



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ,
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΗΓΕΣΙΑ

Management

Νάνσυ Μπουραντά
nbouranta@unipi.gr

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ (Planning)

διαδικασία καθορισμού στόχων, προσδιορισμού ενεργειών και ανάπτυξης σχεδίου δράσης για συγκεκριμένο χρόνο, ώστε να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα

Τι θα κάνω;

Πώς θα το κάνω;

Πότε θα το κάνω;

Τι πόρους θα χρειαστώ;



Οφέλη / Κριτική προγραμματισμού

Ο τυπικός προγραμματισμός ...

- συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- θέτει κατευθύνσεις
- μειώνει την αβεβαιότητα
- αποτελεί βάση αξιολόγησης της απόδοσης
- περιορίζει τις αλληλεπικαλυπτόμενες δραστηριότητες

Υποστηρίζεται ότι μπορεί να ...

- επιφέρει ακαμψία
- μειώσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομική δράση
- οδηγήσει από την επιτυχία (ασφάλεια) στην αποτυχία

(Robbins et al., 2017)

Όραμα (Vision)

αποτυπώνει τις φιλοδοξίες και τα όνειρα της επιχείρησης.
Απευθύνεται τόσο στη λογική όσο και στο συναίσθημα. Απεικονίζει την
αισιόδοξη άποψη του μέλλοντος της οργάνωσης.

Το όραμα θα πρέπει να είναι:

- Κατανοητό, περιεκτικό και επικεντρωμένο
- Ικανό να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους
- Επιθυμητό

*«Όραμα χωρίς δράση είναι απλά ένα όνειρο.
Δράση χωρίς όραμα είναι χάσιμο χρόνου.
Όραμα και Δράση μπορούν να αλλάξουν τον
κόσμο.» Nelson Mandela*

Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site:

<https://www.youtube.com/watch?v=yPQisRx0bbU>

και να παρακολουθήσουν ομιλία σχετικά με το πώς οι
μεγάλοι ηγέτες εμπνέουν δράση.

Παράδειγμα – Όραματος

ΕΛΛΑΙΣ



"Εργαζόμαστε κάθε μέρα για να δημιουργήσουμε ένα καλύτερο μέλλον. Βοηθάμε τους ανθρώπους να αισθάνονται καλά, να έχουν καλή εμφάνιση και να απολαμβάνουν όλο και περισσότερο τη ζωή τους με προϊόντα και υπηρεσίες οι οποίες είναι καλές για τους ίδιους και τους αγαπημένους τους. Θα εμπνέουμε τους ανθρώπους να κάνουν κάθε μέρα μικρές πράξεις οι οποίες όλες μαζί μπορούν να κάνουν τον κόσμο μας καλύτερο. Θα αναπτύσσουμε νέους τρόπους προσέγγισης της επιχειρηματικής μας δραστηριότητας, που θα μας επιτρέψουν να διπλασιάσουμε το μέγεθος της εταιρίας και ταυτόχρονα να μειώσουμε τις επιπτώσεις - από τις δραστηριότητές της - στο περιβάλλον"

(www.unilever.gr)

Αποστολή (Mission)

είναι το απώτερο σημείο των επιδιώξεων της επιχείρησης και σχετίζεται με το λόγο ύπαρξης της

Η αποστολή θα πρέπει να είναι:

- σαφής και απλή, όχι όμως υπεραπλουστευμένη
- μακροπρόθεσμη
- επικοινωνιακή
- ευέλικτη και ευπροσάρμοστη
- να εμπνέει αλλαγές



Η αποστολή θα πρέπει να απαντά:

- Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον;
- Ποιοι είναι οι στόχοι μας;
- Πώς θα μπορέσουμε να κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά

Η αποστολή διαμορφώνεται βάσει:

- της ιστορίας
- της ιδιοσυγκρασίας των ιδρυτών (ή ηγετικών στελεχών)
- των δυνατοτήτων
- των πόρων
- των ευκαιριών του περιβάλλοντος

Παράδειγμα - Αποστολής

Η αποστολή μας βασίζεται στην περαιτέρω ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου μας με έμφαση στην καινοτομία και τη διαφοροποίηση των προϊόντων μας, ώστε να καλύπτει ακόμα περισσότερο τα κύρια τμήματα της αγοράς, τις ανάγκες των καταναλωτών και τις διαφορετικές περιστάσεις κατανάλωσης.

Συνδυάζοντας την πλήρη αξιοποίηση των μαρκών μας με τη βέλτιστη παρουσία μας στα τελικά σημεία πώλησης, διασφαλίζουμε την προσφορά του σωστού προϊόντος, στη σωστή τιμή και στη σωστή στιγμή κατανάλωσης.

(<https://athenianbrewery.gr/>)

Άσκηση

Όραμα ή αποστολή

Facebook

«Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το Facebook για να παραμείνουν συνδεδεμένοι με τους φίλους και την οικογένειά τους, για να ανακαλύψουν τι συμβαίνει στον κόσμο και να μοιραστούν και να εκφράσουν ό,τι έχει σημασία για αυτούς»

Όραμα

Doctors Without Borders

«Να παρέχει αμερόληπτη ιατρική βοήθεια στα θύματα πολέμου, ασθενειών και φυσικών ή ανθρωπογενών καταστροφών, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η φυλή, η θρησκεία ή οι πολιτικές πεποιθήσεις»

Αποστολή

Tesla

«Να δημιουργήσουμε την πιο συναρπαστική εταιρεία αυτοκινήτων του 21ου αιώνα, οδηγώντας τη μετάβαση του κόσμου στα ηλεκτρικά οχήματα»

Όραμα

Microsoft

«Να βοηθήσουμε τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους»

Όραμα

Amazon

«Προσπαθούμε να προσφέρουμε στους πελάτες μας τις χαμηλότερες δυνατές τιμές, την καλύτερη διαθέσιμη επιλογή και τη μέγιστη ευκολία»

Αποστολή

IKEA

«Να δημιουργήσουμε μια καλύτερη καθημερινότητα για πολλούς ανθρώπους»

Όραμα

Αξίες - Πολιτικές

Αξίες (values) που είναι οι γενικές αρχές που οδηγούν τη στρατηγική σκέψη και δράση

Πολιτικές (policy) που είναι οι κανονισμοί – κανόνες που διέπουν τη λειτουργία του οργανισμού

- οδηγούν σε άμεσες αποφάσεις
- αποτελούν «δεδεικασμένο»
- διευκολύνουν την ανάθεση αρμοδιοτήτων
- διασφαλίζουν ότι όλες οι αποφάσεις είναι συμβατές με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης

Παράδειγματα

ΑΞΙΕΣ

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Αναγνώρισης αφοσίωσης και προσπάθειας των εργαζομένων

Εσωτερική στρατολόγηση σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις

Διαφάνεια

Δημοσιοποίηση στοιχείων και αποφάσεων στο διαδίκτυο

Ύπαρξη τριών τουλάχιστον προσφορών για όλες τις αγορές που υπερβαίνουν ένα συγκεκριμένο ύψος αξίας

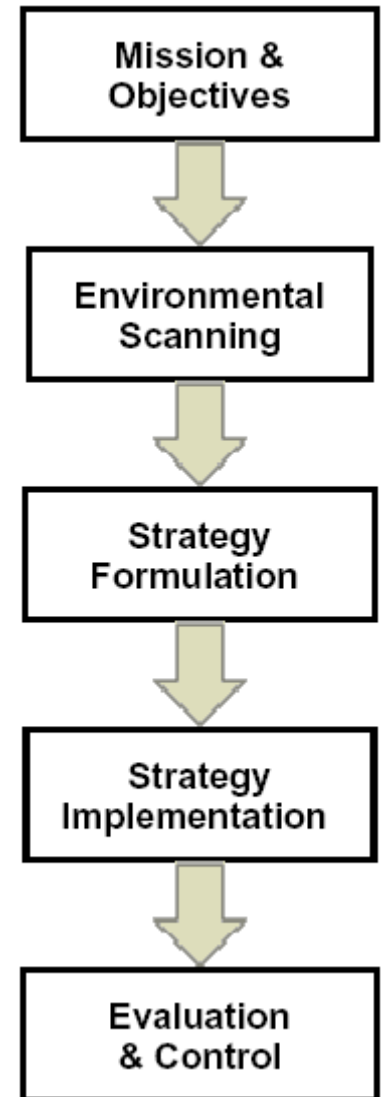
Ίση μεταχείριση πολιτών

Δράσεις πρόσβασης του συνόλου των πολιτών στις παρεχόμενες υπηρεσίες

Διαδικασία προγραμματισμού

Βήματα

- Διαμόρφωση οράματος και αποστολής
- Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
Μάκρο Περιβάλλον (PEST)
Μίκρο Περιβάλλον (5F-Porter, SWOT)
- Χάραξη στρατηγικής
- Επιλογή και Καθορισμός στόχων και σχεδίων δράσης
- Εφαρμογή στρατηγικής
- Αξιολόγηση και έλεγχος



Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται:

- στο **ευρύτερο-μάκρο** περιβάλλον
σε επίπεδο χώρας (Ανάλυση PEST-DG)

