



Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διάλεξη 6^η

Προγραμματισμός

Διδάσκουσα: Ελένη Καρφάκη
Τμήμα: Ψηφιακών Συστημάτων
8 Απριλίου 2021



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Στόχοι της ενότητας

- Να κατανοήσουν οι φοιτητές τη σημασία του προγραμματισμού για τις επιχειρήσεις.
- Να μπορούν να διακρίνουν τα διάφορα στάδια του προγραμματισμού.
- Να αναγνωρίζουν μια σωστή δήλωση αποστολής.
- Να διακρίνουν το όραμα σε μία επιχείρηση.
- Να κατανοήσουν την έννοια της φιλοσοφίας σε μια επιχείρηση.
- Να κατανοήσουν πώς οι πολιτικές επηρεάζουν τον προγραμματισμό.
- Να αναγνωρίζουν διάφορες στρατηγικές των επιχειρήσεων που τους περιβάλλουν.
- Να κατανοήσουν τη σημασία του ελέγχου στη λειτουργία του προγραμματισμού.
- Να οργανώνουν στρατηγικές ομάδες.
- Να πραγματοποιούν ανάλυση SWOT.
- Να προτείνουν στρατηγικές βάσει της ανάλυσης SWOT.

Σημαντική διαφορά

- Πριν ξεκινήσουμε την ανάλυση των 5 λειτουργιών του μάνατζμεντ είναι σημαντικό να τις διακρίνουμε από τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Σημαντική διαφορά

Λειτουργίες επιχείρησης

- Παραγωγή
- Μάρκετινγκ (πωλήσεις)
- Προμήθειες
- Οικονομική λειτουργία
- Έρευνας και ανάπτυξης (R&D)
- κ.α. ανάλογα με τον τομέα δραστηριοποίησης και το μέγεθος (φυσικό και οικονομικό) της επιχείρησης

βλ. Υποστηρικτικό υλικό

Λειτουργίες μανάτζμεντ

- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Διεύθυνση
- Έλεγχος
- Λήψη αποφάσεων

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη σειρά, συμβαίνουν παράλληλα, ωστόσο είναι σημαντικό να ξεκινάμε με το πρώτο.

Προγραμματισμός

Είναι ένα σύνολο αποφάσεων οι οποίες προηγούνται της δράσης. Γενικά είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η οργάνωση προκαθορίζει το τι θέλει να πετύχει στο μέλλον, πώς θα το πετύχει, με ποιες ενέργειες, ποια μέσα και πότε.

Ερωτήματα που απαντά:

- ✓ Πού βρισκόμαστε;
- ✓ Πού θέλουμε να πάμε;
 - Σε ποιες δραστηριότητες και κλάδους θα μπούμε;
 - Πώς θα τοποθετηθούμε στην αγορά;
 - Ποιες ανάγκες των καταναλωτών θέλουμε να εξυπηρετήσουμε;
 - Τι αποτελέσματα θέλουμε να πετύχουμε;
- ✓ Πώς θα πάμε;
- ✓ Πώς θα μετρήσουμε τα αποτελέσματα;



Είδη προγραμματισμού

Στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η οργάνωση διαμορφώνει την αποστολή της, το όραμά της, τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές της.

Τακτικός ή λειτουργικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αποφασίζονται συγκεκριμένα ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθούν μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι. Βασικό στοιχείο είναι ο προϋπολογισμός, ο οποίος εκπροσωπεί την οικονομική έκφραση των στόχων, των ενεργειών και των μέσων (πχ έσοδα, πωλήσεις, δαπάνες, κέρδη, διαθέσιμα, κεφάλαια). Ο λειτουργικός προγραμματισμός έχει ως λόγο ύπαρξης την υλοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού.

