

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΜΒΑ**

**ΘΕΜΑ**

**Η επίδραση του συστήματος Coupa στο Operational Management ενός επιχειρηματικού ομίλου**



**Χρήστος Μπολούτας**

**ΑΦΤ. 100003987**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

**Αντώνης Γεωργόπουλος**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αρχικά θέλω να ευχαριστήσω τον κ. Αντώνη Γεωργόπουλο, ο οποίος επέβλεψε την διατριβή και συνέβαλε καθοριστικά στην ολοκλήρωσή της. Τον ευχαριστώ επίσης επειδή αποτελεί παράδειγμα αφοσιωμένου ακαδημαϊκού και επιστήμονα που πάντα ήταν διαθέσιμος για συνεργασία και παροχή βοήθειας σε πολύ υψηλό επίπεδο.

Ευχαριστώ επίσης τον φίλο μου Παναγιώτη Πατσιαλίδη εξαιρετικό γνώστη του χρηματοοικονομικού τομέα για τη συνέντευξη. Πάντοτε απλός, φιλικός και χαμογελαστός με θετική επίδραση στους συνομιλητές του.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω όλους τους αναγνώστες της παρούσας διατριβής που έδειξαν ενδιαφέρον για το έργο μου. Ελπίζω ότι θα συμβάλει στη δημιουργία νέων ιδεών και στην εκπλήρωση των προσδοκιών τους.

Χρήστος Μπουλούτας  
Νέα Υόρκη, Μάρτιος 2023

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η μελέτη αυτή έχει ως στόχο την διερεύνηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων του Operational Management, κάτω από την επίδραση του συστήματος Coupa που βρίσκεται σε λειτουργία στον επιχειρηματικό όμιλο Munich Re.

Θα διερευνηθούν τα κριτήρια αξιολόγησης (δείκτες KPI) που πρέπει να προσδιοριστούν έτσι ώστε το Operational Management να είναι σε θέση να παίρνει σωστές και γρήγορες αποφάσεις, να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και να διαχειρίζεται τις επιπτώσεις που προκύπτουν από την διαφάνεια των δεδομένων σε επίπεδο ομίλου.

Η έρευνα αυτή θα μας δώσει μια εικόνα του τρόπου επιρροής των οικονομικών αποτελεσμάτων του ομίλου μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας Coupa, αλλά και της ευελιξίας που θα αποκτήσει το Operational Management σε απρόσμενες αλλαγές στις παγκόσμιες αγορές. Ένα επίσης πολύ σημαντικό πεδίο έρευνας θα είναι η βελτιστοποίηση των διαδικασιών που προκύπτουν μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας, διαδικασίες που ξεκινούν με την συνεργασία των προμηθευτών και φτάνουν μέχρι την υλοποίηση τους από τους εσωτερικούς χρήστες, θέτοντας σε λειτουργία ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα ψηφιακά.

Θα αναλύσουμε επίσης τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Δαπανών (Business Spend Management - BSM) σε σχέση με την ψηφιακή συνεργασία. Τέλος θα κάνουμε προτάσεις αναπροσαρμογής για το Operational Management με βάση την ψηφιακή αναπροσαρμογή.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Σύγχρονη επιχείρηση .....	1
1.1. Το περιβάλλον της επιχείρησης.....	1
1.1.1. Έννοια και διοίκηση λειτουργιών .....	1
1.1.2. Ανάλυση του περιβάλλοντος .....	2
1.2. Προγραμματισμός, οργανωτική δομή και σχεδιασμός.....	7
1.2.1. Προγραμματισμός.....	7
1.2.2. Οργάνωση και οργανωτική δομή .....	9
1.2.3. Οργανωτικός σχεδιασμός .....	10
1.3. Επιχειρησιακές στρατηγικές και στρατηγικοί στόχοι.....	11
1.3.1. Επιχειρησιακές Στρατηγικές .....	11
1.3.2. Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης .....	11
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Μάνατζμεντ .....	13
2.1. Ιστορική αναδρομή .....	13
2.2. Θεωρίες του Μάνατζμεντ.....	15
2.2.1. Η προσέγγιση της επιστημονικής διοίκησης (Scientific Mgmt. Theory) ....	15
2.2.2. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς (Human Relation Theory).....	16
2.2.3. Η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης (Mgmt. Science Theory) .....	17
2.2.4. Η συστημική προσέγγιση (System Theory) .....	17
2.2.5. Διοίκηση Ολικής ποιότητας (Total Quality Management) .....	18
2.2.6. Προσέγγιση γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης .....	19
2.3. Ορισμός του Μάνατζμεντ.....	19
2.4. Δραστηριότητες και καθήκοντα του Μάνατζερ .....	21
2.5. Η σημασία του μάνατζμεντ για την σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων ....	24
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Λήψη αποφάσεων με πληροφοριακά συστήματα .....	27
3.1. Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων .....	27

3.2. Διαδικασία και στάδια λήψης αποφάσεων στην επιχείρηση .....	28
3.2.1. Διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	28
3.2.2. Στάδια λήψης αποφάσεων .....	29
3.3. Είδη επιχειρηματικών αποφάσεων .....	30
3.4. Ορισμός των πληροφοριακών συστημάτων και ρόλος στην επιχείρηση .....	33
3.5. Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων.....	36
3.5.1. Οφέλη από τα συστήματα υποστήριξης λήψης αποφάσεων.....	37
3.6. Ορισμός και επιδράσεις της ψηφιακής τεχνολογίας .....	37
3.7. Πληροφοριακές τεχνολογίες .....	39
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Μελέτες περίπτωσης στον χρηματοοικονομικό τομέα .....	43
4.1. Μελέτη περίπτωσης στον τραπεζικό κλάδο: Alpha Bank.....	43
4.1.1. Συνέντευξη με τον κ. Παναγιώτη Πατσιαλίδη .....	43
4.2. Μελέτη περίπτωσης στον ασφαλιστικό κλάδο: Όμιλος Munich Re Group ....	50
4.2.1. Όμιλος Munich Re Group.....	50
4.2.2. Ιστορική αναδρομή.....	51
4.2.3. Κλάδοι δραστηριότητες .....	52
4.2.4. Οικονομικά στοιχεία .....	53
4.2.5. Οργανωτική δομή.....	55
4.2.6. Στρατηγική και στόχοι.....	56
4.2.7. Η ψηφιακή πλατφόρμα „Coupa“ .....	57
4.2.8. Βελτιστοποίηση των διαδικασιών μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας ....	58
4.2.9. Κριτήρια αξιολόγησης (δείκτες ΚΡΙ΄s) .....	59
4.2.10. Επιδράσεις της ψηφιακής πλατφόρμας στην λήψη αποφάσεων .....	63
4.2.11. Προτάσεις αναπροσαρμογής.....	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΩΤΑΣΕΙΣ .....	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	69

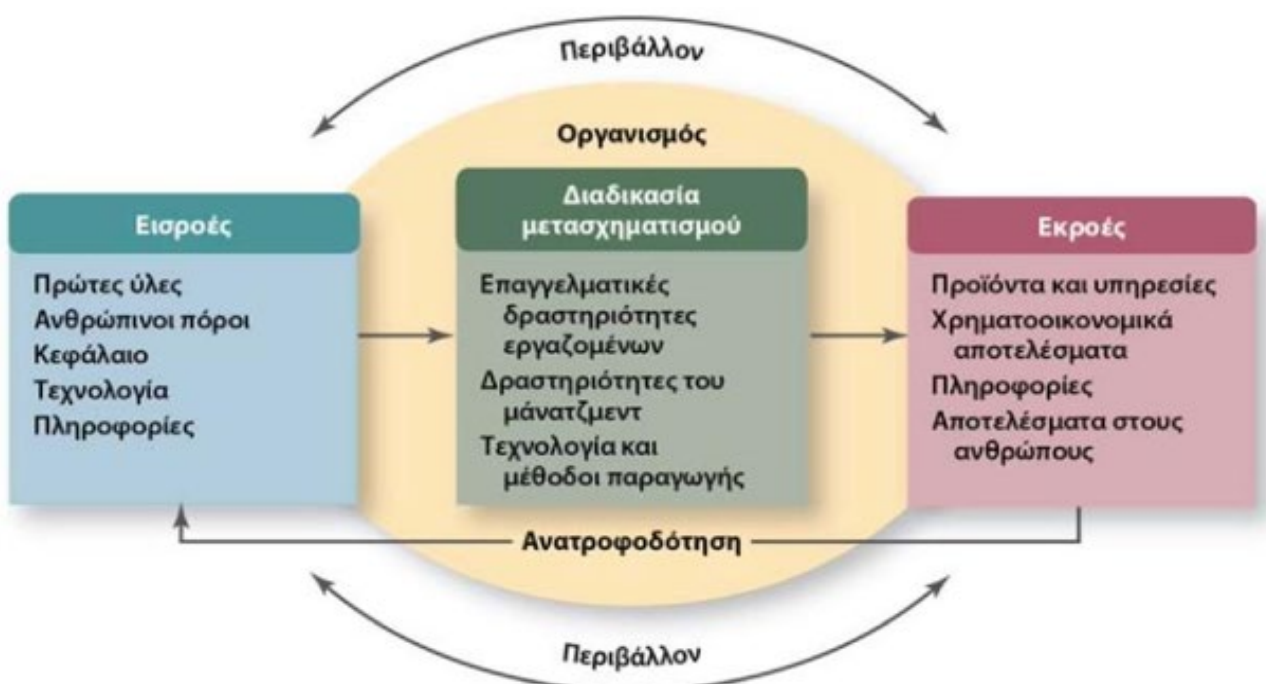
# 1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Σύγχρονη επιχείρηση

## 1.1. Το περιβάλλον της επιχείρησης

### 1.1.1. Έννοια και διοίκηση λειτουργιών

Οργανισμός είναι ένα σύνολο ανθρώπων που εργάζονται για να ολοκληρώσουν έναν κοινό σκοπό. Όταν αυτός ο σκοπός είναι οικονομικός τότε ο οργανισμός λέγεται επιχείρηση. Ο σκοπός κάθε επιχείρησης είναι κερδοσκοπικός με στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών. Η επιχείρηση αντιπροσωπεύει μια μορφή ανοιχτού συστήματος που βρίσκεται συνεχώς σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Δέχεται εισροές τις οποίες διαμέσου της παραγωγικής διαδικασίας μετατρέπει σε εκροές (Κ. Μ. Τζωρτζάκης, 2019).

Η Διοίκηση Λειτουργιών είναι μια διοικητική διαδικασία που αντιπροσωπεύει ένα βασικό σκέλος κάθε επιχειρησιακής δραστηριότητας και αποτελεί έναν βασικό πυλώνα ανεξαρτήτως του μεγέθους της επιχείρησης. Μέσω αυτής συντονίζεται και πραγματοποιείται ο προγραμματισμός, η οργάνωση καθώς και ο έλεγχος των πόρων που είναι απαραίτητοι για την παραγωγή των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης αλλά και ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.



Κύριες δραστηριότητες της διοίκησης λειτουργιών είναι:

- Ο σχεδιασμός των προϊόντων και υπηρεσιών
- Ο προσδιορισμός των πόρων που απαιτούνται (πρώτες ύλες, τεχνολογία, ανθρώπινο δυναμικό, κ.α.)
- Ο προγραμματισμός της παραγωγής αλλά και των διαδικασιών
- Η οργάνωση του εξοπλισμού
- Η διαχείριση των αποθεμάτων
- Ο ποιοτικός έλεγχος
- Ο σχεδιασμός των απαραίτητων εργασιών και διαδικασιών

Αυτές οι διεργασίες της διοίκησης λειτουργιών όπως και οι αποφάσεις που προκύπτουν από αυτές, έχουν μεγάλη αλληλεπίδραση πάνω στην επιχείρηση. Για αυτόν τον λόγο πρέπει να συγχρονίζονται με προσοχή, έτσι ώστε να ακολουθούν οπωσδήποτε την στρατηγική της επιχείρησης (*Russell & Taylor, 2001*).

### **1.1.2. Ανάλυση του περιβάλλοντος**

Η επιχείρηση βρίσκεται σε σχέση αλληλοεπιρροής και αλληλοεπίδρασης με το περιβάλλον, σαν πομπός και δέκτης. Για να επιτύχει τους στόχους της η επιχείρηση πρέπει να προσαρμοστεί στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται και να αναπτύσσεται στο πολιτικό, νομικό και πολιτιστικό πλαίσιο. Το περιβάλλον των επιχειρήσεων διαχωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό.

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τεχνολογικούς, χρηματοοικονομικούς και φυσικούς πόρους, που είναι σημαντικοί και απαραίτητοι για την επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει το τραπεζικό σύστημα, τους πελάτες, τους προμηθευτές και γενικότερα ότι είναι εκτός επιχειρησιακής οργάνωσης, όπως το νομικό και πολιτικό πλαίσιο λειτουργίας. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να γνωρίζουν και να προσαρμόζονται συνεχώς στις αλλαγές και στα νέα δεδομένα του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος (*Β. Παπαδάκης, 2016*).



Η **ανάλυση PEST-DG** είναι ένα στρατηγικό εργαλείο μάρκετινγκ για την σαφή κατανόηση του μακροπεριβάλλοντος μιας επιχείρησης καθώς και για την αξιολόγηση της επίδρασης που ασκείται σε αυτήν. Με

αυτό το εργαλείο δίνει μεγάλο βάρος στην κατανόηση της δομής του κλάδου, της ελκυστικότητας, του ανταγωνισμού, των δυνάμεων αλλαγής και των ευκαιριών της. Περιγράφει το πλαίσιο για την ανάλυση των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών μακροπεριβαλλοντικών παραγόντων (B. Παπαδάκης, 2016).

Παρακάτω θα αναλύσουμε συνοπτικά κάθε διάσταση:

#### **P** Πολιτικοί παράγοντες (Political Factors)

Πολιτικοί παράγοντες χαρακτηρίζονται οι επιρροές που ασκούνται μέσω των αποφάσεων της πολιτείας. Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν κυβερνητικούς κανονισμούς και νομοσχέδια που έχουν ψηφιστεί τα οποία η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη και να τηρήσει έτσι ώστε να μπορέσει να λειτουργήσει. Όπως για παράδειγμα τους περιβαλλοντολογικούς κανονισμούς, τις φορολογικές αναδιαρθρώσεις, τα νομοσχέδια που αφορούν την απασχόληση και τους εμπορικούς κανονισμούς. Η πολιτική σταθερότητα είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας για την ευημερία μιας επιχείρησης.

#### **E** Οικονομικοί παράγοντες (Economic Factors)

Οι οικονομικοί παράγοντες όπως τα επιτόκια, οι μισθοί, η συναλλαγματική ισοτιμία, το ποσοστό πληθωρισμού έχουν αντίκτυπο και επιπτώσεις στην αγοραστική δύναμη των πελατών αλλά και στο κόστος κεφαλαίου της εταιρίας.





### Κοινωνικοί παράγοντες (Social Factors)

Οι κοινωνικοπολιτιστικές δυνάμεις ασκούν επιρροή στον πολιτισμό κάθε κοινωνίας δρομολογώντας αλλαγές στην αγοραστική συμπεριφορά, στους κοινωνικούς κανόνες, στο ήθος και στον τρόπο ζωής των πολιτών. Οι κοινωνικοί παράγοντες εμπεριέχουν τις πολιτιστικές και δημογραφικές πλευρές του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος και έχουν επιπτώσεις στις ανάγκες των πελατών. Μερικά παραδείγματα είναι οι κανόνες υγείας, το ποσοστό αύξησης του πληθυσμού, η κατανομή ηλικίας, η έμφαση στην ασφάλεια.



### Τεχνολογικοί παράγοντες (Technological Factors)

Οι τεχνολογικές αλλαγές έχουν την δυνατότητα από την μία να οδηγούν σε νέες ευκαιρίες, αλλά και από την άλλη να παραμερίζουν προϊόντα ως ξεπερασμένα. Τεχνολογικοί παράγοντες όπως η αυτοματοποίηση ή η έρευνα και ανάπτυξη έχουν το πλεονέκτημα να μειώσουν τα εμπόδια εισόδου σε μια νέα αγορά καθώς και τα έξοδα παραγωγής, να αυξήσουν την ποιότητα των προϊόντων και να επηρεάσουν την αλυσίδα αξίας.



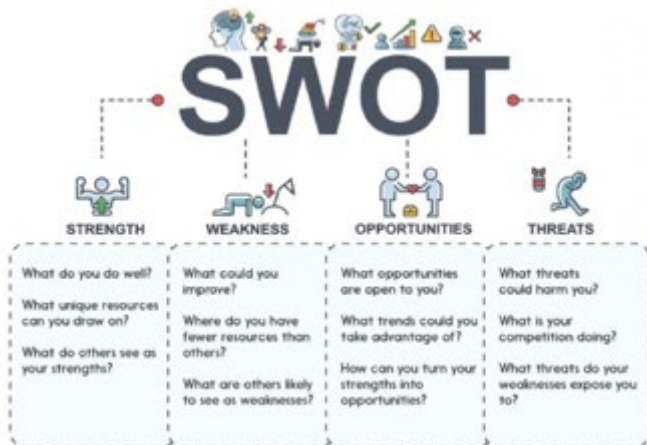
### Δημογραφικοί παράγοντες (Demographic Factors)

Τα Δημογραφικά ζητήματα όπως η δομή, η αστικοποίηση και οι μετακινήσεις του πληθυσμού καθώς και η πληθυσμιακή αύξηση αποτελούν σημαντικά θέματα για τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα στις υποανάπτυκτες χώρες παρατηρείται διαρκής αύξηση του πληθυσμού, ενώ αντίθετα στις ανεπτυγμένες χώρες διαρκής μείωση. Η γήρανση του πληθυσμού στις ανεπτυγμένες χώρες αλλά και η υπογεννητικότητα αποτελούν θέματα τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη από επιχειρήσεις στις αποφάσεις τους.



### Παγκόσμιοι παράγοντες (Global Factors)

Τις περασμένες δεκαετίες, η διεθνοποίηση της οικονομίας πραγματοποιήθηκε με ταχείς ρυθμούς. Στόχος των περισσότερων επιχειρήσεων είναι η ανάπτυξη στη διεθνή αγορά. Προκειμένου να ανταπεξέλθουν, απαιτείται διορατικότητα και προσεκτική παρατήρηση των εξελίξεων στις διεθνείς αγορές.



Μια άλλη μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι η **ανάλυση SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Είναι μια μέθοδος στρατηγικού σχεδιασμού που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας

εταιρίας, όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί ή που έχουν ως σκοπό την εκπλήρωσή τους. Σκοπός της ανάλυσης είναι να αναγνωριστούν οι παράγοντες που θα οδηγήσουν στην επιτυχία ή αποτυχία. Ο τελικός στόχος είναι να αντιμετωπισθούν και να μετατραπούν τα αδύνατα σε δυνατά σημεία καθώς και οι απειλές σε ευκαιρίες (Β. Παπαδάκης, 2016).

### Εσωτερική ανάλυση περιβάλλοντος:

Δυνατά σημεία –  
Strengths

S

**Strengths (δυνατά σημεία)** Τα δυνατά σημεία είναι οι θετικές πτυχές, τα προτερήματα και οι ικανότητες που παρέχουν στην επιχείρηση ένα σημαντικό πλεονέκτημα. Αυτές οι εσωτερικές ικανότητες μπορούν να βοηθήσουν την εταιρεία να πετύχει τους στόχους της. Δυνατά σημεία μπορεί να είναι η παρούσα θέση αγοράς, το μέγεθος της επιχείρησης, η δομή, η τεχνολογία, οι φυσικοί ή οικονομικοί πόροι, η φήμη κτλ.

Αδύναμα σημεία –  
Weaknesses

W

**Weaknesses (αδύναμα σημεία)** Τα αδύνατα σημεία είναι οι αρνητικές πτυχές, οι ανεπαρκείς ικανότητες, οι πόροι κ.α., όπου μπορούν να περιορίζουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Για να ελαχιστοποιηθεί ή να εξαλειφθεί η επίδρασή τους, η επιχείρηση πρέπει να μεταβεί σε διορθωτικές κινήσεις και να λάβει τα κατάλληλα μέτρα. Εσωτερικά αδύνατα σημεία που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να πετύχει τους στόχους της μπορούν να είναι η λειτουργία σε μια ιδιαίτερα στενή αγορά, ο παλαιωμένος τεχνολογικός εξοπλισμός, τα πάγια έξοδα, η γραφειοκρατική δομή, η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού.

## Εξωτερική ανάλυση περιβάλλοντος:

Ευκαιρίες –  
Opportunities



**Opportunities (Ευκαιρίες)** Συνήθως προκύπτουν ευκαιρίες από αλλαγές που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον. Η διοίκηση πρέπει να είναι ενήμερη και σε συνεχή ετοιμότητα, έτσι ώστε να μπορεί να αντιδράσει σε ενδεχόμενες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορεί να προκύψουν από μεταβολές στην αγορά, τεχνολογικές εξελίξεις, πολιτικές και νομοθετικές αποφάσεις ή αποτυχίες των ανταγωνιστών. Οι ευκαιρίες δίνουν την δυνατότητα στην επιχείρηση να εξελίξει και να βελτιώσει υπάρχουσες ιδιότητες, τεχνολογίες, προϊόντα / υπηρεσίες, εγκαταστάσεις, έτσι ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αυξήσει την κερδοφορία.

