

ΜΑΘΗΜΑ: ΕΨΜ 1165, Οργάνωση και Διοίκηση Οργανισμών

Θεματική Ενότητα 8

Στρατηγικός και λειτουργικός προγραμματισμός (σχεδιασμός)



ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

1. Η έννοια του προγραμματισμού (ή σχεδιασμού)
2. Στοιχεία στρατηγικού προγραμματισμού
3. Ανάλυση SWOT
4. Στοιχεία λειτουργικού προγραμματισμού
5. Συμμετοχή στον προγραμματισμό
6. Επιχειρήματα υπέρ και κατά του προγραμματισμού

1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Τι είναι ο προγραμματισμός (ή σχεδιασμός);

Προγραμματισμός (ή σχεδιασμός) είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός καθορίζει τι θέλει να επιτύχει στο μέλλον, πώς θα το επιτύχει (δηλ. με ποιες ενέργειες και μέσα) και πότε.

Διακρίνεται σε:

- Στρατηγικό προγραμματισμό
 - Λειτουργικό ή επιχειρησιακό προγραμματισμό
- } ***Ποια είναι η διαφορά τους;***

(Μπουραντάς, 2015, 145)

Στρατηγικός προγραμματισμός

- Διαμορφώνει την **αποστολή**, το **όραμα**, τους **μακροπρόθεσμους στόχους** και τις **στρατηγικές** του οργανισμού.
- Έχει εκτεταμένο χρονικό ορίζοντα (3-5 ή περισσότερα έτη).
- Αφορά το σύνολο του οργανισμού.
- Καθορίζει τη δομή του.
- Επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον οργανισμό (π.χ. νέα προϊόντα, επέκταση σε νέες αγορές, αλλαγή δομής, αύξηση παραγωγικότητας).

Λειτουργικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός

- Επιμερίζει τους στρατηγικούς στόχους σε μεσοπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους.
- Προσδιορίζει συγκεκριμένες ενέργειες και μέσα για την επίτευξη τους.
- Έχει χρονικό ορίζοντα 1-3 έτη συνήθως.
- Αναφέρεται σε επιμέρους λειτουργίες ή τμήματα του οργανισμού (παραγωγή, μάρκετινγκ, προσωπικό, κ.λπ.).
- Βασικό του στοιχείο είναι ο προϋπολογισμός.

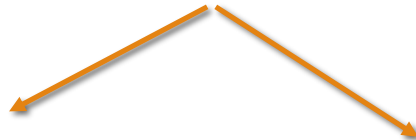
Στρατηγικός στόχος: Αύξηση μεριδίου αγοράς



Στρατηγική: Δημιουργία νέας σειράς προϊόντων



Λειτουργικά προγράμματα



Σχεδιασμός, έλεγχος και εγκατάσταση εξοπλισμού που απαιτείται για να παραχθούν τα νέα προϊόντα **(κατασκευαστικό τμήμα)**

Εκπαίδευση εργαζομένων στη χρήση του νέου εξοπλισμού **(τμήμα ανάπτυξης προσωπικού)**

2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

- Αποστολή
- Όραμα
- Στρατηγική

A. Αποστολή (παρόν)

Εκφράζει τον λόγο ύπαρξης (βασικό σκοπό) ενός οργανισμού.

- **Γιατί υπάρχουμε;**
- **Τι κάνουμε ως οργανισμός;**
- **Ποια είναι η δουλειά μας;**

(κλάδος, πελάτες, αξίες)

B. Όραμα (μέλλον)

Εκφράζει τις προσδοκίες και τα όνειρα των μελών του οργανισμού για το μέλλον του.

- **Πώς θέλουμε να είναι ιδανικά στο μέλλον ο οργανισμός μας;**
- **Τι φιλοδοξούμε να γίνουμε ως οργανισμός;**
- **Για ποιο πράγμα θα είμαστε περήφανοι;**

Μύλοι Λούλη (αλευροβιομηχανία)

Η αποστολή μας

Να παράγουμε και να διαθέτουμε ποιοτικές, καινοτόμες και ανταγωνιστικές πρώτες ύλες (άλευρα) με περιβαλλοντική και κοινωνική υπευθυνότητα.

