

Θέμα 1^ο:

Ερώτηση 1.1: Επιλέξτε πρώτα σε ποια/ποιες από τις Θεωρίες Διοικητικής Επιστήμης θα βασιστείτε. Με βάση την επιλογή σας (ή τις επιλογές σας), ποιες 3 αποφάσεις θα λαμβάνετε ώστε να κατευθύνετε τα στελέχη σας στο επιθυμητό αποτέλεσμα;

Ερώτηση 1.2: Επιλέξτε πρώτα σε ποια/ποιες από τις Θεωρίες Διοικητικής Επιστήμης θα βασιστείτε. Με βάση την επιλογή σας (ή τις επιλογές σας), ποιες 3 αποφάσεις θα λαμβάνετε ώστε να κατευθύνετε τα στελέχη σας στο επιθυμητό αποτέλεσμα;

1.1) Στο 1^ο σενάριο της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης θα πρέπει ως προϊστάμενοι να κατευθύνουμε τα στελέχη του *Τμήματος Σχεδιασμού* της Apple τα οποία είναι **περιορισμένα σε αριθμό**, έχουν **υψηλές αμοιβές** και χαρακτηρίζονται από **υψηλή δημιουργικότητα**. Στα πλαίσια της προσπάθειας μας να λειτουργήσουμε όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά έτσι ώστε να ολοκληρώσουμε το έργο του σχεδιασμού του iPhone 13 εντός 6 μηνών θα υιοθετήσουμε κάποιες από τις βασικές αρχές της **θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων** (βλ. σχ. υπό-ενότητα 1.3.4 του Α' τόμου) αλλά και της **διοικητικής θεωρίας του Fayol** (βλ. σχ. υπό-ενότητα 1.3.2 του Α' τόμου). Στα πλαίσια των συγκεκριμένων διοικητικών θεωριών λαμβάνουμε τις ακόλουθες τρεις αποφάσεις έτσι ώστε να κατευθύνουμε τα στελέχη του *Τμήματος Σχεδιασμού* στο επιθυμητό αποτέλεσμα:

- **Δημιουργία εργασιακών συνθηκών που θα διευκολύνουν την ελεύθερη ανάληψη πρωτοβουλιών και την υψηλή αυτονομία.** Σε ένα εργασιακό πλαίσιο με αποκεντρωμένες μεθόδους λήψης αποφάσεων, χωρίς αυστηρούς κανόνες διοίκησης & ελέγχου και με υψηλά επίπεδα ανάληψης πρωτοβουλιών και (ατομικής) ευθύνης (..κάτι που αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο για τους υπαλλήλους αφού τους δίνει τη δυνατότητα να εργαστούν με τον τρόπο που αυτοί θεωρούν καλύτερο –εξατομικευμένη δράση-) αναμένεται πιο εύκολα να αναδυθούν καινοτομικές σκέψεις και να αναδειχθεί η δημιουργικότητα και η εφευρετικότητα των εργαζομένων. Είναι λογικό τα στοιχεία της δημιουργικότητας και της εφευρετικότητας να είναι το ζητούμενο και από τα

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

στελέχη του *Τμήματος Σχεδιασμού* της Apple (**θεωρία ανθρωπίνων σχέσεων**)

- **Δημιουργία εργασιακών συνθηκών που θα ενθαρρύνουν τις διαπροσωπικές επικοινωνίες.** Σε ένα εργασιακό πλαίσιο όπου ο υπεύθυνος είναι περισσότερο παράγοντας επικοινωνίας (..και όχι καθοδήγησης) και η συμμετοχή αποτελεί ένα βασικό οργανωσιακό στοιχείο θα αναμένουμε, κατά πάσα πιθανότητα, συνθήκες που θα διευκολύνουν τη δημιουργία (τυπικών και άτυπων) διαύλων επικοινωνίας και κατ' επέκταση, θα υποστηρίζουν την ομαδική εργασία και τη συνεργασία σε ζητήματα όπως π.χ. η ανταλλαγή γνώσεων & νέων ιδεών και η εξεύρεση λύσεων σε προβλήματα. Είναι λογικό τα στοιχεία της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας να είναι το ζητούμενο για τα στελέχη του *Τμήματος Σχεδιασμού* της Apple λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό δυσκολίας του project και το περιορισμένο χρόνο ολοκλήρωσης του (**θεωρία ανθρωπίνων σχέσεων & διοικητική θεωρία Fayol**)
- **Εντοπισμός ειδικότερων, μη υλικών, κινήτρων που ωθούν σε βέλτιστη απόδοση τον κάθε υπάλληλο.** Για την υποκίνηση των στελεχών του *Τμήματος Σχεδιασμού* της Apple ενδεχομένως δεν πρέπει να εστιάσουμε τόσο στο ζήτημα των οικονομικών απολαβών (..μιας και τα συγκεκριμένα στελέχη είναι ήδη υψηλά αμειβόμενα) αλλά σε κάποια αλλά κίνητρα με ένα πιο ειδικό περιεχόμενο (βλ. σχ. ειδικότερα κίνητρα του Herzberg, σελ. 39 του Α' τόμου). Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό σε μια πρώτη φάση να εντοπίσουμε το ειδικό εκείνο κίνητρο βάσει του οποίου ο εκάστοτε από τους δεκαπέντε υπαλλήλους υποκινείται και σε δεύτερη φάση, να δημιουργήσουμε τις συνθήκες εκείνες για την πληρέστερη ικανοποίηση του. Για παράδειγμα, μπορεί κάποια στελέχη να υποκινούνται κυρίως μέσω της αναγνώρισης των προσπαθειών τους (π.χ. έπαινος, δημόσιο θετικό σχόλιο) και άλλα κυρίως μέσω των προοπτικών επαγγελματικής εξέλιξης (π.χ. προαγωγή σε θέση υψηλότερης ευθύνης εντός του τμήματος τους). Και τα δυο αυτά κίνητρα σχετίζονται με την ανάγκη του γοήτρου & της αυτό-εκτίμησης του ατόμου (βλ. σχ. ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow, σελ. 39 του Α' τόμου) αλλά ικανοποιούνται μέσω διαφορετικών διοικητικών πρακτικών (**θεωρία ανθρωπίνων σχέσεων**)

