

ΔΟΙΚΗΣΗ

Βασικές Έννοιες Διοίκησης Επιχειρήσεων

Από Γιώργο Μανουσόπουλο, Σύμβουλο Επιχειρήσεων,
εξωτερικό συνεργάτη της Specisoft

<<Η διοίκηση των Επιχειρήσεων δεν είναι κάτι που πρέπει να αφήνεται μόνο στην κρίση και στην εμπειρία των στελεχών τους, πολύ δε περισσότερο στην τύχη. Χρειάζεται γνώση των αρχών που διέπουν την λειτουργία της, τόσο στο σύνολο της, όσο και στα επί μέρους χαρακτηριστικά της.>>

I. ΟΡΙΣΜΟΙ

1. **Επιχείρηση** είναι σύνολο ατόμων και μέσων που εμπλέκονται μεταξύ τους με συγκεκριμένο τρόπο για να φθάσουν σε συγκεκριμένο αντικειμενικό σκοπό.

2. **Παραγωγικότητα** είναι ο όγκος της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών σε σχέση με τα μέσα που καταναλώθηκαν για να πραγματοποιηθεί η παραγωγή αυτή ή το **κέρδος** που έχουμε, σε σύγκριση με το **κεφάλαιο** που χρησιμοποιήσαμε.

Όταν η λειτουργία μιας Επιχείρησης αρχίζει να γίνεται **αντιοικονομική** τότε πρέπει να διερευνηθεί η **Παραγωγικότητα** και θα πρέπει να ληφθούν ορισμένα μέτρα . Ενδεικτικά αναφέρουμε :

- Αναθεώρηση Οργάνωσης της Επιχείρησης και ιδιαίτερα η σχέση **Παραγωγικού** προς μη **Παραγωγικό Προσωπικό**
- Έλεγχος της **αποδοτικότητας της παραγωγής** εφαρμόζοντας τεχνικές όπως π.χ Μελέτη Εργασίας
- Να υιοθετηθούν **υγιείς οικονομικές πολιτικές** ιδιαίτερα αυτές που αφορούν τις κεφαλαιουχικές δαπάνες και στο προϋπολογιστικό έλεγχο
- Έρευνα και Ανάπτυξη των προϊόντων προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι είναι **ανταγωνιστικά** .

3. **Εργο** είναι το αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Σε οποιοδήποτε έργο υπάρχει συγκεκριμένο **χρονικό όριο** που καθορίζει το **πότε**, είναι επιθυμητό να επιτευχθούν οι **αντικειμενικοί σκοποί** που θα εκπληρωθούν με την συμπλήρωση του έργου.

4. **Ρόλος** Είναι η θέση που καταλαμβάνει ένα άτομο σε ένα οργανισμό και σχετίζεται με μία συγκεκριμένη εργασία ή ομάδα έργων. όσον αφορά οργανωτικά θέματα ισχύει ότι :

Οι θέσεις είναι ανεξάρτητες των ατόμων

5. **Εξουσία** θεωρείται η ιδιότητα ενός ρόλου ανεξάρτητα ποιο άτομο παίζει τον ρόλο αυτό. Η εξουσία μεταβιβάζεται στον επόμενο κάτοχο του ρόλου.

6. **Υπευθυνότητα** Είναι η ιδιότητα ενός ρόλου που χαρακτηρίζει την **ευθύνη** που έχει ο κάτοχος του ρόλου αυτού για την διακριτική ευχέρεια για την οποία είναι εξουσιοδοτημένος και την οποία πρέπει να ασκεί . Δεν μπορεί να ζητούνται ευθύνες εκεί που δεν έχουν δοθεί εξουσιοδοτήσεις.

II. ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διοίκηση είναι η διαδικασία επιλογής στόχων , η διαδικασία καταμερισμού ανθρώπινων, τεχνολογικών και φυσικών πόρων σε επί μέρους δραστηριότητες που συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων και η διαδικασία συντονισμού της δράσης για μεγιστοποίηση της απόδοσης των κατανεμημένων πόρων.

