

Θέμα 1^ο:

Τις τελευταίες δεκαετίες υιοθετείται από τις επιχειρήσεις/τους οργανισμούς η συστημική προσέγγιση. Αφού εντοπίσετε τα κύρια σημεία της προσέγγισης αυτής, εξηγήστε ποιες συνθήκες του σύγχρονου περιβάλλοντος (τρεις που εσείς θεωρείτε σημαντικότερες) την καθιστούν αναγκαία για μια αλυσίδα καταστημάτων πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών και γιατί;

*Υπόδειξη: Εξηγήστε το πώς κάθε μια από τις τρεις συνθήκες του σύγχρονου περιβάλλοντος **ξεχωριστά**, καθιστά αναγκαία τη συστημική προσέγγιση για το συγκεκριμένο είδος επιχείρησης.*

Ενδιαφέροντα στοιχεία αναφορικά με τη **συστημική προσέγγιση** παρουσιάζονται στο πρώτο μέρος της υπό-ενότητας 1.1.2 του Α' τόμου (δλδ. ότι αναγράφεται μέχρι και το σχήμα 1) αλλά και στις σημειώσεις του ΕΑΠ (Μουστάκης, 2012, διαφάνειες 41 έως 45).

Ποια είναι όμως τα κυριότερα σημεία της συστημικής προσέγγισης και ειδικότερα της προσέγγισης αυτής που θεωρεί ότι οι οργανώσεις/επιχειρήσεις είναι 'ανοικτά' οικονομικά και κοινωνικά συστήματα; Ας παρουσιάσουμε μια ενδεικτική ταξινόμηση αμέσως παρακάτω:

- Τα συστήματα είναι σύνθετα/πολύπλοκα λόγω της δυναμικής αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των επιμέρους στοιχείων/μερών/υποσυστημάτων που τα συγκροτούν τα συστήματα αυτά (σε μια οργάνωση/επιχείρηση - σύστημα τα στοιχεία αυτά ενδεικτικά θα μπορούσαν να είναι τα άτομα, οι ομάδες, οι πεποιθήσεις, η οργανωτική δομή, τα τμήματα, οι στόχοι, η κουλτούρα κλπ.)
- Οι σχέσεις μεταξύ των μερών ενός συστήματος είναι μη γραμμικές (δλδ. μια αλλαγή σε οποιονδήποτε στοιχείο του συστήματος έχει επιπτώσεις –άμεσες ή έμμεσες- πάνω και στα άλλα στοιχεία αυτού) και ιεραρχικές (δλδ. ύπαρξη ανώτερων & κατώτερων επιπέδων εντός των οποίων εγγράφονται τα διάφορα στοιχεία/μέρη του συστήματος).
- Οι οργανώσεις/επιχειρήσεις είναι ανοικτά συστήματα τα οποία βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το εξωτερικό τους περιβάλλον (άμεσο και έμμεσο).

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

Πιο συγκεκριμένα, θα λέγαμε ότι “εξαρτώνται” από αυτό αφού λαμβάνουν από αυτό διάφορες “εισροές” (τις οποίες και επεξεργάζονται) την ίδια στιγμή όμως “συμβάλλουν” στη διαμόρφωση του αφού διοχετεύουν σε αυτό διάφορες “εκροές”.

- Τα “ανοικτά” συστήματα “δέχονται” επαναπληροφόρηση/ανάδραση από το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργούν (δλδ. συλλέγουν τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τη “στάση” του περιβάλλοντος απέναντι στις “εκροές” που διοχετεύουν σε αυτό). Η ανάδραση αυτή μπορεί να είναι είτε “θετική” (όταν **επιτείνει** μια δεδομένη κατάσταση στην οποία βρίσκεται το σύστημα) είτε “αρνητική” (όταν **αμβλύνει** μια δεδομένη κατάσταση στην οποία βρίσκεται το σύστημα).

Στη συνέχεια, το συγκεκριμένο ερώτημα μας ζητάει να εντοπίσουμε τρεις συνθήκες του σύγχρονου περιβάλλοντος (είτε άμεσου είτε έμμεσου) που κατά κάποιο τρόπο καθιστούν αναγκαία τη συστημική προσέγγιση για μια αλυσίδα καταστημάτων πώλησης ηλεκτρικών/ηλεκτρονικών ειδών (έτσι ώστε να “αντιμετωπιστούν” οι συνθήκες αυτές). Ας σημειώσουμε εδώ ότι αυτές οι “συνθήκες” θα μπορούσαν να αντληθούν είτε μελετώντας τις σελίδες 27-28 του Α’ τόμου (δείτε και τη μελέτη περίπτωσης 1 στην αρχή της υπό-ενότητας 1.1.2) είτε από την ενότητα 1.4 (δλδ. τις “προκλήσεις” του σύγχρονου μάνατζμεντ).

Ας δώσουμε ενδεικτικά τρεις σημαντικές συνθήκες του σύγχρονου περιβάλλοντος οι οποίες επηρεάζουν το συγκεκριμένο είδος επιχείρησης και “καθιστούν” αναγκαία τη συστημική προσέγγιση:

- Η **ύπαρξη νέων τεχνολογιών** (έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον). Εδώ αναφερόμαστε κυρίως στη ραγδαία εξάπλωση του διαδικτύου και τη δυνατότητα που δίνει σε μια αλυσίδα καταστημάτων πώλησης ηλεκτρικών/ηλεκτρονικών ειδών να δραστηριοποιηθεί και να “απευθυνθεί” στους ήδη υπάρχοντες (ή τους δυνητικούς) πελάτες της και μέσω ενός e-shop (θα μπορούσε να γίνει αναφορά ίσως και στα νέα προγράμματα/software σχετικά με διάφορα θέματα αποθήκευσης των προϊόντων και ηλεκτρονικής παρακολούθησης των αποθεμάτων). Πως θα μπορούσαμε να μελετήσουμε αυτή τη “νέα” συνθήκη μέσα από τη συστημική προσέγγιση; Σε μια πρώτη

