

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

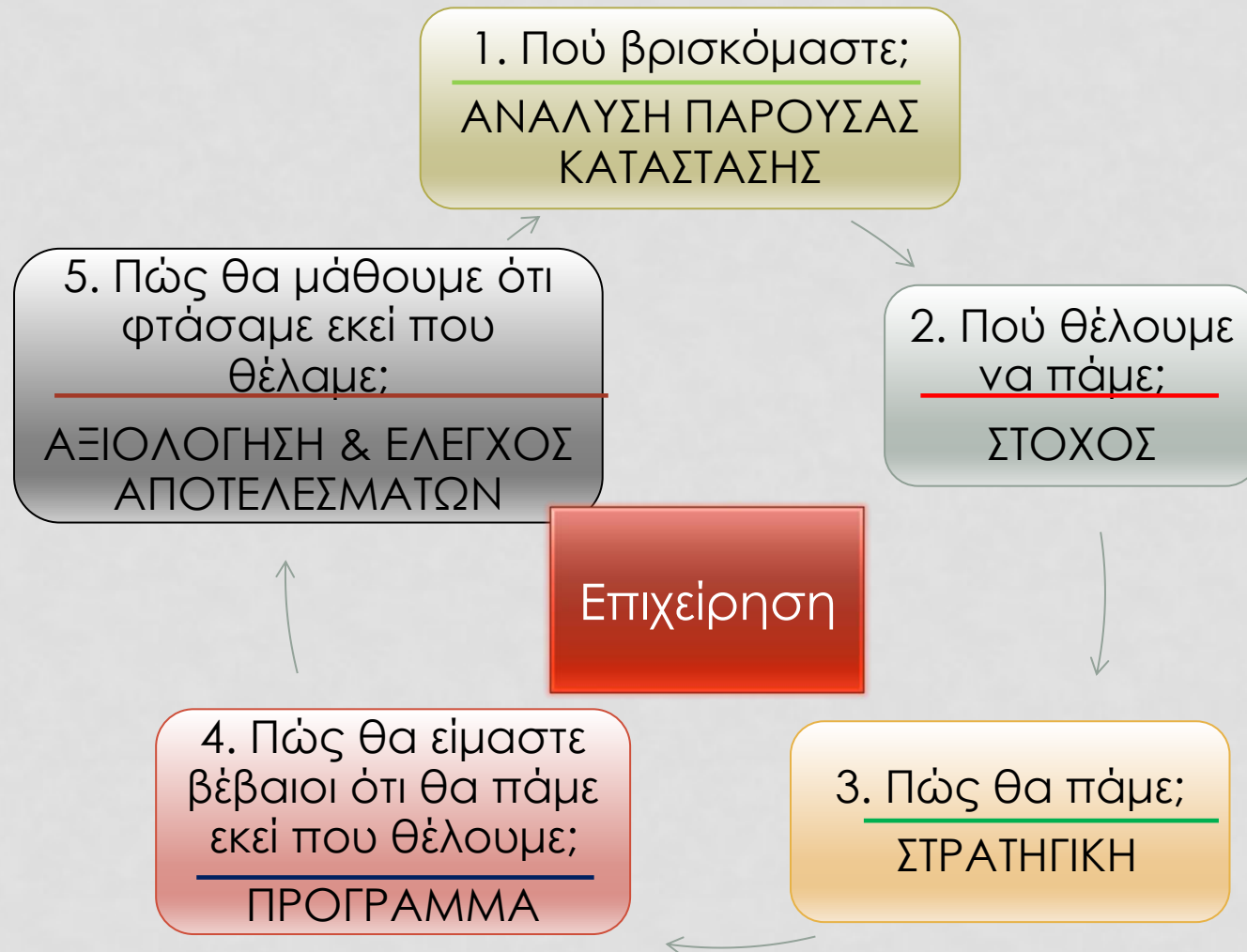
5

Προγραμματισμός

- Η διαδικασία καθορισμού των στόχων και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών.
- Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στη θέση που βρισκόμαστε τώρα και σε εκείνη που στοχεύουμε να βρεθούμε μελλοντικά. Βοηθά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης στο απώτερο μέλλον και όχι στην επόμενη μέρα.
- Η διαδικασία του προγραμματισμού διαγράφει μία συνεχή κυκλική πορεία

Μπορεί να προβλεφθεί το μέλλον;

Ο κύκλος του προγραμματισμού



Αξία Προγραμματισμού

Δίνει κατεύθυνση σε όλο τον οργανισμό

Μειώνει την αβεβαιότητα

Βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης-εργαζομένων και εργαζομένων μεταξύ τους

