

STEPHEN P. ROBBINS, DAVID A. DECENZO, MARY COULTER

Διοίκηση επιχειρήσεων

Αρχές και εφαρμογές



4

Κεφάλαιο

Τα θεμέλια

ΤΟΥ

Προγραμματισμού

Μαθησιακά αποτελέσματα

- **Περιγράψτε** τη φύση και τους στόχους του προγραμματισμού
- **Εξηγήστε** το έργο των μάνατζερ κατά τη διαδικασία του διοικητικού προγραμματισμού
- **Συγκρίνετε** και **αντιπαραβάλετε** τις θεωρίες που αφορούν τη στοχοθεσία και τον προγραμματισμό
- **Συζητήστε** σύγχρονα ζητήματα στον τομέα του προγραμματισμού

Τι είναι ο προγραμματισμός;

- Ο προγραμματισμός συχνά ονομάζεται πρωταρχική λειτουργία του μάνατζμεντ, επειδή θέτει τις βάσεις για όλα τα άλλα που κάνουν οι μάνατζερ
- Αφορά τους στόχους (τι πρέπει να γίνει) όσο και τα μέσα (πώς πρέπει να γίνει)

Γιατί οι μάνατζερ χρειάζονται τον προγραμματισμό;

- Οι μάνατζερ πρέπει να προγραμματίζουν για τέσσερις τουλάχιστον λόγους
 1. Ο προγραμματισμός οδηγεί σε συντονισμένη προσπάθεια
 2. Ο προγραμματισμός περιορίζει την αβεβαιότητα
 3. Ο προγραμματισμός περιορίζει τις αλληλοεπικαλυπτόμενες και άσκοπες δραστηριότητες
 4. Ο προγραμματισμός αποκρυσταλλώνει τους στόχους ή τα πρότυπα που διευκολύνουν τον έλεγχο



Διάφορες κριτικές για τον τυπικό προγραμματισμό

- Διάφορες κριτικές αμφισβητούν ορισμένες θεμελιώδεις αρχές του προγραμματισμού
 1. Ο προγραμματισμός ενδέχεται να επιφέρει ακαμψία
 2. Τα τυπικά σχέδια δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τη διαίσθηση και τη δημιουργικότητα
 3. Ο προγραμματισμός επικεντρώνει την προσοχή των μάνατζερ στον ανταγωνισμό του σήμερα και όχι στην επιβίωση του αύριο
 4. Ο τυπικός προγραμματισμός ενδυναμώνει την επιτυχία, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία

Τι πρέπει να γνωρίζουν οι μάνατζερ αναφορικά με το στρατηγικό μάνατζμεντ;

- **Στρατηγικό μάνατζμεντ**
 - Ασκείται από τους μάνατζερ, προκειμένου να αναπτύξουν τις στρατηγικές του οργανισμού
- **Στρατηγικές**
 - Σχέδια για το πώς ο οργανισμός θα υλοποιήσει αυτά που πρέπει να κάνει, πώς θα ανταγωνιστεί με επιτυχία και πώς θα προσελκύσει και θα ικανοποιήσει τους πελάτες του, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του
- **Διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ**
 - Απαρτίζεται από έξι στάδια που περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό της στρατηγικής, την εφαρμογή και την αξιολόγησή της

Η διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ

- ΣΤΑΔΙΟ 1: Επισήμανση της τρέχουσας αποστολής, στόχων και στρατηγικών του οργανισμού
- ΣΤΑΔΙΟ 2: Εξωτερική ανάλυση
- ΣΤΑΔΙΟ 3: Εσωτερική ανάλυση
- ΣΤΑΔΙΟ 4: Διατύπωση στρατηγικών
- ΣΤΑΔΙΟ 5: Εφαρμογή στρατηγικών
- ΣΤΑΔΙΟ 6: Αξιολόγηση αποτελεσμάτων



Η διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ (συν.)

