

Προγραμματισμός και στρατηγική διοίκηση

4^ο Κεφάλαιο

11η Έκδοση

Διοίκηση Επιχειρήσεων



Bateman | Snell



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΙΑ

Μαθησιακοί στόχοι (1)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

1. Συνοψίσετε τα βασικά βήματα σε οποιαδήποτε διαδικασία προγραμματισμού.
2. Περιγράψετε πώς θα πρέπει να ενσωματώνεται ο στρατηγικός προγραμματισμός στον τακτικό και τον λειτουργικό προγραμματισμό.
3. Αναγνωρίσετε και να αναλύσετε τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος και των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης.

Μαθησιακοί στόχοι (2)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

4. Ορίσετε τις βασικές ικανότητες και να εξηγήσετε πώς αυτές παρέχουν τα θεμέλια για την επιχειρηματική στρατηγική.
5. Συνοψίσετε τις επιλογές της εταιρικής στρατηγικής.
6. Συζητήσετε πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την στρατηγική που ακολουθούν.
7. Περιγράψετε τα σημεία-κλειδιά για την αποτελεσματική υλοποίηση μιας στρατηγικής.

Στάδια λήψης αποφάσεων και βήματα τυπικού προγραμματισμού

Γενικά στάδια λήψης αποφάσεων

Αναγνώριση και διάγνωση του προβλήματος

Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων

Αξιολόγηση εναλλακτικών

Επιλογή

Υλοποίηση

Αξιολόγηση

Βήματα τυπικού σχεδιασμού

Ανάλυση της κατάστασης

Εναλλακτικοί στόχοι και σχέδια

Αξιολόγηση στόχων και σχεδίων

Επιλογή στόχου και σχεδίου

Υλοποίηση

Παρακολούθηση και έλεγχος

Προγραμματισμός

★ Προγραμματισμός

- ↳ συνειδητή, **συστηματική διαδικασία** λήψης αποφάσεων σχετικά με τους στόχους και τις δραστηριότητες που ένα άτομο, μια ομάδα, μια επιχειρηματική μονάδα ή μια ολόκληρη επιχείρηση θα επιδιώξουν στο μέλλον.
- ↳ μια σκόπιμη προσπάθεια που **κατευθύνεται** και **ελέγχεται** από τα διοικητικά στελέχη, και συχνά χρησιμοποιεί τις γνώσεις και τις εμπειρίες των εργαζομένων όλης της επιχείρησης.

Η διαδικασία του τυπικού προγραμματισμού

- Βήμα 1: Ανάλυση της κατάστασης.
- Βήμα 2: Εναλλακτικοί στόχοι και σχέδια.
- Βήμα 3: Αξιολόγηση στόχων και σχεδίων.
- Βήμα 4: Επιλογή στόχου και σχεδίου.
- Βήμα 5: Υλοποίηση.
- Βήμα 6: Παρακολούθηση και έλεγχος.

Ανάλυση της κατάστασης

★ Ανάλυση της κατάστασης

↳ Μέσα στο πλαίσιο των περιορισμών του διαθέσιμου χρόνου και των διαθέσιμων πόρων, οι υπεύθυνοι της διαδικασίας του προγραμματισμού θα πρέπει να συγκεντρώσουν, να ερμηνεύσουν και να συνοψίσουν όλες τις πληροφορίες που απαιτούνται για το κάθε ζήτημα που τους απασχολεί.

Εναλλακτικοί στόχοι και σχέδια (1)

★ Το συγκεκριμένο βήμα της διαδικασίας του προγραμματισμού θα πρέπει να δίνει έμφαση στη **δημιουργικότητα** και να ενθαρρύνει τα διοικητικά στελέχη και τους εργαζόμενους να σκέφτονται τα καθήκοντα τους με **ευρύτερους όρους**.

★ Στόχοι

↳ Τα αποτελέσματα που θέλει να επιτύχει η διοίκηση.

↳ Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Εφικτοί, Σχετικοί, Χρονικά οριοθετημένοι.

