



ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Ο οικονομικός οργανισμός ως ανοικτό σύστημα



ΤΟ ΑΜΕΣΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- **ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ**
- **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ**
- **ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ**
- **ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΑ**
- **ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ**
- **ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ**



ΤΟ ΑΜΕΣΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

➤ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ

Προτιμήσεις σε ποιότητα, ποσότητα, χρόνο, τιμή, όροι παράδοσης.

➤ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

- ❖ Αριθμός ανταγωνιστών
- ❖ Ένταση ανταγωνισμού
- ❖ Φύση ανταγωνισμού

➤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Πρώτων-βοηθητικών υλών, ημικατεργασμένων προϊόντων, ενέργειας, εξαρτημάτων μηχανημάτων, υπηρεσιών συντήρησης ή ποσότητα, ποιότητα, τιμή, όροι παράδοσης.

➤ **ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΑ**

Τράπεζες, Ασφαλιστικοί Οργανισμοί, Αποταμιευτικό Κοινό, Πιστωτές ή μορφές δανεισμού, όροι δανεισμού.

➤ **ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ**

Υπουργεία, Δημόσιοι Οργανισμοί – Επιχειρήσεις, Δημοτικές Επιχειρήσεις και Οργανισμοί λειτουργούν ως προμηθευτές, καταναλωτές, ανταγωνιστές. Εισπράττουν φόρους, δασμούς, τέλη, εισφορές.

➤ **ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ**

- ❖ Είδος εργασίας
- ❖ Συλλογικές συμβάσεις εργασίας

ΤΟ ΕΜΜΕΣΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- **ΕΘΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**
- **ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ**
- **ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**
- **ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**
- **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**
- **ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**
- **ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**



ΤΟ ΕΜΜΕΣΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

➤ ΕΘΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ



Οικονομικοί κύκλοι, ισοζύγια πληρωμών, Α.Ε.Π., Α.Ε.Ε., νομισματικές ισοτιμίες, επίπεδα τιμών, πληθωρισμού, βαθμός οικονομικής ανάπτυξης.

➤ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ



Τεχνολογικές εξελίξεις, πληροφορική, τεχνολογία αιχμής, ρυθμός εισαγωγής τεχνολογικών αλλαγών.

➤ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Πολιτικό σύστημα, κυβερνητικές πολιτικές.





➤ **ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Νόμοι – Κανονιστικές Διατάξεις – Τρόποι εφαρμογής νόμων.

➤ **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Δημογραφικά στοιχεία, Εκπαιδευτικό σύστημα, Πολιτιστικές αξίες, ήθη – έθιμα, κοινωνικές ομάδες, ΜΜΕ.

➤ **ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Πηγές ενέργειας, φυσικό περιβάλλον, κοινωνικο οικολογικό περιβάλλον.

➤ **ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Διακρατικές σχέσεις, οικονομικές ενώσεις και οργανισμοί, πολιτικές – οικονομικές – πολιτιστικές διεθνείς συνεργασίες – πολιτική σταθερότητα – διατήρηση ειρήνης.

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες των διοικητικών στελεχών που καθορίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς των οικονομικών μονάδων και τα κατάλληλα μέσα για να επιτευχθούν

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

- Διευκολύνει την προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος
- Βοηθά στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων
- Συμβάλλει στον προσδιορισμό προτεραιοτήτων
- Διευκολύνει τον έλεγχο

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Αποστολή: βασικός σκοπός της επιχείρησης

Όραμα: σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης
μελλοντικά

Φιλοσοφία: Αναφέρεται στις γενικές αρχές και αξίες
της οργάνωσης, οι οποίες ενσωματώνονται στην
οργανωσιακή της κουλτούρα

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Βασικές έννοιες

- **Οργάνωση – Οργανωτική μονάδα**
- **Σχεδίαση οργανωτικής δομής**
- **Οργάνωση εργασίας**

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Οργάνωση – Οργανωτική μονάδα

Το σύνολο των παραγωγικών πόρων μεταξύ των οποίων καταμερίζονται οι εργασίες, προσδιορίζονται οι σχέσεις συνεργασίας με σκοπό να επιτευχθούν κοινοί στόχοι σε χρονική συνέχεια