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

φάση πρέπει να δημιουργηθεί ένα νέο τμήμα στην επιχείρηση (“στοιχείο” του συστήματος) το οποίο θα αποτελείται αποκλειστικά με εργαζομένους εξειδικευμένους στην πληροφορική. Αυτοί οι εργαζόμενοι θα πρέπει όμως σίγουρα να βρίσκονται σε συχνή “αλληλεπίδραση” και με άλλα τμήματα της επιχείρησης όπως για παράδειγμα το τμήμα Μάρκετινγκ (τι πρέπει να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι του τμήματος Μάρκετινγκ αναφορικά με τις δυνατότητες που έχει ένα site για το “κτίσιμο” μιας πρωτοποριακής προωθητικής ενέργειας;) αλλά και με τους εργαζομένους που δουλεύουν ως πωλητές στα καταστήματα (τι πρέπει να γνωρίζουν οι πωλητές αυτοί αναφορικά με τις δυνατότητες άντλησης πληροφοριών που παρέχει το site και οποίες δυνατότητες θα βοηθήσουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών;). Την ίδια στιγμή η νέα αυτή “συνθήκη” θα απαιτήσει τη δημιουργία (από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού) νέων επιμορφωτικών προγραμμάτων για το σύνολο των εργαζομένων στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Στην παραπάνω ανάλυση εστιάζουμε στην “αλληλεπίδραση” μεταξύ των στοιχείων του συστήματος αλλά και στη “μη γραμμικότητα” των σχέσεων εντός ενός συστήματος.

- Η αλλαγή των αγοραστικών “αντιλήψεων” των καταναλωτών (άμεσο εξωτερικό περιβάλλον). Εδώ αναφερόμαστε κυρίως στην όλο και αυξανόμενη απαίτηση των καταναλωτών για υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Μια αλυσίδα καταστημάτων πώλησης ηλεκτρικών/ηλεκτρονικών ειδών (η οποία ενστερνίζεται τη συστημική προσέγγιση) θα μπορούσε για την “αντιμετώπιση” της νέας αυτής κατάστασης, εκτός των άλλων, να χρησιμοποιήσει την “επαναπληροφόρηση” από τους πελάτες της (π.χ. συμπλήρωση ερωτηματολογίων κατά την έξοδο) αναφορικά με το τι είδους “υπηρεσίες” θα ήθελαν να λάβουν από ένα “φυσικό” κατάστημα έτσι ώστε να συνεχίσουν να το προτιμούν για τις αγορές τους (π.χ. καλύτερη εξυπηρέτηση από τους πωλητές, δυνατότητα επιτόπιας χρήσης/δοκιμής των προϊόντων, όμορφο περιβάλλον) και τι είδους “υπηρεσίες” ενδεχομένως από ένα e-shop (π.χ. εύκολη πλοήγηση στο site). Στην περίπτωση που η επαναπληροφόρηση ήταν “θετική” (δηλαδή οι καταναλωτές πριμοδοτούσαν τις υπηρεσίες που ήδη παρείχε η επιχείρηση) τότε θα γινόταν προσπάθεια ενδυνάμωσης της ήδη υπάρχουσας κατάστασης ενώ αν ήταν “αρνητική”

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

(δηλαδή οι καταναλωτές δεν έβρισκαν χρήσιμες τις υπηρεσίες που ήδη παρείχε η επιχείρηση) τότε θα γινόταν προσπάθεια διαφόρων αλλαγών (π.χ. αλλαγή πόστων στους πωλητές, νέα εκπαιδευτικά σεμινάρια, πρόσληψη νέων υπαλλήλων για τη βελτίωση του site). Στην παραπάνω ανάλυση εστιάζουμε στο φαινόμενο της επαναπληροφόρησης αλλά και στη “μη γραμμικότητα” των σχέσεων εντός ενός συστήματος.

- Η **απαίτηση για νέες μεθόδους οργάνωσης** (εσωτερικό περιβάλλον). Εδώ αναφερόμαστε κυρίως στην ανάγκη των επιχειρήσεων να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο οργανώνουν τον τρόπο εργασίας έτσι ώστε να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα του περιβάλλοντος (π.χ. για μια επιχείρηση όπως του παραδείγματός μας τα νέα αυτά δεδομένα εκτός από αυτά που προαναφέραμε είναι και ο έντονος ανταγωνισμός που έχει προκληθεί από τα διάφορα μικρά καταστήματα που λειτουργούν μόνο μέσω διαδικτύου). Η συστημική προσέγγιση θα μας “έλεγε” να εξετάσουμε θέματα που σχετίζονται με τις αλλαγές στα διάφορα “στοιχεία” του συστήματος (π.χ. νέοι στόχοι, νέα πιο συνεργατική κουλτούρα, νέες πιο οριζόντιες δομές με μικρότερη απόσταση μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων) αλλά και με τον τρόπο που όλες αυτές οι αλλαγές θα επηρεάσουν και θα επαναδιαμορφώσουν το “όλο” του συστήματος (π.χ. πως θα διαχειριστούν τα νέα επίπεδα αυτονομίας οι εργαζόμενοι; πως θα εξελιχθεί η συνεργασία μεταξύ εργαζομένων & υπαλλήλων διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων;). Στο παραπάνω παράδειγμα εστιάζουμε κυρίως στην πολυπλοκότητα ενός συστήματος δηλαδή στην ανάγκη εξέτασης των “αντιδράσεων” ενός συστήματος όταν επέρχονται αρκετές αλλαγές στα “στοιχεία” που το διαμορφώνουν.