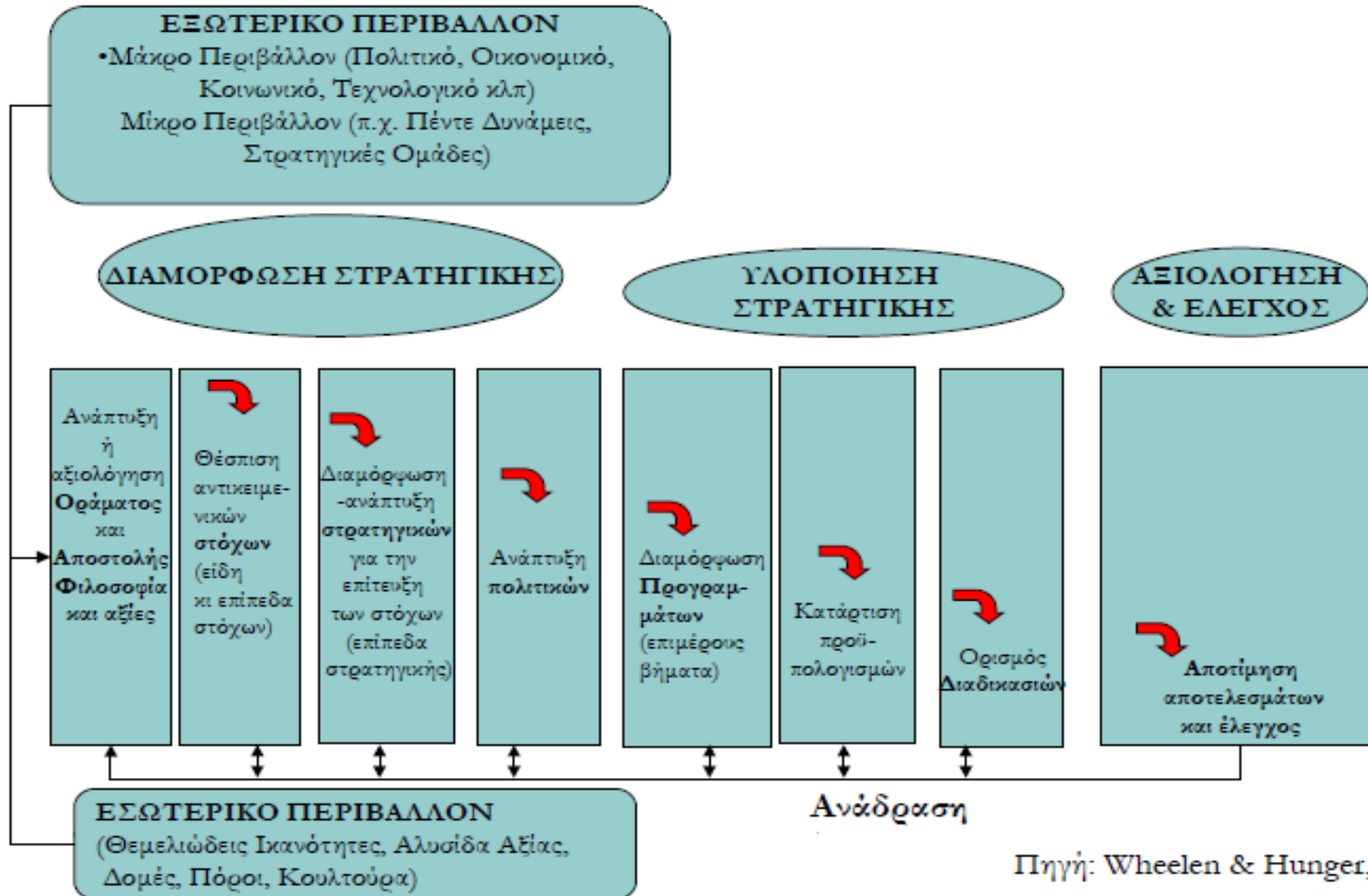


Σημασία προγραμματισμού

- Θέτει κατευθύνσεις
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της στον ανταγωνισμό
- Μειώνει την αβεβαιότητα
- Μπορεί να προσδώσει διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα



Στάδια προγραμματισμού

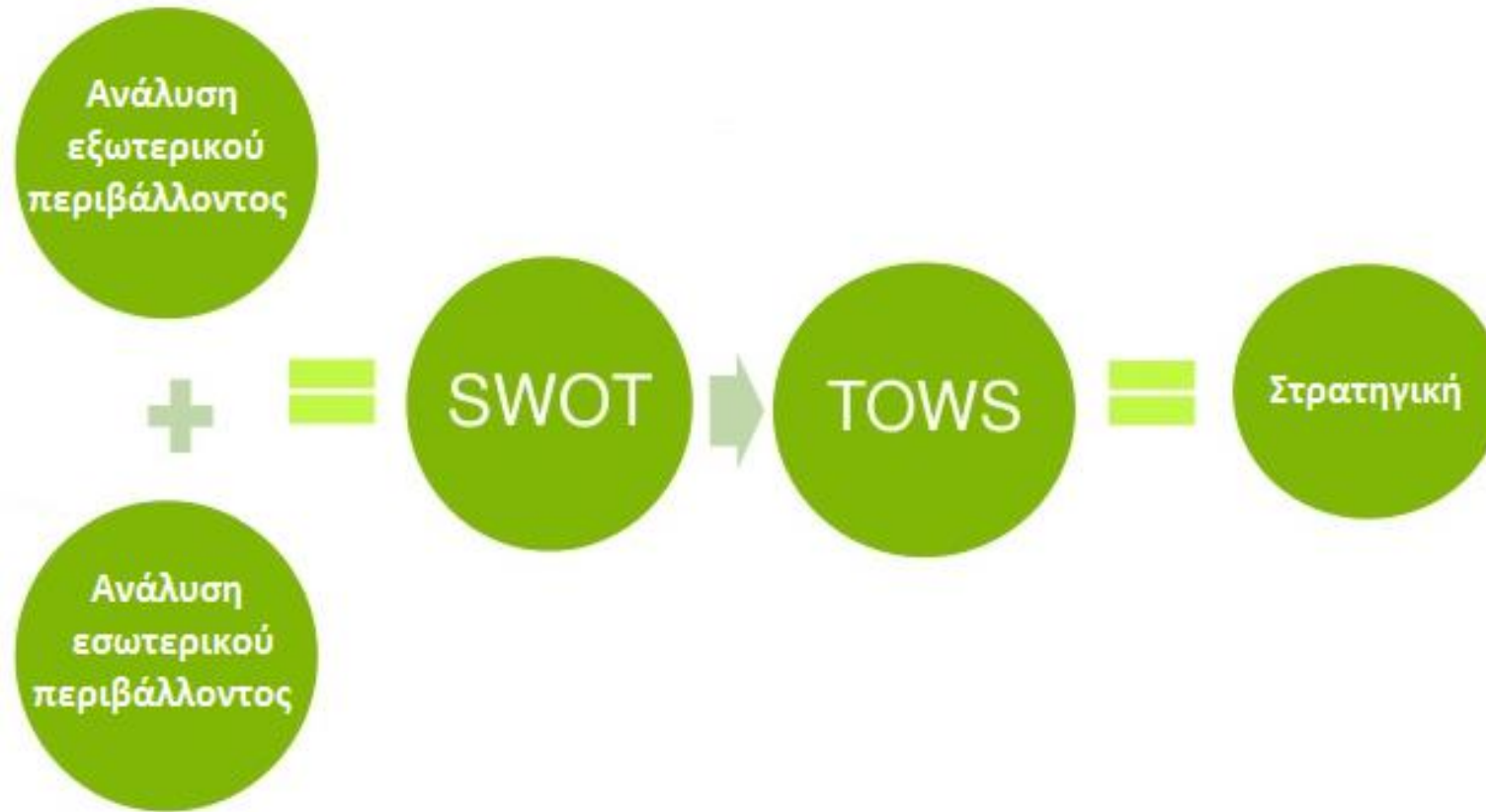


Στάδια

1. Ανάλυση περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Αξιολόγηση και έλεγχος



Εργαλεία ανάλυσης περιβάλλοντος



Ανάλυση περιβάλλοντος

Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση έχει δύο διαστάσεις:

- το εξωτερικό περιβάλλον
 - το ευρύτερο (μάκρο) περιβάλλον
 - το ανταγωνιστικό (μίκρο) περιβάλλον
- το εσωτερικό περιβάλλον
 - πόροι και ικανότητες της επιχείρησης



Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος, όπου η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Αποτελείται από:

- το ευρύτερο (μάκρο) περιβάλλον που επηρεάζει κάθε επιχείρηση
- το ανταγωνιστικό (μίκρο) περιβάλλον που επηρεάζει μόνο το συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση

Από την ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν πληροφορίες για:

- **Ευκαιρίες**, οποιαδήποτε ευνοϊκή συνθήκη στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης / οργάνωσης. Παράγοντες ή εξελίξεις που αν αξιοποιηθούν θα διευκολύνουν την υλοποίηση της στρατηγικής.
- **Απειλές**, οποιαδήποτε ανεπιθύμητη κατάσταση στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης / οργάνωσης που είναι δυνητικά ζημιογόνο για τη στρατηγική της - εμπόδια στην ομαλή πορεία υλοποίησης της στρατηγικής.