Ερώτηση

_____ αποκαλούνται οι δράσεις ή τα μέσα που προτίθεται να χρησιμοποιήσει ένα διοικητικό στέλεχος για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

- α. Αποστολές.
- β. Σχέδια.
- γ. Στρατηγικές.
- δ. Υπηρεσίες.

Εναλλακτικοί στόχοι και σχέδια (2)

★ Σχέδια

- ↳ Οι δράσεις ή τα μέσα που προτίθεται να χρησιμοποιήσει ένα διοικητικό στέλεχος για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Εναλλακτικοί στόχοι και σχέδια (3)

★ Εναλλακτικά σχέδια (contingency plans)

- ↳ Κατηγορίες δράσεων που θα αναληφθούν όταν τα αρχικά σχέδια της επιχείρησης δεν λειτουργήσουν σωστά ή όταν οι εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος επιβάλουν μια ξαφνική αλλαγή.
- ↳ *Δεύτερος ορισμός (από Κεφάλαιο 3):* Εναλλακτικά σχέδια δράσης που υλοποιούνται ανάλογα με την πραγματική εξέλιξη της μελλοντικής κατάστασης.

Αξιολόγηση στόχων και σχεδίων

- ✳ Τα διοικητικά στελέχη θα αξιολογήσουν τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τα πιθανά αποτελέσματα του κάθε **εναλλακτικού** στόχου και του κάθε **εναλλακτικού** σχεδίου.
- ✳ Θα πρέπει να τεθούν προτεραιότητες στους στόχους, ακόμα και να **αποκλείσουν** ορισμένοι από αυτούς.
- ✳ Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά τις **επιπτώσεις** που έχουν τα εναλλακτικά σχέδια στην επίτευξη των στόχων υψηλής προτεραιότητας.

Επιλογή στόχου και σχεδίου

- ★ Τα διοικητικά στελέχη θα προχωρήσουν στην επιλογή της πλέον **κατάλληλης** και **εφικτής** λύσης.
- ★ Η διαδικασία της αξιολόγησης θα έχει ήδη αναγνωρίσει τις προτεραιότητες και τους συμβιβασμούς που υφίστανται ανάμεσα στους διάφορους στόχους και τα σχέδια.
- ★ **Σενάριο**
 - ↳ Μια διήγηση που περιγράφει μια συγκεκριμένη ομάδα μελλοντικών συνθηκών.

Υλοποίηση

- ✿ Τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι πρέπει να **κατανοούν** το σχέδιο, να διαθέτουν τους **πόρους** για να το εφαρμόσουν, ενώ θα πρέπει να διαθέτουν και το απαιτούμενο κίνητρο.
- ✿ Η επιτυχημένη υλοποίηση απαιτεί κάθε σχέδιο να **συνδέεται** με τα άλλα συστήματα της επιχείρησης, ειδικότερα με τα συστήματα προϋπολογισμού και ανταμοιβών.

Παρακολούθηση και έλεγχος

- ✿ Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να παρακολουθούν **διαρκώς** την απόδοση του τομέα ευθύνης τους, και να την συγκρίνουν με τους στόχους και τα σχέδια που έχουν τεθεί.
- ✿ Θα πρέπει, επίσης, να δημιουργούν **συστήματα ελέγχου**, τα οποία θα μετρούν την απόδοση, ώστε να είναι σε θέση να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα όταν τα σχέδια εφαρμόζονται λανθασμένα ή όταν η κατάσταση **αλλάζει**.

Στρατηγικός προγραμματισμός (1)

★ Στρατηγικός προγραμματισμός

↳ Ένα σύνολο διαδικασιών που αποσκοπεί στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

★ Στρατηγικοί στόχοι

↳ Σημαντικοί στόχοι, ή αναμενόμενα αποτελέσματα, που σχετίζονται με τη μακροπρόθεσμη επιβίωση, τη συνολική αξία και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Στρατηγικός προγραμματισμός (2)

★ Στρατηγική

↳ Ένα οργανωμένο σχέδιο δράσεων και κατανομής πόρων, που έχει σχεδιαστεί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.