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

Θέμα 2^ο:

Οι επιχειρήσεις και γενικότερα οι οργανισμοί λειτουργούν και δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και δυναμισμό.

Ερωτήσεις:

2.1 (1,5 μονάδες)

Αφού προσδιορίσετε τις παραπάνω έννοιες και τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά τους, να αναφερθείτε στη σημαντικότητα και σπουδαιότητα που διαδραματίζουν τα χαρακτηριστικά αυτά για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

2.2 (1,5 μονάδες)

Έστω οι παρακάτω επιχειρήσεις και οργανισμοί:

- i. Εταιρεία κινητής τηλεφωνίας
- ii. Λογιστικό Γραφείο
- iii. Εκκλησία
- iv. Βιομηχανία κατασκευής οπλικών συστημάτων
- v. Επιχείρηση παραγωγής καυσόξυλων

Για κάθε μία απ' αυτές να προσδιορίσετε το εξωτερικό περιβάλλον τους, δηλαδή το βαθμό (μεγάλο ή μικρό) της πολυπλοκότητας και την ένταση (μικρή ή μεγάλη) της μεταβλητότητας του. Στη συνέχεια, λαμβάνοντας υπόψη την αξιολόγηση αυτή, να τις τοποθετήσετε στο αντίστοιχο τεταρτημόριο/τμήμα που δημιουργείται από ένα σύστημα αξόνων όπου ο κάθετος άξονας μετράει το βαθμό πολυπλοκότητας (Μεγάλος, Μικρός) και ο οριζόντιος την ένταση της μεταβλητότητας (Μικρή, Μεγάλη).

2.1) Μέσα από τη μελέτη της **πολυπλοκότητας** του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας οργάνωσης/επιχείρησης κυρίως προσπαθούμε να σκιαγραφήσουμε το "δομικό" χαρακτήρα του περιβάλλοντος αυτού. Όπως σημειώνεται και μέσα στον Α' τόμο το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό μπορεί να μετρηθεί α) με το πλήθος και την ποικιλομορφία των σημαντικότερων στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος και β) με το μέγεθος της οργάνωσης τους και της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης (βλέπετε σχετικά σελ. 28). Ένα εξωτερικό περιβάλλον συνήθως λέμε ότι είναι *μη πολύπλοκο* όταν α) έχω μικρό πλήθος από τα βασικότερα στοιχεία που το απαρτίζουν και μικρή ποικιλομορφία αυτών των στοιχείων και β) τα στοιχεία που το απαρτίζουν έχουν καλή οργάνωση και είναι μη εξαρτημένα από άλλα στοιχεία αυτού (ισχύουν τα αντίθετα για ένα *πολύπλοκο* εξωτερικό περιβάλλον). Ας κρατήσουμε ότι όταν μελετάω την πολυπλοκότητα, ή μη, ενός εξωτερικού περιβάλλοντος συνήθως μελετάω το **άμεσο** εξωτερικό περιβάλλον του οποίου τα βασικά του στοιχεία που είναι οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές και οι πελάτες (δείτε και διαφάνειες 50-51 ΕΑΠ, Μουστάκη, όπου παρουσιάζεται στην ουσία το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

μέσα από την ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter) αλλά θα μπορούσαμε να μελετήσουμε και το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον.

Μέσα από τη μελέτη του **δυναμισμού** (ή διαφορετικά της **μεταβλητότητας**) του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας οργάνωσης/επιχείρησης προσπαθούμε να εξακριβώσουμε τη διαχρονική σταθερότητα, ή αστάθεια, της δομής των στοιχείων που διαμορφώνουν το περιβάλλον αυτό. Για να μετρηθεί το χαρακτηριστικό αυτό στην ουσία πρέπει να εντοπίσουμε α) τη συχνότητα & την ένταση των αλλαγών που συντελούνται στο περιβάλλον αυτό και β) την περιοδικότητα της εμφάνισης των αλλαγών αυτών (βλέπετε σχετικά σελ. 28 του Α' τόμου). Ας κρατήσουμε ότι για τη μελέτη του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού θα μπορούσαμε να εξετάσουμε κάποια στοιχεία και του **άμεσου** αλλά και του **έμμεσου** εξωτερικού περιβάλλοντος.

Τα παραπάνω δυο χαρακτηριστικά είναι πολύ σημαντικό να μελετηθούν γιατί “επηρεάζουν” σε υψηλό βαθμό τον τρόπο λειτουργίας και αποτελεσματικότητας μιας οργάνωσης/επιχείρησης. Σε μια πρώτη φάση θα μπορούσαμε να τονίσουμε ότι οι επιχειρήσεις/οργανώσεις είναι “ανοικτά” συστήματα και άρα επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Από εκεί και πέρα, σίγουρα μια επιχείρηση η οποία λειτουργεί εντός ενός εξωτερικού περιβάλλοντος με μικρή πολυπλοκότητα και μικρό δυναμισμό θα λειτουργεί κάτω από μικρότερες συνθήκες **αβεβαιότητας** και άρα θα μπορεί α) να εντοπίζει πιο ξεκάθαρα ευκαιρίες και απειλές στο περιβάλλον αυτό (δείτε σχετικά σελ. 99-100 του Α' τόμου), β) να καταστρώνει προγράμματα τα οποία δεν θα χρειάζονται συχνή τροποποίηση και γ) να λαμβάνει αποφάσεις – μέσω των διοικητικών στελεχών- με μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Μπορούμε να σκεφτούμε ακριβώς τα αντίθετα για μια επιχείρηση που θα λειτουργεί εντός ενός εξωτερικού περιβάλλοντος με μεγάλη πολυπλοκότητα και μεγάλο δυναμισμό και άρα κάτω από υψηλές συνθήκες **αβεβαιότητας**

