

13<sup>η</sup>  
Έκδοση

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Bateman | Snell | Konopaske



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ

# Διοίκηση Επιχειρήσεων

13η Έκδοση

Συγγραφείς: Bateman | Snell | Konopaske



## Εισαγωγική Ρήση

Διοικήστε το πεπρωμένο σας, αλλιώς θα το κάνει κάποιος άλλος.

Jack Welsh

## ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

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. Αναγνωρίστε και αναλύστε τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος και των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης πριν τη διαμόρφωση μίας στρατηγικής.
4. Ορίσετε τις βασικές ικανότητες και να εξηγήσετε πώς αυτές παρέχουν τα θεμέλια για την επιχειρηματική στρατηγική.
5. Συνοψίσετε τις επιλογές που είναι διαθέσιμες για την εταιρική στρατηγική.
6. Συζητήσετε πώς μπορούν οι εταιρείες να πετύχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την επιχειρηματική στρατηγική.
7. Περιγράψετε τα σημεία κλειδιά για την αποτελεσματική υλοποίηση στρατηγικής.

## Στάδια Λήψης Αποφάσεων και Βήματα Τυπικού Προγραμματισμού

### Γενικά στάδια της λήψης αποφάσεων

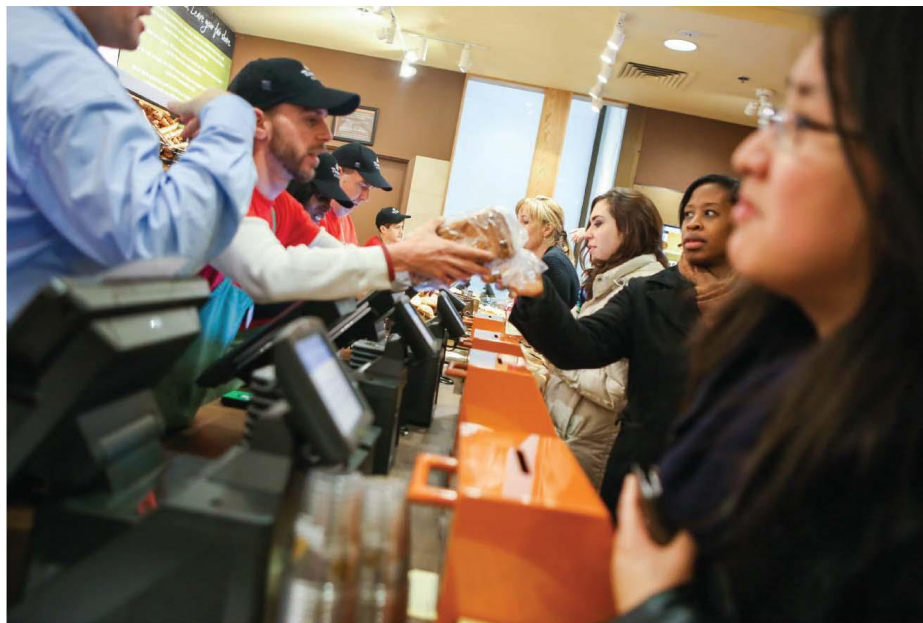
1. Αναγνώριση και διάγνωση του προβλήματος
2. Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων
3. Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων
4. Επιλογή
5. Υλοποίηση
6. Αξιολόγηση

### Συγκεκριμένα βήματα του τυπικού προγραμματισμού

1. Ανάλυση Κατάστασης
2. Εναλλακτικοί στόχοι και σχέδια
3. Αξιολόγηση στόχων και σχεδίων
4. Επιλογή στόχου και σχεδίου
5. Υλοποίηση
6. Παρακολούθηση και έλεγχος

## Προγραμματισμός

Η συνειδητή, συστηματική διαδικασία της λήψης αποφάσεων σχετικά με τους στόχους και τις δραστηριότητες, που ένα άτομο, μια ομάδα, μια εργασιακή μονάδα ή μια επιχείρηση θα επιδιώξουν στο μέλλον.