Ανάλυση εξωτερικού (μάκρο) περιβάλλοντος

- **Οικονομικό:** ΑΕΠ, επιτόκιο, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, ανεργία, μισθοί, τιμές, υποτίμηση/ανατίμηση νομίσματος, διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας
- **Πολιτικό-Νομικό:** Νόμοι, φορολογία, προστασία περιβάλλοντος, ειδικά κίνητρα, κανονισμοί εμπορίου, πολιτική σταθερότητα
- **Κοινωνικό:** Η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης, η στάση απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο
- **Δημογραφικό:** Το μέγεθος του πληθυσμού και ο ρυθμός αύξησής του, ο μ.ο. ζωής, η ηλικιακή δομή, το εθνικό μίγμα, η διανομή του εισοδήματος, οι δημογραφικές τάσεις
- **Τεχνολογικό:** Εθνικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, βιομηχανικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, προστασία ευρεσιτεχνιών, νέα προϊόντα, αυτοματισμοί
- **Παγκόσμιο:** Άνοιγμα νέων αγορών, αλλαγές στις υφιστάμενες αγορές, πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα ανά τον κόσμο, χαρακτηριστικά διεθνών αγορών, παγκόσμιες καταναλωτικές τάσεις, μόδα



Ανάλυση εξωτερικού (μίκρο) περιβάλλοντος

- **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:** Οικονομίες κλίμακας, απαιτήσεις σε κεφάλαια, διαφοροποίηση προϊόντος, πρόσβαση σε κανάλια διανομής, νομικοί περιορισμοί, φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις
- **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:** Αριθμός προμηθευτών, μέγεθος και σημασία του αγοραστή, βαθμός διαφοροποίησης προϊόντων του προμηθευτή, δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντων προμηθευτή, δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός
- **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:** Μέγεθος αγοραστή, αριθμός προμηθευτών, πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας, ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, χαρακτηριστικά του προϊόντος, κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω
- **Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα:** Ύπαρξη «κοντινών» υποκαταστάτων, επίδραση της τιμής, τάση καταναλωτών προς τα υποκατάστατα
- **Υφιστάμενος ανταγωνισμός:** Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, χαρακτηριστικά ανταγωνιστών, υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας, προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς, έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα, ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου



Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναφέρεται στους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος βασίζεται:

- Στη θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων της Επιχείρησης
- Στη θεώρηση της επιχείρησης ως Αλυσίδα Αξίας

Από την ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος εξάγονται πληροφορίες για:

- **Δυνάμεις**, ικανότητες που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους της
- **Αδυναμίες**, περιορισμοί, σφάλματα ή ελλείψεις στην οργάνωση που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων της. Μειονεκτήματα ή αδυναμίες σύμφωνα με την υπάρχουσα κατάσταση