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

1.2) Στο 2^ο σενάριο της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης θα πρέπει ως προϊστάμενοι να κατευθύνουμε τους εργαζόμενους του Τμήματος Συναρμολόγησης στο εργοστάσιο της Apple στην Ταιβάν. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι σίγουρα έχουν ένα **υψηλό αριθμό**, έχουν σχετικά **χαμηλές αμοιβές** και απασχολούνται με μια **εργασία σχετικά απλή** (..η οποία δεν απαιτεί υψηλή δημιουργικότητα) και **επαναλαμβανόμενη**. Στα πλαίσια της προσπάθειας μας να λειτουργήσουμε όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά έτσι ώστε να ολοκληρώσουμε το έργο της παραγωγής/συναρμολόγησης του iPhone 13 εντός 6 μηνών θα υιοθετήσουμε κάποιες από τις βασικές αρχές της **θεωρίας του επιστημονικού Μάνατζμεντ του Taylor** και της **διοικητικής θεωρίας του Fayol** (βλ. σχ. υπό-ενότητα 1.3.1 και 1.3.2 αντίστοιχα του Α' τόμου). Στα πλαίσια των συγκεκριμένων διοικητικών θεωριών λαμβάνουμε τις ακόλουθες τρεις αποφάσεις έτσι ώστε να κατευθύνουμε τους εργαζομένους του *Τμήματος Συναρμολόγησης* στο επιθυμητό αποτέλεσμα:

- **Διαίρεση (κατακερματισμός) του συνολικού έργου σε επιμέρους μικρότερα τμήματα.** Η κατάτμηση του συνολικού έργου της συναρμολόγησης σε επιμέρους μικρότερα τμήματα (..που μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα από μεμονωμένους εργαζόμενους που ενδεχομένως κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και εξειδίκευση για συναρμολόγηση συγκεκριμένων μερών του iPhone) μπορεί να βελτιώσει την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του εργοστασίου της Apple (..αφού επιτρέπει τον καλύτερο έλεγχο, περιορίζει τις όποιες πιθανές επικαλύψεις ρόλων και διευκολύνει τη συνεργασία) (**διοικητική θεωρία Fayol**)
- **Λεπτομερής ανάλυση και καταγραφή των κινήσεων των εργαζομένων στα πλαίσια ενός άριστου τρόπου εκτέλεσης της εργασίας.** Έχοντας ως δεδομένο ότι το έργο που εκτελείται από τους εργαζομένους της Apple στην Ταιβάν είναι απλό και επαναλαμβανόμενο θα μπορούσαμε να τονίσουμε τη σημαντικότητα του προσδιορισμού συγκεκριμένων μηχανιστικών ενεργειών-βημάτων (π.χ. ποιο εξάρτημα θα παίρνουμε κάθε φορά & που θα τοποθετούμε τα εργαλεία μας μόλις ολοκληρωθεί η χρήση τους) από πλευράς των εργαζομένων έτσι ώστε να εξασφαλιστεί

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

υψηλότερη παραγωγή, σταθερού επιπέδου (θεωρία επιστημονικού Μάνατζμεντ Taylor)

- **Δημιουργία μοντέλου υποκίνησης βασιζόμενο σε οικονομικά & αρνητικά κίνητρα.** Υποθέτοντας ότι οι εργαζόμενοι στο εργοστάσιο της Apple στην Ταιβάν κινητοποιούνται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος των οικονομικών απολαβών τους (..αφού δεν είναι από τους υψηλά αμειβόμενους) θα μπορούσαμε για να εξασφαλίσουμε υψηλή παραγωγή να δημιουργήσουμε ένα σύστημα χρηματικών αμοιβών ανάλογα με την παραγωγικότητα ως κίνητρο για την εντατικοποίηση του ρυθμού εργασίας (βλ. σχ. διαφάνεια 10 των σημειώσεων του ΕΑΠ για τον Α' τόμο). Την ίδια στιγμή, για να εξασφαλίσουμε και διάφορα ζητήματα που σχετίζονται με την άριστη ποιότητα του επιμέρους έργου που έχει αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος μπορούμε να θέσουμε και κάποια αρνητικά κίνητρα (π.χ. κυρώσεις, εντατικοποίηση ελέγχου) που θα κρατούν σε 'εργήγορη' τον εργαζόμενο (βλ. σχ. σχήμα 4, σελ. 34 του Α' τόμου) (θεωρία επιστημονικού Μάνατζμεντ Taylor)

Θέμα 2^ο:

Ερωτήσεις:

2.1 (1 μονάδα): Ποια είναι η σημασία των δράσεων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για τις επιχειρήσεις, ειδικά σε περιόδους κρίσης όπως αυτή που διανύουμε; Ποιες ευκαιρίες μπορεί να δημιουργούν αυτές οι δράσεις για τις εταιρείες που τις αναλαμβάνουν; Αναφέρετε παραδείγματα τέτοιων ευκαιριών για την περίπτωση του Covid-19.

2.2 (1 μονάδα): Υπάρχουν διλήμματα με τα οποία μπορεί να έρθουν αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης;

2

2.1) Στα πλαίσια της ηθικής συμμόρφωσης των επιχειρήσεων πραγματοποιούνται σε περιόδους κρίσης, και όχι μόνο, δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έτσι ώστε να στηριχτούν ποικιλοτρόπως εκείνα τα μεμονωμένα άτομα αλλά και εκείνες οι κοινωνικές/επαγγελματικές ομάδες που πλήττονται από την εκάστοτε (οικονομική ή/και υγειονομική) κρίση. Σε μια πρώτη φάση, μπορούμε να σκεφτούμε ότι η βασική σημασία αυτών των δράσεων είναι η προώθηση της κοινωνικής αλληλεγγύης η οποία ενδυναμώνει την κοινωνική συνοχή και βοηθάει τις επιχειρήσεις να λειτουργούν εντός ενός υγιούς εξωτερικού (..αλλά και εσωτερικού) περιβάλλοντος. Σε μια δεύτερη φάση, μέσω αυτών των δράσεων μια επιχείρηση κερδίζει την εμπιστοσύνη των ομάδων που έχουν συμφέροντα συνδεδεμένα με τη δράση της (π.χ. ενώσεις καταναλωτών, περιβαλλοντικές οργανώσεις, προμηθευτές), βελτιώνει τη φήμη της ως μια κοινωνικά υπεύθυνη οντότητα (βλ. σχ. σελ. 71-72 του Α' τόμου) και εν τέλει επιβραβεύεται από τον καταναλωτή (βλ. σχ. σελ. 74 του Α' τόμου). Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι επιχειρήσεις είναι ανοικτά συστήματα τα οποία αλληλεπιδρούν με το εξωτερικό περιβάλλον τους και κατά κάποιο τρόπο εξαρτώνται από τα στοιχεία που το διαμορφώνουν (βλ. σχ. σελ. 26 του Α' τόμου). Όταν τα στοιχεία του περιβάλλοντος αυτού πλήττονται εμμέσως πλήττεται και η λειτουργία της όποιας επιχείρησης που υφίστανται και δραστηριοποιείται εντός αυτού του περιβάλλοντος. Όπως χαρακτηριστικά σημειώνεται πολλές παντοδύναμες επιχειρήσεις “κατέρρευσαν γιατί αγνόησαν το περιβάλλον τους” (βλ. σχ. σελ. 74 του Α' τόμου)