2.2) Όσον αφορά την εταιρεία κινητής τηλεφωνίας θα λέγαμε ότι λειτουργεί σε ένα εξωτερικό περιβάλλον με **μεγάλη πολυπλοκότητα** κυρίως γιατί α) πρέπει να ικανοποιήσει πολύ μεγάλος εύρος, ποικιλόμορφων πελατών/καταναλωτών με διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις, β) εξαρτάται από μεγάλο πλήθος διαφορετικών διεθνών προμηθευτών είτε στο κομμάτι των συσκευών είτε στο κομμάτι των α' υλών που σχετίζονται με τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας και γ) δέχεται

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

και επηρεάζεται από αρκετές “κρατικές/νομοθετικές ρυθμίσεις” (π.χ. σε θέματα φορολόγησης των κερδών). Την ίδια στιγμή, θα λέγαμε ότι το συγκεκριμένο εξωτερικό περιβάλλον αυτής της εταιρείας έχει **μεγάλη μεταβλητότητα** κυρίως γιατί α) οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των καταναλωτών μεταβάλλονται αρκετά συχνά (δλδ. αλλάζει το “lifestyle” των καταναλωτών), β) οι αλλαγές στο τεχνολογικό κομμάτι έχουν μεγάλη συχνότητα εμφάνισης (π.χ. τεχνολογία 3G/4G, συσκευές με νέες δυνατότητες) και γ) οι ανταγωνιστές μιας τέτοιας εταιρείας με μεγάλη συχνότητα αλλάζουν τον τρόπο προώθησης των προϊόντων τους αλλά και τις τιμολογιακές πολιτικές.

Όσον αφορά το λογιστικό γραφείο θα λέγαμε ότι λειτουργεί σε ένα εξωτερικό περιβάλλον με σχετικά **μεγάλη πολυπλοκότητα** κυρίως γιατί α) η πελατεία μπορεί να είναι και μεγάλη σε αριθμό αλλά και να έχει μεγάλη “ποικιλομορφία” στο θέμα των αναγκών της (π.χ. μικρές εταιρείες και άτομα που θέλουν να ετοιμάσουν τη φορολογική τους δήλωση, πιο μεγάλες εταιρείες που έχουν πιο σύνθετες “απαιτήσεις”) και β) ο αριθμός των τοπικών ανταγωνιστών είναι σχετικά μεγάλος. Την ίδια στιγμή, θα λέγαμε ότι το συγκεκριμένο εξωτερικό περιβάλλον αυτής της οργάνωσης έχει σχετικά **μικρή μεταβλητότητα** κυρίως γιατί α) οι “απαιτήσεις” των πελατών δεν αλλάζουν πολύ συχνά, β) οι ανταγωνιστές δεν προβαίνουν σε κινήσεις οι οποίες είναι “μη απρόβλεπτες” και γ) οι όποιες αλλαγές στις “φορολογικές ρυθμίσεις/νομοθετήσεις” έχουν μικρή ένταση και μια συγκεκριμένη “περιοδικότητα” (δλδ. συνήθως πραγματοποιούνται σε συγκεκριμένες περιόδους του έτους) και δεν αλλάζουν τη συνολική λογική του πως πρέπει να εργαστεί ένα λογιστικό γραφείο.

Όσον αφορά την εκκλησία θα λέγαμε ότι λειτουργεί σε ένα εξωτερικό περιβάλλον με **μικρή πολυπλοκότητα** κυρίως γιατί α) ο αριθμός (δλδ. το εύρος) των “πελατών” είναι σχετικά περιορισμός τα τελευταία χρόνια και οι όποιες “ανάγκες” αυτών θα λέγαμε ότι έχουν μικρή ποικιλομορφία (δλδ. ίδιες περίπου ανάγκες έχουν αυτοί που προσέρχονται σε μια εκκλησία) και β) δεν υφίσταται κάποια έννοια “ανταγωνισμού” απέναντι σε αυτές τις οργανώσεις. Την ίδια στιγμή θα λέγαμε ότι το συγκεκριμένο εξωτερικό περιβάλλον αυτής της οργάνωσης έχει **μικρή μεταβλητότητα** κυρίως γιατί α) οι ανάγκες/προτιμήσεις των “πελατών” δεν αλλάζουν συχνά και β) η συχνότητα και η ένταση των αλλαγών στο πολιτικό-νομικό περίγυρο που σχετίζονται