Το όραμα μας

Να γίνουμε η ηγετική εταιρεία του χώρου μας στη νοτιοανατολική Ευρώπη, ενισχύοντας παράλληλα και τον εξαγωγικό μας προσανατολισμό.

Συνοικιακό μπαρ κοντά στο πανεπιστήμιο

Η αποστολή μας

Να πουλάμε ποιοτική μπύρα σε φοιτητές και εργαζόμενους μέσα σε ένα ευχάριστα θορυβώδες περιβάλλον.

Το όραμα μας

Να γίνουμε, εκτός από χώρος συνάθροισης και διασκέδασης, το πνευματικό στέκι των σκεπτόμενων ανθρώπων της πόλης.

Τμήμα ΕΨΜ

Πανεπιστήμιο Δυτ. Μακεδονίας

- Αποστολή.....
- Όραμα.....

Προσπαθήστε να ορίσετε την αποστολή και το όραμα του τμήματος όπου σπουδάζετε.

Τμήμα ΕΨΜ

Πανεπιστήμιο Δυτ. Μακεδονίας

- **Αποστολή** του τμήματος είναι να προσφέρει θεωρητική και πρακτική γνώση υψηλού επιστημονικού επιπέδου στους φοιτητές/τριες και να προάγει την έρευνα στο πεδίο της Επικοινωνίας, συνδυάζοντας την επιστήμη της Επικοινωνίας με τα Ψηφιακά Μέσα και το νέο Ψηφιακό Περιβάλλον.
- **Όραμα** του Τμήματος είναι να αποτελέσει επιστημονικό κέντρο με διεθνή προσανατολισμό που θα συνεισφέρει δυναμικά στην εθνική και τοπική κοινωνία, την οικονομία, τη ζωή και τον πολιτισμό σε ζητήματα που άπτονται της Επιστήμης της Επικοινωνίας και της εξέλιξης της με τα Ψηφιακά Μέσα.

Γ. Στρατηγική

- Περιλαμβάνει τους **μακροπρόθεσμους στόχους** ενός οργανισμού, τις **ενέργειες (πορεία δράσης)** που υιοθετεί και τον **τρόπο που κατανέμει τους πόρους** για την επίτευξη των στόχων αυτών.
- Βοηθά τον οργανισμό να ανταποκριθεί στην αποστολή του και να φτάσει στο όραμα.

Βασικά στοιχεία στρατηγικής:

Μακροπρόθεσμοι στόχοι: τι θέλει να πετύχει ο οργανισμός σε βάθος χρόνου (π.χ. κέρδος, θέση στην αγορά, μέγεθος, image, ΕΚΕ).

Εύρος δραστηριοτήτων: κλάδος, γεωγραφική περιοχή, προϊόντα ή υπηρεσίες, κ.λπ.

Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα: γιατί οι πελάτες θα προτιμούν τα προϊόντα του οργανισμού έναντι των ανταγωνιστών;

Λογική: εξηγεί γιατί και πώς οι παραπάνω επιλογές θα οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα.





I. Στρατηγικές ανταγωνισμού (Porter)

Σκεφτείτε παραδείγματα εταιρειών που εφαρμόζουν αυτές τις στρατηγικές.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

	Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Συνολική Αγορά	Ηγεσία Κόστος	Διαφοροποίηση
Εστίαση σε τμήματα της αγοράς	Εστίαση με Ηγεσία Κόστους	Εστίαση με Διαφοροποίηση

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

	Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Συνολική Αγορά		
Εστίαση σε τμήματα της αγοράς		

Ηγεσία κόστους ή
διαφοροποίησης;



Ποια στρατηγική
ανταγωνισμού εφαρμόζει
η εταιρεία Rolex SA;



II. Στρατηγικές ανάπτυξης

	Υπάρχοντα Προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Υπάρχουσες Αγορές	Στρατηγική Διείσδυσης – Συγκέντρωσης της αγοράς	Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων
Νέες Αγορές	Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς	Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων

Παραδείγματα;

- **Στρατηγική διείσδυσης στην αγορά:** Αύξηση των πωλήσεων των υφιστάμενων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές μέσω ορθολογικότερων ενεργειών του μίγματος marketing. Π.χ. προσέλκυση πελατών ανταγωνιστών (διαφοροποίηση), προσέλκυση μη χρηστών (δωρεάν δείγματα, δοκιμαστικές χρήσεις), κίνητρα τιμής (δωρεάν σεμινάρια σε πιθανούς πελάτες), νέα κανάλια διανομής (πώληση καλλυντικών σε καταστήματα ρούχων).
- **Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς:** Πώληση υφιστάμενων προϊόντων σε νέες αγορές. Π.χ. προώθηση εναλλακτικών χρήσεων ενός προϊόντος (*παιδικό σαμπουάν και για μεγάλους!*), προώθηση σε νέες γεωγραφικές περιοχές, πώληση προϊόντος σε βιομηχανικούς αγοραστές ή στο δημόσιο, κ.λπ..
- **Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων:** Παραγωγή και εμπορία νέων προϊόντων που μπορούν να πωληθούν στις υπάρχουσες αγορές. Π.χ. σοκολάτες με γέμιση φράουλας, λευκή σοκολάτα, μαύρη σοκολάτα, μπισκότα Παπαδοπούλου με μαύρη σοκολάτα ή vegan συνταγή, νέα μοντέλα κινητών τηλεφώνων, τηλεοράσεων, κ.λπ.
- **Στρατηγική διαφοροποίησης:** Προώθηση νέων προϊόντων σε νέες αγορές αξιοποιώντας τις γενικότερες δυνατότητες της επιχείρησης και τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες (όμιλοι επιχειρήσεων).

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

ΟΜΙΛΟΣ ΒΑΡΔΙΝΟΓΙΑΝΝΗ

- Motor Oil (πετρελαϊκός κλάδος)
- Τράπεζα Πειραιώς (τραπεζικός)
- ANEK Lines (εφοπλιστικός)
- NJV Athens Plaza (ξενοδοχειακός)
- Star Channel (ΜΜΕ)
- Odeon (κινηματογράφος)

III. Άλλες στρατηγικές

- Στρατηγική σταθερότητας (διατήρηση του status quo).
- Στρατηγική περιστολής ή άμυνας (μείωση μεγέθους - π.χ. McDonald's στην Ελλάδα).



Μπορεί μια επιχείρηση να αλλάξει στρατηγική; Η περίπτωση των Havaianas

Μέχρι τις αρχές του 1990 οι Havaianas ήταν γνώστες στην Βραζιλία ως οι σαγιονάρες των φτωχών (“chinelos de pobre”). Η άνοδος του βιοτικού επίπεδου έριξε τις πωλήσεις το 1993 κατά 35% σε 65εκ. ζευγάρια.

Αποφασίζεται η αλλαγή στρατηγικής:

- στα 2 βασικά μοντέλα προστίθενται 25 νέα
- τα νέα μοντέλα συνοδεύονται από διαφημιστική καμπάνια με την «ταυτότητα» της Βραζιλίας
- τα νέα μοντέλα κοστίζουν 5-6 φορές παραπάνω.

Το 1999 οι Havaianas πουλούσαν 105 εκ. ζευγάρια. Σήμερα στην Ευρώπη κοστίζουν περίπου 20+ Ευρώ.

4. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Πώς λαμβάνουμε στρατηγικές αποφάσεις;

- Βάσει της αποστολής και του οράματος του οργανισμού.
- Βάσει δεδομένων για το εσωτερικό και το εξωτερικό του περιβάλλον:
 - Δυνάμεις οργανισμού (Strengths)
 - Αδυναμίες οργανισμού (Weaknesses)
 - Ευκαιρίες περιβάλλοντος (Opportunities)
 - Απειλές περιβάλλοντος (Threats)

Η στρατηγική διαμορφώνεται με βάση τη λογική της αντιμετώπισης των αδυναμιών ενός οργανισμού και της αξιοποίησης των δυνάμεων του, ώστε να αντιμετωπισθούν οι απειλές του εξωτερικού του περιβάλλοντος και να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες.