© ZUMA Press, Inc./Alamy Stock Photo

## Βασική Διαδικασία Προγραμματισμού

Βήμα 1: Ανάλυση Κατάστασης

Βήμα 2: Εναλλακτικοί Στόχοι και Εναλλακτικά Σχέδια

Βήμα 3: Αξιολόγηση Στόχων και Σχεδίων

Βήμα 4: Επιλογή Στόχου και Σχεδίου

Βήμα 5: Υλοποίηση

## Ανάλυση κατάστασης

Μια διαδικασία που χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι προγραμματισμού, για να συγκεντρώσουν, να ερμηνεύσουν και να συνοψίσουν όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τον προγραμματισμό του θέματος που τους απασχολεί

## Εναλλακτικοί Στόχοι και Εναλλακτικά Σχέδια

### Στόχος

Ένας σκοπός ή αποτέλεσμα που η διοίκηση επιθυμεί να επιτύχει

### SMART στόχοι

- **S**pecific (Συγκεκριμένοι)
- **M**easurable (Μετρήσιμοι)
- **A**ttainable (Εφικτοί)
- **R**elevant (Σχετικοί)
- **T**ime-bound (Χρονικά Οριοθετημένοι)



## Σχέδια και Εναλλακτικά Σχέδια

### Σχέδια

Οι πράξεις ή τα μέσα που προτίθενται να χρησιμοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη (managers) για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων

### Εναλλακτικά σχέδια

Εναλλακτικές πορείες δράσης που μπορούν να υλοποιηθούν ανάλογα με το πώς θα εξελιχθεί το μέλλον

## Αξιολόγηση Στόχων και Σχεδίων

Τα διοικητικά στελέχη (managers) αξιολογούν τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τα πιθανά αποτελέσματα του κάθε εναλλακτικού στόχου και σχεδίου.

Θέτουν προτεραιότητες για αυτούς τους στόχους, ακόμα και αποκλείοντας κάποιους από αυτούς.

Τα διοικητικά στελέχη (managers) λαμβάνουν υπόψη τους προσεκτικά τις επιπλοκές των εναλλακτικών σχεδίων για την επίτευξη των στόχων υψηλής προτεραιότητας.

## Επιλογή Στόχου και Σχεδίου

- Όταν τα διοικητικά στελέχη (managers) θα έχουν αξιολογήσει τους διάφορους στόχους και τα σχέδιά τους, θα προσπαθήσουν να επιλέξουν το βέλτιστο
- Η διαδικασία αξιολόγησης βοηθάει στην αναγνώριση των προτεραιοτήτων και τους συμβιβασμούς ανάμεσα στους στόχους και τα σχέδια.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθούν σενάρια για να περιγράψουν ένα συγκεκριμένο σύνολο μελλοντικών συνθηκών.

## Υλοποίηση

Τα διοικητικά στελέχη (managers) και οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν το σχέδιο, να διαθέτουν τους πόρους για να το εφαρμόσουν και να έχουν το κίνητρο για να το κάνουν.

Η επιτυχημένη εφαρμογή απαιτεί ένα σχέδιο που να συνδέεται με άλλα συστήματα της επιχείρησης, ειδικότερα με τον προϋπολογισμό και τα συστήματα ανταμοιβών.

## Παρακολούθηση και Έλεγχος

Τα διοικητικά στελέχη (managers) πρέπει να:

- Παρακολουθούν διαρκώς την πραγματική επίδοση των μονάδων εργασίας τους σε σχέση με τους στόχους και τα σχέδια των μονάδων αυτών
- Δημιουργήσουν συστήματα ελέγχου για να μετρήσουν αυτή την επίδοση, τα οποία θα τους επιτρέπουν να παίρνουν διορθωτικά μέτρα

## Κοινωνική Επιχείρηση

## Η NOVO NORDISK ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΤΗΝ ΠΡΟΟΔΟ ΜΕ ΤΗΝ ΤΡΙΠΛΗ ΒΑΣΗ

Η επιχείρηση ακολουθεί μια στρατηγική τριπλής βάσης (Triple Bottom Line - TBL: οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική), που σημαίνει ότι οι αποφάσεις βασίζονται στην πεποίθηση ότι «η υγιής οικονομία, το περιβάλλον και η κοινωνία αποτελούν θεμέλια για τη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία.»

Για να διασφαλίσει ότι η φιλοσοφία της τριπλής βάσης θα εδραιωθεί, η Novo Nordisk έκανε το ασυνήθιστο βήμα να την ενσωματώσει στον εσωτερικό κανονισμό της επιχείρησης.

## Στρατηγικός Προγραμματισμός

### Στρατηγικός προγραμματισμός

Ένα σύνολο διαδικασιών για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης· δείτε επίσης προγραμματισμός.

