

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

Πρόλογος.....	7
---------------	---

## *Mέρος Πρώτο*

*Ανάλυση Επιχειρηματικών Στρατηγικών  
και Επιχειρηματικών Κινδύνων*

### **Κεφ. 1ο Εισαγωγή στον Επιχειρησιακό Στρατηγικό Προγραμματισμό και Στάδια της Διαδικασίας Ανάλυσης και Ελέγχου αυτού**

---

1.1. Έννοια στρατηγικού προγραμματισμού.....	25
1.2. Εξέλιξη του προγραμματισμού .....	26
1.3. Λόγοι που συνηγορούν για την χρησιμοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού .....	29
1.4. Τα στάδια της διαδικασίας ανάλυσης ελέγχου των επιχειρησιακών στρατηγικών .....	31

### **Κεφ. 2ο Το Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης - Ανάλυση και Διάγνωσή του**

---

Γενικά.....	35
2.1. Ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης .....	37
2.1.1. Κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες.....	37

2.1.1.1. Οικονομικοί παράγοντες.....	37
2.1.1.2. Δημογραφικοί παράγοντες.....	38
2.1.1.3. Γεωγραφικοί παράγοντες.....	39
2.1.1.4. Κοινωνικοί παράγοντες.....	40
2.1.2. Τεχνολογικοί παράγοντες.....	41
2.1.3. Πολιτικοί (κρατικοί) - νομικοί παράγοντες.....	44
2.1.4. Διεθνείς οικονομικές σχέσεις .....	45
2.1.4.1. Η εξωτερική εμπορική πολιτική .....	45
2.1.4.2. Οι διεθνείς συμφωνίες.....	45
2.1.4.3. Οι οικονομικές ενοποιήσεις, συνεργασίες και συνασπισμοί των διαφόρων χωρών .....	45
2.2. Ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης .....	47
2.2.1. Τομέας προμηθευτών - αγοραστών .....	47
2.2.1.1. Προσφορά και κόστος των συντελεστών παραγωγής.....	47
2.2.1.2. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτή.....	49
2.2.1.3. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστή .....	50
2.2.2. Προσφορά υποκατάστατων προϊόντων.....	50
2.2.3. Παράγοντες ανταγωνισμού .....	50
2.2.3.1. Είσοδος και έξοδος των κυριοτέρων ανταγωνιστών.....	51
2.2.3.2. Ανταγωνισμός άμιλλας μεταξύ επιχειρήσεων εντός του κλάδου .....	54
2.2.3.3. Κυριότεροι ανταγωνιστές .....	56
2.2.3.4. Δομική ελκυστικότητα του κλάδου (Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter).....	57
2.2.3.5 Διαμόρφωση ανταγωνιστικών συνθηκών .....	63
2.3. Ανάπτυξη Profile μιας βιομηχανίας.....	66
2.3.1. Ιστορία της βιομηχανίας.....	66
2.3.2. Πολιτικές μάρκετινγκ και διάρθρωση αγοράς .....	66
2.3.3. Χρηματοοικονομικές συνθήκες .....	67
2.3.4. Ανταγωνισμός .....	67
2.3.5. Λειτουργικές συνθήκες.....	68
2.3.6. Τεχνικές - μέθοδοι παραγωγής.....	68

## **Κεφ. 3ο Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης**

---

3.1. Γενικά .....	69
3.2. Οργανωτική διάρθρωση .....	72

3.3.	Επιτελικό - διευθυντικό προσωπικό.....	72
3.4.	Λειτουργικό προσωπικό.....	73
3.5.	Χρηματοοικονομική λειτουργία.....	73
3.6.	Ανταγωνιστική θέση - σειρά προϊόντος.....	76
3.7.	Παραγωγικές εγκαταστάσεις - μηχανολογικός εξοπλισμός .....	77
3.8.	Μάρκετινγκ - διανομή.....	78
3.9.	Έρευνα και ανάπτυξη - μηχανική .....	79
3.10.	Στόχοι και στρατηγικές του παρελθόντος .....	80
3.11.	Τελικές ερωτήσεις.....	80
3.12.	Συνδυασμός των σχετιζόμενων αδυναμιών και δυνατοτήτων ....	80
3.13.	Προσδιορισμός συγκριτικού πλεονεκτήματος και διακριτικής ικανότητας.....	82