Απειλές –  
Threatens



**Threats (Απειλές)** Αλλαγές και εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον μπορούν να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην επιχείρηση, δημιουργώντας απειλές και επηρεάζοντας την αποτελεσματικότητά της σε διάφορους τομείς. Προκειμένου να εντοπισθούν προκλήσεις που προκύπτουν από δυσμενείς τάσεις ή εξελίξεις όπου μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των πωλήσεων και σαφώς μείωση της κερδοφορίας, η επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση και να λαμβάνει εγκαίρως μέτρα αντιμετώπισης.



Μέσω της ανάλυσης (SWOT) μπορούν αφενός να εντοπισθούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και αφετέρου να βρεθούν λύσεις για την εξάλειψή τους (B. Παπαδάκης, 2016).

## 1.2. Προγραμματισμός, οργανωτική δομή και σχεδιασμός

### 1.2.1. Προγραμματισμός



Η επιχείρηση ως οικονομικός οργανισμός ακολουθεί συγκεκριμένους και αντικειμενικούς στόχους. Αφενός την διεύρυνση του κύκλου εργασιών που αφορά τις πωλήσεις και τα έσοδα και αφετέρου την μείωση του συνολικού κόστους που αφορά τα έξοδα. Σαφώς οι

στόχοι αποσκοπούν στην επίτευξη και μεγιστοποίηση του κέρδους. Οι επιχειρήσεις της σημερινής εποχής παράλληλα με τον στόχο της μεγιστοποίησης του κέρδους συνακολουθούν με εξίσου μεγάλη βαρύτητα στόχους όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση (συνθήκες, κλίμα, αμοιβές), η συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο (συμβολή στην ευημερία), η ενίσχυση της δημόσιας οικονομίας (καταβολή φόρων), η ικανοποίηση των καταναλωτών, καθώς και οικολογική συνεισφορά (προγράμματα βιώσιμης ανάπτυξης). Το στρατηγικό πλάνο και ο προγραμματισμός κάθε επιχείρησης, έχει μακροπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους στόχους (Λ. Χυτήρης, 2013).

Ο προγραμματισμός είναι λειτουργία του μάνατζμεντ όπου κατευθύνει την επιχείρηση και είναι προαπαιτούμενος για το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας και βέβαια βασικό εργαλείο κάθε σύγχρονης επιχείρησης. Ο προγραμματισμός προετοιμάζει την επιχειρησιακή αλλαγή και λαμβάνει χώρα κατά κανόνα σε ετήσιο κύκλο δράσης. Περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση του παρελθόντος, καθορίζει την πορεία της επιχείρησης όπως και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων. Επίσης ο προγραμματισμός καθορίζει για κάθε επιχείρηση αντικειμενικούς στόχους, χαράζοντας την μελλοντική της πορεία. Ακολουθώντας αυτούς τους στόχους, θα μπορεί να προβεί στην υλοποίηση τους κατά το μέγιστο δυνατόν. Με λίγα λόγια ο προγραμματισμός συνδέει το παρόν με το μέλλον μιας επιχείρησης και είναι μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της. Ο προγραμματισμός αντικατοπτρίζει τεράστια χρησιμότητα για κάθε επιχείρηση διότι δίνει την δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, έτσι ώστε να υπάρχει προετοιμασία για μελλοντικά γεγονότα μειώνοντας το χάσμα μεταξύ λήψεων

αποφάσεων και αποτελεσμάτων. Παράλληλα αυξάνει την επικοινωνία μεταξύ των μονάδων της επιχείρησης, ευνοώντας έτσι την ανταγωνιστικότητα (Λ. Χυτήρης, 2013).

Συνοπτικά τα πλεονεκτήματα του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός της στρατηγικής και της πορείας δράσης, η προσφορά πληροφοριών και βέβαια η βοήθεια στον συντονισμό των μονάδων της επιχείρησης. Αντιθέτως μειονεκτήματα που προκύπτουν είναι το μεγάλο κόστος υιοθέτησης των προγραμμάτων όπως και η χρονοβόρα τυπική διαδικασία, που έχει ως αντίκτυπο τυχόν καθυστερήσεις όπως και μείωση του αυθορμητισμού. Η διαδικασία του προγραμματισμού αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα (Λ. Χυτήρης, 2013):

**Βήμα 1:** Ανάλυση του περιβάλλοντος και διατύπωση προτάσεων σχετικά με την περαιτέρω εξέλιξη της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

**Βήμα 2:** Χάραξη πολιτικής με καθορισμό των στόχων που θέλει να πετύχει η επιχείρηση, των κριτηρίων απόφασης αλλά και προκλήσεων που είναι σε σχέση εξάρτησης με τους στόχους.

**Βήμα 3:** Εύρεση όσον το δυνατόν περισσότερων εναλλακτικών λύσεων που οδηγούν στους καθορισμένους στόχους.

**Βήμα 4:** Επιλογή της λύσης με το καλύτερο αποτέλεσμα. Στην απόφαση πρέπει να ληφθεί υπόψη το κόστος όπως και το ρίσκο.

**Βήμα 5:** Καθορισμός πλάνου για την εφαρμογή των στόχων.

**Βήμα 6:** Αξιολόγηση της επίδοσης και συνεχή παρακολούθηση των αποτελεσμάτων έτσι ώστε σε περίπτωση διορθωτικών κινήσεων να μπορεί η επιχείρηση να πάρει έγκαιρα μέτρα αντιμετώπισης.

### 1.2.2. Οργάνωση και οργανωτική δομή



Ο όρος «οργάνωση» είναι ένας πολύπλοκος όρος, αν και έχουν δοθεί πολλαπλοί ορισμοί σχετικά με την οργάνωση των επιχειρήσεων. Στη περίπτωση που το εργατικό δυναμικό γνωρίζει τον αντικειμενικό σκοπό της επιχείρησης, τότε μπορούμε να πούμε ότι οργάνωση είναι η διαδικασία του καταμερισμού

των εργασιών μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων και τον συντονισμό των ενεργειών τους, έχοντας ως σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Λ. Χυτήρης, 2013).

Ο καταμερισμός της εργασίας έχει σημαντική σημασία για την επιχείρηση. Η σημασία του καταμερισμού εργασίας έχει παρατηρηθεί από την εποχή του Πλάτωνα που έγραψε ότι όταν οι άνθρωποι εξειδικεύονται σε συγκεκριμένα καθήκοντα ο χρόνος εκμάθησης και εφαρμογής μειώνεται, αναπτύσσονται καλύτερες επιδεξιότητες και επιτυγχάνεται μεγαλύτερη ταχύτητα στην εκτέλεση.

Ως οργανωτική δομή περιγράφεται η ανάπτυξη ενός πλαισίου από καθήκοντα και ευθύνες που συμβάλουν αποτελεσματικά στην αποδοτική λειτουργία κάθε επιχείρησης κατευθύνοντας έτσι τη συμπεριφορά ατόμων και μονάδων προς την εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί. Δομή και ιεραρχία δεν συμπίπτουν πάντοτε, υπάρχει όμως συσχέτιση μεταξύ των χαμηλών επιπέδων ιεραρχίας και των επιχειρήσεων που δίνουν βαρύτητα στη ποιότητα οργανισμών.

Προβλήματα δομής περιλαμβάνει η ισορροπία μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης λειτουργίας των μονάδων της επιχείρησης, το ενδεχόμενο η δομή της επιχείρησης να είναι βασικός παράγοντας της στρατηγικής και όχι το αντίστροφο καθιστά πρόκληση (Λ. Χυτήρης, 2013).

### 1.2.3. Οργανωτικός σχεδιασμός



Με την εφαρμογή του οργανωτικού σχεδιασμού καθορίζονται η εξειδίκευση μιας θέσης εργασίας, οι αρμοδιότητες όπως και η εξουσία που εμπεριέχει η συγκεκριμένη θέση και το εύρος ελέγχου μέσα στο οποίο πρέπει να δράσει ο συγκεκριμένος κάτοχος της θέσης. Στην ανάπτυξη της οργανωτικής δομής είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψη οι εξής παράγοντες (S. Robbins, M. Coulter, D. DeCenzo, 2017):

**Πρώτος παράγοντας:** Σαφή ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών έτσι ώστε να ορίζεται ξεκάθαρα ο εργασιακός ρόλος.

**Δεύτερος παράγοντας:** Διαχωρισμός της επιχείρησης σε συγκεκριμένες μονάδες με κατάλληλο πεδίο δράσης.

**Τρίτος παράγοντας:** Ίδρυση ιεραρχικών στρωμάτων για οργάνωση της επικοινωνίας, συντονισμό αποφάσεων, εκχώρηση αρμοδιοτήτων.

Μέσα από αυτήν την διαδικασία δημιουργείται το οργανόγραμμα της επιχείρησης, το οποίο έχει σημαντική σημασία για την λειτουργία της. Στο οργανόγραμμα απεικονίζεται η ιεραρχία της επιχείρησης και η αλυσίδα που χρησιμοποιείται για να ληφθούν αποφάσεις και να δρομολογηθούν εντολές.

Ο οργανωτικός σχεδιασμός διακρίνεται σε:

**Μηχανοκρατικός σχεδιασμός:** Δύσκαμπτη δομή, που χρησιμοποιεί μεθόδους για να πετύχει αποδοτικότητα με τη σύγκλιση εξειδικευμένων λειτουργιών σε ομάδες και με την υποβολή αυστηρών κατευθυντηρίων γραμμών.

**Οργανοκρατικός σχεδιασμός:** Εύκαμπτη δομή, που είναι εκ φύσεως καινοτόμος με μειωμένες γραφειοκρατικές τάσεις. Εστιάζει στην εξατομίκευση και στην οριζόντια αλλά και στην κάθετη επικοινωνία.

## 1.3. Επιχειρησιακές στρατηγικές και στρατηγικοί στόχοι

### 1.3.1. Επιχειρησιακές Στρατηγικές



Ο όρος «επιχειρησιακές στρατηγικές» έχει στενή σχέση με τους στόχους ενός οργανισμού και την επίτευξη τους. Σύμφωνα με τον *Michael J. Baker (1922)* η επιχειρησιακή στρατηγική είναι ένα μοντέλο των στόχων και των απαιτούμενων επιλογών δράσης για την επίτευξη αυτών με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να καθορίζουν το είδος της επιχείρησης ή το τι θέλει να είναι. Σύμφωνα με τους

*David J. Luck* και *O.C. Ferrell (1985)*, οι 4 κύριες αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν στο σχεδιασμό των στρατηγικών της επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

1. Καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων που θέλει να πετύχει η επιχείρηση.
2. Καθορισμός σε ποιους επιχειρηματικούς τομείς θέλει να κινηθεί η επιχείρηση (σκοπός και φύση).
3. Αποφάσεις για στρατηγικά προγράμματα και στρατηγικές εισόδου στους επιχειρηματικούς τομείς που έχουν επιλεχθεί.
4. Αποφάσεις για την κατανομή πόρων, δηλαδή το πως θα διανεμηθούν τα κεφάλαια στα επιλεγμένα αναπτυξιακά επιχειρησιακά προγράμματα.

### 1.3.2. Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης



Στην διαδικασία σχετικά με την απόφαση των επιχειρησιακών στόχων πρέπει να ληφθεί υπόψη η δομή της επιχείρησης και αν οι στόχοι έχουν επίδραση επάνω σε αυτήν όπως και παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Σε περίπτωση αλλαγής της

δομής, πρέπει να εξεταστεί με ακρίβεια ποιες θα είναι οι αλλαγές και ποιες οι επιπτώσεις αυτών θα έχουν αυτές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η ευελιξία στην



λήψη αποφάσεων είναι πολύ σημαντική. Η ποικιλομορφία των στόχων οδηγεί στη διασπορά και μειώνει τους επενδυτικούς κινδύνους. Στο στάδιο του προγραμματισμού η επιχείρηση οφείλει να ελέγξει την συμβατότητα μεταξύ των καθορισμένων στόχων, για να εντοπίσει πιθανά πλεονεκτήματα στον σχεδιασμό και στην υλοποίησή τους (B. Παπαδάκης, 2016).

Οι στρατηγικοί στόχοι ποικίλουν μεταξύ επιχειρήσεων. Ορισμένοι από αυτούς είναι:

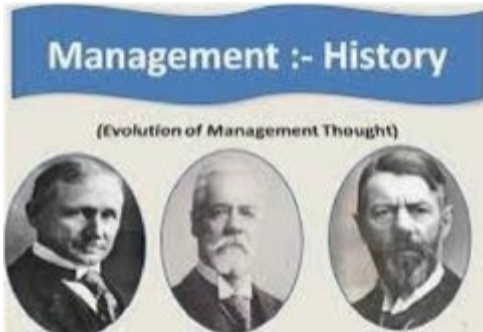
- Αύξηση της κερδοφορίας
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Δυσκολία πρόσβαση για νεοεισερχόμενους στην αγορά
- Μακροπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη ανάπτυξη

Στρατηγικοί στόχοι παίζουν σημαντικό ρόλο στην συνεχή ανάπτυξη κάθε επιχείρησης και είναι απαραίτητοι σε ανταγωνιστικές αγορές προκειμένου να εδραιωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Προγραμματισμένοι στόχοι όπως γεωγραφική επέκταση, τεχνολογική ανανέωση, βελτίωση της τεχνογνωσίας, εξαγορά εταιριών, στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις κ.α., οδηγούν σε ανάπτυξη και συντελούν στην ευημερία της επιχείρησης, επομένως και στην αύξηση των πωλήσεων και των κερδών. Κίνδυνος της γρήγορης ανάπτυξης είναι η υπερμεγέθυνση της επιχείρησης σε μικρό χρονικό διάστημα όπου μπορεί να οδηγήσει σε δύσκολη διαχείριση των πόρων της (B. Παπαδάκης, 2016).

Εκτός των γενικών στόχων της επιχείρησης πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι προβλέψεις των μανάτζερ.

## 2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Μάνατζμεντ

### 2.1. Ιστορική αναδρομή



Με την έννοια του μάνατζμεντ (διοίκηση) έχουν ασχοληθεί πολλοί συγγραφείς δίνοντας ορισμούς. Ως διοίκηση / μάνατζμεντ μπορούμε να περιγράψουμε τον συντονισμό όλων των παραγωγικών πόρων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτόν τον

ορισμό το μάνατζμεντ καθορίζεται βάση των καθηκόντων που πραγματοποιεί ο μάνατζερ (Λ. Χυτήρης, 2013).

Η *American Management Association* (1969) έθεσε ως ορισμό του μάνατζμεντ τις δραστηριότητες με τις οποίες ολοκληρώνεται ένας στόχος διαμέσου άλλων ανθρώπων. Ένας πιο καθιερωμένος ορισμός περιγράφει το μάνατζμεντ ως την παροχή προσωπικής εργασίας αλλά και εργασίας διαμέσου τρίτων για αφενός την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και αφετέρου των ατομικών στόχων.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι το μάνατζμεντ ως περιεχόμενο έχει μία ποικιλομορφία, δημιουργώντας ένα μείγμα δραστηριοτήτων που συμπεριλαμβάνουν μεταξύ άλλων, διοίκηση, ηγεσία, οργάνωση και διαχείριση.

Σύμφωνα με τον *Koontz, O' Donnel* και *Weihrich* (1984) το μάνατζμεντ είναι «επιστήμη και τέχνη ταυτόχρονα όπου το ένα δεν αποκλείει το άλλο, αντιθέτως το ένα συμπληρώνει το άλλο».

Ο *Peter Drucker* (1954) ισχυρίζεται ότι «το μάνατζμεντ είναι περισσότερο πρακτική, παρά επιστήμη».

Μελετώντας με ακρίβεια τις παραπάνω δηλώσεις, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι, όταν μιλάμε για μάνατζμεντ πρόκειται για μια «επιστήμη» που βασίζεται σε αρχές και αντικειμενικά δεδομένα και παράλληλα για «τέχνη» όπου η εφαρμογή της εξαρτάται από την δεξιότητα του μάνατζερ (Λ. Χυτήρης, 2013).

Ο μάνατζερ είναι ο «ιθύνων νους» της επιχείρησης που χειρίζεται επιδέξια τους πόρους της επιχείρησης, συντονίζοντας με δεξιότητα την εργασία και αξιοποιώντας αποτελεσματικά το κεφάλαιο.

Για τον διαχωρισμό του μάνατζμεντ σε διάφορες λειτουργίες επικρατούν διαφορετικές γνώμες και απόψεις. Ακολούθως θα δούμε ορισμένες γνώμες σημαντικών ερευνητών που υποστηρίζουν για τον διαχωρισμό των δραστηριοτήτων του μάνατζμεντ.

Ο *Fayol (1915)* όρισε ότι «στοιχεία της διοίκησης είναι η πρόβλεψη, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος».

Ο *Davis (1989)* βλέπει «τις λειτουργίες του μάνατζμεντ ως δημιουργικό προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο».

Ο *Dale (1969)* ισχυρίζεται ότι «τα στοιχεία της διοίκησης περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την στελέχωση, την διεύθυνση, τον έλεγχο, τις καινοτομίες και την εκπροσώπηση».

Οι *Massie & Douclas (1973)* υποστηρίζουν ότι είναι «η λήψη αποφάσεων, ο καθορισμός αντικειμενικών σκοπών, ο σχεδιασμός και χάραξη πολιτικής, η οργάνωση, η στελέχωση, η επικοινωνία, η ηγεσία και ο έλεγχος».

Ο *Albers (1974)* βλέπει «τον σχεδιασμό, την επικοινωνία, τον έλεγχο, την υποκίνηση και την ηγεσία».

Ο *Robbins (1976)* υποστηρίζει «τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και την αξιολόγηση».

Οι *Koontz, Donnel και Weihricn (1980)* περιέλαβαν «τον προγραμματισμό, την λήψη αποφάσεων, την οργάνωση, την στελέχωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο».

Βλέπουμε ότι οι διαφορές δεν είναι εξαιρετικά σπουδαιές, αντιθέτως υπάρχει πληθώρα κοινών σημείων μεταξύ τους.

## **2.2. Θεωρίες του Μάνατζμεντ**

Η προέλευση του μάνατζμεντ έχει ρίζες στην αρχαιότητα. Παρατηρώντας τον πολιτισμό των αρχαίων Αιγυπτίων θα διαπιστώσουμε ότι υπήρξε οργάνωση, ηγεσία, έλεγχος και σχεδιασμός για να γίνει εφικτή η κατασκευή των πυραμίδων. Κατασκευές που υποδομήθηκαν με περίπου 2,5 εκατομμύρια λίθους και με βάρος ανά λίθο 2,5 περίπου τόνους. Για να κατασκευαστούν χρειάστηκαν περίπου 100 χιλιάδες εργάτες και 20 χρόνια εργασίας. Φανερό ότι τέτοιες προκλήσεις δεν θα ήταν δυνατόν να γίνουν χωρίς την αποτελεσματική εφαρμογή από διοικητικές λειτουργίες.

### **2.2.1. Η προσέγγιση της επιστημονικής διοίκησης (Scientific Mgmt. Theory)**

Η προσέγγιση αυτή έκανε την εμφάνιση της το 1911 στην Αμερική από τον *Frederick Winslow Taylor* με την δημοσίευση «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ» η οποία τον καθιέρωσε ως πατέρα της επιστημονικής διοίκησης. Έχοντας ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας ο Taylor ανέπτυξε την δική του φιλοσοφία για τη διοίκηση. Ήταν ο πρώτος που χρονομέτρησε τους εργαζόμενους την ώρα της εργασίας τους, θεσπίζοντας «standards».

Χάρη στον Taylor άρχισε να γνωστοποιείται στο χώρο της εργασίας η έννοια του αυτοματισμού στις επιχειρήσεις. Η θεωρία του προσέφερε τη δυνατότητα βελτίωσης της παραγωγικότητας και οι απόψεις του έγιναν αποδεκτές σε διεθνή κλίμακα. Ο Taylor όμως δέχτηκε κριτική για τη θεωρία αυτή, δείχνοντας αδιαφορία για τις ανάγκες και την ψυχική κατάσταση των εργαζομένων (Λ. *Χυτήρης, 2021*).

Οι θεμελιώδεις αρχές του Taylor και της επιστημονικής προσέγγισης περιλαμβάνουν:

- Αντικατάσταση των εμπειρικών δεδομένων με την οργανωμένη γνώση που παρέχει η επιστήμη.

- Καθορισμό ενός μεγάλου όγκου εργασίας επί καθημερινής βάσης για κάθε εργαζόμενο.
- Τυποποιημένες συνθήκες εργασίας.
- Πρόσθετη αμοιβή για κάθε επιτυχία όπως και οικονομική ποινή σε περίπτωση αποτυχίας.
- Εξειδίκευση στις μεγάλες επιχειρήσεις.
- Επιτυχία αρμονίας στην ομαδική δράση όπως και συνεργασίας μεταξύ των εργαζόμενων.

Η προσέγγιση του Taylor συνεχίστηκε από τους Frank, Lillian, Gilberth, Gantt και Fayol (1915) προς νέες κατευθύνσεις.