- **Στρατηγικοί στόχοι.** Σημαντικοί στόχοι ή τελικά αποτελέσματα που σχετίζονται με τη μακροπρόθεσμη επιβίωση, αξία και ανάπτυξη της επιχείρησης.
- **Στρατηγική.** Ένα σχέδιο δράσεων και κατανομής πόρων, που έχει σχεδιαστεί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

## Αποτελεσματικές Στρατηγικές που Απαντούν Πέντε Ερωτήματα

1. Πού θα δραστηριοποιηθούμε;
2. Πώς θα φτάσουμε εκεί (π.χ., αυξάνοντας τις πωλήσεις ή αποκτώντας μια άλλη εταιρεία);
3. Πώς θα κερδίσουμε στην αγορά (π.χ., διατηρώντας τις τιμές χαμηλές ή προσφέροντας την καλύτερη εξυπηρέτηση);
4. Πόσο γρήγορα θα κινηθούμε και με ποια αλληλουχία θα κάνουμε τις αλλαγές;
5. Πώς θα εξασφαλίσουμε τα οικονομικά κέρδη (με χαμηλό κόστος ή με υψηλές τιμές);



## Ιεράρχηση των Στόχων και των Σχεδίων

	Διοικητικό Επίπεδο	Επίπεδο Λεπτομέρειας	Χρονικός Ορίζοντας
Στρατηγικά	Ανώτατο	Χαμηλό	Μακροπρόθεσμος (3-7 χρόνια)
Τακτικά	Μεσαίο	Μεσαίο	Μεσοπρόθεσμος (1-2 χρόνια)
Λειτουργικά	Πρώτης γραμμής	Υψηλό	Βραχυπρόθεσμος (<1 χρόνια)