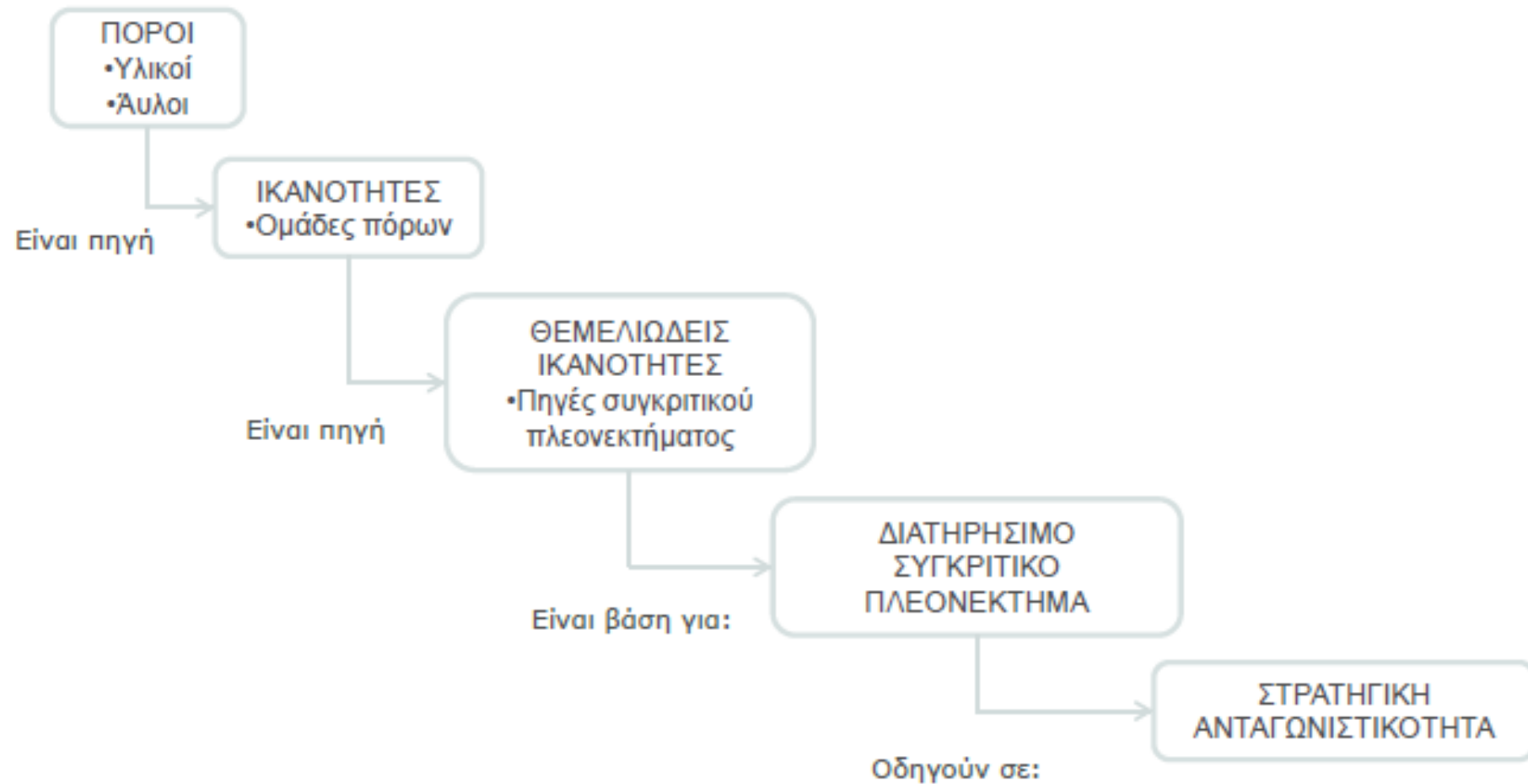
Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Υλικοί πόροι	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια
Φυσικοί πόροι	Η τοποθεσία του εργοστασίου και η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης
Άυλοι πόροι	Παραδείγματα
Ανθρώπινοι πόροι	Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφομοίωση των εργαζομένων της επιχείρησης
Οργανωτικοί πόροι	Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού
Τεχνολογικοί πόροι	Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα πιο πάνω
Πόροι καινοτομίας	Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη	Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις)