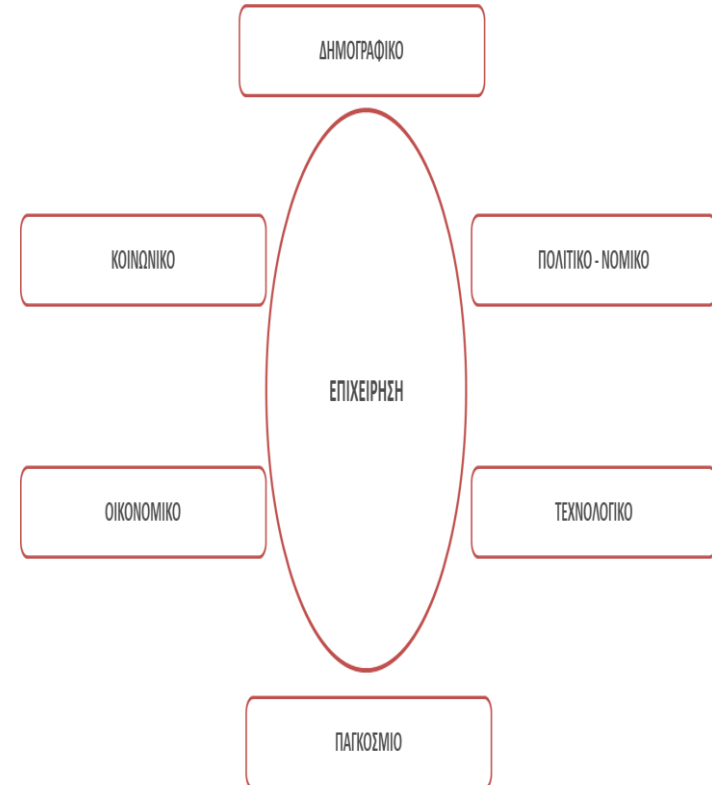
- στο **μίκρο-περιβάλλον**
σε επίπεδο κλάδου (Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter)

Ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον

Ανάλυση PEST-DG:

- Το πολιτικό-νομικό περιβάλλον (**P**olitical)
- Το οικονομικό περιβάλλον (**E**conomic)
- Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον (**S**ocial)
- Το τεχνολογικό περιβάλλον (**T**echnological)
- Το δημογραφικό περιβάλλον (**D**emographic)
- Το παγκόσμιο περιβάλλον (**G**lobal)

Παραλλαγές (SLEPT, STEEPLE, PESTILI κ.ά.)



Πολιτικό-νομικό περιβάλλον

- Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων
- Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος
- Φορολογία
- Ειδικά κίνητρα
- Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου
- Κυβερνητική σταθερότητα
- Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές
- Οικολογικές και περιβαλλοντικές ευαισθησίες
- Νομοθεσία της Ε.Ε.
- Ρυθμιστικές αρχές και διαδικασίες

Παράδειγμα

Κοινή Υπουργική Απόφαση Υπουργών Εσωτερικών-Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Επικρατείας, Οικονομίας και Οικονομικών και Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης
Αρ. Πρωτ. Υ1/Γ. Π. οικ. 81348 / 29-7-05

Αρθρο 3

Διαφήμιση σε έντυπα μέσα ενημέρωσης και σε υπηρεσίες της κοινωνίας της πληροφορίας
Η διαφήμιση στον τύπο και σε άλλα έντυπα μέσα περιορίζεται μόνο σε έντυπα που προορίζονται αποκλειστικά για τους επαγγελματίες του εμπορίου καπνού και σε έντυπα που τυπώνονται και εκδίδονται σε τρίτες χώρες, εφόσον η κοινοτική αγορά δεν είναι ο κύριος προορισμός των εντύπων αυτών.

Κάθε άλλη διαφήμιση στον τύπο και σε άλλα έντυπα μέσα απαγορεύεται.

Η διαφήμιση που δεν επιτρέπεται στον τύπο και σε άλλα έντυπα μέσα, δεν επιτρέπεται ούτε στις υπηρεσίες της κοινωνίας της πληροφορίας.

Αρθρο 4

Ραδιοφωνική διαφήμιση και χορηγία

Απαγορεύεται κάθε μορφή ραδιοφωνικής διαφήμισης των προϊόντων καπνού.

Τα ραδιοφωνικά προγράμματα δεν λαμβάνουν χορηγίες από επιχειρήσεις, η κύρια δραστηριότητα των οποίων είναι η παραγωγή ή πώληση προϊόντων καπνού.

Αρθρο 5

Χορηγία υπέρ εκδηλώσεων

Απαγορεύεται η χορηγία υπέρ εκδηλώσεων ή δραστηριοτήτων στις οποίες συμμετέχουν περισσότερα του ενός κράτη μέλη, ή οι οποίες διεξάγονται σε περισσότερα του ενός κράτη μέλη, ή έχουν με άλλο τρόπο διασυννοριακό αντίκτυπο.....

Οικονομικό περιβάλλον

- Ακαθάριστο εθνικό προϊόν (ΑΕΠ)
- Επιτόκιο
- Προσφορά χρήματος
- Πληθωριστικές τάσεις
- Ανεργίας
- Έλεγχοι μισθών και τιμών
- Υποτίμηση και ανατίμηση νομίσματος
- Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας
- Διάθεση εισοδήματος

Παράδειγμα

ΥΑ Α2-1710/2005 - ΦΕΚ Β'/632/12.5.2005

Καθορισμός ανωτάτων τιμών διάθεσης ορισμένων ειδών, που διατίθενται και προσφέρονται από ορισμένους χώρους και σημεία, περί των οποίων γίνεται αναφορά στο άρθρο 1 α της Αγορανομικής Διάταξης 14/1989.

Άρθρο 67β

Καθορισμός ανωτάτων τιμών διάθεσης ορισμένων ειδών που προσφέρονται από χώρους-σημεία, περί των οποίων γίνεται αναφορά στο άρθρο 1 α της παρούσας.

1. Καθορίζουμε ανώτατες τιμές διάθεσης των παρακάτω ειδών, που διατίθενται ή παρέχονται από τα μπαρ, κυλικεία, αναψυκτήρια κ.λπ. που εμπίπτουν στους χώρους-σημεία, που κατονομάζονται στο άρθρο 1α της παρούσας, ως ακολούθως.

α) Εμφιαλωμένα νερά (εγχώρια ή μη) σε συσκευασία των 500 ML μέχρι 0,50 ευρώ μαζί με τον Φ.Π.Α.

β) Τοστ με ζαμπόν και τυρί, μέχρι 1,50 ευρώ μαζί με τον Φ.Π.Α.

γ) Σάντουιτς με ζαμπόν και τυρί, μέχρι 1,50 ευρώ μαζί με τον Φ.Π.Α.

δ) Καφές σε ρόφημα μονός «Ελληνικός», μέχρι 1,50 ευρώ μαζί με τον Φ.Π.Α.

ε) Καφές σε ρόφημα μονός φίλτρου «Γαλλικός», μέχρι 1,50 ευρώ μαζί με τον Φ.Π.Α.

στ) Καφές σε ρόφημα μονός «Εσπρέσσο» μέχρι 1,50 ευρώ μαζί με τον Φ.Π.Α.

ζ) Καφές σε ρόφημα μονός στιγμιαίος (νεσκαφέ φραπέ κ.λπ.), μέχρι 1,50 ευρώ μαζί με τον Φ.Π.Α.

η) Τσάι σε ρόφημα, μέχρι 1,50 ευρώ μαζί με τον Φ.Π.Α.

Προκειμένου για τους ανωτέρω καφέδες, οι ανώτατες τιμές διάθεσης αυτών ισχύουν ακόμη και αν αυτοί προσφέρονται με προσθήκη γάλακτος.

Οι ανωτέρω ανώτατες τιμές αφορούν ορθίους πελάτες και όχι πελάτες καθήμενους, προς τους οποίους παρέχονται υπηρεσίες (παραγγελίες για σερβίρισμα από σερβιτόρους).

.....

Κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον

- Αλλαγές στον τρόπο ζωής
- Καταναλωτισμός
- Θέση της γυναίκας στην εργασία
- Επίπεδο μόρφωσης καταναλωτών
- Στάση των καταναλωτών απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο
- Καριέρα
- Δραστηριοποίηση των καταναλωτών
- Μετακίνηση του πληθυσμού
- Επίδραση των μέσων ενημέρωσης
- Νομοθετικές αλλαγές που άπτονται κοινωνικών παραγόντων
- Διαφήμιση και δημοσιότητα
- Επίδραση της μόδας και των προβαλλόμενων προτύπων

Παράδειγμα

Εστιατόρια γρήγορης εστίασης

(burger, pizza, snack-sandwich και σουβλάκι)

- επιτάχυνση του ρυθμού ζωής στα μεγάλα αστικά κέντρα
- είσοδος της γυναίκας στην αγορά εργασίας
- οικονομική λύση εξόδου για το σύνολο των μελών της οικογένειας
- αριθμός μελών οικογένειας (μονογονιακές) ή νοικοκυριών
- τάση των καταναλωτών να περνούν όλο και περισσότερο χρόνο εκτός σπιτιού
- τάση για πολυεθνική κουζίνα στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης

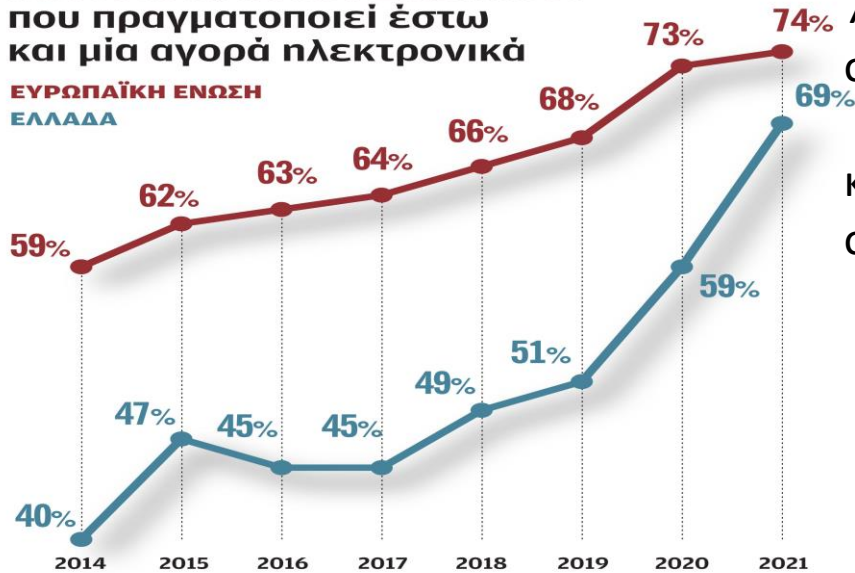
Τεχνολογικό περιβάλλον

- Εθνική δαπάνη και έρευνα και ανάπτυξη
- Δαπάνη του κλάδου για έρευνα και ανάπτυξη
- Προστασία ευρεσιτεχνιών
- Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά
- Τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας
- Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό
- Ωρίμανση μιας τεχνολογίας
- Νομοθετικό πλαίσιο γύρω από την τεχνολογία
- Ικανότητα καινοτομίας
- Πρόσβαση σε τεχνολογία, δικαιοχρησία και πατέντες