Σχεδίαση οργανωτικής δομής

Η διαδικασία διαμόρφωσης του οργανογράμματος

Οργάνωση εργασίας

Η περιγραφή των σχέσεων, ροών, διαδικασιών της εκτέλεσης της εργασίας

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

- **Ενότητα εντολής**
- **Όριο διεύθυνσης ή εποπτείας**
- **Εναρμόνιση ευθύνης και εξουσίας**
- **Τμηματοποίηση**
- **Συντονισμός**
- **Οργανόγραμμα**
- **Περιγραφή εργασιών**

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

➤ **Ενότητα εντολής**

Μια υφιστάμενη θέση δέχεται εντολή μόνο από μια προϊστάμενη θέση για το ίδιο θέμα

➤ **Όριο διεύθυνσης ή εποπτείας**

Συγκεκριμένη περιοχή ευθύνης ή αριθμού υφισταμένων κάθε προϊσταμένου

➤ **Εναρμόνιση ευθύνης και εξουσίας**

Η ευθύνη κάθε θέσης συνοδεύεται πάντα με την ανάλογη εξουσία

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

➤ Τμηματοποίηση

Ομαδοποίηση δραστηριοτήτων με κοινά χαρακτηριστικά

➤ Συντονισμός

Καθορισμός των τυπικών καναλιών επικοινωνίας μεταξύ των θέσεων εργασίας

➤ Οργανόγραμμα

Να παρουσιάζονται και να ισχύουν οι θέσεις εργασίας και οι σχέσεις εξουσίας

➤ Περιγραφή εργασιών

Αναλυτική περιγραφή ευθυνών και εξουσιών κάθε θέσης εργασίας

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΟΥ WEBER

- **ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**
- **ΤΥΠΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**
- **ΑΠΡΟΣΩΠΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**
- **ΞΕΚΑΘΑΡΕΣ ΙΕΡΑΡΧΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ**
- **ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ
ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ**

ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ - ΣΤΑΔΙΑ

- Προσδιορισμός συνολικού έργου
- Σύνδεση των στοιχειωδών έργων με τον ετήσιο φόρτο
- Ορθολογική σύνθεση των αυτοτελών έργων σε οργανωτικές μονάδες
- Ανάθεση εξουσίας
- Σχηματοποίηση του οργανογράμματος
- Περιγραφή εργασιών



ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

➤ Προσδιορισμός συνολικού έργου

Ανάλυση του συνολικού έργου στα στοιχειώδη – αυτοτελή έργα

➤ Σύνδεση των στοιχειωδών έργων με τον ετήσιο φόρτο

Ανάλυση του συνολικού έργου στα στοιχειώδη – αυτοτελή έργα

➤ Ορθολογική σύνθεση των αυτοτελών έργων σε οργανωτικές μονάδες

Τμηματοποίηση των αυτοτελών έργων σε θέσεις εργασίας, τμήματα, διευθύνσεις

ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

➤ **Ανάθεση εξουσίας**

Εκχώρηση εξουσίας σε κάθε θέση εργασίας και καθορισμός των σχέσεων εξουσίας μεταξύ τους

➤ **Σχηματοποίηση του οργανογράμματος**

Παρουσίαση της οργανωτικής λύσης γραφικά

➤ **Περιγραφή εργασιών**

Περιγραφή των καθηκόντων, της διαδικασίας εκτέλεσης και των εξουσιών που διαθέτει κάθε θέση εργασίας