## Τακτικός και Λειτουργικός Προγραμματισμός

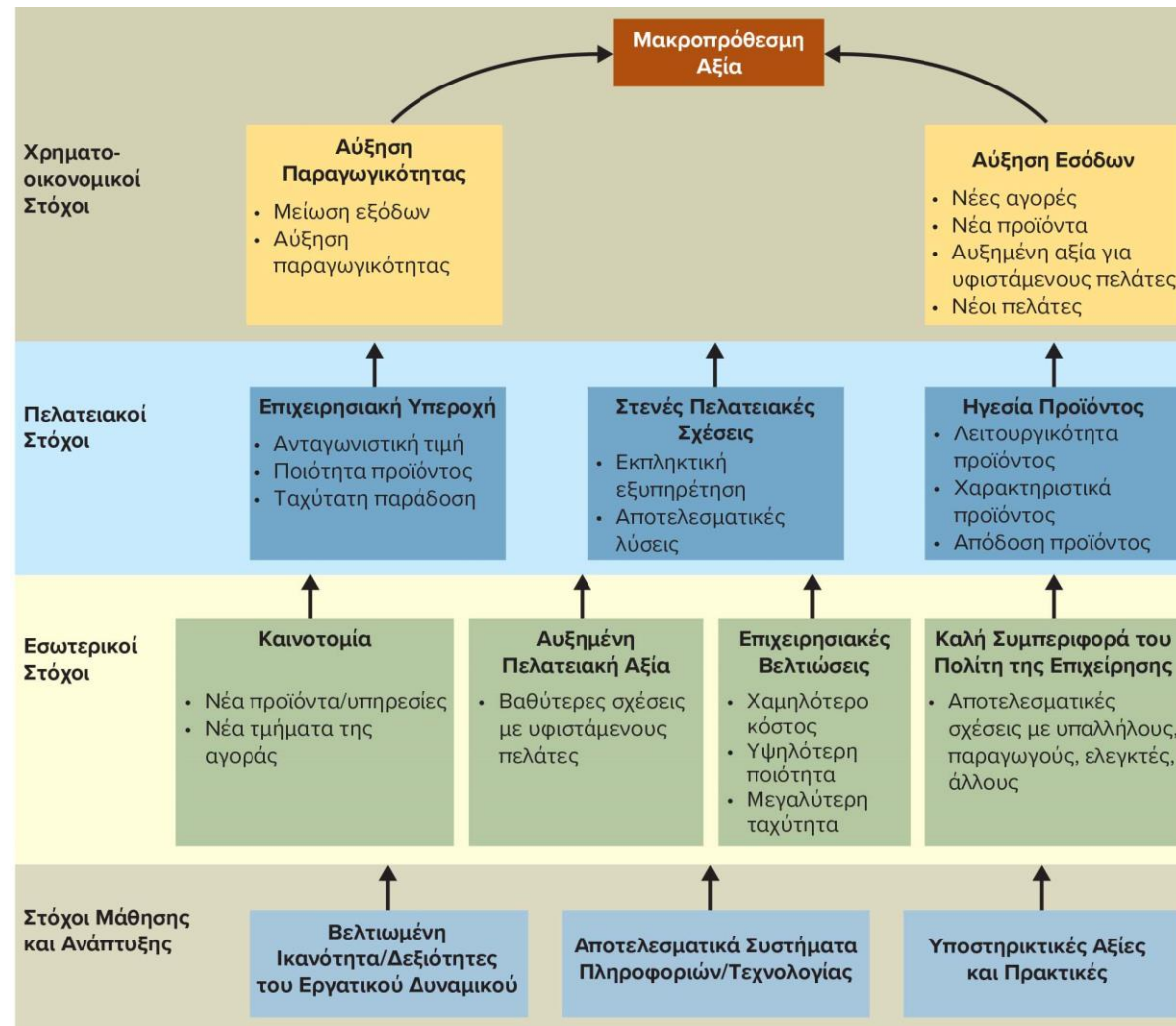
### Τακτικός προγραμματισμός

Ένα σύνολο διαδικασιών για τη μετατροπή των γενικών στρατηγικών στόχων και σχεδίων σε συγκεκριμένους στόχους και σχέδια, που σχετίζονται με ένα ξεχωριστό τμήμα της επιχείρησης, όπως ένας λειτουργικός τομέας σαν αυτόν της προώθησης (μάρκετινγκ).

### Λειτουργικός προγραμματισμός

Η διαδικασία της αναγνώρισης των συγκεκριμένων διαδικασιών και λειτουργιών που απαιτούνται στα κατώτερα επίπεδα της επιχείρησης.

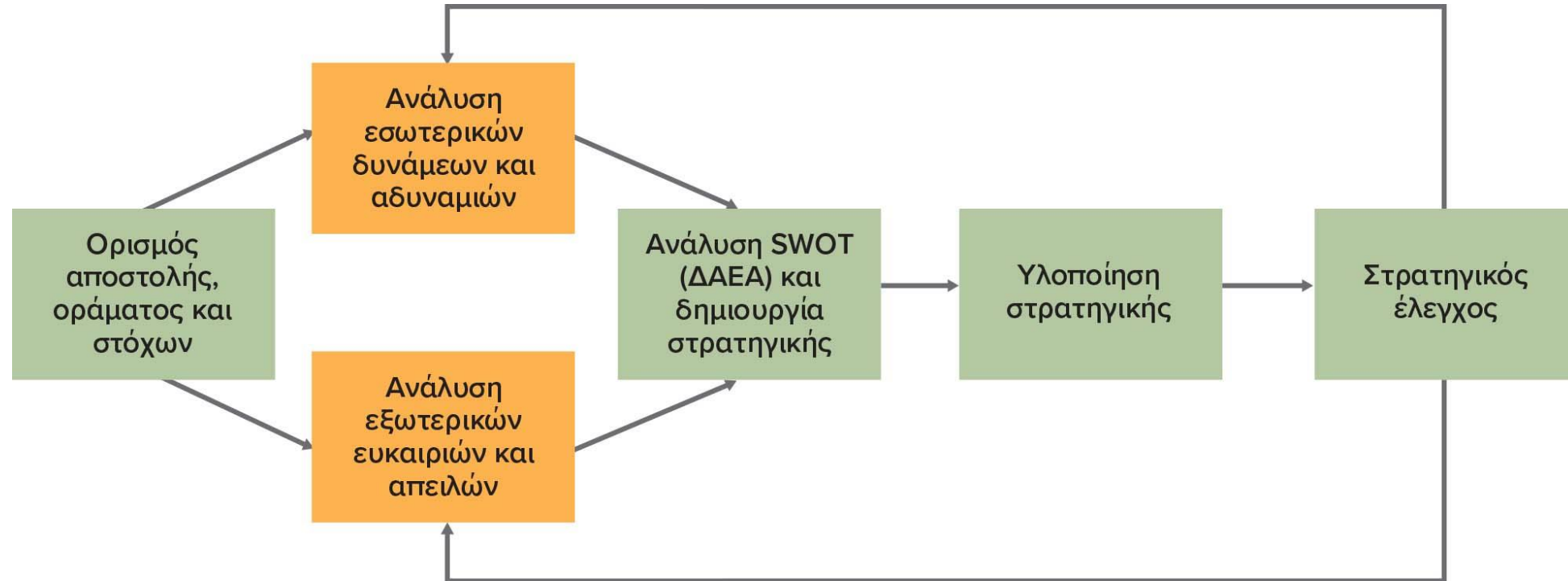
## Στρατηγικός Χάρτης



[Μεταβείτε στο Παράρτημα 1 για την ανάλυση του σχήματος](#)