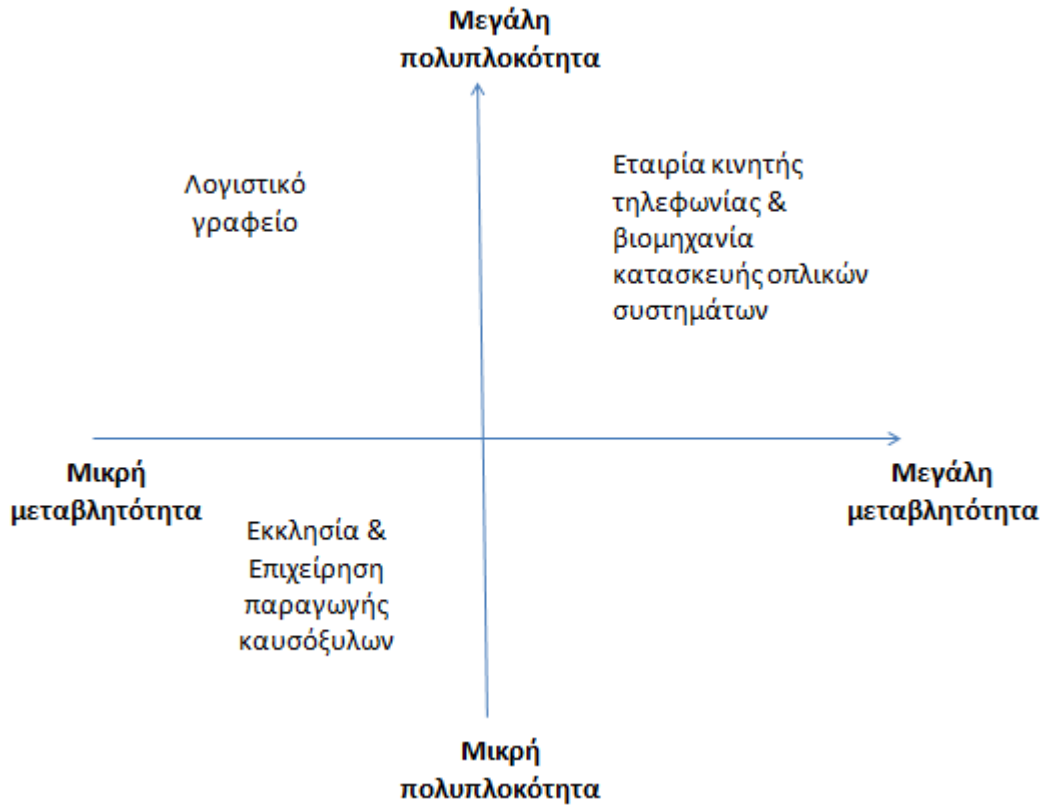
Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

με τη λειτουργία αυτών των οργανώσεων είναι σχετικά μικρή (π.χ. τα τελευταία χρόνια οι σχέσεις πολιτείας-κράτους έχουν παραμείνει ουσιαστικά αμετάβλητες).

Όσον αφορά τη βιομηχανία κατασκευής οπλικών συστημάτων θα λέγαμε καταρχάς ότι λειτουργεί σε ένα εξωτερικό περιβάλλον με **μεγάλη πολυπλοκότητα** κυρίως γιατί α) υπάρχει αρκετά υψηλό πλήθος διεθνών ανταγωνιστών, β) υπάρχει μεγάλο πλήθος πελατών (κυρίως κράτη) με διαφορετικές ανάγκες σε οπικά συστήματα (δλδ. παίζει ρόλο εδώ το πόσο ‘στρατιωτικοποιημένο’ είναι το κάθε κράτος) και μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ αυτών (δλδ. τα κράτη έρχονται σε συμφωνίες μεταξύ τους σχετικά με την ‘πηγή’ απόκτησης οπλικών συστημάτων) και γ) υπάρχει υψηλός αριθμός διεθνών προμηθευτών. Την ίδια στιγμή θα λέγαμε ότι το συγκεκριμένο εξωτερικό περιβάλλον αυτής της οργάνωσης έχει **υψηλή μεταβλητότητα** κυρίως γιατί α) οι ανάγκες/προτιμήσεις των ‘πελατών’ ενδέχεται κατά καιρούς να αλλάζουν αλλά και το μέγεθος της ζήτησης δεν είναι προβλέψιμο (αφού π.χ. ανά τον κόσμο οι συχνές αλλαγές κυβερνήσεων μπορεί να αλλάζουν την εθνική στρατηγική ενός κράτους γύρω από την αναγκαιότητα της ‘αμυντικής θωράκισης’ του και κατ’ επέκταση την προμήθεια οπλικών συστημάτων) και β) η ‘ένταση’ των τεχνολογικών αλλαγών των προϊόντων αυτού του κλάδου είναι πολύ υψηλή.

Όσον αφορά την επιχείρηση παραγωγής καυσόξυλων θα λέγαμε καταρχάς ότι λειτουργεί σε ένα εξωτερικό περιβάλλον με **μικρή πολυπλοκότητα** κυρίως γιατί α) πρέπει να ικανοποιήσει πελάτες με παρόμοιες ανάγκες και προτιμήσεις (δλδ. αγοράζονται καυσόξυλα είτε για το τζάκι είτε για κάποια σόμπα), β) ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι σχετικά περιορισμένος (αν λάβουμε υπόψη μας και τον τοπικό χαρακτήρα αυτών των επιχειρήσεων), γ) εξαρτάται από συγκεκριμένο αριθμό ‘τοπικών’ προμηθευτών. Την ίδια στιγμή, θα λέγαμε ότι το συγκεκριμένο εξωτερικό περιβάλλον αυτής της οργάνωσης έχει σχετικά **μικρή μεταβλητότητα** κυρίως γιατί α) δεν αλλάζουν αρκετά συχνά οι προτιμήσεις των καταναλωτών σχετικά με την αγορά αυτού του είδους του προϊόντος (δλδ. αν κάποιος έχει σόμπα για καυσόξυλα θα συνεχίσει να αγοράζει συστηματικά αυτό το προϊόν), β) οι ανταγωνιστές δεν αλλάζουν με έντονο τρόπο τη ‘συμπεριφορά’ τους και δεν υφίσταται έντονη αυξομείωση του αριθμού τους και γ) δεν αλλάζουν συχνά οι ‘νομοθετικές ρυθμίσεις’ σχετικά με τις προδιαγραφές που πρέπει να έχουν τα καυσόξυλα προς πώληση.

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!



Το παραπάνω διάγραμμα είναι ενδεικτικό. Αν έχετε διαφορετικές απόψεις σχετικά με την αξιολόγηση της πολυπλοκότητας και μεταβλητότητας των επιχειρήσεων/οργανισμών της ερώτησης (που οδήγησε στο παραπάνω διάγραμμα) [ακολουθήστε το δικό σας σκεπτικό](#).