- Αποστολή
 - Μια δήλωση του σκοπού του οργανισμού
- Ικανότητες
 - Οι δεξιότητες και οι ικανότητες για την εκτέλεση των εργασιακών δραστηριοτήτων που χρειάζονται για την επιχειρηματική δραστηριότητα του οργανισμού
- Θεμελιώδεις ικανότητες
 - Οι σημαντικότερες ικανότητες του οργανισμού που παράγουν αξία

Πίνακας 4-1 Τι περιλαμβάνει η δήλωση αποστολής

Πελάτες: Ποιοι είναι οι πελάτες της εταιρείας;

Αγορές: Πού ανταγωνίζεται παγκοσμίως η εταιρεία;

Ενδιαφέρον για επιβίωση, ανάπτυξη και κερδοφορία: Είναι αφοσιωμένη η εταιρεία στην ανάπτυξη και στην ακανονική σταθερότητα;

Φιλοσοφία: Ποιες είναι οι βασικές πεποιθήσεις, αξίες και ηθικές προτεραιότητες της εταιρείας;

Ενδιαφέρον για τη δημόσια εικόνα: Πόση ευαισθησία επιδεικνύει η εταιρεία απέναντι σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες;

Προϊόντα ή υπηρεσίες: Ποια είναι τα κυριότερα προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρείας;

Τεχνολογία: Η εταιρεία παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις;

Ταυτότητα: Ποιο είναι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας και ποιες οι θεμελιώδεις ικανότητές της;

Ενδιαφέρον για τους εργαζομένους: Οι εργαζόμενοι αποτελούν πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο για την εταιρεία;

Πηγή: Βασισμένο στο David, F. (2007), *Strategic Management*, 11 εκδ., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, σ. 70.

Τι είναι η ανάλυση SWOT;

- Ανάλυση SWOT

- Ο συνδυασμός της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

- Δυνατά σημεία/προτερήματα

- Όποιες δραστηριότητες εκτελούνται αποτελεσματικά και όλοι οι στρατηγικής σημασίας πόροι

- Αδυναμίες

- Οι δραστηριότητες που ο οργανισμός δεν εκτελεί καλά ή οι πόροι που χρειάζεται αλλά δεν κατέχει

Ανάλυση SWOT (συν.)

- Εξωτερικές ευκαιρίες
 - Θετικές τάσεις στο εξωτερικό περιβάλλον
- Απειλές
 - Αρνητικές τάσεις στο εξωτερικό περιβάλλον

Τι στρατηγικές χρησιμοποιούν οι μάνατζερ;

- Εταιρική στρατηγική

- Μια οργανωσιακή στρατηγική που αποδίδει επακριβώς το είδος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αναπτύσσει ή θέλει να αναπτύξει μια εταιρεία και το τι θέλει να επιτύχει με αυτές
- Οι τρεις κύριοι τύποι εταιρικών στρατηγικών είναι η στρατηγική ανάπτυξης, η στρατηγική σταθερότητας και η στρατηγική ανανέωσης



Στρατηγική ανάπτυξης

- Στρατηγική ανάπτυξης
 - Μια στρατηγική ανάπτυξης εφαρμόζεται όταν ο οργανισμός επεκτείνει τον αριθμό των αγορών που εξυπηρετεί ή των προϊόντων που προσφέρει, είτε μέσω της υφιστάμενης επιχειρηματικής του δράσης είτε μέσω μιας ή περισσότερων νέων επιχειρήσεων
- Στις στρατηγικές ανάπτυξης συγκαταλέγονται:
 - Συγκέντρωση
 - Κάθετη ολοκλήρωση
 - Οριζόντια ολοκλήρωση
 - Διαποίκιση

Άλλες εταιρικές στρατηγικές

- **Στρατηγική σταθερότητας**
 - Μια εταιρική στρατηγική κατά την οποία ένας οργανισμός συνεχίζει την τρέχουσα επιχειρηματική του δραστηριότητα
- **Στρατηγική ανανέωσης**
 - Μια εταιρική στρατηγική για την αντιμετώπιση της φθίνουσας απόδοσης