## **Κεφ. 4ο Επιχειρηματικός Κίνδυνος**

---

4.1.	Εισαγωγικές έννοιες περί κινδύνου και αβεβαιότητας .....	85
4.2.	Είδη κινδύνων.....	87
4.3.	Μέθοδοι αντιμετώπισης του κινδύνου .....	90
4.4.	Διαχείριση κινδύνων.....	92
4.4.1.	Επιμέρους στόχοι της διαχείρισης κινδύνου.....	94
4.5.	Τεχνικές προσδιορισμού των κινδύνων .....	94
4.6.	Κίνδυνος επένδυσης σε αξιόγραφα .....	96
4.7.	Βασικά μέτρα κινδύνων των επενδύσεων.....	96
4.8.	Η εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνου από τις ελληνικές επιχειρήσεις .....	97

## **Κεφ. 5ο Swot Ανάλυση (Ανάλυση Δυνατοτήτων - Αδυναμιών - Ευκαιριών και Απειλών)**

---

5.1.	Γενικά.....	99
5.2.	Ανάλυση δυνατοτήτων - αδυναμιών (Strengths - Weaknesses analysis) .....	99
5.3.	Ανάλυση ευκαιριών - απειλών (Opportunities - Threats analysis) .....	100
5.4.	Παραδείγματα εφαρμογής της Swot ανάλυσης.....	103
5.4.1.	SWOT Ανάλυση της «Overseas National Airways Incorporation» .....	103

5.4.2. SWOT Ανάλυση της Αεροπορικής Εταιρίας «Overseas National Airways» (ONA) .....	104
5.5. Swot μήτρα .....	106

## **Κεφ. 6o Αποστολή της Επιχείρησης και Καθορισμός Στόχων**

---

6.1. Αποστολή της επιχείρησης .....	113
6.2. Ορισμός στόχων .....	116
6.3. Ιεραρχία στόχων.....	116
6.4. Διαμόρφωση των στόχων.....	118
6.4.1. Αναγνώριση (προσδιορισμός) των περιοχών της επιχείρησης στις οποίες πρέπει να θέσουμε στόχους....	118
6.4.2. Προσδιορισμός του χρονικού ορίζοντα των στόχων ....	121
6.5. Παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση των στόχων.....	122
6.6. Χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών στόχων.....	124

## **Κεφ. 7o Εναλλακτικές Τεχνικές – Στρατηγικές**

---

7.1. Γενικά .....	127
7.2. Κατηγορίες στρατηγικών .....	128
7.3. Συνεργία .....	133
7.4. Στρατηγικές σε επίπεδο οργανισμού ή ομίλου Επιχειρήσεων (Corporate Strategies).....	135
7.4.1. Στρατηγική σταθερής ανάπτυξης .....	136
7.4.2. Στρατηγικές ανάπτυξης.....	138
7.4.2.1. Γενικά .....	138
7.4.2.2. Στρατηγική συγκέντρωσης σε ένα ή λίγα ομοειδή προϊόντα .....	140
7.4.2.3. Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης.....	143
7.4.2.4. Στρατηγική διεύρυνσης (Diversification Strategy) .....	143
7.4.3. Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης.....	146
7.4.4. Στρατηγική συγχωνεύσεων (mergers) .....	148
7.4.4.1. Γενικά .....	148
7.4.4.2. Λόγοι για συγχωνεύσεις .....	149
7.4.4.3. Κατευθυντήριες οδηγίες για μια επιτυχή συγχώνευση.....	151
7.4.4.4. Οι συγχωνεύσεις ως μέσο αναδιάρθρωσης της βιομηχανίας .....	152