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

Θέμα 3^ο

Αν και ο προγραμματισμός αποτελεί κρίσιμη λειτουργία του μάνατζμεντ, κατά καιρούς έχει ασκηθεί κριτική που αμφισβητεί κάποιες βασικές υποθέσεις του.

Ερώτηση: Διατυπώστε την άποψή σας σχετικά με τα κυριότερα επιχειρήματα αμφισβήτησης της λειτουργίας του προγραμματισμού (χρησιμοποιείστε παραδείγματα για να τεκμηριώσετε την άποψή σας).

Ο προγραμματισμός ως μια από τις βασικές διοικητικές λειτουργίες σχετίζεται κυρίως με τα **τελικά αποτελέσματα** στα οποία θέλει να οδηγηθεί, σε κάποιο χρονικό διάστημα, μια επιχείρηση καθώς και με τους συγκεκριμένους **τρόπους** με τους οποίους θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα αυτά. Η συγκεκριμένη διοικητική λειτουργία παρ' όλο που θεωρείται αρκετά σημαντική και χρήσιμη για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού (βλέπετε σχετικά υπό-ενότητα 2.1.5) την ίδια στιγμή έχει κάποια “τρωτά” σημεία (τα οποία εμφανίζονται κυρίως αν δεν λαμβάνονται υπόψη οι “αρχές” της αποτελεσματικής εφαρμογής του προγραμματισμού, δείτε υπό-ενότητα 2.1.5) βάση και των οποίων ασκήθηκε και διαμορφώθηκε η λεγόμενη “κριτική” απέναντι στη συγκεκριμένη διοικητική λειτουργία.

Ένα βασικό επιχείρημα αμφισβήτησης της λειτουργίας του προγραμματισμού είναι ότι πολλές φορές ο **προγραμματισμός στερείται ευελιξίας** και κατ' επέκταση **δεν μπορεί να αναπτυχθεί σε ένα δυναμικό περιβάλλον** (σημειώστε ότι στον τόμο Α' αναγράφονται ως δυο διαφορετικά επιχειρήματα αμφισβήτησης αλλά εμείς θεωρούμε ότι σχετίζονται σε πολύ υψηλό βαθμό). Η λογική πίσω από αυτό το επιχείρημα είναι ότι πολλές φορές λανθασμένα τα διοικητικά στελέχη παραμένουν άκαμπτα στον αρχικό τους προγραμματισμό και στους στόχους προς επίτευξη που έχουν θέσει *παρόλο* που οι ραγδαίες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στην ουσία “ακυρώνουν” και κάνουν μη υλοποιήσιμους τους στόχους αυτούς. Θα συμφωνήσουμε με αυτό το επιχείρημα αμφισβήτησης και με τη σκέψη ότι αν δεν υφίσταται η δυνατότητα και η θέληση τροποποίησης/αντικατάστασης κάποιων μη υλοποιήσιμων στόχων (δείτε την *αρχή της ελαστικότητας* στην υπό-ενότητα 2.1.5) τότε η επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε μεγάλα λάθη (από την άποψη του μη έγκαιρου εντοπισμού *ευκαιριών & απειλών*, δείτε σχετικά σελ. 100). Για παράδειγμα, μια ελληνική επιχείρηση η οποία δεν πρόβλεψε στις αρχές του 2010 την επερχόμενη οικονομική κρίση (απειλή στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον) και είχε θέσει -στα

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

πλαίσια του μεσοπρόθεσμου προγραμματισμού της- ως στόχο την επίτευξη “έντονης” ανάπτυξης μέσω αρκετών εξαγορών -άλλων επιχειρήσεων του ιδίου κλάδου- σίγουρα θα βρέθηκε αντιμέτωπη με αρκετά προβλήματα οικονομικής φύσεως.

Ένα άλλο βασικό επιχείρημα αμφισβήτησης της λειτουργίας του προγραμματισμού είναι ότι τα **προγράμματα δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τη διαίσθηση και τη δημιουργικότητα** των ατόμων που εργάζονται σε μια επιχείρηση/οργανισμό. Η λογική πίσω από αυτό το επιχείρημα είναι ότι πολλές φορές ο “αυστηρός” λειτουργικός προγραμματισμός αναφορικά με το πώς πρέπει να γίνει κάτι (π.χ. άκαμπτα σχέδια δράσης & αυστηρά χρονοδιαγράμματα υλοποίησης ενεργειών) μπορεί να οδηγήσει σε έναν “μηχανιστικό” τρόπο δουλειάς αλλά και σε ένα “τυποποιημένο” τρόπο σκέψης των εμπλεκομένων και *κατ’ επέκταση* σε μια εργασιακή ρουτίνα που θα “υπονομεύει” τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και την εν γένει επιχειρηματική καινοτομικότητα. Θα συμφωνήσουμε απόλυτα με αυτό το επιχείρημα αμφισβήτησης και με τη άποψη ότι αν δεν δοθεί το περιθώριο στους εργαζομένους να πάρουν πρωτοβουλίες και να σκεφτούν –όταν αυτό χρειάζεται- εκτός των προκαθορισμένων πλαισίων δράσης με υψηλά επίπεδα φαντασίας τότε δεν θα είναι εύκολο να αναδυθούν καινοτόμες ιδέες και νέα “δυνατά σημεία” για την επιχείρηση (δείτε σχετικά σελ. 100 για τα “δυνατά” και “αδύνατα” σημεία μιας επιχείρησης). Για παράδειγμα, είναι λογικό να σκεφτούμε ότι σε εταιρίες υψηλής τεχνολογίας (π.χ. Google, Samsung) για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να σκεφτούν δημιουργικά θα πρέπει να δουλεύουν σε ένα πλαίσιο “σχεδίων δράσεων” όπου θα είναι ανοικτό το περιθώριο για ενέργειες/πρωτοβουλίες οι οποίες δεν θα έχουν προκαθοριστεί εκ των προτέρων.