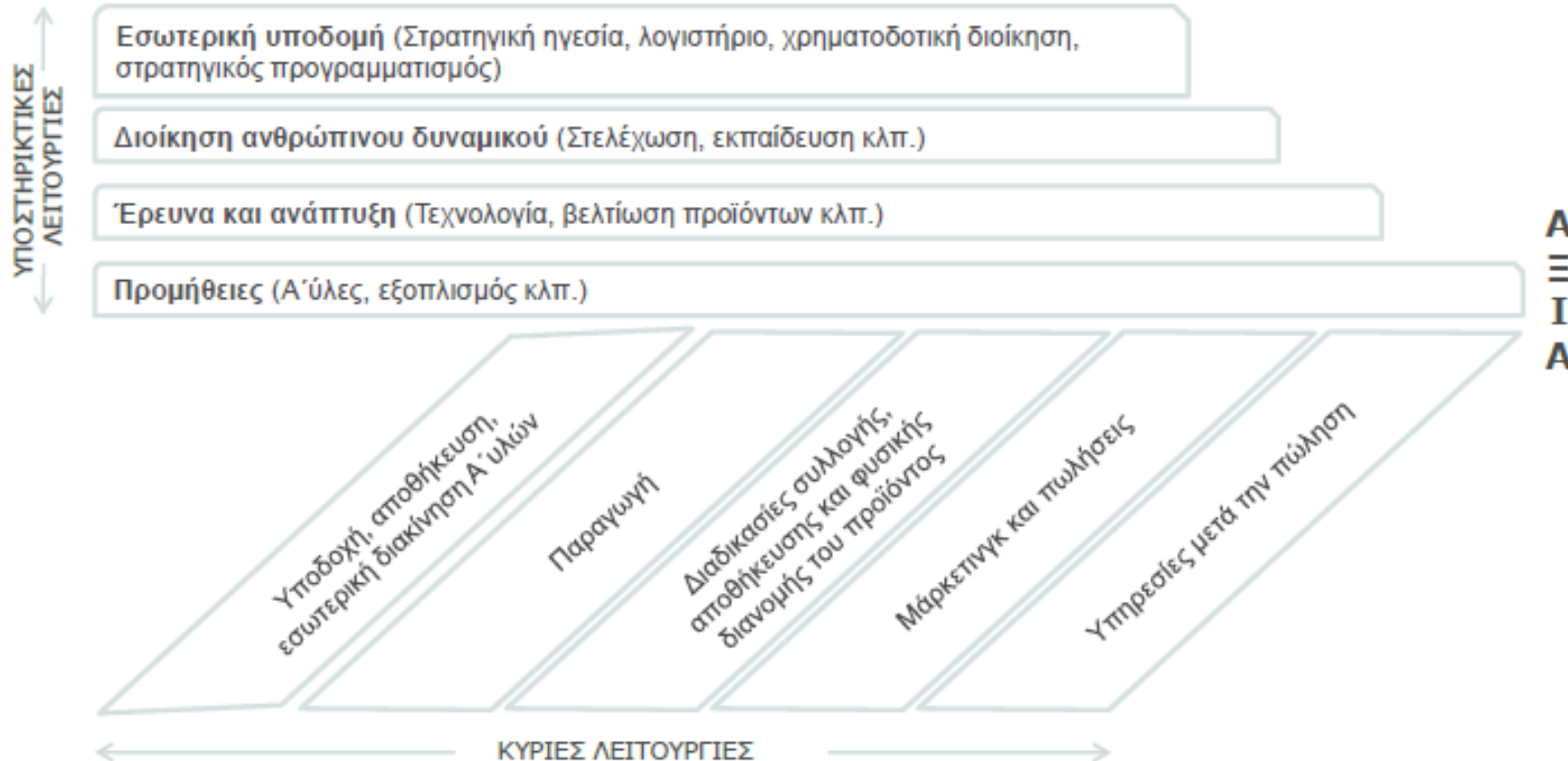
Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Θεωρία πόρων και ικανοτήτων



Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Αλυσίδα αξίας



Ανάλυση περιβάλλοντος **SWOT**

Strengths - Δυνατά σημεία

- Ευέλικτη στρατηγική
- Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση
- Πλεονεκτήματα κόστους
- Ισχυρό όνομα στην αγορά
- Ικανότητες στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων
- Ηγετική θέση στην αγορά
- Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση
- Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες
- Ισχυρή διαφήμιση
- Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους
- Οργανωτικά πλεονεκτήματα
- Υψηλού επιπέδου προσωπικό
- Καλή τοποθεσία
- Γνώσεις και τεχνογνωσία
- Πατέντες και πνευματικά δικαιώματα

Ουσιαστικά καταγράφουμε

- Τι είναι αυτό που κάνει καλά η επιχείρηση
- Το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα
- Τι προσφέρει που δεν προσφέρει κανείς άλλος
- Ποιο θεωρεί η αγορά το δυνατό της σημείο



Ανάλυση περιβάλλοντος **SWOT**

Weaknesses - Αδύνατα σημεία

- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
 - Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση
 - Κακή οικονομική διαχείριση
 - Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις και διαδικασίες παραγωγής
 - Μικρές ικανότητες διοίκησης
 - Κακή οργάνωση της επιχείρησης
 - Υψηλότερα κόστη έναντι των ανταγωνιστών
 - Χαμηλή κερδοφορία
 - Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητά η αγορά
 - Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης
 - Ρηχή γραμμή προϊόντων
 - Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ
 - Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης
 - Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες
 - Μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό
 - Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα (π.χ. αστοχίες στην παραγωγή, περιορισμένη γεωγραφική κάλυψη, προώθηση, άστοχη τιμολόγηση, κακή εξυπηρέτηση των πελατών κτλ)
- Ουσιαστικά καταγράφουμε**
- Τι είναι αυτό που δεν γίνεται σωστά
 - Σε ποια σημεία υστερεί έναντι του ανταγωνισμού
 - Τι θα πρέπει να αποφύγει, τι να βελτιώσει
 - Τι είναι αυτό που ζητάει η αγορά και δεν προσφέρει η επιχείρηση