7.4.5.	Στρατηγική κοινοπραξιών.....	153
7.4.5.1.	Γενικά.....	153
7.4.5.2.	Υποστρατηγικές κοινοπραξιών .....	154
7.4.5.3.	Θέματα που προκύπτουν κατά την σύσταση κοινοπραξίας .....	155
7.4.6.	Στρατηγική δημιουργίας ταμιακών διαθέσιμων (στρατηγική συγκομιδής).....	155
7.4.7.	Αμυντικές στρατηγικές .....	156
7.4.7.1.	Γενικά.....	156
7.4.7.2.	Στρατηγική ανάκαμψης.....	157
7.4.7.3.	Στρατηγική αποεπένδυσης .....	159
7.4.7.4.	Στρατηγική ρευστοποίησης .....	160
7.4.8.	Στρατηγική συνδυασμού .....	161
7.5.	Στρατηγικές σε επίπεδο δραστηριότητας - επιχείρησης ή επιχειρηματικές στρατηγικές (business strategies).....	162
7.5.1.	Γενικά.....	162
7.5.2.	Γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές.....	163
7.5.2.1.	Γενικά.....	163
7.5.2.2.	Στρατηγική ηγεσίας κόστους (στρατηγική χαμηλού κόστους) .....	164
7.5.2.3.	Στρατηγική διαφοροποίησης του προϊόντος ή υπηρεσίας .....	166
7.5.2.4.	Στρατηγική εστίασης σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (focus stategies) .....	167
7.5.3.	Ειδικές επιχειρηματικές στρατηγικές .....	169
7.5.3.1.	Στρατηγικές για κυρίαρχες επιχειρήσεις .....	169
7.5.3.2.	Στρατηγικές για επιχειρήσεις με μικρά μερίδια αγοράς .....	170
7.5.3.3.	Στρατηγικές για επιχειρήσεις σε στατικές αγορές .....	172
7.5.3.4.	Στρατηγικές για επιχειρήσεις σε φθίνουσες αγορές.....	174
7.5.3.5.	Στρατηγική ενδεχομένων: συνδυασμός της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης με τα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος .....	175
7.5.4.	Στρατηγική γρήγορης ανταπόκρισης (quick response strategy) .....	176
7.5.5.	Στρατηγική συνεργασίας επιχειρήσεων με το σύστημα Franchising .....	182
7.5.5.1.	Το εννοιολογικό περιεχόμενο του Franchising .....	182

7.5.5.2. Βασικά χαρακτηριστικά του θεσμού Franchising .....	183
7.5.5.3. Προέλευση και ανάπτυξη του Franchising.....	183
7.5.5.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchising για τον δικαιοπάροχο (franchisor) .....	184
7.5.5.5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchising για τον δικαιοδόχο (franchisee) ....	184
7.5.5.6. Χρηματοδότηση των δικαιοδόχων μέσω τραπεζών.....	185

---

## **Κεφ. 8ο Τεχνικές για την Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Στρατηγικών**

---

8.1. Γενικά .....	187
8.2. Ανάπτυξη χαρτοφυλακίου προϊόντων .....	188
8.3. Η τεχνική της General Electric.....	195
8.4. Η τεχνική της Dutch/Shell .....	197
8.5. Η τεχνική του Hofer .....	199
8.6. Προϋποθέσεις εφαρμογής των τεχνικών χαρτοφυλακίου.....	204
8.7. Πλεονεκτήματα των τεχνικών χαρτοφυλακίου .....	205

---

## **Κεφ. 9ο Επιλογή της Καλύτερης Στρατηγικής για Ικανοποίηση των Στόχων της Επιχείρησης**

---

9.1. Γενικά .....	207
9.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της στρατηγικής ....	208
9.2.1. Επίδραση προηγούμενων στρατηγικών .....	208
9.2.2. Διαθέσεις - συμπεριφορά των επιτελικών στελεχών που αναλαμβάνουν κινδύνους.....	208
9.2.3. Βαθμός εξάρτησης της επιχείρησης από εξωτερικούς παράγοντες .....	211
9.2.4. Σχέσεις εξουσίας .....	213
9.2.5. Συμπεριφορά των ανταγωνιστών .....	213
9.2.6. Διαθέσιμος χρόνος για την επιλογή της στρατηγικής ..	214
9.2.7. Επίδραση των κατωτέρων βαθμίδων στελεχών και των στελεχών υπευθύνων για τον στρατηγικό προγραμματισμό .....	214

9.3. Επιλογή της πλέον ελκυστικής εναλλακτικής στρατηγικής.....	215
9.4. Συμπεριφορά των επιχειρήσεων στη διαδικασία επιλογής της στρατηγικής.....	217