Η διαδικασία της διοίκησης μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις διαφορετικές λειτουργίες :

- **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ** : καθορίζονται στόχοι και σχεδιάζεται η δράση
- **ΟΡΓΑΝΩΣΗ** : διαμορφώνονται οι δομές
- **ΕΛΕΓΧΟΣ** : μετρά επιτεύγματα και κατευθύνει την προσπάθεια πάνω σε επιλεγμένη πορεία.
- **ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ** : συντονισμός εργασιών για επίτευξη στόχων.

A. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Προγραμματισμός σημαίνει **καθορισμός στόχων** και **αντικειμενικών σκοπών** που όχι μόνο προσφέρουν ένα μέσο μέτρησης της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης αλλά είναι συγχρόνως ο μόνος τρόπος για την βελτίωση πέρα από το στάδιο που βρίσκεται μέχρι στιγμής.

Ο σωστός προγραμματισμός είναι ένα μέσο που μας επιτρέπει αφ' ενός να αποφεύγουμε τις περιπέτειες και αφ' έτερου να κάνουμε διορθωτικές κινήσεις μόλις διαπιστώσουμε ότι η πορεία που ακολουθούμε είναι λανθασμένη.

Πριν προγραμματίσουμε πρέπει πρώτα από όλα να κάνουμε αξιόπιστες προβλέψεις. **Πριν προγραμματίσουμε π.χ. την παραγωγή πρέπει πρώτα απ' όλα να προβλέψουμε τον όγκο των πωλήσεων.**

1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 Η διεύθυνση της επιχείρησης σχεδιάζει την **στρατηγική** για το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση.

1.2 Τα διοικητικά στελέχη με βάση την στρατηγική σχεδιάζουν την **τακτική**, το πώς δηλαδή θα **επιτευχθούν οι στόχοι** που έθεσε η διεύθυνση με την στρατηγική της.

1.3 Στο επίπεδο των στελεχών υλοποίησης γίνεται ο **σχεδιασμός** της δραστηριότητας της εργασίας και η κατανομή των επιμέρους εργασιών.

2. ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΙΛΕΧΟΝΤΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

2.1 Τομέας Χρηματοδοτικής λειτουργίας

2.2 Τομέας των πωλήσεων

2.3 Τομέας Έρευνας και Ανάπτυξης προϊόντων ή υπηρεσιών

2.4 Τομέας Παραγωγής

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ανεξάρτητα από την φύση κάθε επιχείρησης υπάρχουν ορισμένες κοινές απόψεις οι οποίες λαμβανόμενες υπ' όψιν οδηγούν στον σχεδιασμό ενός ρεαλιστικού προγράμματος. Συνοπτικά οι απόψεις αυτές μπορεί να είναι οι εξής :

- 3.1** Απόφαση για τους αντικειμενικούς σκοπούς και προσδιορισμός των τελικών στόχων
- 3.2** Προϋποθέσεις που δεχόμαστε ότι θα επικρατούν κατά την διάρκεια της περιόδου που προγραμματίζουμε
- 3.3** Συλλογή πληροφοριών και στατιστικών στοιχείων που θα χρησιμεύουν σαν οδηγός στις προβλέψεις
- 3.4** Εξετάζουμε όλες τις εναλλακτικές πορείες .Δεν διαλέγουμε ποτέ ένα και μόνο δρόμο που οδηγεί στους στόχους
- 3.5** Σχεδιάζουμε Χρονοδιάγραμμα των επιμέρους ενεργειών
- 3.6** Κάνουμε εκτίμηση των αποτελεσμάτων σε τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να είναι δυνατόν να αναθεωρείται ο προγραμματισμός μέσα από την εμπειρία.

4. ΒΑΣΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

- 4.1** Κάθε πρόγραμμα πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο στο μέλλον
- 4.2** Πρέπει εκ των πρότερων να ξεκαθαρίσουμε τον βαθμό λεπτομέρειας στον οποίο θα αναφερθούμε. Φυσικά ο **βραχυπρόθεσμος** Προγραμματισμός πρέπει να είναι λεπτομερέστερος από ότι ο **μεσοπρόθεσμος** και ο **μακροπρόθεσμος**
- 4.3** Απαραίτητα πρέπει να ορίζουμε εναλλακτικές πορείες ενεργειών, γιατί στον δρόμο που οδηγεί στους αντικειμενικούς σκοπούς πιθανόν να παρουσιασθούν εμπόδια
- 4.4** Ο προγραμματισμός πρέπει να βασίζεται σε γεγονότα ή εκτίμηση γεγονότων και με ποσοστό επιχειρηματικού κινδύνου. Δεν πρέπει να βασίζεται σε απλή διατύπωση γνώμης
- 4.5** Τα στελέχη που θα κάνουν προγραμματισμό πρέπει να εξασφαλίσουν ότι υπάρχουν ή θα δημιουργηθούν πρότυπα με τα οποία θα είναι δυνατός ο έλεγχος υλοποίησης του προγράμματος.

4.6 Κανένα πρόγραμμα δεν θεωρείται επιτυχημένο εάν δεν είναι ευέλικτο ρεαλιστικό και εάν δεν έχει την δυνατότητα να επιτυγχάνει επιδιωκόμενους αντικειμενικούς στόχους με τα μέσα που υπάρχουν.

B. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η λειτουργία της οργάνωσης αναφέρεται στην κατανομή εργασίας μέσα στους τομείς και τα τμήματα μιας επιχείρησης, όπως επίσης και στην κατανομή ευθυνών, δικαιοδοσίας και καθηκόντων σε κάθε ένα από τα άτομα που εργάζονται σ' αυτήν.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Μία οργανωτική δομή μπορεί να παρασταθεί γραφικά μ' ένα διάγραμμα που το ονομάζουμε **ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ**. Για να λειτουργεί σωστά ένα οργανόγραμμα πέρα από την ορθολογική σχεδίαση, πρέπει να συνοδεύεται απαραίτητα από δύο στοιχεία :

1. Περιγραφή Εργασίας

Καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί, τα καθήκοντα, οι σχέσεις καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την δραστηριότητα που εκπροσωπεί η θέση στην οποία αναφέρεται. Για το λόγο αυτό πρέπει να είναι πλήρως διατυπωμένη

2. Προδιαγραφή θέσεως

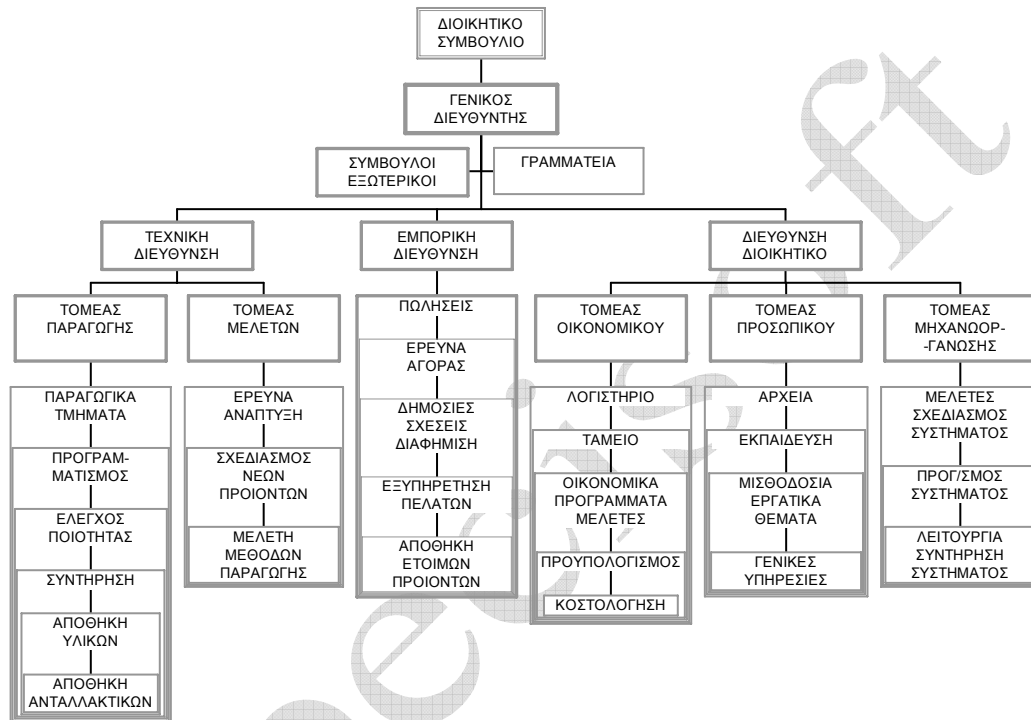
Προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά εκείνα γνωρίσματα (π.χ φύλλο, ηλικία, υποδομή, εμπειρία, προϋπηρεσία κ.λ.π),τα οποία είναι επιθυμητό ή υποχρεωτικό να έχουν τα άτομα που θα καταλάβουν τις διάφορες θέσεις που προβλέπει το **ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ**.