## Στρατηγική Διοίκηση (στρατηγικό management)

Μια διαδικασία κατά την οποία εμπλέκονται τα διοικητικά στελέχη από όλα τα τμήματα του οργανισμού, και είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση και την υλοποίηση στρατηγικών



[Μεταβείτε στο Παράρτημα 2 για την ανάλυση του σχήματος](#)

# Ορισμός Αποστολής, Οράματος και Στόχων

## Αποστολή

- Ο βασικός σκοπός και το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης

## Στρατηγικό όραμα

- Η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και ο στρατηγικός σκοπός μιας επιχείρησης
- Παρέχει μια προοπτική για το πού κατευθύνεται η επιχείρηση και για το τι μπορεί να γίνει

# Ανάλυση Εξωτερικών Ευκαιριών και Απειλών

## Ομάδες ενδιαφερομένων

- Οι ομάδες και τα άτομα που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την επίτευξη της αποστολής, των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης



©Kim Steele/Getty Images RF

## Η Ανάλυση του Περιβάλλοντος

Ανάλυση του Κλάδου και της Αγοράς

Ανάλυση των Ανταγωνιστών

Ανάλυση της Πολιτικής και των Κανονισμών

Κοινωνική Ανάλυση

Ανάλυση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Μακροοικονομική Ανάλυση

Τεχνολογική Ανάλυση

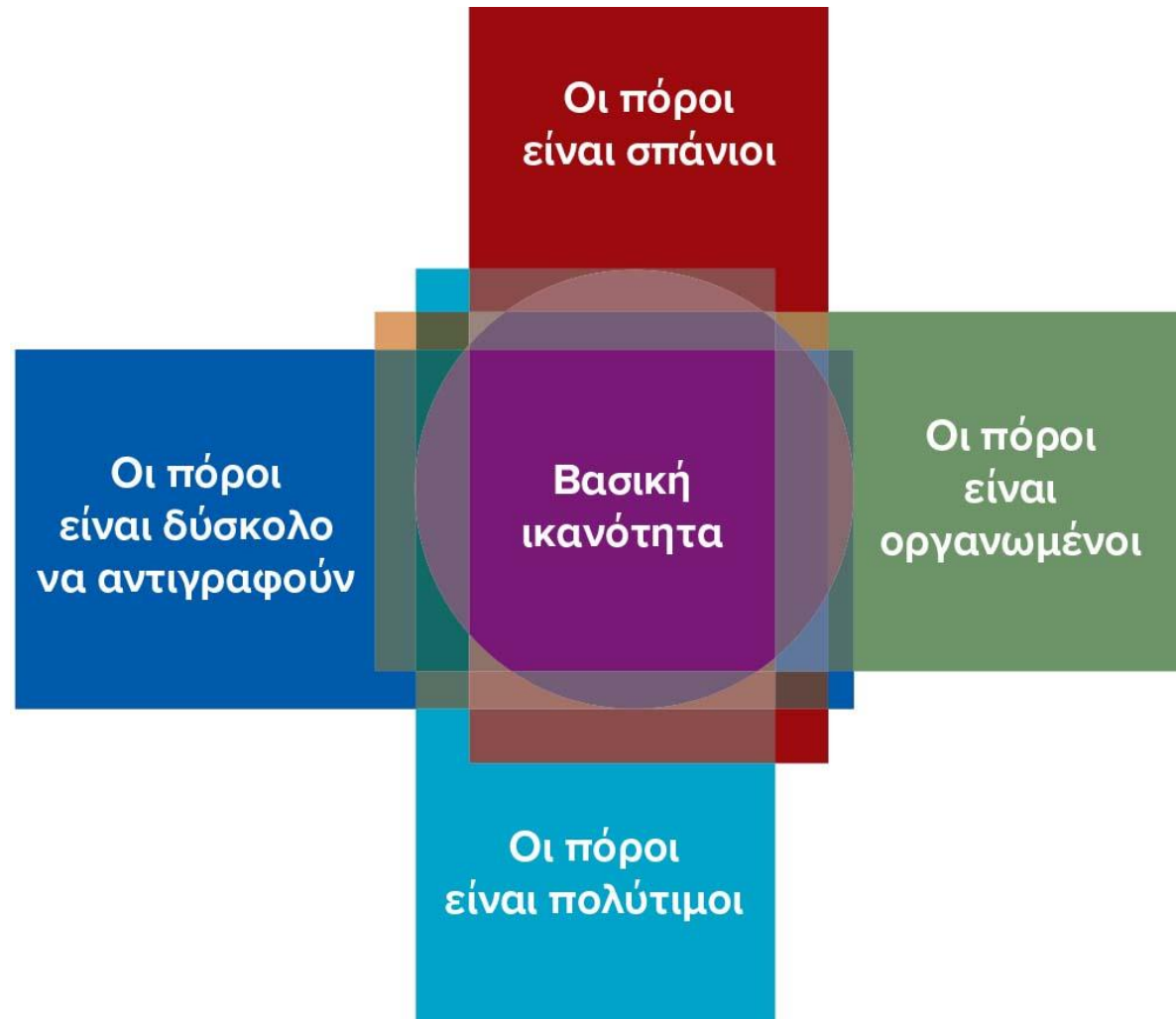
## Ανάλυση Εσωτερικών Δυνάμεων και Αδυναμιών