Στρατηγικός προγραμματισμός (3)

1. Πού θα δραστηριοποιηθούμε;
2. Πώς θα φτάσουμε εκεί;
3. Πώς θα ανταγωνιστούμε αποτελεσματικά;
4. Πόσο γρήγορα θα κινηθούμε και με ποια σειρά θα πραγματοποιήσουμε τις απαιτούμενες αλλαγές;
5. Πώς θα εξασφαλίσουμε τα απαραίτητα οικονομικά οφέλη;

Ιεράρχηση στόχων και σχεδίων

| | Διοικητικό Επίπεδο | Επίπεδο Λεπτομέρειας | Χρονικός Ορίζοντας |
|-------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|
| Στρατηγικά | Ανώτατο | Χαμηλό | Μακρινός (3–7 χρόνια) |
| Τακτικά | Μεσαίο | Μεσαίο | Μεσαίος (1–2 χρόνια) |
| Λειτουργικά | Πρώτης γραμμής | Υψηλό | Κοντινός (<1 χρόνια) |

Τακτικός και λειτουργικός προγραμματισμός (1)

★ Τακτικός προγραμματισμός

↳ Ένα σύνολο διαδικασιών για τη μετάφραση των γενικών στρατηγικών στόχων και σχεδίων σε συγκεκριμένους στόχους και σχέδια, που είναι σχετικοί με μια συγκεκριμένη λειτουργική μονάδα της επιχείρησης, όπως π.χ. το τμήμα μάρκετινγκ.

Τακτικός και λειτουργικός προγραμματισμός (2)

★ Λειτουργικός προγραμματισμός

- ↳ Οι συγκεκριμένες διαδικασίες και λειτουργίες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων που έχουν ανατεθεί στα κατώτερα επίπεδα της επιχείρησης.