Τόσο οι **Περιγραφές Εργασίας** όσο και οι **Προδιαγραφές θέσεων** έχουν σαν στόχο να παντρέψουν τις εργασίες που πρέπει να γίνουν με τα άτομα που θα αναλάβουν να τις φέρουν σε πέρας.

Με τον τρόπο αυτό πέρα από τον ορθολογικό καταμερισμό της εργασίας προσπαθούμε εκ των προτέρων να εξασφαλίσουμε ότι έχουμε πάρει όλα τα μέτρα έτσι ώστε με την τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

ΤΥΠΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

ΜΕΓΑΛΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ



Γ. ΕΛΕΓΧΟΣ

Ενώ η πρόβλεψη και ο Προγραμματισμός περιλαμβάνουν την λήψη αποφάσεων για το μέλλον ο **ΕΛΕΓΧΟΣ** είναι μία συνεχής λειτουργία που έχει σκοπό να εξασφαλίσει ότι η πολιτική της επιχείρησης εφαρμόζεται σωστά.

Τα βασικά στοιχεία της λειτουργίας του ελέγχου είναι :

- **Πρότυπα** που αντιστοιχούν στην πολιτική
- **Συγκρίσεις** με τα πρότυπα (τακτικές - περιοδικές)
- **Διορθωτικές ενέργειες** όταν διαπιστώνεται απόκλιση από τα πρότυπα.

1. Διαδικασία Ελέγχου

Η διαδικασία του ελέγχου είναι ίδια ανεξάρτητα από την φύση της εργασίας στην οποία αναφέρεται ο έλεγχος.

1.1 Καθιέρωση Προτύπων

Πρότυπα είναι καθιερωμένα κριτήρια που χρησιμοποιούνται ως μέτρα σύγκρισης των αποτελεσμάτων που γίνονται στην πράξη. Τα διάφορα πρότυπα στην πράξη είναι δυνατόν να αντιπροσωπεύουν :

- **(α) Φυσική ποσότητα ενός προϊόντος**
- π.χ. χρόνος, φύρες, φυσικά χαρακτηριστικά, αναλώσεις υλικών
- **(β) Χρηματική Αξία**
- π.χ. κόστος, Έσοδο, ύψος επένδυσης κ.λ.π.

1.2 Μέτρηση των Επιδόσεων

Για να λειτουργεί ο έλεγχος δεν αρκεί μόνον η δημιουργία προτύπων. Χρειάζεται και η σχεδίαση μίας διαδικασίας που θα επιτρέπει την σύγκριση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν στην πράξη με τα πρότυπα που βάλαμε. Μόνο έτσι αξιολογείται το εκτελεσθέν έργο.

1.3 Η Διόρθωση των Αποκλίσεων

Η διόρθωση των αποκλίσεων είναι το στάδιο που η λειτουργία του ελέγχου συγχωνεύεται με τις άλλες λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης μίας επιχείρησης. Αυτό γίνεται γιατί η διόρθωση μπορεί να αλλάξει τον αρχικό

προγραμματισμό ή να αλλάξει την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης ή να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά η Διοίκηση.