Παράδειγμα

Ποσοστό χρηστών Διαδικτύου που πραγματοποιεί έστω και μία αγορά ηλεκτρονικά

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΕΛΛΑΔΑ



ΠΗΓΗ: Eurostat

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ

<https://www.kathimerini.gr/economy/561702388/perissoteres-oi-agores-meso-internet-to-2021/>

7,8 εκατ. Έλληνες βρίσκονται συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο

κάθε πολίτη χρησιμοποιεί κατά μέσο όρο 2,8 συσκευές για να συνδεθεί

https://www.businessdaily.gr/tehnologia/27601_aprosmeni-ektinaxi-tis-hrisis-toy-internet-stin-ellada

Οι μεγαλύτερες ηλικίες συμπεριλαμβάνονται πλέον ενεργά στον "digital world"



Πηγή: Focus Bari, Πανελλήνια Έρευνα FOCUS ON TECH LIFE
Κοινό: 13-74 ετών, Σύνολο Ελλάδος

Δημογραφικό περιβάλλον

- Μέγεθος πληθυσμού
- Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού
- Εθνικό μίγμα
- Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία
- Ρυθμός γεννήσεων
- Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής

Παράδειγμα

«Γερνάει» η Ελλάδα



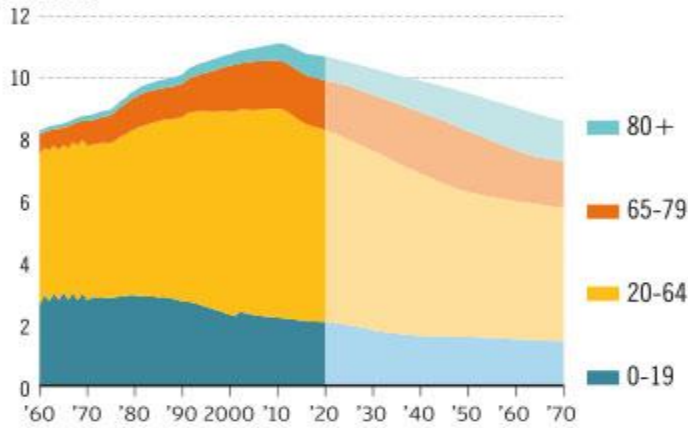
Κατά κεφαλήν διαθέσιμο εισόδημα νοικοκυριών (2018)



Κατανάλωση κατά κεφαλήν (2018)



Ηλικιακή δομή του πληθυσμού, ηλικιακές ομάδες (ΣΕ ΕΚΑΤ.)



Παγκόσμιο περιβάλλον

- Νέες διεθνείς αγορές
- Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν
- Διεθνή πολιτικά δρώμενα
- Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών

Παραδείγματα

Αυγούστου 2014: Η Ρωσία επέβαλε εμπάργκο σε ευρωπαϊκά προϊόντα (φρούτα, λαχανικά, γαλακτοκομικά προϊόντα και κρέας) ως αντίμετρο για τις δυτικές κυρώσεις που εγκρίθηκαν εναντίον της λόγω των χειρισμών της στην κρίση της Ουκρανίας

11 Μαρτίου 2011: σεισμός, στη βορειανατολική Ιαπωνία, μεγέθους 9,0 βαθμών της κλίμακας Ρίχτερ. Ο σεισμός προκάλεσε τσουνάμι σε πολλές περιοχές της χώρας. Μέσα σε λίγα λεπτά ο DAX έχασε 1,2% (Γερμανία), ο Hang Seng σημείωσε πτώση κατά 1,8% (Χονγκ Κονγκ), ενώ ο δείκτης Kospi (Νότιας Κορέας) σημείωσε πτώση κατά 1,3%.

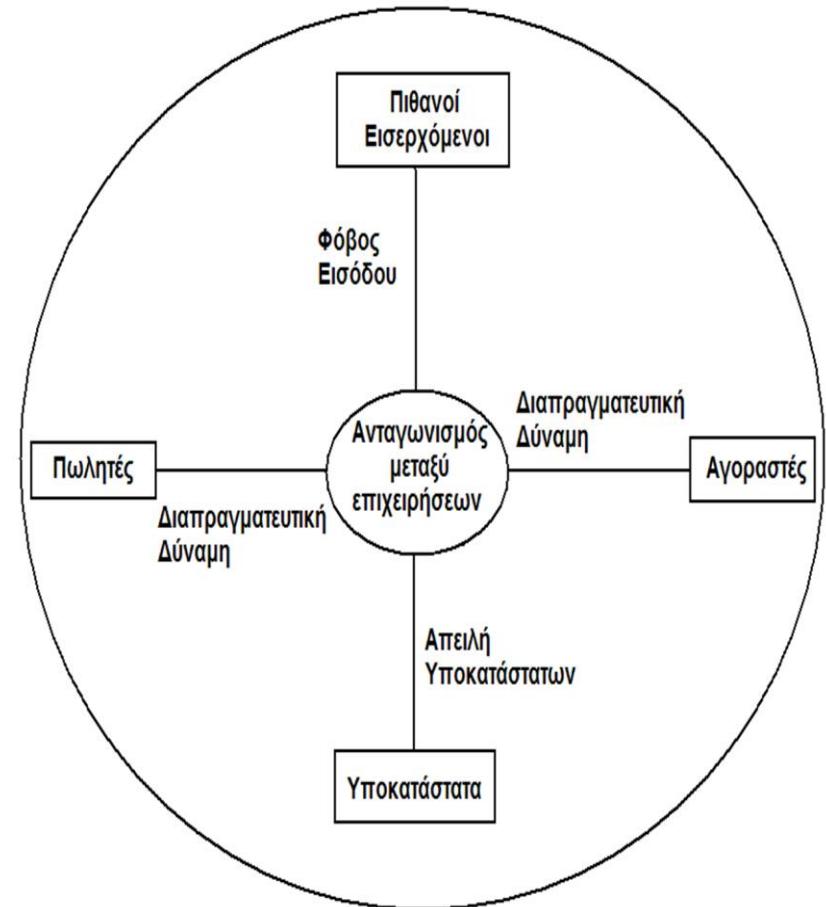
Ο πανευρωπαϊκός δείκτης Eurostoxx 600 έκλεισε στις 275 μονάδες καταγράφοντας απώλειες 0,74% , ενώ ο βιομηχανικός Ντάου Τζόουνς έπεσε 0,2% στις 11.970 μονάδες.

<https://el.wikipedia.org>

Μίκρο-περιβάλλον

Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter

- Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Υφιστάμενος ανταγωνισμός



Porter (1979, 1980)

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Νομικοί περιορισμοί
- Κόστη αλλαγής του πελάτη
- Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις
- Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και τεχνογνωσία

Οικονομίες κλίμακας (economies of scale): αναφέρεται στη μείωση του κατά μονάδα κόστους παραγωγής με την αύξηση της παραγόμενης ποσότητας ενός προϊόντος

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

- Αριθμός των προμηθευτών
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
- Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

- Μέγεθος του αγοραστή
- Αριθμός των προμηθευτών
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

- Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων
- Επίδραση της τιμής
- Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Υποκατάστατα προϊόντα (substitute products):
είναι ένα προϊόν που μπορεί να ικανοποιήσει την
ίδια ανάγκη με ένα άλλο.
Η αύξηση της τιμής του ενός, οδηγεί σε αύξηση
της ζήτησης του άλλου.

