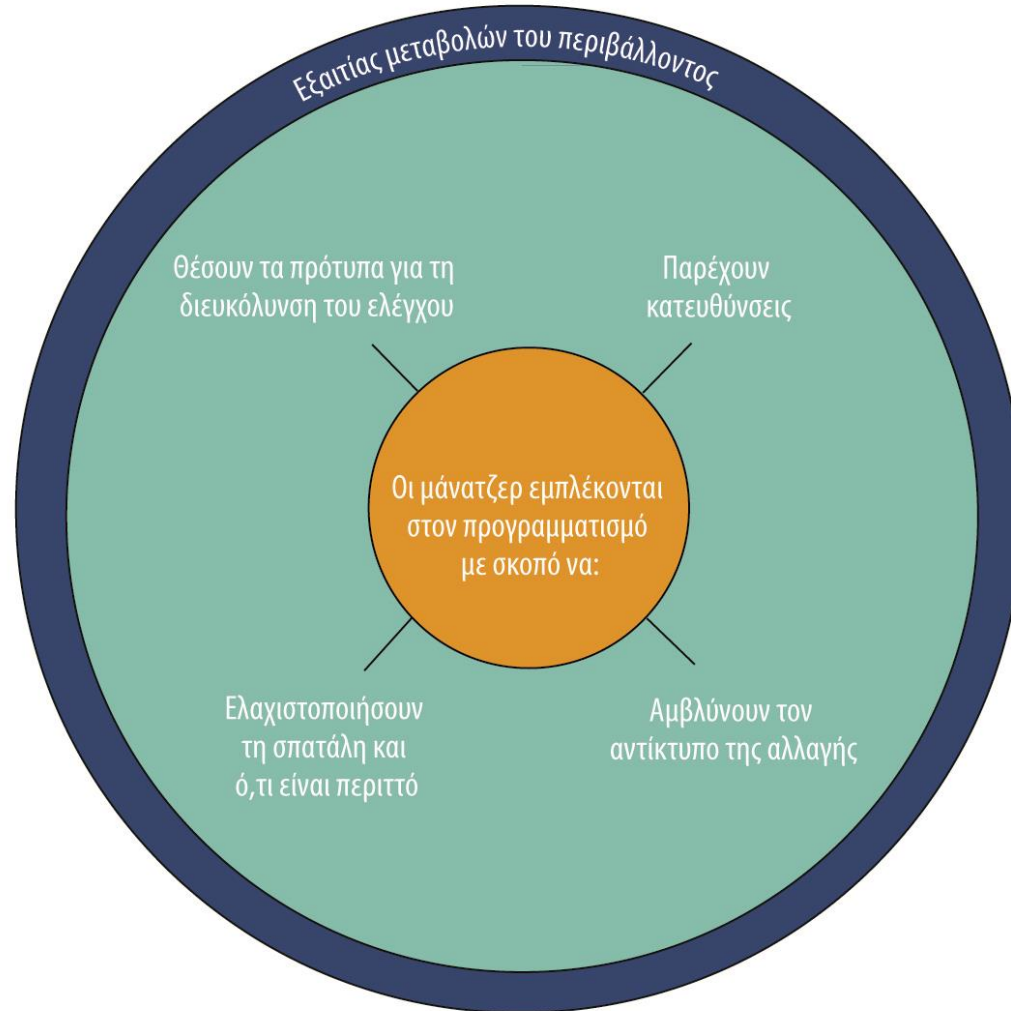


# ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

# Καλά διατυπωμένοι στόχοι



# Γιατί είναι αναγκαίος ο προγραμματισμός;



# Ποιες κριτικές ασκούνται στον τυπικό προγραμματισμό;

- Ενδέχεται να επιφέρει ακαμψία
- Δεν μπορεί να αντικαταστήσει τη διαίσθηση και τη δημιουργικότητα
- Επικεντρώνει την προσοχή των μάνατζερ στον ανταγωνισμό του σήμερα και όχι στην επιβίωση του αύριο
- Ενδυναμώνει την επιτυχία, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία

# Τυπικός προγραμματισμός και απόδοση του οργανισμού

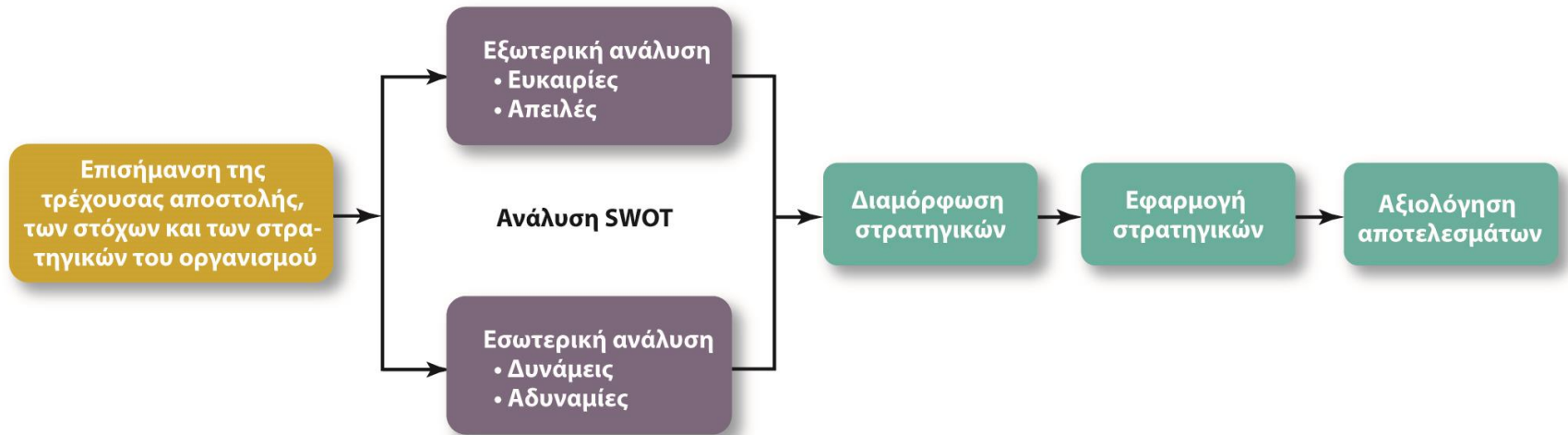
Αποφέρει καρπούς ο προγραμματισμός;

- Υψηλότερα κέρδη
- Υψηλότερες αποδόσεις επί του ενεργητικού
- Υψηλότερη ποιότητα της διαδικασίας του προγραμματισμού
- Κατάλληλη υλοποίηση του προγράμματος

# Η σπουδαιότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ

- Επηρεάζει θετικά τις επιδόσεις του οργανισμού
- Προετοιμάζει τους μάνατζερ να αντιμετωπίσουν διαρκώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις
- Κατευθύνει τους μάνατζερ να εξετάσουν συναφείς παράγοντες για τον προγραμματισμό μελλοντικών δράσεων

# Βήματα της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ



# Βήμα 1: Επισήμανση της τρέχουσας αποστολής, των στόχων και των στρατηγικών

## Πελάτες:

Ποιοι είναι οι πελάτες της εταιρείας;

## Αγορές:

Πού ανταγωνίζεται από γεωγραφικής άποψης η εταιρεία;

## Ενδιαφέρον για επιβίωση, ανάπτυξη και κερδοφορία:

Είναι αφοσιωμένη η εταιρεία στην ανάπτυξη και την οικονομική 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;

## Αυτοαντίληψη:

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

## Ενδιαφέρον για τους εργαζομένους:

Αποτελούν οι εργαζόμενοι πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας;

Πηγή: Robbins, Stephen P., Coulter Mary, *Management*, 13η έκδ., 2016, σελ. 238, Pearson Education, Inc., New York.

# Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

## Βήμα 2: Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

- Ανταγωνισμός
- Ποικίλες διαστάσεις εξωτερικού περιβάλλοντος
- Απειλές και ευκαιρίες

## Βήμα 3: Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

- Πόροι
- Ικανότητες
- Θεμελιώδεις ικανότητες
- Δυνάμεις και αδυναμίες του οργανισμού

# Διαμόρφωση, εφαρμογή πολιτικών και αξιολόγηση αποτελεσμάτων

## Βήμα 4: Διαμόρφωση στρατηγικών

- Εταιρικές
- Ανταγωνιστικές
- Λειτουργικές

## Βήμα 5: Εφαρμογή πολιτικών

## Βήμα 6: Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

- Πόσο αποτελεσματικές έχουν αποδειχτεί οι πολιτικές;
- Ποιες προσαρμογές είναι αναγκαίες;

# Στρατηγικές που αξιοποιούν οι μάνατζερ



# Στρατηγικές σταθερότητας και ανανέωσης

## Στρατηγική σταθερότητας

Ο οργανισμός συνεχίζει την τρέχουσα επιχειρηματική του δραστηριότητα

## Στρατηγική ανανέωσης

Ο οργανισμός αντιμετωπίζει τη φθίνουσα απόδοσή του

- Στρατηγική διάσωσης
- Στρατηγική αναστροφής

# Ανταγωνιστική στρατηγική

## Ανταγωνιστική στρατηγική:

Μια στρατηγική για τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα ανταγωνιστεί στους τομείς όπου δραστηριοποιείται επιχειρηματικά.

# Ανταγωνιστική στρατηγική

Αυτό που κάνει έναν οργανισμό να ξεχωρίζει· το διακριτικό του πλεονέκτημα πηγάζει από τις **θεμελιώδεις ικανότητες και τους πόρους**

Το πλαίσιο ανταγωνιστικών στρατηγικών κατά Porter:<sup>16</sup>

## 1 Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η εταιρεία προσφέρει τις χαμηλότερες τιμές στον κλάδο και απευθύνεται στην ευρύτερη αγορά.

- Εξαιρετικά αποδοτική.
- Οι έμμεσες δαπάνες περιορίζονται στο ελάχιστο.
- Η εταιρεία κάνει ό,τι είναι δυνατό για να περικόψει τις δαπάνες.
- Το προϊόν πρέπει να γίνεται αντιληπτό ως ισάξιας ποιότητας με αυτό που προσφέρουν οι ανταγωνιστές ή τουλάχιστον να γίνεται αποδεκτό από τους αγοραστές.

## 2 Στρατηγική διαφοροποίησης

Ο οργανισμός προσφέρει μοναδικά προϊόντα που εκτιμώνται ευρέως από πελάτες και απευθύνεται στην ευρύτερη αγορά.

- Διαφορές στα προϊόντα: εξαιρετικά υψηλή ποιότητα, εκπληκτικές υπηρεσίες, καινοτομικός σχεδιασμός, τεχνολογικές ικανότητες ή μια ασυνήθιστα θετική εικόνα κάποιας μάρκας.

## 3 Στρατηγική εστίασης

Ένα πλεονέκτημα κόστους (εστίαση στο κόστος) ή ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης (εστίαση στη διαφοροποίηση) σε ένα περιορισμένο ή εξειδικευμένο τμήμα της αγοράς (βασισμένο στην ποικιλία των προϊόντων, τον τύπο του καταναλωτή, τον δίαυλο διανομής ή τη γεωγραφική τοποθεσία).



Artursfoto/Fotolia

## 4 Εγκλωβισμός

Αυτό που συμβαίνει στην περίπτωση που ένας οργανισμός αδυνατεί να αναπτύξει πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης – πρόκειται για άσχημη εξέλιξη.

# Λειτουργική στρατηγική

Οι στρατηγικές αυτές εφαρμόζονται από τα επιμέρους τμήματα ενός οργανισμού πόρων προκειμένου να υποστηρίξουν την ανταγωνιστική στρατηγική.

