

# Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων



**05-06. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ  
Ν.Ε. & ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

**ΔΡ. ΜΑΡΙΑ ΠΡΟΓΟΥΛΑΚΗ**

# DISCLAIMER



***ALL RIGHTS RESERVED.***

***NO PART OF THIS WORK MAY BE REPRODUCED OR TRANSMITTED IN ANY FORM OR BY ANY MEANS, ELECTRONIC OR MECHANICAL, INCLUDING PHOTOCOPYING, RECORDING OR BY ANY INFORMATION STORAGE AND RETRIEVAL SYSTEM, OR SOLD IN WHOLE OR IN PART IN ANY FORM, WITHOUT THE PRIOR WRITTEN CONSENT OF THE AUTHOR- CREATOR.***

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΛΕΞΗΣ



- Στρατηγικός & τακτικός προγραμματισμός
- Διαδικασία προγραμματισμού
- Ιδιαιτερότητες της ναυτιλιακής επιχείρησης

# ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ



- Λήψη αποφάσεων σχετικά με τα τέσσερα ουσιαστικά στοιχεία των προγραμμάτων:
  - **Στόχοι**
    - ✦ Μελλοντικές συνθήκες που οι μάνατζερ θέλουν να επιτύχουν
  - **Δράσεις**
    - ✦ Τα μέσα ή οι ειδικές δραστηριότητες με τις οποίες θα επιτευχθούν οι στόχοι, οι στρατηγικές & οι τακτικές
  - **Πηγές**
    - ✦ Περιορισμοί που τίθενται στα διαθέσιμα μέσα
  - **Εφαρμογή**
    - ✦ Εντολές & οδηγίες προς τα στελέχη για την υλοποίηση του προγράμματος

# ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ



- Περιγραφή των στόχων της επιχείρησης
- Μορφοποίηση συνολικής στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων
- Ανάπτυξη μιας συνεκτικής ομάδας σχεδίων-προγραμμάτων μέσω των οποίων ενοποιείται & συντονίζεται το σύνολο των εργασιών της επιχείρησης

# ΒΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

## ΣΥΝΕΙΔΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ

Υπό το φως:

- Της αγοράς
- Του ανταγωνισμού
- Του τι θέλουν οι πελάτες
- Των δυνάμεων μας
- Των αδυναμιών μας

## ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ/ΣΤΟΧΟΙ

Που θέλουμε να βρεθούμε, τι θέλουμε να πετύχουμε και πότε

## ΕΞΕΤΑΣΗ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Σε ποιο εσωτερικό & εξωτερικό περιβάλλον θα λειτουργήσουν τα σχέδια- προγράμματα μας;

## ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

Ποιες είναι οι περισσότερα υποσχόμενες εναλλακτικές λύσεις για την εκπλήρωση των αντικειμενικών μας σκοπών;

## ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ & ΣΤΟΧΩΝ

Ποια εναλλακτική λύση θα μας δώσει την καλύτερη ευκαιρία να ανταποκριθούμε στους στόχους μας με το χαμηλότερο κόστος & το υψηλότερο κέρδος

## ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΙΑΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΛΥΣΗΣ

Επιλογή της πορείας ενεργειών που θα ακολουθήσουμε

## ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ

π.χ. σχέδια για:

- Αγορά εξοπλισμού
- Αγορά υλικών
- Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού
- Ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος

## ΕΚΦΡΑΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Ανάπτυξη προϋπολογισμών για κάθε στοιχείο κόστους

Πηγή: Η. Koontz – C. O'Donnell, *Οργάνωση και Διοίκηση*, Τόμος 1, Εκδόσεις Παπαζήση, 1984, σελ. 223

# ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ



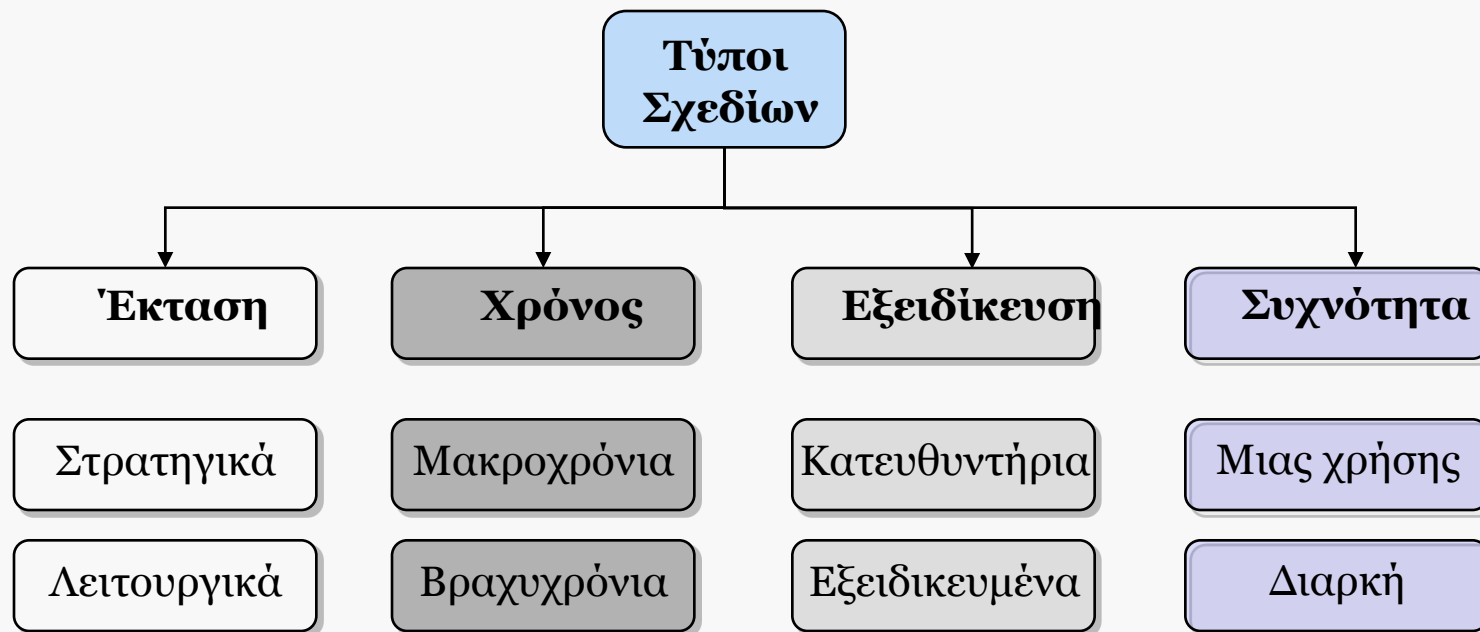
- Δίνει κατεύθυνση
- Μειώνει τον αντίκτυπο των αλλαγών
- Ελαχιστοποιεί τη σπατάλη & τη μη παραγωγική εκμετάλλευση των πόρων
- Θέτει πρότυπα που διευκολύνουν τον έλεγχο
- Αναπτύσσει διοικητικές ικανότητες & ταλέντα

# ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ



- Στόχοι
  - Επιθυμητά αποτελέσματα σε επίπεδο ατόμων, ομάδων & επιχείρησης
  - Παρέχουν κατεύθυνση & κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης
- Σχέδια-προγράμματα
  - Προσδιορίζουν τον τρόπο επίτευξης των στόχων
  - Περιγράφουν τον τρόπο κατανομής των πόρων & περιλαμβάνουν σχέδια υλοποίησης δραστηριοτήτων