Ανάλυση περιβάλλοντος **SWOT**

Opportunities - Ευκαιρίες

- Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς
- Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές
- Επέκταση της γραμμής προϊόντων
- Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα
- Καθετοποίηση δραστηριοτήτων
- Απόσπαση μεριδίων αγοράς από ανταγωνιστές
- Εξαγορά ανταγωνιστών
- Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές
- Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών
- Ευνοϊκές αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο
- Νέες υποδομές που δημιουργούνται (πχ. αυτοκινητόδρομοι, Βιοτεχνικές Περιοχές, κλπ)
- Επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (πχ. ΕΣΠΑ)
- Τα “κενά” στην αγορά τα οποία να μπορεί να τα καλύψει η επιχείρηση
- Η “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές
- Αλλαγές στις τάσεις, στις προτιμήσεις των καταναλωτών (πχ ευεξία, χορτοφαγία, χωρίς γλουτένη)
- Ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου)
- Νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (πχ. amazon, e-shop, eBay, κλπ.)
- Νέοι τρόποι δικτύωσης (πχ. blogs, facebook, twitter, κλπ.)
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής
- Τοπικά γεγονότα

Ουσιαστικά καταγράφουμε

- Τι θεωρείται δυναμική στο εξωτερικό μικρο και μακρο περιβάλλον και διερευνούμε την προοπτική της για άνοιγμα ευκαιριών.



Ανάλυση περιβάλλοντος **SWOT**

Threats - Απειλές

- Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση
- Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης
- Προσαρμοστικότητα του ανταγωνισμού στις νέες ευκαιρίες
- Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών
- Ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών
- Υπερβολική εξάρτηση από έναν Προμηθευτή
- Αύξηση των τιμών από τους Προμηθευτές
- Αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες
- Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κλπ.)
- Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (π.χ τρομοκρατία, αύξηση πετρελαίου, κλπ.)
- Χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα, μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων
- Μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες που επηρεάζουν τη ρευστότητα (πχ. αύξηση ακάλυπτων επιταγών, επισφάλειες, κλπ.)
- Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα
- Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη της αγοράς
- Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Αρνητικές νέες κρατικές ρυθμίσεις/ παρεμβάσεις
- Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών/προμηθευτών
- Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Δημογραφικές αλλαγές

Ουσιαστικά καταγράφουμε

- Τι θεωρείται κίνδυνος στο εξωτερικό μικρο και μακρο περιβάλλον και διερευνούμε τη δυναμική του για μετριάσμό ή εξάλειψη.

