

# ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αναδημοσίευση από τις παρουσιάσεις

**A)** Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΕΘΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ Τ  
SWOT ANALYSIS - Μάθημα: Πολεοδομική και Οικιστική  
Ανάπτυξη και Πολιτική

**B)** Βαγής Σαμαθρακής - ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - Τμήμα Διοίκησης Γεωργικών  
Εκμεταλλεύσεων

Μόνο για εκπαιδευτικούς σκοπούς.

# **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

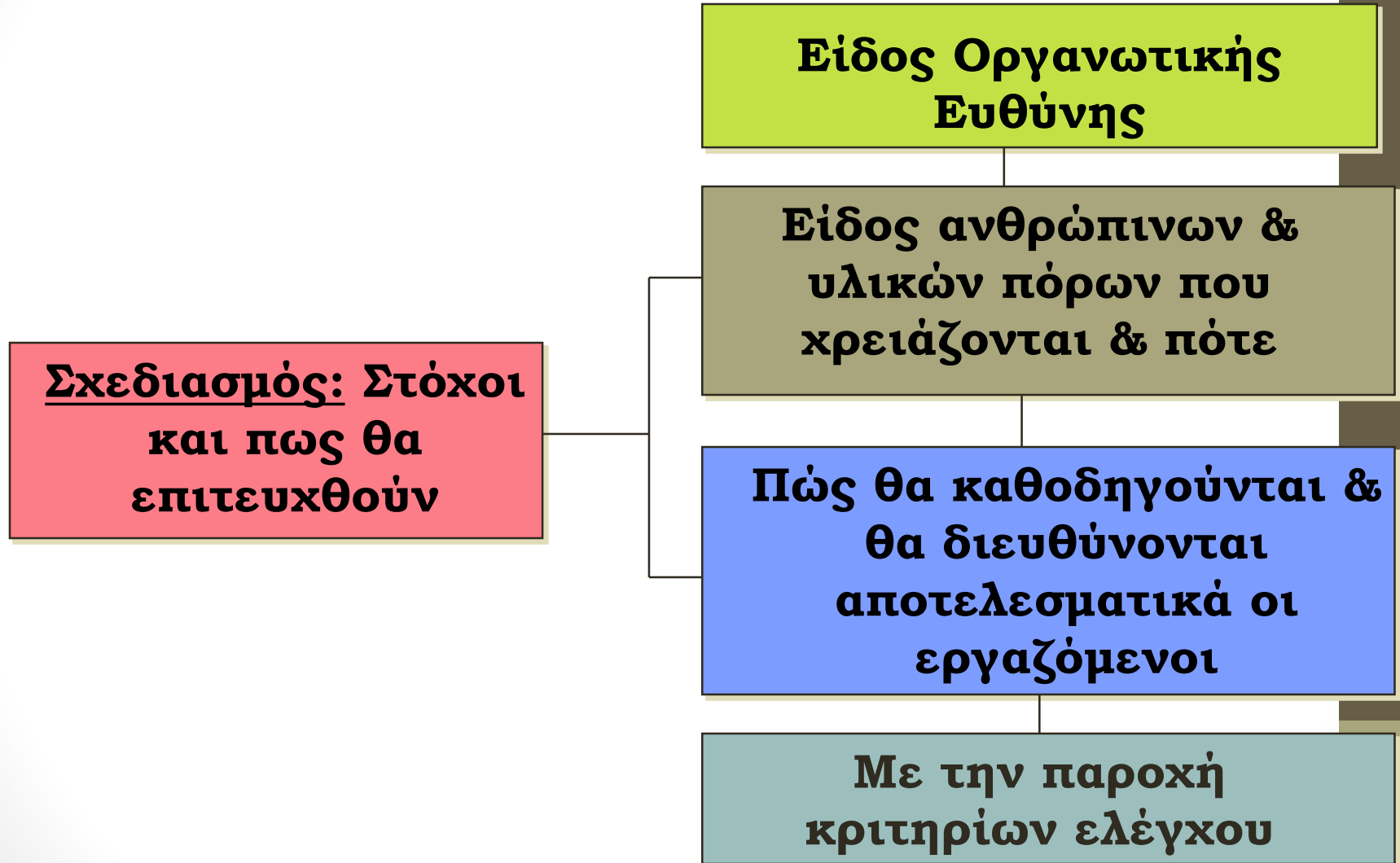
# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΛΕΞΗΣ

- ΠΕΡΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
- ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

# ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ: ΟΡΙΣΜΟΣ

Η διαδικασία μέσω της οποίας οι μάνατζερ καθορίζουν τους στόχους της επιχείρησης και τους τρόπους που θα χρησιμοποιήσουν για να τους επιτύχουν

# ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ: ΤΟ ΘΕΜΕΛΙΟ ΤΟΥ MANATZMENT



# ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο Σχεδιασμός προσδιορίζει που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα και που θα βρίσκεται στο μέλλον.

- Μειώνει την **αβεβαιότητα**, που υπάρχει μελλοντικά, για την επιχείρηση
- Αίσθηση **Συμμετοχής**: όλοι οι μάνατζερ εμπλέκονται στην επιλογή στόχων
- Δίνει μια σαφή **εικόνα της κατεύθυνσης** προς την οποία βαδίζει η επιχείρηση
- **Συντονισμός**: Εξηγεί πώς τα συστήματα όλων των μερών της επιχείρησης εναρμονίζονται με το σύνολο
- Διευκολύνει τον **έλεγχο** της επιχειρησιακής δραστηριότητας, Προσδιορίζει δηλ. ποιοι είναι υπεύθυνοι για την επίτευξη ενός στόχου
- Μειώνει το **κόστος λειτουργίας** της επιχείρησης.

# ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- Αρχή του προβαδίσματος
- Αρχή της συμβολής στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης: όλα τα προγράμματα της επιχείρησης συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και αυτά συντονίζονται με σκοπό την επίτευξη του συνολικού επιχειρησιακού στόχου
- Αρχή της χρονικής δέσμευσης
- Αρχή της οικονομικότητας των προγραμμάτων
- Αρχή της διόρθωσης
- Αρχή της ευκαμψίας (ή ευελιξίας) των προγραμμάτων