Έρευνα και  
Ανάπτυξη

Παραγωγή

Μάρκετινγκ

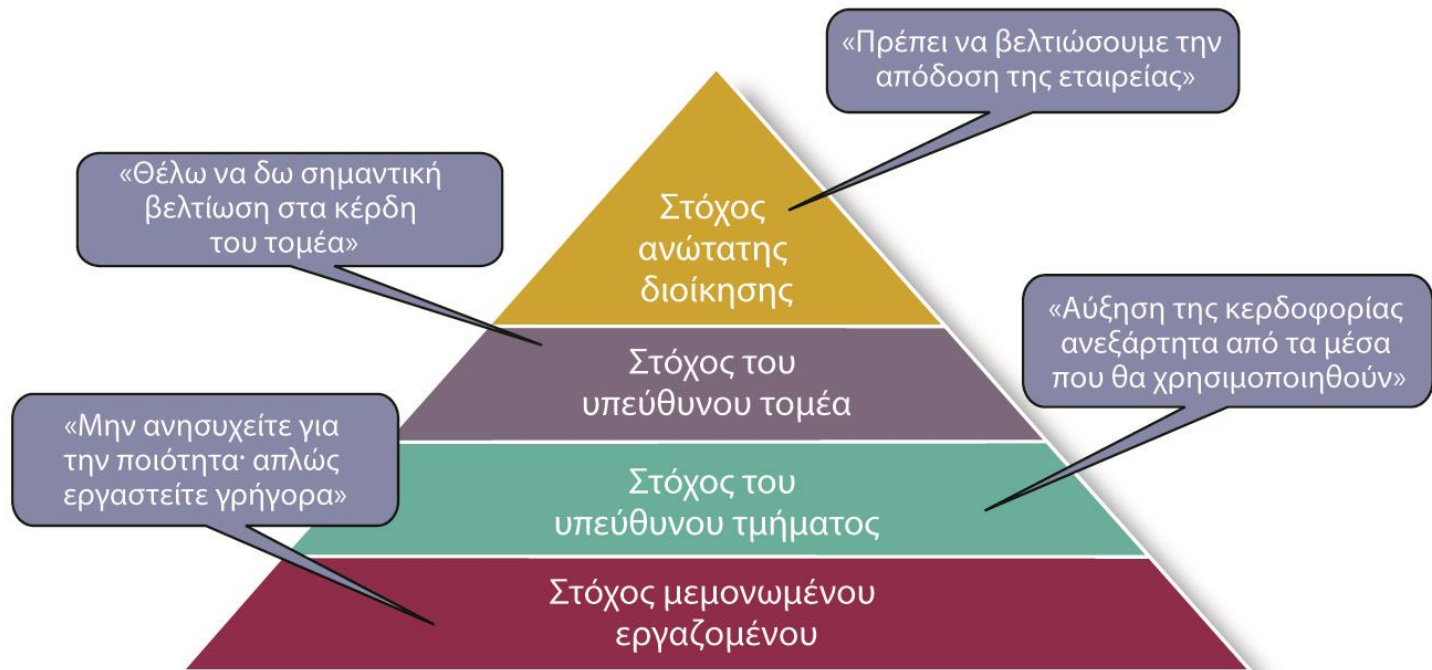
Ανθρώπινοι  
πόροι

Χρηματο-  
οικονομικά

# Στρατηγικά όπλα

- Εξυπηρέτηση πελατών
- Δεξιότητες και αφοσίωση των εργαζομένων
- Καινοτομία
- Ποιότητα
- Μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- Μεγάλα δεδομένα

# Παραδοσιακή στοχοθεσία



# Διοίκηση μέσω στόχων

- Εξειδίκευση στόχου
- Συμμετοχική λήψη αποφάσεων
- Ρητή χρονική προθεσμία
- Αναπληροφόρηση αναφορικά με την απόδοση.

# Στάδια της στοχοθεσίας

1. Επανεξέταση της αποστολής του οργανισμού και των κύριων επαγγελματικών καθηκόντων των εργαζομένων.
2. Αξιολόγηση των διαθέσιμων πόρων.
3. Προσδιορισμός των στόχων σε ατομικό επίπεδο ή με τη συμβολή άλλων.
4. Καλή διατύπωση των στόχων και κοινοποίησή τους σε όλους όσοι πρέπει να τους γνωρίζουν.
5. Οικοδόμηση μηχανισμών ανατροφοδότησης για την αποτίμηση της προόδου των στόχων.
6. Σύνδεση των ανταμοιβών με την κατάκτηση στόχων.