### **2.2.2. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς (Human Relation Theory)**

Η προσέγγιση της συμπεριφοράς εμφανίζεται περίπου το 1930 και είχε επιρροές από την θεωρία συμπεριφορισμού του Skinner. Ιδιαίτερη συμβολή είχαν οι Mayo, Roethlisberger όπως επίσης και ο Dickson. Η θεωρία προσέγγισης της συμπεριφοράς, επικεντρώνεται σε επιστημονικές μεθόδους πάνω στον εργαζόμενο και ειδικά πάνω στην ικανοποίηση και προώθηση του όπως και στο ηθικό της ομάδας, μετατοπίζοντας τη βαρύτητα στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Συγκεκριμένα πιστεύει ότι, η παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού αυξάνεται στην περίπτωση που ικανοποιηθούν οι κοινωνικές ανάγκες του στον χώρο που εργάζεται. Αυτό μπορεί να υλοποιηθεί προσφέροντας ευκαιρίες για κοινωνικές επαφές, αντιμετωπίζοντας το με σεβασμό και με την συμβολή του στην διαδικασία λήψης αποφάσεων (Λ. Χυτήρης, 2021).

Μετά από έρευνα σε διάφορες επιχειρήσεις ο Mayo και οι συνεργάτες του κατέληξαν στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Οι κοινωνικοί παράγοντες των ομάδων κάθε επιχείρησης έχουν βασική επιρροή στην συμπεριφορά των εργαζόμενων στην εργασία.

- Οι οικονομικοί παράγοντες σε σχέση με τους συναισθηματικούς παράγοντες των εργαζόμενων, έχουν μικρότερη σημασία.
- Η βελτίωση των σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης μέσα από προσωπική συνεργασία και επικοινωνία, έχει ως αντίκτυπο την αύξηση της παραγωγικότητας και της παρακίνησης.

### **2.2.3. Η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης (Mgmt. Science Theory)**

Η προσέγγιση αυτή παρουσιάζεται στον 2<sup>ο</sup> παγκόσμιο πόλεμο με τις προσπάθειες των στρατιωτικών να βρουν λύσεις πάνω σε επιχειρησιακά προβλήματα. Μετά το τέλος του πολέμου η διοίκηση συνεχίζει να λύνει τα προβλήματα της με την συμμετοχή επιστημονικής βοήθειας μαθηματικών, οικονομολόγων και ψυχολόγων, βελτιώνοντας την συγκεκριμένη προσέγγιση. Την ευθύνη για την λήψη αποφάσεων φέρουν οι μάνατζερ, χρησιμοποιώντας τις τεκμηριωμένες μελέτες και προτάσεις των επιστημόνων (*Λ. Χυτήρης, 2021*).

Συνοπτικά η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης αποσκοπούσε στην βελτίωση της συνολικής διοικητικής διαδικασίας, κάνοντας χρήση της επιχειρησιακής έρευνας (ανάπτυξη και αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων), όπως και των γνώσεων ειδικευμένων επιστημόνων και ιδιαίτερα μαθηματικών (*F. Taylor, 1856-1915*).

### **2.2.4. Η συστημική προσέγγιση (System Theory)**

Η συστημική προσέγγιση εξελίχθηκε τη δεκαετία 1960 και εκτιμάται ως μία από τις σημαντικότερες θεωρίες στο χώρο της διοίκησης. Βάση αυτής μπορούμε να κατανοήσουμε τη λειτουργία μιας ολότητας, θεωρώντας την ως ένα σύστημα ποικίλων αλληλεξαρτώμενων μελών. Το σύστημα λαμβάνει ως εισροές εξωτερικά ερεθίσματα, τα οποία επεξεργάζεται και δημιουργεί αποτελέσματα ανάλογα με δυνατότητες και ικανότητες που παρέχουν τα μέλη του. Τα 3 κύρια χαρακτηριστικά της είναι, η ανατροφοδότηση, η ισορροπία και η προσαρμογή (*Dalin, 2005*).

### **2.2.5. Διοίκηση Ολικής ποιότητας (Total Quality Management)**

Η πίεση για βελτίωση της ποιότητας έκαναν επείγουσα την ανάγκη για μια τεκμηριωμένη αποτελεσματικότητα και ποιότητα των υπηρεσιών. Εντός του πλαισίου αυτών των αναγκών αναπτύχθηκε η διοίκηση ολικής ποιότητας.

Οι βασικές εκτιμήσεις αυτής της προσέγγισης είναι:

- Η ποιότητα, η οποία είναι ο καρπός μιας διαρκούς και δημιουργικής διαδικασίας, που εστιάζεται στη διαρκή βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας για τον πελάτη.
- Η εκπαίδευση, όπου είναι απαραίτητη η παροχή και συμμετοχή των εργαζομένων σε συνεχή εκπαίδευση, ώστε να μπορούν να συμμετέχουν στις διαδικασίες διοίκησης και βελτίωσης των προϊόντων / υπηρεσιών.
- Η διοίκηση όπου πρέπει να στηρίζεται σε τεκμηριωμένα δεδομένα και επιστημονικές μελέτες

Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται σε μια φιλοσοφία που θέτει τον άνθρωπο στο επίκεντρο και προϋποθέτει ότι οι άνθρωποι είναι ικανοί και πρόθυμοι να προσφέρουν ποιοτική εργασία και ότι αξίζουν σεβασμό. Το ενδιαφέρον εστιάζεται αφενός στη βελτίωση της ποιότητας και αφετέρου στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, η οποία καθίσταται ως παράγοντας στρατηγικής σημασίας. Η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικότερα με την προσπάθεια να αποφευχθούν τα σφάλματα αντί να διορθωθούν (*Evans & Lindsay, The Management and Control of Quality, 2005*).

### 2.2.6. Προσέγγιση γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης

Ο Γερμανός κοινωνιολόγος *Max Weber* (1864-1920) ανέπτυξε την γραφειοκρατική αντίληψη της διοίκησης. Αποτελεί μια θεωρία των δομών εξουσίας και περιγράφει τις δραστηριότητες στις επιχειρήσεις με βάση τις σχέσεις εξουσίας.

Ο Weber διατύπωσε την άποψη ότι η συμμόρφωση των εργαζομένων με τους κανόνες της επιχείρησης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της. Σύμφωνα με τον Weber, η υποταγή στους κανόνες της επιχείρησης είναι απαραίτητη. Οι απόψεις του επηρέασαν σημαντικά το έργο των διοικητικών στελεχών μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο.

### 2.3. Ορισμός του Μάνατζμεντ



Διοίκηση είναι ο τρόπος συνεργασίας με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού και των μελών του.

- Δίνει μεγάλη βαρύτητα στο ρολό των εργαζόμενων στον οργανισμό.
- Εστιάζει την προσοχή στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή στους στόχους και όχι μόνο στα πράγματα ή τις δραστηριότητες.
- Εκπροσωπεί την άποψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών πρέπει να συνδέεται με τους στόχους του οργανισμού.

Για την ορθή λειτουργία ενός οργανισμού, υπάρχουν ποικίλοι κανονισμοί που πρέπει να ακολουθούνται. Μεταξύ άλλων, οι εν λόγω κανονισμοί καθορίζουν την επιλογή ορισμένων μελών ως υπεύθυνους, στους οποίους ανατίθεται η εξουσία να κατευθύνουν, να συντονίζουν και να ελέγχουν τις δραστηριότητες του



συνόλου που διευθύνουν. Αυτοί οι υπεύθυνοι εντός της εταιρείας είναι οι μάνατζερ / τα διοικητικά στελέχη.

Ο μάνατζερ σε μια επιχείρηση, πρέπει επομένως να έχει υφισταμένους και να τους καθοδηγεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (Λ. Χυτήρης, 2021).

Με την πάροδο του χρόνου σημειώθηκε εξέλιξη της έννοιας του «Μάνατζμεντ». Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε ορισμένους ορισμούς που επικράτησαν κατά καιρούς:

(*American Management Association, 1969*) «Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα με την οποία επιτυγχάνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων».

Αυτός ο ορισμός είναι ο απλούστερος που εντοπίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία και εξηγεί ότι, όσοι διοικούν οργανισμούς ασχολούνται με την εκχώρηση της εργασίας που πρέπει να πραγματοποιηθεί από άλλους και όχι με την εκπλήρωση της εργασίας από τους ίδιους. Δηλαδή, προετοιμάζουν και ελέγχουν την επιτυχία των στόχων του οργανισμού και προσδιορίζουν τις δραστηριότητες που πρέπει να αναλάβουν οι άλλοι.

(*Massie, 1979*) «Το σύνολο διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα».

Εδώ, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο και την οργάνωση μιας ομάδας εργαζομένων, ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία των στόχων τους. Αυτό σημαίνει εξισορρόπηση των αντικρουόμενων συμφερόντων και πιέσεων εντός του οργανισμού, επίτευξη μιας συναφούς επιτυχίας σε όλους τους στόχους, εξασφάλιση της ελαχιστοποίησης της σπατάλης πόρων και της μείωσης των διαφορών.



**Η οργάνωση** αποτελεί τη διαδικασία της ορθολογικής ομαδοποίησης των καθηκόντων σε έναν εργασιακό χώρο και της οριοθέτησης της εξουσίας, καθώς και της ευθύνης κάθε θέσεως, για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός (Λ. Χυτήρης, 2013).

**Η στελέχωση** είναι ένα από τα κύρια καθήκοντα του ανώτατου μάνατζερ, έτσι ώστε να μπορέσει να διασφαλιστεί η κάλυψη όλων των διοικητικών θέσεων με το κατάλληλο προσωπικό. Τα στελέχη αυτά θεωρούνται μεσαία / κατώτερα και ο αριθμός τους εξαρτάται από την δομή και το μέγεθος του οργανισμού. Η σημασία της στελέχωσης γίνεται σαφής όταν ληφθεί υπόψη ότι ακόμη και ο καλύτερος σχεδιασμός στην καλύτερα οργανωμένη ομάδα δεν μπορεί να αποδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα εάν δεν υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να καλυφθούν οι θέσεις που προσδιορίστηκαν κατά τη δημιουργία της οργανωτικής δομής, ιδίως οι διευθυντικές θέσεις, με άτομα των οποίων τα προσόντα εξασφαλίζουν την εκπλήρωση των αντίστοιχων καθηκόντων στο μέγιστο δυνατό βαθμό (Λ. Χυτήρης, 2013).

**Η διεύθυνση** περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες του μάνατζερ για την παρακίνηση και τον συγχρονισμό του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, ώστε όλες οι προσπάθειες να αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Λ. Χυτήρης, 2013).

**Ο έλεγχος** είναι ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα κάθε μάνατζερ. Ο μάνατζερ ασκεί έλεγχο τόσο προσωπικά όσο και μέσω του εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης που απαρτίζεται από εξουσιοδοτημένο προσωπικό, λειτουργώντας σε δύο επίπεδα (προληπτικά και κατασταλτικά). Μέσω της εφαρμογής των ελέγχων, είναι δυνατόν όχι μόνο να εντοπιστούν λανθασμένες πράξεις και παραλείψεις, αλλά να προσδιοριστεί η απόδοση και η επιβράβευση της εργασίας (Λ. Χυτήρης, 2013).

Για να είναι ένας μάνατζερ επιτυχής θα πρέπει να διαθέτει όσο το δυνατόν περισσότερες έμφυτες και επίκτητες θετικές ιδιότητες. Δηλαδή να είναι:

- Καθοδηγητικός, να είναι διαθέσιμος όταν χρειαστεί να μπορεί να αντιμετωπίζει τα προβλήματα και να προτείνει λύσεις, να συμβουλεύει και να ασκεί θετική επιρροή μεταδίδοντας τον ενθουσιασμό του.
- Ευφυής, να προβληματίζεται για το πώς μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα των υπαλλήλων αλλά και το πώς να τους επιβραβεύσει ανάλογα.
- Πειθαρχημένος, να είναι καλός ακροατής και να ηγείται με το παράδειγμα του.
- Αντικειμενικός, να είναι δίκαιος, να χειρίζεται όλους τους υφιστάμενους με σεβασμό και να είναι επικοινωνιακός με όλο το εργατικό δυναμικό.
- Διορατικός στις προβλέψεις του και να έχει ορθή κρίση για τις αποφάσεις του.
- Ψύχραιμος, να μπορεί να αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις ήρεμα.
- Γνώστης του αντικειμένου του με γενική παιδεία.
- Επιτυχής, βάζοντας πάνω από όλα τους στόχους της επιχείρησης.
- Αποφασιστικός, δραστήριος, να εμπιστεύεται τους υπαλλήλους του και να αναγνωρίζει την εργασία τους.

## 2.5. Η σημασία του μάνατζμεντ για την σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων



Διοίκηση είναι η συνεργασία με άλλους ανθρώπους για την επίτευξη τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν (Λ. Χυτήρης, 2013).

Τα πιο σημαντικά στοιχεία της διοίκησης είναι:

- **Αποδοτικότητα:** η σχέση μεταξύ εισροών και εκροών.
- **Αποτελεσματικότητα:** ορθή εκτέλεση των αναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων.

Κάθε επιχείρηση έχει μια αποστολή και ένα σύνολο στόχων που αιτιολογούν την οικονομική της δραστηριότητα. Η βιωσιμότητα, η αποτελεσματικότητα και η εξέλιξη της επιτυγχάνονται μέσω της παραγωγής απτών ή άυλων αγαθών, που προσφέρει για την εξυπηρέτηση των καταναλωτικών αναγκών. Η διοίκηση είναι ο συνδεδετικός κρίκος για την επιτυχή εκπλήρωση αυτής της αποστολής.

**Η αποδοτικότητα** και η μακροβιότητα μιας επιχείρησης είναι στόχοι που βρίσκονται στο επίκεντρο των ενεργειών της και γίνονται πιο συγκεκριμένοι όταν αφορούν, την αύξηση της αποδοτικότητας των πωλήσεων, της αποτελεσματικότητας του κεφαλαίου, της κερδοφορίας, του κύκλου εργασιών, την ικανοποίηση των εργαζομένων από το αντικείμενο απασχόλησης, της βελτίωσης των συνθηκών απασχόλησης και της μείωσης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων (Λ. Χυτήρης, 2013).

**Η αποτελεσματικότητα** μιας επιχείρησης αξιολογείται συνήθως από την επίτευξη των στόχων της, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται οι οικονομικοί και οι κοινωνικοί. Συνεπώς, υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας και της επιβίωσης μιας επιχείρησης, διότι μια επιχείρηση δεν θα είναι βιώσιμη για μεγάλο χρονικό διάστημα εάν δεν επιτυγχάνει τους οικονομικούς της στόχους και ταυτόχρονα δεν εκπληρώνει την κοινωνική της αποστολή. Ωστόσο, κάθε

επιχείρηση προσπαθεί όχι μόνο να έχει επαρκή κερδοφορία για να διασφαλίσει την επιβίωση και την ανάπτυξη της, αλλά και να μεγιστοποιήσει τα κεφάλαια της. Μεγιστοποίηση του κεφαλαίου για μια επιχείρηση σημαίνει να επιτύχει την υψηλότερη απόδοση του κέρδους και των παραγωγικών πόρων της. Υπάρχει όμως περίπτωση η επιχείρηση να θυσιάσει βραχυπρόθεσμα κέρδη για να μπορέσει να πετύχει υψηλότερα συνολικά κέρδη μακροπρόθεσμα. Σε αυτήν την εκτίμηση πρέπει ωστόσο να συμπεριληφθούν και τα κοινωνικά οφέλη που επιτυγχάνονται από την λειτουργία της επιχείρησης. Όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συστηματικά τους παραγωγικούς πόρους για την επίτευξη των οικονομικών και κοινωνικών τους στόχων. Ταυτόχρονα οι στόχοι αυτοί εξαρτώνται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι συνιστούν αντίστοιχα το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους ανθρώπινους πόρους και διάφορους άλλους οικονομικούς και φυσικούς συντελεστές που λαμβάνονται υπόψη σε σχέση με τις αποφάσεις. Οι μεταβλητές αυτές υπόκεινται δηλαδή στον άμεσο έλεγχο της επιχείρησης.

Το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή οι εξωτερικοί παράγοντες που επιδρούν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, είναι η πολιτική του κράτους, η απαίτηση των καταναλωτών, οι δράσεις των συναγωνιστών, οι επιλογές των χορηγών, το προσφερόμενο ανθρώπινο δυναμικό, η ισχύουσα νομοθεσία, οι τεχνολογικές αλλαγές, οι υπάρχον προμηθευτές. Μεταβλητές δηλαδή, που επηρεάζουν αποφασιστικά τη δράση της επιχείρησης και δεν υπόκεινται στον άμεσο έλεγχο της. Στο πλαίσιο της συστηματικής προσέγγισης στη θεωρία της διοικητικής επιστήμης, η επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως ανοικτό σύστημα, με την έννοια ότι αποτελεί ένα σύνολο στοιχείων που βρίσκονται υπό τον άμεσο ή έμμεσο έλεγχο της επιχείρησης και είναι δυναμικά αλληλοεξαρτώμενα μεταξύ τους και με στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος. Προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης, τα στοιχεία του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να αλληλοεπιδρούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ταυτόχρονα να μπορεί να πληρείται η βασική οικονομική αρχή, η οποία είναι η επίτευξη του μεγαλύτερου αποτελέσματος με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος. Αν αντιμετωπίσουμε την

επιχείρηση ως ένα ανοικτό σύστημα στο οποίο οι εισροές (χρηματοοικονομικοί, φυσικοί και ανθρώπινοι πόροι) που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον μετατρέπονται μέσω μιας διαδικασίας επεξεργασίας (παραγωγή) σε εκροές (προϊόντα και υπηρεσίες), οι οποίες με τη σειρά τους προσφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον, γίνεται σαφής η ανάγκη διοίκησης της επιχείρησης.

Η διοίκηση αποσκοπεί στον αποδοτικό συγχρονισμό όλων των ενεργειών που σχετίζονται με αυτήν την μετατροπή των εισροών σε εκροές, με την πρόγνωση και την επιρροή των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι δραστηριότητες της επιχείρησης είναι αποτελεσματικές εάν η αξία των εκροών είναι μεγαλύτερη από την αξία των εισροών. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, η επιχείρηση πρέπει να ενεργεί ορθολογικά, δηλαδή να διοικείται σύμφωνα με τη βασική οικονομική αρχή. Η προσήλωση στο μέγιστο αποτέλεσμα με το χαμηλότερο κόστος παραπέμπει σε ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία, όπως αύξηση των εσόδων και του μεριδίου αγοράς, καταξίωση των εργαζομένων, αναβάθμιση του χώρου εργασίας, περιορισμός των εργασιακών συγκρούσεων, ασφαλείς συνθήκες εργασίας, περιορισμός της ρύπανσης.

Συνεπώς, μια επιχείρηση ενεργεί αποτελεσματικά όταν η διοίκηση της εξασφαλίζει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (π.χ. κέρδη, ανάπτυξη, ικανοποίηση των εργαζομένων, μακροβιότητα και κοινωνική ευθύνη) με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (π.χ. μείωση της σπατάλης των υλών, ελαχιστοποίηση της ρύπανσης). Η ευθύνη για την αποτελεσματική διαχείριση της επιχείρησης βρίσκεται στη διοίκηση, η οποία δρα με στόχο την επίτευξη θετικών ποσοτικών αποτελεσμάτων για την επιχείρηση αλλά και για το κοινωνικό σύνολο. Επομένως, η διοίκηση μιας επιχείρησης λαμβάνει μέτρα όπως την λήψη ορθολογικών αποφάσεων, τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας, τον προγραμματισμό και την οργάνωση της εργασίας, την καθοδήγηση των εργαζομένων που εκτελούν την εργασία και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων. Αυτές οι διοικητικές ενέργειες εγγυώνται ένα ευνοϊκό εσωτερικό περιβάλλον για τη λειτουργία της επιχείρησης, ώστε να μπορεί να αντλεί τους κατάλληλους πόρους (εισροές) από το εξωτερικό περιβάλλον και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες (εκροές) για την επίτευξη των οικονομικών και κοινωνικών της στόχων (Λ. Χυτήρης, 2013).

### 3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Λήψη αποφάσεων με πληροφοριακά συστήματα

#### 3.1. Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων



Η λήψη αποφάσεων προσδιορίζεται από καταστάσεις που σχετίζονται με παράγοντες σαφείς, ασαφείς αλλά και τέτοιους που εγκυμονούν κινδύνους. Ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων είναι εμφανής σε κάθε επιχείρηση λόγω των απαιτούμενων αποφάσεων που καλούνται να παρθούν. Για το σκοπό αυτό υφίστανται

διάφορες εκδοχές που αποσκοπούν στην καλύτερη δυνατή επιλογή λύσης. Η δομή και η λειτουργία των επιχειρήσεων παρουσιάζουν σήμερα διαφορές που οφείλονται στην τεχνολογική εξέλιξη (Λ. Χυτήρης, 2013). Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι πολλές καινοτόμες επιχειρήσεις τεχνολογίας (Google, Amazon, Oracle), οι οποίες έχουν δαπανήσει την τελευταία δεκαετία το μεγαλύτερο κομμάτι των επενδύσεων τους σε εξοπλισμό, λογισμικό και συναφείς τεχνολογίες για την επιτυχή λειτουργία των επιχειρήσεως τους.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει καταστεί σημαντικός παράγοντας για τη διαμόρφωση των επενδύσεων σε κερδοφορία. Η κινητή τηλεφωνία, οι εφαρμογές του World Wide Web με τις αντίστοιχες μηχανές αναζήτησης, εφαρμόζονται στην καθημερινή αναζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών. Οι αλυσίδες εφοδιασμού έγιναν εξαιρετικά ταχείες και οι επιχειρήσεις έγιναν ανταγωνιστικότερες. Πληθώρα τραπεζικών συναλλαγών πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά και οι περισσότεροι αναγνώστες ενημερώνονται πλέον μέσω του διαδικτύου, γεγονός που μείωσε σημαντικά τις πωλήσεις έντυπων εφημερίδων και περιοδικών. Αυτό είχε ως άμεσο αντίκτυπο την αλλαγή των εργασιακών προτύπων και της επαγγελματικής καριέρας.

