

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Το διοικητικό στέλεχος (manager) μιας επιχείρησης είναι εξ ορισμού υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων. Ο αντίπαλός του είναι η αβεβαιότητα. Η αποστολή του είναι να την ξεπεράσει.

John McDonald

Χαρακτηριστικά Διοικητικών Αποφάσεων



Προγραμματισμένες αποφάσεις

Αποφάσεις που λήφθηκαν στο παρελθόν, οι οποίες έχουν αντικειμενικά σωστές απαντήσεις και επιλύονται μέσω της χρήσης απλών κανόνων, κανονισμών ή αριθμητικών υπολογισμών

Μη-προγραμματισμένες αποφάσεις

Νέες, διαφορετικές και περίπλοκες αποφάσεις που δεν έχουν αποδεδειγμένες απαντήσεις

Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Παραδείγματα Ειδών Αποφάσεων

	Προγραμματισμένες Αποφάσεις	Μη-Προγραμματισμένες Αποφάσεις
Πρόβλημα	Συχνό, επαναλαμβανόμενο, καθημερινό. Μεγάλη βεβαιότητα όσον αφορά τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος.	Νέο, διαφορετικό, μη-δομημένο. Μεγάλη αβεβαιότητα όσον αφορά τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος.
Διαδικασία	Εξαρτώμενη από τους κανονισμούς, τους κανόνες και τις καθορισμένες διαδικασίες.	Αναγκαιότητα για δημιουργικότητα, διαίσθηση, ανοχή για ασάφεια και δημιουργική επίλυση προβλημάτων.
Παραδείγματα		
Επιχείρηση/Εταιρεία	Πολιτικές που πρέπει να ακολουθούνται για τις αναρτήσεις που αφορούν την επιχείρηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.	Ανάπτυξη νέας υπηρεσίας για μια διαφορετική αγορά.
Πανεπιστήμιο	Αριθμός πιστωτικών μονάδων που πρέπει να συγκεντρώσουν οι φοιτητές για να αποφοιτήσουν.	Κατασκευή νέων εγκαταστάσεων για τάξεις.
Σύστημα Υγείας	Διαδικασία για την είσοδο των ασθενών.	Αγορά πειραματικού εξοπλισμού.
Κυβέρνηση	Σύστημα ανταμοιβών για την προαγωγή των κρατικών υπαλλήλων.	Αναδιοργάνωση των κρατικών υπηρεσιών.

Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Αβεβαιότητα και Κίνδυνος

Βεβαιότητα

Η κατάσταση κατά την οποία αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις διαθέτουν ακριβείς και ολοκληρωμένες πληροφορίες

Αβεβαιότητα

Η κατάσταση κατά την οποία αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις διαθέτουν ανεπαρκείς πληροφορίες

Κίνδυνος

Η κατάσταση κατά την οποία η πιθανότητα επιτυχίας είναι μικρότερη από 100% και ίσως σημειωθούν απώλειες

Σύγκρουση και τα Επίπεδά της

Σύγκρουση

Αντικρουόμενες πιέσεις από διαφορετικές πηγές, που παρουσιάζονται στο επίπεδο της ψυχολογικής αντιπαράθεσης ή της αντιπαράθεσης ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες

Επίπεδα Σύγκρουσης

1. Άτομα που παίρνουν αποφάσεις μόνο τους
2. Σύγκρουση που προκύπτει μεταξύ των ανθρώπων

Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Στάδια Λήψης Αποφάσεων



Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Αναγνώριση και Διάγνωση του Προβλήματος

Αναγνωρίστε ότι υπάρχει ένα κενό μεταξύ της τρέχουσας και της επιθυμητής κατάστασης.

Υπάρχει κάποια ευκαιρία που μπορείτε να εκμεταλλευτείτε;

Διαγνώστε το λόγο για το κενό επίδοσης.

Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Δημιουργία Εναλλακτικών Λύσεων

Έτοιμες λύσεις

Ιδέες που έχουν εξεταστεί ή δοκιμαστεί ήδη

Λύσεις κατά παραγγελία

Νέες, δημιουργικές λύσεις σχεδιασμένες ειδικά για το συγκεκριμένο πρόβλημα

Αξιολόγηση εναλλακτικών

- Ποια είναι η αξία ή η αντιστοιχία των εναλλακτικών που διαμορφώνονται;
- Ποια λύση θα είναι η καλύτερη;
- Πώς θα μετρήσουμε την επιτυχία;

Εναλλακτικά σχέδια

Εναλλακτικές πορείες δράσης που μπορούν να εφαρμοστούν βάσει του πώς θα εξελιχθεί το μέλλον.

Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Επιλογή Απόφασης

Μεγιστοποίηση

Μια απόφαση που επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα

Αποδεκτή επιλογή

Η επιλογή μιας εναλλακτικής που είναι αποδεκτή, παρόλο που δεν είναι απαραίτητα η καλύτερη ή τέλεια

Βελτιστοποίηση

Η επίτευξη της καλύτερης δυνατής ισορροπίας ανάμεσα σε αρκετούς διαφορετικούς στόχους

Κοινωνική Επιχείρηση

Η Κοινωνική Επιχείρηση του Saul Garlick

Ενώ ήταν ακόμα στο λύκειο, ο Saul Garlick ίδρυσε μια μη κερδοσκοπική επιχείρηση για να καταπολεμήσει τη φτώχεια στην Αφρική ενθαρρύνοντας την επιχειρηματικότητα.

Αργότερα αποφάσισε ότι θα μπορούσε να κάνει καλύτερα τη δουλειά του αν μετέτρεπε τη μη κερδοσκοπική επιχείρηση σε κερδοσκοπική κοινωνική επιχείρηση, τη ThinkImpact.

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα των βασισμένων στην αγορά λύσεων στα προβλήματα στις αναπτυσσόμενες χώρες;
- Θεωρείτε ότι θα συμμετείχατε στο πρόγραμμα μάθησης της ThinkImpact σε μια ξένη χώρα; Γιατί ναι ή γιατί όχι;

Υλοποίηση Απόφασης

1. Καθορίστε πώς θα είναι τα πράγματα όταν η απόφαση θα είναι πλήρως λειτουργική.
2. Βάλτε σε χρονολογική σειρά, ίσως με ένα διάγραμμα ροής, τα απαραίτητα βήματα για να επιτύχετε μια πλήρως λειτουργική απόφαση.
3. Απαριθμήστε τους πόρους και τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση του κάθε βήματος.
4. Υπολογίστε το χρόνο που χρειάζεται για το κάθε βήμα.
5. Αναθέστε την ευθύνη για κάθε βήμα σε συγκεκριμένα άτομα.

Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Ερωτήσεις για την Υλοποίηση Αποφάσεων

Ποια προβλήματα θα μπορούσε να προκαλέσει αυτή η πράξη;

Τι μπορούμε να κάνουμε, για να αποτρέψουμε τα προβλήματα;

Ποια απρόσμενα οφέλη ή ευκαιρίες θα μπορούσαν να προκύψουν;

Πώς μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι θα συμβούν;

Πώς μπορούμε να είμαστε έτοιμοι να δράσουμε, όταν εμφανιστούν οι ευκαιρίες;

Αξιολόγηση Απόφασης

Θετική ανατροφοδότηση

- Η απόφαση θα πρέπει να συνεχίσει να υλοποιείται
- Ίσως να αρχίσει να υλοποιείται και αλλού μέσα στην επιχείρηση

Αρνητική ανατροφοδότηση

Υποδηλώνει, είτε ότι:

- Η υλοποίηση θα απαιτήσει περισσότερο χρόνο, πόρους, προσπάθεια, σκέψη είτε ότι
- Η απόφαση ήταν κακή

Η Καλύτερη Απόφαση

Εγρήγορση

Μια διαδικασία κατά την οποία αυτός που λαμβάνει την απόφαση εκτελεί προσεκτικά όλα τα στάδια της λήψης αποφάσεων

Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Εμπόδια στην Αποτελεσματική Λήψη Αποφάσεων

Ψυχολογικές Προκαταλήψεις

- Ψευδαίσθηση του ελέγχου
- Φαινόμενο του πλαισίου αναφοράς
- Αμέλεια ή παράβλεψη για το μέλλον

Πίεση Χρόνου

Κοινωνική Πραγματικότητα



©Al Seib/Los Angeles Times/Getty Images

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων

Πιθανά Πλεονεκτήματα	Πιθανά Μειονεκτήματα
Μεγαλύτερη δεξαμενή πληροφοριών.	Κυριαρχία του ενός ατόμου.
Περισσότερες προοπτικές και προσεγγίσεις.	Αποδεκτή επιλογή.
Διανοητική (πνευματική) διέγερση.	Ομαδική σκέψη.
Οι άνθρωποι κατανοούν την απόφαση.	Μετάθεση στόχου.
Οι άνθρωποι είναι αφοσιωμένοι στην απόφαση.	Κοινωνική οκνηρία.

Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Ομαδική σκέψη και μετατόπιση στόχων

Ομαδική σκέψη

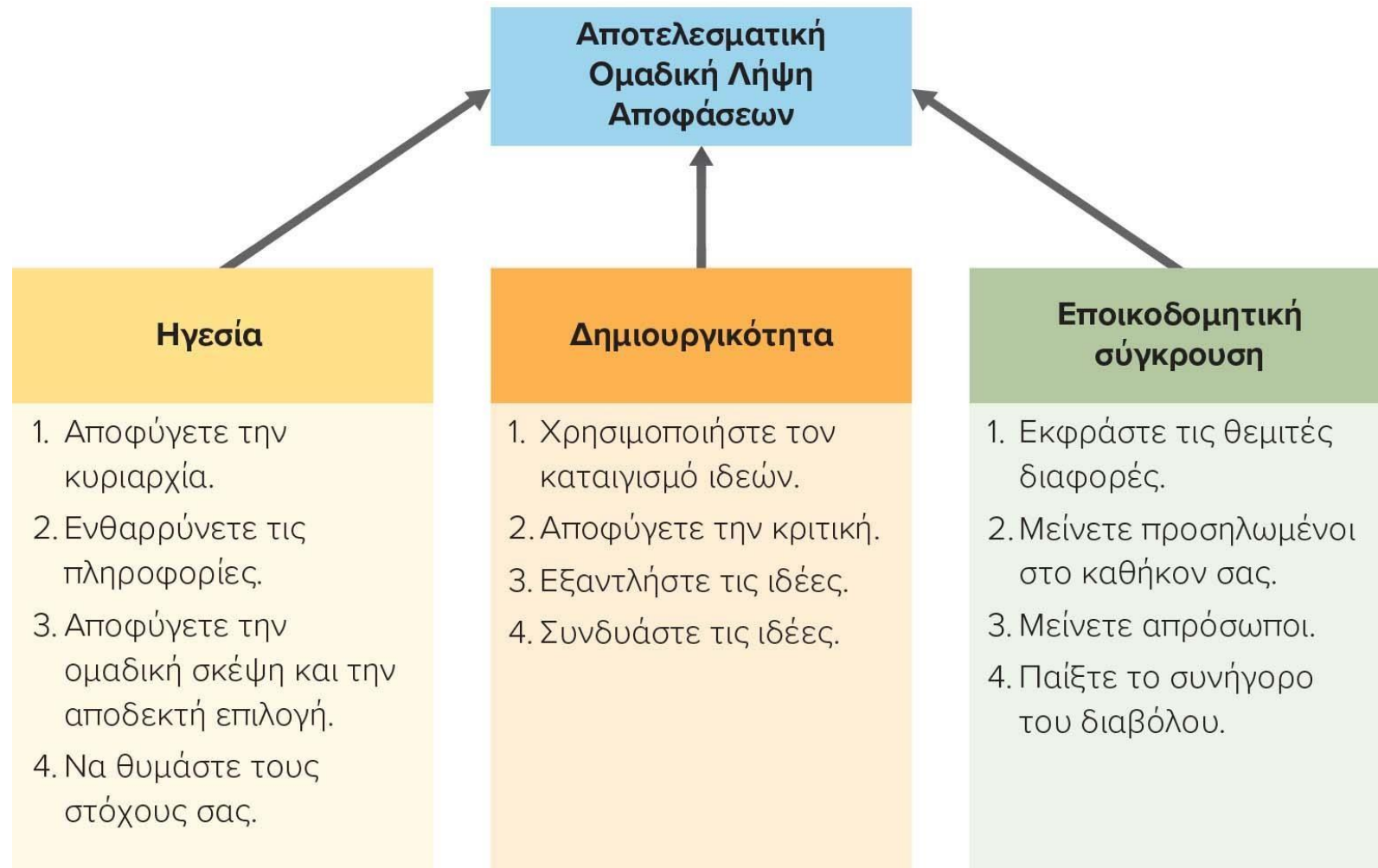
Ένα φαινόμενο που προκύπτει κατά τη λήψη αποφάσεων, όταν τα μέλη της ομάδας αποφεύγουν τη διαφωνία καθώς προσπαθούν να επιτύχουν τη συναίνεση