## **Κεφ. 10ο Εφαρμογή της Στρατηγικής ή Στρατηγικών για την Πραγματοποίηση της Στρατηγικής που Επιλέχθηκε**

---

10.1. Γενικά.....	221
10.2. Οργανωτική διάρθρωση και στρατηγική .....	222
10.3. Ηγεσία.....	223
10.4. Συστήματα κινήτρων για παρότρυνση των εργαζομένων στην επιχείρηση .....	225
10.5. Κατανομή των πόρων στις λειτουργίες - τμήματα της επιχείρησης .....	227
10.5.1. Γενικά.....	227
10.5.2. Κατανομή των πόρων μέσω προϋπολογιστικών προγραμμάτων .....	228
10.5.2.1. Γενικά.....	228
10.5.2.2. Ελαστικοί προϋπολογισμοί.....	229
10.5.2.3. Προϋπολογισμοί μηδενικής βάσης (Zero Base Budgeting, Z.B.B.) .....	229
10.5.2.4. Προϋπολογιστικό πρόγραμμα .....	230
10.5.3. Ανάπτυξη στρατηγικών (πολιτικών) κατά <sup>1</sup> λειτουργία/τμήμα της επιχείρησης.....	231
10.5.3.1. Γενικά.....	231
10.5.3.2. Ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ.....	232
10.5.3.3. Στρατηγική (πολιτική) λειτουργίας παραγωγής .....	235
10.5.3.4. Στρατηγική χρηματοοικονομικής/ λογιστικής λειτουργίας (τμήματος) .....	236
10.5.3.5. Στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης .....	238
10.5.3.6. Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων.....	240
10.5.3.7. Συντονισμός των στρατηγικών λειτουργιών/τμημάτων της επιχείρησης .....	241

## **Κεφ. 11ο Στρατηγικές Συνεργασίας και Συμμαχίες στον Παγκόσμιο Χώρο**

---

11.1.	Έννοια των στρατηγικών συνεργασιών και συμμαχιών .....	243
11.2.	Λόγοι που συνηγορούν για στρατηγικές συνεργασίες και συμμαχίες .....	244
11.3.	Μορφές στρατηγικών συνεργασιών και συμμαχιών .....	245
11.3.1.	Άτυπη συνεργασία.....	245
11.3.2.	Συμβατικές συμφωνίες .....	245
11.3.3.	Στρατηγικές συμμαχίες .....	249
11.3.3.1.	Στρατηγικές συμμαχίες σε δραστηριότητες μάρκετινγκ .....	250
11.3.4.	Licensing.....	251
11.3.5.	Franchising .....	252
11.3.6.	Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο .....	253
11.3.7.	Κοινοπραξίες (Joint - Ventures) .....	253
11.4.	Παράγοντες - κλειδιά για τη βιωσιμότητα και επιτυχία των στρατηγικών συνεργασιών και συμμαχιών .....	255

## **Κεφ. 12ο Βραχυχρόνιος Προγραμματισμός στο Πλαίσιο του Στρατηγικού Προγραμματισμού**

---

12.1.	Γενικά .....	259
12.2.	Το πρόγραμμα πωλήσεων .....	261
12.3.	Το πρόγραμμα παραγωγής .....	262
12.4.	Το πρόγραμμα εφοδιασμού .....	264
12.5.	Το πρόγραμμα δαπανών (εξόδων).....	266
12.6.	Το πρόγραμμα επενδύσεων .....	267
12.6.1.	Σκοπός της πραγματοποίησης των επενδύσεων .....	267
12.6.2.	Κατηγορίες επενδύσεων.....	268
12.6.3.	Λήψη απόφασης για την πραγματοποίηση επενδύσεων.....	269
12.6.4.	Οι κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης των επενδύσεων .....	271
12.6.4.1.	Απλές μέθοδοι αξιολόγησης των επενδύσεων .....	271
12.6.4.2.	Μέθοδοι που βασίζονται στην προεξόφληση των «ταμιακών ροών» .....	272