Βοηθά στον καθορισμό προτεραιοτήτων

Διευκολύνει τον έλεγχο

Αποτρέπει τη σπατάλη πόρων

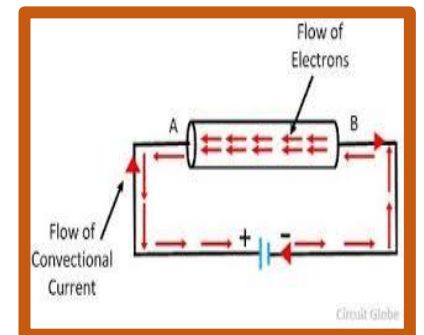
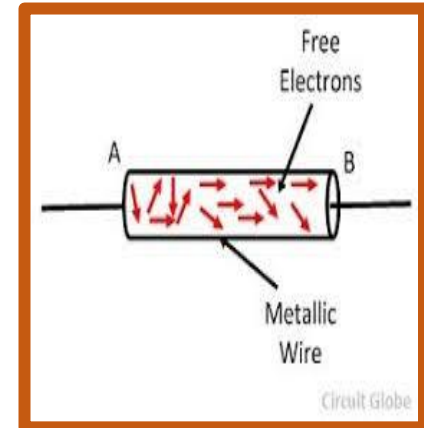
Πατάει το διακόπτη στο ηλεκτρικό κύκλωμα του management

Με την κατάλληλη πρόβλεψη και την ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων δράσης

- Σαφήνεια στο πού πάμε, πώς θα πάμε, ποιος θα κάνει τί
- δημιουργία κουλτούρας πειθαρχίας, υπευθυνότητας, ορθολογικής σκέψης και δράσης και εστίασης σε αποτελέσματα.

Βοηθά στον καθορισμό προτεραιοτήτων

Σύγκριση αποτελεσμάτων με τους αρχικούς στόχους-διορθωτικές ενέργειες



Τα επίπεδα του προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός διεξάγεται σε διάφορα επίπεδα μέσα στην επιχείρηση. Έτσι έχουμε προγραμματισμό:

- σε επίπεδο ομίλου ή οργανισμού
- σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας και
- σε επίπεδο λειτουργικό.

Ας δούμε ένα παράδειγμα

Επίπεδο προγραμματισμού στην GE

ΕΠΙΠΕΔΟ ΟΜΙΛΟΥ Ή ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Διευθύνων Σύμβουλος

Επιχειρησιακό γραφείο

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Ψηφιακές
υπηρεσίες

Αεροπορικές
υπηρεσίες

Ενεργειακές
Συνδέσεις

Πετρέλαιο-
ειδή και
Φυσικό
αέριο

Ενέργεια

Ιατρο-
φαρμακευτική
Περίθαλψη

Φωτισμός

Μεταφορικές
υπηρεσίες

Χρηματο-
οικονομικές
υπηρεσίες

Ανανεώσιμες
πηγές
ενέργειας

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Παραγωγή

Μάρκετινγκ

Ανθρώπινοι
Πόροι

Έρευνα &
Ανάπτυξη

Σχήμα 8.2 Επίπεδα προγραμματισμού στην General Electric.