Σε μία δήλωση του ο δημοσιογράφος *Thomas L. Friedman* (2005) γράφει ότι «[The World Is Flat](#)». Πετυχημένα με αυτήν την πρόταση, εξέφρασε την ιδιαίτερη σημασία της ραγδαίας εξέλιξης του ίντερνετ και της παγκοσμιοποίησης, καθώς το ίντερνετ και η επικοινωνία γενικότερα σε διεθνές επίπεδο έχουν οδηγήσει σε



μείωση του κόστους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, καθώς η διαδικτυακή επικοινωνία διατίθεται δωρεάν και χωρίς σύνορα.

Οι επιχειρήσεις μπορούν πλέον να προωθήσουν τις δραστηριότητες τους σε παγκόσμιο επίπεδο χωρίς πρόσθετη οικονομική επιβάρυνση ή επανασχεδιασμό των πληροφοριακών τους συστημάτων.

Αυτό σημαίνει ότι τα πληροφοριακά συστήματα είναι ένα εργαλείο για τις επιχειρήσεις, που τους επιτρέπει να επιτύχουν αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην παγκόσμια αγορά και κατά συνέπεια την αύξηση των κερδών τους.

## 3.2. Διαδικασία και στάδια λήψης αποφάσεων στην επιχείρηση

### 3.2.1. Διαδικασία λήψης αποφάσεων



Ο ορισμός της απόφασης αποτελεί το αποτέλεσμα μιας επιλογής. Στην επιχειρησιακή ζωή συμβαίνουν συχνά γεγονότα που πρέπει να διαχειριστούν με την λήψη

διαφόρων αποφάσεων. Τα γεγονότα αυτά μπορεί να είναι τόσο θετικά όσο και αρνητικά, με ανάλογες θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση. Τα θετικά γεγονότα δημιουργούν κατά κανόνα ευκαιρίες που πρέπει να αξιοποιηθούν, σε αντίθεση τα αρνητικά γεγονότα προκαλούν προβλήματα και απειλές που πρέπει να καταπολεμηθούν.

Εκτός από γεγονότα, υπάρχουν όμως και καταστάσεις γενικού χαρακτήρα που επιβάλλουν τη λήψη αποφάσεων, προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό μέγιστο αποτέλεσμα με τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο. Είναι εξαιρετικά σπουδαίο για τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις στο συντομότερο δυνατό χρονικό διάστημα. Στη λήψη των σωστών αποφάσεων τα πληροφοριακά συστήματα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο, καθώς μειώνουν σημαντικά το χρόνο αντίδρασης (Λ. Χυτήρης, 2013).

### 3.2.2. Στάδια λήψης αποφάσεων

Για να ληφθούν οι αποφάσεις ακολουθούνται τα παρακάτω έξι βασικά στάδια (Λ. Χυτήρης, 2021).



#### Στάδιο 1: Εντοπισμός και διάγνωση του προβλήματος

Αυτό το στάδιο, χωρίζεται σε πέντε φάσεις. Απαιτείται συνέπεια και σωστή προσαρμογή στην εκάστοτε κατάσταση, προκειμένου να επιτευχθεί μια σωστή και βιώσιμη λύση του προβλήματος. Οι φάσεις είναι η διερεύνηση και ο προσδιορισμός του προβλήματος, η συλλογή των δεδομένων που είναι απαραίτητα για τη λήψη απόφασης, η διερεύνηση των αιτιών του πραγματικού προβλήματος, η εξακρίβωση του τι απαιτείται για μια ικανοποιητική λύση και η διερεύνηση του ποιοι είναι οι περιορισμοί και οι δεσμεύσεις μιας λύσης.

#### Στάδιο 2: Προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων

Σε αυτό το στάδιο, προσδιορίζεται το μέγιστο δυνατό πλήθος εναλλακτικών λύσεων, χωρίς να έχουν αυτές αξιολογηθεί. Ο αριθμός των εναλλακτικών λύσεων που συλλέγονται επιτυχώς οφείλονται στην πείρα και τις ικανότητες της ομάδας. Η χρησιμότητα της εμπειρίας ελαττώνεται στην περίπτωση που τα προβλήματα δεν επαναλαμβάνονται, αλλά απορρέουν από διαφορετικές καταστάσεις.

### Στάδιο 3: Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων

Για την ανάλυση και την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων χρησιμοποιούνται διάφορες ποσοτικές μέθοδοι. Η ομάδα πρέπει να φροντίσει ιδιαίτερα, να διασφαλίσει την μη προσωρινότητα των λύσεων, την ύπαρξή τους εντός των αποδεκτών ορίων και περιορισμών που έχουν καθοριστεί και τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε λύσης.

### Στάδιο 4 και 5: Επιλογή και πραγματοποίηση της καλύτερης δυνατής λύσης

Το στάδιο αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό, καθώς πρόκειται για την εφαρμογή της απόφασης, η οποία συνοδεύεται από σχέδιο δράσης και σχέδιο δημοσιοποίησης της απόφασης. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν επίσης να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποδοχή τους μέσω μιας σαφούς διαδικασίας.

### Στάδιο 6: Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας

Σε αυτό το βήμα, η επιλεγμένη εναλλακτική λύση αξιολογείται για τον εντοπισμό προβλημάτων, που τυχόν έχουν προκύψει κατά την εφαρμογή της λύσης προκειμένου να αντιμετωπιστούν. Η επίλυση πιθανών προβλημάτων μπορεί να αφορά τους πόρους που πρέπει να χορηγηθούν από την επιχείρηση, το σχέδιο υλοποίησης ή τις αρμοδιότητες που πρέπει να εκχωρηθούν στη διοικητική ομάδα και στους εργαζόμενους.

## 3.3. Είδη επιχειρηματικών αποφάσεων



Οι δύο κύριες κατηγορίες επιχειρηματικών αποφάσεων διακρίνονται σε προγραμματισμένες και μη προγραμματισμένες.

**Οι προγραμματιζόμενες αποφάσεις** αποτελούν συνήθεις λύσεις που έχουν μακρά περίοδο ισχύος και δεν απαιτούν σημαντική

παρέμβαση, καθώς διαχειρίζονται θέματα με συγκεκριμένες διεργασίες (Asefeh Asemi, Ali Safari, Adeleh Asem, 2011).

**Οι μη προγραμματιζόμενες αποφάσεις** είναι πρωτοφανείς, ασυνήθιστες και μη δομημένες, απαιτώντας τη διαίσθηση και την ικανότητα κρίσεως από τον υπεύθυνο που λαμβάνει τη σχετική απόφαση. Οι περισσότερες αποφάσεις δεν μπορούν να καταταγούν με σαφήνεια σε μία από αυτές τις κατηγορίες, αλλά εντάσσονται μεταξύ αυτών (*Asefeh Asemi, Ali Safari, Adeleh Asem, 2011*).

Μια περαιτέρω υποδιαίρεση των αποφάσεων είναι βασισμένη στο ιεραρχικό τους επίπεδο και απαρτίζεται από τις τρεις παρακάτω κατηγορίες.

**Πρώτη κατηγορία:** Αποφάσεις που επηρεάζουν τις καθημερινές λειτουργίες και τις βασικές διαδικασίες της επιχείρησης. Είναι συγκεκριμένες διαδικασίες που επαναλαμβάνονται συνεχώς και λαμβάνονται από τα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

**Δεύτερη κατηγορία:** Τακτικές αποφάσεις σχετικά με την επιμερισμό των πόρων για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Λαμβάνονται από τα μεσαία και ανώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας και έχουν λιγότερη επαναληπτικότητα και σαφήνεια.

**Τρίτη κατηγορία:** Στρατηγικές αποφάσεις που σχετίζονται με τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, παρέχοντας το απαραίτητο πλαίσιο για τις τακτικές και εκτελεστικές αποφάσεις. Λαμβάνονται από ανώτερα στελέχη και παρουσιάζουν αβεβαιότητα, ασάφεια, περίπλοκο χαρακτήρα, απουσία δομής και έλλειψη επανάληψης.

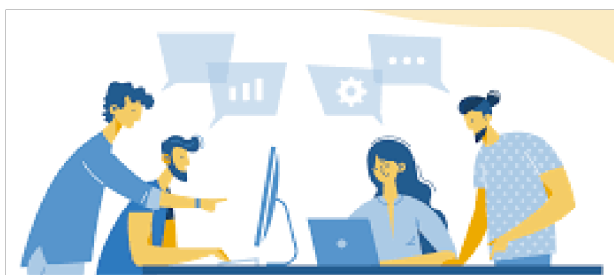
Ένας επιπλέον διαχωρισμός των αποφάσεων πραγματοποιείται ανάλογα με το βαθμό στον οποίο είναι οργανωμένες. Διακρίνονται σε δομημένες, μη δομημένες και ημιδομημένες (*Λ. Χυτήρης, 2021*).

**Δομημένες** αποφάσεις αφορούν τυπικές διαδικασίες, είναι συνήθεις και επαναληπτικές, οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες, είναι ποσοτικά μετρήσιμες και είναι δυνατή η αυτοματοποίηση τους μέσω πληροφορικής τεχνολογίας.

**Μη δομημένες** αποφάσεις είναι σπάνιες και πολυσύνθετες, για τις οποίες δεν υπάρχουν σχετικές πληροφορίες, δεν είναι δυνατόν να υπολογιστούν ποσοτικά και λαμβάνονται με βάση ενός κύκλου λήψης αποφάσεων. Σε αυτόν κύκλο λήψης αποφάσεων, το πρώτο στάδιο είναι ο προσδιορισμός των αρχικών

δεδομένων, το επόμενο στάδιο είναι η αρχική διεργασία για την άντληση αρχικών συμπερασμάτων και τέλος η επιστροφή στο πρώτο στάδιο. Η τεχνολογία της πληροφορικής δεν μπορεί να τις αυτοματοποιήσει ολοκληρωτικά, αλλά μπορεί να συμβάλει στη διευκόλυνση τους.

**Ημιδομημένες αποφάσεις** είναι η πιο συνηθισμένη μορφή και δεν μπορούν να καταταγούν με σαφήνεια σε μία από τις παραπάνω κατηγορίες, αλλά εντάσσονται μεταξύ αυτών.



Ένας πρόσθετος διαχωρισμός των αποφάσεων γίνεται σε ομαδικές ή ατομικές. **Στην ομαδική διαδικασία** λαμβάνεται μια πιο ολοκληρωμένη απόφαση, διατυπώνονται περισσότερες

εναλλακτικές λύσεις και η αποδοχή των λύσεων είναι ευρύτερη αυξάνοντας και βελτιώνοντας έτσι την εγκυρότητα. Είναι μια διαδικασία που απαιτεί περισσότερο χρόνο και κατά την οποία μπορεί να επικρατήσει η μειοψηφία λόγω της διαφορετικής κατανομής της ισχύος μεταξύ των μελών και της πίεσης για συναίνεση που μπορεί να ασκηθεί λόγω κατάχρησης μεγαλύτερης ισχύος. Γενικά, οι αποφάσεις μέσω ομάδας είναι πιο εύστοχες και ορθές από τον μέσο όρο των ατομικών αποφάσεων των μελών της ομάδας, αλλά όχι πιο ορθές από τις μεμονωμένες αποφάσεις του πιο ικανού μέλους. Το δυναμικό των ομάδων θα πρέπει να αποτελείται από μονό αριθμό ατόμων, προς αποφυγή της ισοπαλίας (Λ. Χυτήρης, 2021).

Αν και η ομαδική διαδικασία είναι λιγότερο αποτελεσματική, διότι απαιτείται περισσότερος χρόνος για να ληφθούν αποφάσεις σε σχέση με τις μεμονωμένες αποφάσεις, είναι απαραίτητη όταν το όφελος της αποτελεσματικότητας, υπερτερεί της απώλειας της αποδοτικότητας.

Τελειώνοντας, ένας περαιτέρω διαχωρισμός είναι δυνατόν να διεξαχθεί ως προς την επιχειρησιακή απόφαση που σχετίζεται με την επιχειρησιακή λειτουργία.

### 3.4. Ορισμός των πληροφοριακών συστημάτων και ρόλος στην επιχείρηση



Ο καθιερωμένος ορισμός του συστήματος δηλώνει ότι ένα σύστημα είναι ένα σύνολο οντοτήτων (π.χ. μηχανές, άνθρωποι, διαδικασίες), που λειτουργούν από κοινού για την επίτευξη ορισμένου στόχου. Αυτός ο

στόχος αποτελεί τον λόγο που υπάρχει το σύστημα. Όλα τα συστήματα έχουν εισόδους, εξόδους και διεργασίες, ενώ ταυτόχρονα περικλείονται από ένα περιβάλλον με καθορισμένα όρια. Κατά κανόνα αναλαμβάνει ένα άτομο τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων που αφορούν το σύστημα. Τα δεδομένα που εισάγονται στο σύστημα είναι οι εισροές. Οι διεργασίες είναι τα στοιχεία που μετατρέπουν τις εισροές σε εκροές, ή αλλιώς στα αποτελέσματα που δημιουργεί το σύστημα. Όλες οι οντότητες που δεν εντάσσονται στο σύστημα αλλά επιδρούν σε αυτό, αποτελούν το περιβάλλον του συστήματος (*Jane P. Laudon, Kenneth C. Laudon, 2020*).

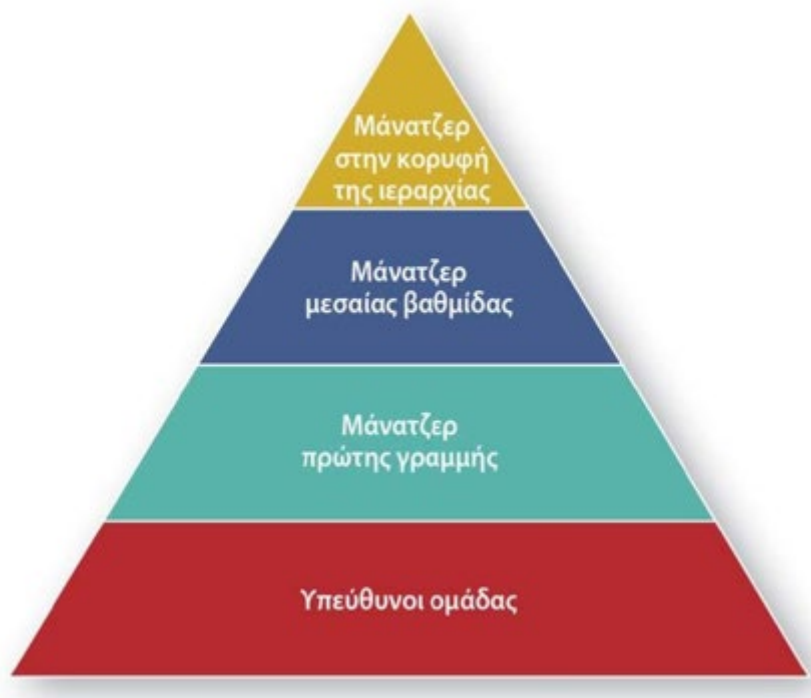
Ο έλεγχος του συστήματος αποτελείται από ένα κύκλωμα ανατροφοδότησης και αφορά την απόδοση του συστήματος, σε σχέση με τους επιθυμητούς στόχους. Τα συστήματα που αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου συνόλου ονομάζονται υποσυστήματα.

Στις επιχειρήσεις, υπάρχουν πολλοί επιχειρηματικοί τομείς που υποστηρίζονται από πληροφοριακά συστήματα. Αυτά δέχονται εισροές, επεξεργάζονται τις πληροφορίες αυτές και παράγουν εκροές. Τα συστήματα πληροφοριών περιλαμβάνουν τα ακόλουθα αλληλοεξαρτώμενα στοιχεία:

- Εξοπλισμός (όλες οι συσκευές, μηχανήματα, δίκτυα)
- Λογισμικό (σύνολο προγραμμάτων)
- Εργαζόμενοι (το σύνολο των χρηστών)
- Διαδικασίες (σύνολο υποδείξεων και ρυθμίσεων για τη χρήση τους)

Οι επιχειρήσεις απαιτούν αποτελεσματική οργάνωση και έγκαιρη πληροφόρηση για να λειτουργήσουν και να αναπτυχθούν. Η οργανωτική τους δομή παρέχει πληροφορίες σχετικά με το διαχωρισμό των δραστηριοτήτων τους σε τμήματα, την κατανομή των πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την ιεραρχία. Τα πληροφοριακά συστήματα παρέχουν δεδομένα, υποστηρίζουν όλες τις διαδικασίες και αναλαμβάνουν έναν κρίσιμο ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης. Η σύνθεση του πληροφοριακού συστήματος μίας επιχείρησης έχει τεράστια σημασία, καθώς μπορεί να επιδράσει στον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης της.

Τα πληροφοριακά συστήματα που σχετίζονται με το διοικητικό επίπεδο έχουν επίδραση σε κάθε φάση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και συμβάλλουν στη λήψη ιδανικών και ορθολογικών αποφάσεων (Κ. Μ. Τζωρτζάκης, 2019).



Χρησιμοποιώντας την παραπάνω οργανωτική πυραμίδα, είμαστε σε θέση να ερμηνεύσουμε καλύτερα τη σημασία των πληροφοριακών συστημάτων μιας επιχείρησης, καθώς παρουσιάζει τα τέσσερα βασικά επίπεδα στα οποία διαιρείται η επιχείρηση και τα διάφορα πληροφοριακά συστήματα που αναλογούν σε καθένα από τα εν λόγω επίπεδα.



Στην **κορυφή της ιεραρχίας**, στην οποία υπάγονται τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που έχουν την αρμοδιότητα για τη στρατηγική του οργανισμού, βρίσκονται τα στρατηγικά συστήματα πληροφοριών.



Στη **μεσαία βαθμίδα** εντάσσονται τα μεσαία διοικητικά στελέχη, τα οποία υλοποιούν τη στρατηγική της επιχείρησης. Σε αυτήν την βαθμίδα εντάσσονται τα διοικητικά πληροφοριακά συστήματα.



Η βαθμίδα **πρώτης γραμμής** αποτελείται από το εξειδικευμένο δυναμικό της επιχείρησης. Σε αυτό το επίπεδο υπάγονται τα γνωστικά πληροφοριακά συστήματα που συνεισφέρουν στην αφομοίωση και την υλοποίηση των νέων γνώσεων της επιχείρησης.



Η βαθμίδα των **επικεφαλής των ομάδων** απαρτίζεται από τα λειτουργικά διοικητικά στελέχη, τα οποία είναι αρμόδια για τις τρέχουσες ημερήσιες εργασίες. Σε αυτό το επίπεδο εντάσσονται τα λειτουργικά συστήματα πληροφοριών. Πέρα όμως από το επίπεδο που υπάγονται στην επιχειρησιακή πυραμίδα, τα πληροφοριακά συστήματα οφείλουν να ικανοποιούν και τις ανάγκες του σχετικού λειτουργικού κλάδου όπως η παραγωγή, το λογιστήριο κ.α.

Για να συνεισφέρουν τα πληροφοριακά συστήματα στην αποτελεσματικότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στη διερεύνηση προβλημάτων, στο συντονισμό και στην εποπτεία, πρέπει να εντοπίζουν επιτυχώς τις ανάγκες των χρηστών τους και να τους διευκολύνουν με την επεξεργασία των διαθέσιμων πληροφοριών. Επίσης απαιτείται αποδοτικότερη αποθήκευση, αναζήτηση, κατεργασία, προβολή και διανομή των πληροφοριών, ενδεδειγμένη μαθησιακή υποστήριξη και συνεισφορά σε όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες για να εκπληρώσουν τον



λόγο ύπαρξής τους. Τα πληροφοριακά συστήματα διατρέχουν έναν κύκλο ζωής που περιλαμβάνει όλες τις φάσεις. Ξεκινάει με την λήψη απόφασης για τη δημιουργία τους, την ανάπτυξη και τη διαρκή εξέλιξη τους για την κάλυψη των αναγκών των χρηστών και ολοκληρώνεται με την απενεργοποίηση τους όταν πλέον δεν μπορεί να υπάρξει βελτίωση.