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

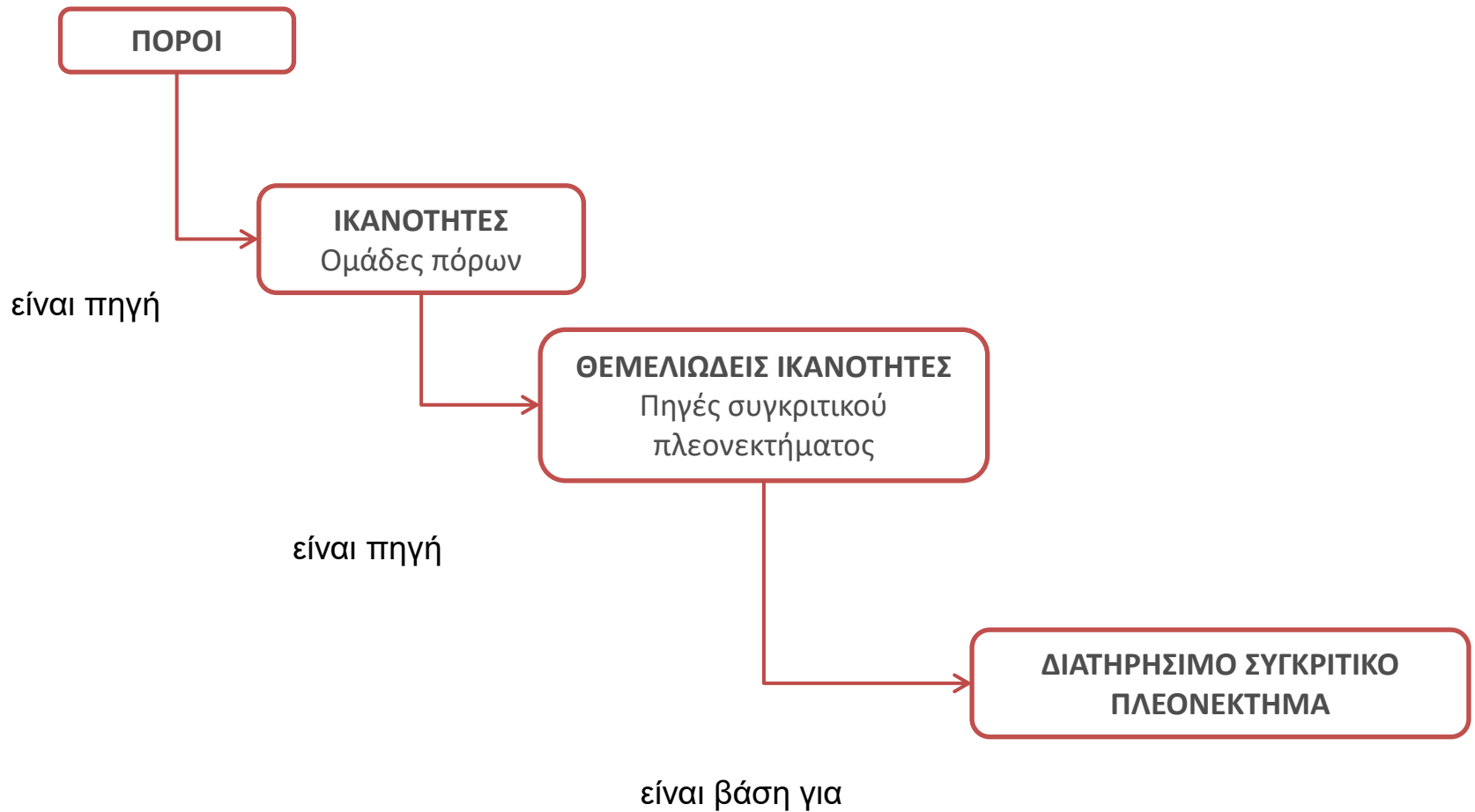
Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναφέρεται στους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης, καθώς και στον τρόπο που τους χρησιμοποιεί

Βασίζεται:

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

Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων



Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης - Πόροι

Οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει μια επιχείρηση είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση διαθέτει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage).

Οι πόροι διακρίνονται σε:

- υλικούς (πχ. μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις, καταστήματα)
- άυλους (πχ. επωνυμία, πελατεία, συμμαχίες & συνεργασίες)
- ανθρώπινους (πχ. εξειδίκευση, ομαδικότητα, προθυμία εξυπηρέτησης, εκπαίδευση & ανάπτυξη)
- συστήματα (πχ. προγραμματισμός και έλεγχος παραγωγής, οργάνωση προσωπικού)

Οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες;

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης – Ικανότητες 1/2

Οι ικανότητες διακρίνονται σε:

- οριακές (threshold competences – capabilities)
τις έχουν και οι ανταγωνιστές ή μπορούν εύκολα να τις αποκτήσουν
(νέου τύπου μηχανήματα παραγωγής)
- θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες (core competences)
Δεν τις διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις
αποκτήσουν
(ομαδικότητα, εργασιακό κλίμα, εργασιακή αφοσίωση και δέσμευση)

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης – Ικανότητες 2/2

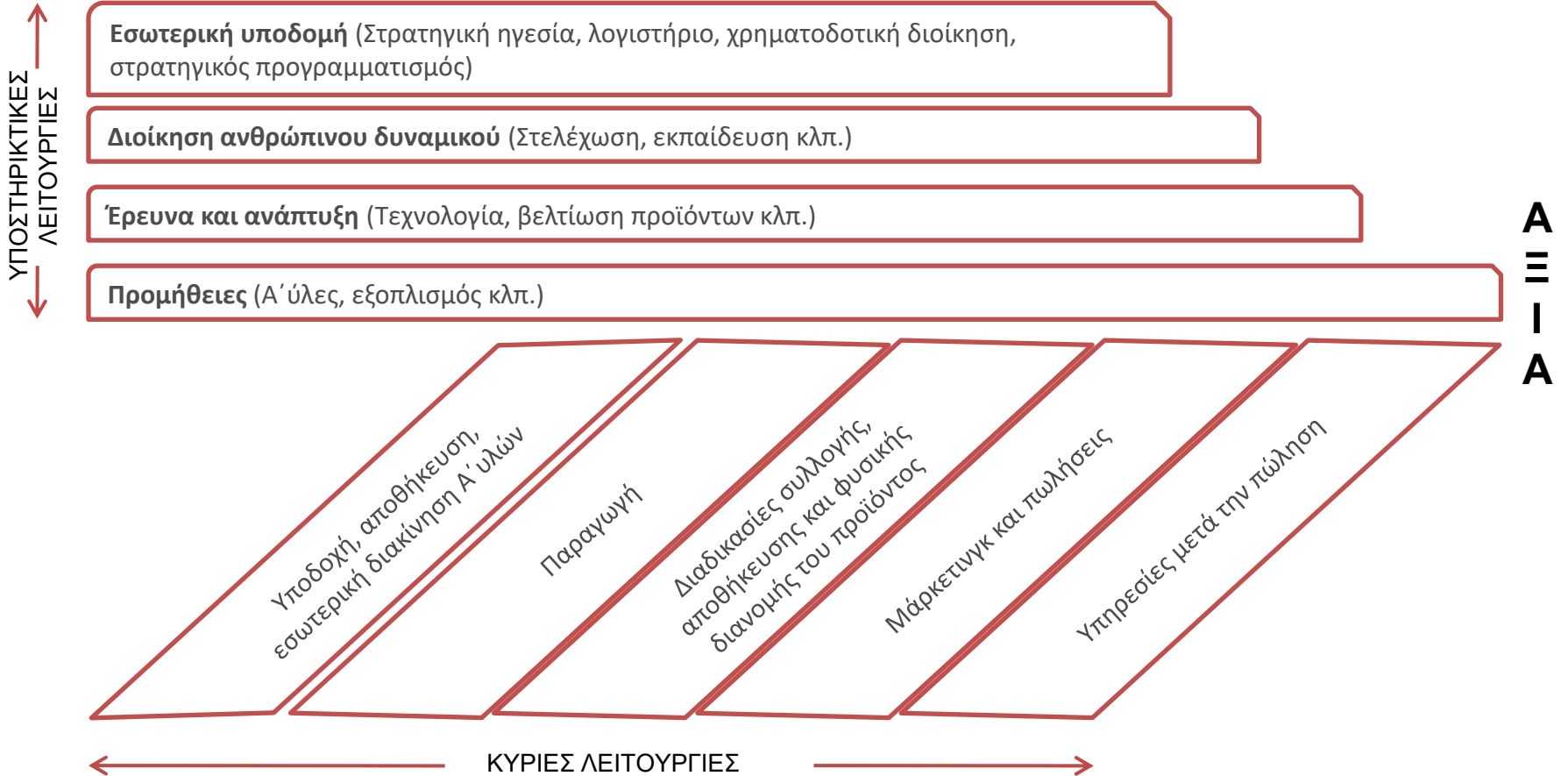
	Πόροι	Ικανότητες
Οριακές Δυνατότητες	Οριακοί πόροι Υλικοί Άυλοι	Οριακές Ικανότητες
Δυνατότητες για Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Μοναδικοί Πόροι Υλικοί Άυλοι	Μοναδικές Ικανότητες

Χαρακτηριστικά θεμελιωδών ικανοτήτων

- συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό στην αξία, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης
- προσφέρουν διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού
- παρέχουν τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές
- είναι μακρόβιες
- συνήθως δεν έχουν να κάνουν με ένα συγκεκριμένο προϊόν
- είναι περιορισμένες σε αριθμό
- παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για την στρατηγική
- αποτελούν τη βασική πηγή κερδοφορίας της επιχείρησης

(Παπαδάκης, 2012)

Αλυσίδα Αξίας



(Porter, 1985)

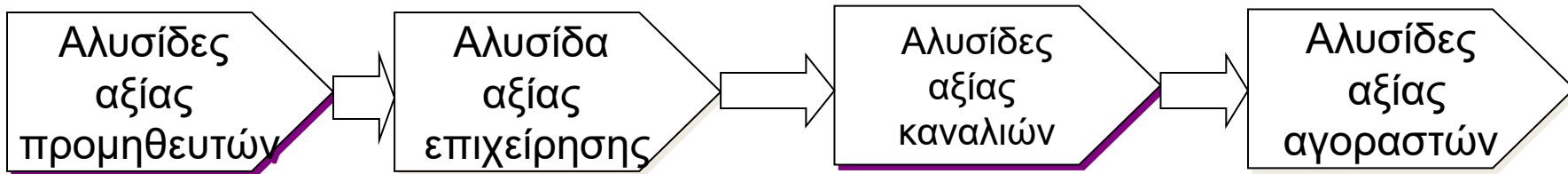
Κύριες λειτουργίες

- Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics). Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
- Λειτουργίες παραγωγής (Operations). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics). Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Αν εστιάζουμε σε υλικά αγαθά, τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα κλπ. Αν εστιάζουμε σε υπηρεσίες, τότε πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες έχει ο καταναλωτής πρόσβαση στην υπηρεσία.
- Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κλπ.
- Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, μετά την πώληση.