Χρονικός ορίζοντας προγραμματισμού

Βραχυπρόθεσμος

- Μερικές εβδομάδες έως 1 χρόνο
- Λειτουργικός προγραμματισμός

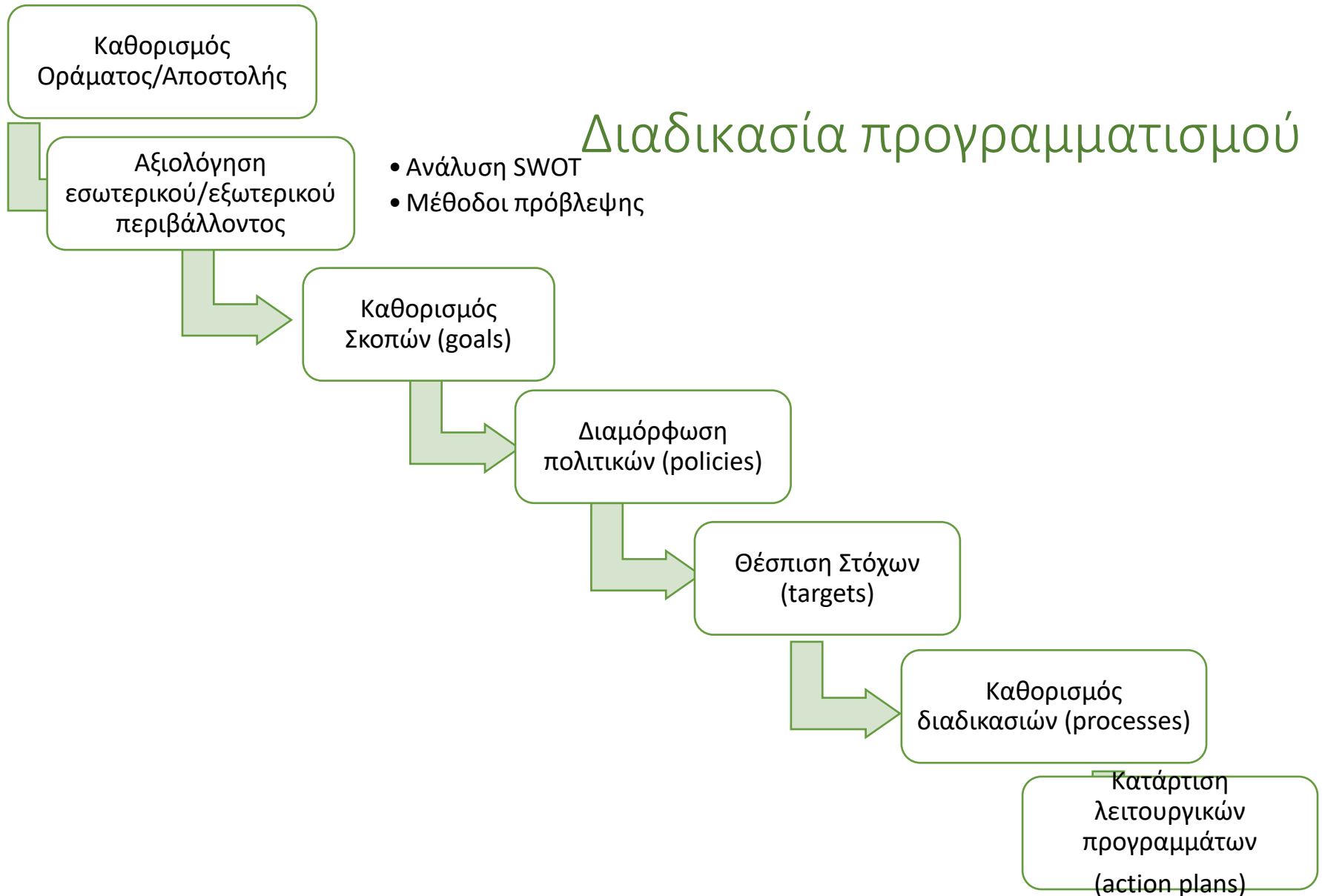
Μεσοπρόθεσμος

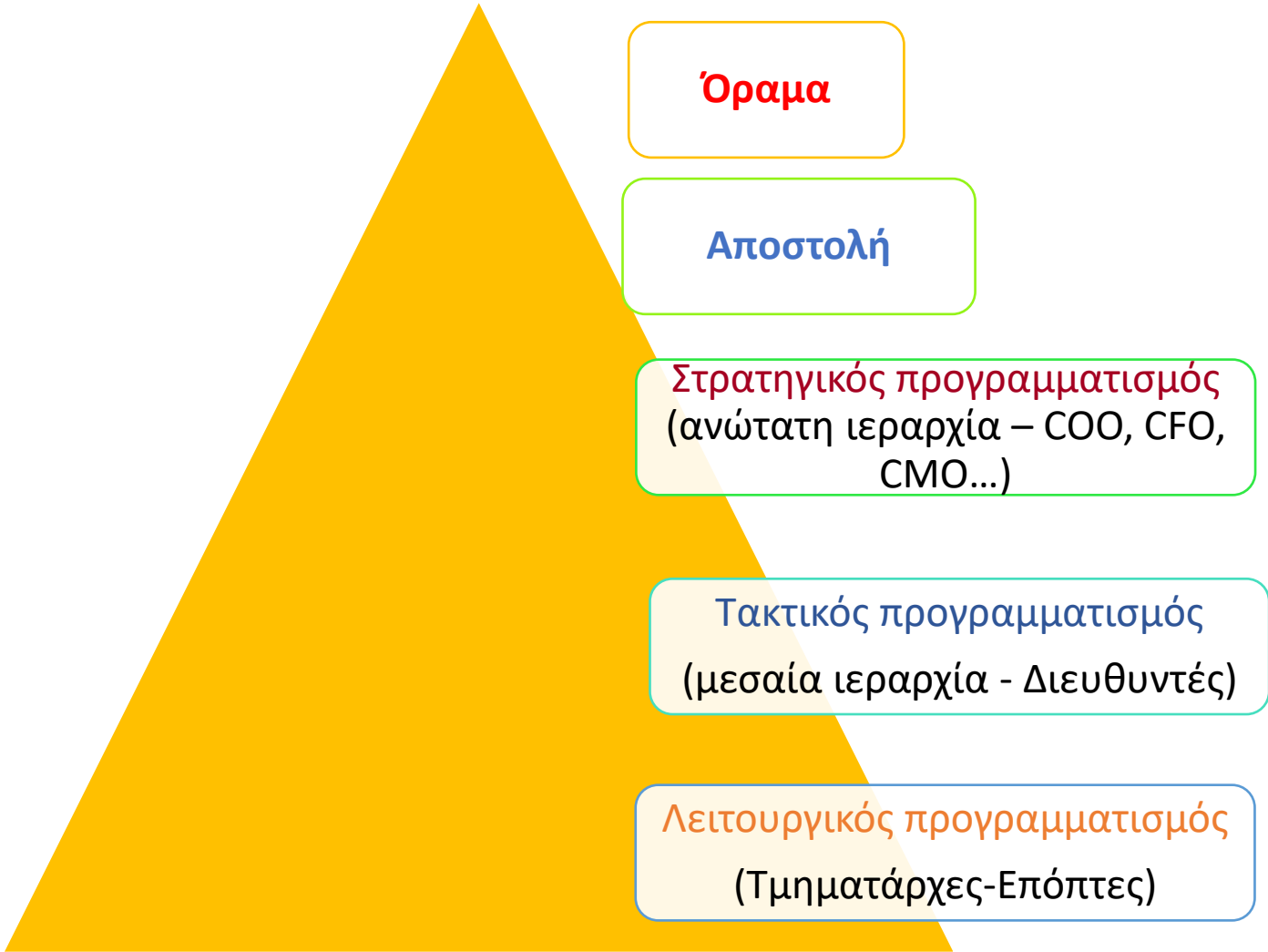
- 1-3 χρόνια
- Τακτικός προγραμματισμός

Μακροπρόθεσμος

- > 3 χρόνια
- Στρατηγικός προγραμματισμός

Διαδικασία προγραμματισμού





Όραμα

Αποστολή

Στρατηγικός προγραμματισμός
(ανώτατη ιεραρχία – COO, CFO, CMO...)