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

Ενδεικτικά, οι ευκαιρίες που μπορούν να δημιουργηθούν μέσα από τις δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που αναλαμβάνουν συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι:

- Εμπλουτισμός των προϊόντικών γραμμών για περαιτέρω ικανοποίηση της διαρκής ανάγκης των καταναλωτών για προϊόντα με νέα χαρακτηριστικά.
- Περαιτέρω αξιοποίηση νέων/καινοτόμων υλικών και μεθόδων παραγωγής για διείσδυση σε νέα τμήματα της αγοράς (..και άρα στόχευση ειδικών ομάδων πελατών).
- Ενδυνάμωση (ή δημιουργία νέων) σημαντικών και επωφελών στρατηγικών συμμαχιών (με εταιρείες που ενστερνίζονται τις ίδιες αρχές και αξίες στο κομμάτι των δράσεων στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης)
- Περαιτέρω ανάπτυξη και ενδυνάμωση συγκεκριμένων καναλιών διανομής
- Προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων που θα ήθελαν να δουλεύουν με μια εταιρεία η οποία έχει μια έντονη εταιρική φήμη για τις θετικές εταιρικές πρακτικές που ακολουθεί σε ζητήματα κοινωνικής ευθύνης (..απέναντι στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο)

Θέλοντας να καταγράψουμε συγκεκριμένες ευκαιρίες που δημιουργήθηκαν για κάποιες επιχειρήσεις που ανέλαβαν δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στα πλαίσια του Covid-19 θα σημειώναμε ενδεικτικά:

- Η Kellog's θα μπορούσε μέσω της συνεργασίας της με διάφορους σεφ ανά τον κόσμο (...στα πλαίσια της δημιουργίας/παροχής γευμάτων σε όσους έχουν ανάγκη λόγω της κρίσης) να επεκτείνει τις προϊόντικές γραμμές της (...δημιουργώντας νέες καινοτόμες προϊόντικές κατηγορίες) ή να εμπλουτίσει τις ήδη υπάρχουσες με νέα προϊόντα (π.χ. τραγανές μπουκιές δημητριακών με μια νέα σύνθεση).
- Η Adidas μέσα από την επαναχρησιμοποίηση του υλικού με το οποίο κατασκεύασε στο παρελθόν τις 4D σόλες για τα παπούτσια της θα μπορούσε να σκεφτεί, πάντα σε συνεργασία με τους υπευθύνους της Carbon, και νέους τρόπους χρήσεις του συγκεκριμένου υλικού για τη δημιουργία καινούργιων

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

καινοτομικών προϊόντων που θα ικανοποιούν ειδικές ομάδες πελατών της που επιζητούν άκρως ξεχωριστά και έντονα καινοτομικά προϊόντα

- Η Mango στην προσπάθεια της να δημιουργήσει 13.000 ρόμπες για τους εργαζομένους σε συγκεκριμένες υγειονομικές δομές άλλαξε τη μέθοδο παραγωγής που χρησιμοποιούσε μέχρι εκείνη τη στιγμή για την παραγωγή των ρούχων της (βλ. σχ. https://press.mango.com/en/mango-is-to-manufacture-13-000-gowns-for-healthcare-teams_96092). Η υιοθέτηση νέων μεθόδων/τεχνολογιών παραγωγής μπορεί να δώσει την ευκαιρία στη Mango να εμπλουτίσει τις προϊόντικές της κατηγορίες (π.χ. με νυχτικά-ρόμπες) και έτσι να καταφέρει όχι μόνο να προσεγγίσει νέα τμήματα της αγοράς της ένδυσης αλλά και να αποσπάσει μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές της.
- Η συνεργασία της Kellogg's με την Amazon στο κομμάτι της στήριξης των δράσεων ενός μη-κερδοσκοπικού οργανισμού στην Αμερική μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρή στρατηγική συμμαχία μεταξύ των δυο αυτών πολυεθνικών η οποία θα δημιουργήσει αμοιβαία οφέλη (π.χ. η Kellogg's θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί τη δυναμική της Amazon στο ηλεκτρονικό εμπόριο για ευκολότερη διείσδυση σε νέες γεωγραφικές αγορές)
- Η τακτική της BSB να αποστέλλει μάσκες συνοδευτικά με κάθε ηλεκτρονική παραγγελία σε συνδυασμό με την προτροπή για περιορισμό των μη απαραίτητων μετακινήσεων στην ουσία βοηθάει στην ενδυνάμωση του διαδικτυακού εμπορίου και την περαιτέρω αξιοποίηση του συγκεκριμένου καναλιού διανομής (..ενδεχομένως και από πελατεία που δεν ήταν μέχρι πρότινος τόσο εξοικειωμένη με το διαδίκτυο όπως είναι οι μεγαλύτερη σε ηλικία καταναλωτές) και μετά την άρση των όποιων περιοριστικών μέτρων λόγω Covid-19.
- Η Vogue Italia στηρίζοντας τους επαγγελματίες μόδας όχι μόνο καταφέρνει να κερδίζει φήμη στη συγκεκριμένη αγορά αλλά σίγουρα κάνει πιο εύκολη την προσέλκυση νέων ταλαντούχων επαγγελματιών του κλάδου που θα ήθελαν να δουλεύουν σε μια επιχείρηση που στα δύσκολα στήριξε ένα μεγάλο μέρος των συναδέλφων τους.