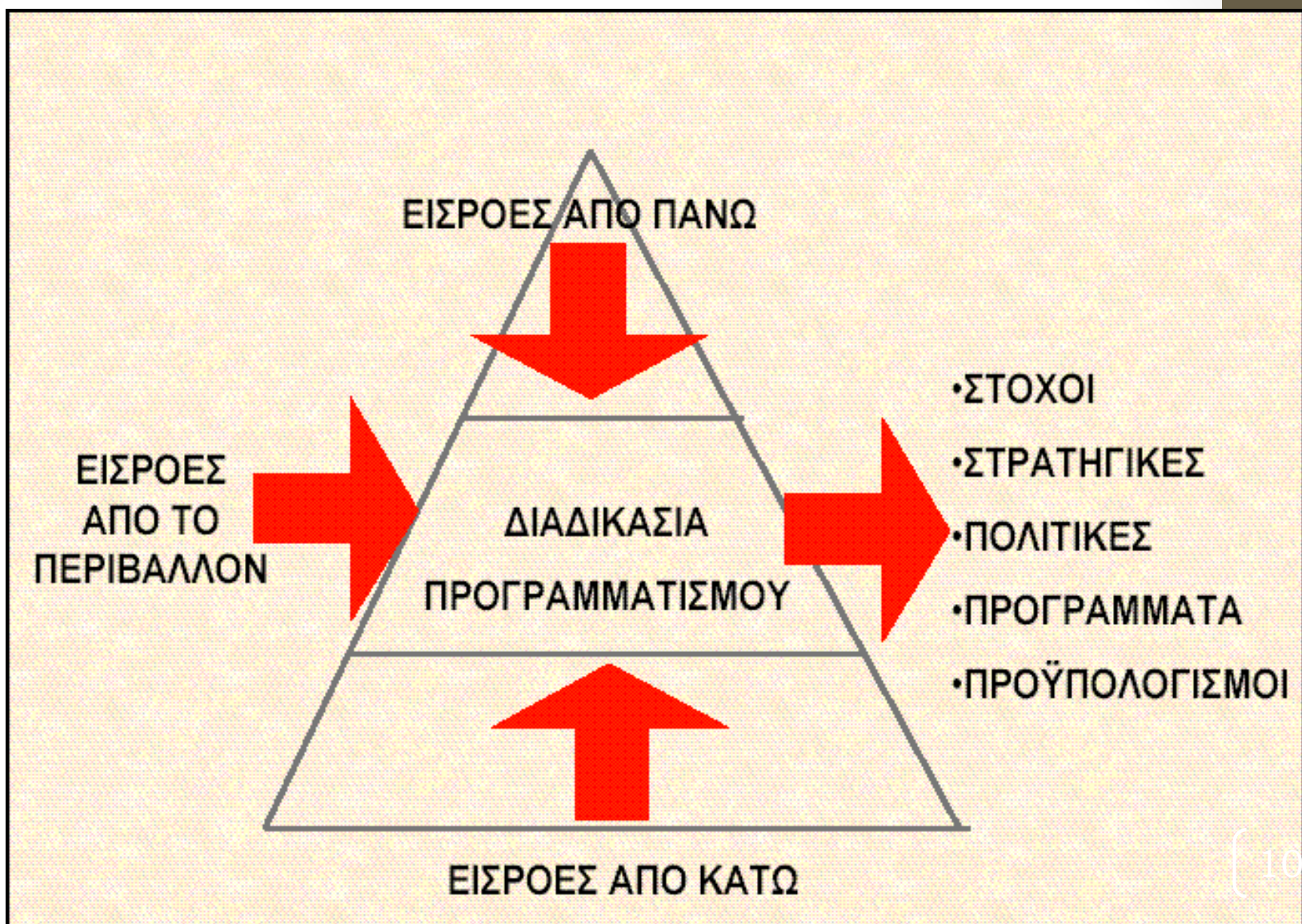
# ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- **Ανυπαρξία σχεδιασμού.** Η διεύθυνση της επιχείρησης ασχολείται μόνο με τις καθημερινές δραστηριότητες
- **Κατάρτιση προϋπολογισμών.** Γίνεται συνήθως μια εκτίμηση των πωλήσεων του επόμενου έτους και των προσδοκώμενων εξόδων και χρηματοοικονομικών ροών, που ενδεχομένως αντιστοιχούν σ' αυτό το επίπεδο πωλήσεων
- **Ετήσια σχέδια-προγράμματα.** Δεν έχουν μόνο ποσοτικό χαρακτήρα, αλλά αναφέρονται και σε στρατηγικές και τακτικές, οι οποίες θα υιοθετηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί
- **Στρατηγικός σχεδιασμός.** Η επιχείρηση αντιλαμβάνεται ότι τα ετήσια προγράμματα έχουν νόημα μόνο στο πλαίσιο ενός μακροχρόνιου σχεδίου.



# ΤΥΠΟΙ ΣΧΕΔΙΩΝ

- **Βραχυχρόνια, μεσοχρόνια και μακροχρόνια σχέδια**
- **Στρατηγικά και λειτουργικά σχέδια.** Διαφέρουν ως προς τον χρονικό ορίζοντα, την οπτική και ως προς το εάν περιλαμβάνουν δεδομένους οργανωσιακούς στόχους
- **Σχέδια μιας χρήσης και διαρκούς χρήσης.** Τα πρώτα γίνονται για την αντιμετώπιση των αναγκών που προκύπτουν σε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Τέτοια είναι οι **προϋπολογισμοί** και τα **προγράμματα εκτέλεσης ορισμένων έργων**. Τα σχέδια διαρκούς χρήσης είναι οδηγίες διαρκείας για τον τρόπο δράσης των στελεχών και γενικότερα των εργαζομένων.



# ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- Καθορισμός αποστολής
- Προσδιορισμός σημερινής θέσης της επιχείρησης (Ανάλυση Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος)
- Καθορισμός στόχων
- Διαμόρφωση εναλλακτικών στρατηγικών
- Αξιολόγηση & επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών
- Κατάρτιση προγραμμάτων δράσης & προϋπολογισμών
- Εφαρμογή προγραμμάτων δράσης
- Αναπληροφόρηση
- Έλεγχος

# ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Εξέταση Παρούσας Κατάστασης



Προσδιορισμός στόχων της  
επιχείρησης  
(Προσδιορισμός της δραστηριότητας)



Διαμόρφωση Στρατηγικής  
(Προσδιορισμός των τρόπων με τους οποίους  
μπορούμε να φτάσουμε εκεί που θέλουμε)



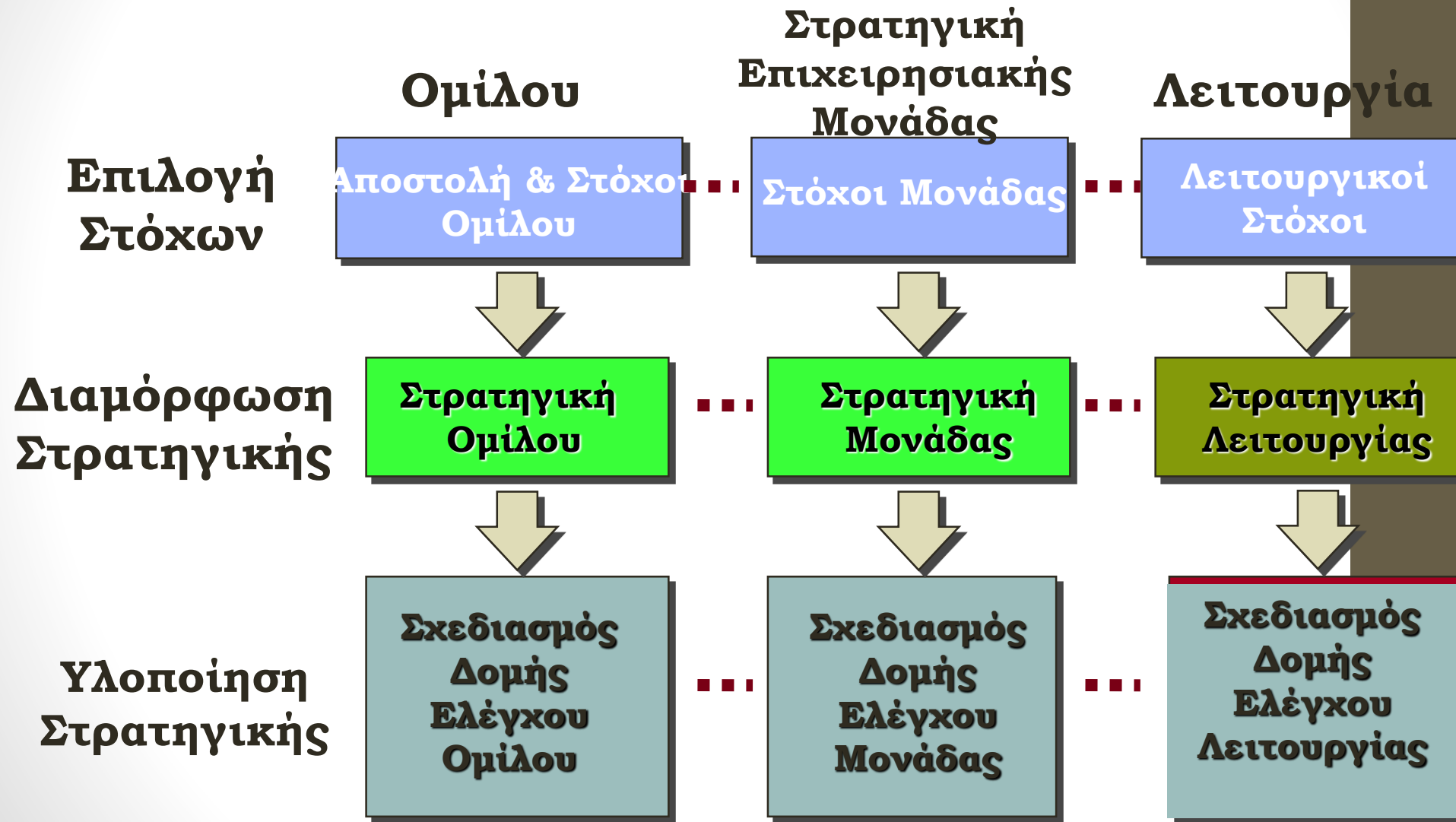
Υλοποίηση Στρατηγικής -  
Κατάρτιση Σχεδίων  
(Κατανομή πόρων & ευθυνών για την  
επίτευξη των στρατηγικών)