Ανταγωνιστική στρατηγική

- **Ανταγωνιστική στρατηγική**
 - Μια στρατηγική που δεικνύει τον τρόπο που ένας οργανισμός θα ανταγωνιστεί στον τομέα που δραστηριοποιείται επιχειρηματικά
- **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**
 - Αυτό που διακρίνει έναν οργανισμό· το διακριτικό του πλεονέκτημα
- **Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBU)**
 - Οι επιχειρήσεις ενός ομίλου που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν τη δική τους ανταγωνιστική στρατηγική

Είδη ανταγωνιστικής στρατηγικής

- **Στρατηγική ηγεσίας κόστους**
 - Παραγωγή ενός προϊόντος με το χαμηλότερο δυνατό κόστος στον τομέα που δραστηριοποιείται ένας οργανισμός
- **Στρατηγική διαφοροποίησης**
 - Προσφορά μοναδικών προϊόντων που εκτιμώνται σε μεγάλο βαθμό από τους πελάτες
- **Στρατηγική εστίασης**
 - Περιλαμβάνει ένα πλεονέκτημα κόστους (εστίαση στο κόστος) ή ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης (εστίαση στη διαφοροποίηση) σε ένα περιορισμένο τμήμα της αγοράς

Λειτουργική στρατηγική

- Λειτουργικές στρατηγικές
 - Οι στρατηγικές που εφαρμόζουν τα τμήματα ενός οργανισμού, προκειμένου να υποστηρίξουν την ανταγωνιστική στρατηγική



Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΟΠΛΟ

- Πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν πρακτικές ποιότητας, για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να θέλξουν και να διατηρήσουν μια πιστή πελατειακή βάση
- Συγκριτική αξιολόγηση
 - Η αναζήτηση των καλύτερων πρακτικών μεταξύ ανταγωνιστών και μη που οδηγούν στην καλύτερη απόδοση

Πώς οι μάνατζερ θέτουν στόχους και αναπτύσσουν σχέδια;

- Στόχοι (επιδιώξεις)
 - Τα επιθυμητά ή επιδιωκόμενα αποτελέσματα
- Δηλωμένοι στόχοι
 - Επίσημη αναγνώριση των στόχων της επιχείρησης που πρέπει να ενστερνιστούν όλοι οι εργαζόμενοι
- Προγράμματα
 - Έγγραφα που σκιαγραφούν τους τρόπους ικανοποίησης των στόχων

Στοχοθεσία

- Αληθινοί στόχοι
 - Οι στόχοι που πραγματικά επιδιώκει ένας οργανισμός όπως φαίνεται από τη δραστηριότητα των μελών του
- Παραδοσιακή στοχοθεσία
 - Οι στόχοι που τίθενται από τους μάνατζερ στην κορυφή της ιεραρχίας χαρακτηρίζουν τον οργανισμό και γίνονται υποστόχοι κάθε τμήματος ή διεύθυνσης

«Θέλουμε να δούμε σημαντική βελτίωση στα κέρδη αυτού του τομέα».

«Μην ανησυχείτε για την ποιότητα· απλώς εργαστείτε γρήγορα».

Στόχος της διοίκησης των ανώτερων βαθμίδων

Στόχος του υπεύθυνου τομέα

Στόχος του υπεύθυνου τμήματος

Στόχος μεμονωμένου εργαζομένου

«Πρέπει να βελτιώσουμε την απόδοση της εταιρείας».

«Αύξηση της κερδοφορίας ανεξαρτήτως μέσων».

Στοχοθεσία (συν.)