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

2.2) Ένα αρχικό δίλημμα με το οποίο μπορούν να έρθουν αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι το κατά πόσο **αξίζει εν τέλει ο κόπος να επικεντρωθούν σε τέτοιου είδους δράσεις**. Με άλλα λόγια, μπορεί ανά πάσα στιγμή να τεθεί ο προβληματισμός σχετικά με το πόσο ωφελεί και πόσο ζημιώνει την επιχείρηση να αναλάβει μια ενέργεια κοινωνικής ευθύνης. Η ζημιά είναι δύσκολη να προσδιοριστεί γιατί δεν σχετίζεται μόνο με τα χρήματα που ξοδεύονται για την πραγματοποίηση μιας ενέργειας (π.χ. για μια φιλανθρωπική δωρεά) αλλά και με όλα αυτά που θα μπορούσαν να γίνουν, και δεν έγιναν, αξιοποιώντας με διαφορετικό τρόπο τα συγκεκριμένα χρήματα (π.χ. πρόσληψη νέων εργαζομένων στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης). Την ίδια στιγμή, δύσκολος είναι σίγουρα και ο προσδιορισμός των ωφελειών από αυτές τις δράσεις αφού όχι μόνο δεν ξέρουμε π.χ. τι μέγεθος της ενδεχόμενης αύξησης των πωλήσεων μας οφείλεται πραγματικά στην επιβράβευση του καταναλωτή λόγω των ενεργειών κοινωνικής ευθύνης που λάβαμε αλλά και την ίδια στιγμή, δεν ξέρουμε και τον ακριβή χρονικό ορίζοντα (βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα) εντός του οποίου θα προκύψουν οι ωφέλειες από τις δράσεις.

Ένα επιπρόσθετο δίλημμα θα μπορούσε να έχει να κάνει με το κατά πόσο η προσκόλληση μας σε μηχανισμούς αυτορρύθμισης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς (π.χ. μέσω *κωδικών δεοντολογίας* στα πλαίσια της προσπάθειας ανάκτησης/διατήρησης της εμπιστοσύνης της κοινωνίας μέσω μιας κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς, βλ. σχ. σελ. 71-72 του Α' τόμου) μπορεί να κάνει τα **στελέχη μιας επιχείρησης λιγότερο ριψοκίνδυνα στις αποφάσεις** τους και αυτό εν τέλει να οδηγήσει σε **απώλεια σημαντικών επιχειρηματικών ευκαιριών** (π.χ. δημιουργία ενός εργοστασίου σε μια περιοχή με πολλά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση αλλά με ένα ήδη επιβαρυσμένο περιβάλλον για τους κατοίκους, πρόγραμμα απολύσεων και τροποποίηση εργασιακών συμβάσεων με σκοπό τον εξορθολογισμό του εργασιακού κόστους σε ένα εργοστάσιο περιοχής με έντονη οικονομική κρίση και ανεργία)

Τέλος, ένα δίλημμα με το οποίο μπορούν να έρθουν αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σχετίζεται και με το **πώς θα πρέπει να αντιδράσουν απέναντι σε μια ανήθικη συμπεριφορά** η οποία θα λάβει χώρα εντός της επιχείρησης (βλ. σχ. σελ. 73 του Α' τόμου). Όπως σημειώνεται ' *κάθε*

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

ατομική ενέργεια μπορεί να ακυρώσει ακόμη και την καλύτερη στρατηγική για προώθηση των ηθικών αρχών’’ (βλ. σχ. σελ. 72 του Α’ τόμου). Η στάση που θα υιοθετηθεί είναι σημαντική γιατί στην ουσία καταδεικνύει και τη γενικότερη θέση απέναντι στην κοινωνική ευθύνη.

Θέμα 3^ο:

Ερωτήσεις:

3.1 (1.5 μονάδα): Να παρουσιάσετε στον κ. Παναγιωτόπουλο την πρότασή σας σχετικά με τις πιθανές δράσεις της ZEUS TOURS στον Ιατρικό Τουρισμό.

Υπόδειξη: Έπειτα από έρευνα που θα κάνετε στο διαδίκτυο να αναπτύξετε συνοπτικά το είδος των υπηρεσιών που μπορεί να αφορά ο Ιατρικός Τουρισμός, το κοινό στο οποίο απευθύνεται, τους παρόχους των υπηρεσιών και τελικά τους πιθανούς τρόπους εμπλοκής της ZEUS TOURS σε ένα τέτοιο έργο (project).

3.2 (1.5 μονάδα): Να εξετάσετε το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της ZEUS TOURS και να αναφέρετε τουλάχιστον τρία πιθανά στοιχεία τα οποία θα μπορούσαν να συμβάλλουν θετικά και τρία πιθανά στοιχεία τα οποία θα μπορούσαν να επιδράσουν αρνητικά στην επιτυχία του εγχειρήματος, τεκμηριώνοντας την απάντησή σας.

3.1) Τα βασικά είδη υπηρεσιών του ιατρικού τουρισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι α) η διαχείριση ιατρικών αναγκών (με επείγον ή τακτικό χαρακτήρα) για επισκέπτες οι οποίοι βρίσκονται σε ξένη χώρα για ταξίδι διακοπών, ή για επαγγελματικό ταξίδι ή για προσωρινή εγκατάσταση και β) η παροχή ιατρικής βοήθειας σε άτομα που σκοπίμως ταξιδεύουν σε ένα συγκεκριμένο μέρος για να λάβουν μια συγκεκριμένη ιατρική υπηρεσία (...ο αποκαλούμενος και “ιατρικός τουρισμός επιλογής” ο οποίος θα μπορούσε να περιλαμβάνει και τον ιαματικό-θερμαλιστικό τουρισμό αλλά και τον τουρισμό ευεξίας) (βλ. σχ. βλ. σχ. σελ. 5, άρθρο 20, στο <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/t-toural-eis.pdf>, <https://philoxenia.helexpo.gr/sites/default/files/conference/2015/Mr.%20Nitsas%20-%20Medical%20Tourism%20Ophthalmology.pdf>).

Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία υπηρεσιών που μόλις παραπάνω αναφέραμε θα λέγαμε ότι βασικό κοινό είναι κυρίως άτομα μιας μεγάλης σχετικά ηλικίας που χρήζουν συστηματικής ιατρικής και φαρμακευτικής παρακολούθησης (π.χ. νεφροπαθείς, καρκινοπαθείς, καρδιοπαθείς). Έχοντας τώρα κατά νου τη δεύτερη μεγάλη κατηγορία υπηρεσιών που μόλις παραπάνω σημειώσαμε (δλδ. τον “ιατρικό τουρισμό επιλογής”) θα λέγαμε ότι το βασικό κοινό στο οποίο απευθύνεται είναι άτομα-ασθενείς που επιλέγουν να μεταβούν εκτός των συνόρων της χώρας τους για να λάβουν τουριστικές υπηρεσίες οι οποίες συνδυάζουν διακοπές (..εμπειρία της

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

ψυχαγωγίας από το ταξίδι) με ιατρική φροντίδα (..προαγωγή, σταθεροποίηση και αποκατάσταση της φυσικής, πνευματικής και ψυχικής υγείας και ευεξίας) (βλ. σχ. <http://www.opengov.gr/tourism/?p=1435>). Κατ' επέκταση, διευρύνεται όχι μόνο η γκάμα των ιατρικών-θεραπευτικών υπηρεσιών αυτών των ασθενών (π.χ. πλαστική χειρουργική, αισθητική δερματολογία, τεχνητή γονιμοποίηση, μεταμόσχευση οργάνων, οφθαλμολογία, θαλασσοθεραπεία) αλλά και οι ηλικιακές κατηγορίες τους.

