

# Ενδεικτικές Ερωτήσεις για την Ανάλυση

Δυνατά Σημεία (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Τι πλεονεκτήματα έχουμε;</li> <li>✓ Τι κάνουμε καλύτερα;</li> <li>✓ Ποιο είναι το πιο ανταγωνιστικό προϊόν μας;</li> <li>✓ Ποιοι από τους πόρους είναι μοναδικοί ;</li> <li>✓ Τι πηγαίνει καλά;</li> <li>✓ Τι δυνατά σημεία θεωρούν οι άλλοι ότι έχουμε;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Τι μειονεκτήματα έχουμε;</li> <li>✓ Τι πρέπει να αποφεύγουμε;</li> <li>✓ Τι πρέπει να βελτιώσουμε;</li> <li>✓ Ποια γνώση λείπει;</li> <li>✓ Ποια ικανότητα λείπει;</li> <li>✓ Τι θα έπρεπε να γίνεται καλύτερα στο μέλλον;</li> <li>✓ Τι αδυναμίες θεωρούν οι άλλοι ότι έχουμε;</li> </ul>
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Τι τάσεις προβλέπουμε;</li> <li>✓ Ποιες ευκαιρίες δημιουργούνται από την καινοτομία ;</li> <li>✓ Ποιες είναι οι «καλές» ευκαιρίες που προβάλλουν;</li> <li>✓ Ποιες νέες αγορές εντοπίζονται;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Τι εμπόδια αντιμετωπίζουμε;</li> <li>✓ Πως κινείται ο ανταγωνισμός;</li> <li>✓ Ποιοι ρυθμιστικοί κανόνες ή νόμοι μπορούν να μας επηρεάσουν;</li> <li>✓ Υπάρχουν μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον που αποτελούν απειλή;</li> </ul>

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)	Ευκαιρίες (Opportunities)	Πιθανές Απειλές (External Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ευέλικτη στρατηγική</li> <li>• Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση</li> <li>• Πλεονεκτήματα κόστους</li> <li>• Ισχυρό όνομα-εικόνα στην αγορά</li> <li>• Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων</li> <li>• Ηγετική θέση στην αγορά</li> <li>• Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση</li> <li>• Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες</li> <li>• Αποτελεσματική διαφήμιση</li> <li>• Ποιότητα προϊόντων</li> <li>• Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση</li> <li>• Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση</li> <li>• Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις</li> <li>• Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα</li> <li>• Υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη</li> <li>• Χαμηλή κερδοφορία</li> <li>• Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά</li> <li>• Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης</li> <li>• Πολύ "ρηχί" γραμμή προϊόντων</li> <li>• Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς</li> <li>• Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές</li> <li>• Επέκταση της γραμμής προϊόντων</li> <li>• Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα</li> <li>• Καθετοποίηση δραστηριοτήτων</li> <li>• Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές</li> <li>• Εξαγορά ανταγωνιστών</li> <li>• Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές</li> <li>• Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών</li> <li>• Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα</li> <li>• Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς</li> <li>• Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες</li> <li>• Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/ παρεμβάσεις</li> <li>• Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών</li> <li>• Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών</li> <li>• Δημογραφικές αλλαγές</li> </ul>





## Βασικοί άξονες

- Επιστημονική μελέτη χρόνου και «κίνησης»
- Κωδικοποίηση του άριστου τρόπου εκτέλεσης της εργασίας
- Καθορισμός απόδοσης
- Επιλογή του εργάτη ώστε να ταιριάζει στη συγκεκριμένη εργασία – αυστηρή εξειδίκευση
- Αυστηρή πειθαρχία
- Εκπαίδευση
- Αμοιβή ανάλογα με την παραγωγικότητα (ως κίνητρο)

### Η προηγούμενη κατάσταση:

- Έλλειψη εκπαιδευμένων εργατών
- Δυσκολία των μάνατζερ να διοικήσουν μεγάλους οργανισμούς
- Αδυναμία προγραμματισμού και ελέγχου πολλών γραμμών παραγωγής

### Η προσέγγιση του Taylor:

- **Ορθολογική** (επιστημονική) οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας
- Για κάθε εργασία υπάρχει ένας **άριστος τρόπος εκτέλεσής** της
- **Βασικό εργαλείο:** ΧΡΟΝΟΜΕΤΡΟ
- **Στόχος:** αύξηση της παραγωγικότητας