Μετατόπιση στόχων

Μια κατάσταση κατά την οποία η ομάδα λήψης αποφάσεων χάνει την επαφή με τον αρχικό στόχο της και προκύπτει ένας νέος, λιγότερο σημαντικός στόχος

Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Η Διαχείριση της Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων



[Μεταβείτε στο Παράρτημα 1 για την ανάλυση του σχήματος](#)

Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Είδη Συγκρούσεων

Γνωσιακή σύγκρουση

Διαφορές που αφορούν ζητήματα σχετικά με διαφορετικές απόψεις και αποφάσεις

Συναισθηματική σύγκρουση

Συναισθηματική διαφωνία που απευθύνεται σε άλλους ανθρώπους



©Yuri Arcurs/Alamy Stock Photo RF

Ενθαρρύνοντας τη Σύγκρουση

Συνήγορος του διαβόλου

Ένα άτομο που έχει το καθήκον να ασκεί κριτική στις ιδέες για να εξασφαλιστεί ότι θα εξεταστούν πλήρως τα μειονεκτήματά τους

Διαλεκτική

Μια δομημένη συζήτηση που συγκρίνει δύο αντικρουόμενες πορείες δράσης

Ενθαρρύνοντας τη Δημιουργικότητα

Δημιουργία

- Πώς; Εισάγετε κάτι καινούριο.
- Παράδειγμα: Φτιάξτε ένα νέο ενεργειακό ποτό από μια οικογενειακή συνταγή.

Σύνθεση

- Πώς; Ενώστε δύο πρόσφατα άσχετα πράγματα μεταξύ τους.
- Παράδειγμα: Εξατομικεύστε διαδικτυακές εργασίες πολυμέσων για τη διδασκαλία της κινεζικής γλώσσας σε φοιτητές.

Μετατροπή

- Πώς; Βελτιώστε κάτι ή εφαρμόστε το διαφορετικά.
- Παράδειγμα: Αναπαλαιώστε κινητά και πουλήστε τα στο e-Bay.

Καταιγισμός Ιδεών

Μια διαδικασία κατά την οποία τα μέλη της ομάδας παράγουν όσο το δυνατό περισσότερες ιδέες για ένα πρόβλημα – η άσκηση κριτικής απαγορεύεται έως ότου να έχουν τεθεί όλες οι ιδέες

Copyright © McGraw-Hill Education. Permission required for reproduction or display.



© dotshock/123RF RF

Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας του Καταιγισμού Ιδεών

Επιλέξτε τους συμμετέχοντες βάσει της εμπειρίας και της γνώσης τους για την πρόκληση αυτή.

Χρησιμοποιήστε ερωτήσεις που έχετε εξετάσει επισταμένα ως μια βάση για την πυροδότηση νέων ιδεών.

Χωρίστε τις μεγάλες ομάδες σε υπο-ομάδες των 3-5 ατόμων.

Ζητήστε από τις υπο-ομάδες να σκεφτούν σε βάθος προκειμένου να καταλήξουν σε 2-3 λύσεις για κάθε βασικό ερώτημα.

Μη ζητήσετε από την ομάδα να αξιολογήσει τις καλύτερες ιδέες που υπερίσχυσαν, αλλά ζητήστε από τις υπο-ομάδες να καταλήξουν στις 2-3 καλύτερες ιδέες τους. Περιγράψτε τα επόμενα βήματα (π.χ. η ομάδα των ανώτατων στελεχών θα αξιολογήσει τις ιδέες).

Λειτουργήστε γρήγορα αναφορικά με τις βασικές ιδέες και προσφέρετε ανατροφοδότηση σε όλους τους συμμετέχοντες.

Διαδικασίες Οργανωσιακών Αποφάσεων

Οριοθετημένη λογική

Μια λιγότερο από τέλεια μορφή λογικής, στην οποία οι λήπτες αποφάσεων δεν μπορούν να είναι απολύτως ορθολογικοί επειδή οι αποφάσεις είναι περίπλοκες και είτε δεν διαθέτουν συνολικές πληροφορίες είτε δεν μπορούν να τις επεξεργαστούν πλήρως

Μοντέλο σταδιακής εφαρμογής

Ένα μοντέλο λήψης οργανωσιακών αποφάσεων στο οποίο οι σημαντικές λύσεις προκύπτουν μέσα από μια σειρά μικρότερων αποφάσεων

Διαδικασίες Οργανωσιακών Αποφάσεων

Μοντέλο συνασπισμού

Ένα μοντέλο λήψης οργανωσιακών αποφάσεων στο οποίο οι ομάδες με διαφορετικές προτιμήσεις χρησιμοποιούν την υπεροχή τους και την τεχνική των διαπραγματεύσεων για να επηρεάσουν τις αποφάσεις

Μοντέλο του κάδου απορριμμάτων

Ένα μοντέλο της λήψης οργανωσιακών αποφάσεων το οποίο απεικονίζει μια χαοτική διαδικασία και αποφάσεις που φαίνονται τυχαίες

Λήψη Αποφάσεων σε Περίοδο Κρίσης

- Ποια είδη κρίσεων θα μπορούσε να αντιμετωπίσει η εταιρεία σας;
- Είναι σε θέση η εταιρεία σας να αντιληφθεί μια κρίση στα πρώιμα στάδιά της;
- Πώς θα διαχειριστεί η εταιρεία σας μια κρίση, εφόσον αυτή παρουσιαστεί;
- Πώς θα μπορούσε να επωφεληθεί η εταιρεία σας από μια κρίση, αφού του αυτή έχει περάσει;



Στοιχεία ενός Αποτελεσματικού Σχεδίου Αντιμετώπισης Κρίσης

Στρατηγικές δράσεις όπως η ενσωμάτωση της διαχείρισης των κρίσεων στο στρατηγικό προγραμματισμό και στις επίσημες πολιτικές.

Δράσεις αξιολόγησης και διάγνωσης όπως η διεξαγωγή αξιολόγησης απειλών και ελλείψεων, καθώς και η ίδρυση συστημάτων παρακολούθησης για σημεία έγκαιρης προειδοποίησης.