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



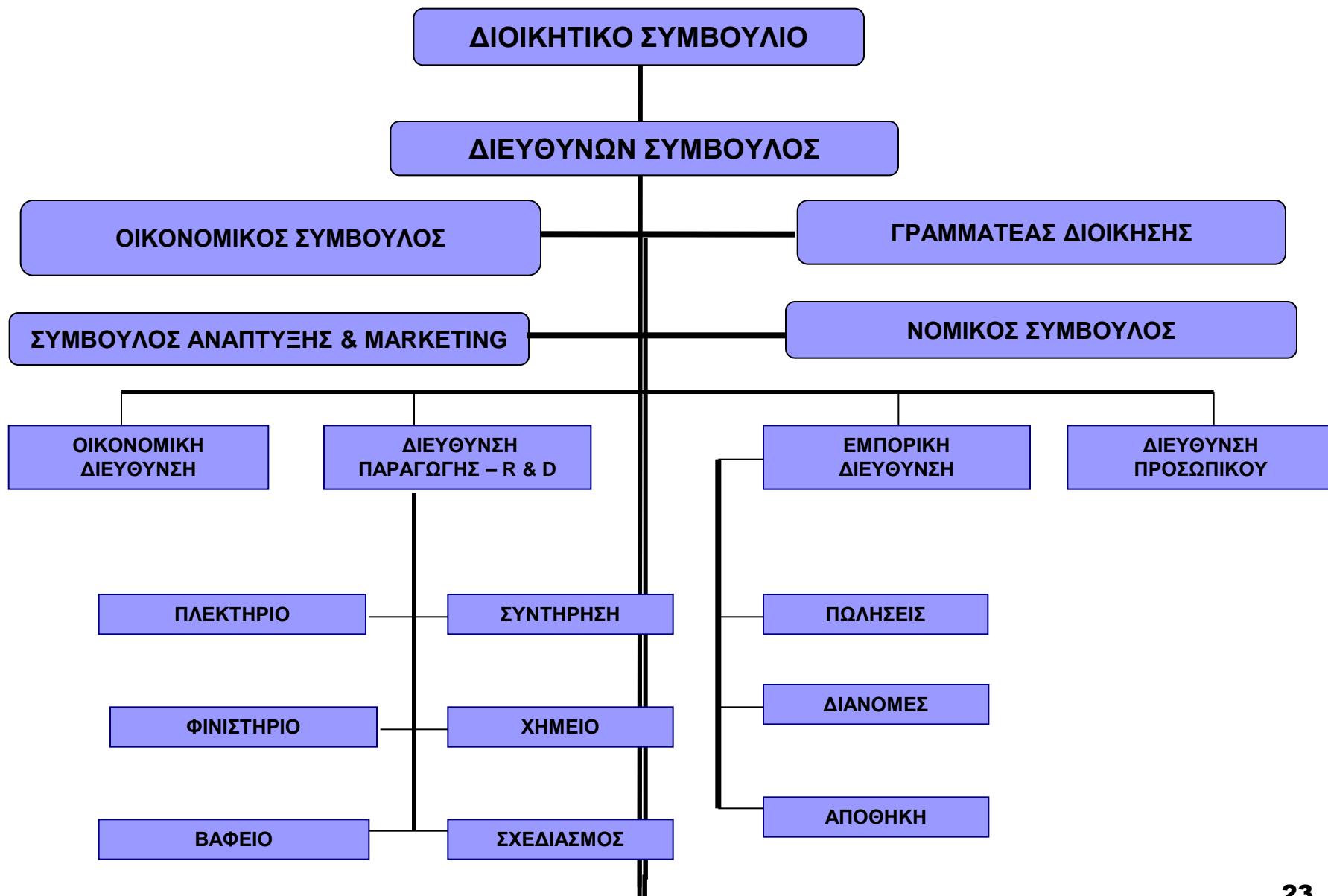
ΕΝΝΟΙΑ

Είναι η καλύτερη δυνατή προσαρμογή της εργασίας στον άνθρωπο και η απλοποίηση των εργασιών που εκτελούνται έτσι ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι με την μεγαλύτερη δυνατή οικονομία των πόρων

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Μελέτη εργασίας που αποτελείται από τη μελέτη των μεθόδων και τη μέτρηση της εργασίας

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΚΛΩΣΤΟΨΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑΣ



Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

ΕΝΝΟΙΑ - ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Η λειτουργία της διεύθυνσης αφορά τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα για την επιτυχία των στόχων της οργάνωσης. Περιεχόμενά της είναι: ***η ηγεσία, η υποκίνηση, οι επικοινωνίες, η δυναμική των ομάδων,*** που αποτελούν ενότητες της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.