FIGURE 6.—ROW WATERS WITH DIAL-FACE

ΔΕΟ11  
2022 -23

## Taylor (1856-1915): Επιστημονικό Μάνατζμεντ

### Principles of management



#### Δριμύτατη κριτική:

- Η θεώρηση του οργανισμού ως «Κλειστό Κοινωνικό Σύστημα» (χωρίς εξωτερικό περιβάλλον)
- Η αγνόηση **κοινωνικών και ψυχολογικών παραμέτρων**

## Οι βασικές αρχές του μάνατζμεντ

- **Καταμερισμός της εργασίας**
- **Εξουσία από πάνω προς τα κάτω - πειθαρχία**
- Ενότητα εντολής
- Κλίμακα εξουσίας (όχι υπερβολικό «ύψος» της πυραμιδικής δομής)
- Ενότητα διεύθυνσης (συντονισμός δραστηριοτήτων για επίτευξη των στόχων της οργάνωσης)
- **Έκταση συγκεντρωτισμού** (όχι υπερβολική συγκέντρωση εξουσίας στα ανώτερα κλιμάκια)
- **Δίκαιη και ανθρώπινη συμπεριφορά προς τον εργαζόμενο**
- **Σταθερότητα στην απασχόληση**
- Δυνατότητα για πρωτοβουλίες
- **Ομαδικό πνεύμα**

ΔΕΟ11  
2022 -23

## Fayol (1841-1925): Η «ανακάλυψη» της Διοίκησης





- **Ορθολογική εξουσία** (έναντι της χαρισματικής ή παραδοσιακής εξουσίας)
- **Γραφειοκρατία:** απρόσωπες σχέσεις ορθολογικά οργανωμένες
  - Αλυσίδα εντολής: ιεραρχικά διευθετημένα επίπεδα εξουσίας
  - Καταγραφή διοικητικών πράξεων και αποφάσεων
  - Ευθύνη και εξουσία «πάνε μαζί»
  - Ορθολογικά διατυπωμένοι κανόνες που καθορίζουν διαδικασίες και σχέσεις μέσα στην οργάνωση
  - Καταμερισμός της εργασίας με βάση την εξειδίκευση
  - Αξιοκρατική επιλογή ατόμων
  - Μονιμότητα – σταθερός μισθός

#### Κριτική:

- Έλλειψη πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας
- Σχέσεις απρόσωπες
- Καθήκοντα δομημένα – άκαμπτη οργανωτική δομή (έλλειψη προσαρμοστικότητας)
- Τα καθήκοντα γίνονται αυτοσκοπός

### Περσινό ερώτημα 1ης ΓΕ (Θεωρίες διοίκησης)

**ΘΕΜΑ 4<sup>ο</sup>** (2 μονάδες)

Taylor	Fayol	Weber	Mayo	Maslow
				
1850				1970

Στη βιβλιογραφία καταγράφονται διαφορετικά θεωρητικά ρεύματα διοίκησης. Τα ρεύματα περιγράφονται αναλυτικά στην ενότητα 1.3 του Α' τόμου. Θεωρείστε την περίπτωση μιας επιχείρησης που διαθέτει στην αγορά προϊόντα υψηλής τεχνολογίας ευρείας χρήσης (δηλαδή υπολογιστές, κινητά τηλέφωνα, εκτυπωτές, τηλεοράσεις, κ.λπ.). Επίσης, θεωρείστε ως δεδομένο ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση προωθεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της μέσω ενός αναπτυγμένου δικτύου φυσικών καταστημάτων, αλλά και μέσω του διαδικτύου. Με άλλα λόγια, φαντασθείτε στο πλαίσιο αυτό μια επιχείρηση όπως το ΠΛΑΙΣΙΟ, το Public ή το Γερμανό. Μπορεί κανείς να διακρίνει τρία διοικητικά επίπεδα σε μια τέτοιας κατηγορίας επιχείρηση:

- (1) το **ανώτερο**, που περιλαμβάνει στελέχη με γενική εποπτεία των λειτουργιών της επιχείρησης,
- (2) **μεσαία** διοικητικά στελέχη (όπως για παράδειγμα τους διευθυντές πωλήσεων, ή διευθυντές προμηθειών / διανομών, κ.λπ.) και
- (3) στελέχη **«πρώτης γραμμής»** (όπως για παράδειγμα πωλητές σε καταστήματα, υπαλλήλους που εργάζονται στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση, κ.λπ.).