### Ανάλυση Εσωτερικών Πόρων

- Χρηματοοικονομική Ανάλυση
- Αξιολόγηση Τομέα Προώθησης
- Ανάλυση Επιχειρήσεων
- Άλλες Αναλύσεις Εσωτερικών Πόρων
- Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού



## Οι Πόροι και η Βασική Ικανότητα



## Συγκριτική Αξιολόγηση

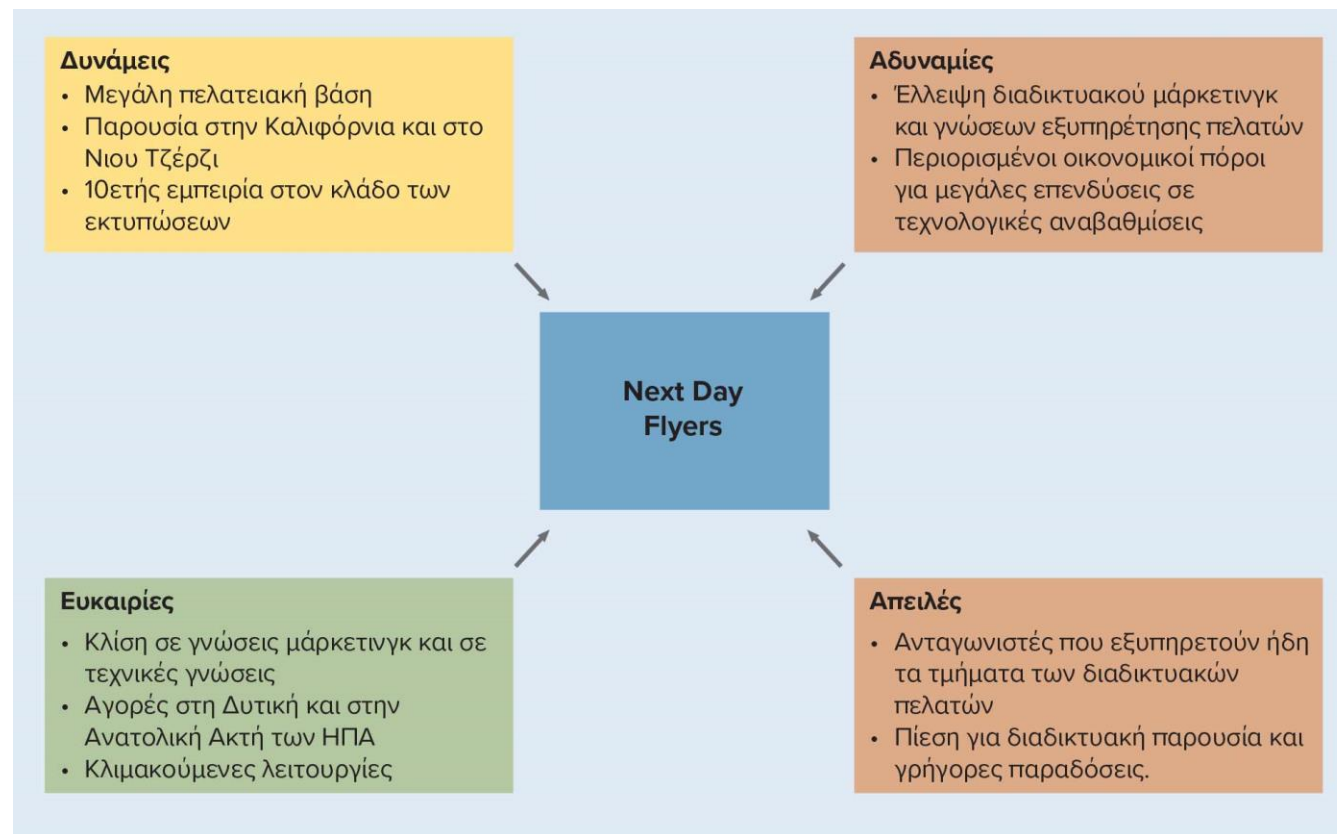
Η διαδικασία της σύγκρισης των πρακτικών και τεχνολογιών μιας επιχείρησης με τις αντίστοιχες άλλων εταιρειών

