



# 4 Διαχείριση

Η οργάνωση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για την επίτευξη καθορισμένων στόχων.

Η διαχείριση συχνά περιλαμβάνεται ως παράγοντας παραγωγής μαζί με; μηχανές, υλικά και χρήματα. Σύμφωνα με τον μάνατζερ διαχείρισης Peter Drucker (1909-2005), το βασικό καθήκον της διοίκησης περιλαμβάνει τόσο το μάρκετινγκ όσο και την καινοτομία. Η πρακτική της σύγχρονης διαχείρισης προέρχεται από τη μελέτη του 16ου αιώνα σχετικά με τη χαμηλή απόδοση και τις αποτυχίες ορισμένων επιχειρήσεων, την οποία διεξήγαγε ο Άγγλος πολιτικός Sir Thomas More (1478-1535). Η διοίκηση αποτελείται από τις αλληλένδετες λειτουργίες της δημιουργίας εταιρικής πολιτικής και της οργάνωσης, του προγραμματισμού, του ελέγχου και της καθοδήγησης των πόρων ενός οργανισμού για την επίτευξη των στόχων αυτής της πολιτικής.

## Θεσμική προσέγγιση

Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες οι οποίες προσδιορίζουν την ιεραρχία της επιχείρησης, δηλαδή τα ηγετικά στελέχη και τα διοικητικά στελέχη όπως αυτά έχουν ταξινομηθεί στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης και τις αρμοδιότητες τους. Επίσης περιλαμβάνει έννοιες όπως αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα.

Στελέχη τα οποία μπορούν να ασκήσουν διοίκηση είναι:

- Για την ατομική επιχείρηση ο επιχειρηματίας,
- Για την ΟΕ ο αρμόδιος διαχειριστής,
- Για την Ε.Π.Ε μπορεί να είναι η Γενική Συνέλευση ή ο διαχειριστής αντίστοιχα,
- Για την Α.Ε μπορεί να είναι το Διοικητικό Συμβούλιο,
- Στο Συνεταιρισμό μπορεί να είναι το Διοικητικό Συμβούλιο.

## Διαδικαστική προσέγγιση

Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες οι οποίες πρέπει να εκτελεστούν με σειρά, ώστε να υλοποιείται ο στόχος της απόδοσης των εργασιών της επιχείρησης. Περιλαμβάνει ενέργειες όπως:

- Σχεδιασμού-προγραμματισμού
- Οργάνωσης
- Στελέχωσης
- Ηγεσίας
- Ελέγχου

### Προγραμματισμός(planning)

Αφορά την πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων, ώστε να μπορεί να επιτυγχάνεται το καλύτερο αποτέλεσμα, το οποίο έχει την ιδιότητα να διαμορφώνει και να επηρεάζει το μέλλον της επιχείρησης.

### Οργάνωση (organizing)

Πρόκειται για τους τρόπους τους οποίους θα εφεύρει η επιχείρηση ώστε να ταξινομήσει εργασίες και να εκχωρήσει δικαιώματα στους εργαζόμενους.

### Στελέχωση (staffing)

Αφορά την επιλογή προσωπικού από την αναζήτηση και την προσέλκυση μέχρι το επίπεδο μόρφωσης, την εξειδίκευση και τους τρόπους εκπαίδευσης του ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο



στο αντικείμενο της εργασίας που του

να τιμωρεί σε περιπτώσεις που κρίνει ότι

*Στην επιχείρηση, η στρατηγική, οι στόχοι, η απόδοση, ο σχεδιασμός και τα αποτελέσματα αποτελούν αρμοδιότητες της διοίκησης μέσω της διαχείρισης.*

ανατίθεται.

χρησιμοποιούν επιβράβευσης και τιμωρίας αντίστοιχα.

### Διοίκηση(commanding)

Αφορά τον τρόπο που θα επιλέξει ο μάνατζερ να διευθύνει το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης. Οι ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθήσει είναι ένα αποτελεσματικό δίκτυο επικοινωνίας, διευθυντική συμπεριφορά ενώ πρέπει να επιβραβεύει και

### Έλεγχος (controlling)

Με τον έλεγχο μπορεί να πραγματοποιηθεί σύγκριση του αρχικής πρόβλεψης με το τελικό αποτέλεσμα το οποίο θέλουμε να έρχεται σε συμφωνία με τον αρχικό προγραμματισμό.

## Σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός των διεργασιών περιλαμβάνει ταυτόχρονα την ταυτοποίηση των ήδη υπαρχόντων διεργασιών, καθώς και τη σχεδίαση των νέων και υπό δημιουργία διεργασιών.

## Μοντελοποίηση

Η μοντελοποίηση παίρνει τον θεωρητικό αυτό σχεδιασμό και συστήνει συνδυασμούς διάφορων συντελεστών (π.χ., αλλαγές στο ενοίκιο είτε στο κόστος των υλικών, οι οποίες αποφασίζουν με ποιον τρόπο θα λειτουργήσει κάθε διεργασία κάτω από αυτές τις συνθήκες).