ΗΓΕΣΙΑ

Έννοια

Ηγέτης είναι αυτός που αναγνωρίζεται πρόθυμα και εθελοντικά από τους συνεργάτες τους ότι η αξία κατέχει τη θέση του προϊσταμένου

Είδη

- Εκμεταλλευτικό αυταρχικό
- Καλοπροαίρετο αυταρχικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό

Θεωρία Διοικητικής σχάρας

Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη κρίνεται από το ισάξιο ενδιαφέρον που δείχνει στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στις ανθρώπινες σχέσεις



ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΘΕΩΡΙΑ X

Ο μέσος άνθρωπος :

- Έχει μία έμφυτη απέχθεια προς την εργασία και την αποφεύγει αν μπορεί
- Επιθυμεί να αποφεύγει τις ευθύνες, έχει λίγες φιλοδοξίες και επιθυμεί την ασφάλεια και σιγουριά
- Πρέπει να πιέζεται, να καθοδηγείται στενά ακόμη και να απειλείται με τιμωρία

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΥ «MANAGEMENT»

Ο ηγέτης :

- αποφασίζει μόνος του, είναι συγκεντρωτικός
- είναι δογματικός, δε δέχεται υποδείξεις - προτάσεις
- ελέγχει στενά τους υφισταμένους, επιμένει στις τυπικές σχέσεις και χρησιμοποιεί το φόβο ως κίνητρο

ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΘΕΩΡΙΑ Υ

Ο μέσος άνθρωπος :

1. δεν απεχθάνεται την εργασία. Η σωματική και διανοητική προσπάθεια που καταβάλλει όταν εργάζεται είναι τόσο φυσική όσο και η διασκέδαση ή η ανάπαυση
2. είναι αυτοελεγχόμενος και αυτοδιευθυνόμενος στην επιτυχία των στόχων που θα του αναθέτουν
3. είναι ευφυής, διορατικός, έχει φαντασία και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων
4. Όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες όχι μόνο δέχεται αλλά και επιδιώκει τις ευθύνες
5. κίνητρό του είναι αυτά που ικανοποιούν τις ανάγκες του της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΥ «MANAGEMENT»

Ο ηγέτης :

- διοικεί συλλογικά
- αποφασίζει συμμετοχικά
- αποκεντρώνει εξουσίες
- Αναθέτει πρωτοβουλίες
- Εξασφαλίζει άριστες ανθρώπινες σχέσεις