Τεχνικές και διαθρωτικές δράσεις όπως η δημιουργία μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων και η εγκαίνιαση ενός προϋπολογισμού στον τομέα διαχείρισης κρίσεων.

Επικοινωνιακές δράσεις όπως η παροχή κατάρτισης για την αντιμετώπιση των μέσων μαζικής ενημέρωσης, των τοπικών κοινοτήτων, της αστυνομίας και κυβερνητικών αρχών.

Ψυχολογικές και πολιτισμικές δράσεις όπως η παροχή κατάρτισης και υπηρεσιών ψυχολογικής υποστήριξης σχετικά με ανθρώπινες και συναισθηματικές επιπτώσεις των κρίσεων.

ΠΗΓΕΣ: Meyers, G. with Holusha J., *When It Hits the Fan: Managing the Nine Crises of Business*. Boston: Houghton Mifflin, 1986· Bacharach, S. and Bamberger, P., "9/11 and New York City Firefighters' Post Hoc Unit Support and Control Climates: A Context Theory of the Consequences of Involvement in Traumatic Work-Related Events," *Academy of Management Journal* 50 (2007), pp. 849–68.

Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Μια Ματιά στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Η UBER ΣΕ ΚΡΙΣΗ

Η Uber αντιμετώπισε πρόσφατα μια σειρά κλιμακωτών κρίσεων που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο το μέλλον της.

Εκτός από τους ισχυρισμούς περί γενικευμένου σεξισμού και σεξουαλικής παρενόχλησης, η Uber αντιμετώπισε κατηγορίες από τους σημερινούς και πρώην υπαλλήλους ότι για χρόνια έχει εφαρμόσει με δόλιο τρόπο ένα πρόγραμμα ανταλλαγής δεδομένων για να εντοπίσει κρυφά και να αποφύγει το νομοθετικό πλαίσιο στις πόλεις όπου είχε απαγορευτεί ή που δεν είχε ακόμα λάβει άδεια για να λειτουργήσει.

- Ποιες διοικητικές αποφάσεις εντός της Uber πιθανότατα οδήγησαν στην κρίση του Greyball;
- Ποιες αρχές της ομαδικής λήψης αποφάσεων θα μπορούσαν να βοηθήσουν την Uber να λάβει αποφάσεις κατά τη διάρκεια αυτής της κρίσης;

Διοικήστε το πεπρωμένο σας, αλλιώς θα το κάνει κάποιος άλλος.

Jack Welsh

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1. Συνοψίσετε τα βασικά βήματα σε οποιαδήποτε διαδικασία προγραμματισμού.
2. Περιγράψετε πώς θα πρέπει να ενσωματώνεται ο στρατηγικός προγραμματισμός στον τακτικό και τον λειτουργικό προγραμματισμό.
3. Αναγνωρίστε και αναλύστε τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος και των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης πριν τη διαμόρφωση μίας στρατηγικής.
4. Ορίσετε τις βασικές ικανότητες και να εξηγήσετε πώς αυτές παρέχουν τα θεμέλια για την επιχειρηματική στρατηγική.
5. Συνοψίσετε τις επιλογές που είναι διαθέσιμες για την εταιρική στρατηγική.
6. Συζητήσετε πώς μπορούν οι εταιρείες να πετύχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την επιχειρηματική στρατηγική.
7. Περιγράψετε τα σημεία κλειδιά για την αποτελεσματική υλοποίηση στρατηγικής.

Στάδια Λήψης Αποφάσεων και Βήματα Τυπικού Προγραμματισμού

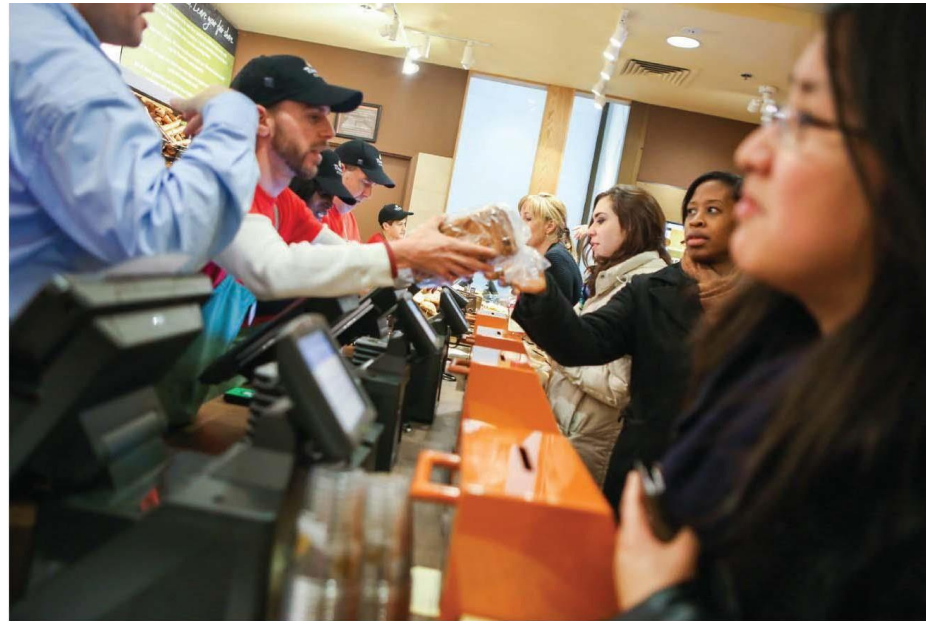
Γενικά στάδια της λήψης αποφάσεων

1. Αναγνώριση και διάγνωση του προβλήματος
2. Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων
3. Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων
4. Επιλογή
5. Υλοποίηση
6. Αξιολόγηση

Συγκεκριμένα βήματα του τυπικού προγραμματισμού

1. Ανάλυση Κατάστασης
2. Εναλλακτικοί στόχοι και σχέδια
3. Αξιολόγηση στόχων και σχεδίων
4. Επιλογή στόχου και σχεδίου
5. Υλοποίηση
6. Παρακολούθηση και έλεγχος

Η συνειδητή, συστηματική διαδικασία της λήψης αποφάσεων σχετικά με τους στόχους και τις δραστηριότητες, που ένα άτομο, μια ομάδα, μια εργασιακή μονάδα ή μια επιχείρηση θα επιδιώξουν στο μέλλον.