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΙΣΧΥΡΑ ΜΑΣ ΣΗΜΕΙΑ;

- Επαρκείς οικονομικοί πόροι
- Ειδικευμένο εργατικό δυναμικό
- Θετική εικόνα της επιχείρησης
- Δυνατότητα οικονομιών κλίμακας
- Προωθημένη τεχνολογία

ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΜΑΣ;

- Ανεπαρκές μάρκετινγκ
- Περιορισμένη γραμμή προϊόντων
- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
- Περιορισμένη ικανότητα στο μάρκετινγκ
- Μειούμενη ανταγωνιστική ικανότητα

**ΑΝΑΛΥΣΗ
SWOT**

ΠΟΙΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΝΤΑΙ;

- Νέες πιθανές αγορές
- Αναδυόμενες νέες τεχνολογίες
- Πιθανή αποχώρηση ανταγωνιστή
- Ευνοϊκά φορολογικά μέτρα
- Βελτίωση αγοραστικής δύναμης πελατών

ΠΟΙΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ ΕΜΦΑΝΙΖΟΝΤΑΙ;

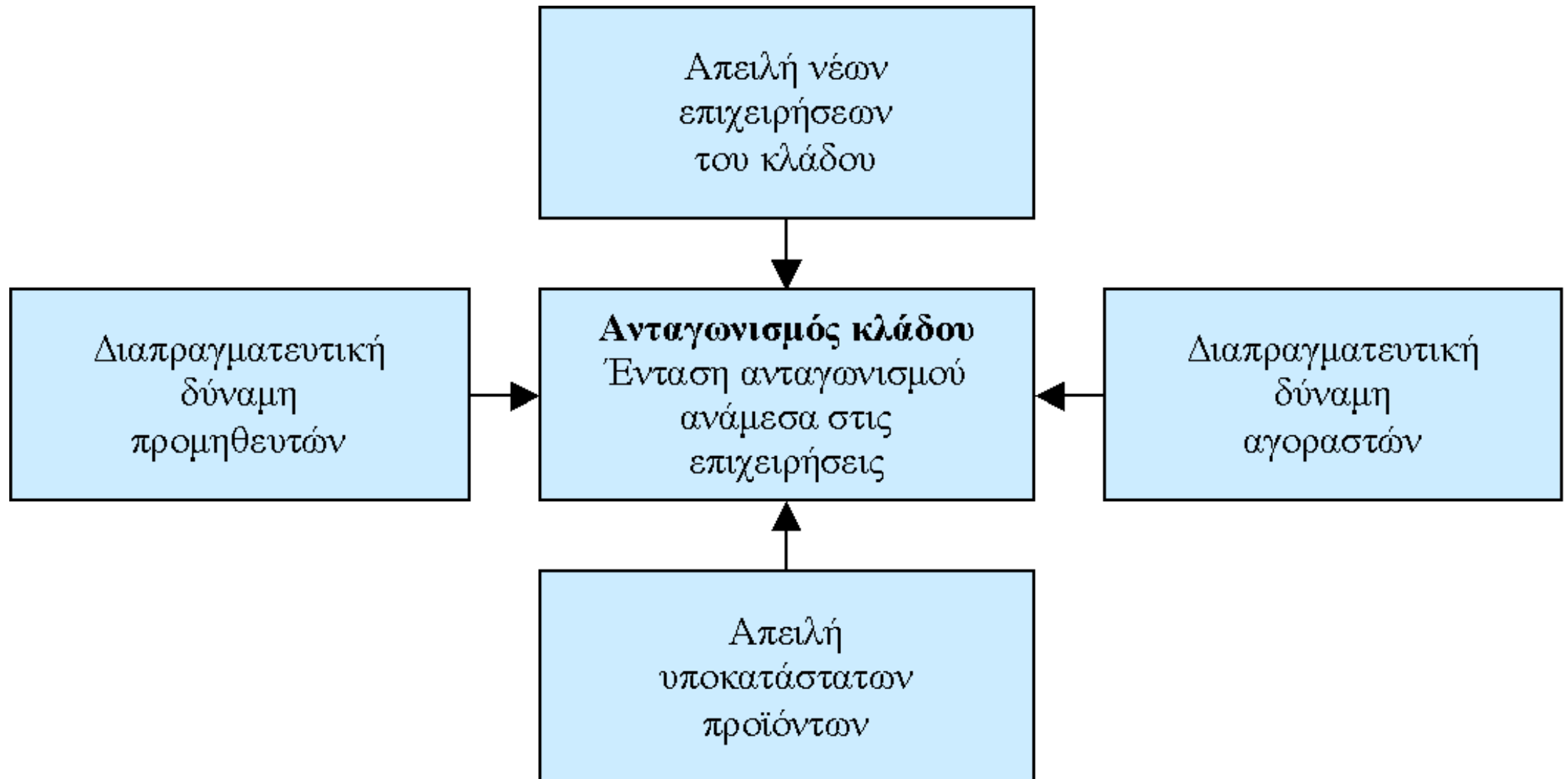
- Έλλειψη πρώτων υλών
- Αυξανόμενες πωλήσεις υποκατάστατων προϊόντων
- Δυσμενείς δημογραφικές μεταβολές
- Δυσμενείς νομοθετικές ρυθμίσεις
- Πίεση από προμηθευτές

**ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Πώς αναλύουμε το εξωτερικό περιβάλλον;

- Ανάλυση κλάδου και αγοράς (προϊόντα, υποκατάστατα, πελάτες-ανάγκες πελατών, προμηθευτές, ρυθμός ανάπτυξης).
- Ανάλυση ανταγωνιστών.
- Ανάλυση πολιτικών και νομοθεσίας.
- Κοινωνική ανάλυση (π.χ. οικολογικά/κοινωνικά ζητήματα και **τάσεις**).
- Ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού.
- Μακροοικονομική ανάλυση.
- Τεχνολογική ανάλυση.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (Μοντέλο Porter)



Πώς αναλύουμε τις εσωτερικές δυνάμεις & αδυναμίες;

- Υλικοί πόροι (κτίρια, εγκαταστάσεις, πρώτες ύλες κ.λπ.)
- Άυλοι πόροι (φήμη, κουλτούρα, τεχνογνωσία, ευρεσιτεχνίες, κ.λπ.).
- Χρηματοοικονομική ανάλυση οργανισμού.
- Αξιολόγηση τομέα προώθησης (μάρκετινγκ).
- Ανάλυση τομέα κατασκευής, παραγωγής ή διανομής.
- Ανάλυση άλλων δραστηριοτήτων (π.χ. έρευνα και ανάπτυξη).
- Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού.

- ***Ποια είναι η ξεχωριστή ικανότητα (distinctive competency) του οργανισμού;***
- ***Ποιο είναι το ισχυρό σημείο που δίνει στον οργανισμό το συγκριτικό του πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών;***

Παραδείγματα «ξεχωριστών ικανοτήτων»:

- **Goody's**: γρήγορο και ποιοτικό φαγητό σε καθαρό και φιλικό περιβάλλον
- **BMW**: σχεδιασμός και κατασκευή μηχανών υψηλών επιδόσεων.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ξύλινες τσάντες από τη Λήμνο στο Μανχάταν

(Σαρμανιώτης, 2019, σσ. 197-198)

Κάντε μιας μικρής κλίμακας ανάλυση SWOT:

- *Ποιες δυνάμεις (ισχυρά σημεία) αξιοποίησαν τα δύο αδέρφια;*
- *Ποιες ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον εντόπισαν και εκμεταλλεύτηκαν;*
- *Ποια είναι η ξεχωριστή ικανότητα (distinctive competence) της επιχείρησής τους;*
- *Μπορείτε να εντοπίσετε κάποιες αδυναμίες;*
- *Ποιες απειλές πιθανώς να αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματίες;*
- *Πώς θα περιγράφατε τη γενικότερη στρατηγική που υιοθέτησαν;*

4. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

- Βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι.
- Προγράμματα δράσης ανά διεύθυνση ή τμήμα (π.χ. πρόγραμμα παραγωγής, πωλήσεων, μάρκετινγκ, επενδύσεων, κ.λπ.).
- Προϋπολογισμοί ανά διεύθυνση ή τμήμα.
- **Επιχειρησιακό πρόγραμμα (business plan)** οργανισμού (1-5 έτη).
- Πολιτικές: γενικές αρχές που καθοδηγούν τη σκέψη και τη λήψη αποφάσεων (τιμολογιακή πολιτική, πολιτική προσλήψεων, κ.λπ.).

5. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

Ο προγραμματισμός μπορεί να είναι:

- Από πάνω προς τα κάτω (top down)
- Από κάτω προς τα πάνω (bottom up)

Συνήθως εφαρμόζεται συνδυασμός των δύο.

Ποια μπορεί να είναι τα οφέλη από τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στον προγραμματισμό;

- Αυξημένη δημιουργικότητα.
- Αξιοποίηση περισσότερων πληροφοριών, γνώσεων, δεξιοτήτων, εμπειριών και οπτικών.
- Καλύτερος συντονισμός δράσεων.
- Μεγαλύτερη δέσμευση εργαζομένων.
- Κατανόηση των στόχων από πλευράς εργαζομένων.
- Στόχοι συμβατοί με ικανότητες και κουλτούρα εργαζομένων.

6. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός συνιστά σπατάλη πολύτιμων πόρων, όπως χρόνου και χρήματος.

Ένας οργανισμός χωρίς πρόγραμμα είναι σαν πλοίο που ταξιδεύει σε πυκνή ομίχλη χωρίς μέσα ναυσιπλοΐας. Το μόνο σίγουρο είναι ότι επιπλέει.

Καταγράψτε τα υπέρ και τα κατά του προγραμματισμού. Ποια είναι η δική σας θέση; Πότε ο προγραμματισμός καθίσταται πιο αναγκαίος;

Οφέλη προγραμματισμού

- Δίνει κατεύθυνση (νόημα, λόγο ύπαρξης).
- Μειώνει την αβεβαιότητα.
 - Πρόβλεψη και προσαρμογή σε μελλοντικές συνθήκες.
 - Επιρροή και διαμόρφωση του μέλλοντος.
- Βοηθά στο συντονισμό και την ενοποίηση.
- Διευκολύνει τον έλεγχο.
- Βοηθά στη διαχείριση του χρόνου.
- Μειώνει το κόστος λειτουργίας (ορθολογική διαχείριση πόρων).

Προβλήματα προγραμματισμού

- Δύσκολη, σκληρή εργασία. Χρονοβόρος και δαπανηρός.
- Δεν ασκεί έλξη σε όσους νιώθουν καλά μόνο όταν δρουν.
- Ανταμείβει καθυστερημένα.
- Μειώνει την ευελιξία του οργανισμού αν δεν είναι δυναμικός.
- Κίνδυνος υπερδέσμευσης σε πολλούς στόχους.
- Δημιουργία αρνητικής εικόνας αν οι στόχοι δεν επιτευχθούν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bateman, T. S., Snell, S. A. & Konopaske, R. (2021). *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Ηγεσία & Συνεργασία σε έναν Ανταγωνιστικό Κόσμο*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Λιβιεράτος, Α. (χ.χ.). *Ανταγωνιστική Στρατηγική*. Πανεπιστημιακές σημειώσεις, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Μπουραντάς, Δ. Κ. (2015). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Νέα Έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2019). *Μάνατζμεντ: Μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση (Β' Έκδοση)*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ.
- Τζωρτζάκης, Κ. Μ. (2019). *Οργάνωση & Διοίκηση [Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής] (5η έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.