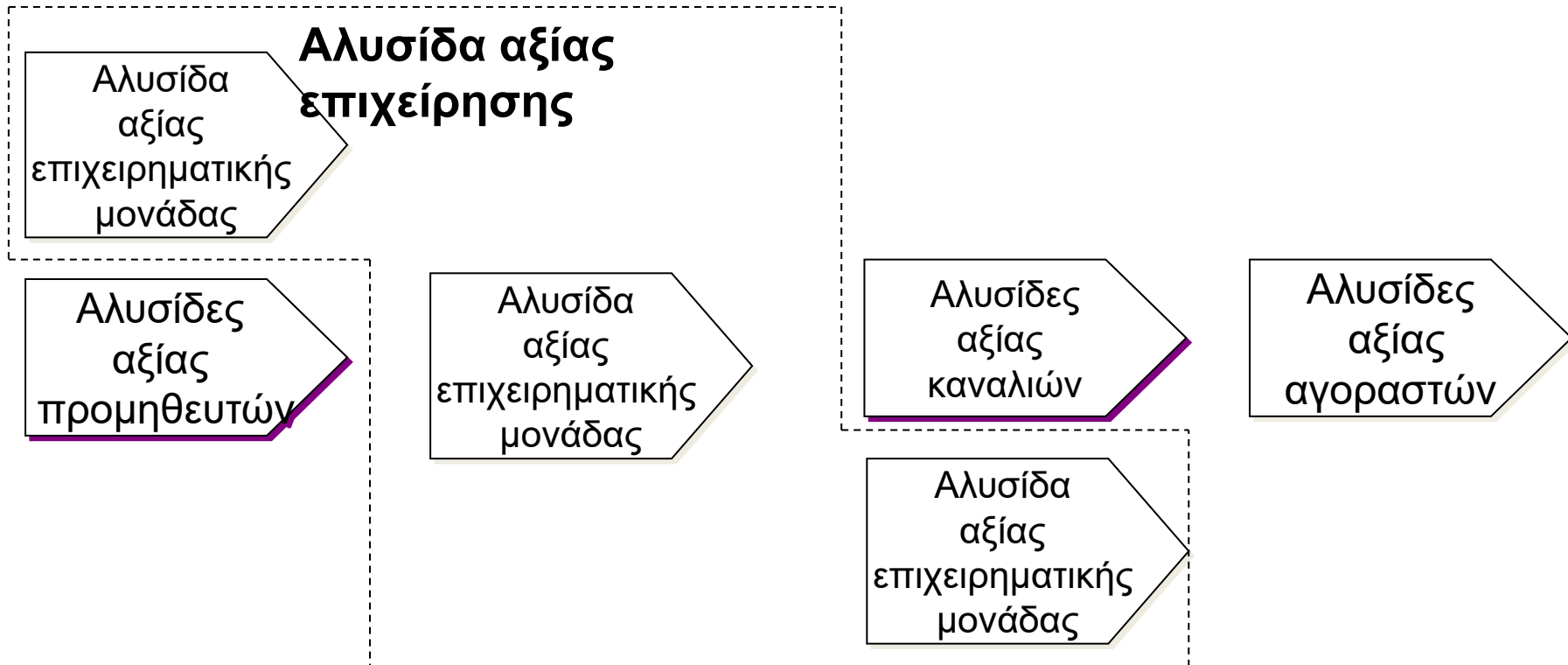
Υποστηρικτικές λειτουργίες

- Προμήθειες – Αγορές (Procurement). Δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία, όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κλπ. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολο της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.
- Έρευνα και Ανάπτυξη (Technology). Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία, και τεχνογνωσία σε κάποιο βαθμό.
- Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων (Human Resource Management). Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.
- Εσωτερική Υποδομή (Firm Infrastructure). Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής – στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

Σύστημα Αξίας



Διαφοροποιημένη επιχείρηση



SWOT Ανάλυση

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

S TRENGTH (πλεονεκτήματα)	W EAKNESS (μειονεκτήματα)
O PPORTUNITIES (Ευκαιρίες)	T HREATS (Απειλές)

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

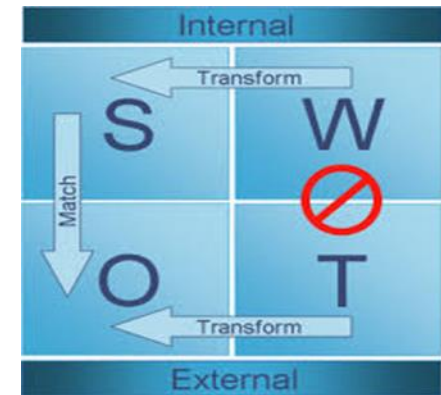
ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

+ Δυνατά σημεία οργανισμού

- Καλαίσθητες εγκαταστάσεις
- Εύκολη πρόσβαση
- Έμπειρο προσωπικό
- Διαφοροποιημένο προϊόν
- Γνωστό brand name
- Παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών

-Αδυναμίες οργανισμού

- Ανεπαρκές προσωπικό
- Ανεπαρκές δίκτυο εξυπηρέτησης πελατών
- Επικάλυψη αρμοδιοτήτων μεταξύ τμημάτων
- Υψηλό κόστος παραγωγής
- Πολύ-επίπεδη ιεραρχική δομή



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Ευκαιρίες περιβάλλοντος

- Συνεργασία με οργανισμούς του εξωτερικού
- Νέες τεχνολογίες πληροφορικής
- Ένταξη σε ευρωπαϊκά προγράμματα
- Προσέγγιση νέων αγορών
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων

Απειλές περιβάλλοντος

- Διείσδυση νέων επιχειρήσεων
- Ασταθές πολιτικό περιβάλλον
- Ασταθές νομικό περιβάλλον
- Συρρίκνωση της αγοραστικής δύναμης της ομάδας στόχου
- Αλλαγές στις καταναλωτικές προτιμήσεις



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 1/2

Δυνατά σημεία

- Ισχυρή φήμη λόγω πολύχρονης παρουσίας
- Σχέση εμπιστοσύνη με τους πελάτες
- Πολύ καλής ποιότητας ελαιόλαδο και σταθερότητα στη γεύση
- Σχέση εμπιστοσύνης με τους παραγωγούς
- Σημαντικό μερίδιο αγοράς
- Ισχυρή διαφημιστική καμπάνια
- Χαμηλό κόστος παραγωγής
- Ανήκει στον όμιλο UNILEVER

Αδύνατα σημεία

- Διαθέτει το ελαιόλαδό της μόνο σε supermarket και μπακάλικά, (HO.RE.CA.)
- Το εργοστάσιο βρίσκεται σε κατοικημένη περιοχή

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 2/2



Ευκαιρίες

- Διατροφική αξία του ελαιόλαδου, ως αναπόσπαστο μέρος της μεσογειακής διατροφής
- Προοπτικές ανάπτυξης της εξαγωγικής δραστηριότητας του τυποποιημένου ελαιολάδου της

Απειλές

- Η διεύρυνση των μεριδίων ανταγωνιστριών χωρών στην παγκόσμια αγορά ελαιόλαδου
- Η είσοδος στην αγορά τυποποιημένου ελαιόλαδου ιδιωτικής ετικέτας
- Η διακίνηση χύμα ελαιόλαδου
- Η επιδείνωση της οικονομικής κρίσης
- Οι απρόσμενες και μη ελεγχόμενες καιρικές συνθήκες

Αξιολόγηση τεχνικής

Μειονεκτήματα SWOT ανάλυσης

- Προβλήματα ετικετοποίησης
- Αριθμός θεμάτων
- Έλλειψη ιεράρχησης θεμάτων
- Εσωτερικές διαφωνίες
- Επαλήθευση των δηλωθέντων
- Όχι πολυεπίπεδη ανάλυση

Πλεονεκτήματα SWOT ανάλυσης

- Απλή στη χρήση της
- Συμβάλλει στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης
- Οργάνωση γνωστών πληροφοριών
- Εντοπισμός τυχών διαφωνιών
- Διατμηματική συνεργασία



Χαρακτηριστικά στόχων

στόχος (goal) ορίζεται η κατάσταση στην οποία επιθυμεί να βρίσκεται το άτομο, μια ομάδα, η επιχείρηση ή τμήμα αυτής στο μέλλον

Χαρακτηριστικά στόχων S.M.A.R.T.E.R

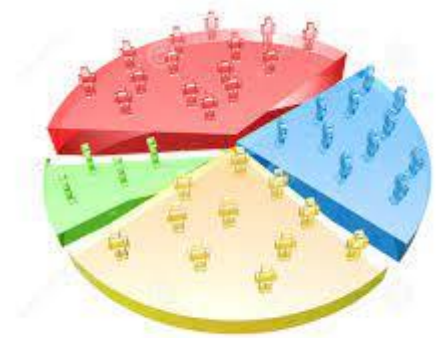
- Συγκεκριμένος (**S**pecific)
- Μετρήσιμος (**M**easurable)
- Αποδεκτός (**A**cceptable)
- Ρεαλιστικός (**R**ealistic or **R**elevant)
- Χρονικά ορισμένος (**T**imely)
- Προκλητικοί (**E**njoyable)
- Δεκτικοί σε αλλαγές (**R**eevaluated)

S	Specific
M	Measurable
A	Acceptable
R	Realistic
T	Timely
E	Enjoyable
R	Reevaluated

Καθορισμός στόχων

Οι στόχοι αφορούν θέματα όπως:

- ρυθμός ανάπτυξης
- μερίδιο αγοράς
- επέκταση σε νέες αγορές
- εισαγωγή νέων προϊόντων
- προγράμματα περικοπής του κόστους
- απομάκρυνση ανταγωνιστών από την αγορά
- βελτίωση ικανοποίησης πελατών



Μερίδιο αγοράς
(Market Share): μονάδες
προϊόντος (ή υπηρεσίας)
που πωλούνται από την
εταιρεία στην αγορά /
Σύνολο μονάδων
προϊόντος που
πωλούνται στην αγορά

Παράγοντες επηρεασμού στόχων

- Εξωτερικό περιβάλλον (νομοθεσία, ανταγωνιστές, κλπ.)
- Ομάδες ειδικών συμφερόντων
- Σύστημα αξιών ανώτατων στελεχών
- Πόροι – ικανότητες επιχείρησης
- Εταιρική κουλτούρα
- Σχέσης δύναμης μεταξύ των στελεχών

Τυπολογία στόχων ανάλογα με το εύρος

- **Στρατηγικοί (Strategic goals):** είναι γενικοί, αφορούν όλη την επιχείρηση και καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση.

