www.iobe.gr/index.asp?a\\_id=702](http://www.iobe.gr/index.asp?a_id=702)
- Investopedia, “Weighted Average Cost Of Capital – WACC”, <http://www.investopedia.com/terms/w/wacc.asp>

- Ιστότοπος Υπουργείου Οικονομικών, «Ελληνικό λογιστικό σχέδιο (Π.Δ. 1123/1980)», <http://www.taxgr.com/egls2/>
- Ιστότοπος Υπουργείου Οικονομικών, «Οικονομικές Καταστάσεις», <http://www.taxgr.com/oikkatast/>
- Ιστότοπος Υπουργείου Οικονομικών, «Σημαντικότεροι Αριθμοδείκτες», <http://www.taxgr.com/arithodiktes/>
- Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (2006), «Βελτιώνοντας μία δημόσια οργάνωση μέσω της αυτό-αξιολόγησης», [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Greek\\_2006.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Greek_2006.pdf)
- Kravontka, J. “The proper use of overall equipment Effectiveness”, Fuss & o’Neill Manufacturing Solutions, LLC  
[http://www.productivityinc.com/pdf/Proper\\_and\\_Improper\\_Use\\_of\\_OEE\\_Metrics.pdf](http://www.productivityinc.com/pdf/Proper_and_Improper_Use_of_OEE_Metrics.pdf)
- McClure, B. “Investors Need A Good WACC”, Investopedia,  
<http://www.investopedia.com/articles/fundamental/03/061103.asp#>
- Mullins, J. (2009), “Why Business plan don’t deliver”, <http://sloanreview.mit.edu/>
- Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & τεχνολογίας, «Ανάλυση αποφάσεων», [www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbe2/DM1.pdf](http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbe2/DM1.pdf)
- Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & τεχνολογίας, «Μέθοδοι μέτρησης αποτελεσμάτων», [www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbe2/DM4.pdf](http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbe2/DM4.pdf)
- Παπαγιάννης, Ν. Οικονομολόγος, Μέλος της Επιστημονικής Ομάδας της Epsilon Net, «Αποσβέσεις Παγίων: Έννοια – Συντελεστές - Ορισμοί - Εξαιρετικές Περιπτώσεις», [http://www.reporter.gr/default.asp?pid=16&la=1&art\\_aid=3270](http://www.reporter.gr/default.asp?pid=16&la=1&art_aid=3270)
- Πήγασος Χρηματιστηριακή ΑΕΠΕΥ Τμήμα Ανάλυσης (2009), «Στατιστικά 3Μ 2009», <http://www.pegsec.gr/Statistics/Results%203M%202009.pdf>
- Πολυτεχνείο Κρήτης, Φυτώριο Ιδεών Φοιτητών Πανεπιστημίου (UNISTEP-PLUS), “Marketing Plan”,  
[http://www.liaison.uoc.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=86&Itemid=96](http://www.liaison.uoc.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=86&Itemid=96)
- Risk business framework,  
<http://www.kriex.org/WhatIsRiskBusinessFramework.aspx>
- Sahlman, A. (1997), “How to write a great business Plan”, Harvard Business Review,  
<http://web.mit.edu/peso/Pes1/HBS%20%20How%20to%20Write%20Great%20Biz%20Plans.pdf>
- Smith, R. “KPIs Leading or Lagging and when to use them”, [www.LCE.com](http://www.LCE.com)

Standard & Poor's (2008), "Credit risk management solutions from Risk Solutions", [http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/media/Credit\\_Risk\\_Tracker\\_NA\\_01\\_09.pdf](http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/media/Credit_Risk_Tracker_NA_01_09.pdf)

Συμβούλιο ΣΕΒ για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (2008), «Ανάδειξη πρωτοβουλιών για την βιώσιμη ανάπτυξη», [http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/sev\\_vian\\_meleti\\_kales\\_praktikes\\_2009.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/sev_vian_meleti_kales_praktikes_2009.pdf)

Supply Chain Council, Inc. "Supply Chain Operations Reference-Model", <https://www.supply-chain.org/about/scor/what/is>

Taylor, C. and Fitz-Gibbon (1990), "[Performance indicators](#)", BERA Dialogues

Technology Evaluation Centers Inc., "Request for Information/Proposal, Requirements research", [www.Technologyevaluation.com](http://www.Technologyevaluation.com)

Technology group international (2004), "Software selection steps", [http://www.tgilt.com/images/library/software\\_selection\\_process\\_steps.pdf](http://www.tgilt.com/images/library/software_selection_process_steps.pdf)

Wikipedia, "Book value", [http://en.wikipedia.org/wiki/Book\\_value](http://en.wikipedia.org/wiki/Book_value)

Wikipedia, "Business plan", [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_plan)

Wikipedia, "Categorization of indicators", [http://en.wikipedia.org/wiki/Key\\_performance\\_indicator](http://en.wikipedia.org/wiki/Key_performance_indicator)

Wikipedia, "Cost of equity", [http://en.wikipedia.org/wiki/Cost\\_of\\_equity](http://en.wikipedia.org/wiki/Cost_of_equity)

Wikipedia, "Return on invested capital", <http://en.wikipedia.org/wiki/Roic>

Wikipedia, "Systematic risk", [http://en.wikipedia.org/wiki/Systematic\\_risk](http://en.wikipedia.org/wiki/Systematic_risk)

World Bank (2006), "Ease of doing business βαθμός method full report 2007", a co publication of the World Bank and the International Finance Corporation, [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

### **Διεθνείς Κανονισμοί**

ISO 9000, (1987), "Quality systems", International organization for standardization

ISO 9001, (1987) {E}, "Quality systems – Model for quality assurance in design/development, production, installation and servicing", International organization for standardization

ISO 9002, (1987) {E}, "Quality systems – Model for quality assurance in production and installation", International organization for standardization

ISO 10005, (1995) {E}, "Quality Management-Guide lines for quality plans" International organization for standardization