2. Ιδιότητες Ελέγχου

2.1 Πρέπει να **καταγράφουν** τις αποκλίσεις συνεχώς και λεπτομερώς.

2.2 Να **τονίζουν** τις αποκλίσεις στα κρίσιμα σημεία.

2.3 Να είναι **αντικειμενικοί**

2.4 Να είναι **ευέλικτοι**

2.5 Να είναι **οικονομικοί**

2.6 Να είναι **κατανοητοί**

2.7 Να υποδεικνύουν **διορθωτικές ενέργειες**

3 Πως εκδηλώνεται η Λειτουργία του Ελέγχου στην Επιχείρηση

3.1 Σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου

Το Διοικητικό Συμβούλιο μιας επιχείρησης ασκεί έλεγχο πάνω σε όλους τους τομείς δραστηριότητας της επιχείρησης . Οι βασικοί τομείς δράσης μίας επιχείρησης εμποροβιομηχανικής είναι :

(α) Ο **Οικονομικός τομέας** που ελέγχει :

- τις κεφαλαιουχικές δαπάνες
- το κόστος υλικών και εργασίας
- τα γενικά έξοδα
- άλλες παραμέτρους οικονομικής φύσεως

(β) Ο **Εμπορικός τομέας** που ελέγχει :

- τις πωλήσεις των προϊόντων
- τον όγκο και απόδοση του εκτελεσθέντος έργου των πωλήσεων

(γ) Ο Τεχνικός τομέας που ελέγχει :

- παραμέτρους της παραγωγής (χρόνος εργασίας, βλάβες εξοπλισμού κ.λ.π)
- παραμέτρους Έρευνας και Ανάπτυξης (χρόνος προτύπου, νέο προϊόν κ.λ.π.)

(δ) Ο Τομέας Προσωπικού ελέγχει :

- Αριθμητική δύναμη του προσωπικού κατά ειδικότητα
- Προσλήψεις και Απολύσεις
- Μισθολογική κλίμακα προσωπικού κ.λ.π.

3.2 Σε επίπεδο Εκτελεστικών στελεχών

Οι έλεγχοι στο επίπεδο αυτό διοίκησης είναι ειδικότεροι και βγαίνουν από τους γενικούς ελέγχους του ανωτάτου διοικητικού επιπέδου της επιχείρησης. Στο επίπεδο αυτό έχουμε :

(α) Προϋπολογιστικό Έλεγχο

(β) Έλεγχο Κόστους

(γ) Έλεγχο Ποιότητας

(δ) Έλεγχο απόδοσης της εργασίας

(ε) Έλεγχο παραγωγικότητας των Μέσων Παραγωγής

(στ) Έλεγχο αποθεμάτων

Α. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ

Η ανάγκη για **συντονισμό** της επιμέρους ατομικής δράσης, απορρέει από την διαφορετική γνώμη που είναι φυσικό να υπάρχει σε ένα σύνολο ατόμων για το **πώς** θα επιτευχθούν οι ομαδικοί στόχοι που συγχρόνως είναι στόχοι της επιχείρησης.

Εάν μία επιχείρηση έχει **καλό συντονισμό** τα προβλήματα που εμφανίζονται **επιλύονται αμέσως**. Εάν δεν εμφανίζονται προβλήματα τότε η επιχείρηση έχει **άριστο συντονισμό**

Συντονισμό σε μία επιχείρηση ,μπορούμε να πετύχουμε με τα παρακάτω μέσα :