πχ. Επέκταση των δραστηριοτήτων παραγωγής της επιχείρησης στα Βαλκάνια

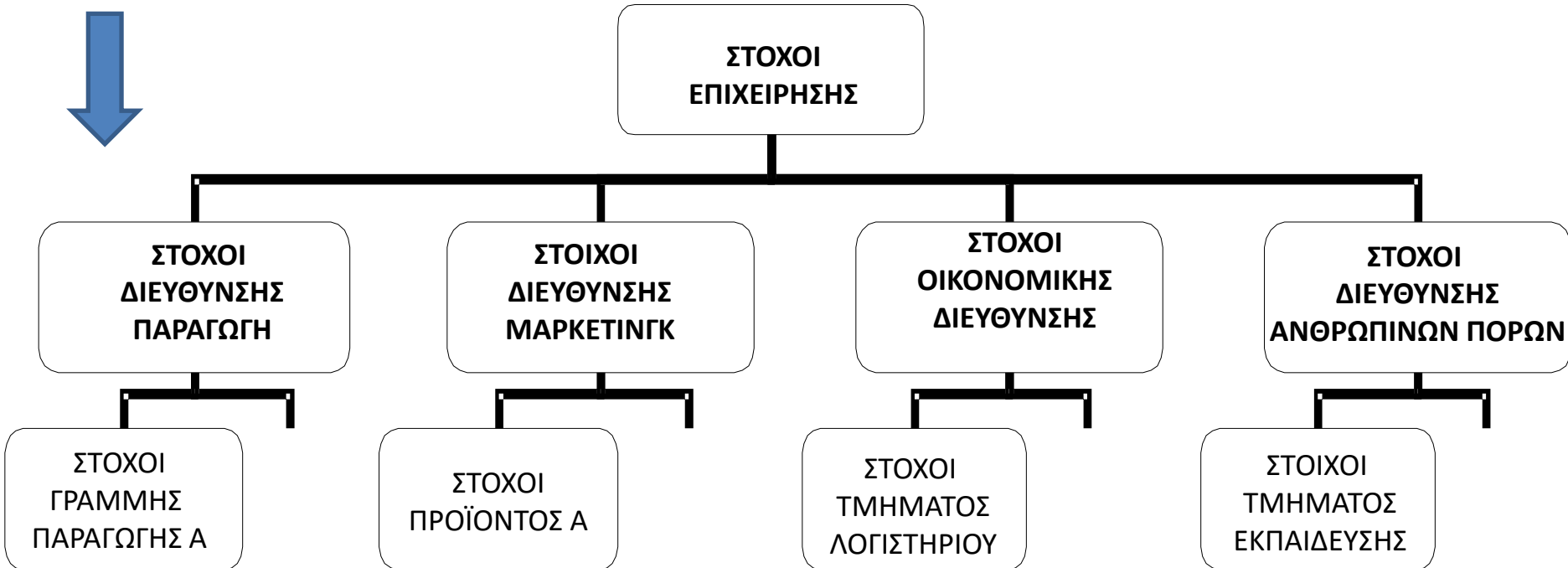
- **Τακτικοί (Tactical goals):** αφορούν την κάθε μια λειτουργία της επιχείρησης και καθορίζονται από τους υπευθύνους αυτών των λειτουργιών (μεσαίο επίπεδο διοίκησης). Αποτελούν υπο-στόχους των στρατηγικών στόχων.

πχ. Εντοπισμός ευκαιριών για αγορά εργοστασίου

- **Λειτουργικοί (Operational goals):** αφορούν συγκεκριμένα τμήματα της κάθε λειτουργίας ή επί μέρους εργασίες, είναι πολύ συγκεκριμένοι, καθορίζονται από την κατώτερη διοίκηση και αποτελούν υπο-στόχους των τακτικών στόχων.

πχ. Κλείσιμο συμφωνίας και καθορισμός των όρων εξαγοράς

Στόχοι σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο



Παραδοσιακή στοχοθεσία: οι στόχοι αποφασίζονται από τα ανώτατα στελέχη και διαβάζονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα για υλοποίηση (means and ends chain)

Παράδειγμα 1/2

Στρατηγικός στόχος ΥΠΟΙΟ

- Αντιμετώπιση της φοροδιαφυγής

Επιχειρησιακοί στόχοι (γενικής δ/νσης)

- Καθιέρωση σταθερού φορολογικού συστήματος
- Μείωση της παραβατικότητας της φορολογικής νομοθεσίας
- Αύξηση της οικειοθελούς συμμόρφωσης των φορολογουμένων
- Αύξηση του ποσοστού ορθής και ομοιόμορφης εφαρμογής της φορολογικής νομοθεσίας

Παράδειγμα 2/2

Επιμέρους στόχοι (Διεύθυνση ΦΠΑ)

- Μεγιστοποίηση του βαθμού ενσωμάτωσης της κοινοτικής στην εθνική νομοθεσία
- Μείωση της φοροδιαφυγής στον ΦΠΑ εγχώριων και ενδοκοινοτικών συναλλαγών
- Αύξηση του ποσοστού οικειοθελούς συμμόρφωσης των φορολογουμένων στις διατάξεις ΦΠΑ
- **Αύξηση των εσόδων από το ΦΠΑ**

Δείκτης Μέτρησης

- Ποσοστό αύξησης εσόδων ΦΠΑ σε σχέση με το προηγούμενο έτος

Εκτιμώμενη τιμή (πρότυπο)

- Αύξηση κατά 20% των εσόδων ΦΠΑ σε σχέση με το προηγούμενο έτος

Δράση

- Παροχή κατευθύνσεων για τις ελεγκτικές διασταυρώσεις πριν την απόδοση επιστροφών ΦΠΑ
- Παροχή οδηγιών και εποπτεία στη δράση των υπηρεσιών για τον εντοπισμό κυκλωμάτων κυκλικής απάτης στο ενδοκοινοτικό ΦΠΑ
- Περαιτέρω στελέχωση της διεύθυνσης

Άσκηση 1/2

Στόχοι της εταιρίας X κατά το έτος 2023 ...

- Βελτίωση της εξυπηρέτηση των πελατών

Στρατηγικός στόχος

- Μείωση ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων κατά 2%

Τακτικός στόχος

- Αύξηση παραγωγικότητας κατά 4%

Τακτικός στόχος

- Χρόνος αδράνειας μηχανών στον τομέα Α μικρότερος του 3%

Λειτουργικός στόχος

- Αντιμετώπιση παραπόνων πελατών εντός 24 ωρών

Τακτικός στόχος

- Αύξηση πωλήσεων κατά 5% σε δύο νέες αγορές

Τακτικός στόχος

- Επέκταση σε νέες αγορές

Στρατηγικός στόχος

Άσκηση 2/2

Στόχοι της εταιρίας X κατά το έτος 2023

- Εισαγωγή ενός νέου προϊόντος

Τακτικός στόχος

- Αύξηση μεριδίου αγοράς κατά 8%

Τακτικός στόχος

- Επικοινωνία με μεγάλους πελάτες τουλάχιστον μία φορά το μήνα

Λειτουργικός στόχος

- Μείωση του κόστους υλικών συσκευασίας κατά 4%

Λειτουργικός στόχος

- Αειφόρος ανάπτυξη

Στρατηγικός στόχος

Τυπολογία στόχων ανάλογα με το χρόνο υλοποίησης

- **Μακροχρόνιους:** ο απαιτούμενος χρόνος υλοποίηση τους κυμαίνεται από 3 έως 5 χρόνια

πχ. Επικράτηση των προϊόντων της επιχείρησης στην Ελληνική αγορά

- **Μεσοχρόνιους:** η διάρκεια υλοποίηση τους κυμαίνεται από 1-3 χρόνια

πχ. Αύξηση των πωλήσεων κατά 10% μέσα στο 2023

- **Βραχυχρόνιους:** η υλοποίησή τους κυμαίνεται από μερικές εβδομάδες έως 1 χρόνο

πχ. Εντοπισμός 100 νέων πιθανών πελατών το α' εξάμηνο του 2023

Η χρονική περίοδος των στόχων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο και καθορίζεται από το παραγόμενο προϊόν ή/και το εξωτερικό περιβάλλον

Τυπολογία σχεδίων ανάλογα με τη συχνότητα εκπόνησης

Σταθερά–Μόνιμα Σχέδια (standing plans)

Εκπονούνται σε μόνιμη βάση, αφορούν έργα που επαναλαμβάνονται και αποτελούν μόνιμους οδηγούς.

- πολιτική
- διαδικασίες
- κανόνες

Σχέδια μοναδικής ή μιας χρήσεως (single-use plans)

Εκπονούνται για την επίτευξη στόχων οι οποίοι δεν είναι πιθανόν να τεθούν εκ νέου. Δηλαδή τα σχέδια αυτά είναι απίθανο να επαναληφθούν.