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

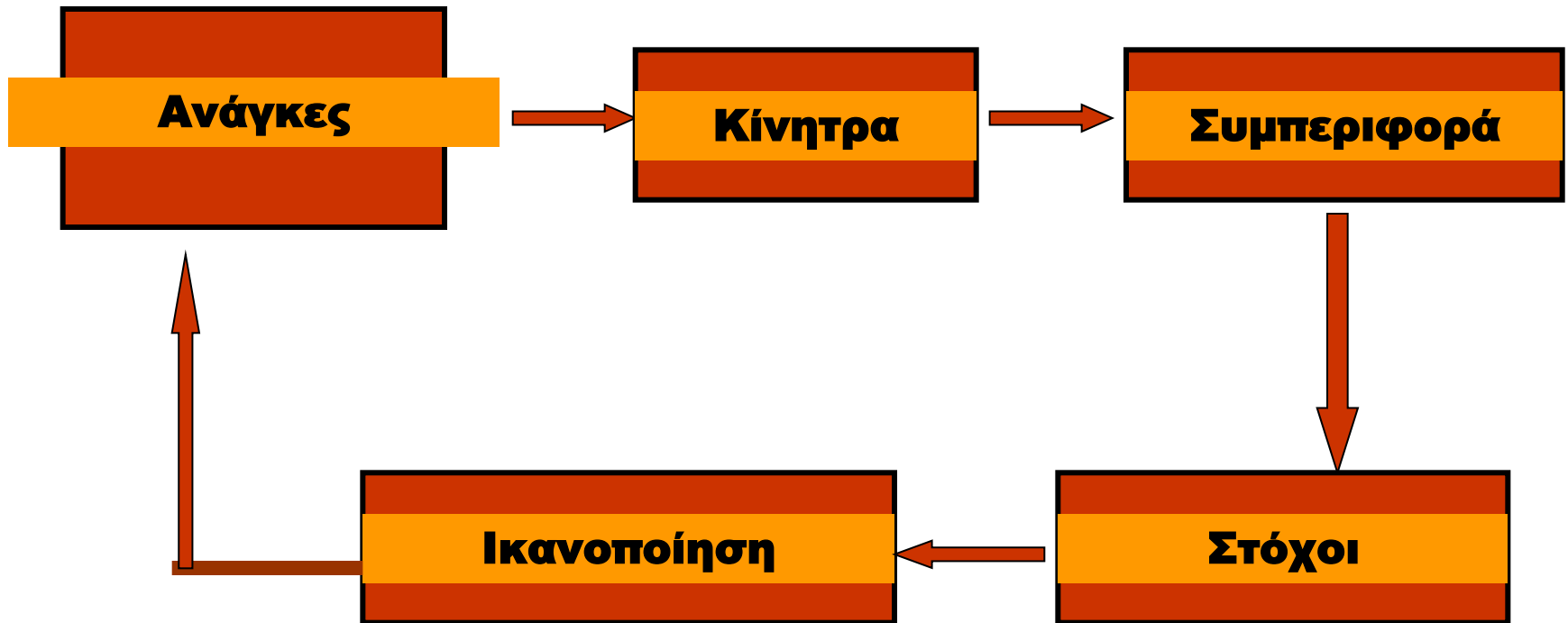
Έννοια

Είναι η παροχή κινήτρων στο άτομο ώστε ικανοποιώντας τις ανάγκες του, να συμπεριφέρεται κατά τον επιθυμητό τρόπο.

Βασικές υποθέσεις

- ❖ Διαφορετικά κίνητρα σε διαφορετικούς ανθρώπους
- ❖ Διαφορετικά κίνητρα στον ίδιο άνθρωπο σε διαφορετικές χρονικές στιγμές

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ





Ανάγκες
Αυτοπραγμάτωσης

The image shows a pyramid divided into five horizontal sections. From top to bottom, the sections are labeled: 'Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης', 'Ανάγκες Γοήτρου', 'Ανάγκες Κοινωνικές', 'Ανάγκες Ασφαλείας', and 'Ανάγκες Φυσιολογικές'. The pyramid is orange-red. Below the pyramid is a blue rectangular box with the text 'Πυραμίδα του Maslow'. The page number '31' is in the bottom right corner.

Ανάγκες Γοήτρου

Ανάγκες Κοινωνικές

Ανάγκες Ασφαλείας

Ανάγκες Φυσιολογικές

Πυραμίδα του Maslow

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

- ✓ **ΈΝΝΟΙΑ**
- ✓ **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ**
- ✓ **ΕΙΔΗ**
- ✓ **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Ε Π Ι Κ Ο Ι Ν Ω Ν Ι Ε Σ

Έννοια

Είναι το σύνολο των *προφορικών, γραπτών, εικονικών και διαγωγικών νοημάτων* που ρέουν στην επιχείρηση από τον έναν άνθρωπο στον άλλο αμέσως ή εμμέσως και που έχουν σκοπό να διευκολύνουν την ανάθεση και εκτέλεση των καθηκόντων και να επηρεάσουν ακόμη και τις ιδέες, τα συναισθήματα, τις πράξεις και τη συμπεριφορά των ανθρώπων.