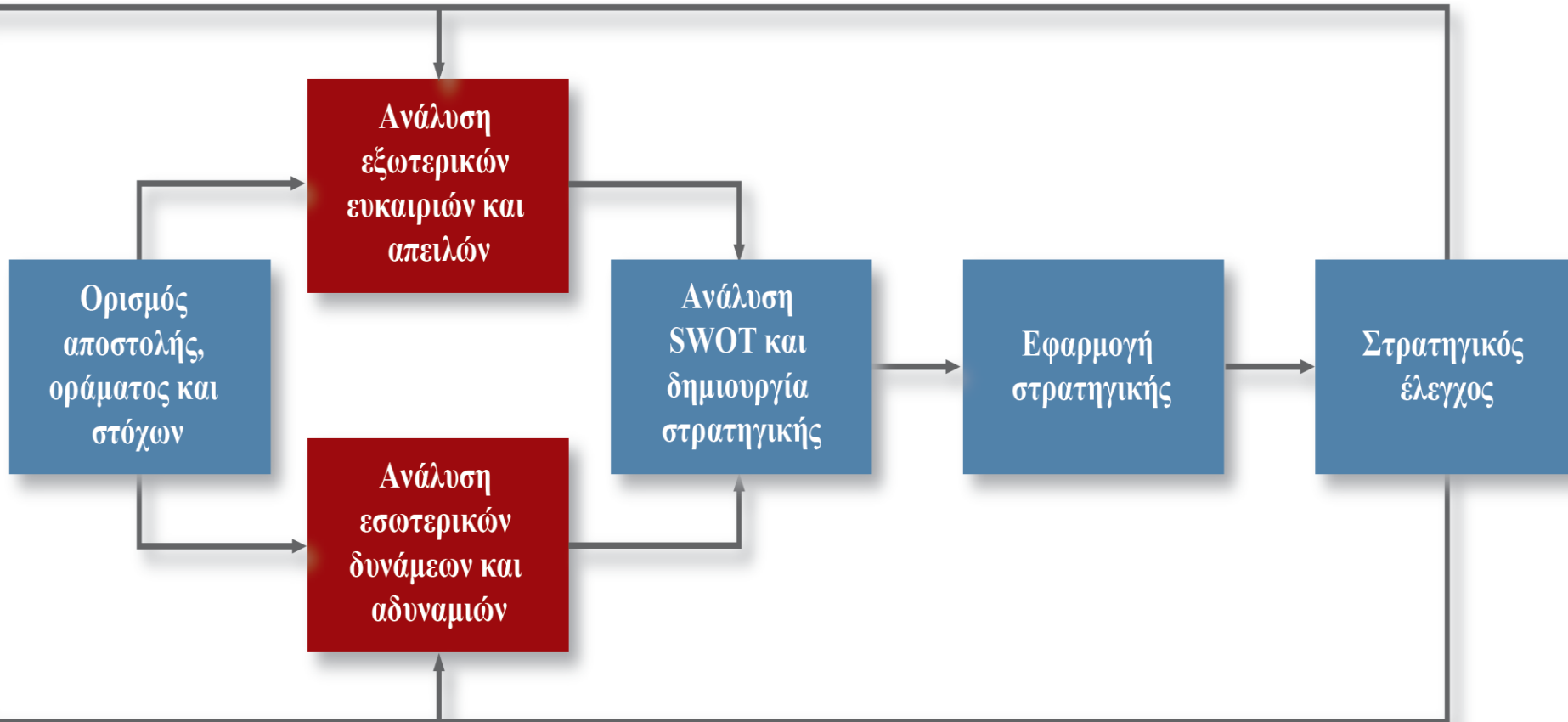


Στρατηγικός προγραμματισμός

★ Στρατηγική διοίκηση

↳ Μια διαδικασία που περιλαμβάνει διοικητικά στελέχη από όλα τα τμήματα του οργανισμού, και αποσκοπεί στην ανάπτυξη και την υλοποίηση στρατηγικών στόχων και ευρύτερων στρατηγικών κινήσεων.

Διαδικασία στρατηγικής διοίκησης



Ερώτηση

Η _____ μιας επιχείρησης εκφράζει το βασικό σκοπό και το εύρος των δραστηριοτήτων της.

- α. αποστολή.
- β. στρατηγική.
- γ. στοχοθέτηση
- δ. πολιτική.

Ορισμός της αποστολής, του οράματος και των στόχων (1)

★ Αποστολή

↳ Ο βασικός σκοπός και το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.



Ορισμός της αποστολής, του οράματος και των στόχων (2)

★ Στρατηγικό όραμα

- ↳ Η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και η στρατηγική διάθεση μιας επιχείρησης.
- ↳ Προσφέρει μια προοπτική για τη μελλοντική κατεύθυνση μιας επιχείρησης και για όλα εκείνα που μπορεί να πετύχει.

Ανάλυση εξωτερικών ευκαιριών και απειλών

★ Ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders)

↳ Ομάδες και άτομα που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την επίτευξη της αποστολής, των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης.



Ανάλυση εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών (1)

★ Πόροι

- ↳ Οι εισροές σε ένα σύστημα (π.χ. επιχείρηση, εργοστάσιο) που μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση.
- ↳ (α) Υλικά περιουσιακά στοιχεία (π.χ. κτίρια, εγκαταστάσεις), (β) άυλα περιουσιακά στοιχεία (π.χ. φήμη, κουλτούρα, τεχνογνωσία, πατέντες).

Ανάλυση εσωτερικών πόρων (1)

Χρηματοοικονομική ανάλυση

Εξετάζει τις χρηματοοικονομικές δυνάμεις και αδυναμίες μέσα από τις διάφορες χρηματοοικονομικές καταστάσεις (π.χ. ισολογισμός), και συγκρίνει τις τάσεις με τα ιστορικά δεδομένα και τα δεδομένα του κλάδου.

Αξιολόγηση μάρκετινγκ

Εξετάζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των κυριότερων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, εντοπίζει αγορές και τμήματα αγοράς, ενώ, επίσης, προσδιορίζει την ανταγωνιστική θέση (μερίδιο αγοράς) της επιχείρησης.

Ανάλυση εσωτερικών πόρων (2)

Ανάλυση λειτουργικών διαδικασιών

Εξετάζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των δραστηριοτήτων παραγωγής προϊόντων ή προσφοράς υπηρεσιών.