Τακτικός προγραμματισμός
(μεσαία ιεραρχία - Διευθυντές)

Λειτουργικός προγραμματισμός
(Τμηματάρχες-Επόπτες)

Βασικές έννοιες

Όραμα (Vision)

Εκφράζει τις φιλοδοξίες και τα όνειρα της επιχείρησης για το μέλλον.

Εκφράζει (ή πρέπει να εκφράζει) τις βασικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων ομάδων, όπως είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, η κοινωνία.

Όραμα=πυξίδα



Αποστολή (Mission)

Το απώτερο σημείο των επιδιώξεων, το οποίο σχετίζεται με τον λόγο ύπαρξης

At The Walt Disney Company, our vision is to be the leading entertainment company in the world, creating magical experiences for audiences of all ages. We strive to inspire and entertain, bringing joy and wonder to people around the globe through our diverse range of content and experiences.

Our vision is rooted in the belief that storytelling has the power to connect people, ignite imaginations, and create lasting memories. We are committed to pushing the boundaries of creativity and innovation, constantly exploring new ways to captivate and delight our audiences.

OUR MISSION



The mission of The Walt Disney Company is to entertain, inform and inspire people around the globe through the power of unparalleled storytelling, reflecting the iconic brands, creative minds and innovative technologies that make ours the world's premier entertainment company.

Nike Mission and Vision Statement

POSTED ON [APRIL 14, 2023](#) BY [DANIEL PEREIRA](#)

MISSION AND VISION STATEMENT OF



Mission Statement

To bring inspiration and innovation to every athlete in the world.



Vision Statement

To do everything possible to expand human potential.

Adidas Mission and Vision Statement

POSTED ON [JUNE 21, 2023](#) BY [DANIEL PEREIRA](#)

MISSION AND VISION STATEMENT OF



Mission Statement

To be the best sports brand in the world. Every day, we come to work to create and sell the best sports products in the world, and to offer the best service and consumer experience – and to do it all in a sustainable way.



Vision Statement

Through sport, we have the power to change lives.

MISSION STATEMENT

To be the world most desired brand in sports wear

VISION STATEMENT

Puma vision look ahead to a world that is safer, more peaceful, and more creative for the new generation to come _____



Δηλώσεις αποστολής

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ
Facebook:	“Να δώσει στους ανθρώπους τη δύναμη να μοιραστούν και να κάνουν τον κόσμο πιο ανοικτό και συνδεδεμένο.”
Twitter:	“Να δώσει σε όλους τη δύναμη να δημιουργήσουν και να μοιραστούν ιδέες και πληροφορίες στιγμιαία, χωρίς εμπόδια.”
Google:	“Να οργανώσει την πληροφορία στον κόσμο και να την κάνει καθολικά προσβάσιμη και χρήσιμη.”

Σχήμα 8.4 Τρεις δηλώσεις αποστολής.

Πηγές: Facebook’s mission: <https://investor.fb.com>; Twitter’s mission: <https://about.twitter.com>; Google’s mission: <https://google.com>, προσπελάστηκε June 30, 2016.

Ο
προγραμματισμός
ως έκφραση
υλοποίησης ή
εφαρμογής
στρατηγικής

Κεντρικά στοιχεία της υλοποίησης ή εφαρμογής στρατηγικής είναι:

- Προγράμματα δράσης (action plans)
- Προϋπολογισμοί (Budgets)
- Διαδικασίες και συστήματα

Τα προγράμματα δράσης και οι προϋπολογισμοί συνθέτουν το ευρύτερο επιχειρησιακό σχέδιο της επιχείρησης

Προγράμματα δράσης (action plans)

- περιλαμβάνουν τους στόχους, καθώς και τις ενέργειες και τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων στους διάφορους τομείς της επιχείρησης (επιχειρηματικές δραστηριότητες, λειτουργίες ή οργανωτικές μονάδες).
- Για παράδειγμα, διαμορφώνονται προγράμματα παραγωγής, προγράμματα πωλήσεων, προγράμματα μάρκετινγκ, προγράμματα ανθρώπινων πόρων, επενδύσεων κ.λπ.
- Τα προγράμματα δράσης περιγράφουν ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά τι πρέπει να επιτευχθεί, με ποιες ενέργειες, με ποια μέσα και ποιοι έχουν τις ευθύνες για αυτά.
- Π.χ marketing plan, sales plan, operations plan, κλπ





Προϋπολογισμοί (Budgets)

- Οι προϋπολογισμοί αποτελούν την οικονομική έκφραση των προγραμμάτων δράσης και συνήθως περιλαμβάνουν τα έσοδα, τις δαπάνες, τα κέρδη, τα απαιτούμενα κεφάλαια και άλλα οικονομικά μεγέθη
- Κάθε επιχείρηση διαμορφώνει οπωσδήποτε ετήσιο προϋπολογισμό (έσοδα, δαπάνες, κέρδη) ο οποίος αποτελεί τη βάση της αξιολόγησης και των αποτελεσμάτων της δράσης της.

Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τη σύνθεση των προγραμμάτων δράσης και των προϋπολογισμών για το σύνολο της επιχείρησης.

Συνήθως είναι ετήσιο, διετές, τριετές ή πενταετές.

Όσο πιο μακροπρόθεσμο γίνεται, με τόσο λιγότερη λεπτομέρεια προσδιορίζονται τα μεγέθη του.

Το Business Plan περιέχει επιμέρους action plans, π.χ marketing plan, sales plan, operations plan

Περιέχει επίσης την περιγραφή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, το όραμα και την αποστολή της.

Είναι ο «οδηγός σπουδών» της επιχείρησης



Διαδικασίες και συστήματα

Περιλαμβάνουν διαδικασίες και συστήματα ελέγχου, πληροφόρησης, διοίκησης (Management Information Systems – MIS) και άλλα, τα οποία επιτρέπουν την υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικής με αποτελεσματικό και παραγωγικό τρόπο



Βασικές έννοιες

Σκοπός (Aim/Goal)

Είναι μια γενική δήλωση προθέσεων, η οποία μπορεί να μην αναφέρεται στα αναμενόμενα αποτελέσματα με σαφή, αναλυτικό τρόπο

π.χ. σκοπός του φετινού προϋπολογισμού είναι η συγκράτηση των εξόδων

Στόχος (Target/Objective)

Σαφής αναφορά στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και στο χρονικό ορίζοντα

Π.χ στόχοι του φετινού προϋπολογισμού:

- Μείωση των δαπανών για αναλώσιμα κατά 5%
- Μείωση των δαπανών για τηλεπικοινωνίες 6%
- Περιστολή δαπανών για κοινωνικές εκδηλώσεις 10%

Βασικές έννοιες

Πολιτικές (Policies)

Το σύνολο των κατευθυντήριων οδηγιών που διευκολύνουν τα διοικητικά στελέχη στη λήψη αποφάσεων και στη δράση τους, καθορίζοντας τα γενικά πλαίσια μέσα στα οποία μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες.

Π.χ πολιτική αξιολόγησης προσωπικού, πολιτική ολικής ποιότητας, πολιτική επιστροφών, πολιτική απορρήτου, πολιτική «ίσων ευκαιριών» των δυο φύλων κ.λπ.

Διαδικασίες (Processes)

Συγκεκριμένες ενέργειες, μέθοδοι, κανόνες, βήματα, που πρέπει να γίνουν για να υλοποιηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι των προγραμμάτων