- Πρόγραμμα
- Ειδικό έργο
- Προϋπολογιστικά προγράμματα

Τυπολογία σχεδίων ανάλογα με το βαθμό ακρίβειας

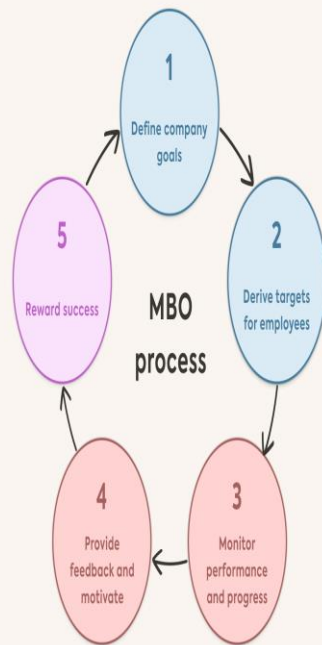
- **Γενικού χαρακτήρα ή σχέδια κατεύθυνσης (directional plans)**
Τα σχέδια αυτά είναι ευέλικτα και αποτελούν γενικούς οδηγούς
- **Σαφή (και πολύ συγκεκριμένα) σχέδια (specific plans)**
Αφορούν σαφέστατους στόχους, δεν υπάρχει ασάφεια ως προς το πρόβλημα ή τα μέσα και το χρόνο επίτευξης τους. Προϋποθέτουν βέβαια μεγάλη προβλεψιμότητα για το μέλλον
- **Σχέδια εκτάκτου ανάγκης ή ειδικών καταστάσεων (contingency plans)**
Πρόκειται για σχέδια δράσης που έχουν εκπονηθεί για περιπτώσεις εκτάκτων γεγονότων και το πως θα αντιδράσει η επιχείρηση

Εμπόδια για ένα αποτελεσματικό προγραμματισμό

- Ακατάλληλοι στόχοι (πχ. μη επιτεύξιμοι, αντικρουόμενοι ή μη μετρήσιμοι)
- Ακατάλληλα συστήματα ανταμοιβής
- Συχνές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Προσωπικοί λόγοι αντίδρασης ή άρνησης καθορισμού στόχων από τα στελέχη και τους εργαζόμενους
- Αντίδραση στην αλλαγή
- Ελλιπείς πληροφορίες

Διοίκηση μέσω στόχων (Management By Objectives)

Προϋποθέσεις εφαρμογής στοχοθεσίας:



- συμμετοχή του εργαζομένου στον καθορισμό του στόχου
- αποδοχή του στόχου από τον εργαζόμενο
- σαφής καθορισμός του επιδιωκόμενου στόχου (συμφωνία σχετικά με το χρόνο)
- πληροφόρηση σχετικά με την πορεία επίτευξης του στόχου (ανατροφοδότηση)
- δυσκολία – προκλητικότητα στόχου
- σύνδεση στόχων με αμοιβές

(Locke, 1968)

Εννοιολογική προσέγγιση 1/2

Στρατηγική είναι ...

ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων
μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση της πορείας και των απαραίτητων μέσων
για την επίτευξη αυτών των στόχων

(Dyson, 1990)

η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση ενός οργανισμού

(Johnson & Scholes, 1999)

μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών
και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να
καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την
ταυτότητα της επιχείρησης

(Chandler, 1962)

Εννοιολογική προσέγγιση 2/2

Στρατηγική είναι ...

η κατεύθυνση και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης
μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε
ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και
ικανοτήτων, με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων
ενδιαφερομένων

(Παπαδάκης, 2012)

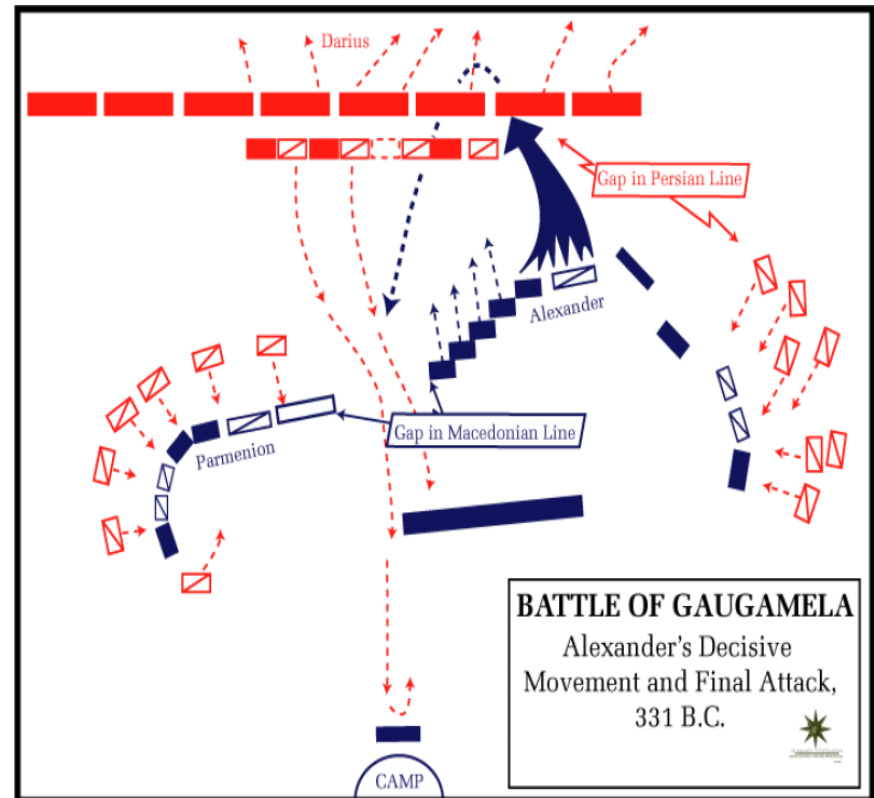
Άσκηση

Ο σχεδιασμός και η στρατηγική της μάχης στα Γαυγάμηλα

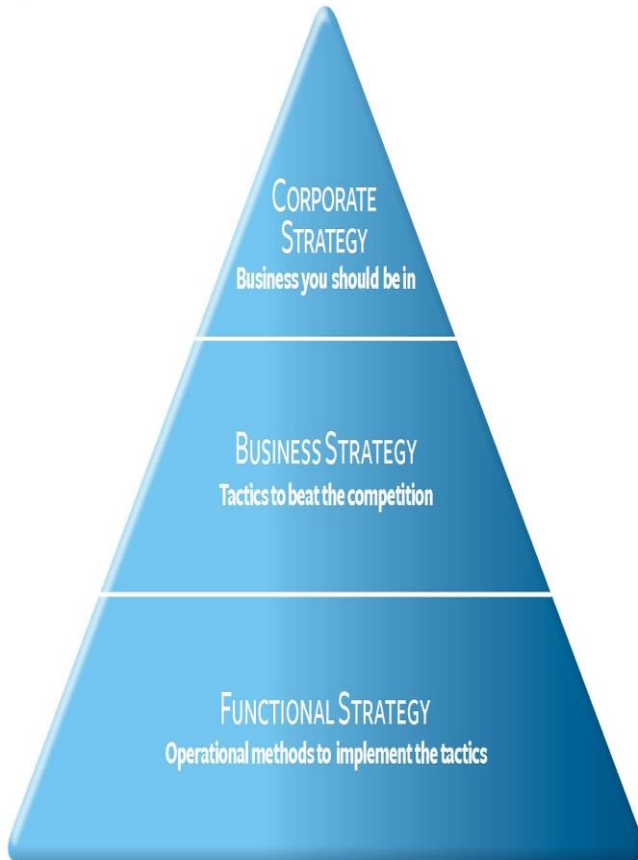
Παρακολουθήστε το βίντεο
<http://youtu.be/QEGO1V9d-Q>

και διαμορφώστε άποψη
για την στρατηγική που
ακολουθήθηκε στη
συγκεκριμένη μάχη.

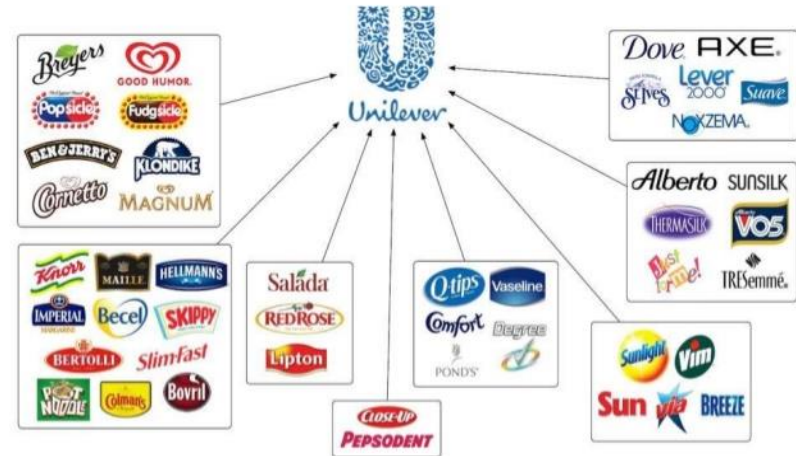
Εντοπίστε στοιχεία στη
συμπεριφορά του Μ.
Αλεξάνδρου που καταδεικνύουν
την ηγετική του φυσιογνωμία



Επίπεδα στρατηγικής



Unilever products



Ανταγωνιστικές στρατηγικές σχετίζονται με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε ΣΕΜ (Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα) (Strategic Business Unit - SBU)

Παράδειγμα Στρατηγικών Επιχειρησιακών Μονάδων στη Uniliver Ltd :