Τέλος, ένα άλλο βασικό επιχείρημα αμφισβήτησης της λειτουργίας του προγραμματισμού είναι ότι **η συγκεκριμένη διοικητική λειτουργία ενισχύει την προσκόλληση και την επανάληψη επιτυχημένων σχεδίων δράσης**. Η λογική πίσω από αυτό το επιχείρημα είναι ότι η επιτυχία του χθες και του σήμερα δεν εξασφαλίζει κατ’ ανάγκη και την επιτυχία του αύριο. Πολλές φορές τα διοικητά στελέχη διστάζουν να αλλάξουν μια επιτυχημένη συνταγή –πάντα σε όρους “προγραμματισμού- γιατί ενδεχομένως δεν είναι έτοιμα να αναθεωρήσουν ότι πίστευαν μέχρι σήμερα ή ίσως φοβούνται να δημιουργήσουν καινούργια σχέδια δράσης και έτσι έμμεσα να

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

αμφισβητήσουν την ορθότητα των παλιών “επιτυχημένων” σχεδίων. Θα συμφωνήσουμε απόλυτα και με αυτό το επιχείρημα αμφισβήτησης αφού η ίδια η δυναμική αλλαγή του επιχειρησιακού περιβάλλοντος “απαιτεί” στην ουσία ο οποίος προγραμματισμός να αναθεωρείται διαρκώς όσο επιτυχημένος και αν ήταν μέχρι σήμερα. Αν θέλουμε να δώσουμε ένα παράδειγμα, μπορούμε να σκεφτούμε πολλές επιτυχημένες κατ’ άλλα ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες άργησαν να “κατευθύνουν” τις προσπάθειες τους στο εξαγωγικό εμπόριο και “εγκλωβίστηκαν” στην ύφεση της ελληνικής οικονομίας.

Εν κατακλείδι, το ακραία μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων καθιστά σχεδόν ανέφικτη την ακριβή πρόβλεψη του μέλλοντος αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν οφείλουν οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων να προσπαθήσουν όσο μπορούν να “τιθασεύσουν” αυτή την τυχαιότητα με:

- Την εφαρμογή ευέλικτων μορφών προγραμματισμού,
- Την υποστήριξη της διαίσθησης και της δημιουργικότητας των εργαζομένων,
- Την συνεχή εγρήγορση για τον εντοπισμό νέων ευκαιριών στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Θέμα 4^ο

4.1 (1,5 μονάδες). Ανεξαρτήτως αποτελέσματος, πιστεύετε ότι ο τρόπος με τον οποίο ο κ. Γεωργίου αποφάσισε να εκχωρήσει εξουσία στην Ελένη ήταν ο ενδεδειγμένος; Αν όχι, ποια κατά τη γνώμη σας ήταν τα τρία βασικότερα λάθη που έκανε ο κ. Γεωργίου (Να γίνουν αναφορές στη θεωρία του βιβλίου).

4.2 (1 μονάδα). Με βάση την δική σας εμπειρία και σκέψη, αναφέρατε μία συγκεκριμένη λύση για κάθε ένα από τα λάθη που εντοπίσατε στην απάντηση του ερωτήματος 4.1.

4.1) Για την απάντηση της συγκεκριμένης ερώτησης έχει ενδιαφέρον να μελετήσουμε τις πληροφορίες που υπάρχουν στο τέλος της ενότητας 3.5 του Α' τόμου. Όπως σημειώνεται *‘η επιτυχημένη άσκηση (της εκχώρησης εξουσίας/αρμοδιοτήτων) εξαρτάται από την υιοθέτηση και εφαρμογή ορισμένων θεμελιωδών αρχών’* (σελ. 154). Οι αρχές αυτές *‘τηρήθηκαν’* από τον κ. Γεωργίου; Αν όχι τότε σίγουρα έχουμε εντοπίσει συγκεκριμένα λάθη του συγκεκριμένου στελέχους κατά τη διαδικασία εκχώρησης εξουσίας.

Ας ξεκινήσουμε με το **συσχετισμό της ανάθεσης της εξουσίας λήψης αποφάσεων με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα**. Εδώ αναφερόμαστε, εκτός των άλλων, στην ανάγκη προγραμματισμού των στόχων και αποσαφήνισης/συγκεκριμενοποίησης των σχεδίων δράσης & ενεργειών που θα πρέπει να *‘ακολουθήσει’* το άτομο που λαμβάνει την εξουσία. Αν κρατήσουμε από το κείμενο ότι όταν η Ελένη ρώτησε *‘πως θα πρέπει να προσεγγίσει την εργασία αυτή’* ο κ. Γεωργίου της απάντησε απλά και αόριστα ότι θα πρέπει να είναι δημιουργική & αποτελεσματική (χωρίς να αποσαφήνισι το πώς θα είναι δημιουργική και αποτελεσματική), τότε σίγουρα το πρώτο **λάθος** σχετιζόταν με τη μη σαφή διατύπωση στόχων και τη μη σαφή καταγραφή των ενεργειών που πρέπει να γίνουν από πλευράς Ελένης.