Βήμα 1: Ανάλυση Κατάστασης

Βήμα 2: Εναλλακτικοί Στόχοι και Εναλλακτικά Σχέδια

Βήμα 3: Αξιολόγηση Στόχων και Σχεδίων

Βήμα 4: Επιλογή Στόχου και Σχεδίου

Βήμα 5: Υλοποίηση

Μια διαδικασία που χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι προγραμματισμού, για να συγκεντρώσουν, να ερμηνεύσουν και να συνοψίσουν όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τον προγραμματισμό του θέματος που τους απασχολεί

Στόχος

Ένας σκοπός ή αποτέλεσμα που η διοίκηση επιθυμεί να επιτύχει

SMART στόχοι

- **S**pecific (Συγκεκριμένοι)
- **M**easurable (Μετρήσιμοι)
- **A**ttainable (Εφικτοί)
- **R**elevant (Σχετικοί)
- **T**ime-bound (Χρονικά Οριοθετημένοι)

Σχέδια

Οι πράξεις ή τα μέσα που προτίθενται να χρησιμοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη (managers) για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων

Εναλλακτικά σχέδια

Εναλλακτικές πορείες δράσης που μπορούν να υλοποιηθούν ανάλογα με το πώς θα εξελιχθεί το μέλλον

Αξιολόγηση Στόχων και Σχεδίων

Τα διοικητικά στελέχη (managers) αξιολογούν τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τα πιθανά αποτελέσματα του κάθε εναλλακτικού στόχου και σχεδίου.

Θέτουν προτεραιότητες για αυτούς τους στόχους, ακόμα και αποκλείοντας κάποιους από αυτούς.

Τα διοικητικά στελέχη (managers) λαμβάνουν υπόψη τους προσεκτικά τις επιπλοκές των εναλλακτικών σχεδίων για την επίτευξη των στόχων υψηλής προτεραιότητας.

Επιλογή Στόχου και Σχεδίου

- Όταν τα διοικητικά στελέχη (managers) θα έχουν αξιολογήσει τους διάφορους στόχους και τα σχέδιά τους, θα προσπαθήσουν να επιλέξουν το βέλτιστο
- Η διαδικασία αξιολόγησης βοηθάει στην αναγνώριση των προτεραιοτήτων και τους συμβιβασμούς ανάμεσα στους στόχους και τα σχέδια.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθούν σενάρια για να περιγράψουν ένα συγκεκριμένο σύνολο μελλοντικών συνθηκών.

Τα διοικητικά στελέχη (managers) και οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν το σχέδιο, να διαθέτουν τους πόρους για να το εφαρμόσουν και να έχουν το κίνητρο για να το κάνουν.

Η επιτυχημένη εφαρμογή απαιτεί ένα σχέδιο που να συνδέεται με άλλα συστήματα της επιχείρησης, ειδικότερα με τον προϋπολογισμό και τα συστήματα ανταμοιβών.

Τα διοικητικά στελέχη (managers) πρέπει να:

- Παρακολουθούν διαρκώς την πραγματική επίδοση των μονάδων εργασίας τους σε σχέση με τους στόχους και τα σχέδια των μονάδων αυτών
- Δημιουργήσουν συστήματα ελέγχου για να μετρήσουν αυτή την επίδοση, τα οποία θα τους επιτρέπουν να παίρνουν διορθωτικά μέτρα

Η επιχείρηση ακολουθεί μια στρατηγική τριπλής βάσης (Triple Bottom Line - TBL: οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική), που σημαίνει ότι οι αποφάσεις βασίζονται στην πεποίθηση ότι «η υγιής οικονομία, το περιβάλλον και η κοινωνία αποτελούν θεμέλια για τη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία.»

Για να διασφαλίσει ότι η φιλοσοφία της τριπλής βάσης θα εδραιωθεί, η Novo Nordisk έκανε το ασυνήθιστο βήμα να την ενσωματώσει στον εσωτερικό κανονισμό της επιχείρησης.

Στρατηγικός προγραμματισμός

Ένα σύνολο διαδικασιών για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης· δείτε επίσης *προγραμματισμός*.

- **Στρατηγικοί στόχοι.** Σημαντικοί στόχοι ή τελικά αποτελέσματα που σχετίζονται με τη μακροπρόθεσμη επιβίωση, αξία και ανάπτυξη της επιχείρησης.
- **Στρατηγική.** Ένα σχέδιο δράσεων και κατανομής πόρων, που έχει σχεδιαστεί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

1. Πού θα δραστηριοποιηθούμε;
2. Πώς θα φτάσουμε εκεί (π.χ., αυξάνοντας τις πωλήσεις ή αποκτώντας μια άλλη εταιρεία);
3. Πώς θα κερδίσουμε στην αγορά (π.χ., διατηρώντας τις τιμές χαμηλές ή προσφέροντας την καλύτερη εξυπηρέτηση);
4. Πόσο γρήγορα θα κινηθούμε και με ποια αλληλουχία θα κάνουμε τις αλλαγές;
5. Πώς θα εξασφαλίσουμε τα οικονομικά κέρδη (με χαμηλό κόστος ή με υψηλές τιμές);

Ιεράρχηση των Στόχων και των Σχεδίων

	Διοικητικό Επίπεδο	Επίπεδο Λεπτομέρειας	Χρονικός Ορίζοντας
Στρατηγικά	Ανώτατο	Χαμηλό	Μακροπρόθεσμος (3-7 χρόνια)
Τακτικά	Μεσαίο	Μεσαίο	Μεσοπρόθεσμος (1-2 χρόνια)
Λειτουργικά	Πρώτης γραμμής	Υψηλό	Βραχυπρόθεσμος (<1 χρόνια)