Άλλες αναλύσεις εσωτερικών πόρων

Εξετάζει, εφόσον είναι απαραίτητο και εφικτό, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες άλλων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, όπως η έρευνα και η ανάπτυξη, τα συστήματα πληροφοριών, και οι προμήθειες.

Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού

Εξετάζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης και εστιάζει σε δραστηριότητες-κλειδιά του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. στρατολόγηση, επιλογή, εκπαίδευση, εργασιακές σχέσεις, ανταμοιβές, προαγωγές, αξιολόγηση, κτλ).

Πόροι και βασικές ικανότητες



Ανάλυση εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών (2)

★ Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)

- ↳ Η διαδικασία σύγκρισης των **βασικών λειτουργιών** και των **βασικών ικανοτήτων** μιας επιχείρησης με τις αντίστοιχες λειτουργίες και ικανότητες άλλων επιχειρήσεων.
- ↳ Ο στόχος της συγκριτικής αξιολόγησης είναι η πλήρης κατανόηση των **«βέλτιστων πρακτικών»** των άλλων επιχειρήσεων και η λήψη μέτρων ώστε να επιτευχθεί καλύτερη απόδοση σε χαμηλότερο κόστος.

Ανάλυση SWOT και διαμόρφωση στρατηγικής (1)

★ Ανάλυση SWOT

↳ Μια σύγκριση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που βοηθά τα διοικητικά στελέχη να διαμορφώσουν την επιχειρηματική στρατηγική.



Ανάλυση SWOT και διαμόρφωση στρατηγικής (2)

★ **Εταιρική στρατηγική (corporate strategy)**

↳ Ασχολείται με τις αγορές και τους κλάδους στους οποίους ανταγωνίζεται μια επιχείρηση, καθώς και με τη διανομή των πόρων ανάμεσα στις διαφορετικές δραστηριότητες που διαθέτει.

★ **Συγκέντρωση**

↳ Στρατηγική που χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα μόνο κλάδο και διαθέτουν μια μόνο δραστηριότητα.

Ανάλυση SWOT και διαμόρφωση στρατηγικής (3)