Στην όλη διαδικασία δημιουργίας υπηρεσιών στα πλαίσια του Ιατρικού Τουρισμού εμπλέκονται και μετέχουν διάφοροι **πάροχοι υπηρεσιών** όπως πάροχοι υγείας (π.χ. κλινικές, νοσοκομεία, κέντρα αποκατάστασης & αποθεραπείας, νοσηλευτικό προσωπικό, ιατροί), πάροχοι υπηρεσιών φιλοξενίας, εστίασης και μεταφοράς (π.χ. ξενοδοχεία, διαχειριστές ακινήτων βραχυχρόνιας ή/και μακροχρόνιας μίσθωσης, αεροπορικές εταιρείες, ταβέρνες δημόσια μέσα μαζικής μεταφοράς, ιδιοκτήτες ΤΑΞΙ), ασφαλιστικοί οργανισμοί υγείας (π.χ. ιδιωτικές εταιρείες ασφάλισης υγείας, ΕΟΠΠΥ), οργανισμοί πιστοποίησης υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού (π.χ. ιδιωτικές εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες διαπίστευσης υπηρεσιών υγείας σε οργανισμούς/εταιρείες που εμπλέκονται, εκτός των άλλων, με την όλη διαδικασία του ιατρικού τουρισμού, βλ. σχ. <http://temos-aegean.info/ins/>) και διάφοροι διαμεσολαβητές στην όλη διαδικασία του ιατρικού τουρισμού (π.χ. τουριστικά πρακτορεία, εταιρείες Μάρκετινγκ, μεταφραστές, ξεναγοί) (βλ. σχ. <https://philoxenia.helexpo.gr/sites/default/files/conference/2015/Mr.%20Nitsas%20-%20Medical%20Tourism%20Ophthalmology.pdf>, <https://www.ispatras.gr/wp-content/uploads/2013/04/iatrikos-tourismos-pdf.pdf>).

Ο πιθανός τρόπος εμπλοκής της ZEUS TOURS θα μπορούσε να γίνει ως μια επιχείρηση **διαμεσολαβητής** (medical tourism facilitator) στο κομμάτι του “ιατρικού τουρισμού επιλογής” που αναφέραμε παραπάνω. Στην ουσία η συγκεκριμένη εταιρεία του κ. Παναγιωτόπουλου θα πρέπει να έχει κατά νου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την παροχή συνδυασμένων υπηρεσιών προς τους πελάτες-ασθενείς της. Σίγουρα θα πρέπει να εξασφαλιστεί όχι μόνο η σύνδεση του ασθενούς με τον κατάλληλο γιατρό (..ο οποίος θα είναι ο επικεφαλής της θεραπείας ή της όποιας επέμβασης στο αντίστοιχο νοσοκομείο ή την υγειονομική μονάδα) αλλά και να δημιουργηθεί ένα πακέτο υπηρεσιών που θα περιλαμβάνει όλες τις άλλες απαιτούμενες υπηρεσίες που πρέπει να παρασχεθούν στον ασθενή για ένα έχει ένα

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

επιτυχημένο ιατρικό-θεραπευτικό ταξίδι. Σε κάθε περίπτωση, η ZEUS TOURS οφείλει να δημιουργήσει ένα ισχυρό δίκτυο παροχών υγείας και τουρισμού το οποίο θα διαμορφωθεί, εκτός των άλλων, από μονάδες υγείας, ιατρούς διαφόρων ειδικοτήτων, ξενοδοχεία, αεροπορικές εταιρείες, οδηγούς, κέντρα θαλασσοθεραπείας κλπ. Για να μπορέσει να στοχεύσει με ένα πιο εξειδικευμένο τρόπο κάποιες κατηγορίες πελατών του συγκεκριμένου κομματιού του θεματικού τουρισμού θα μπορούσε η ZEUS TOURS να δώσει έμφαση και να εξυπηρετεί κυρίως ασθενείς με συγκεκριμένες ιατρικές-θεραπευτικές ανάγκες (π.χ. οφθαλμολογίας, εξωσωματικής γονιμοποίησης, θαλασσοθεραπείας).

3.2) Η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης οδηγεί στη διατύπωση των δυνατών και αδύνατων σημείων μιας επιχείρησης αλλά και των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών αυτής (**ανάλυση SWOT**, βλ. σχ. σελ. 100-101 του Α' τόμου, διαφάνειες 54-58 των σημειώσεων του ΕΑΠ για τον Α' τόμο).

Ενδεικτικά σημειώνουμε τα παρακάτω τέσσερα στοιχεία τα οποία θα μπορούσαν να συμβάλλουν **θετικά** στην επιτυχία του εγχειρήματος της ZEUS TOURS

- Ο ιατρικός τουρισμός αποτελεί μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες μορφές τουρισμού με ρυθμό 15-25% σε ετήσια βάση (..άρα έχουμε να κάνουμε με μια έντονα αναπτυσσόμενη αγορά) (βλ. σχ. <https://libertypress.gr/ellhnikos-tourismos/>) και στην Ελλάδα υπάρχει ένα “κενό” στη συγκεκριμένη αγορά (..αφού όπως αναφέρεται και στη μελέτη περίπτωσης η συγκεκριμένη μορφή τουρισμού δεν έχει αναπτυχθεί στην Ελλάδα ιδιαίτερα) (**ευκαιρία εξωτερικού περιβάλλοντος**)
- Αύξηση του αριθμού των ανθρώπων της τρίτης ηλικίας και εγκαθίδρυση ενός τρόπου ζωής (lifestyle) που ως στόχο έχει τη διατήρηση της καλής υγείας και κατ’ επέκταση της μακροβιότητας (..άρα ένας συνδυασμός ενός δημογραφικού και κοινωνικού στοιχείου) (βλ. σχ. <https://www.bluebirds.gr/o-anekeletalleytos-ploytos-twn-toyristikon-ypiresion-ygeias-kai-eyeksias-pros-tin-triti-ilikia.aspx>) (**ευκαιρία εξωτερικού περιβάλλοντος**)
- Ύπαρξη καλού ονόματος στην αγορά (..αφού η εταιρεία ZEUS TOURS λειτουργεί ήδη πάνω από 20 χρόνια, διαθέτει ένα μεγάλο ταξιδιωτικό γραφείο με διεθνή δραστηριότητα και διακινεί 85.000 τουρίστες ετησίως και άρα έχει