Στόχος της συγκριτικής αξιολόγησης:

- Να κατανοήσει πλήρως τις «καλύτερες πρακτικές» των άλλων εταιρειών
- Να πάρει μέτρα για να πετύχει και καλύτερη επίδοση και χαμηλότερο κόστος.

## Ανάλυση ΔΑΕΑ (SWOT analysis)

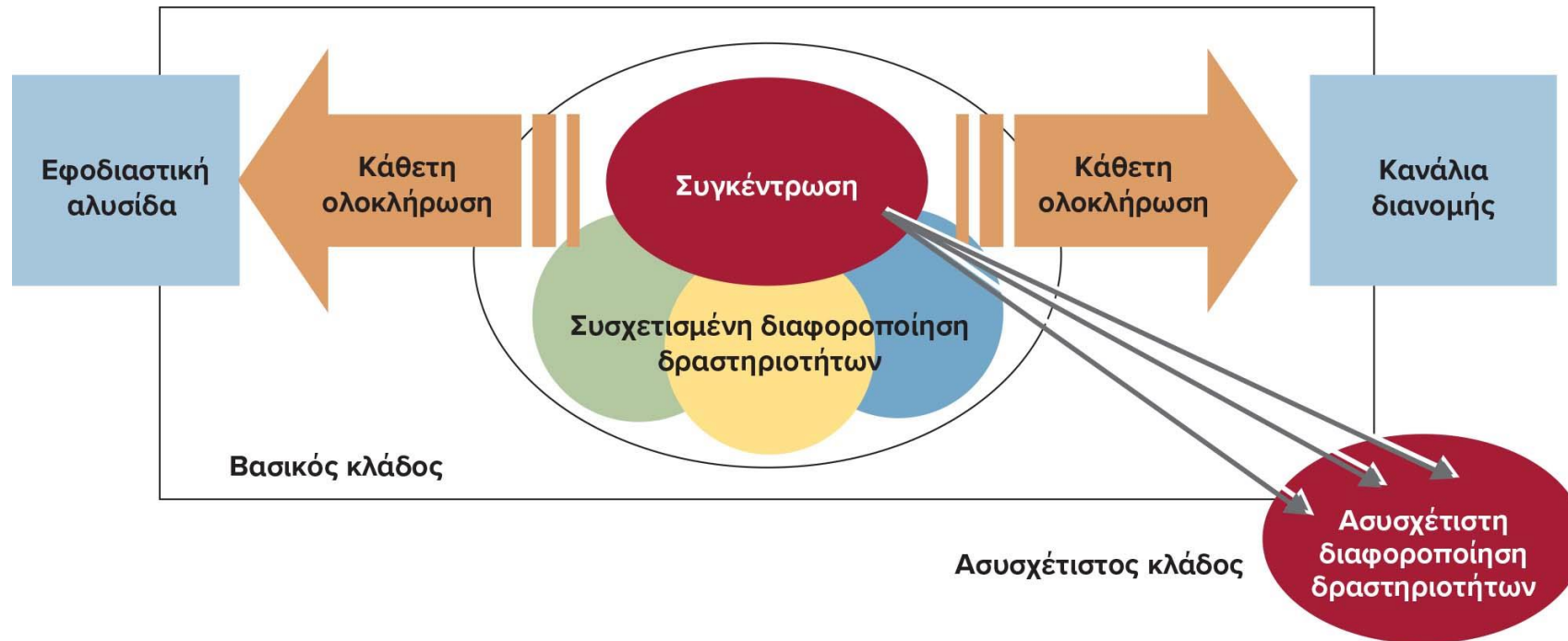
Μια σύγκριση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που βοηθά τα στελέχη στη διαμόρφωση στρατηγικής.