### 3.5. Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων



Η παρουσία και η λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία λόγω της όξυνσης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στους σημερινούς οργανισμούς. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι,

λόγω του πολυάριθμου πλήθους των αποφάσεων που λαμβάνονται σε έναν οργανισμό, αναπόφευκτα κατανέμονται σε διαφορετικά άτομα. Ο έντονος ανταγωνισμός και η διεθνοποίηση ενισχύουν τη σπουδαιότητα των αποφάσεων, ενώ το διαρκώς μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο περιβάλλον, δεν καθιστά δυνατή την απόκτηση εμπειρίας σε πολυάριθμες κατηγορίες αποφάσεων. Μία από τις βασικές αιτίες για τη λήψη ελλιπών αποφάσεων είναι η ανεπαρκής ή ανακριβής πληροφόρηση, η αδυναμία πρόσβασης σε πληροφορίες, καθώς και η άγνοια της ύπαρξής τους. Η τεχνολογία της πληροφορικής παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική και επιτυχή λήψη αποφάσεων (*Jane P. Laudon, Kenneth C. Laudon, 2020*).

Τα συστήματα υποστήριξης δεδομένων συνδέουν τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων και της πληροφορικής, για να ληφθούν μη τυποποιημένες αποφάσεις για προβλήματα που δεν είναι δομημένα με απρόβλεπτα αποτελέσματα και δεν προσδιορίζονται αλγοριθμικά. Αυτού του τύπου διαδραστικά συστήματα που χρησιμοποιούν διαφορετικές αναλυτικές προσεγγίσεις, αναπτύσσουν κατάλληλα πρότυπα για την στήριξη της λήψης αποφάσεων. Πρόκειται για πληροφοριακά συστήματα που ενισχύουν τις

ικανότητες των υπεύθυνων λήψης αποφάσεων (βελτίωση της αναζήτησης, της επεξεργασίας, της μνήμης, της μάθησης) και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του χρήστη με τη δυνατότητα δράσης. Ενσωματώνοντας έτσι την ανθρώπινη ευφυΐα με τις ικανότητες του πληροφορικού συστήματος ενισχύεται η λήψη αποφάσεων σε όλα τα λειτουργικά στρώματα της επιχείρησης. Ο ιδανικός συνδυασμός ανθρώπινου δυναμικού και τεχνολογίας είναι αναγκαίος για την ορθότερη λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις.

### **3.5.1. Οφέλη από τα συστήματα υποστήριξης λήψης αποφάσεων**

Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση μιας επιχείρησης, επιταχύνουν την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν και προάγουν την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση. Επίσης αναβαθμίζουν και εξελίσσουν καινοτόμες ιδέες, προάγουν τη διαδικασία μάθησης, συμβάλλουν στη αύξηση της αποτελεσματικότητας του ελέγχου της επιχείρησης, υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων προτείνοντας εναλλακτικές λύσεις, αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης με τη συμβολή τους στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων/υπηρεσιών και προωθούν την ανάπτυξη καθώς αυτοματοποιούνται οι διαδικασίες.

### **3.6. Ορισμός και επιδράσεις της ψηφιακής τεχνολογίας**

Σήμερα τα πάντα βασίζονται κατά κάποιο τρόπο στους υπολογιστές. Η "ψηφιακή τεχνολογία" είναι ένας σχετικά ευρύς όρος που κυριαρχεί ολοένα και περισσότερο. Ενδεχομένως, οι άνθρωποι χειρίζονται τις ψηφιακές τεχνολογίες κατά τη διάρκεια ολόκληρης της ημέρας. Όλα τα ηλεκτρονικά μέσα, τα αυτόματα συστήματα, ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός και οι πόροι που αναπτύσσονται που επεξεργάζονται και καταγράφουν πληροφορίες, υπάγονται στον ορισμό της ψηφιακής τεχνολογίας. Η διαφορά ανάμεσα στην αναλογική και την ψηφιακή τεχνολογία, βρίσκεται στο γεγονός ότι στην αναλογική τεχνολογία τα δεδομένα μετασχηματίζονται σε διάφορους ηλεκτρικούς ρυθμούς πλάτους, σε αντίθεση με

την ψηφιακή τεχνολογία που τα δεδομένα μεταγλωττίζονται στο δυαδικό σύστημα, δηλαδή σε μηδέν ή ένα, στο οποίο κάθε „bit“ αντιστοιχεί σε δύο πλάτη. Η εισαγωγή ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών στο χώρο εργασίας, είναι το αποτέλεσμα διαδικασιών ανταλλαγής γνώσεων που αλληλοεπιδρούν με την ψηφιακή τεχνολογία επηρεάζοντας όλους τους κλάδους. Οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν ψηφιακές εφαρμογές πάνω στην ανάλυση, την κοινωνική δικτύωση και τις ευφυείς εντοιχισμένες συσκευές στο επίκεντρο της επιχειρησιακής δραστηριότητας τους. Η ψηφιακή τεχνολογία, και ιδιαίτερα η ανάλυση μεγάλων δεδομένων (Big Data analytics), εξελίσσεται σε μια σημαντική και κρίσιμη στρατηγική διάσταση που πρέπει να αντιμετωπιστεί ανάλογα από πολλές επιχειρήσεις και να ενσωματωθεί στα υφιστάμενα επιχειρηματικά τους μοντέλα (*Jane P. Laudon, Kenneth C. Laudon, 2020*). Οι τεχνολογίες αυτές είναι σε θέση να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα για την επέκταση του δικτύου των χρηστών και των καταναλωτών, καθώς και για τη διαμόρφωση του ηλεκτρονικού εμπορίου και των ηλεκτρονικών καναλιών προώθησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να χαράξουν "το ψηφιακό τους όραμα" και τα διοικητικά στελέχη να μετατρέψουν το όραμα σε στόχους, συμβάλλοντας στην επίτευξη τους.

Ο αντίκτυπος της ψηφιακής τεχνολογίας και της διασύνδεσης, της ρομποτικής, της αυτόνομης παραγωγής και της ψηφιακής καθημερινότητας, μπορεί περιληπτικά να διατυπωθεί ως εξής: Η αλληλεπίδραση αυτών των καινοτομιών προηγμένης τεχνολογίας, καθιστά ένα κυβερνοφυσικό περιβάλλον που επιβάλλει την επανεξέταση των τρόπων με τους οποίους διατίθενται οι πόροι και οι παραγωγικές διαδικασίες εργασίας. Στην ψηφιακή επανάσταση που βιώνουμε, ο αντίκτυπος της ψηφιακής τεχνολογίας καθίσταται εμφανής σε κάθε κλάδο που είναι σε θέση να παράγει ταχύτερα, αποτελεσματικότερα, ασφαλέστερα και ακριβέστερα. Οι τρεις κύριες επιρροές της ψηφιακής τεχνολογίας στον βιομηχανικό κλάδο είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και της ελαστικότητας, η εκτεταμένη αναδιάρθρωση της αλυσίδας εφοδιασμού και η ευρεία εξατομίκευση. Οι πολυσύνθετες συσκευές έχουν γίνει ισχυρές λόγω των πρόσφατων τεχνολογικών εξελίξεων. Οι υπολογιστές είναι πλέον ταχύτεροι, πιο εύχρηστοι και πιο αποτελεσματικοί. Η τεχνολογία επηρεάζει την κοινωνία

καθιστώντας τον επαγγελματικό και προσωπικό τρόπο ζωής ευκολότερο, ταχύτερο, πρακτικότερο, ακριβέστερο και πιο αποδοτικό ως συνέπεια όλων αυτών των εξελίξεων. Οι πλατφόρμες που λειτουργούν με blockchain καθιστούν τις δημόσιες υπηρεσίες πιο προσβάσιμες και υπεύθυνες και λιγότερο γραφειοκρατικά απαιτητικές, με τη βοήθεια της τεχνητής νοημοσύνης.

### 3.7. Πληροφοριακές τεχνολογίες



Η έρευνα για την ανάπτυξη τεχνητής νοημοσύνης που θα μπορέσει να χρησιμοποιηθεί από τα διοικητικά στελέχη για την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών βρίσκεται σε εξέλιξη. Η σημερινή τεχνολογία είναι περισσότερο μια

αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπων και τεχνολογιών για να μπορέσουν να δημιουργήσουν πρωτοποριακές ιδέες. Υπάρχει πλέον πλήθος λογισμικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων. Το φάσμα αυτών κυμαίνεται από ειδικά αναπτυγμένο λογισμικό έως γενικό λογισμικό, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την καλλιέργεια της δημιουργικής σκέψης. Ορισμένα λογισμικά είναι χρήσιμα για ατομική εργασία, ενώ άλλες κατηγορίες λογισμικού είναι επωφελείς για ομάδες ατόμων που εργάζονται πάνω στην επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος. Στο μέλλον, σίγουρα θα δοθεί μεγαλύτερη έμφαση σε λογισμικό που προωθεί την οπτικοποίηση (*Jane P. Laudon, Kenneth C. Laudon, 2020*).

Οι εξελίξεις στο διαδίκτυο θα οδηγήσουν στη δημιουργία πρόσθετων κοινωνικών δικτύων, τα οποία με τη σειρά τους θα διευρύνουν τη διασπορά των ιδεών. Η διαθεσιμότητα πληροφοριών στους δικτυακούς τόπους θα συμβάλει ως κίνητρο για την ανάπτυξη νέων ιδεών και τη χρήση τους για την επίλυση προβλημάτων. Τεχνολογίες ψηφιακής τηλεφωνίας, τεχνητή νοημοσύνη, Big Data, ρομποτική, νανοτεχνολογίες και πολλαπλές άλλες τεχνολογικές εξελίξεις, οδηγούν σε ραγδαίες αλλαγές στις επιχειρήσεις αλλά και στην ευρύτερη κοινωνία, αναπτύσσοντας συνεχώς νέες παροχές υπηρεσιών, όπως ηλεκτρονική υγεία,

ψηφιακή μάθηση κ.α. Η τεχνητή νοημοσύνη μεταμορφώνει τις βιομηχανίες και αναπτύσσει περαιτέρω τη στενή συνεργασία μεταξύ ανθρώπων και πληροφορικής. Τα Big Data μεταβάλλουν τον τρόπο αναζήτησης, διαχείρισης, ανάλυσης και αξιοποίησης των πληροφοριών. Η ρομποτική έχει συμβάλει σε σημαντικές εξελίξεις σε πολλούς τομείς, για παράδειγμα στην αυτοκινητοβιομηχανία, στην αεροδιαστημική και στην ιατρική περίθαλψη. Η νανοτεχνολογία μεταβάλλει τη βιομηχανία των υπολογιστών, της ενέργειας και της υγείας. Παρακάτω θα αναλύσουμε τις σημαντικότερες αναπτυσσόμενες πληροφοριακές τεχνολογίες.



**Internet of Things (IoT)** Την τελευταία δεκαετία, η εξέλιξη του διαδικτύου έχει αναθεωρήσει τις συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών (B2C). Η επικοινωνία, το εμπόριο και οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες έχουν αποκτήσει νέα χαρακτηριστικά. Το διαδίκτυο ως παγκόσμιο σύστημα ανταλλαγής δεδομένων εξελίχτηκε κοινωνικά, επιστημονικά και μεθοδικά έτσι ώστε να είναι σε θέση να συλλέγει και να επεξεργάζεται πληροφορίες που με την σειρά τους να μπορούν να μεταδοθούν μέσω αυτού ως πρωτόκολλο επικοινωνίας στις επιχειρήσεις και στους καταναλωτές. Στα προσεχή χρόνια, θα επηρεάσει και θα μεταμορφώσει ριζικά τους περισσότερους επιχειρηματικούς κλάδους. Η ανάγκη για παγκόσμια κάλυψη του διαδικτύου, σε συνδυασμό με την δυνατότητα του παγκόσμιου ελέγχου μέσα από μηχανήματα, εξοπλισμό αλλά και φυσικά πρόσωπα, οι τεχνολογικές εξελίξεις θα επιφέρουν αφενός νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και αφετέρου νέους κινδύνους για τις επιχειρήσεις και για την κοινωνία. Οι διαδικασίες εργασίας θα διαφοροποιηθούν ριζικά από τις νέες αλληλεπιδράσεις μεταξύ ανθρώπου και μηχανής (*Jane P. Laudon, Kenneth C. Laudon, 2020*).



**Η τεχνολογία Cloud** αποτελεί ένα μοντέλο υπηρεσιών βασισμένο στο διαδίκτυο με παροχή υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο. Παρέχει άμεση πρόσβαση κατόπιν αιτήματος, μέσω του διαδικτύου, σε ένα σύνολο κοινά

διαμοιραζόμενων πόρων (π.χ. δίκτυα, διακομιστές, εφαρμογές), οι οποίοι μπορούν να παρέχονται άμεσα και ευέλικτα χωρίς να απαιτείται ιδιαίτερη διαχείριση και αλληλεπίδραση από τον πάροχο της υπηρεσίας. Στόχος είναι η δυνατότητα χρήσης του συστήματος, ανεξάρτητα του χρόνου, χώρου και τόπου μέσω του διαδικτύου, δίχως να απαιτείται η εγκατάσταση της υπηρεσίας στο υλικό (π.χ. υπολογιστές ή διακομιστές). Οι πάροχοι εφαρμογών εξασφαλίζουν την εξέλιξη, την αποθήκευση, τη συντήρηση, την αναβάθμιση και τη λήψη αντιγράφων ασφαλείας, καθιστώντας δυνατή τη ραγδαία μείωση του κόστους χάρη σε καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα (*Jane P. Laudon, Kenneth C. Laudon, 2020*).



**Τα μεγάλα δεδομένα (Big Data)** είναι ένα σύγχρονο φαινόμενο που συνδέεται με τον αυξανόμενο όγκο δεδομένων που προκύπτουν μέσω του διαδικτύου, των κοινωνικών δικτύων και των συσκευών. Ο δυνητικός όγκος αυτών των δεδομένων έχει συντελέσει στην εξέλιξη νέων μεθόδων διαχείρισης και ανάλυσης εκτεταμένου συνόλου δεδομένων, όπως για παράδειγμα εικόνες, φωνή και κείμενα. Οι δεξιότητες που παρέχονται μέσω αυτής της τεχνολογίας είναι απαραίτητες για το σύνολο των εργαζομένων κάθε επιχείρησης, επιτρέποντας τη πρόσβαση στις λεπτομέρειες των διαδικασιών τους για τη σωστή λήψη στρατηγικών αποφάσεων (*Jane P. Laudon, Kenneth C. Laudon, 2020*).



Ως **κινητή τεχνολογία (Mobile Technology)** ορίζονται οι κινητές συσκευές επικοινωνίας και οι ενσωματωμένες εφαρμογές τους που παρέχουν τη δυνατότητα πολλαπλών χρήσεων. Οι τεχνολογίες αυτές προσφέρουν νέα επιχειρησιακά πρότυπα στις επιχειρήσεις και παρέχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και νέους τρόπους εργασίας. Υπάρχουν πολλαπλές επιλογές χρήσης τους, καθώς καθιστούν δυνατή την πρόσβαση στοιχείων σε πραγματικό χρόνο. Οι εφαρμογές για κινητές συσκευές μπορούν να ληφθούν εύκολα και οικονομικά, γεγονός που δημιουργεί πλεονέκτημα κόστους. Παραδείγματα τέτοιων τεχνολογιών

αποτελούν οι φορητοί υπολογιστές, τα smartphones και άλλα. Σημαντικό να αναφερθεί ότι αυτή η τεχνολογία επιτρέπει την εκτέλεση ποικίλων σημαντικών δραστηριοτήτων για τις επιχειρήσεις. Η υλοποίηση είναι ταχεία και πρακτική και η πρόσβαση στις πληροφορίες εύκολη και αποτελεσματική (*Jane P. Laudon, Kenneth C. Laudon, 2020*).



**Τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence)** είναι ο γενικός όρος για εφαρμογές στις οποίες οι μηχανές εφαρμόζουν ευφυΐα που μοιάζει με την ανθρώπινη νοημοσύνη. Αυτό περιλαμβάνει τη μηχανική μάθηση (Machine Learning), την επεξεργασία φυσικής γλώσσας (NLP - Natural Language Processing) και την εκμάθηση σε βάθος (Deep Learning). Η βασική ιδέα είναι να χρησιμοποιηθούν μηχανές για την προσέγγιση βασικών λειτουργιών του ανθρώπινου εγκεφάλου όπως η μάθηση, η κρίση και η επίλυση προβλημάτων. Εφαρμογές συναντώνται σε πολλούς τομείς της βιομηχανίας αλλά και σε διάφορους άλλους κλάδους όπως π.χ. στα συστήματα ασφάλειας, στη ρομποτική, στις τηλεπικοινωνίες. Επίσης εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις σε συνδυασμό με την επεξεργασία δυναμικά υπολογιζόμενων δεικτών (*Jane P. Laudon, Kenneth C. Laudon, 2020*).



**Η ρομποτική (Robotics)** είναι ένας κλάδος της Μηχανοηλεκτρονικής επιστήμης που προσδιορίζει και παρακολουθεί τη λειτουργία διαφόρων μηχανικών εξαρτημάτων. Ο συνδυασμός τους σε δισδιάστατες διατάξεις δημιουργεί ένα λειτουργικό σύστημα που βρίσκει πεδίο χρήσης σε διάφορους τομείς (π.χ. ιατρική), όπως ένα ανθρωποειδές σκέλος για μικροχειρουργική, όπου οι κινήσεις του σκέλους, ελέγχονται πλήρως από τον άνθρωπο-χρήστη. Ο τομέας της ρομποτικής ασχολείται με μηχανές που είναι ικανές να αντικαταστήσουν τον άνθρωπο στην εκπλήρωση μιας εργασίας που συνδυάζει τη φυσική διεργασία με τη λήψη αποφάσεων. Πρόκειται για μια πολλά υποσχόμενη επιστήμη και το μέλλον θα δείξει αν μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω (*M. J. Sousa, A. Rocha, 2019*).

## 4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Μελέτες περίπτωσης στον χρηματοοικονομικό τομέα

### 4.1. Μελέτη περίπτωσης στον τραπεζικό κλάδο: Alpha Bank

#### 4.1.1. Συνέντευξη με τον κ. Παναγιώτη Πατσιαλίδη



ALPHA BANK

**Χρήστος Μπολούτας:** Ο πρώην διευθυντής „Μεγάλων Επιχειρήσεων“ σε θυγατρική της Alpha Bank και αργότερα διευθυντής „Εσωτερικού Ελέγχου“ της Alpha Bank Παναγιώτης Πατσιαλίδης βρίσκεται μαζί μας. Είναι μεγάλη μας χαρά που είστε μαζί μας, εδώ, στη Νέα Υόρκη.

**Παναγιώτης Πατσιαλίδης:** Σας ευχαριστώ πολύ για την πρόσκληση.

**Χρήστος Μπολούτας:** Το σημερινό περιβάλλον και οι ραγδαίες εξελίξεις της αγοράς αποτελούν ιδιαίτερη πρόκληση στην οργανωτική δομή, στον προγραμματισμό και στην ανάπτυξη στρατηγικής μιας επιχείρησης κ. Πατσιαλίδης. Με ποιο τρόπο νομίζεται ότι πρέπει να αντιμετωπίσει μια σύγχρονη επιχείρηση τις παραπάνω προκλήσεις; Ποια οργανωτική δομή προτείνετε στον χρηματοοικονομικό τομέα για την ταχύτερη επίτευξη στρατηγικών στόχων;

**Παναγιώτης Πατσιαλίδης:** Να σας πω, μια σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που αναφέρατε παραπάνω για να μπορέσει να έχει μέλλον και να αναπτύξει την στρατηγική της. Στρατηγική μιας επιχείρησης όπως γνωρίζουμε είναι ο προσδιορισμός των στόχων και η διαμόρφωση του σχεδιασμού των πολιτικών υλοποίησής τους, που καθορίζουν την έκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της και την ταυτότητά της. Η ορθή στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά της προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό, είτε αυτός είναι μια κερδοσκοπική επιχείρηση όπως η Credit Agricole Group, είτε είναι δημόσια ή είναι ατομική επιχείρηση, να προσδιοριστούν οι στόχοι και να διαμορφωθούν οι πολιτικές υλοποίησής τους.

Για να γίνουν αυτά απαιτείται Οργάνωση και Προγραμματισμός. Η Οργανωτική Δομή της επιχείρησης είναι τα θεμέλια που θα στηρίξουν την όλη στρατηγική της επιχείρησης. Η έννοια της οργανωτικής δομής μίας επιχείρησης περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο αυτή διαχειρίζεται το σύνολο των υλικών και άυλων πόρων που διαθέτει, καθώς και τις γραμμές εργασιών, εντολών, πολιτικών, ώστε να πετύχει τους στόχους της. Η απεικόνιση αυτής της δομής είναι αναγκαία και γίνεται μέσω οργανογράμματος, το οποίο με τη σειρά του παρουσιάζει τις τυπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων χωρισμένες σε διευθυντικές θέσεις, κλάδους και τμήματα σε όλο το φάσμα της.

Η οργανωτική δομή καθώς και η απεικόνιση της μέσω του οργανογράμματος ταυτίζονται στην περίπτωση των επιχειρήσεων, με την έννοια της οργάνωσης, δηλαδή τον προσανατολισμό όλων των επιμέρους στοιχείων, υλικών και άυλων, ως προς την επιθυμητή κατάληξη αποτελεσμάτων. Στην ουσία η οργανωτική δομή:

- Θα μας προσδιορίσει τον αριθμό των υπαλλήλων και των θέσεων ευθύνης της επιχείρησης, σε κάθε τομέα της δραστηριότητάς της.
- Ο κάθε λειτουργός της επιχείρησης θα γνωρίζει τις αρμοδιότητες της θέσης που κατέχει και που αναφέρεται.
- Η Διοίκηση της επιχείρησης θα γνωρίζει που θα αναθέτει το κάθε Project.
- Η Διοίκηση της επιχείρησης θα μπορεί να προσδιορίσει το μισθολογικό κόστος και να μοιράζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο πιθανά μπόνους που θα δίνονται στο προσωπικό.