- Αλυσίδα μέσου-σκοπού
 - Ολοκληρωμένο δίκτυο στόχων όπου στόχοι υψηλότερων βαθμίδων σχετίζονται με στόχους από χαμηλότερες βαθμίδες, οι οποίοι αποτελούν το μέσο για την επίτευξή τους
- Μάνατζμεντ μέσω στόχων (MBO)
 - Μια διαδικασία στοχοθεσίας που στηρίζεται σε κοινή συμφωνία και αξιοποίησης των στόχων αυτών για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

Πίνακας 4-2 Καλά διατυπωμένοι στόχοι

- Καταγράφονται στο πλαίσιο αποτελεσμάτων παρά ενεργειών.
- Μετρήσιμα και ποσοτικοποιημένοι
- Σαφείς ως προς το χρονικό πλαίσιο.
- Δύσκολα αλλά επιτεύξιμοι
- Καταγεγραμμένοι
- Κοινοποιούνται σε όλα τα μέλη του οργανισμού που εμπλέκονται

Είδη προγραμμάτων

- Ο δημοφιλέστερος τρόπος περιγραφής των προγραμμάτων είναι:
 - Στο πλαίσιο του εύρους τους (στρατηγικό έναντι τακτικού)
 - Στο πλαίσιο του χρονικού περιθωρίου (μακροπρόθεσμο έναντι βραχυπρόθεσμου)
 - Στο πλαίσιο του βαθμού ειδικότητάς τους (κατευθυντικά έναντι συγκεκριμένων)

Εύρος

- **Στρατηγικά προγράμματα**
 - Αφορούν ολόκληρο τον οργανισμό και περικλείουν τους στόχους υψηλής προτεραιότητας του οργανισμού
- **Τακτικά προγράμματα**
 - Προσδιορίζουν τις λεπτομέρειες αναφορικά με το πώς θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού

Χρονικό πλαίσιο

- Μακροπρόθεσμα προγράμματα
 - Προγράμματα που έχουν χρονικό πλαίσιο πέραν των τριών ετών
- Βραχυπρόθεσμα προγράμματα
 - Προγράμματα καλύπτουν ένα έτος ή λιγότερο

Βαθμός ειδικότητας

- Συγκεκριμένα προγράμματα
 - Προγράμματα σαφώς προσδιορισμένα και δεν αφήνουν περιθώριο προσωπικής ερμηνείας
- Κατευθυντήρια προγράμματα
 - Ευέλικτα προγράμματα που διατυπώνουν γενικές οδηγίες

Πίνακας 4-3 **Είδη προγραμμάτων**

Εύρος χρήσης	Χρονικό πλαίσιο	Βαθμός ειδικότητας	Συχνότητα χρήσης
Στρατηγικό	Μακροπρόθεσμο	Κατευθυντήριος	Μιας χρήσης
Τακτικό	Βραχυπρόθεσμο	Συγκεκριμένος	Μόνιμο

Στρατηγικός
προγραμματισμός

Υψηλόβαθμα
σελέχη

Μάνατζερ
μεσαίας βαθμίδας

Λειτουργικός
προγραμματισμός

Μάνατζερ
πρώτης βαθμίδας

Συχνότητα χρήσης

- Πρόγραμμα μίας χρήσης
 - Ένα πρόγραμμα μίας χρήσης καταστρώνεται ειδικά για να ικανοποιήσει τις ανάγκες μιας μοναδικής κατάστασης
- Μόνιμα προγράμματα
 - Ατέρμονα σχέδια που παρέχουν καθοδήγηση για δραστηριότητες που εκτελούνται κατ' επανάληψη
- Έννοια της δέσμευσης
 - ότι τα πλάνα πρέπει να επεκτείνονται ώστε να ικανοποιούν τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνονται κατά το χρόνο ανάπτυξης των σχεδίων

Η παραδοσιακή προσέγγιση στον προγραμματισμό

- Σύμφωνα με την παραδοσιακή προσέγγιση, ο προγραμματισμός εκτελείται εξ ολοκλήρου από τους μάνατζερ της ανώτερης βαθμίδας
- Τμήμα τυπικού προγραμματισμού
 - Μια ομάδα ειδικών των οποίων αποκλειστική ευθύνη είναι η παροχή βοήθειας για τη σύνταξη των οργανωσιακών σχεδίων