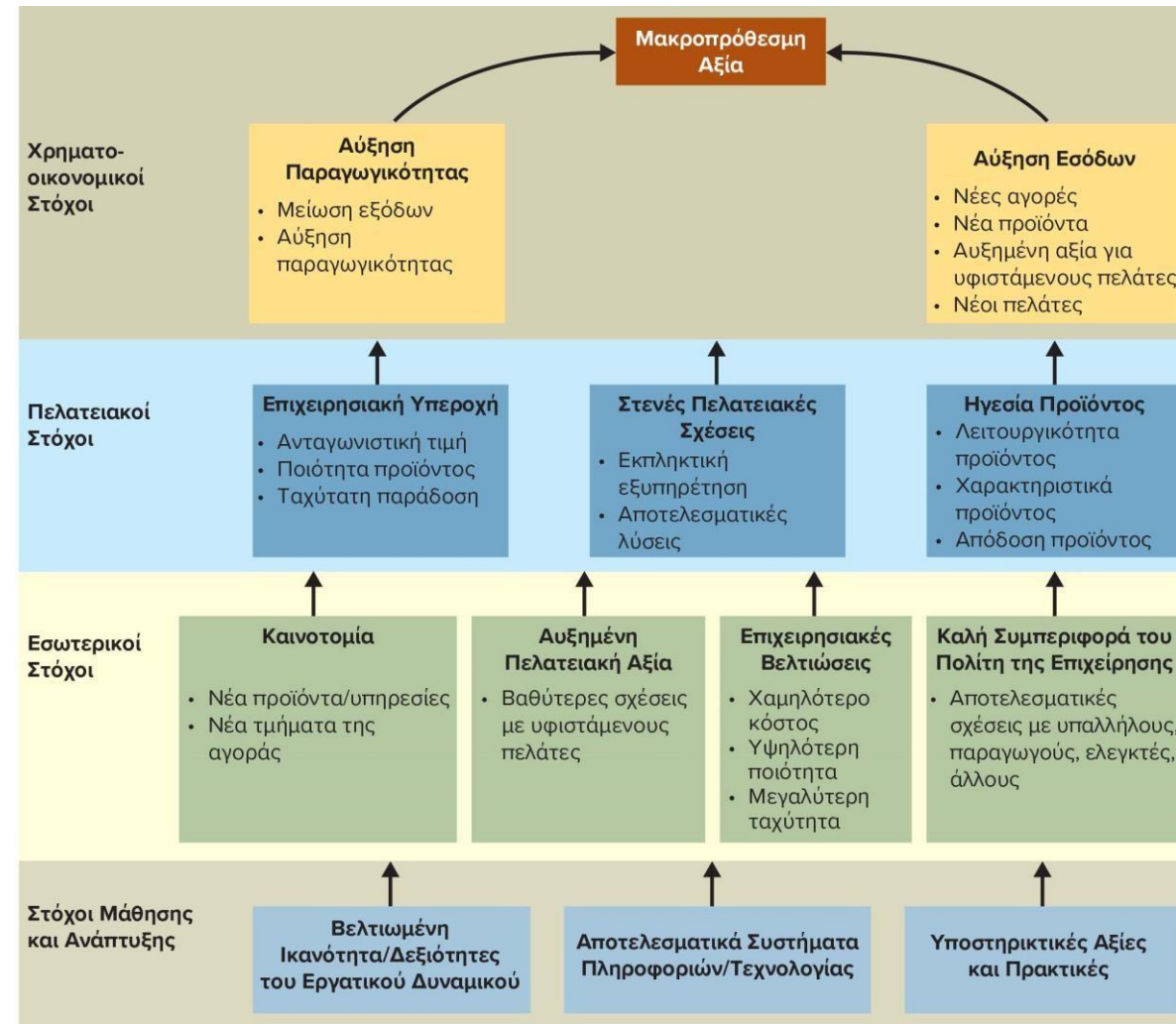
Τακτικός προγραμματισμός

Ένα σύνολο διαδικασιών για τη μετατροπή των γενικών στρατηγικών στόχων και σχεδίων σε συγκεκριμένους στόχους και σχέδια, που σχετίζονται με ένα ξεχωριστό τμήμα της επιχείρησης, όπως ένας λειτουργικός τομέας σαν αυτόν της προώθησης (μάρκετινγκ).

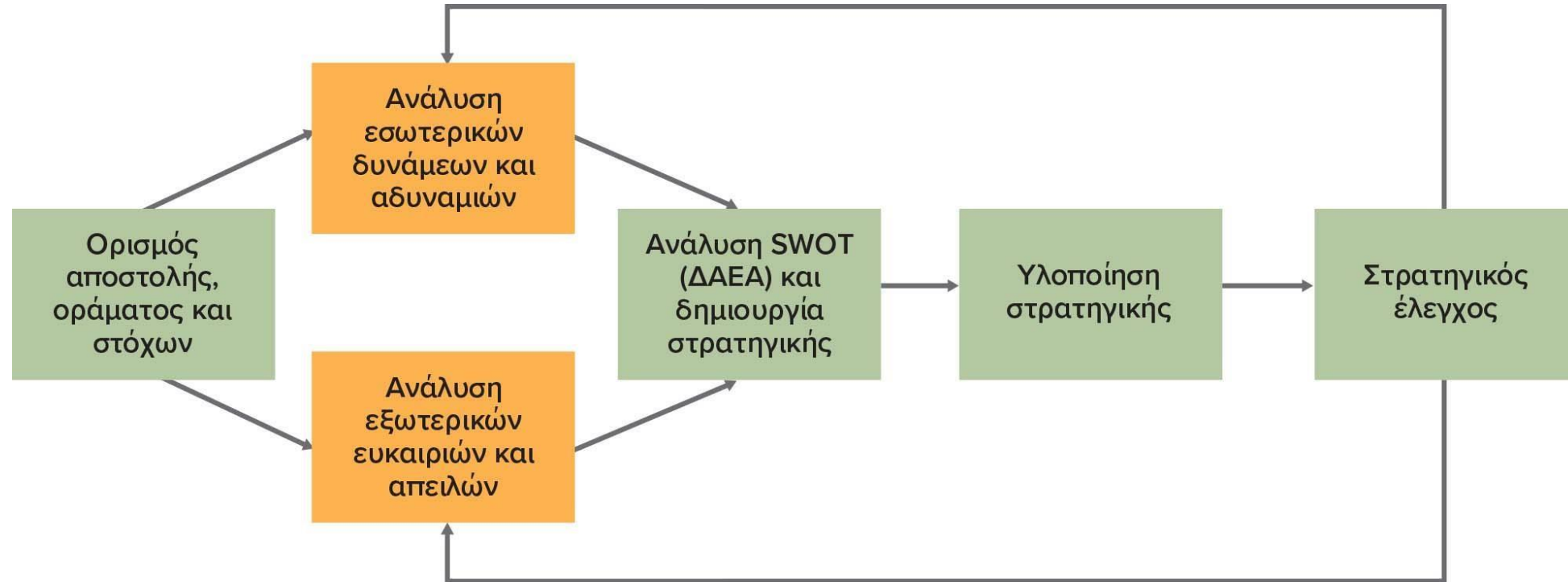
Λειτουργικός προγραμματισμός

Η διαδικασία της αναγνώρισης των συγκεκριμένων διαδικασιών και λειτουργιών που απαιτούνται στα κατώτερα επίπεδα της επιχείρησης.