Μετά την ανάπτυξη της Οργανωτικής Δομής, ο Προγραμματισμός των δράσεων της επιχείρησης είναι αυτός που θα δώσει τη δυνατότητα στη διοίκησή της να θέτει τους στόχους και να ελέγχει διαχρονικά τον βαθμό υλοποίησής τους. Επιπρόσθετα, θα μπορεί να παρεμβαίνει σε περιπτώσεις προβλημάτων, να αναθεωρεί τους στόχους, να ζητά εξηγήσεις για πιθανά προβλήματα που

παρουσιάστηκαν και να αντικαθιστά τα πρόσωπα που πιθανόν να ευθύνονται για την προβληματική εξέλιξη των στόχων της επιχείρησης.

Να εστιάσουμε τώρα λίγο στο Οργανόγραμμα μιας επιχείρησης. Το οργανόγραμμα μίας επιχείρησης αποτελεί το βασικότερο δομικό της εργαλείο και είναι ταυτόσημο με την έννοια της οργάνωσης. Με άλλα λόγια, το οργανόγραμμα ορίζει τη σειρά και την κατεύθυνση προς τους τελικούς στόχους, εξυπηρετώντας το όραμα, τους σκοπούς και τις ενέργειες της επιχείρησης.

Θα μπορούσαμε να αντιστοιχίσουμε ένα οργανόγραμμα με τον φέροντα σκελετό μίας οποιασδήποτε οικοδομής, που πάνω του θα στηρίξουμε τα υπόλοιπα κομμάτια της κατασκευής. Το οργανόγραμμα είναι μία αποτύπωση της ιδανικής δομής που έχει επιλέξει μία επιχείρηση, απεικονίζοντας όλες τις ομάδες ομοειδών λειτουργιών αλλά και τις αντίστοιχες υποομάδες, οι οποίες σε συνεργασία μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην επίτευξη του σκοπού της. Συνεπώς, το οργανόγραμμα δεν είναι τίποτε άλλο από αυτό το επιχειρησιακό δομικό εργαλείο, το οποίο είναι συνώνυμο της οργανωτικής δομής μίας επιχείρησης και η σωστή του αποτύπωση είναι αναγκαία καθώς απεικονίζει την πλήρη εικόνα της επιχείρησης όπου κάθε στοιχείο ξεχωριστά αλλά ταυτόχρονα όλα τα στοιχεία μαζί, συνάδουν στη δημιουργία ενός προϋπολογισμένου αποτελέσματος.

Από τους διάφορους τύπους Οργανογραμμάτων (Πυραμιδοειδές Οργανόγραμμα, Οργανόγραμμα Αντεστραμμένου Δένδρου, Κυκλικό Οργανόγραμμα), θα ξεχωρίσω και θα προτείνω σε μια επιχείρηση του Χρηματοοικονομικού Τομέα να ακολουθήσει το Κυκλικό Οργανόγραμμα. Πρόκειται για έναν ιδιαίτερο τύπο οργανογράμματος στον οποίο γύρω από μία πηγή αναπτύσσονται περιοχές, τμήματα ή Projects τα οποία δεν επικοινωνούν μεταξύ τους, αλλά μόνο με την πηγή.

Στα οργανογράμματα αυτού του τύπου, έχουμε απευθείας ανάθεση εντολών και εν συνεχεία την πλήρη διαχείριση τους ανά τμήμα χωρίς άλλη βοηθητική υποστήριξη. Ο συγκεκριμένος τύπος οργανογράμματος μπορεί να εφαρμοστεί σε περιπτώσεις που η επιχείρηση χρειάζεται μεγάλη ευελιξία, με την προϋπόθεση ότι κάθε τμήμα γύρω από τον πυρήνα, μπορεί να λειτουργήσει ανεξάρτητα.

Σε αυτό το σημείο κάλλιστα θα μπορούσαμε να αναρωτηθούμε γιατί πρέπει να υπάρχει οργανωτική δομή. Η έννοια της οργανωτικής δομής ορίζεται ως ο τρόπος με τον οποίο είναι διευθετημένα να λειτουργούν τα διάφορα μέρη μίας επιχείρησης. Αποτελεί με άλλα λόγια το σύστημα των σχέσεων επικοινωνίας και εξουσίας που συνδέει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και τις ομάδες για την επίτευξη διαφόρων ενεργειών, οι οποίες θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των τελικών στόχων της επιχείρησης.

Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν οργανωτική δομή εφόσον ως οργανισμοί επηρεάζουν έμμεσα ή άμεσα το μικροπεριβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Φέρουν νομική, αστική και κοινωνική ευθύνη στα σύνολα ή υποσύνολα στα οποία προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες, ανεξάρτητα αν ο απώτερος σκοπός τους είναι το κέρδος. Η συνοχή, η αποτελεσματικότητα και η επιχειρησιακή ικανότητα μίας επιχείρησης βασίζεται κυρίως στην οργανωτική της δομή.

Η οργάνωση στο πλαίσιο μίας επιχείρησης αποτελεί το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της, το οποίο λειτουργεί έχοντας κοινό όραμα, κοινούς σκοπούς και συγκεκριμένους στόχους τόσο ανά άτομο όσο και ανά ομάδα. Κατ' αυτόν τον τρόπο υπάρχουν πλαίσια που είθισται να ονομάζονται πολιτικές ή διαδικασίες, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζουν τις ενέργειες στο χρόνο καθώς και το αποτέλεσμα αυτών. Συνεπώς, κάθε άτομο θα είναι έτσι σε θέση να γνωρίζει το λόγο για τον οποίο βρίσκεται εκεί, τι ακριβώς θα πρέπει να κάνει και τι αναμένετε από αυτόν. Έτσι θα ξέρει σε ποιον πρέπει να απευθυνθεί, από ποιον να πάρει βοήθεια και σε ποιον θα πρέπει να ζητήσει το οτιδήποτε.

Η λογική της οργανωτικής δομής μίας επιχείρησης, ανεξαρτήτως μεγέθους ή αντικειμένου, προσπαθεί να συντονίσει όλα αυτά τα επιμέρους υλικά και άυλα αγαθά (δηλ. τους πόρους), δομές και υποδομές, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις εν τέλει να είναι κερδοφόρες, να διέπονται από καλή φήμη, να έχουν ευχαριστημένους εργαζόμενους, να προσφέρουν σωστά προϊόντα ή υπηρεσίες ενίοτε με κοινωνικές προεκτάσεις.

Συν αυτού, η οργανωτική δομή βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν τις αρμοδιότητες τους αλλά και τις αρμοδιότητες των άλλων, επιτρέποντας έτσι την αποφυγή συγχύσεων για τη θέση κάθε ατόμου στην επιχείρηση. Έτσι, ορίζονται επ' ακριβώς η ιεραρχία της επιχείρησης, τα τμήματα και οι εκχώρηση

ευθυνών, η στρατηγική της επιχείρησης και τέλος ο αριθμός των θέσεων εργασίας που θα συντάξουν την ομάδα κάθε τμήματος.

**Χρήστος Μπολούτας:** Είσαστε εξαιρετικώς “γνώστης”. Ακούγονται πολύ ενδιαφέρον αυτά που μας είπατε. Μιλήστε μας λίγο για το μάνατζμεντ. Όπως ξέρουμε παίζει κύριο ρόλο στην επιτυχία και στην μακροχρόνια πρόοδο μιας επιχείρησης. Ποια χαρακτηριστικά και ικανότητες πιστεύετε ότι πρέπει να έχει ένας σύγχρονος μάνατζερ; Ποιο “στερεότυπο” μάνατζερ επικρατεί στον τραπεζικό τομέα;

**Παναγιώτης Πατσιαλίδης:** Κοιτάξτε, το μάνατζμεντ στον Τραπεζικό Τομέα έχει υποστεί σοβαρές αλλαγές μετά την κρίση του 2008. Η Διαχείριση Κινδύνων αποτελεί πλέον τον ακρογωνιαίο λίθο της Τραπεζικής δραστηριότητας και τα ανώτερα τραπεζικά στελέχη οφείλουν να παρακολουθούν, να αξιολογούν και να διαχειρίζονται όλο το φάσμα των κινδύνων, με στόχο την εύρυθμη λειτουργία του Τραπεζικού Ιδρύματος και τη δημιουργία κερδοφόρων αποτελεσμάτων για τους μετόχους του. Θα αναφερθώ επιγραμματικά στους τύπους των κινδύνων που πρέπει να εστιάσει το μάνατζμεντ μιας Τράπεζας:

1. Πιστωτικός κίνδυνος, αναφέρεται στην αδυναμία ενός φορέα (επιχείρηση ή φυσικό πρόσωπο ή οργανισμού) να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του έναντι των πιστωτών του.
2. Κίνδυνος Αγοράς, μπορεί να προέλθει από τις μεταβολές στην αξία των χρεογράφων στις διεθνείς χρηματοοικονομικές αγορές.
3. Λειτουργικός Κίνδυνος, αναφέρεται σε περιπτώσεις εξωτερικής απάτης, πρακτικών απασχόλησης και ασφάλειας στο χώρο εργασίας (αποζημιώσεις, θέματα ασφάλειας και υγιεινής κλπ.), πελάτες-προϊόντα και επιχειρηματικές πρακτικές (αντικανονική διαπραγμάτευση, εσωτερική διαπραγμάτευση για λογαριασμό εταιρείας, ξέπλυμα χρήματος, δραστηριότητες χωρίς νόμιμες άδειες κλπ.), καταστροφή σε φυσικά περιουσιακά στοιχεία (τρομοκρατικές ενέργειες, βανδαλισμοί, φυσικές καταστροφές), διακοπή εργασιών από αποτυχίες συστημάτων (Hardware, Software, Τηλεπικοινωνίες) και τέλος

εκτέλεση, αποστολή και διαχείριση διαδικασιών (λανθασμένο αρχείο πελατών, απώλεια ή καταστροφή στοιχείων πελατών, μη εξουσιοδοτημένη είσοδος σε λογαριασμούς πελατών κλπ.

4. Νομικός Κίνδυνος, βρίσκεται σε όλες τις δραστηριότητες ενός Τραπεζικού Ιδρύματος, εσωτερικές και εξωτερικές.

Όλοι όσοι ασχολούμαστε με τον Τραπεζικό Τομέα και ζήσαμε την κρίση της αγοράς στέγης του 2008, ξεκινούμε πάντοτε τις τοποθετήσεις μας σχετικά με το μάνατζμεντ, με τη διαχείριση κινδύνων.

Ίσως θα έπρεπε να ξεκινάμε από την Διαχείριση του Προσωπικού της Τράπεζας, καθώς οι δεξιότητες του προσωπικού μας είναι αυτές που θα σχεδιάσουν, θα προωθήσουν τα προϊόντα μας και θα προσεγγίσουν και θα μειώσουν τους κινδύνους, ενημερώνοντας έγκαιρα πάντα την Διοίκηση της Τράπεζας.

Προσωπικά, πάντα ήθελα να γνωρίζω από "πρώτο χέρι" όπως λέμε το IT της Τράπεζας και κυρίως να γνωρίζω τον τρόπο με τον οποίο διασφαλίζεται η ασφάλεια των συστημάτων της Τράπεζας. Επομένως, ο σύγχρονος μάνατζερ ενός Τραπεζικού Ιδρύματος, θα πρέπει:

1. Να μπορεί να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται τους Τραπεζικούς Κινδύνους.
2. Να αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους ανθρώπινους πόρους της Τράπεζας.
3. Να φροντίζει για την ασφάλεια των συστημάτων του ιδρύματος
4. Να φροντίζει για την παραγωγικότητα στον εργασιακό χώρο παρέχοντας κίνητρα για το σκοπό αυτό, αλλά παράλληλα να προβαίνει σε μετρήσεις έρευνες τόσο για την παραγωγικότητα, όσο και για το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού της Τράπεζας.

Κλείνοντας, για μια ακόμη φορά θα σας γυρίσω πίσω στο ένδοξο Ελληνικό παρελθόν και να σας θυμίσω ότι για όλα τα στοιχεία του σύγχρονου τραπεζικού μάνατζμεντ μας μίλησαν πριν χιλιάδες χρόνια ο Σωκράτης, ο Σόλων και ο

Ξενοφώντας. Τα λόγια του Σωκράτη προσδιορίζουν τις αρετές που πρέπει να έχει ένας ηγέτης. Τα λόγια του Σόλωνα καθόρισαν την έννοια της ηγεσίας, ενώ ο Ξενοφώντας μας δίδαξε πως να διαχειριζόμαστε οικονομικές κρίσεις.

Επίσης, οι στρατηγικές του Μεγάλου Αλέξανδρου που κατατρόπωσαν τους Πέρσες, μας δίδαξαν ότι δεν παίζει ρόλο το μέγεθος και η δύναμη, αλλά η σωστή στρατηγική, η καλή αναγνώριση του εδάφους, η γνώση του περιβάλλοντος μάχης και η γνώση των δυνατοτήτων του ανταγωνιστή. Όλα αυτά μπορείτε να τα αντιστοιχίσετε ανάλογα. Η αναγνώριση του εδάφους είναι η γνώση της ίδιας της Τράπεζας που καλούμαστε να ηγηθούμε και των δυνατοτήτων ανάπτυξης που έχει, η γνώση του περιβάλλοντος είναι η διαχείριση των κινδύνων και η γνώση των δυνατοτήτων του ανταγωνιστή είναι η αγορά που δραστηριοποιούμαστε.

**Χρήστος Μπολούτας:** Σας ευχαριστώ πολύ, κ. Πατσιαλίδη, για τη συζήτηση, ήταν πολύ εποικοδομητική.

## 4.2. Μελέτη περίπτωσης στον ασφαλιστικό κλάδο: Όμιλος Munich Re Group

### 4.2.1. Όμιλος Munich Re Group



Η Munich RE είναι ένας γερμανικός ασφαλιστικός όμιλος με έδρα το Μόναχο. Είναι με την ευρύτερη έννοια ο παγκόσμιος ηγέτης στον τομέα αντασφάλισης. Σήμερα, η Münchener Rück, μαζί με την ERGO, αποτελεί τον όμιλο Munich Re Group και είναι ο μεγαλύτερος αντασφαλιστής στον κόσμο.

Ο όμιλος απασχολεί περίπου 39.642 υπαλλήλους παγκοσμίως και δραστηριοποιείται εδώ και 141 χρόνια στην αντασφάλιση και πρωτασφάλιση.

Πρωτασφάλιση σημαίνει ότι οι κίνδυνοι ασφαρίζονται άμεσα με τους πελάτες. Αντίθετα η αντασφάλιση αναλαμβάνει κινδύνους από τους πρωτασφαλιστές. Ο ασφαλισμένος καταβάλλει στην Munich RE (αντασφαλιστή) ασφάλιστρα για την ανάληψη ενός συγκεκριμένου κινδύνου. Κατά κανόνα, οι πρωτασφαλιστές ασφαρίζουν τον κίνδυνο μεγάλων ζημιών, όπως οι φυσικές καταστροφές, στους αντασφαλιστές. Η Munich RE αξιολογεί και ασφαρίζει αυτόν τον κίνδυνο διαμορφώνοντας αποθεματικά κεφαλαίου. Αναλαμβάνει μέρος του κινδύνου για περίπου 4.000 διαφορετικές ασφαλιστικές εταιρείες παγκοσμίως και τις συμβουλεύει σχετικά με τις ασφαλιστικές δραστηριότητες τους. Μεταξύ άλλων, αντασφαρίζει ασφάλειες ζωής, υγείας, αστικής ευθύνης, ατυχημάτων, αυτοκινήτων, μεταφορών, αεροδιαστημικής και πυρός ([www.munichre.com](http://www.munichre.com)).

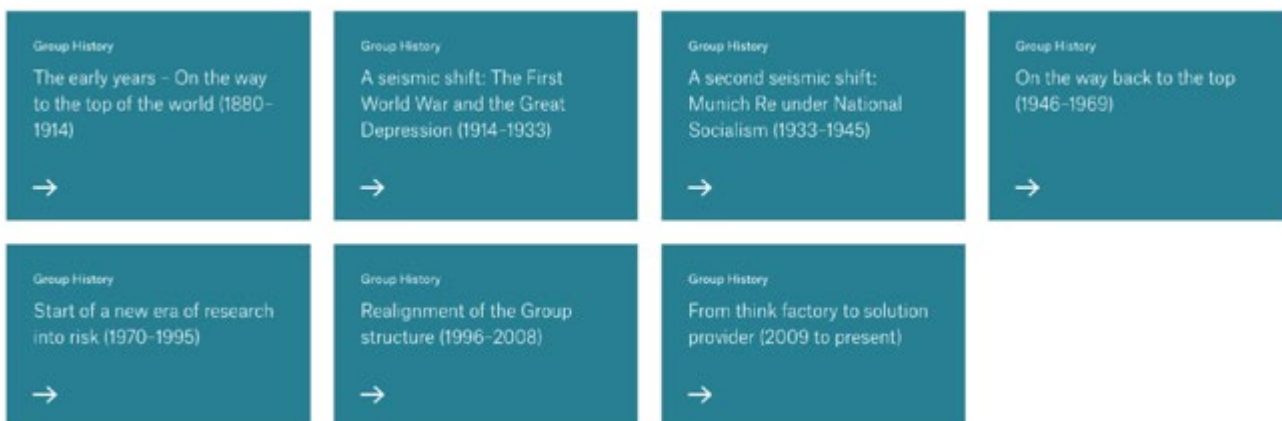
Εκτός από την έδρα της στο Μόναχο, η Munich Re διατηρεί περισσότερα από 50 υποκαταστήματα παγκοσμίως. Η Munich Re αντιπροσωπεύει καινοτόμο δύναμη, εξαιρετική τεχνογνωσία σε θέματα διαχείρισης κινδύνων και οικονομική ευρωστία, δυνάμεις που οι πελάτες της αναγνωρίζουν όταν πρόκειται για την αντιμετώπιση εξαιρετικών κινδύνων.

## 4.2.2. Ιστορική αναδρομή



Η αντασφαλιστική (reinsurance) εταιρεία Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft ιδρύθηκε το 1880 από τον Carl Thieme. Ο ίδιος επινόησε τη φράση: «Από τη φύση της, η αντασφάλιση πρέπει να λειτουργεί διεθνώς». Ο Thieme έκανε πράξη αυτή τη διορατικότητα, καθιστώντας εξαρχής το εύρος δραστηριοτήτων της εταιρεία σε διεθνή επίπεδο. Καθιέρωσε ένα επιχειρηματικό μοντέλο που εξακολουθεί να ισχύει ακόμη μέχρι σήμερα και το οποίο χαρακτηρίζεται από την ανεξαρτησία των πρωτασφαλιστών, την ευρεία διαφοροποίηση των κινδύνων, από ένα αποτελεσματικό καθεστώς ασφαλιστικών συμβολαίων, τη στενή συνεργασία με τους πελάτες και τις καινοτόμες ασφαλιστικές λύσεις ([www.munichre.com](http://www.munichre.com)).

Η Munich Re εξελίσσεται γρήγορα σε έναν κορυφαίο παγκόσμιο ασφαλιστικό οργανισμό που συνεχίζει να διαμορφώνει τον ασφαλιστικό κλάδο μέχρι και σήμερα. Το 2010, η Munich Re ανέθεσε στους ιστορικούς επιχειρήσεων Johannes Bähr και Christopher Korper να εκπονήσουν μια ανεξάρτητη μελέτη για την ιστορία της εταιρείας, προκειμένου να επανεξετάσουν τον ιστορικό ρόλο και την εξέλιξή της. Το φθινόπωρο του 2015, η μελέτη δημοσιεύθηκε με τον τίτλο "Munich Re - The Company History" καλύπτοντας την περίοδο από το 1880 έως το 1980. Η αγγλική έκδοση ακολούθησε το 2016 ([www.munichre.com](http://www.munichre.com)).





### 4.2.3. Κλάδοι δραστηριότητες



Ως αντασφαλιστής, η Munich Re συνάπτει τις δραστηριότητές της (ζωή, υγεία και ζημιές κατά ζημιών) σε άμεση επαφή με τους πρωτασφαλιστές μέσω μεσιτών και στρατηγικών συνεργασιών. Προσφέρει στους πελάτες της στον τομέα της βιομηχανίας και των μεγάλων έργων ένα ευρύ φάσμα εξειδικευμένων προϊόντων, εξατομικευμένων ασφαλιστικών λύσεων και υπηρεσιών. Στην αντασφάλιση συνεργάζεται με περισσότερους από 4.000 εταιρικούς πελάτες σε περισσότερες από 160 χώρες. Οι πελάτες επωφελούνται από την πολυετή εμπειρία ανάληψης κινδύνων, τη γνώση της παγκόσμιας και τοπικής αγοράς και τη διακλαδική τεχνογνωσία του προσωπικού της.