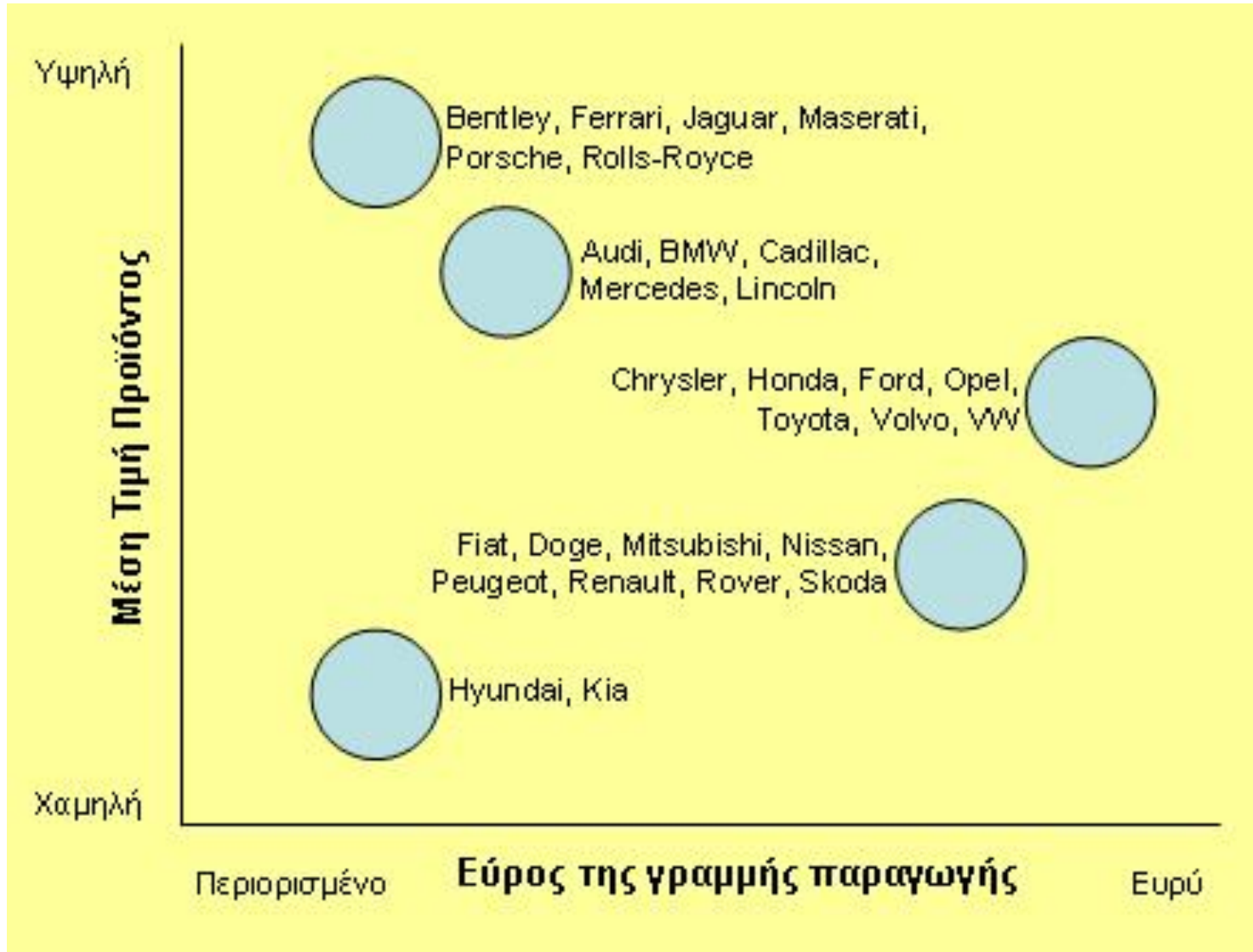


Ανάλυση περιβάλλοντος TOWS

Εξωτερικό περιβάλλον	Ευκαιρίες	Δυναμικές στρατηγικές (SO)	Στρατηγικές προσεγμένων προσαρμογών και βελτιώσεων (WO)
		Εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες	Βελτίωση των αδύνατων σημείων που εμποδίζουν την αξιοποίηση των ευκαιριών
	Απειλές	Επιφυλλακτικές στρατηγικές (ST)	Αμυντικές στρατηγικές (WT)
		Εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αποφευχθούν ή να μειωθούν οι απειλές	Αμυντικές τακτικές για να περιοριστούν τα αδύναμα σημεία και να αποφευχθούν οι απειλές
		Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
	Εσωτερικό περιβάλλον		



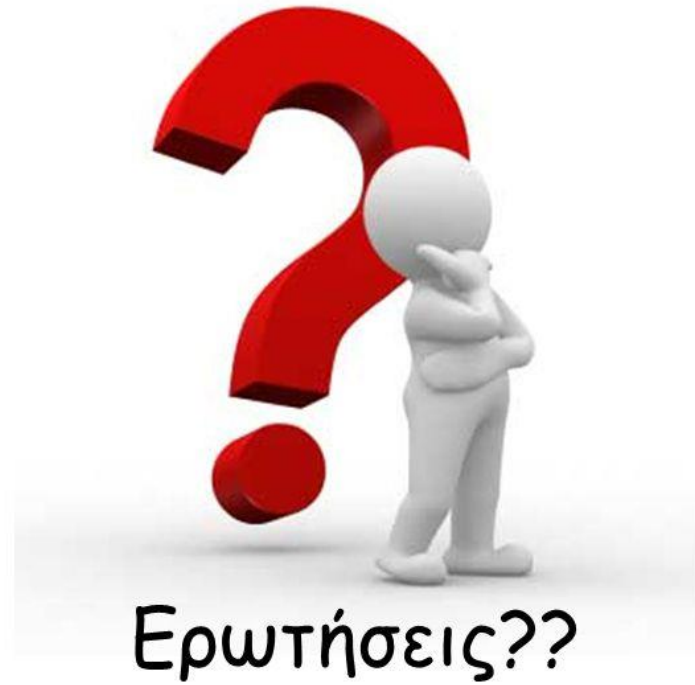
Στρατηγικές ομάδες



Χαρτογράφηση του ανταγωνισμού με βάση διάφορα κριτήρια



Ευχαριστώ για την προσοχή σας



Ερωτήσεις??





Το περιεχόμενο του μαθήματος διατίθεται με άδεια
Creative Commons εκτός και αν αναφέρεται διαφορετικά