Διοικητική θεωρία	Διοικητικό επίπεδο		
	Ανώτερο	Μεσαίο	«Πρώτης Γραμμής»
1. Επιστημονικό Management	Μη εφαρμόσιμη διότι ο ρόλος των στελεχών ξεφεύγει από προδιαγραφές χρόνου ή προκαθορισμένων	Πολύ περιορισμένη εφαρμογή όσον αφορά την εκτέλεση εργασιών με προδιαγραφές χρόνου και κίνησης.	Αρκετά καλή εφαρμογή όσον αφορά την εκτέλεση των εργασιών, κυρίως από τα στελέχη που
	κινήσεων / ενεργειών κατά την εκτέλεση του έργου τους.	Μικρή εφαρμογή όσον αφορά το πριμ παραγωγικότητας.	εργάζονται στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση και τα οποία πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένες οδηγίες κατά την επικοινωνία τους με το κοινό. Άμεση εφαρμογή του πριμ παραγωγικότητας σε συνδυασμό με την επίτευξη των στόχων.
2. Fayol	Άμεση εφαρμογή αφού οι εργασίες πρέπει να έχουν καλά ορισθεί και κατανεμηθεί στους επιμέρους τομείς δράσης της επιχείρησης.	Άμεση εφαρμογή στα πλαίσια του καταμερισμού, του προγραμματισμού και του ελέγχου της εργασίας των στελεχών «πρώτης γραμμής».	Περιορισμένη εφαρμογή αφού το έργο των στελεχών είναι καλά ορισμένο και εκτελείται με βάση συγκεκριμένες προδιαγραφές.
3. Γραφειοκρατική Διοίκηση (Weber)	Περιορισμένη εφαρμογή αφού ο ρόλος των στελεχών σε αυτό το επίπεδο είναι να διαμορφώνουν τους κανόνες λειτουργίας και να εξετάζουν τις περιπτώσεις όπου απαιτείται η προσαρμογή τους ανάλογα με τα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος (προμηθευτές, αγορά, ανταγωνισμός, οικονομικό κλίμα).	Ικανοποιητική διότι πρέπει το έργο τους να εκτελείται μέσα από προκαθορισμένες δομές και κανόνες.	Άμεση εφαρμογή διότι το έργο τους πρέπει να εκτελείται σύμφωνα με προκαθορισμένους κανόνες και προδιαγραφές. Οποιαδήποτε παρέκκλιση πρέπει να έχει την προηγούμενη έγκριση του στελέχους από το μεσαίο διοικητικό επίπεδο που είναι ο άμεσος προϊστάμενος.
4. Θεωρία Ανθρωπίνων Σχέσεων	Άμεση εφαρμογή διότι πρέπει να ενθαρρύνεται η επικοινωνία και η συμμετοχή των στελεχών του μεσαίου διοικητικού	Άμεση εφαρμογή διότι πρέπει να ενθαρρύνεται η επικοινωνία και η συμμετοχή των στελεχών της «πρώτης γραμμής»	Άμεση εφαρμογή στα πλαίσια της ενδυνάμωσης της συμμετοχής των στελεχών στη διαμόρφωση των κανόνων λειτουργίας

	επιπέδου στη λήψη σημαντικών αποφάσεων.	στα πλαίσια της αξιολόγησης της εφαρμογής των κανόνων και προδιαγραφών λειτουργίας.	και των προδιαγραφών καθώς και της επανεξέτασης τους ανάλογα με τις εμπειρίες που έχουν από το κοινό με το οποίο καθημερινά έρχονται σε επαφή.
--	---	---	--

Από φετινές διαφάνειες ενός Τμήματος ΔΕΟ 11

## Διοίκηση βασισμένη σε στοιχεία

- Η διαχείριση βάσει στοιχείων είναι η εφαρμογή πραγματικών πληροφοριών στη λήψη αποφάσεων σε επιχειρηματικούς οργανισμούς.
- Αντί να βασίζονται στη διαίσθηση ή τις πεποιθήσεις, οι διευθυντές χρησιμοποιούν επιστημονικές μελέτες για να διευθύνουν τους οργανισμούς τους και να προάγουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα.
- Βασίζεται στο κίνημα της ιατρικής που βασίζεται σε στοιχεία, το οποίο χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα μελετών και επιστημονικών αναλύσεων για να ενημερώσει τις αποφάσεις σχετικά με τη θεραπεία και τις καλύτερες επιλογές για τους ασθενείς.
- Ο στόχος είναι ένα θετικό αποτέλεσμα, χρησιμοποιώντας πληροφορίες από ελεγχόμενες δοκιμές