# ΤΥΠΟΙ ΣΧΕΔΙΩΝ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ



# ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Καθορισμός  
τρέχουσας κατάστασης

Καθιέρωση στόχων &  
αντικειμενικών σκοπών

Πρόβλεψη βοηθημάτων & εμποδίων στους  
στόχους & αντικειμενικούς σκοπούς

Ανάπτυξη προγραμμάτων δράσης για την επίτευξη  
στόχων & αντικειμενικών σκοπών

Ανάπτυξη προϋπολογισμών

Εφαρμογή προγραμμάτων

Έλεγχος των προγραμμάτων

Αξιολόγηση και προσαρμογή δράσης

# ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΣΤΟΧΩΝ



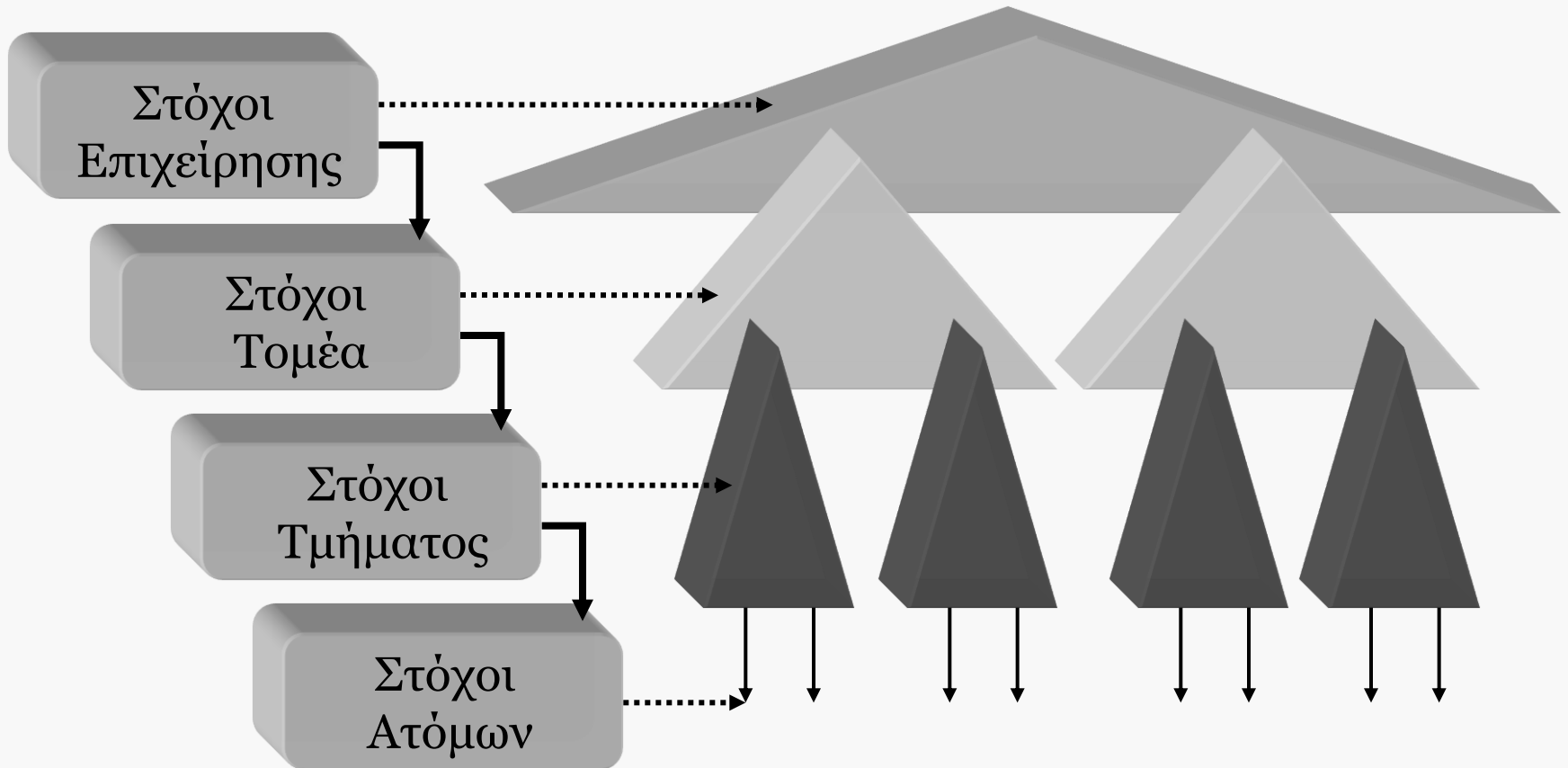
- Παραδοσιακό σύστημα καθορισμού στόχων
  - Γενικοί στόχοι αποφασίζονται στην κορυφή της επιχείρησης
  - Οι γενικοί στόχοι χωρίζονται σε στόχους που αντιστοιχούν σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης
  - Υποθέτει ότι η διοίκηση της επιχείρησης είναι καλύτερος γνώστης της διαδικασίας γιατί έχει τη συνολική εποπτεία
  - Οι στόχοι κατευθύνουν, καθοδηγούν & περιορίζουν
- Διατήρηση ιεραρχίας στόχων
  - Ενοποιημένο δίκτυο στόχων που προκύπτει από τη δημιουργία μιας καθαρά προσδιορισμένης ιεραρχίας επιχειρησιακών στόχων
  - Η επίτευξη των στόχων στα χαμηλότερα επίπεδα είναι το μέσο για την επίτευξη των στόχων στα υψηλότερα επίπεδα

# ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΣΤΟΧΩΝ



- **Διοίκηση μέσω στόχων (MBO)**
  - Σύστημα στο οποίο προϊστάμενος & υφιστάμενοι καθορίζουν από κοινού ειδικούς στόχους απόδοσης, η πορεία επίτευξης των στόχων εξετάζεται περιοδικά & τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται συνοδεύονται από ανταμοιβές
  - Συμβάλλει στη σύνδεση στόχων απόδοσης των ατόμων & της μονάδας στην οποία ανήκουν με τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης
  - Επικεντρώνει την προσπάθεια στην επίτευξη σημαντικών αποτελεσμάτων για την επιχείρηση
  - Δίνει έμφαση στην παρακίνηση, παρά στον έλεγχο

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (ΜΒΟ)



Πηγή: S.R. Robbins-D.A. De Cenzo, *Fundamentals of Management*, Prentice Hall, 1998, 78.

# ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΜΒΟ



**Στάδιο 1:**

**Καθορισμός στόχων**

- Εταιρικοί στρατηγικοί στόχοι
- Στόχοι τμημάτων
- Στόχοι ατόμων

**Στάδιο 2:**

**Ανάπτυξη σχεδίων δράσης**

Σχέδια δράσης

Έλεγχος προόδου

Διορθωτική δράση

**Στάδιο 3:**  
**Έλεγχος πορείας υλοποίησης**

Εκτίμηση συνολικής απόδοσης

**Στάδιο 4:**

**Εκτίμηση συνολικής απόδοσης**

Πηγή: R.L.Daft – D.Marcic, *Understanding Management*, 2004, ch.5

# Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΕΝΕ



Παράγοντες που καθορίζουν την έκταση εφαρμογής της λειτουργίας του προγραμματισμού στις Ελληνόκτητες Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις

1. Το μέγεθος της επιχείρησης
2. Το στυλ διοίκησης & η επιχειρηματική φιλοσοφία των πλοιοκτητών
3. Η ειδίκευση του στόλου

# Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ Ε.Ν.Ε.



## 1. Μέγεθος ν.ε.

- Πάνω από το 60% μικρές επιχειρήσεις
- ΜΜΕ – χαμηλός βαθμός προγραμματισμού
- Είναι απλές στη δομή τους
- Κατά κανόνα δημιουργούνται από ένα άτομο
- Πολλές ν.ε. έχουν βραχυχρόνιο προσανατολισμό
- Οι επιτελείς δεν έχουν ικανότητες προγραμματισμού
- Στερούνται της υποστήριξης του κατάλληλου προσωπικού
- Το γεγονός ότι η έκταση της οργανωτικής τους δομής είναι περιορισμένη συγκρινόμενη με άλλες επιχειρήσεις της ξηράς, περιορίζει την αναγκαιότητα υιοθέτησης προγραμμάτων

# Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ Ε.Ν.Ε.



## 2. Στυλ διοίκησης & επιχειρηματική φιλοσοφία πλοιοκτητών

- Οι Έλληνες εφοπλιστές διατηρούν το στενό έλεγχο επί των επιχειρήσεων τους λαμβάνοντας όχι μόνο τις στρατηγικές αλλά & τις διαχειριστικές αποφάσεις
- Το χαρακτηριστικό αυτό περιορίζει την αναγκαιότητα διατυπωμένου προγραμματισμού δράσης της επιχείρησης