12.7. Το ταμιακό πρόγραμμα.....	275
12.8. Το γενικό ετήσιο πρόγραμμα.....	277

## **Κεφ. 13ο Στρατηγικά Επιχειρηματικά Σχέδια για την Ανάπτυξη της Επιχείρησης**

---

13.1. Εισαγωγή.....	279
13.2. Μελέτη ανασυγκρότησης και στρατηγικής ανάπτυξης επιχείρησης (επιχειρησιακά σχέδια) .....	280
13.2.1. Τα βασικά στάδια της διαδικασίας εκπόνησης μελέτης ανασυγκρότησης και στρατηγικής ανάπτυξης επιχείρησης .....	280
13.2.1.1. Στάδιο πρώτο. Διαγνωστική μελέτη (ανάλυση) της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης .....	281
13.2.1.2. Στάδιο δεύτερο. Έρευνα αγοράς, εκτίμηση, εξέλιξη, τεχνολογία, προσδιορισμός του άριστου Product - Mix .....	283
13.2.1.3. Σταδιο τρίτο. Εναλλακτικές στρατηγικές για την επίτευξη της επιχείρησης .....	292
13.2.1.4. Στάδιο τέταρτο. Ανάπτυξη εναλλακτικών προγραμμάτων για τη στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης .....	295
13.2.1.5. Στάδιο πέμπτο. Αναδιατάξεις και ανασυγκρότηση των ήδη υπαρχόντων παραγωγικών μονάδων κ.λπ. .....	295
13.2.1.6. Στάδιο έκτο. Ανάπτυξη και κατάστρωση πενταετούς (τουλάχιστον) προγράμματος δραστηριότητας, οικονομική εκτίμηση και εφαρμογή του προγράμματος αυτού .....	295
13.2.1.7. Στάδιο έβδομο. Σύνοψη: Διαπιστώσεις, συμπεράσματα, προτάσεις .....	297
13.2.2. Υπόδειγμα μελέτης ανασυγκρότησης και στρατηγικής ανάπτυξης επιχείρησης .....	297

## **Mέρος Δεύτερο**

### **'Ελεγχος της Απόδοσης των Δραστηριοτήτων και Επιχειρησιακών Στρατηγικών της Επιχείρησης**

#### **Κεφ. 14ο Εισαγωγή στον Έλεγχο της Απόδοσης των Δραστηριοτήτων και Επιχειρησιακών Στρατηγικών της Επιχείρησης**

---

14.1.	Ο έλεγχος ως μια λειτουργία της διοίκησης.....	305
14.2.	Η σπουδαιότητα της διαδικασίας ελέγχου.....	305
14.3.	Ο ρόλος των ελέγχων.....	307
14.3.1.	Αντιμετώπιση της αβεβαιότητας .....	307
14.3.2.	Εντόπιση προβλημάτων .....	307
14.3.3.	Προσδιορισμός ευκαιριών .....	308
14.3.4.	Χειρισμός περίπλοκων καταστάσεων .....	308
14.3.5.	Αποκέντρωση εξουσίας - ευθύνης .....	308
14.4.	Επίπεδα ελέγχου .....	309
14.4.1.	Γενικά .....	309
14.4.2.	Σκοπός του στρατηγικός ελέγχου .....	310
14.4.3.	Τακτικός έλεγχος .....	310
14.4.4.	Λειτουργικός έλεγχος .....	311
14.5.	Η διαδικασία ελέγχου .....	312
14.5.1.	Στάδια της διαδικασίας ελέγχου .....	312
14.5.2.	Καθορισμός περιοχών για έλεγχο .....	313
14.5.3.	Προσδιορισμός προτύπων απόδοσης .....	313
14.5.4.	Μέτρηση της απόδοσης .....	314
14.5.5.	Σύγκριση πραγματικής απόδοσης έναντι προτύπου απόδοσης .....	315
14.5.6.	Αναγνώριση θετικής απόδοσης .....	316
14.5.7.	Λήψη διορθωτικής ενέργειας, εάν είναι αναγκαίο .....	317
14.5.8.	Προσαρμογή των προτύπων και κριτηρίων μέτρησης της απόδοσης, εάν είναι αναγκαίο .....	317
14.6.	Διαδικασία λήψης απόφασης "Τι να ελεγχθεί" .....	318
14.6.1.	Οι σαφώς διατυπωμένοι στόχοι και τα στρατηγικά σχέδια παρέχουν καθοδήγηση για το τι είναι σημαντικό για την επιχείρηση, ως αποτέλεσμα να εισηγούνται περιοχές για έλεγχο .....	318

14.6.2. Οι τέσσερις βασικές προϋποθέσεις για έλεγχο.....	319
14.7. Εναλλακτικές λύσεις για έλεγχο.....	321