Με περισσότερους από 30.000 υπαλλήλους και αντιπροσώπους σε όλο τον κόσμο, η ERGO Group AG προσφέρει στους πελάτες της μια ολοκληρωμένη γκάμα ασφαλιστικών προϊόντων, όπως ασφάλιση ζωής, ασφάλιση υγείας, ασφάλισης περιουσίας και ατυχημάτων, ταξιδιωτική ασφάλιση και ασφάλιση νομικής προστασίας. Οι εγχώριες, διεθνείς, άμεσες και ψηφιακές δραστηριότητες συνδυάζονται κάτω από την ομπρέλα της ERGO Group AG. Η ERGO Deutschland AG ομαδοποιεί τις παραδοσιακές ασφαλιστικές δραστηριότητες στη Γερμανία, η ERGO International AG διαχειρίζεται τις διεθνείς δραστηριότητες του Ομίλου, η ERGO Digital Ventures AG είναι υπεύθυνη για τις ψηφιακές και άμεσες δραστηριότητες του Ομίλου.



Η MEAG MUNICH ERGO Asset Management GmbH διαχειρίζεται τις παγκόσμιες επενδύσεις και διαθέτει την τεχνογνωσία της σε ιδιώτες και θεσμικούς επενδυτές. Η MEAG διαχειρίζεται όλες τις κύριες κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων, όπως έντοκα γραμμάτια, μετοχές και ακίνητα, καθώς και επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και υποδομές.

#### 4.2.4. Οικονομικά στοιχεία

Το έτος 2020 αποτέλεσε την αφετηρία για την υλοποίηση των στόχων μέχρι το 2025. Με ετήσιο αποτέλεσμα 2,9 δισ. ευρώ, ο στόχος για το αποτέλεσμα του 2021 ύψους 2,8 δισ. ευρώ υπερέβη τις προσδοκίες, θέτοντας έτσι τα θεμέλια για την υλοποίηση των φιλόδοξων στόχων.

##### Munich Re at a glance

		2021	2020	2019	2018	2017
Gross premiums written	€m	59,567	54,890	51,457	49,064	49,115
Net earned premiums	€m	55,202	51,223	48,280	45,735	47,164
Net expenses for claims and benefits	€m	-45,383	-43,077	-39,685	-35,116	-41,645
Net operating expenses	€m	-13,674	-12,815	-13,056	-12,587	-12,186
Operating result	€m	3,517	1,986	3,430	3,725	1,241
Taxes on income	€m	-552	-269	-483	-576	298
Consolidated result	€m	2,932	1,211	2,707	2,275	392
Attributable to non-controlling interests	€m	-1	0	-17	-34	17
Earnings per share	€	20.93	8.63	18.97	15.53	2.44
Return on equity (RoE) <sup>2</sup>	%	12.6	5.3	11.7	8.4	1.3
Return on investments (RoI)	%	2.8	3.0	3.2	2.8	3.2
Dividend per share <sup>3</sup>	€	11.00	9.80	9.80	9.25	8.60
Dividend payout <sup>3</sup>	€m	1,541	1,373	1,373	1,335	1,286
Share price at 31 December	€	260.50	242.80	263.00	190.55	180.75
Munich Reinsurance Company's market capitalisation at 31 December	€bn	36.5	34.0	38.0	28.5	28.0
Carrying amount per share	€	220.06	213.38	215.32	180.86	185.19
Investments	€m	240,300	232,950	228,764	216,852	217,562
Insurance-related investments	€m	12,283	11,033	9,163	8,424	9,664
Equity	€m	30,945	29,994	30,576	26,500	28,198
Off-balance-sheet unrealised gains and losses <sup>4</sup>	€m	18,888	21,298	19,913	16,067	14,980
Net technical provisions	€m	234,044	221,480	217,941	208,270	205,754
Balance sheet total	€m	312,405	297,946	287,553	270,168	265,722
Staff at 31 December		39,281	39,642	39,662	41,410	42,410

Εκτός από ένα δύσκολο οικονομικό περιβάλλον με συνεχώς χαμηλά επιτόκια και έντονα αυξανόμενο πληθωρισμό, το 2021 χαρακτηρίστηκε ζημιογόνο. Φυσικές καταστροφές προκάλεσαν μεγάλες ζημιές σε όλο τον κόσμο προκαλώντας ζημιές ύψους 280 δισεκατομμυρίων δολαρίων παγκοσμίως, εκ των οποίων τα 120 δισεκατομμύρια ήταν ασφαλισμένα (ιστορικά η δεύτερη υψηλότερη αξία μετά το έτος ρεκόρ 2017). Μόνο οι ακραίες πλημμύρες στη Γερμανία και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες κόστισαν 54 δισεκατομμύρια δολάρια. Οι ασφαλιστικές εταιρείες επιβαρύνθηκαν με 13 δισεκατομμύρια. Ήταν η πιο δαπανηρή φυσική καταστροφή στη Γερμανία και την Ευρώπη μέχρι σήμερα και ένα μόνο από τα πολλά έντονα καιρικά φαινόμενα του περασμένου έτους που καθίστανται όλο και πιο συχνά και πιο έντονα λόγω της κλιματικής αλλαγής. Η πανδημία Corona ανέπτυξε μια απρόβλεπτη δυναμική και οι ηλεκτρονικές επιθέσεις αυξήθηκαν σημαντικά σε αριθμό και ένταση ([www.munichre.com](http://www.munichre.com)).

Παρά το γεγονός ότι οι δαπάνες από μεγάλες ζημιές υπερέβησαν τις προσδοκίες, η ευνοϊκή λειτουργική δημιουργία αξίας στον τομέα της αντασφάλισης και της προασφάλισης, σε συνδυασμό με τις θετικές διακυμάνσεις της αγοράς, είχε σημαντικό αντίκτυπο στα οικονομικά κέρδη του οικονομικού έτους.

Group premium income



Life and health reinsurance	21%	(23%)
Property-casualty reinsurance	48%	(45%)
ERGO Life and Health Germany	15%	(16%)
ERGO Property-casualty Germany	7%	(7%)
ERGO International	9%	(9%)

Η εστίαση δίνεται στη δημιουργία βιώσιμης αξίας από την ανάληψη κινδύνων. Οι καινοτόμες καλύψεις στα όρια της ασφαλισιμότητας ανοίγουν νέες πηγές εσόδων παρά το δύσκολο οικονομικό περιβάλλον, στόχος είναι η σταθερότητα του ισολογισμού έτσι ώστε να προσφέρει σταθερά κέρδη ([www.munichre.com](http://www.munichre.com)).

## Outlook 2022

Group	Reinsurance	ERGO
Gross premiums written -€64bn	Gross premiums written -€45bn	Gross premiums written -€18.5bn
Net result -€3.3bn	Net result -€2.7bn <sup>1</sup>	Net result -€0.6bn <sup>1</sup>
Return on investment  >2.0% (prev. >2.5%)	Property-casualty combined ratio  -94%	Property-casualty combined ratio  Germany -91% International -92%
	Technical result, incl. fee income Life and Health -€400m <sup>1</sup>	

#### 4.2.5. Οργανωτική δομή

Προκειμένου να διασφαλιστεί υψηλής ποιότητας τεχνογνωσία στους αντίστοιχους επιχειρηματικούς κλάδους, η Munich Re ομαδοποίησε τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της σε δύο ξεχωριστούς επιχειρηματικούς τομείς, υπό την ομπρέλα του Ομίλου Munich Re: Αντασφάλιση με την Munich Re και πρωτασφάλιση με την ERGO. Η MEAG είναι ο διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων και των δύο.



Munich Re Group					
Fields of business	Reinsurance		ERGO		
Segments	Life and health	Property-casualty	Life and Health Germany	Property-casualty Germany	International
Markets, divisional units and divisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asia Pacific, Middle East, Africa</li> <li>- North America</li> <li>- Europe and Latin America</li> <li>- Financial Solutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Global Clients and North America</li> <li>- Europe and Latin America</li> <li>- Asia Pacific and Africa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Life Germany</li> <li>- Health Germany</li> <li>- Digital Ventures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ERGO Versicherung Aktiengesellschaft, Düsseldorf offering property-casualty insurance for retail, commercial and industrial customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Life insurance</li> <li>- Property-casualty insurance</li> <li>- Health insurance</li> </ul>



Οι εταιρείες της Munich Re δραστηριοποιούνται από τα αντίστοιχα κεντρικά τους γραφεία και μέσω ενός μεγάλου αριθμού υποκαταστημάτων, θυγατρικών και συνδεδεμένων εταιρειών.

#### 4.2.6. Στρατηγική και στόχοι

Με τη στρατηγική „Munich Re Group Ambition 2025“, η Munich Re θέτει φιλόδοξους στόχους για τα επόμενα πέντε χρόνια. Ο πυρήνας του επιχειρηματικού μοντέλου θα διατηρηθεί και θα ενισχυθεί, ενώ ταυτόχρονα θα προωθηθεί ο μετασχηματισμός προς νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Η παραπάνω στρατηγική αναπτύσσεται βάση τριών διαστάσεων „Scale“, „Shape“ και „Succeed“ ([www.munichre.com](http://www.munichre.com)).



**Scale:** Αντιπροσωπεύει την ανάπτυξη της κύριας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι ευκαιρίες για οργανική ανάπτυξη είναι ιδιαίτερα παρούσες στον τομέα των αντασφαλίσεων, με την πρόσφατη σημαντική βελτίωση του περιβάλλοντος της αγοράς.

**Shape:** Αντιπροσωπεύει την απαίτηση της Munich Re να αναπτύξει νέα επιχειρηματικά μοντέλα σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και να διαμορφώσει έτσι τις αγορές. Έτσι δημιουργούνται επιπλέον επιχειρηματικές ευκαιρίες μέσω καινοτόμων και ψηφιακών λύσεων. Κατά τη διαδικασία αυτή, οι καινοτόμες ιδέες δοκιμάζονται διαρκώς για την επεκτασιμότητά τους.

**Succeed:** Αντιπροσωπεύει την προστιθέμενη αξία που παράγει η Munich Re για όλα τα συμμετόχα μέλη της. Για τους μετόχους, με τη μορφή βιώσιμης οικονομικής επιτυχίας για την επένδυσή τους στη Munich Re, για τους πελάτες, με τη μορφή προϊόντων που βασίζονται στις ανάγκες τους και για τους εργαζόμενους με τη μορφή ελκυστικών μακροχρόνιων θέσεων εργασίας με καλές ευκαιρίες εξέλιξης.

#### 4.2.7. Η ψηφιακή πλατφόρμα „Coupa”



Η Coupa Software είναι μια παγκόσμια τεχνολογική πλατφόρμα για τη διαχείριση επιχειρησιακών δαπανών. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στο San Mateo της Καλιφόρνια με γραφεία σε όλη την Ευρώπη, τη Λατινική Αμερική και την Ασία. Η Coupa βοηθά τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν διαφάνεια και έλεγχο του τρόπου με τον οποίο, δαπανώνται τα κεφάλαια, μπορούν να βελτιστοποιήσουν τις αλυσίδες εφοδιασμού και να διαχειριστούν σωστά τη ρευστότητα ([www.coupa.com](http://www.coupa.com)).

Ο Dave Stephens και ο Noah Eisner ίδρυσαν την Coupa το 2006. Ο Rob Bernshteyn ανέλαβε τη θέση του CEO της Coupa τον Φεβρουάριο του 2009. Το 2016, η Coupa Software εισήλθε στο χρηματιστήριο Nasdaq, την ίδια χρονιά συμπεριλήφθηκε στο Magic Quadrant Procure-to-Pay leaders της Gartner. Τον Μάρτιο του 2022, η Coupa ανακηρύχθηκε ηγέτης στο Forrester Wave Supplier Value Management Platform.



Η λύση Business Spend Management της Coupa, η οποία βασίζεται σε τεχνολογία cloud, διαχειρίζεται τις συναλλαγές σε όλο το φάσμα των προμηθειών, των πληρωμών και της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η πλατφόρμα BSM της Coupa, συλλέγει ανωνυμοποιημένα δεδομένα πελατών για να υποβάλει συστάσεις για τη βελτίωση των επιχειρησιακών συναλλαγών. Η Coupa έχει πάνω από 2.500 πελάτες παγκοσμίως σε περισσότερες από 100 χώρες, συμπεριλαμβανομένων των Nike, The Coca-Cola Company, Adidas, Amazon, BNP Paribas και Microsoft. Τον Ιανουάριο του 2022, η Coupa συνεργάστηκε με την HSBC στο πλαίσιο της Coupa Pay, για να προσφέρει στις εταιρείες στην Ευρώπη virtual cards για την καλύτερη διαχείριση των πληρωμών ([www.coupa.com](http://www.coupa.com)).

#### 4.2.8. Βελτιστοποίηση των διαδικασιών μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας

Για να διασφαλίσει αποτελεσματικές και διαφανείς διαδικασίες διαχείρισης των προμηθειών για τους υπαλλήλους και τους προμηθευτές της, η Munich Re εφάρμοσε τη λύση e-procurement της Coupa. Με την τεχνολογία cloud ψηφιοποιεί ολόκληρη τη διαδικασία παραγγελίας από την υποβολή αιτημάτων, τον διαγωνισμό (RFQ / RFP), την έγκριση, το συμβόλαιο, την παραγγελία και την τιμολόγηση. Η υλοποίηση μιας ενιαίας αλυσίδας εφοδιασμού με το σύστημα Coupa προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα ([www.coupa.com](http://www.coupa.com)):



**Διαφάνεια:** Η παρακολούθηση της κατάστασης ενός διαγωνισμού, ενός συμβολαίου, μιας παραγγελίας ή ενός τιμολογίου μπορεί να ελέγχεται διαδικτυακά ανά πάσα στιγμή.



**Διεθνοποίηση:** Όλες οι εταιρείες της Munich Re σταδιακά μεταφέρονται στο σύστημα Coupa. Αυτό προσφέρει τη δυνατότητα δικτύωσης όλων των δεδομένων. Επιπλέον, το σύστημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν άλλοι τομείς δραστηριότητας με τους προμηθευτές, στους οποίους μπορεί να επεκταθεί η κοινή συνεργασία.



**Ταχύτητα:** Με την αποστολή μιας παραγγελίας και τη δυνατότητα ηλεκτρονικής τιμολόγησης, τα διαβιβαζόμενα τιμολόγια μπορούν να επεξεργαστούν ταχύτερα.



**Συνέπεια:** Τυποποιημένα δεδομένα παραγγελιών διασφαλίζουν ότι οι παραγγελίες διαβιβάζονται στους προμηθευτές πάντα με την ίδια μορφή. Η υφιστάμενη διαφάνεια και συνέπεια παρέχουν υψηλό επίπεδο συμβατότητας, με αποτέλεσμα την απλούστευση της επεξεργασίας παραγγελιών, τιμολογίων και πληρωμών.



**Επικαιρότητα:** Οι προμηθευτές μπορούν να ενημερώνουν ανεξάρτητα τους καταλόγους τους για προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και τα βασικά τους δεδομένα. Αυτό εξασφαλίζει μια ομαλή διαδικασία από την παραγγελία έως την πληρωμή.

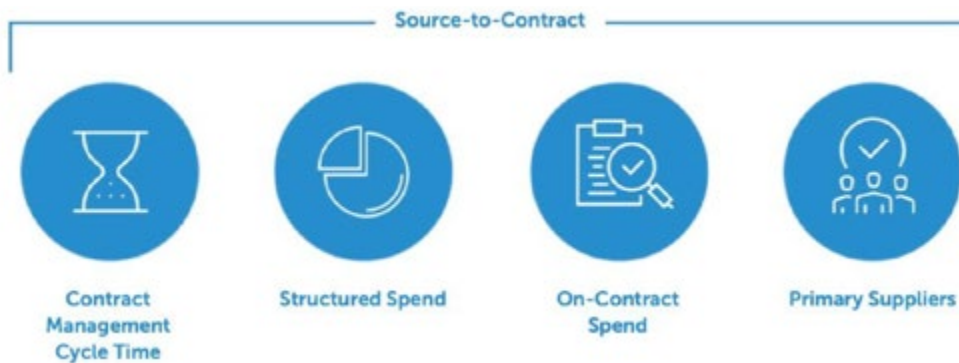
#### 4.2.9. Κριτήρια αξιολόγησης (δείκτες ΚΡΙ's)

Οι Δείκτες ΚΡΙ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας με την οποία μια εταιρεία ή ένα τμήμα της εταιρείας, επιτυγχάνει έναν καθορισμένο στόχο. Χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της επιτυχίας στην επιδίωξη συγκεκριμένων εταιρικών στόχων με έγκυρα δεδομένα. Ο Όμιλος Munich Re έχει καθορίσει τους εξής δείκτες για την αξιολόγηση των καθορισμένων στόχων ([www.coupa.com](http://www.coupa.com)).



#### **Δαπάνες με „Diverse“ προμηθευτές (Spend With Diverse Suppliers):**

Μετρούν το ποσοστό των συνολικών δαπανών μιας εταιρείας σε προμηθευτές που χαρακτηρίζονται ως διαφορετικοί, σε μια σειρά από κατηγορίες που έχουν καθιερωθεί από κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο. Όμιλοι όπως η Munich Re έχουν αναλάβει δεσμεύσεις να αυξήσουν τις συναλλαγές τους με „Diverse“ προμηθευτές, στο πλαίσιο των προγραμμάτων τους για την ESG (Environmental, Social, and Governance).



#### **Χρόνος κύκλου διαχείρισης συμβολαίων (Contract Management Cycle Time):**

Χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της αίτησης για σύναψη συμβολαίου και της υπογραφής του συμβολαίου. Συνήθως, η προκαταρκτική εργασία για την εξεύρεση ενός προμηθευτή, που θα καλύψει μια επιχειρησιακή ανάγκη έχει ήδη γίνει. Ένα συμβόλαιο είναι απαραίτητο για την επισημοποίηση της σχέσης. Οι μεγάλοι χρόνοι κύκλου συμβολαίων καθυστερούν τα επιχειρησιακά οφέλη των νέων συμφωνιών. Οι μεγάλοι χρόνοι κύκλου οδηγούν επίσης την επιχείρηση



στην έναρξη της συνεργασίας με τον νέο προμηθευτή πριν από την υπογραφή του συμβολαίου, κατάσταση που συνιστά κίνδυνο για την επιχείρηση.

**Διαρθρωμένη δαπάνη (Structured Spend):** Περιγράφει το ποσοστό της δαπάνης που πραγματοποιείται μέσω καταλόγων που παρέχονται από την εταιρεία και τους προμηθευτές (ή αλλιώς punch-outs). Οι κατάλογοι οδηγούν στον έλεγχο, την αποτελεσματικότητα και τη μείωση των τιμών. Η μεγιστοποίηση των διαρθρωτικών δαπανών, προσφέρει έναν κλιμακούμενο τρόπο διαχείρισης των αλλαγών και επιτρέπει την γρήγορη προσαρμογή καθώς εισάγονται αγαθά και υπηρεσίες.

**Δαπάνη βάσει σύμβασης (On-Contract Spend):** Μετρά το ποσοστό της δαπάνης που πραγματοποιείται μέσω προσυμφωνημένων συμβάσεων, για καλύτερες τιμές και όρους. Η πραγματοποίηση μεγαλύτερης δαπάνης εντός σύμβασης μειώνει τον οικονομικό κίνδυνο και το επιχειρησιακό κόστος από την ευθύνη του προμηθευτή ή από αδικοπραξίες, διοχετεύοντας τις δαπάνες σε προμηθευτές που έχουν προστασία από τις συμβάσεις που σχετίζονται με κίνδυνο. Δεδομένου ότι οι όροι πληρωμής αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης στο πλαίσιο της σύμβασης, η αύξηση της δαπάνης βάσει σύμβασης επιτρέπει την εκμετάλλευση ευνοϊκών όρων πληρωμής, γεγονός που βελτιώνει τη ρευστότητα.

**Κύριοι προμηθευτές (Primary Suppliers):** Είναι το ποσοστό του συνόλου των προμηθευτών, με τους οποίους δαπανώνται το 80% της συνολικής δαπάνης. Οι δαπάνες με δευτερεύον προμηθευτές είναι ανεπιθύμητες, επειδή δεν ενοποιούνται οι δαπάνες για την επίτευξη καλύτερων τιμών. Δημιουργεί επίσης υπερβολικό κόστος και δυνητικό κίνδυνο, καθώς οι περιορισμοί των πόρων συχνά αναγκάζουν τις προσπάθειες διαχείρισης κινδύνου να δίνουν προτεραιότητα στους προμηθευτές με μεγαλύτερες δαπάνες. Η μείωση των δευτερεύον προμηθευτών (αύξηση των κύριων προμηθευτών), δημιουργεί προστιθέμενη αξία μέσω διαπραγματεύσιμων συμβάσεων, μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη, χαμηλότερο κίνδυνο και ευνοϊκών όρων πληρωμής.



### **Ηλεκτρονική επεξεργασία παραγγελιών (Electronic PO Processing):**

Είναι το ποσοστό των συνολικών παραγγελιών αγοράς που εγκρίνονται και παραλαμβάνονται από τους προμηθευτές ηλεκτρονικά. Η ψηφιοποίηση των παραγγελιών αγοράς, περιλαμβάνει την ηλεκτρονική διαβίβαση και επιβεβαίωση των παραγγελιών αγοράς από τον προμηθευτή. Αυτό μειώνει δραστικά τις χειροκίνητες εργασίες, ενώ παράλληλα επιταχύνει τη διαδικασία διαχείρισης, επιβεβαίωσης και αλλαγής των παραγγελιών. Η ψηφιοποίηση συμβάλλει επίσης στην αποφυγή χειροκίνητων λαθών σε πτυχές όπως η ποσότητα, η τιμή και οι όροι.