Προσωπική φροντίδα
Axe, Lux, Fair & Lovely

Οικιακή φροντίδα
Domex, Conford, Active Wheel

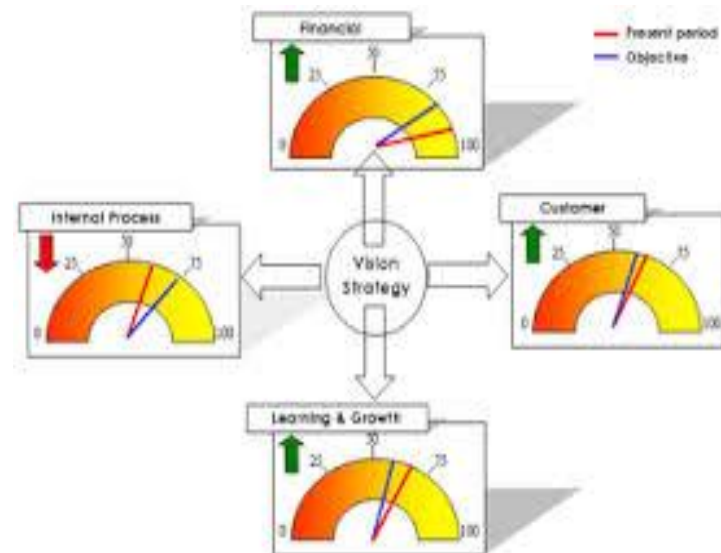
Φαγητό & Ποτό
Lipton, Knorr, Kissan, Modern,
Nespresso

Είδη στρατηγικής

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
Εταιρικό επίπεδο	Στρατηγικές Σταθερότητας	<ul style="list-style-type: none"> •Στρατηγική καμίας αλλαγής •Στρατηγική συγκομιδής κερδών •Στρατηγικό διάλειμμα •Στρατηγική προσεκτικών βημάτων
	Στρατηγικές Ανάπτυξης	<ul style="list-style-type: none"> •Κάθετης ολοκλήρωσης •Οριζόντιας ολοκλήρωσης •Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων •Συγκέντρωσης – διείσδυσης αγοράς •Ανάπτυξης αγοράς •Ανάπτυξης προϊόντων
	Στρατηγικές Διάσωσης – Αναστροφής (Άμυνας)	<ul style="list-style-type: none"> •Ανόρθωσης •Αποεπένδυσης •Αιχμαλωσίας •Ρευστοποίησης
Επιχειρηματικές μονάδες	Στρατηγικές Επίτευξης Συγκριτικού Πλεονεκτήματος (Ανταγωνιστικές Στρατηγικές)	<ul style="list-style-type: none"> •Ηγεσίας κόστους •Διαφοροποίησης •Εστίασης

Κάρτα Ισόρροπης Στοχοθεσίας (Balanced ScoreCard)

είναι ένα σύστημα διοίκησης απόδοσης προσανατολισμένο στα αποτελέσματα, με βασική επιδίωξη τη σύνδεση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική του μέσω του καθορισμού μετρήσιμων και συναινετικών στόχων



Δομή του BSC

1η Διάσταση: Πελάτες

Τι πρέπει να πετύχει η επιχείρηση για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πολιτών στους οποίους παρέχει υπηρεσίες;

2η Διάσταση: Εσωτερικές Διεργασίες Ποιες διεργασίες και υπο-διεργασίες (διαδικασίες) πρέπει να βελτιστοποιήσει ο οργανισμός για να ικανοποιήσει τους πελάτες καθώς και τους ενδιαφερόμενους;

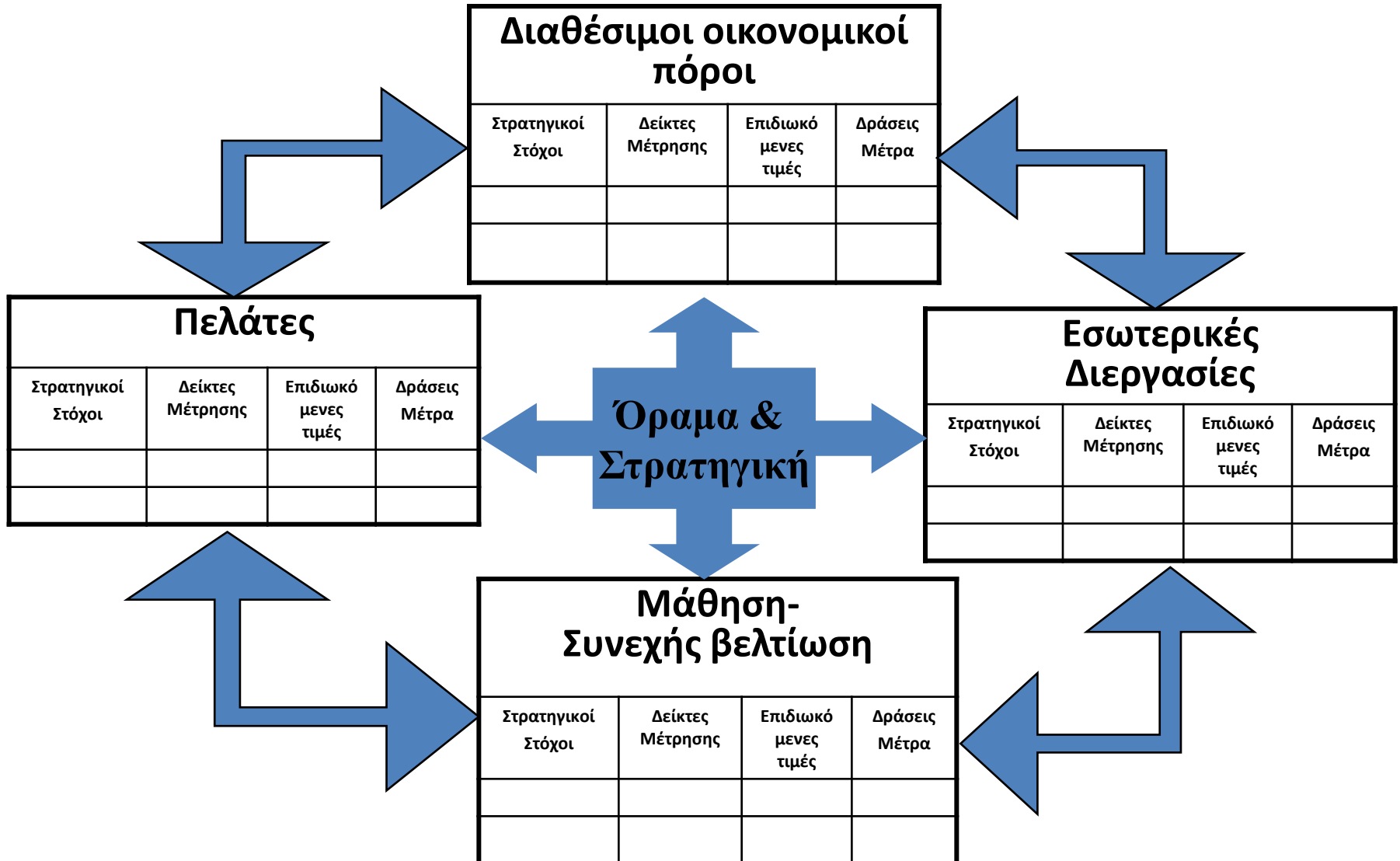
3η Διάσταση: Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση

Πώς πρέπει να διατηρείται και να ενισχύεται η ικανότητα του οργανισμού για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη;

4η Διάσταση: Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι

Ποιοι είναι οι οικονομικοί πόροι που έχει στη διάθεσή της επιχείρησης για να εκπληρώσει την αποστολή του;

Η δομή του BSC



Βασικά πλεονεκτήματα του BSC

- μπορεί να μετασχηματιστεί και να λειτουργήσει σε κάθε επιχείρηση (δημόσια ή ιδιωτική)
- οι δέσμες των δεικτών ενσωματώνονται εύκολα στις τέσσερις διαστάσεις ενός μετασχηματισμένου Πλαισίου.
- η χρηματοοικονομική διάσταση του BSC καλύπτει την οικονομική αυτονομία των δημοσίων οργανισμών (Ως Ν.Π.Δ.Δ., περιφέρειες, Ν.Α., δήμοι, κλπ.).

Παράγοντες αποτυχίας του BSC

- η άκριτη εφαρμογή του μοντέλου των τεσσάρων (4) διαστάσεων ακόμα και στις περιπτώσεις εκείνες που υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για διαφοροποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου στις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης
- η παράβλεψη των αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των διαστάσεων
- ο καθορισμός υπερβολικά μεγάλου αριθμού δεικτών μέτρησης ως αποτέλεσμα της αντιστροφής της ιεραρχικής ροής – από τη βάση προς την κορυφή (bottom up) αντί «από την κορυφή προς τη βάση» (top down)- στον τρόπο προσδιορισμού τους.
- η υποτίμηση της δυσκολίας και της πολυπλοκότητας που παρουσιάζει η ανάπτυξη με επιτυχή τρόπο ενός BSC

Λόγοι υιοθέτησης του BSC

- η εκτεταμένη επιτυχής εφαρμογή του
- η δυνατότητα δυναμικής και ολιστικής παρακολούθησης και ανατροφοδότησης σε σχέση με τη λειτουργία του οργανισμού με χρήση ενός σχετικά μικρού αριθμού δεικτών μέτρησης
- η δυνατότητα διαλειτουργικής επίλυσης προβλημάτων μέσω της σύνδεσης Στρατηγικών, δεικτών μέτρησης και αναμενόμενων αποτελεσμάτων σε διάφορα επίπεδα της επιχείρησης
- η εστίαση στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, η καλύτερη ανακατανομή των πόρων

Εμπόδια καλού προγραμματισμού

- Ακατάλληλοι στόχοι (πχ. μη επιτεύξιμοι, αντικρουόμενοι ή μη μετρήσιμοι)
- Ακατάλληλα συστήματα ανταμοιβής
- Συχνές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Προσωπικοί λόγοι αντίδρασης ή άρνησης καθορισμού στόχων από τα στελέχη και τους εργαζόμενους
- Αντίδραση στην αλλαγή
- Ελλιπείς πληροφορίες