1. Ένα **δυναμικό Γενικό Διευθυντή** που εφαρμόζει την **χαραχθείσα** πολιτική.
2. Με **τακτικές συσκέψεις** στο ανώτατο επίπεδο της διοίκησης της επιχείρησης για να διαπιστώνεται η πρόοδος προς την κατεύθυνση της πραγματοποίησης των στόχων.
3. Η διοίκηση της επιχείρησης αφού καθορίσει τους στόχους και την πολιτική, πρέπει να φροντίσει να φθάσουν μέχρι του κατωτέρου επιπέδου διοίκησης.
4. Με την θέσπιση **Προϋπολογιστικού Ελέγχου**.
5. Με τον ορισμό στελεχών της επιχείρησης που θα **προϊστανται** των διαφόρων τομέων και τμημάτων.
6. Με την εξασφάλιση ενός **ρεαλιστικού οργανωτικού σχήματος**.
7. Με την **συνεχή εκπαίδευση** του προσωπικού και των στελεχών.
8. Με την ενθάρρυνση της **πρωτοβουλίας** του προσωπικού έτσι ώστε να αναπτύξει υψηλό ηθικό όσον αφορά την προσφορά εργασίας προς την επιχείρηση.

Η Εταιρία Specisoft A.E.

Η εταιρία Specisoft A.E. ιδρύθηκε το 1987 ως εταιρία ανάπτυξης εξειδικευμένου λογισμικού, με κύριο χαρακτηριστικό την ανάπτυξη λογισμικού σε θέματα περιέχουν γνώση, υψηλή εξειδίκευση, ειδικούς αλγόριθμους βελτιστοποίησης και πολύ μεγάλης κλίμακας επεξεργασία στοιχείων.

Τα θέματα των προγραμμάτων (μεταξύ και άλλων) αφορούν α) το Επιχειρηματικό λογισμικό (Επιχειρησιακός προγραμματισμός - Business Plan, Οικονομικές Αναλύσεις Ισολογισμών, Αποτίμηση Αξίας Επιχειρήσεων, Πρότυπη Κοστολόγηση, Προβλέψεις, Αξιολογήσεις Επενδύσεων κ.α.) β) Χρηματοοικονομικό λογισμικό (Θεμελιώδης Ανάλυση, Επιλογή Χαρτοφυλακίου κ.α.) γ) Επιχειρησιακά Παίγνια (Business Simulators) δ) Βελτιστοποιήσεις Οικονομικών Προβλημάτων, ε) Εκπαιδευτικό λογισμικό στα ανωτέρω θέματα.

Τα προγράμματα τρέχουν σε περιβάλλον WINDOWS τοπικά, σε δίκτυο, καθώς και μέσω INTERNET.

Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρία είναι πτυχιούχοι ανωτάτων σχολών. Επιπλέον, η εταιρία απασχολεί εξειδικευμένους με μεγάλη εμπειρία εξωτερικούς συνεργάτες, κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων (Master και PhD) και έχει ως συμβούλους καθηγητές ανωτάτων σχολών.

Οι πελάτες της εταιρίας είναι Επιχειρήσεις, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, Λογιστικά γραφεία, Δημόσιοι Οργανισμοί, Δήμοι κ.α. Μεταξύ των πελατών της (η εταιρία έχει πάνω από χίλιους επτακόσιους πελάτες) είναι πολλές από τις μεγαλύτερες Ελληνικές εταιρείες, με πάνω από ογδόντα πέντε από αυτές να είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ).

Σημαντικότατο μέρος του πελατολόγιου της εταιρίας, είναι τα Ελληνικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ), η Επαγγελματική εκπαίδευση (Δημόσια και Ιδιωτικά ΙΕΚ), Κολέγια, Οργανισμοί Σεμιναρίων, Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ) κ.α. τα οποία εξοπλίζουν τα εργαστήρια τους με τα προγράμματα της εταιρείας, τα οποία χρησιμοποιούνται άμεσα στην διαδικασία της εκπαίδευσης των εκπαιδευομένων τους.

Η Specisoft, με την τεχνολογία του λογισμικού, τους εξειδικευμένους αλγόριθμους βελτιστοποίησης και την γνώση ειδικών οικονομικών θεμάτων που απεικονίζει στο λογισμικό που παράγει, μπορεί να χαρακτηριστεί ως εταιρεία της γνώσης μέσα στην αναδυόμενη οικονομία της γνώσης.

Specisoft A.E.

Αρτέμιδος 3, 15125 Παράδεισος Αμαρουσίου

Τηλ.: 210-6911468, Φαξ: 210-6993791

e-mail: info@specisoft.gr, SITE: www.specisoft.gr