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

καλή φήμη και εικόνα ως επιχείρηση) (**δυνατό σημείο εσωτερικού περιβάλλοντος**)

- Ύπαρξη στη χώρα μας πολύ καλών ξενοδοχειακών υποδομών και ειδικών τουριστικών εγκαταστάσεων, καταξιωμένου ιατρικού επιστημονικού προσωπικού και υψηλού αριθμού γιατρών στις εγχώριες υπηρεσίες υγείας (..όπως χαρακτηριστικά σημειώνεται ‘στις υπηρεσίες υγείας είμαστε μετά την Κούβα η δεύτερη σε αριθμό γιατρών ανά 1000 κατοίκους’, βλ. σχ. <https://www.bluebirds.gr/o-anekmetalleytos-ploytos-twn-toyristikon-ypiresion-ygeias-kai-eyeksias-pros-tin-triti-ilikia.aspx>) (**ευκαιρία εξωτερικού περιβάλλοντος**)

Ενδεικτικά σημειώνουμε τα παρακάτω τέσσερα στοιχεία τα οποία θα μπορούσαν να επιδράσουν **αρνητικά** στην επιτυχία του εγχειρήματος της ZEUS TOURS:

- Αναζωπύρωση της πανδημίας του Covid-19 για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα με αποτέλεσμα όχι μόνο την περαιτέρω βύθιση της διεθνούς οικονομίας (..που θα συμπιέσει την αγοραστική δύναμη των αγοραστών και άρα θα περιορίσει την πώληση του νέου τουριστικού πακέτου της ZEUS TOURS) αλλά και τη συνέχιση των περιοριστικών μέτρων στις μετακινήσεις των ανθρώπων από χώρα σε χώρα (..κάτι που σίγουρα θα δυσκολεύσει τις ενέργειες της ZEUS TOURS λόγω της απροθυμίας του κόσμου να ταξιδέψει) (**απειλή εξωτερικού περιβάλλοντος**)
- Αυστηροποίηση της νομοθεσίας σχετικά με τη χορήγηση του ειδικού σήματος για τον ιατρικό τουρισμό και γενικά τις διαδικασίες διαπίστευσης των παρόχων ιατρικών υπηρεσιών στα πλαίσια του ιατρικού τουρισμού (..που θα επηρεάσει όχι μόνο τις επιχειρήσεις με τις οποίες σκοπεύει συνεργάζεται η ZEUS TOURS –πρωτόκολλα ασφαλούς φιλοξενίας για τα ξενοδοχεία- αλλά και την ίδια ως διαμεσολαβητή –ειδικότερα αν λάβουμε υπόψη ότι τα υφιστάμενα πιστοποιητικά για τους διαμεσολαβητές δεν παρέχουν αξιόπιστα στοιχεία, βλ. σχ. <http://temos-aegean.info/ins/accreditation-services/-/>) (**απειλή εξωτερικού περιβάλλοντος**)

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

- Έλλειψη υψηλής κατάρτισης του κ. Παναγιωτόπουλου σχετικά με θέματα διοίκησης και μη γνώση των θεμάτων οργάνωσης και παροχής υπηρεσιών υγείας (...κάτι που στο μέλλον μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις που θα στοιχίσουν στην εταιρεία ειδικότερα αν λάβουμε υπόψη μας το υψηλό ρίσκο που συνεπάγεται η όποια επενδυτική ενέργεια στα δεδομένα οικονομικά πλαίσια) (αδύνατο σημείο εσωτερικού περιβάλλοντος)
- Αύξηση του ανταγωνισμού από γειτονικές (και μη) ευρωπαϊκές χώρες που θα αναδείξουν και θα βελτιώσουν πιο άμεσα τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα ως προορισμοί ιατρικού τουρισμού και θα προσελκύσουν μεγάλο μέρος των τουριστών υγείας (π.χ. Τουρκία λόγω του ότι αρκετά Τούρκικα νοσοκομεία έχουν συνεργασίες με κορυφαία αμερικάνικα νοσοκομεία & Ουγγαρία λόγω των σύγχρονων κλινικών και δομών της χώρας και τον υψηλό επαγγελματισμό των αγγλόφωνων γιατρών της, βλ. σχ. <https://philoxenia.helexpo.gr/sites/default/files/conference/2015/Mr.%20Nitsas%20-%20Medical%20Tourism%20Ophthalmology.pdf>) (απειλή εξωτερικού περιβάλλοντος)

Θέμα 4^ο

Ερωτήσεις:

4.1 (1 μονάδα):

Πώς θεωρείτε ότι το κάθε στέλεχος (Α, Β, Γ και Δ) θα ενεργήσει σε καθένα από τα στάδια λήψης αποφάσεων; Αιτιολογείστε συνοπτικά την απάντησή σας.

Υπόδειξη: Πρέπει να αντιγράψετε τον πίνακα και να καταγράψετε την απάντησή σας στα 16 κελιά.

4.2 (1 μονάδα):

Εσείς, ως νέο στέλεχος, με υψηλή κατάρτιση αλλά χωρίς μεγάλη προηγούμενη εμπειρία, ποιον τρόπο θα επιλέγατε για να λύσετε το ίδιο πρόβλημα και γιατί; Πως θα άλλαζε (αν άλλαζε) αυτή η απόφασή σας, αν ξέρατε πως ο Διευθυντής σας, ο οποίος θα εγκρίνει την όποια απόφασή σας, είναι ένας πολύ έμπειρος, αλλά χωρίς πανεπιστημιακές γνώσεις, διαισθητικός άνθρωπος;

4.1) Για τις ανάγκες του συγκεκριμένου ερωτήματος οφείλουμε να μελετήσουμε το περιεχόμενο των πέντε σταδίων λήψης αποφάσεων (βλ. σχ. υπό-ενότητα 2.2.1 του Α' τόμου και διαφάνειες 101-4 στις σημειώσεις του ΕΑΠ για τον Α' τόμο) συνδυαστικά με τις πληροφορίες που αφορούν τα χαρακτηριστικά των τεσσάρων διαφορετικών ειδών ληπτών αποφάσεων (βλ. σχ. σελ. 117 του Α' τόμου). Σίγουρα και η μελέτη του περιεχομένου του ορθολογικού και του διαισθητικού τρόπου σκέψης αλλά και του τι σημαίνει κάποιος να έχει μεγάλη ή μικρή ανοχή απέναντι στην ασάφεια του εξωτερικού περιβάλλοντος (βλ. σχ. σελ. 116 του Α' τόμου) θα μας βοηθήσει στην προσέγγιση του συγκεκριμένου ερωτήματος.