# Είδη προγραμμάτων

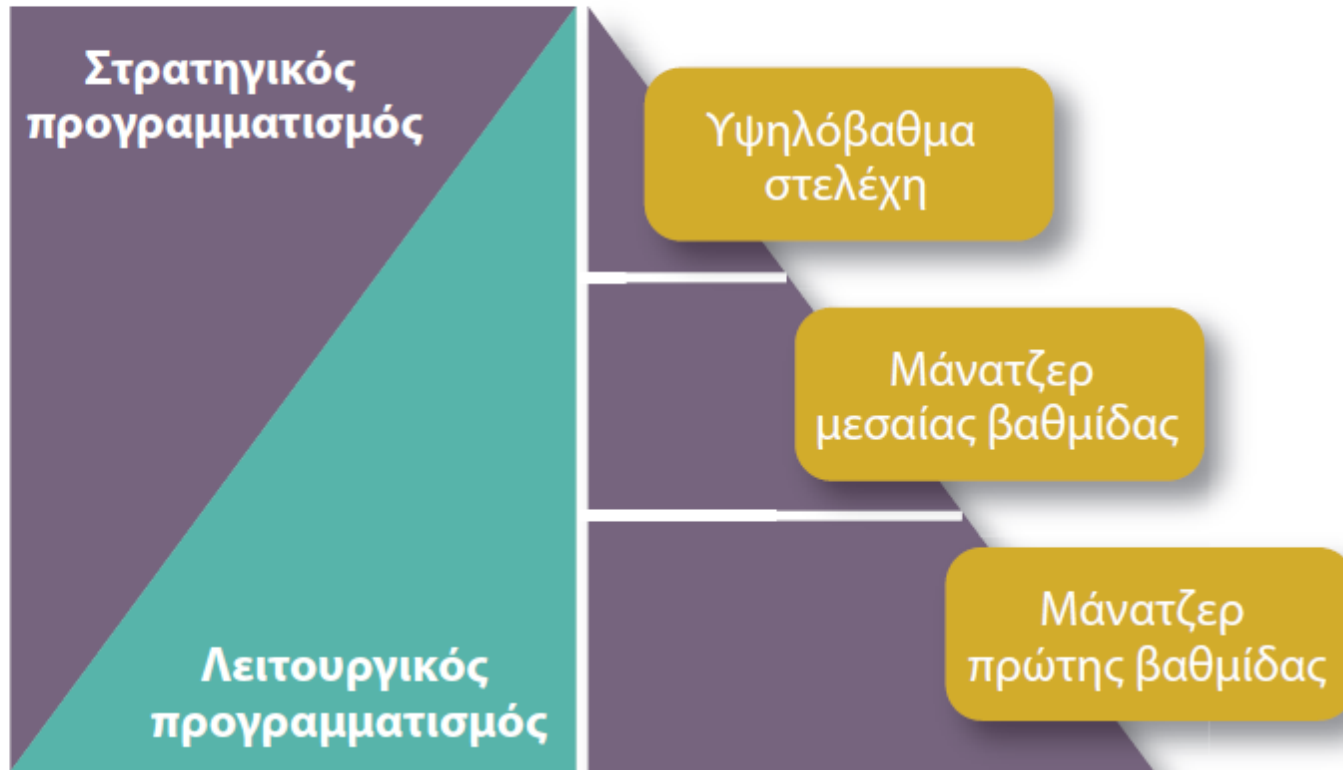


---

Ευελιξία ↔ Σαφήνεια

---

# Ανάπτυξη προγραμμάτων



# Προσεγγίσεις για τον προγραμματισμό

- Παραδοσιακή προσέγγιση: Ο προγραμματισμός εκτελείται εξ ολοκλήρου από τους μάνατζερ στην κορυφή της ιεραρχίας
- Εμπλοκή μελών του οργανισμού