## Εκτέλεση

Ένας από τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να αυτοματοποιήσουμε τις διεργασίες είναι να αναπτυχθεί, είτε να αγοραστεί μια εφαρμογή λογισμικού, η οποία θα εκτελεί τα απαιτούμενα βήματα της διεργασίας. Ωστόσο, πρακτικά, αυτές οι εφαρμογές σπάνια εκτελούν όλα τα βήματα μια διαδικασίας με ακρίβεια ή ολοκληρωμένα. Μια άλλη προσέγγιση είναι να χρησιμοποιηθεί ένας

# BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



συνδυασμός λογισμικού και ανθρώπινης παρέμβασης. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση είναι πιο πολύπλοκη και καθιστά δύσκολη την τεκμηρίωση της διεργασίας.

## Έλεγχος

Ο έλεγχος περιλαμβάνει τον εντοπισμό των επιμέρους διαδικασιών, ώστε οι πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση

τους να μπορούν εύκολα να διαπιστωθούν, καθώς επίσης μπορούν να παρέχονται και στατιστικά στοιχεία σχετικά με τις επιδόσεις ενός ή περισσότερων διαδικασιών. Ένα παράδειγμα της παρακολούθησης είναι να μπορούν να προσδιορίσουν την κατάσταση της παραγγελίας του πελάτη (π.χ. παραγγελία έφθασε, παραγγελία εν αναμονή, τιμολόγιο προς πληρωμή), έτσι ώστε τα προβλήματα κατά τη λειτουργία της να εντοπίζονται και να διορθώνονται.

## Βελτιστοποίηση

Η διαδικασία βελτιστοποίησης περιλαμβάνει την ανάκτηση πληροφοριών για την απόδοση της διαδικασίας από το στάδιο εκπόνησης μοντέλων ή από το στάδιο της παρακολούθησης. Γίνεται

ο προσδιορισμός των δυνητικών ή πραγματικών εμποδίων και με τις υφιστάμενες δυνατότητες για εξοικονόμηση κόστους ή και άλλες βελτιώσεις. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται η εφαρμογή αυτών των βελτιώσεων στο σχεδιασμό της διαδικασίας. Συνολικά, αυτό δημιουργεί μεγαλύτερη αξία για την επιχείρηση.

**S****W****O****T****Strengths****Weaknesses****Opportunities****Threats**

Ποιά είναι τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης;

Ποιες είναι οι αδυναμίες της επιχείρησης;

Είναι η αγορά μη καλώς εξυπηρετούμενη ώστε να υπάρχει χώρος για την επιχείρηση να εισέλθει;

Σκληρός ανταγωνισμός.

Γιατί είναι ανταγωνιστική έναντι των άλλων;

Τί καλύτερο κάνουν οι ανταγωνιστές;

Έχουμε λίγους ανταγωνιστές στην περιοχή;

Πολιτική αστάθεια υπάρχει;

Ποιο είναι μοναδικό σε αυτήν την επιχείρηση;

Τί ελλείψεις εξοπλισμού έχει η εταιρεία;

Είναι πολύ χρήσιμα και κρίσιμα τα προϊόντα / υπηρεσίες της εταιρείας;

Υπάρχει ενδεχόμενο οικονομικής ύφεσης;

Τι άλλο δυνατό σημείο έχει η επιχείρηση;

Υπάρχει αρκετός εξοπλισμός;

Έχουμε χώρο για δισαφήμιση

Έχει η εταιρία σταθερό προσωπικό;

Έχει περιουσιακά στοιχεία;

Έχει δυνατό ανθρώπινο δυναμικό;

Έχει δυνατό εξοπλισμό;

## Αλυσίδα Αξίας

Ο Μάικλ Πόρτερ (Michael E. Porter), ο οποίος ανέπτυξε το μοντέλο των 5 (πέντε) ανταγωνιστικών δυνάμεων το οποίο δείχνει κατά πόσο μια επιχείρηση είναι ανταγωνιστική και ελκυστική προσδιορίζοντας το μέλλον και την κερδοφορία της, είναι ο οικονομικός ακαδημαϊκός ο οποίος αναφέρθηκε για πρώτη φορά στην αλυσίδα αξίας.

Η αλυσίδα αξίας προσδιορίζει μια σειρά από επιχειρησιακές λειτουργίες οι οποίες σχετίζονται μεταξύ τους. Οι συσχετίσεις που υπάρχουν αφορούν την δραστηριότητα της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας έτσι ώστε να δημιουργείται ανταγωνισμός και προστιθέμενη αξία. Άρα η αλυσίδα αξίας βοηθάει στην παρακολούθηση των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της καθώς αναλύει το κόστος της και την ανταγωνιστική πορεία της έναντι άλλων επιχειρήσεων.



Η αλυσίδα αξίας του Michael E. Porter

Οι λειτουργίες μιας επιχείρησης σύμφωνα με τον (Michael E. Porter) διαχωρίζονται σε:

**Κύριες λειτουργίες**, που αφορούν τη δημιουργία, τη διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος

Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics)

Λειτουργίες παραγωγής (Operations)

Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics)

Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales)

Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services)

**Υποστηρικτικές λειτουργίες**, εμπεριέχουν την υποδομή για να διασφαλιστούν οι κύριες λειτουργίες.

Προμήθειες – Αγορές (Procurement)

Έρευνα και Ανάπτυξη (Technology)

Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων (Human Resource Management)

Εσωτερική Υποδομή (Firm Infrastructure)