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

Τρόποι λήψης αποφάσεων				
Στάδια λήψης αποφάσεων	Καθοδηγητικός (Α)	Αναλυτικός (Β)	Σχετικός με την Αντίληψη (Γ)	Σχετικός με τη Συμπεριφορά (Δ)
Διάγνωση του προβλήματος	Μελέτη του προβλήματος με τρόπο έτσι ώστε να μην υπάρχει καμία ασάφεια και να διευκολυνθεί η διατύπωση ενός καλά ορισμένου επιθυμητού στόχου (\rightarrow ο Α ακολουθεί το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων)	Προσεκτική μελέτη όλων των πιθανών αιτιών (π.χ. έλλειψη επικοινωνίας) και περιορισμών (π.χ. ζητήματα πόρων και κόστους) του προβλήματος (\rightarrow ο Β έχει ορθολογικό τρόπο σκέψης)	Υποκειμενική διάγνωση του προβλήματος κυρίως μέσα από τη μελέτη των βασικών χαρακτηριστικών (αιτιών και περιορισμών) αυτού (\rightarrow ο Γ έχει διαισθητικό τρόπο σκέψης)	Συνεργασία με τα μέλη της ομάδας εργασίας για την προσεκτική καταγραφή των αιτιών και των περιορισμών του προβλήματος (\rightarrow ο Δ είναι συνεργάσιμος και έχει μικρό βαθμό ανοχής απέναντι στην ασάφεια)
Εξερεύνηση και ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων	Καταγραφή των βασικότερων παραγόντων που συνδέονται άμεσα με το πρόβλημα για τον ευκολότερο εντοπισμό και την πληρέστερη αξιολόγηση του συνόλου των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα (\rightarrow ο Α ναι μεν επεξεργάζεται πολύ προσεκτικά τις όποιες πληροφορίες αλλά επιδιώκει και γρήγορες αποφάσεις)	Καταγραφή όλων των παραγόντων που συνδέονται άμεσα και έμμεσα με το πρόβλημα για τον ευκολότερο εντοπισμό και την πληρέστερη αξιολόγηση του συνόλου των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων (\rightarrow ο Β απαιτεί να έχει πλήρη πληροφόρηση πριν λάβει οποιαδήποτε απόφαση)	Αξιοποίηση των προσωπικών εμπειριών και της δημιουργικής σκέψης για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κυριότερων διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων (\rightarrow ο Γ έχει ευρεία αντίληψη και σύλληψη των πραγμάτων)	Συνεργασία με τα μέλη της ομάδας εργασίας για τον προσεκτικό εντοπισμό και τη ξεκάθαρη αξιολόγηση των κυριότερων διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων (\rightarrow ο Δ είναι συνεργάσιμος και αποδέχεται συστάσεις και ταυτόχρονα έχει μικρό βαθμό ανοχής απέναντι στην ασάφεια)
Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής	Επιλογή σε σύντομο χρονικό διάστημα της λύσης εκείνης που με ρεαλιστικό και μη ριψοκίνδυνο τρόπο επιλύει πιο άμεσα το υφιστάμενο πρόβλημα και μεγιστοποιεί τις οικονομικές ωφέλειες (\rightarrow ο Α είναι λογικός, παίρνει γρήγορες αποφάσεις που αναφέρονται στο άμεσο μέλλον και ακολουθεί το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων)	Προσεκτική επιλογή μιας βασικής λύσης που ανεξάρτητα του βαθμού επικινδυνότητας της φαίνεται να αντιμετωπίζει βέλτιστα το υφιστάμενο πρόβλημα αλλά και ταυτόχρονη δημιουργία/επιλογή ενός plan B (\rightarrow ο Β σκέφτεται ορθολογικά αλλά δεν διστάζει να αντιμετωπίσει αβέβαιες συνθήκες)	Επιλογή με διαισθητικό τρόπο της λύσης εκείνης (ακόμα και αν είναι υψηλού κινδύνου) με τα πιο καινοτομικά χαρακτηριστικά και τα υψηλότερα αναμενόμενα μακροχρόνια οφέλη π.χ. καταφέροντας να βελτιώσει κατά πολύ τη λειτουργία των αποστολών (\rightarrow ο Γ σκέφτεται διαισθητικά, έχει ανοχή στην ασάφεια και επιζητά λύσεις με προοπτική)	Επιλογή με διαισθητικό τρόπο της λύσης εκείνης που ναι μεν έχει ένα σχετικά μικρό βαθμό κινδύνου αλλά ταυτόχρονα έχει δυνατότητες να ωφεληθεί σε βάθος χρόνου την επιχείρηση π.χ. καταφέροντας να βελτιώσει κατά πολύ τη λειτουργία των αποστολών (\rightarrow ο Δ ναι μεν θέλει να ελαχιστοποιεί την όποια αβεβαιότητα ή ασάφεια αλλά επιζητά λύσεις με προοπτική)
Υλοποίηση της επιλεγείσας εναλλακτικής	Προσεκτική σύγκριση πραγματικών με αναμενόμενων αποτελεσμάτων της επιλεγείσας εναλλακτικής λύσης και άμεση εφαρμογή αλλαγών όταν αυτό κριθεί όντως αναγκαίο (\rightarrow ο Α είναι λογικός και παίρνει γρήγορες αποφάσεις)	Εφαρμογή της βασικής λύσης και στροφή προς το plan B μόνο όταν η βασική λύση δεν επιτυγχάνει την επίλυση του προβλήματος (\rightarrow ο Β εξετάζει τις εναλλακτικές αποφάσεις πολύ προσεκτικά)	Εμπιστοσύνη στην ορθότητα της επιλεγείσας εναλλακτικής λύσης ακόμα και αν αυτή δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα το πρώτο χρονικό διάστημα (\rightarrow ο Γ χρησιμοποιεί τη διαίσθησή του)	Επικοινωνία με το προσωπικό που εμπλέκεται με την υλοποίηση της επιλεγείσας εναλλακτικής λύσης για εντοπισμό αντιδράσεων και επίτευξη δέσμευσης (\rightarrow ο Δ δείχνει ενδιαφέρον για τα άτομα που εργάζονται για αυτόν)