Πώς μπορούν οι μάνατζερ να χρησιμοποιήσουν περιβαλλοντική σάρωση;

- Περιβαλλοντική σάρωση
 - Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος εκ μέρους του μάνατζερ μπορεί να βελτιωθεί μέσω της περιβαλλοντικής σάρωσης, και αφορά στη διαλογή μεγάλου όγκου πληροφοριών για την ανίχνευση αναδυόμενων τάσεων
- Ανταγωνιστική ευφυΐα
 - Μια μορφή περιβαλλοντικής σάρωσης που παρέχει στους μάνατζερ ακριβείς πληροφορίες για τους ανταγωνιστές

Επιχειρηματική ενότητα

Τι σημαίνει επιχειρηματικότητα;

- **Επιχειρηματικότητα**
 - Η διαδικασία έναρξης νέων επιχειρήσεων, κατά κανόνα ως απάντηση σε ευκαιρίες
- **Επιχειρηματικά εγχειρήματα**
 - Οργανισμοί που κυνηγούν τις ευκαιρίες, χαρακτηρίζονται από καινοτόμες πρακτικές και θέτουν ως κύριους στόχους την ανάπτυξη και την κερδοφορία

Τι είναι μια μικρή επιχείρηση;

Σε αντίθεση με τα επιχειρηματικά εγχειρήματα:

- Μικρή επιχείρηση

- Μια ανεξάρτητη επιχείρηση με λιγότερους από 500 εργαζομένους, που δεν εμπλέκεται κατ' ανάγκη σε νέες ή καινοτόμες πρακτικές και που έχει μικρό αντίκτυπο στον κλάδο που δραστηριοποιείται

Τι προγραμματισμό πρέπει να εφαρμόζουν οι επιχειρηματίες;

- Επιχειρηματικό σχέδιο

- Ένα γραπτό έγγραφο που συνοψίζει την επιχειρηματική ευκαιρία, ορίζει και διατυπώνει με σαφήνεια πώς η προσδιορισμένη ευκαιρία μπορεί να υιοθετηθεί και να αξιοποιηθεί

Τι είναι ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο;

- **Περίληψη για τους λήπτες αποφάσεων**
 - Συνοψίζει τα κύρια σημεία που ο επιχειρηματίας επιθυμεί να προβάλλει αναφορικά με το προτεινόμενο επιχειρηματικό εγχείρημα
- **Ανάλυση ευκαιρίας**
 1. Υπολογισμός της αγοράς, περιγράφοντας τις δημογραφικές μεταβολές της αγοράς – στόχου
 2. Περιγραφή και αξιολόγηση των τάσεων
 3. Επισήμανση και αξιολόγηση των ανταγωνιστών

Επιχειρηματικό σχέδιο (συν.)

- **Ανάλυση περιβάλλοντος**
 - Περιγράφει τις ραγδαίες μεταβολές και τάσεις που συντελούνται στο εξωτερικό οικονομικό, πολιτικό-νομικό, τεχνολογικό και διεθνές περιβάλλον
- **Περιγραφή της επιχείρησης**
 - Περιγράφει τον τρόπο που το επιχειρηματικό εγχείρημα θα οργανωθεί, θα ξεκινήσει και θα διοικηθεί
- **Οικονομικά δεδομένα και προβλέψεις**
 - Καλύπτουν τουλάχιστον τρία χρόνια και να περιέχουν προβλεπόμενες χρηματοοικονομικές αποστάσεις, ανάλυση αναμενόμενων ταμειακών ροών

Ποιος είναι ο τύπος της προσωπικότητας των επιχειρηματιών;

- Προδραστική προσωπικότητα
 - Ένα γνώρισμα της προσωπικότητας που χαρακτηρίζει άτομα με μεγαλύτερη ροπή στην ανάληψη δράσης, προκειμένου να επηρεάσουν το περιβάλλον τους

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου με οποιονδήποτε τρόπο χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη, σύμφωνα με το Ν. 2121/1993 και τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με τον Ν. 100/1975)