Στρατηγικός Χάρτης



Μια διαδικασία κατά την οποία εμπλέκονται τα διοικητικά στελέχη από όλα τα τμήματα του οργανισμού, και είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση και την υλοποίηση στρατηγικών



Αποστολή

- Ο βασικός σκοπός και το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης

Στρατηγικό όραμα

- Η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και ο στρατηγικός σκοπός μιας επιχείρησης
- Παρέχει μια προοπτική για το πού κατευθύνεται η επιχείρηση και για το τι μπορεί να γίνει

Ομάδες ενδιαφερομένων

- Οι ομάδες και τα άτομα που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την επίτευξη της αποστολής, των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης



©Kim Steele/Getty Images RF

Η Ανάλυση του Περιβάλλοντος

Ανάλυση του Κλάδου και της Αγοράς
Ανάλυση των Ανταγωνιστών
Ανάλυση της Πολιτικής και των Κανονισμών
Κοινωνική Ανάλυση
Ανάλυση του Ανθρώπινου Δυναμικού
Μακροοικονομική Ανάλυση
Τεχνολογική Ανάλυση

Ανάλυση Εσωτερικών Πόρων

- Χρηματοοικονομική Ανάλυση
- Αξιολόγηση Τομέα Προώθησης
- Ανάλυση Επιχειρήσεων
- Άλλες Αναλύσεις Εσωτερικών Πόρων
- Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι Πόροι και η Βασική Ικανότητα



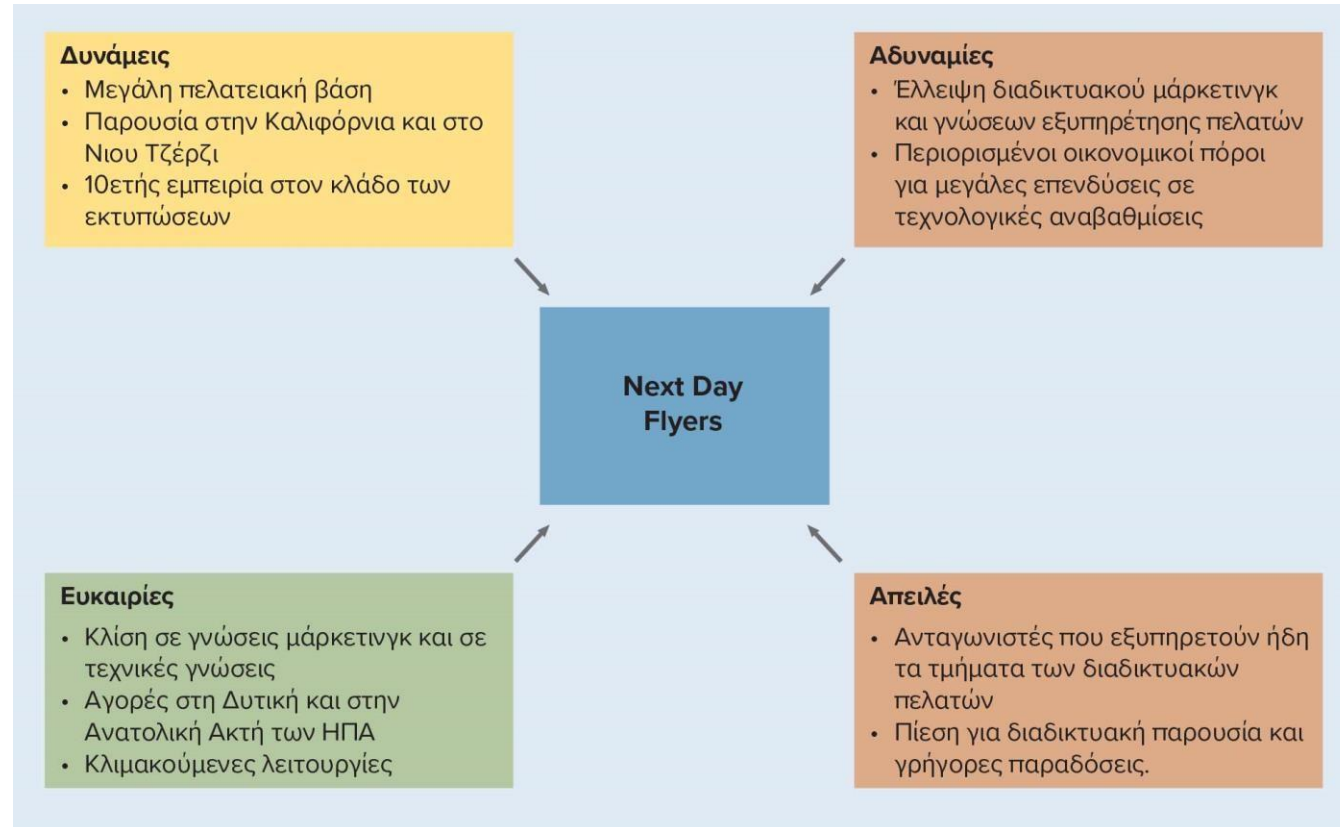
Η διαδικασία της σύγκρισης των πρακτικών και τεχνολογιών μιας επιχείρησης με τις αντίστοιχες άλλων εταιρειών

Στόχος της συγκριτικής αξιολόγησης:

- Να κατανοήσει πλήρως τις «καλύτερες πρακτικές» των άλλων εταιρειών
- Να πάρει μέτρα για να πετύχει και καλύτερη επίδοση και χαμηλότερο κόστος.