Π.χ διαδικασίες/πρωτόκολλα εργασιών

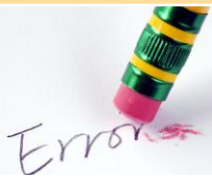
Βασικές αρχές προγραμματισμού



Αρχή της χρονικής δέσμευσης

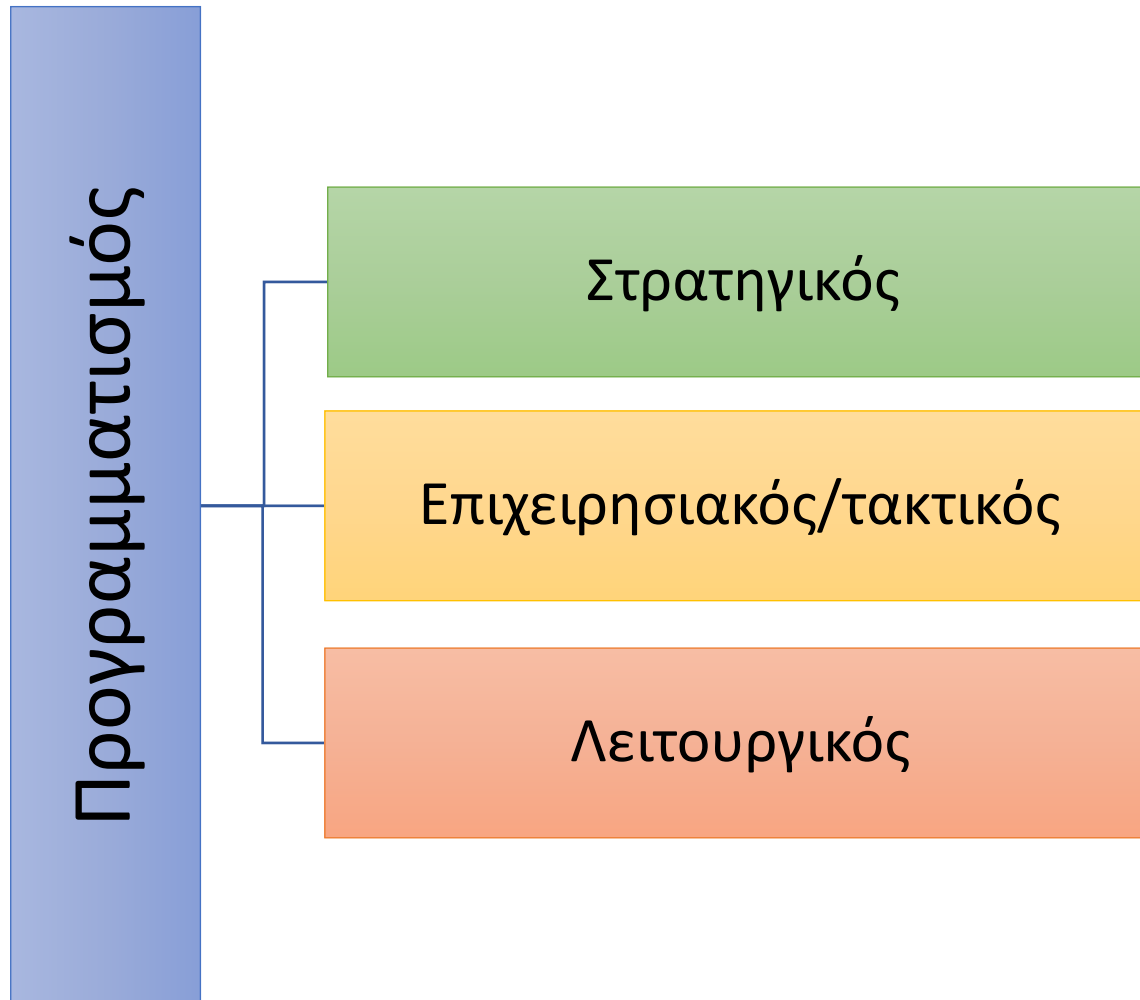


Αρχή της ευελιξίας



Αρχή της διόρθωσης

Τα επίπεδα του προγραμματισμού



Τα επίπεδα του προγραμματισμού

Στρατηγικός προγραμματισμός/ γενικός προγραμματισμός:

- ✓ Αναφέρεται στην αποστολή της επιχείρησης
- ✓ Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία, μέσω της οποίας η οργάνωση διαμορφώνει την αποστολή της, το όραμά της, τους μακροπρόθεσμους στόχους της και τις στρατηγικές της.

Στρατηγική

- Η στρατηγική αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση ή οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φθάσει στο όραμα. Επίσης είναι το σύνολο των σημαντικών αποφάσεων που προσδιορίζουν την πορεία τους στο μέλλον

Τα επίπεδα του προγραμματισμού

- Ο τακτικός /επιχειρησιακός και ο λειτουργικός προγραμματισμός είναι οι διαδικασίες μέσω των οποίων αποφασίζονται συγκεκριμένα (ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά) οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να επιτευχθούν μετρήσιμοι μεσοπρόθεσμοι (τακτικός /επιχειρησιακός) και βραχυπρόθεσμοι στόχοι (λειτουργικός).
- Ο τακτικός /επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι η λειτουργία του management της μεσαίας ιεραρχίας

Τα επίπεδα του προγραμματισμού

Ο λειτουργικός προγραμματισμός είναι η λειτουργία του management των κατώτερων βαθμίδων της ιεραρχίας.

- Προσδιορίζουν τον τρόπο και τις λεπτομέρειες για την υλοποίηση των στόχων που αναφέρονται στο στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης

Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού

Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού γίνεται πιο εμφανής από τους παρακάτω λόγους:

- ❖ Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό
- ❖ Η σημερινή παραγωγή είναι εντάσεως κεφαλαίου
- ❖ Ο προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση και παρέχει ένα αίσθημα ευθύνης
- ❖ Από τον προγραμματισμό εξαρτώνται οι άλλες δραστηριότητες της διοίκησης

Γιατί τα διοικητικά στελέχη αντιστέκονται στον προγραμματισμό;

- Τα διοικητικά στελέχη προτιμούν να δρουν με βάση τα άμεσα προβλήματα επειδή αυτά παρέχουν συνεχή επανατροφοδότηση. Ο προγραμματισμός όμως αντιμετωπίζει μελλοντικά γεγονότα και οι ανταμοιβές καθυστερούν.
- Ο καλός προγραμματισμός απαιτεί σκληρή δουλειά.
- Ο προγραμματισμός απαιτεί έντονο προβληματισμό και εκτεταμένες δραστηριότητες γραπτής εργασίας πράγμα που δεν αρέσει στα περισσότερα διοικητικά στελέχη.