## 3. Ειδίκευση στόλου

- Διαφορετικές ανάγκες λόγω φορτίων & απαιτήσεων ναυλωτών & διαφορετικών αγορών



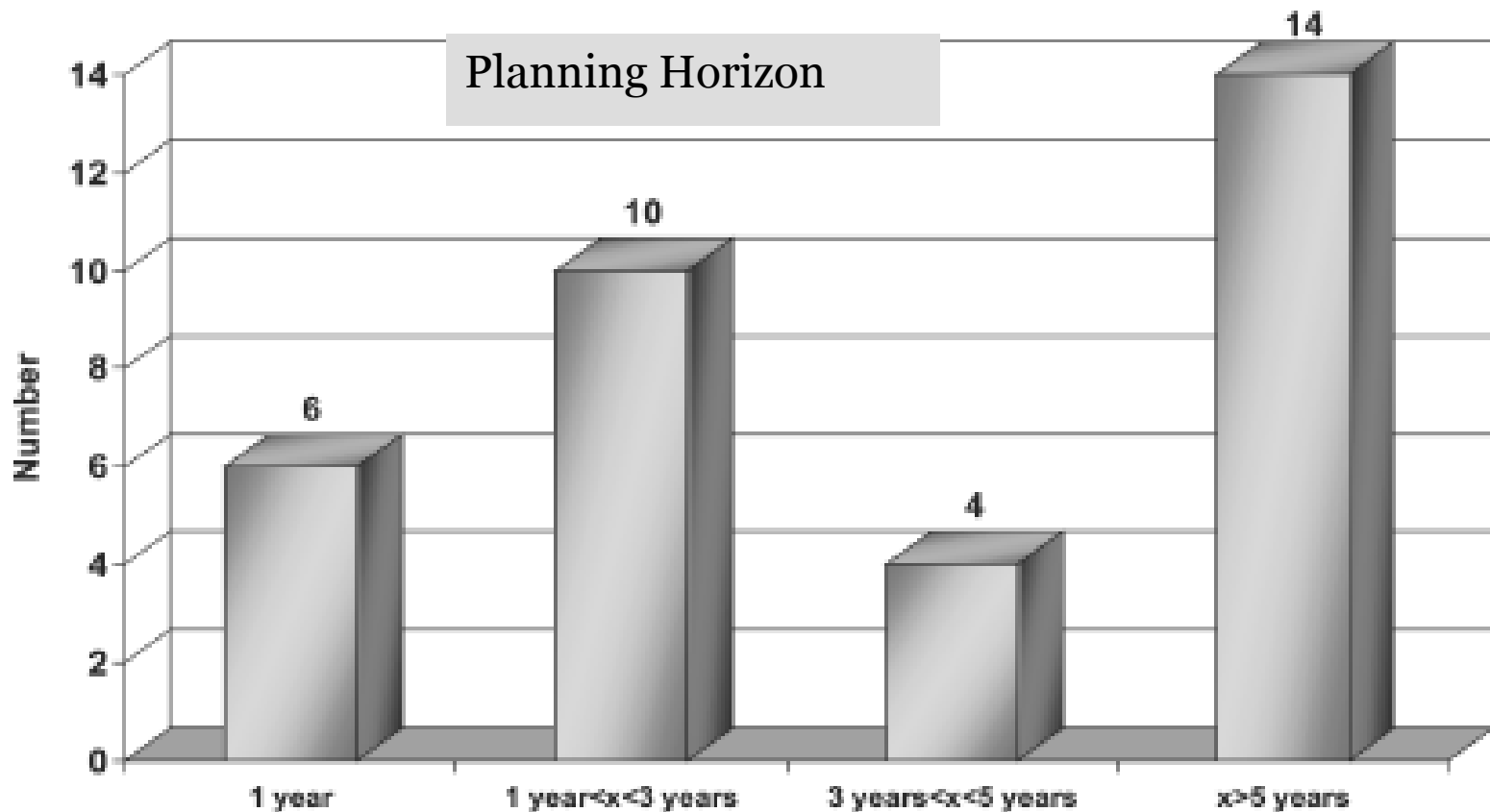
- Οι επιχειρήσεις **μικρού μεγέθους** θεωρούνται συγκεντρωτικές ως προς τον τρόπο λήψης των αποφάσεων. Στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη μεσογειακή φορτηγό ναυτιλία επιβεβαιώνει τη διαπίστωση αυτή:
- Ο ιδιοκτήτης συμμετέχει πάντα στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων της εταιρείας, συμμετέχει όμως και στη λήψη των λειτουργικών αποφάσεων. Συγκεκριμένα, στο 60% των επιχειρήσεων του δείγματος αναφέρθηκε ότι συμμετέχει πάντα, στο 35% ότι συμμετέχει κάποιες φορές και μόνο στο 5% ότι δεν συμμετέχει ποτέ στη λήψη λειτουργικών αποφάσεων.
- Στην αξιολόγηση των παραγόντων που ευθύνονται για τη χαμηλή συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων οι παράγοντες που εμφανίζονται περισσότερο σημαντικοί είναι οι γνώσεις του ιδιοκτήτη, η επιδίωξη για μεγαλύτερο έλεγχο και η διατήρηση της εμπιστευτικότητας, ενώ το εξειδικευμένο προσωπικό φαίνεται σαν ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας.

Γεωργαρούδη, Α., (2002), «Οι οργανωτικές και διοικητικές ιδιαιτερότητες των μικρών ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η περίπτωση της ελληνικής μεσογειακής φορτηγού ναυτιλίας», Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία, Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, παράγραφος 4.3.3.