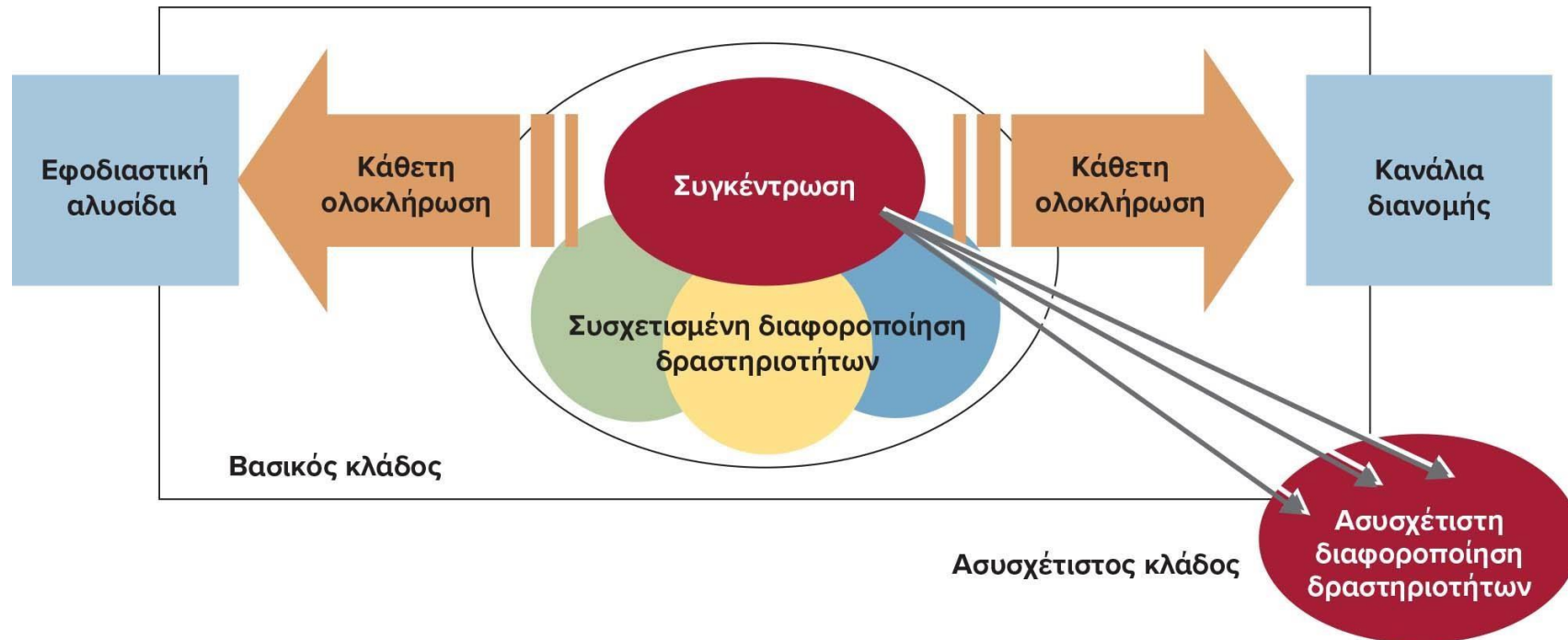
Ανάλυση ΔΑΕΑ (SWOT analysis)

Μια σύγκριση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που βοηθά τα στελέχη στη διαμόρφωση στρατηγικής.



Η Σύνοψη των Εταιρικών Στρατηγικών

Εταιρική στρατηγική Το σύνολο των επιχειρήσεων, αγορών ή κλάδων στις οποίες ανταγωνίζεται μια εταιρεία και η κατανομή πόρων ανάμεσα σε αυτές τις οντότητες.



Προγραμματισμός και Στρατηγική Διοίκηση (Στρατηγικό Management)

- Συγκέντρωση
- Κάθετη ολοκλήρωση
- Συσχετισμένη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων
- Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων



©The Washington Post/Getty Images

Προγραμματισμός και Στρατηγική Διοίκηση (Στρατηγικό Management)

Χαρτογράφηση των Επιχειρηματικών Μονάδων και των Γραμμών Παραγωγής της GE με το Σχέδιο BCG



Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η στρατηγική που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να χτίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να είναι αποτελεσματική και με το να προσφέρει ένα σταθερό, απλό προϊόν.

Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να χτίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να είναι μοναδική στον κλάδο της ή στο μερίδιο της αγοράς της, σε μια ή περισσότερες διαστάσεις.

Λειτουργική Στρατηγική

Οι στρατηγικές που υλοποιούνται από κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης για να υποστηρίξουν την επιχειρηματική της στρατηγική

Στους τυπικούς λειτουργικούς τομείς περιλαμβάνονται:

- η παραγωγή
- το ανθρώπινο δυναμικό
- το μάρκετινγκ
- η έρευνα
- η ανάπτυξη
- τα οικονομικά
- η διανομή

1. Καθορισμός των στρατηγικών καθηκόντων.
2. Αξιολόγηση των ικανοτήτων της επιχείρησης.
3. Ανάπτυξη του προγράμματος υλοποίησης.
4. Δημιουργία ενός σχεδίου υλοποίησης.

Σύστημα στρατηγικού ελέγχου

Ένα σύστημα σχεδιασμένο για να υποστηρίζει τα διοικητικά στελέχη (managers) προκειμένου να αξιολογήσουν την πρόοδο της επιχείρησης σε σχέση με τη στρατηγική της και, εφόσον υπάρχουν αποκλίσεις, να λάβουν διορθωτικά μέτρα

Η δήλωση αποστολής της Walt Disney κάποτε ήταν «Κάνουμε τους ανθρώπους χαρούμενους.»

Η εταιρική ιστοσελίδα πλέον προσφέρει μια πιο μακροσκελή δήλωση: «να είναι ένας από τους μεγαλύτερους παραγωγούς και παρόχους ψυχαγωγίας και πληροφορίας στον κόσμο, χρησιμοποιώντας τις διάφορες μάρκες της για να διαφοροποιήσει το περιεχόμενο, τις υπηρεσίες και τα καταναλωτικά προϊόντα της.»

Ερωτήσεις

- Πόσο ευκρινής είναι η αποστολή της Walt Disney; Πόσο καλά υποστηρίζει η στρατηγική της την αποστολή;
- Στη μήτρα BCG, πού θα τοποθετούσατε τις βασικές δραστηριότητες της Disney;

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

1. Συνοψίστε τα βασικά βήματα σε οποιαδήποτε διαδικασία προγραμματισμού.
2. Περιγράψτε πώς θα πρέπει να ενσωματώνεται ο στρατηγικός προγραμματισμός στον τακτικό και τον λειτουργικό προγραμματισμό.
3. Αναγνωρίστε και αναλύστε τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος και των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης πριν τη διαμόρφωση μίας στρατηγικής.
4. Ορίσετε τις βασικές ικανότητες και να εξηγήσετε πώς αυτές παρέχουν τα θεμέλια για την επιχειρηματική στρατηγική.
5. Συνοψίστε τις επιλογές που είναι διαθέσιμες για την εταιρική στρατηγική.
6. Συζητήστε πώς μπορούν οι εταιρείες να πετύχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την επιχειρηματική στρατηγική.
7. Περιγράψτε τα σημεία κλειδιά για την αποτελεσματική υλοποίηση στρατηγικής.