4.2) Ξεκινώντας την προσέγγιση του συγκεκριμένου ερωτήματος έχει ενδιαφέρον να σημειώσουμε ότι το πρόβλημα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση του παραδείγματος μας προκύπτει για *πρώτη φορά*. Αυτό σημαίνει ότι έχουμε να κάνουμε με ένα μη-σωστά δομημένο πρόβλημα για το οποίο δεν υπάρχουν ξεκάθαρες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο προσέγγισης/επίλυσης του και κατ' επέκταση μιλάμε για μια απόφαση **μη-προγραμματισμένη** (βλ. σχ. σελ. σελ. 112). Όταν έχουμε να κάνουμε με νέα προβλήματα όπου η πληροφόρηση αναφορικά με αυτά είναι ασαφής τότε στην ουσία δεν μπορούμε να επικαλεστούμε της βασικές υποθέσεις του ορθολογισμού (βλ. σχ. σελ. 111 του Α' τόμου). Κατ' επέκταση, λέμε ότι σε μια τέτοια συνθήκη η διεργασία λήψης αποφάσεων θα πραγματοποιηθεί κάτω από συνθήκες **περιορισμένης βεβαιότητας**. Εμείς ως στελέχη με υψηλή κατάρτιση οφείλουμε να γνωρίζουμε το συγκεκριμένο πλαίσιο στο οποίο θα κινηθούμε και άρα πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι έτσι ώστε να μη διστάσουμε (..όταν αυτό χρειαστεί σε κάποιο στάδιο της διαδικασίας λήψης απόφασης) να αντιμετωπίσουμε τη συγκεκριμένη αβεβαιότητα. Βάσει των παραπάνω σημειώσεων θα λέγαμε ότι σε μια πρώτη φάση οφείλουμε να επιλέξουμε έναν *τρόπο λήψης απόφασης* ο οποίος θα καταδεικνύει **υψηλό βαθμό ανοχής απέναντι στην ασάφεια**. Την ίδια στιγμή, η μη μεγάλη προηγούμενη εμπειρία μας (..και άρα η μη ύπαρξη συσσωρευμένης κριτικής γνώσης) θα πρέπει να μας αποθαρρύνει να οδηγηθούμε σε μια διαισθητική λήψη απόφασης η οποία ξέρουμε ότι βασίζεται κυρίως στην εμπειρία και τα συναισθήματα (βλ. σχ. σελ. 116 του Α' τόμου). Άρα, ένας **ορθολογικός τρόπος σκέψης** ο οποίος θα επεξεργάζεται με προσοχή τις όποιες (έστω και περιορισμένες) πληροφορίες σίγουρα είναι ο ιδανικός για την περίπτωση μας. Οπότε, για την επίλυση του προβλήματος του παραδείγματος ο **αναλυτικός** τρόπος λήψης απόφασης φαίνεται ο ενδεδειγμένος για εμάς (βλ. σχ. σχήμα 5, σελ. 116 του Α' τόμου).

Ο Διευθυντής ο οποίος θα εγκρίνει την όποια απόφαση μας, όπως σημειώνεται στην εκφώνηση του υπό-ερωτήματος, είναι ένας άνθρωπος ο οποίος ναι μεν δεν έχει πανεπιστημιακές γνώσεις αλλά την ίδια στιγμή έχει πολύ υψηλή εργασιακή εμπειρία. Είναι λογικό ένα τέτοιο στέλεχος να προτιμάει ένα **διαισθητικό τρόπο σκέψης** και κατ' επέκταση να υιοθετεί τρόπους λήψης απόφασης που βασίζονται σε αυτόν τον τρόπο σκέψης (π.χ. ένα **σχετικό με την αντίληψη** τρόπο λήψης απόφασης που υιοθετείται από άτομα που παίρνουν σημαντικές αποφάσεις -όπως είναι οι Διευθυντές-). Αυτό που πρέπει να σκεφτούμε είναι το κατά πόσο ένα ορθολογικός

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

τρόπος σκέψης (..έστω και στα πλαίσια μιας *περιορισμένης ορθολογικότητας* λόγω των συνθηκών αβεβαιότητας που συνοδεύουν τη συγκεκριμένη διαδικασία λήψης απόφασης) λειτουργεί ανταγωνιστικά στο διαισθητικό τρόπο σκέψης. Θα λέγαμε πως κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει αλλά αντίθετα οι δυο αυτοί διαφορετικοί τρόποι σκέψης μπορεί να λειτουργήσουν **συμπληρωματικά** ο ένας στον άλλο. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαμε να σκεφτούμε ότι για τα στάδια εκείνα της λήψης απόφασης όπου υπάρχει έντονη δυσκολία να λειτουργήσουμε εντός ορθολογικών πλαισίων (π.χ. λόγω σημαντικής έλλειψης επαρκών στοιχείων και πληροφοριών) θα πρέπει να είμαστε έτοιμοι να δώσουμε προβάδισμα στην προσωπική κρίση και διαίσθηση του Διευθυντή. Για παράδειγμα, κάτι τέτοιο θα μπορούσε να γίνει στο κομμάτι της ανάλυσης των εναλλακτικών λύσεων αλλά και στην επιλογή της καλύτερης από αυτές τις διαθέσιμες λύσεις. Αντίθετα, στο στάδιο της διάγνωσης του προβλήματος αλλά και στο κομμάτι της αξιολόγησης της επιλεγείσας εναλλακτικής (..για την ορθότητα, ή μη, της επιλογής της) θα μπορούσαμε να προκρίνουμε τον ορθολογικό τρόπο σκέψης και αντίστοιχα έναν αναλυτικό τρόπο λήψης απόφασης. *Εν κατακλείδι, ως στελέχη δεν αλλάζουμε την απόφαση μας για τον τρόπο λήψης απόφασης που πρέπει να ακολουθηθεί απλά είμαστε πιο ευέλικτοι έτσι ώστε να κινηθούμε σε ένα πιο διαισθητικό μονοπάτι σε κάποια συγκεκριμένα στάδια της λήψης απόφασης (..και εν τέλει να εκμεταλλευτούμε την εμπειρία του Διευθυντή).*

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

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

Μπατζιάς Φ., Μπλέσιος Ν., Ναξάκης Χ., Τερζίδης Κ., Κατσαλής Α., Μιχαλόπουλος Ν. (2008). *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών*, β' έκδοση, ΕΑΠ, Πάτρα.