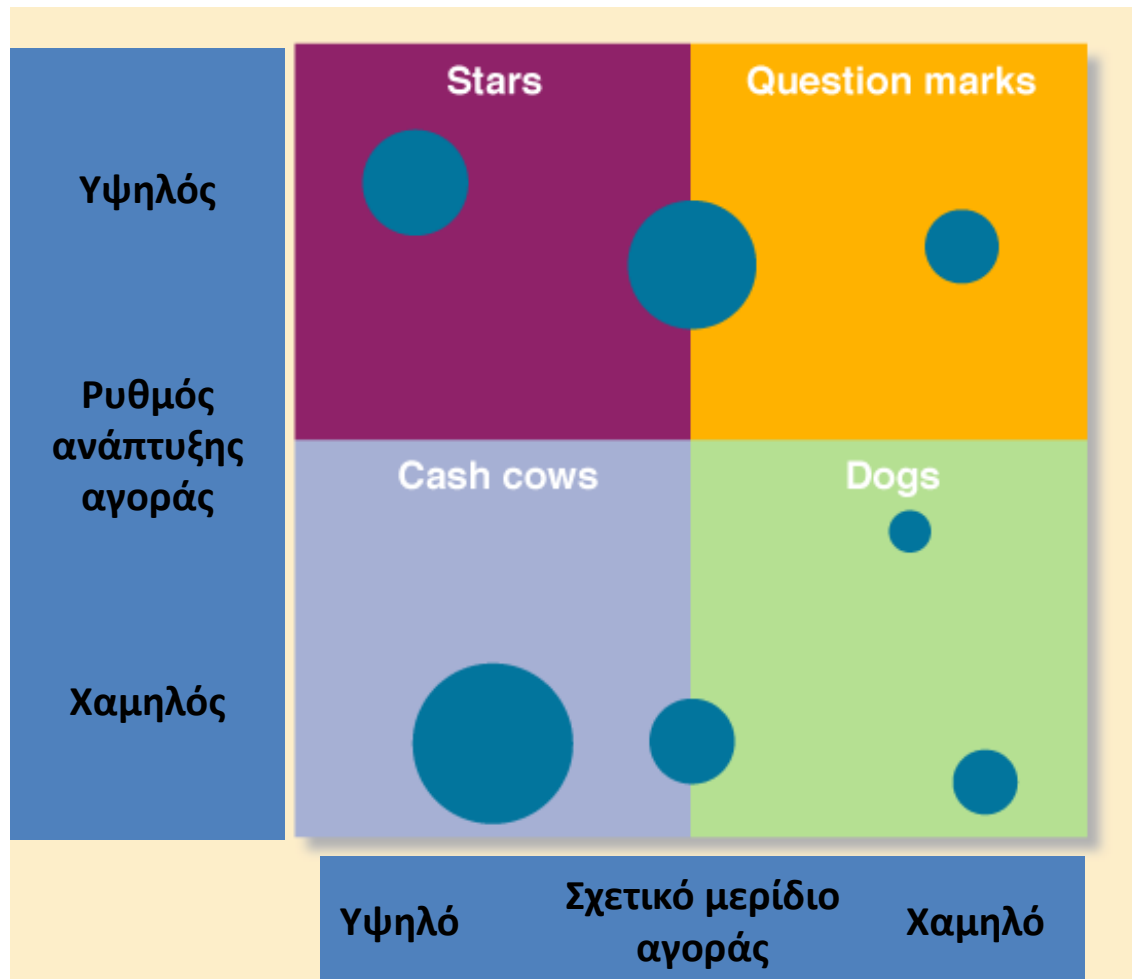
★ Κάθετη ολοκλήρωση

↳ Η εξαγορά ή ίδρυση νέων επιχειρήσεων που ευθύνονται για τις εισροές της εξεταζόμενης επιχείρησης (π.χ. εξαρτήματα, συστατικά μέρη).

★ Συσχετισμένη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

↳ Στρατηγική που χρησιμοποιείται για να προστεθούν στο εταιρικό χαρτοφυλάκιο νέες δραστηριότητες που παράγουν σχετικά παρόμοια προϊόντα ή εμπλέκονται σε συσχετιζόμενες αγορές.

Μήτρα (Πίνακας) BCG



Ανάλυση SWOT και διαμόρφωση στρατηγικής (4)

★ Στρατηγική ηγεσίας κόστους

↳ Στρατηγική που στοχεύει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την προσφορά ενός προϊόντος που παράγεται αποδοτικά και είναι σχετικά απλό (απέριπτο).

★ Στρατηγική διαφοροποίησης

↳ Στρατηγική που στοχεύει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την προσφορά ενός προϊόντος που είναι μοναδικό, σε σχέση με τα υπόλοιπα προϊόντα του κλάδου ή του τμήματος μιας αγοράς.

Υλοποίηση στρατηγικής

1. Καθορισμός των στρατηγικών **κινδύνων**.
2. Αξιολόγηση των οργανωσιακών ικανοτήτων.
3. Ανάπτυξη **προγράμματος** υλοποίησης.
4. **Δημιουργία** σχεδίου υλοποίησης.

Στρατηγικός έλεγχος

★ Σύστημα στρατηγικού ελέγχου

↳ Ένα σύστημα σχεδιασμένο για να υποστηρίζει τα διοικητικά στελέχη στην αξιολόγηση της προόδου υλοποίησης της στρατηγικής και, σε περίπτωση που υπάρχουν αποκλίσεις, να προσφέρει τη δυνατότητα λήψης διορθωτικών μέτρων.

Παρακολούθηση βίντεο: Ball Corporation

- ★ Ποια βήματα ακολούθησε η εν λόγω εταιρεία προκειμένου να καινοτομεί και να παραμένει ανταγωνιστική στον κλάδο της;
- ★ Σε ποιες κατηγορίες της «Μήτρας BCG» ανήκουν τα διάφορα προϊόντα της;