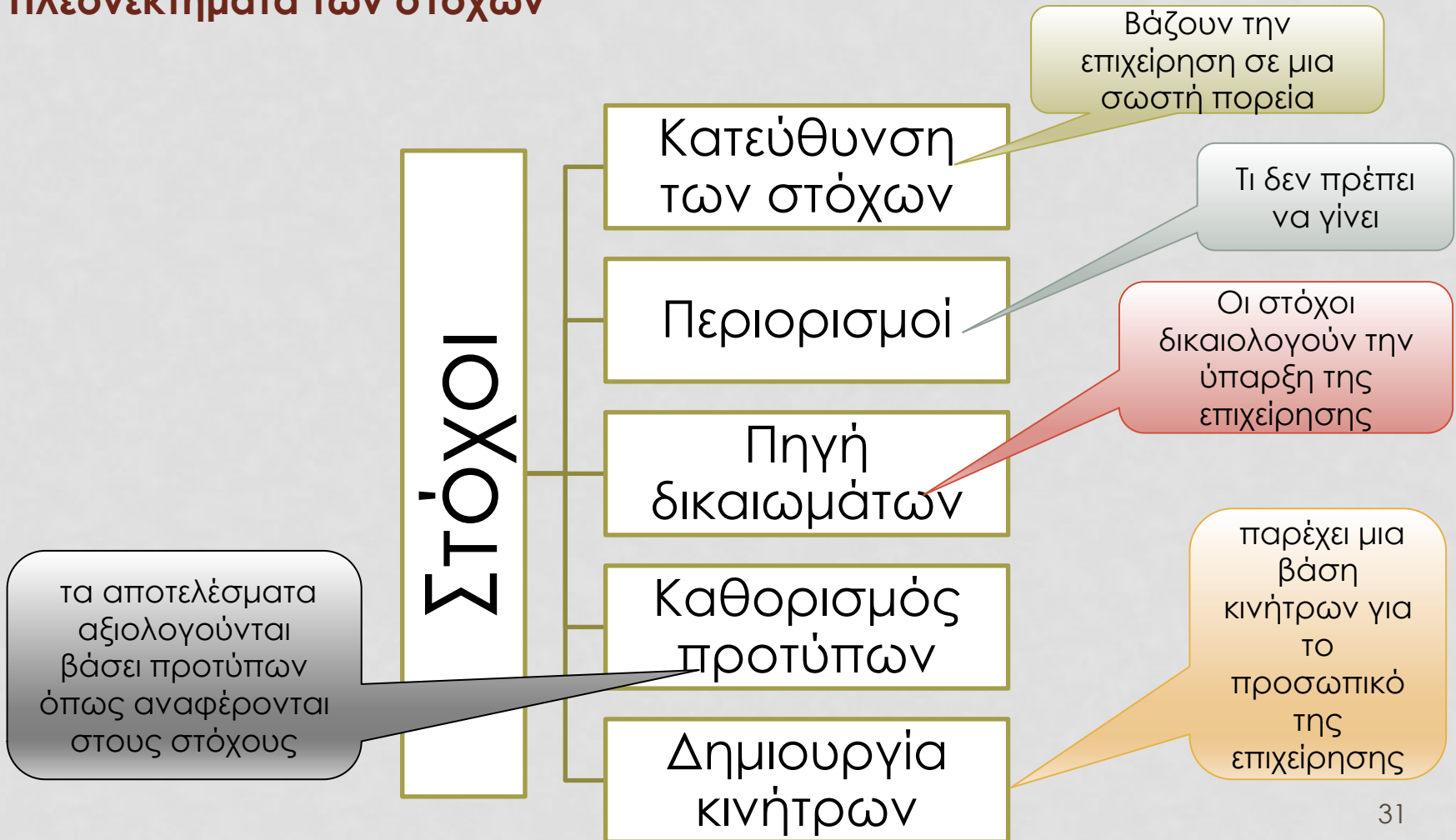
Στόχοι της επιχείρησης (1)

Ιδιότητες των στόχων

- **Σαφήνεια:** ως προς το περιεχόμενο, τη χρονική του διάρκεια, τον φορέα υλοποίησης
- **Ρεαλισμός:** να μπορούν να επιτευχθούν με τα μέσα και το προσωπικό που διαθέτει η επιχείρηση
- **Ιεράρχηση:** ανάλογα με τη σπουδαιότητα του καθενός
- **Συνέπεια:** να συμφωνούν με την αποστολή και τους γενικότερους στόχους καθώς και με την πολιτική της επιχείρησης

Στόχοι της επιχείρησης (2)

Πλεονεκτήματα των στόχων



Στόχοι της επιχείρησης (3)

Είδη στόχων

Παραγωγικοί στόχοι: αναφέρονται στη βασική δραστηριότητα της επιχείρησης (παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών)

Οικονομικοί στόχοι: Παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, μεγιστοποίηση κερδών κ.λπ.

Κοινωνικοί στόχοι: Ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού, βελτίωση των συνθηκών εργασίας, προστασία του περιβάλλοντος, συνδρομή σε διάφορους κοινωνικούς σκοπούς κ.λπ.

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΒΑΣΕΙ ΧΡΟΝΟΥ

- **Μακροπρόθεσμοι ή στρατηγικοί στόχοι:** αποτελέσματα σε χρονικό διάστημα > 5 ετών στο πλαίσιο του στρατηγικού προγραμματισμού, διαμορφώνοντας τα κατάλληλα σχέδια δράσης π.χ. οι συνολικές πωλήσεις της επιχείρησης στα επόμενα 5 χρόνια να αυξηθούν κατά 35%
- **Μεσοπρόθεσμοι ή τακτικοί στόχοι:** αποτελέσματα σε χρονικό διάστημα 1- 3 ετών σε επίπεδο οργανικής μονάδας ή διεύθυνσης π.χ. ο υπεύθυνος πωλήσεων εξωτερικού θεσπίζει το στόχο ο ρυθμός αύξησης των εξαγωγών να ανέλθει από το 10% στο 20%
- **Βραχυπρόθεσμοι ή λειτουργικοί στόχοι:** αποτελέσματα σε χρονικό διάστημα < 1 έτους σε επίπεδο τμήματος, τομέα. Π.χ. ο διευθυντής διαφήμισης αποφασίζει αύξηση του ετήσιου προϋπολογισμού της διαφημιστικής καμπάνιας κατά 8%

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΤΟΧΩΝ

βάσει σχέσης μέση-σκοπού

- **Ενδιάμεσοι στόχοι**
- **Τελικός στόχος**

Π.χ.