# ΠΟΙΟΣ ΣΧΕΔΙΑΖΕΙ;

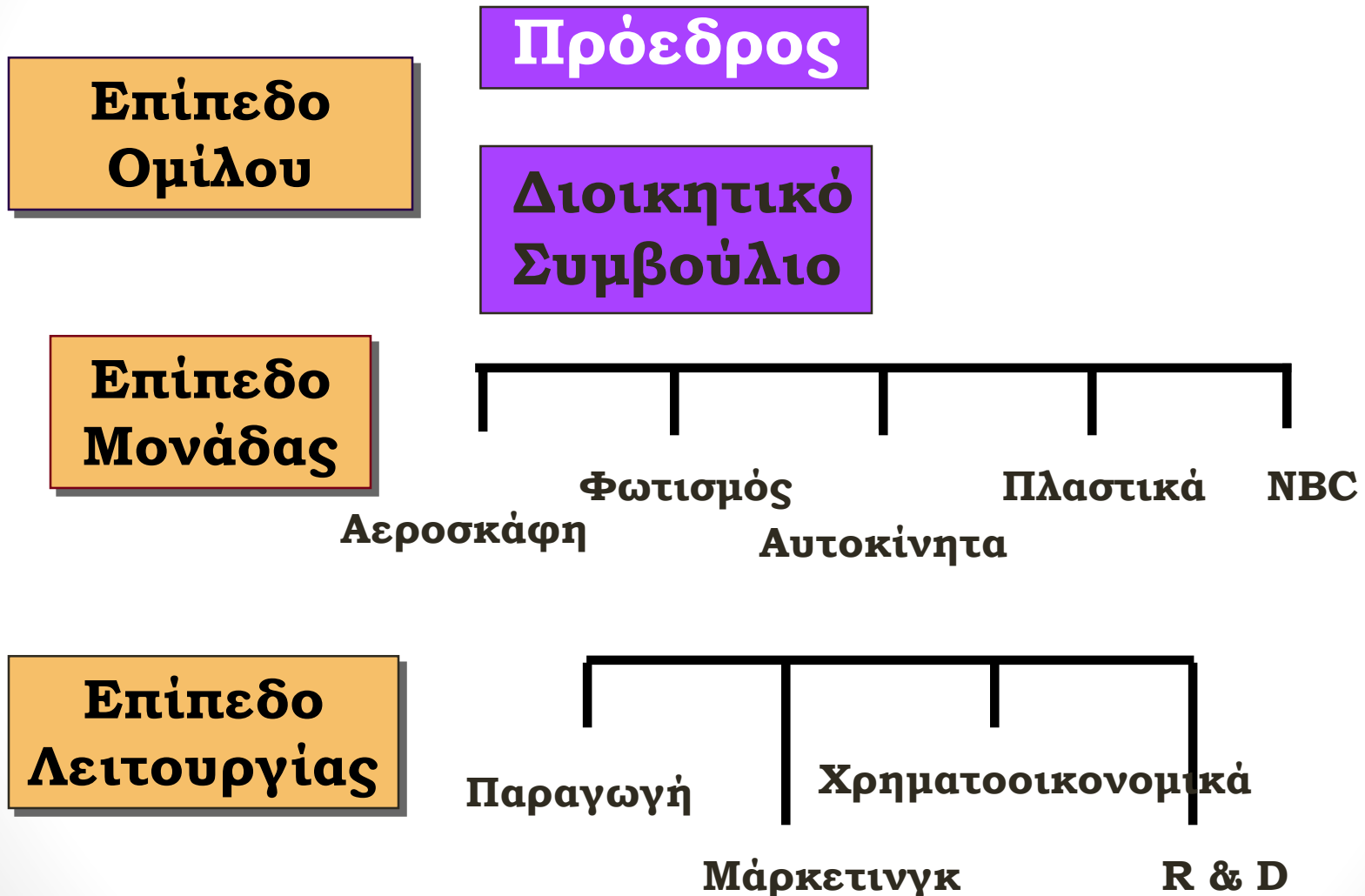
- **Προγραμματισμός σε επίπεδο Ομίλου:** Τοπ μάνατζερ
  - Εγκρίνουν τα σχέδια σε επίπεδο μονάδας και λειτουργίας
  - Αναζητούν δεδομένα από όλα τα επίπεδα του μάνατζμεντ
- **Προγραμματισμός σε επίπεδο μονάδας & λειτουργίας:** Μάνατζερ μονάδας & λειτουργίας
  - Αναζητούν δεδομένα και από άλλα επίπεδα του μάνατζμεντ
  - Η ευθύνη για συγκεκριμένα σχέδια βρίσκεται στους μάνατζερ συγκεκριμένου επιπέδου αλλά όλοι οι μάνατζερ πρέπει να εμπλέκονται



# ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ



# Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΕ ΜΙΑ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



# ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Είναι η περιγραφή του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης (Ο κυρίαρχος σκοπός της)

Σε γενικές γραμμές εμπεριέχει πληροφορίες για τα είδη προϊόντων που παράγει η επιχείρηση, για το είδος των πελατών της και για τις αξίες από τις οποίες διακατέχεται.

Είναι μια γενικού χαρακτήρα διατύπωση για την κατεύθυνση της επιχείρησης.



# ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΗΛΩΣΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

## Επιχείρηση Δήλωση Αποστολής

**Compaq**

Η Compaq, με τους συνεταιίρους της, θα παρέχει υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες που θα μετατρέψουν την χρήση υπολογιστών σε μια εμπειρία που επεκτείνει την ανθρώπινη ικανότητα σε όλα τα επίπεδα - επικοινωνία, εκπαίδευση, εργασία, παιχνίδι

**AT&T**

Είμαστε αφιερωμένοι στο να είμαστε οι καλύτεροι στο να φέρνουμε τον κόσμο κοντά - δίνοντας εύκολη πρόσβαση στον καθένα και τις υπηρεσίες που θέλουν και ζητούν - κάθε στιγμή, παντού

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Τα στελέχη της επιχείρησης είναι απαραίτητο να αναλύσουν και να αξιολογήσουν αφενός μεν τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και αφετέρου το εσωτερικό της περιβάλλον, έτσι ώστε να είναι σε θέση να διαμορφώσουν τις κατάλληλες στρατηγικές

# ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

## Αναγνώριση των:

- **Δυνάμεων & Αδυναμιών της Επιχείρησης (Strengths and Weaknesses)**
  - Δυνάμεις: π.χ. ικανότητα παραγωγής, ικανότητες μάρκετινγκ
  - Αδυναμίες: π.χ. υψηλή μετακίνηση εργαζομένων, οικονομική αδυναμία
- **Ευκαιρίες & Απειλές του Περιβάλλοντος (Opportunities and Threats)**
  - Ευκαιρίες: π.χ. νέες αγορές
  - Απειλές: π.χ., οικονομική κρίση, ανταγωνισμός