[Μεταβείτε στο Παράρτημα 3 για την ανάλυση του σχήματος](#)

## Η Σύνοψη των Εταιρικών Στρατηγικών

**Εταιρική στρατηγική** Το σύνολο των επιχειρήσεων, αγορών ή κλάδων στις οποίες ανταγωνίζεται μια εταιρεία και η κατανομή πόρων ανάμεσα σε αυτές τις οντότητες.



[Μεταβείτε στο Παράρτημα 4 για την ανάλυση του σχήματος](#)

## Διαμόρφωση Στρατηγικής

- Συγκέντρωση
- Κάθετη ολοκλήρωση
- Συσχετισμένη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων
- Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων



©The Washington Post/Getty Images

# Κεφάλαιο 4: Προγραμματισμός και Στρατηγική Διοίκηση (Στρατηγικό Management)

## Χαρτογράφηση των Επιχειρηματικών Μονάδων και των Γραμμών Παραγωγής της GE με το Σχέδιο BCG



[Μεταβείτε στο Παράρτημα 5 για την ανάλυση του σχήματος](#)

## Επιχειρηματική Στρατηγική

### Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η στρατηγική που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να χτίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να είναι αποτελεσματική και με το να προσφέρει ένα σταθερό, απλό προϊόν.

### Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να χτίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να είναι μοναδική στον κλάδο της ή στο μερίδιο της αγοράς της, σε μια ή περισσότερες διαστάσεις.

## Λειτουργική Στρατηγική

Οι στρατηγικές που υλοποιούνται από κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης για να υποστηρίξουν την επιχειρηματική της στρατηγική

Στους τυπικούς λειτουργικούς τομείς περιλαμβάνονται:

- η παραγωγή
- το ανθρώπινο δυναμικό
- το μάρκετινγκ
- η έρευνα
- η ανάπτυξη
- τα οικονομικά
- η διανομή



## Υλοποίηση Στρατηγικής

1. Καθορισμός των στρατηγικών καθηκόντων.
2. Αξιολόγηση των ικανοτήτων της επιχείρησης.
3. Ανάπτυξη του προγράμματος υλοποίησης.
4. Δημιουργία ενός σχεδίου υλοποίησης.

## Στρατηγικός Έλεγχος

### Σύστημα στρατηγικού ελέγχου

Ένα σύστημα σχεδιασμένο για να υποστηρίζει τα διοικητικά στελέχη (managers) προκειμένου να αξιολογήσουν την πρόοδο της επιχείρησης σε σχέση με τη στρατηγική της και, εφόσον υπάρχουν αποκλίσεις, να λάβουν διορθωτικά μέτρα

## Μια Ματιά στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

## Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ WALT DISNEY COMPANY ΥΠΟ ΤΟΝ ROBERT IGER

Η δήλωση αποστολής της Walt Disney κάποτε ήταν «Κάνουμε τους ανθρώπους χαρούμενους.»

Η εταιρική ιστοσελίδα πλέον προσφέρει μια πιο μακροσκελή δήλωση: «να είναι ένας από τους μεγαλύτερους παραγωγούς και παρόχους ψυχαγωγίας και πληροφορίας στον κόσμο, χρησιμοποιώντας τις διάφορες μάρκες της για να διαφοροποιήσει το περιεχόμενο, τις υπηρεσίες και τα καταναλωτικά προϊόντα της.»

## Ερωτήσεις

- Πόσο ευκρινής είναι η αποστολή της Walt Disney; Πόσο καλά υποστηρίζει η στρατηγική της την αποστολή;
- Στη μήτρα BCG, πού θα τοποθετούσατε τις βασικές δραστηριότητες της Disney;

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

1. Συνοψίστε τα βασικά βήματα σε οποιαδήποτε διαδικασία προγραμματισμού.
2. Περιγράψτε πώς θα πρέπει να ενσωματώνεται ο στρατηγικός προγραμματισμός στον τακτικό και τον λειτουργικό προγραμματισμό.
3. Αναγνωρίστε και αναλύστε τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος και των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης πριν τη διαμόρφωση μίας στρατηγικής.
4. Ορίσετε τις βασικές ικανότητες και να εξηγήσετε πώς αυτές παρέχουν τα θεμέλια για την επιχειρηματική στρατηγική.
5. Συνοψίστε τις επιλογές που είναι διαθέσιμες για την εταιρική στρατηγική.
6. Συζητήστε πώς μπορούν οι εταιρείες να πετύχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την επιχειρηματική στρατηγική.
7. Περιγράψτε τα σημεία κλειδιά για την αποτελεσματική υλοποίηση στρατηγικής.