Περιεχόμενο

- * *Διαπροσωπική διάσταση της επικοινωνίας*, δηλαδή όλες οι ανθρώπινες σχέσεις
- * *Οργανωτική διάσταση*, δηλαδή τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας που η οργανωτική δομή περιλαμβάνει για τη μετάδοση των πληροφοριών

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Ε Π Ι Κ Ο Ι Ν Ω Ν Ι Ε Σ

Έννοια

Είναι το σύνολο των *προφορικών, γραπτών, εικονικών και διαγωγικών νοημάτων* που ρέουν στην επιχείρηση από τον έναν άνθρωπο στον άλλο άμεσα ή έμμεσα και που έχουν σκοπό να διευκολύνουν την ανάθεση και εκτέλεση των καθηκόντων και να επηρεάσουν ακόμη και τις ιδέες, τα συναισθήματα, τις πράξεις και τη συμπεριφορά των ανθρώπων.

Περιεχόμενο

- * *Διαπροσωπική διάσταση της επικοινωνίας*, δηλαδή όλες οι ανθρώπινες σχέσεις
- * *Οργανωτική διάσταση*, δηλαδή τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας που η οργανωτική δομή περιλαμβάνει για τη μετάδοση των πληροφοριών

Είδη

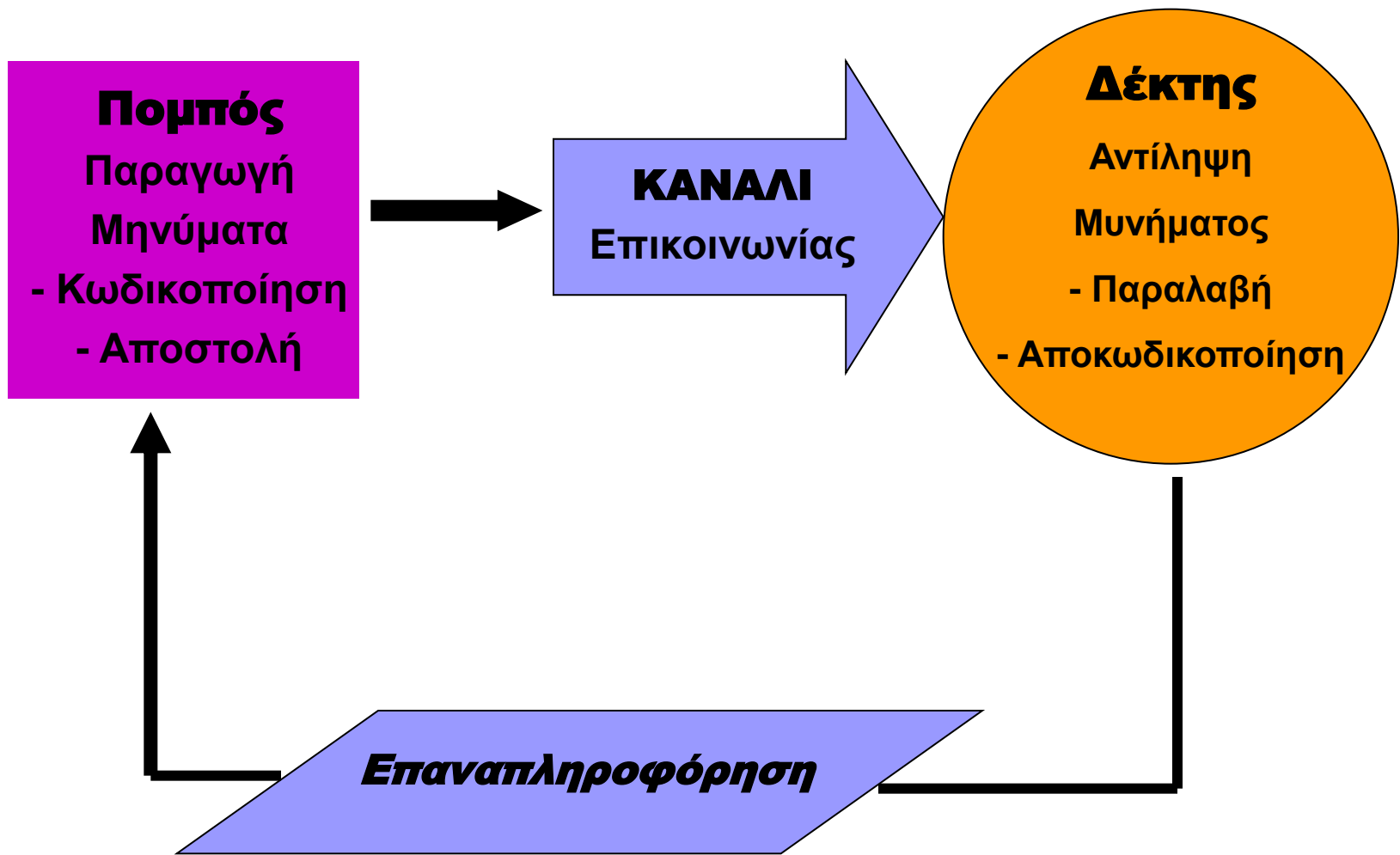
Επικοινωνία πληροφόρησης

Επικοινωνία υποκίνησης

Επικοινωνία συνένωσης

Επικοινωνία αποφάσεων

Ιεραρχική επικοινωνία



Η διαδικασία της επικοινωνίας

ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Έννοια

Είναι η θεωρητική και η πρακτική διερεύνηση των ομάδων που διαθέτουν δομή αμοιβαίων επαφών και επικοινωνίας

Είδη

- * **Τυπικές**: σχηματίζονται για την επιτυχία συγκεκριμένων κοινών στόχων με συγκεκριμένους ρόλους και καθήκοντα που επιβάλλονται από την οργανωτική δομή
- * **Άτυπες**: σχηματίζονται συνειδητά για την επιτυχία συγκεκριμένων στόχων χωρίς να επιβάλλονται από την οργανωτική δομή

Χαρακτηριστικά των ομάδων

- * **Συνεκτικότητα** (η συνοχή των μελών της ομάδας)
- * **Συμμόρφωση** (των μελών στα πρότυπα της ομάδας)