### **Ο χρόνος κύκλου από την αίτηση στην παραγγελία (Requisition to Order Cycle Time):**

Είναι ο μέσος χρόνος που απαιτείται για τη διεκπεραίωση των παραγγελιών αγοράς, από την αρχική αίτηση μέχρι την τελική, εγκεκριμένη παραγγελία. Με μεγαλύτερη αβεβαιότητα στις σημερινές αλυσίδες εφοδιασμού, ο συντομότερος χρόνος κύκλου μπορεί να μειώσει τις καθυστερήσεις στην προμήθεια κρίσιμων ειδών και υπηρεσιών και να επιταχύνουν την επιχειρηματική δραστηριότητα. Επίσης βελτιώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων με τη διαδικασία παραγγελίας, δημιουργώντας μεγαλύτερη υιοθέτηση της πλατφόρμας Coupa από τους χρήστες και παράλληλα μεγιστοποιώντας τις δαπάνες υπό διαχείριση.

**Προ-εγκεκριμένες δαπάνες (Pre-Approved Spend):** Αφορά το συνολικό ποσό των τιμολογημένων δαπανών, που συνδέονται με εγκεκριμένες παραγγελίες αγοράς. Οι προ-εγκεκριμένες δαπάνες είναι πιο πιθανό να προχωρήσουν σε διαπραγμάτευση και αργότερα σε συμβάσεις, με αποτέλεσμα

χαμηλότερες τιμές και καλύτερους όρους. Η προέγκριση συμβάλλει επίσης στην αποφυγή περιπτώσεων δαπανών και διασφαλίζει την τήρηση των ορίων του προϋπολογισμού. Οι προεγκεκριμένες δαπάνες, παρέχουν στις λογιστικές ομάδες διαφάνεια στις δαπάνες που έχουν δεσμευτεί αλλά δεν έχουν τιμολογηθεί, διευκολύνοντας τη δημιουργία ακριβών εκτιμήσεων δεδουλευμένων. Βοηθά επίσης στην αποφυγή πληρωμής ψευδών τιμολογίων μέσω βελτιωμένης αντιστοίχισης τιμολογίων με τις παραγγελίες.



### **Ηλεκτρονική επεξεργασία τιμολογίων (Electronic Invoice Processing):**

Αντιπροσωπεύει το ποσοστό των τιμολογίων που διεκπεραιώνονται μέσω οποιουδήποτε ηλεκτρονικού, αυτοματοποιημένου μέσου. Η αντικατάσταση του χαρτιού με ηλεκτρονική τιμολόγηση, βελτιώνει τη συμβατότητα με την ύπαρξη αυτοματοποιημένων ελέγχων που εντοπίζουν τα μη συμβατά τιμολόγια. Επιπλέον, οι προμηθευτές μπορούν να έχουν πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο σχετικά με την κατάσταση έγκρισης και πληρωμής των τιμολογίων, γεγονός που μπορεί να βελτιώσει τη διαχείριση των διαφορών.

### **Χρόνος κύκλου έγκρισης τιμολογίου (Invoice Approval Cycle Time):**

Είναι ο μέσος χρόνος από τη στιγμή που ένα τιμολόγιο εισέρχεται στο σύστημα έως τη στιγμή που εγκρίνεται για πληρωμή (αλλά όχι απαραίτητα πληρώνεται). Με έντυπα τιμολόγια και ανομοιογενείς διαδικασίες έγκρισης μπορεί να χρειαστούν ημέρες, αν όχι εβδομάδες για την έγκριση ενός απλού τιμολογίου. Οι ομάδα λογιστηρίου δεν έχει ορατότητα στο ανεκτέλεστο υπόλοιπο των μη επεξεργασμένων τιμολογίων. Ο ταχύτερος χρόνος έγκρισης συμβάλλει στην αποφυγή καθυστερημένων πληρωμών, κυρώσεων και ενδεχόμενης

δυσaréσκειας των προμηθευτών, η οποία σε σοβαρές περιπτώσεις μπορεί ακόμη και να ακυρώσει συμβάσεις ή να οδηγήσει στην απόρριψη μελλοντικών έργων.

**Πλήρως ταυτοποίηση (First-Time Match Rate):** Περιγράφει το ποσοστό των τιμολογίων που ταυτοποιούνται πλήρως ηλεκτρονικά με τα παραστατικά παραγγελίας και τα παραστατικά παραλαβής, χωρίς να απαιτείται χειρισμός εξαιρέσεων. Ένα υψηλό ποσοστό ταυτοποίησης υποδηλώνει αποτελεσματικότητα, δεδομένου ότι τα τιμολόγια που αποτυγχάνουν στην ταυτοποίηση πρέπει να επανεξεταστούν χειροκίνητα. Ένα υψηλό ποσοστό ταυτοποίησης υποδηλώνει επίσης την αποτελεσματικότητα και ωφελεί σημαντικά τον περιορισμό των κινδύνων.

#### **4.2.10. Επιδράσεις της ψηφιακής πλατφόρμας στην λήψη αποφάσεων**

Οι κορυφαίες εταιρείες στον κόσμο βλέπουν τις επιχειρησιακές δαπάνες ως μοχλό ανάπτυξης και επιτυχίας. Αν και αρκετές φορές περνούν απαρατήρητες, οι δαπάνες βρίσκονται στην πραγματικότητα πίσω από κάθε εταιρική απόφαση, είτε πρόκειται για τη δημιουργία μιας πιο ισχυρής αλυσίδας εφοδιασμού, είτε για την ικανοποίηση των στόχων της διοίκησης για περιβαλλοντικά, κοινωνικά ή ζητήματα διακυβέρνησης (ESG), είτε απλώς για την προσπάθεια της επιχείρησης να είναι πιο αποτελεσματική. Το πόσο αποτελεσματικά διαχειρίζονται οι δαπάνες επηρεάζει το πόσο επιτυχημένα λειτουργεί ο οργανισμός. Το σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν επιτρέπει την ανεπαρκώς διοικούμενη επιχείρηση. Η λειτουργία μιας σύγχρονης επιχείρησης απαιτεί να είναι ευέλικτη (όταν αντιμετωπίζει παγκόσμιες διαταραχές) και ταυτόχρονα υπεύθυνη (συμβάλλοντας στη βιωσιμότητα, την ποικιλομορφία και τον κοινωνικό αντίκτυπο). Καθεμία από αυτές τις προκλήσεις είναι εξαιρετικά δύσκολη και μόνο οι οργανισμοί με καλή διοίκηση μπορούν να αντιμετωπίσουν και τις δύο ταυτόχρονα. Εδώ ακριβώς είναι που η εύστοχη, στρατηγική διαχείριση των επιχειρησιακών δαπανών μπορεί πραγματικά να κάνει τη διαφορά. Διαθέτοντας ορατότητα και έλεγχο σε όλες τις διαδικασίες διαχείρισης των δαπανών από την αρχή μέχρι το τέλος δηλαδή, από την προμήθεια, τις πληρωμές και το σχεδιασμό

της αλυσίδας εφοδιασμού, μπορούν να ληφθούν από το Operational Management αποφάσεις σε πραγματικό χρόνο για τη βελτιστοποίηση δραστηριοτήτων. Η διαδικασία αξιοποίησης της αποτελεσματικότητας των δαπανών σε ολόκληρο τον οργανισμό είναι αυτό που αποκαλούμε Διαχείριση Επιχειρησιακών Δαπανών (Business Spend Management - BSM). Επιτυγχάνεται βέλτιστα με εύστοχες διαδικασίες, έμπειρους μάνατζερ, ισχυρές σχέσεις με τους προμηθευτές και κυρίως, με δεδομένα και τεχνολογία. Για να κατανοήσουμε τη δύναμη της Διαχείριση Επιχειρησιακών Δαπανών (BSM), πρέπει να θυμηθούμε πώς οι επιχειρήσεις διαχειρίζονταν τις δαπάνες ιστορικά. Παράλληλα με τους πελάτες και τους εργαζόμενους, οι προμηθευτές είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία κάθε οργανισμού. Ωστόσο, τις τελευταίες δύο δεκαετίες οι μεγάλες επενδύσεις ψηφιακού μετασχηματισμού επικεντρώθηκαν κυρίως σε πρωτοβουλίες που αφορούν τους πελάτες. Ο τομέας των προμηθευτών και των δαπανών, έμεινε στο παρασκήνιο εγκλωβισμένος με παλαιές τεχνολογικές λύσεις. Καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται όλο ένα και πιο σύνθετο, οι επιχειρήσεις εξετάζουν με μεγαλύτερη προσοχή πώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός της διαχείρισης δαπανών μπορεί να αποφέρει αποτελέσματα. Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Δαπανών (BSM) θεωρείται ολοένα και περισσότερο μαζί με τη Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (CRM) και τη Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου (HCM), ως βασική αρμοδιότητα των επιτυχημένων οργανισμών. Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Δαπανών ξεκινά με τη χρήση της τεχνολογίας για την απόκτηση μιας ενιαίας εικόνας όλων των δαπανών στην επιχείρηση. Σε συνδυασμό με το γεγονός αυτό, προκύπτει η ικανότητα και η ευελιξία για τη λήψη γρήγορων αποφάσεων του Operational Management με ταυτόχρονο περιορισμό των κινδύνων. Όταν εφαρμόζεται σωστά, η Διαχείριση Επιχειρησιακών Δαπανών επιτρέπει τη λήψη ορθότερων αποφάσεων σχετικά με το ποιοι είναι οι καλύτεροι προμηθευτές για συνεργασία, σε ποιες πρωτοβουλίες πρέπει να γίνουν επενδύσεις και πόσο ευέλικτη και αποτελεσματική είναι η επιχείρηση. Πρόκειται για την εναρμόνιση ενός ευρέος φάσματος διαδικασιών που σχετίζονται με τις δαπάνες, προκειμένου να μεγιστοποιείται η συνολική επιχειρηματική αξία ([www.coupa.com](http://www.coupa.com)).

#### 4.2.11. Προτάσεις αναπροσαρμογής

Επέκταση των ακόλουθων κριτηρίων αξιολόγησης (δείκτες KPI's) για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας στη λήψη αποφάσεων.



**Χρόνος κύκλου διαχείρισης πληροφοριών προμηθευτών (Supplier Information Management Cycle Time):** Ο χρόνος που απαιτείται για να ανταποκριθούν οι προμηθευτές στα ψηφιακά αιτήματα ενημέρωσης των πληροφοριών τους. Οι ασαφείς πληροφορίες ή οι ελλείψεις στα δεδομένα των προμηθευτών, μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικά προβλήματα. Οι καθυστερήσεις στην υποβολή ενημερωμένων πιστοποιητικών και άλλων πληροφοριών, οδηγούν σε δαπανηρή παρακολούθηση για την επικεφαλής ομάδα που είναι υπεύθυνη για την ενημέρωση των στοιχείων.

**Ποσοστό συμπλήρωσης της αξιολόγησης διαχείρισης κινδύνου (Risk Management Evaluation Completion Rate):** Μετρά το ποσοστό συμπλήρωσης, των ερωτηματολογίων κινδύνου που χορηγούνται ψηφιακά στους προμηθευτές. Οι Munich Re αλληλοεπιδρά με πολλούς προμηθευτές αγαθών και υπηρεσιών όπου ορισμένοι εκτελούν κρίσιμες λειτουργίες για τον οργανισμό. Είναι σημαντικό να εντοπίζονται οι προμηθευτές και οι υποπρομηθευτές που αντιπροσωπεύουν κινδύνους σε τομείς όπως η ασφάλεια πληροφοριών.

**Χρόνος κύκλου αξιολόγησης της διαχείρισης κινδύνων (Risk Management Evaluation Cycle Time):** Είναι ο χρόνος που απαιτείται για να ανταποκριθούν οι προμηθευτές όσο αφορά την αξιολόγηση των κινδύνων. Όσο

ταχύτερα οι κρίσιμοι προμηθευτές ολοκληρώνουν την αξιολόγηση κινδύνων, τόσο ταχύτερα μπορούν να αξιολογηθούν και να βαθμολογηθούν οι πληροφορίες, με αποτέλεσμα τα επίπεδα εξυπηρέτησης της επιχείρησης, να είναι μεγαλύτερα.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΩΤΑΣΕΙΣ



Στόχος της παρούσας διατριβής ήταν να δώσει μια σύντομη και σαφή επισκόπηση των θεμάτων που σχετίζονται με την πληροφορική τεχνολογία στο σύγχρονο επαγγελματικό περιβάλλον. Το θέμα είναι πολύ ευρύ, οπότε δεν υφίσταται καμία απαίτηση πλήρους κάλυψης. Εντούτοις, έχει γίνει προσπάθεια να παρουσιαστούν οι βασικότερες έννοιες σε όσο το δυνατόν πιο κατανοητή γλώσσα, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να μπορεί να γίνει σαφές από τον εκάστοτε αναγνώστη που δεν είναι εξοικειωμένος με τις έννοιες των πληροφοριακών συστημάτων. Τα συγκεκριμένα κεφάλαια της διατριβής είναι θεματικά ευρύτατα και δεν θα ήταν καθόλου παράλογος ο ισχυρισμός ότι το καθένα από αυτά θα μπορούσε να καλύψει το αντικείμενο μιας διατριβής.

Η επιλογή των κεφαλαίων βασίστηκε στο κριτήριο ότι το συνολικό αποτέλεσμα της μελέτης είναι να δώσει στον αναγνώστη μια όσο το δυνατόν πληρέστερη εικόνα του θέματος που καλύπτει η παρούσα διατριβή. Τα τρία πρώτα κεφάλαια παρέχουν το απαραίτητο υπόβαθρο για την κατανόηση των εννοιών που περιέχονται στο τέταρτο κεφάλαιο. Θα πρέπει ωστόσο, να σημειωθεί ότι υπάρχει πολύ περισσότερη ύλη για καθένα από τα θέματα στα επιμέρους κεφάλαια από ότι περιλαμβάνεται στην παρούσα εργασία.

Από τις παραπάνω μελέτες περίπτωσης και την έρευνα που πραγματοποιήθηκε συμπεραίνεται ότι, αναμφισβήτητα ο συνδυασμός της πληροφορικής και των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των μανάτζερ οδηγεί σε αποτελεσματικότερη λήψη

αποφάσεων στις επιχειρήσεις. Η λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις είναι μια καθορισμένη διαδικασία, η οποία στις περισσότερες περιπτώσεις περιλαμβάνει συγκεκριμένες φάσεις και μια αντίστοιχη μεθοδολογία. Τα πληροφοριακά συστήματα ποικίλης μορφής και η εφαρμογή τους, υποστηρίζουν αυτή τη διαδικασία σε επίπεδο επιχειρησιακής διαχείρισης, σε ένα περιβάλλον που απαιτεί στις μέρες μας πλήθος αποφάσεων. Μεταξύ άλλων, συντελούν στη συλλογή, αποθήκευση, οργάνωση και ανάκτηση σημαντικών πληροφοριών, που αποτελούν σημαντική πηγή για τη λήψη αποφάσεων. Οι δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς είναι ευρύτατες και περιλαμβάνουν διάφορες κατηγορίες. Ο συνδυασμός αυτών των δεξιοτήτων βοηθά τον οργανισμό να αποκτήσει και να αξιοποιήσει ευρύτερα την τεχνολογία της πληροφορικής, καθώς κατανοεί καλύτερα τις δυνατότητες της. Αυτά τα ηγετικά στελέχη διαθέτουν όχι μόνο καλύτερη χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας και των διάφορων εργαλείων της ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων, αλλά επηρεάζουν και εκπαιδεύουν το υπόλοιπο προσωπικό ώστε να υιοθετήσει και να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία. Συνεισφέρουν ουσιαστικά στην ενσωμάτωση και τη συμμετοχή στις επιχειρηματικές λειτουργίες της εταιρείας, στην ευθυγράμμιση των στόχων της εταιρείας και επηρεάζουν τη συνολική στρατηγική της εταιρείας οδηγώντας την έτσι σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι συγκεκριμένοι οργανισμοί είναι ήδη σε σημαντικό βαθμό ψηφιοποιημένοι με πληροφοριακά συστήματα, σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, με βασικά οφέλη την επικοινωνία, την ταχύτητα και την μείωση των σφαλμάτων στη λήψη αποφάσεων, σε συνδυασμό με το ελάχιστο δυνατό κόστος λήψης αποφάσεων. Ο Παναγιώτης Πατσιαλίδης θεωρεί ότι, ο συνδυασμός των γνώσεων πληροφορικής και διοίκησης είναι πολύ σημαντικός έως απαραίτητος για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Οι ρόλοι τους περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση και την εφαρμογή στρατηγικών, το συντονισμό σε διατμηματικές ομάδες, την επίβλεψη ψηφιακών θεμάτων, την ενσωμάτωση του τμήματος πληροφορικής με τα άλλα τμήματα, την ενδυνάμωση του τμήματος πληροφορικής και την προβολή των αναγκών του. Η ταχύτητα, η πιο εστιασμένη και λιγότερο επαχθής λήψη αποφάσεων, καλύτερη επικοινωνία και ενοποίηση των τμημάτων όπως και η άμεση υποστήριξη των επιχειρηματικών



λειτουργιών, όχι μόνο σε τεχνικό επίπεδο, είναι τα βασικά οφέλη των φορέων λήψης αποφάσεων. Το θέμα της επιρροής τους στο όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης είναι κάτι που απασχολεί αρκετά τόσο τον εκσυγχρονισμό των ψηφιακών υποδομών όσο και τον ψηφιακό προσανατολισμό των επιχειρήσεων, καθώς αναγνωρίζονται σαφώς τα ενδεχόμενα μείζονα οφέλη.

Είναι βέβαιο ότι το θέμα της συγκεκριμένης μελέτης θα απασχολεί ολοένα και συχνότερα τις επιχειρήσεις παγκοσμίως, καθώς το πεδίο της πληροφοριακής τεχνολογίας αναπτύσσεται ραγδαία και οι εφαρμογές του αυξάνονται συνεχώς. Δυστυχώς, το κυριότερο μειονέκτημα της πληροφορικής τεχνολογίας είναι ότι δεν διατίθενται κατάλληλες λύσεις που να διασφαλίζουν την επιτυχή χρήση της σε κάθε περίπτωση.

Ως εκ τούτου, κάθε μελέτη για το συγκεκριμένο ζήτημα αποσκοπεί μόνο στο να πάρει θέση σε ορισμένα ερωτήματα και ενδεχομένως να προτείνει κάποιες βασικές πτυχές λύσεων, οι οποίες συνήθως προκύπτουν από διαφορετικές απόψεις. Ευελπιστώ ότι η μελέτη αυτή επιτέλεσε τουλάχιστον εν μέρει τον παραπάνω σκοπό. Εξάλλου σε αυτό βασίζεται η χρησιμότητα της.

Η έρευνα διεξήχθη με τη συμμετοχή εκπροσώπων των τμημάτων πληροφορικής της MunichRe και της Coupa. Αυτό υποδηλώνει ότι θα μπορούσαμε να λάβουμε μια ευρύτερη κλίμακα απόψεων αν αλλάξουν κάποιες από τις παραπάνω παραμέτρους. Θα ήταν ενδιαφέρον η διεξαγωγή έρευνας και σε άλλες εταιρίες του ασφαλιστικού τομέα. Αυτό θα έδινε ενδεχομένως μια πιο ολοκληρωμένη και περιεκτική διάσταση στο παρόν θέμα και συνεπώς προτείνεται ως περαιτέρω μελλοντική έρευνα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ⇒ Κ. Μ. Τζωρτζάκης «Οργάνωση και Διοίκηση (το Μάνατζμεντ της νέας εποχής)» Έκδοση 5<sup>η</sup>, Rosili, 2019
- ⇒ R.S. Russell & B.W. Taylor «Operations Management», 7<sup>th</sup> Edition, Εκδόσεις Wiley, 2001
- ⇒ Harvard Business Essentials, «Εταιρική Επικοινωνία», Εκδόσεις Modern Times, 2009
- ⇒ Β. Παπαδάκης «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, 2016
- ⇒ S. Robbins, M. Coulter, D. DeCenzo «Διοίκηση επιχειρήσεων Αρχές και εφαρμογές» Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2017
- ⇒ Λ. Χυτήρης «Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Φαίδιμος, 2013
- ⇒ Λ. Χυτήρης «Διοίκησης Επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ)» Εκδόσεις Μπένου, 2021
- ⇒ Asefeh Asemi, Ali Safari, Adeleh Asemi «The Role of Management Information System (MIS) and Decision Support System (DSS) for Manager's Decision Making Process» International Journal of Business and Management 6 (7), 2011
- ⇒ T. Proctor «Creative Problem Solving for Managers (Developing Skills for Decision Making and Innovation)» Εκδόσεις Routledge, 2018
- ⇒ M. J. Sousa, A. Rocha «Journal of Business Research» Volume 94, 2019
- ⇒ G. Curtis, D. Cobham «Business Information Systems: Analysis, Design and Practice (6th Edition)» Published by Pearson, 2008
- ⇒ Jane P. Laudon, Kenneth C. Laudon «Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 16th edition» Published by Pearson, 2020
- ⇒ <https://www.munichre.com/>
- ⇒ <https://www.coupa.com/>