Ας δούμε την **ισόρροπη σχέση μεταξύ εξουσίας και ευθύνης**. Εδώ αναφερόμαστε στην ανάγκη η ανατιθέμενη ευθύνη σε κάποιο άτομο να συνοδεύεται και από την παροχή ανάλογης εξουσίας προς το άτομο αυτό (δηλαδή δεν πρέπει να εκχωρώ μόνο ευθύνη αλλά σίγουρα και εξουσία). Στην Ελένη ανατέθηκε μια σημαντική εργασία η οποία συνοδευόταν με υψηλή ευθύνη (σύμφωνα και με τα λεγόμενα του κ. Γεωργίου) αλλά την ίδια στιγμή φαίνεται να μην της δίνεται η ανάλογη εξουσία για να ανταπεξέλθει στο συγκεκριμένο εγχείρημα. Αυτό κυρίως φαίνεται από το ότι δεν της

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

δόθηκε η “εξουσία” να λάβει τα στοιχεία που θα ήθελε από το τμήμα Πωλήσεων. Οπότε το δεύτερο λάθος του κ. Γεωργίου είναι ότι παρόλο που έδωσε μια εργασία με μεγάλη ευθύνη στην Ελένη την ίδια στιγμή της ανέφερε ότι θα πρέπει...η ίδια να προσπαθήσει έτσι ώστε να καταφέρει να πάρει τα απαραίτητα για αυτήν στοιχεία.

Ας δούμε τέλος και τη ψυχολογική διάσταση της ανάθεσης εξουσίας η οποία σχετίζεται κυρίως με την εμπιστοσύνη μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Εδώ αναφερόμαστε στη διαμόρφωση ενός καλού κλίματος μεταξύ αυτού που εκχωρεί αρμοδιότητες και αυτού που τις λαμβάνει αυτές έτσι ώστε η όλη “συνεργασία” να επιτύχει. Έχει ενδιαφέρον να κρατήσουμε το ότι ο κ. Γεωργίου α) ζήτησε από την Ελένη να “καταγράψει την κάθε της ενέργεια με λεπτομέρεια” και επίσης ότι β) ήταν πολύ αυστηρός με την Ελένη όταν προσπάθησε προς το τέλος να τον ρωτήσει κάτι. Σίγουρα αυτά τα δυο στοιχεία θα δημιούργησαν μια άσχημη “ψυχολογική” κατάσταση στην Ελένη και επίσης, καταδεικνύουν μια έλλειψη “ισχυρής” εμπιστοσύνης του κ. Γεωργίου προς την Ελένη. Η συγκεκριμένη συμπεριφορά του κ. Γεωργίου σίγουρα αποτελεί το τρίτο λάθος του.

4.2) Όσον αφορά το πρώτο λάθος, μια λύση που πιστεύουμε ότι είναι προφανής είναι η παροχή περισσότερων πληροφοριών σχετικά με το πώς θα έπρεπε να κινηθεί η Ελένη έτσι ώστε να τα καταφέρει όσον το δυνατόν καλύτερα σε αυτόν τον τόσο περιορισμένο χρόνο που της δόθηκε για την διεκπεραίωση της εργασίας. Επιπρόσθετα θα μπορούσε ο κ. Γεωργίου να της θέσει μερικούς ξεκάθαρους στόχους έτσι ώστε η δουλειά της Ελένης να είναι πιο “στοχευμένη” (π.χ. θα μπορούσε να της θέσει ως βασικό στόχο τον έλεγχο του πως πραγματοποιήθηκε η προωθητική ενέργεια στο super market και αν υλοποιήθηκε ακριβώς έτι όπως είχε προγραμματιστεί εκ των προτέρων από την εταιρία).

Όσον αφορά το δεύτερο λάθος, θα λέγαμε ότι μια ενδεδειγμένη λύση είναι η εκ των προτέρων παροχή της εξουσίας εκείνης που χρειάζεται η Ελένη έτσι ώστε να μπορέσει να φέρει εις πέρας την εργασία της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε ο κ. Γεωργίου να μιλήσει με τον προϊστάμενο του τμήματος Πωλήσεων (ή ακόμα και με τον διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρίας) και να συμφωνήσει μαζί του ότι α) η Ελένη θα μπορούσε -χωρίς εμπόδια- να ζητήσει ότι πληροφορία χρειάζεται από τους ανθρώπους του τμήματος Πωλήσεων και β) οι

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

υπεύθυνοι του τμήματος Πωλήσεων θα είναι ‘‘υποχρεωμένοι’’ να βοηθήσουν την Ελένη.

Τέλος, σχετικά με το τρίτο λάθος θα μπορούσαμε να προτείνουμε μια πιο ‘‘ήπια’’ αντιμετώπιση της Ελένης όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει ο έλεγχος των ενεργειών της αλλά και μια πιο επικοινωνιακή/συνεργατική επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένης. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε ο κ. Γεωργίου να μη ζητούσε μια τόσο λεπτομερή καταγραφή των ενεργειών της (έτσι ώστε να της έδειχνε ότι την εμπιστευόταν σε κάποιο βαθμό) και την ίδια στιγμή να της έλεγε ότι είναι διαθέσιμος κάποιες στιγμές την ημέρα να τον ρωτήσει κάποιες διευκρινίσεις αν το είχε ανάγκη (έτσι ώστε να ένιωθε λιγότερη ανασφάλεια η Ελένη και μεγαλύτερη ‘‘ψυχική’’ ηρεμία).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Μουστάκης, Β. (2012). *Εισαγωγή στη διοικητική επιχειρήσεων και οργανισμών*. Σημειώσεις ΕΑΠ.

Τερζίδης, Κ., Μπλέσιος, Ν., Μιχαλόπουλος, Ν., Κατσάλης, Α. (2008). *Εισαγωγή στη διοικητική επιχειρήσεων και οργανισμών*, Β΄ έκδοση, Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.