## **Κεφ. 15ο Έλεγχοι Εισροών (Προκαταρκτικοί) - Έλεγχοι κατά τη Διεργασία Μετασχηματισμού - Έλεγχοι Εκροών**

---

15.1. Γενικά.....	323
15.2. Έλεγχοι εισροών (προκαταρκτικοί).....	323
15.3. Έλεγχος κατά τη διεργασία (μετασχηματισμού) .....	324
15.4. Έλεγχος εκροών.....	325
15.5. Άλλοι τύποι ελέγχων.....	326
15.5.1. Πολλαπλοί έλεγχοι .....	326
15.5.2. Αυτόματα και μη αυτόματα συστήματα ελέγχου.....	326
15.6. Προσεγγίσεις εφαρμογής ελέγχων .....	327
15.6.1. Γραφειοκρατικός έλεγχος .....	328
15.6.2. Έλεγχος μέσω ομάδας (οργανικός έλεγχος) .....	329
15.6.3. Έλεγχος αγοράς .....	331
15.7. Εκτίμηση των συστημάτων ελέγχου .....	332
15.7.1. Πιθανές δυσλειτουργικές παρενέργειες των συστημάτων ελέγχου.....	332
15.7.1.1. Ασυνεπείς συμπεριφορές.....	332
15.7.1.2. Χειρισμός πόρων και/ή στοιχείων για εικονική βελτίωση της απόδοσης.....	333
15.7.1.3. Λειτουργικές καθυστερήσεις.....	333
15.7.1.4. Αρνητικές συμπεριφορές.....	334
15.7.2. Υπερβολικός έλεγχος έναντι χαλαρού ελέγχου.....	334
15.7.3. Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου .....	335
15.7.3.1. Οι έλεγχοι πρέπει να είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον .....	335
15.7.3.2. Οι έλεγχοι πρέπει να είναι πολυδιάστατοι ..	335
15.7.3.3. Οι έλεγχοι πρέπει να είναι αποτελεσματικοί από πλευράς κόστους .....	336
15.7.3.4. Οι έλεγχοι πρέπει να είναι επακριβείς .....	336
15.7.3.5. Οι έλεγχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί .....	336
15.7.3.6. Οι έλεγχοι πρέπει να είναι έγκαιροι .....	336
15.7.3.7. Οι έλεγχοι πρέπει να είναι επιδεκτικοί παρακολούθησης .....	336

15.7.3.8. Οι έλεγχοι πρέπει να είναι αποδεκτοί από τα μέλη της επιχείρησης.....	337
15.7.3.9. Οι έλεγχοι πρέπει να είναι ευέλικτοι.....	337

## **Κεφ. 16ο Διαχειριστικοί Έλεγχοι**

---

16.1. Γενικά .....	339
16.2. Έλεγχος ποιότητας μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας (Total Quality Management).....	341
16.2.1. Εισαγωγή .....	341
16.2.2. Έννοια των όρων ποιότητα, ολική ποιότητα, διοίκηση ολικής ποιότητας .....	341
16.2.3. Βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης ολικής ποιότητας.....	342
16.2.4. Βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας.....	342
16.2.5. Βασικά στάδια ελέγχου στη διοίκηση ολικής ποιότητας .....	343
16.2.5.1. Προκαταρτικός έλεγχος.....	343
16.2.5.2. Κατευθυντήριος έλεγχος.....	344
16.2.5.3. Ανατροφοδοτικός έλεγχος .....	344
16.3. Χρηματοοικονομικός έλεγχος .....	345
16.3.1. Γενικά .....	345
16.3.2. Χρηματοοικονομικές καταστάσεις.....	345
16.3.3. Χρηματοοικονομικοί δείκτες .....	346
16.3.3.1. Εισαγωγή .....	346
16.3.3.2. Βασικές κατηγορίες χρηματοοικονομικών δεικτών.....	347
16.3.3.4. Συγκριτική χρηματοοικονομική ανάλυση.....	350
16.4. Προϋπολογιστικός έλεγχος .....	351
16.4.1. Γενικά .....	351
16.4.2. Κέντρα ευθύνης .....	351
16.4.2.1. Κέντρα πρότυπου κόστους.....	352
16.4.2.2. Κέντρα διακριτικής δαπάνης .....	352
16.4.2.3. Κέντρα εσόδων .....	352
16.4.2.4. Κέντρα κέρδους .....	353
16.4.2.5. Κέντρα επενδύσεων .....	353
16.4.2.6. Χρήσεις των κέντρων ευθύνης .....	354
16.4.3. Τύποι προϋπολογισμών .....	354
16.4.3.1. Λειτουργικοί προϋπολογισμοί .....	354

16.4.3.2.	Προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών .....	356
16.4.4.	Χρήση των προϋπολογισμών για ελεγκτικούς σκοπούς .....	356
16.5.	Έλεγχος αποθεμάτων .....	358
16.5.1.	Εισαγωγή .....	358
16.5.2.	Βασικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος ελέγχου αποθεμάτων .....	359
16.5.3.	Κόστος αποθεμάτων .....	361
16.5.4.	Οικονομική ποσότητα παραγγελίας .....	363
16.5.5.	Σημείο επαναπαραγγελίας .....	364
16.5.6.	Απεικόνιση της οικονομικής ποσότητας παραγγελίας και του σημείου επαναπαραγγελίας .....	364
16.5.7.	Έλεγχος αποθεμάτων με την προσέγγιση παραγγελίας αποθεμάτων ακριβώς το χρόνο που χρειάζονται (Just in time inventory control) .....	366
16.6.	Σύστημα πληροφόρησης της διοίκησης (Management Information Systems, M.I.S.) .....	367
16.7.	Διοίκηση βάσει στόχων (management by objectives) .....	368

## **Κεφ. 17ο Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών**

---

17.1.	Γενικά.....	369
17.2.	Η διαδικασία εκτίμησης και ελέγχου των επιχειρησιακών στρατηγικών και του στρατηγικού προγραμματισμού.....	370
17.3.	Ανάπτυξη κριτηρίων εκτίμησης της απόδοσης της επιχείρησης .....	372
17.3.1.	Γενικά.....	372
17.3.2.	Ποιοτικοί παράγοντες εκτίμησης των επιχειρησιακών στρατηγικών .....	373
17.3.2.1.	Γενικά.....	373
17.3.2.2.	Συνέπεια.....	373
17.3.2.3.	Καταλληλότητα .....	375
17.3.2.4.	Λειτουργικότητα .....	376
17.3.3.	Ποσοτικά κριτήρια της εκτίμησης .....	377
17.3.4.	Ειδικοί στρατηγικοί παράγοντες που επιδρούν στην επιτυχία της επιχείρησης.....	378
17.4.	Εκτίμηση απόδοσης.....	380

17.5. Σχέση μεταξύ ελέγχου και των άλλων φάσεων της διαδικασίας του στρατηγικού μακροχρόνιου προγραμματισμού .....	381
--	-----

## ***Μέρος Τρίτο***

### ***Γραμμικός Προγραμματισμός***

#### **Κεφ. 18ο Γραμμικός Προγραμματισμός**

---

18.1. Εισαγωγή στην επιχειρησιακή έρευνα .....	385
18.1.1. Φύση της επιχειρησιακής έρευνας .....	387
18.1.2. Η φύση των προβλημάτων της επιχειρησιακής έρευνας .....	390
18.1.3. Διαδικασία επίλυσης προβλημάτων επιχειρησιακής έρευνας .....	391
18.2. Εισαγωγή στο γραμμικό προγραμματισμό .....	391
18.3. Γενική μορφή προβλημάτων γραμμικού προγραμματισμού ...	393
18.4. Βασικές προϋποθέσεις για εφαρμογή του γραμμικού προγραμματισμού .....	394
18.5. Διαμόρφωση προβλημάτων σε πρόβλημα γραμμικού προγραμματισμού .....	395
18.6. Γραφική ή διαγραμματική μέθοδος λύσης προβλημάτων γραμμικού προγραμματισμού .....	403
18.7. Κανονική μορφή του προβλήματος του γραμμικού προγραμματισμού .....	421
18.8. Επίλυση προβλημάτων γραμμικού προγραμματισμού με τη μέθοδο Simplex .....	426
18.8.1. Βασικοί ορισμοί .....	427
18.8.2. Βασικά θεωρήματα .....	427
18.8.3. Ανάπτυξη της μεθόδου Simplex .....	428
18.8.4. Τεχνικές μεταβλητές .....	432
18.8.5. Εφαρμογές .....	434
18.9. Το δυϊκό πρόβλημα του γραμμικού προγραμματισμού.....	453
18.9.1. Βασικά θεωρήματα .....	454
18.9.2. Εφαρμογές .....	455
18.10. Ασκήσεις προς λύση στον γραμμικό προγραμματισμό .....	466
<i>Βιβλιογραφία.....</i>	473