Τελικός στόχος:

➤ η κατάκτηση του 30% της εγχώριας αγοράς

Ενδιάμεσοι στόχοι:

- μείωση κόστους παραγωγής κατά 10%
- Βελτίωση ποιότητας κατά 6%
- Αύξηση διαφήμισης κατά 8%

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ

βάσει της συχνότητας

- **Μόνιμα σχέδια:** αφορούν την πολιτικής της επιχείρησης ή ενός τμήματος της. Προβλέπουν τους κανόνες, τις ενέργειες, και τα βήματα που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Standard Operating Procedures)
- **Σχέδια μίας χρήσης:** εκπονούνται για την επίτευξη στόχων που δεν πρόκειται να επαναληφθούν και συνήθως προβλέπουν την κατασκευή ενός έργου π.χ. ενός αυτοκινητόδρομου ή της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου Ουσιαστικά πρόκειται για διοίκηση έργων (Project Management)

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ βάσει της βαθμού αβεβαιότητας

- **Σχέδια γενικής κατεύθυνσης:** λειτουργούν ως οδηγοί δράσης και χαρακτηρίζονται από ευελιξία π.χ αύξηση των κερδών την επόμενη τριετία κατά 15%
- **Συγκεκριμένα σχέδια:** αφορούν την επίτευξη σαφέστατων στόχων
- **Σχέδια εκτάκτου ανάγκης:** αφορούν την εντιμότητα της επιχείρησης για την αποτελεσματική αντιμετώπισή ειδικών καταστάσεων, απρόβλεπτων γεγονότων και κρίσεων (crisis management)

Διοίκηση Μέσω Στόχων (ΔΜΣ)

Management by Objectives (MBO)

Σύστημα διοίκησης κατά το οποίο ο προϊστάμενος θέτει σε συνεργασία με τους υφιστάμενους σαφείς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.

Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν

Προϊστάμενος

+

Υφιστάμενος

Καθορισμός κοινών στόχων

Δέσμευση

Βελτίωση απόδοσης

Μέτρηση αποτελεσμάτων

Ανταμοιβή

Διοίκηση βάσει Στόχων - Management by Objectives (M.B.O) (2)

Η διαδικασία της Διοίκησης βάσει Στόχων

Στάδιο 1: συζήτηση για τις απαιτήσεις της εργασίας



Στάδιο 2: Ανάπτυξη ειδικών στόχων από τον υφιστάμενο



Στάδιο 3: Συζήτηση των ειδικών στόχων του υφισταμένου



Στάδιο 4: καθορισμός προτύπων και σημείων ελέγχου



Στάδιο 5: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων



Οι στόχοι πρέπει να είναι SMART

- S (specific)
- M (measurable)
- A (achievable)
- R (realistic)
- T (time bound)

Πλεονεκτήματα ΜΒΟ

Ωθείται η επιχείρηση να αναπτύξει μια ιεραρχία στόχων από την κορυφή έως τη βάση της.

Επικεντρώνει τις προσπάθειες των εργαζομένων στα σημαντικότερα καθήκοντα και στόχους και τις προσπάθειες των προϊσταμένων σε σημαντικούς τομείς υποστήριξης.

Βελτιώνεται σημαντικά η επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων για τον καθορισμό στόχων και την αξιολόγησή τους, επιτυγχάνει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και έτσι βελτιώνεται η απόδοσή τους.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην όλη διαδικασία προκαλεί την αίσθηση ότι αυτοί αποτελούν ένα αναπόσπαστο και ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης.

Μειονεκτήματα ΜΒΟ (προκύπτουν από την κακή εφαρμογή της μεθόδου)

- Οι στόχοι δεν καθορίζονται τέλεια
- Δεν υπάρχει σωστή καθοδήγηση για την ολοκλήρωση του έργου που έχει ανατεθεί
- Η χρήση μαθηματικών προτύπων, πινάκων και στόχων προκαλεί φόβο στους εργαζόμενους για πιθανή επικείμενη τιμωρία τους
- Δημιουργείται γραφειοκρατία με αποτέλεσμα να παρουσιάζει αδυναμία σε προσαρμογές ανάλογα με αλλαγές στο δυναμικό περιβάλλον
- Αν ο στόχος επιτευχθεί λίγη προσπάθεια καταβάλλεται για περαιτέρω αύξηση της παραγωγής
- Ελλιπής έμφαση στην ποιότητα (ειδικά σε τομείς όπου η ποιότητα δεν συνάδει με χρόνο ή βαριά αυτοματοποίηση. Τυπικό παράδειγμα οι υπηρεσίες του Κράτους: Υγεία, Ασφάλεια, Παιδεία. Μπορούμε να απαιτήσουμε ελάχιστο 10 εγχειρήσεων την ημέρα από έναν γιατρό του ΕΣΥ και με ποιες επιπτώσεις;

Συμμετοχικός προγραμματισμός