## 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 μάνατζμεντ
- 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

# ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Αφορούν την υπεροχή ή, αντίστοιχα, τη μειονεκτική θέση της επιχείρησης, εσωτερικά αλλά και ευρύτερα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία πρέπει να εξεταστούν στα 4P's του marketing (προϊόν, τιμή, διανομή και προώθηση). Ενδεικτικά οι τομείς στους οποίους μπορεί να εντοπιστούν δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν:

- **Τη χρηματοδότηση** (για παράδειγμα, αποτελεί πλεονέκτημα στην περίπτωση που μια βιοτεχνία έχει υψηλό περιθώριο κέρδους στην παραγωγή του προϊόντος Α),
- **Το υψηλό κόστος συντήρησης των μηχανημάτων** (είναι ένα μειονέκτημα, αν υφίσταται),
- **Τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων** (δυνατό σημείο μιας επιχείρησης είναι η μεγάλη εμπειρία των υπαλλήλων και η άρτια τεχνική τους κατάρτιση),
- **Τη διαχείριση αποθεμάτων και διακίνηση πρώτων υλών** (μειονέκτημα εδώ μπορεί να αποτελέσει η ανεπαρκής αποθηκευτική ικανότητα).

# ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ

Για να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές του περιβάλλοντος, απαιτείται προσεκτική μελέτη των παραγόντων που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το πρώτο σκέλος της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος, η οποία επιτυγχάνεται με τη βοήθεια των πέντε δυνάμεων του Porter ή διαφορετικά με τη «δομική ανάλυση ενός κλάδου»:

- Ανταγωνισμός αντίπαλων εταιρειών
- Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Δυνατότητα ανάπτυξης υποκατάστατων του προϊόντος
- Αγοραστική δύναμη πελατών και
- Δύναμη προμηθευτών.

# ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ - 1

Το δεύτερο σκέλος της ανάλυσης του μακρο-περιβάλλοντος επιτυγχάνεται με την εξέταση των τομέων:

- Πολιτική
- Οικονομία
- Κοινωνία
- Τεχνολογία
- Περιβάλλον και
- Νομοθεσία

οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση.

Ένα από τα πλέον δημοφιλή εργαλεία ανάλυσης του μακρο-περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PESTEL η οποία προέρχεται από τα αρχικά των παραπάνω λέξεων.

# ΠΕΡΙΛΗΨΗ

- Σχεδιάζω σημαίνει καθορίζω τους στόχους και αποφασίζω σχετικά με τα μέσα για την επίτευξη αυτών των στόχων
- Το βασικό όφελος του σχεδιασμού είναι ότι μειώνει την αβεβαιότητα, που υπάρχει μελλοντικά για την επιχείρηση
- Υπάρχουν διάφορα είδη σχεδίων και προγραμμάτων ανάλογα με τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια. Γνωστά και συνηθισμένα είναι οι προϋπολογισμοί, τα ετήσια σχέδια/προγράμματα, τα στρατηγικά σχέδια, τα λειτουργικά προγράμματα και οι πολιτικές
- Η βασική πρόκληση για την επιχείρηση πρέπει να είναι ο μακροχρόνιος, στρατηγικός σχεδιασμός



# ΠΕΡΙΛΗΨΗ - 1

- Τα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού είναι: ο καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης, η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού της περιβάλλοντος, ο προσδιορισμός των στόχων, η χάραξη της στρατηγικής και η κατάρτιση των συγκεκριμένων προγραμμάτων
- Η ανάλυση S.W.O.T. μπορεί να αναδείξει τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον της επιχείρησης, τις οποίες η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί με την κατάλληλη αξιοποίηση των δυνατών της σημείων