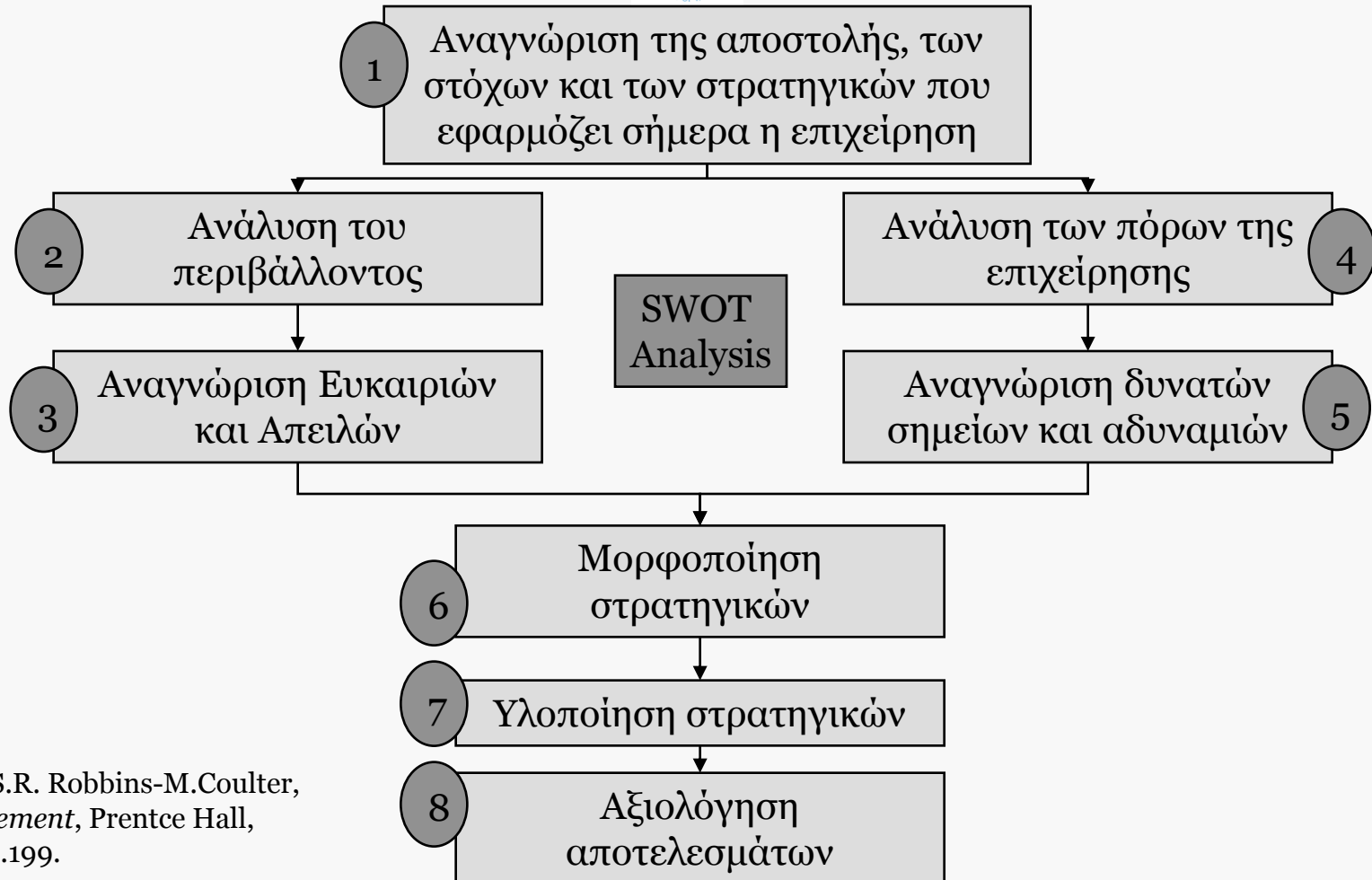
# Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΕΝΕ- ΕΡΕΥΝΑ



- Έρευνα σε 34 ΕΝΕ για τις πρακτικές προγραμματισμού (Κουφοπούλος, D.N., Lagoudis, I.N., Pastra, A., (2005), "Planning practices in the Greek ocean shipping industry", *European Business Review*, 17 (2), 151-176.



# THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS



Πηγή: S.R. Robbins-M.Coulter,  
*Management*, Prentice Hall,  
2002, p.199.

# SWOT ANALYSIS



Τι είναι	Παρούσα λειτουργία	Μελλοντική λειτουργία
Θετικό	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ
Αρνητικό	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ



Επόμενη  
διάλεξη

## 07. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλία

**COMING SOON**