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

- *Είναι η λειτουργία εκείνη του μάνατζμεντ με την οποία επιτυγχάνεται η μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η σύγκρισή τους με τα προγραμματισμένα πρότυπα απόδοσης με σκοπό την επιβεβαίωση της επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων ή την ανεύρεση αποκλίσεων και τη διερεύνηση των αιτιών τους, καθώς και τον καθορισμό των διορθωτικών ενεργειών*

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

- *Καθορισμός των προτύπων απόδοσης*
- *Μέτρηση της απόδοσης*
- *Σύγκριση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε με τα πρότυπα*
- *Επαναπληροφόρηση*

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων ορίζεται ως η διαδικασία εκείνη κατά την οποία επιλέγεται μία σειρά ενεργειών ως ικανή για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

- Ανάλυση του προβλήματος
- Καταγραφή και ανάλυση εναλλακτικών λύσεων
- Αξιολόγηση και επιλογή της βέλτιστης λύσης
- Προώθηση και εφαρμογή της λύσης
- Επαναπληροφόρηση

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

- Ανάλυση του προβλήματος
 - ❖ Προσδιορισμός του προβλήματος
 - ❖ Καταγραφή γεγονότων
 - ❖ Έρευνα αιτιών
 - ❖ Καταγραφή απαιτήσεων και περιορισμών ιδανικής λύσης
- Καταγραφή και ανάλυση εναλλακτικών λύσεων
 - ❖ Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων
 - ❖ Ανάλυση χαρακτηριστικών και περιορισμών κάθε λύσης
 - ❖ Βαθμός προσέγγισης στην ιδανική

- Αξιολόγηση και επιλογή της βέλτιστης λύσης
 - ❖ Η καλύτερη απ' όλες τις εναλλακτικές

- Προώθηση και εφαρμογή της λύσης
 - ❖ Σχέδιο εφαρμογής
 - ❖ Δοκιμαστική εφαρμογή
 - ❖ Συμμετοχή ενδιαφερομένων

- Επαναπληροφόρηση
 - ❖ Σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας