

Η λειτουργία του προγραμματισμού

Αθανάσιος Κουστέλιος
Καθηγητής
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Στόχος του μαθήματος είναι...

- ... η κατανόηση των βασικών αρχών του προγραμματισμού
- ...η παρουσίαση της σπουδαιότητας του προγραμματισμού
- ... η ανάλυση του στρατηγικός και λειτουργικού προγραμματισμού

Προγραμματισμός - Ορισμός

- Αποτελεί ένα σύνολο αποφάσεων οι οποίες προηγούνται και προσδιορίζουν τη δράση του ατόμου, της ομάδας ή της οργάνωσης
- Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η οργάνωση προκαθορίζει το τι θέλει να επιτύχει στο μέλλον, πως θα το επιτύχει, με ποιες ενέργειες, με ποια μέσα, και πότε.

Προγραμματισμός: χρησιμότητα

- (1) Οι αποφάσεις και οι δράσεις της επιχείρησης στηρίζονται σε συστηματική μελέτη, ανάλυση των δεδομένων του περιβάλλοντος, τεκμηριωμένες προβλέψεις και ποσοτικά μεγέθη.
- (2) Επιτυγχάνει το συντονισμό όλων των λειτουργιών και των στελεχών, αφού υπάρχει κοινή γνώση και κατανόηση για το τι, το πώς, το πότε και με τι μέσα η επιχείρηση και η κάθε μονάδα της, οφείλει να πετύχει

Ο σωστός προγραμματισμός δημιουργεί μια σταθερή βάση για τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες

- **Οργάνωση:** καθορίζει και κατανέμει πόρους για την εκτέλεση εργασιών
- **Ηγεσία:** καθοδηγεί και εμπνέει ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα
- **Έλεγχος:** παρακολουθεί τα επιτεύγματα της ομάδας και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα όπου απαιτείται

Διαδικασία του προγραμματισμού

- Καθορίστε τους στόχους σας
- Καθορίστε τη θέση σας σε σχέση με τους στόχους
- Δημιουργήστε προϋποθέσεις που αφορούν μελλοντικές συνθήκες
- Αναλύστε τις εναλλακτικές και κάντε ένα σχέδιο δράσης
- Εφαρμόστε το σχέδιο και αξιολογήστε τα αποτελέσματα

Προγραμματισμός

- Ο προγραμματισμός θα πρέπει να εστιάζει στους σκοπούς (objectives) και στόχους (goals) οι οποίοι συνήθως είναι συγκεκριμένα αποτελέσματα ή μια επιθυμητή έκβαση
- Οι διατεινόμενοι στόχοι (stretch goals) είναι οι στόχοι απόδοσης για τους οποίους κάποιος θα πρέπει να δουλέψει πραγματικά σκληρά.
- Το σχέδιο (plan) είναι ο καθορισμός των μέσων για την επίτευξη των στόχων

Τα οφέλη του προγραμματισμού

- Βελτιώνει την αφοσίωση και την ευελιξία
- Βελτιώνει τον προσανατολισμό δράσεων (αποφυγή αδράνειας)
- Βελτιώνει το συντονισμό και τον έλεγχο

Είδη προγραμματισμού

- Στρατηγικός προγραμματισμός
- Τακτικός ή λειτουργικός προγραμματισμός

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 του αποτελεί ο προϋπολογισμός, ο οποίος αποτελεί την οικονομική έκφραση (οικονομικά μεγέθη) των στόχων, των ενεργειών και των μέσων (π.χ., έσοδα, πωλήσεις, δαπάνες, κέρδη, διαθέσιμα, κεφάλαια, κ.λπ.).
- Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός (business plan) απορρέει και έχει ως λόγο ύπαρξης την υλοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού, στηρίζεται σε χρονοπρογράμματα, είναι οπωσδήποτε ετήσιος και αρκετές φορές τριετής ή πενταετής

Βασικές έννοιες του στρατηγικού προγραμματισμού

- Αποστολή
- Όραμα
- Στρατηγική

Αποστολή (mission)

- Είναι ο σκοπός της οργάνωσης ή ο λόγος ύπαρξής της.
- Εκφράζει το «βασικό καθήκον» της οργάνωσης προς την κοινωνία.
- Απαντά σε θεμελιώδη ερωτήματα σχετικά με τη φύση και την ύπαρξη της οργάνωσης, όπως:
 - (α) τι είδους επιχειρηματική δραστηριότητα είμαστε ή σε ποιο τομέα δραστηριοποιούμαστε
 - (β) ποιοι είμαστε, τι είμαστε, γιατί υπάρχουμε, ποιος είναι ο πιο βασικός λόγος ύπαρξης μας και ποια η θεμελιώδη προϋπόθεση ύπαρξής μας

Αποστολή

- Αποτελεί ένα γενικό στρατηγικό προσδιορισμό της επιχείρησης
- Κάνει σαφή τον επιχειρηματικό σκοπό και την επιχειρηματική κατεύθυνση και έτσι αποτελεί σημείο αναφοράς για τις επιχειρηματικές στρατηγικές και πολιτικές
- Προσδιορίζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τη φύση των προϊόντων και των υπηρεσιών που η επιχείρηση είναι ικανή και διατιθέμενη να προσφέρει

Όραμα (vision)

- Εκφράζει τις προσδοκίες και τα όνειρα των μελών της οργάνωσης για το μέλλον της.
- Περιγράφει τα γενικά χαρακτηριστικά μιας επιθυμητής-ιδανικής κατάστασης στην οργάνωση
- Εκφράζει τις βασικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων ομάδων όπως είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, η κοινωνία

Όραμα: Θεμελιώδη ερωτήματα

- Πως θέλουμε να είναι ιδανικά στο μέλλον η επιχείρηση
- Ποια ιδανικά θέλουμε να πετύχουμε
- Πως θέλουμε να αισθανόμαστε για την οργάνωση μας στο μέλλον, για ποια στοιχεία της θα είμαστε περήφανοι?

Όραμα

- Είναι το ίδιο σημαντικό όπως και η αποστολή
- Αποτελεί σημείο αναφοράς για τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές
- Ελκύει και κινητοποιεί τους ανθρώπους για την υλοποίηση επιτευγμάτων δίνοντας νόημα στην καθημερινότητά τους
- Η αποστολή και το όραμα αποτελούν πρωταρχικά-θεμελιώδη στρατηγικά στοιχεία της οργάνωσης τα οποία συμβάλλουν στην κοινή κατεύθυνση δείχνοντας, ως πυξίδα, την πορεία προς το μέλλον

Στρατηγική

- Αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φθάσει στο όραμα.
- **Igor Ansoff**: Οι θεμελιώδεις επιλογές που αφορούν στην άριστη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της, με την έννοια ότι εξασφαλίζουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της.
- **Chandler**: Ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης, η υιοθέτηση πορείας δράσης και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Στρατηγική

- ***Boston Consulting Group:*** Είναι ένα σχέδιο κατανομής και χρήσης των πόρων της οργάνωσης που αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό και δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- ***Hofer & Schendel:*** Είναι η αντιστοίχιση που κάνει η οργάνωση μεταξύ των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.

Περιεχόμενο της στρατηγικής

- Μακροπρόθεσμοι στόχοι: τα τελικά αποτελέσματα (ends) που η οργάνωση επιθυμεί να πετύχει μακροπρόθεσμα (π.χ. θέση στην αγορά, μέγεθος).
- Εύρος δραστηριοτήτων (scope)
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Λογική

Περιεχόμενο της στρατηγικής

- Μακροπρόθεσμοι στόχοι
 - ...είναι τα τελικά αποτελέσματα (ends) που η οργάνωση επιθυμεί να πετύχει μακροπρόθεσμα (π.χ. θέση στην αγορά, μέγεθος).
- Εύρος δραστηριοτήτων (scope)
 - ...είναι ο καθορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης (π.χ. γεωγραφική περιοχή, τα προϊόντα/υπηρεσίες, βιομηχανικός κλάδος, βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης).
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
 - ...είναι τα στοιχεία εκείνα για τα οποία οι υφιστάμενοι ή δυνητικοί πελάτες θε επιλέγουν-προτιμούν τα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης έναντι αυτών των ανταγωνιστών.
- Λογική
 - ...εκφράζει τις υποθέσεις-παραδοχές, τις σχέσεις αιτίου-αιτιατού που εξηγούν το γιατί και το πώς οι στρατηγικές επιλογές θα πετύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους.

Βασικές γενικές στρατηγικές μιας επιχείρησης

- Στρατηγική του ανταγωνισμού (competitive strategy)
- Στρατηγική ανάπτυξης

Στρατηγική ανταγωνισμού

- Στρατηγική «ηγεσία κόστους»
 - Στρατηγική διαφοροποίησης
 - Στρατηγική της εστίασης
 - Στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
- ...έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται με χαμηλό κόστος και τιμές σε όλο το εύρος της αγοράς
 - ...έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται προσφέροντας προϊόντα/υπηρεσίες με γνώρισμα και μεθόδους τα οποία ο πελάτης αντιλαμβάνεται ως διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών και επομένως είναι διατεθειμένος να δεχθεί υψηλότερες τιμές
 - ...έχει την έννοια ότι η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειές της είτε σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ώστε να επιτύχει χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές (**εστίαση με ηγεσία κόστους**)
 - ...είτε να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από αυτούς (**εστίαση με διαφοροποίηση**)

Γενική στρατηγική ανάπτυξης

- Περιλαμβάνει τους μακροπρόθεσμους στόχους και τον προσδιορισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
- Εκτός από αυτές υπάρχουν και αυτές που αφορούν την ανάπτυξη μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων (εξωτερική ανάπτυξη) ή την ανάπτυξη της επιχείρησης (εσωτερική ανάπτυξη)

Βασικές έννοιες λειτουργικού ή επιχειρησιακού προγραμματισμού

- Στόχοι
- Προγράμματα δράσης
- Προϋπολογισμοί
- Επιχειρησιακό πρόγραμμα (Business plan)
- Πολιτικές

Στόχοι

- Πρόκειται για συγκεκριμένα αποτελέσματα προς επίτευξη σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (βραχυπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι)
- Οι στόχοι τίθενται για το σύνολο της επιχείρησης και αναλύονται στις επιμέρους λειτουργίες (π.χ. πωλήσεις, παραγωγή) ή οργανωτικές μονάδες (π.χ. Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων, Τμήμα μάρκετινγκ)

Προγράμματα δράσης

- Περιλαμβάνουν τους στόχους καθώς και τις ενέργειες και τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων στους διάφορους τομείς της επιχείρησης (επιχειρηματικές δραστηριότητες, λειτουργίες ή οργανωτικές μονάδες)
- Παραδείγματα: προγράμματα παραγωγής, προγράμματα πωλήσεων, προγράμματα μάρκετινγκ, κ.λπ.
- Τα προγράμματα δράσης περιγράφουν ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά τι πρέπει να επιτευχθεί, με ποιες ενέργειες, με ποια μέσα και ποιοι έχουν τις ευθύνες για αυτά.

Προϋπολογισμοί

- Αποτελούν την οικονομική έκφραση των προγραμμάτων δράσης και συνήθως περιλαμβάνουν τα έσοδα, τις δαπάνες, τα κέρδη, τα απαιτούμενα κεφάλαια και άλλα οικονομικά μεγέθη που συνδέονται με την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης της επιχείρησης.
- Κάθε επιχείρηση διαμορφώνει ετήσιο προϋπολογισμό, ο οποίος αποτελεί τη βάση της αξιολόγησης και των αποτελεσμάτων της δράσης της.

Επιχειρησιακό πρόγραμμα (Business plan)

- Αποτελεί τη σύνθεση των προγραμμάτων δράσης και των προϋπολογισμών για το σύνολο της επιχείρησης.
- Συνήθως είναι ετήσιο, διετές, τριετές, ή πενταετές.
- Όσο πιο μακροπρόθεσμο γίνεται τόσο με λιγότερη λεπτομέρεια προσδιορίζονται τα μεγέθη του.

Πολιτικές

- Συνδέονται άμεσα με την υλοποίηση των στρατηγικών και των προγραμμάτων.
- Αποτελούν προκαθορισμένα πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις για διάφορα ζητήματα που συνδέονται με τη δράση και τις συμπεριφορές της οργάνωσης
- Συνήθως οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν πολιτικές για μεγάλο αριθμό ζητημάτων που συνδέονται με τη δράση και τη λειτουργία τους.
- Παράδειγμα: τιμολογιακή πολιτική, πολιτική αμοιβών, πολιτική προσλήψεων, κ.λπ.

Διαδικασία στρατηγικού & λειτουργικού προγραμματισμού

- Η ευθύνη διαμόρφωσης των στρατηγικών ανήκει στα στελέχη της ανώτατης διοίκησης.
- Μπορούν όμως να συμμετέχουν με ιδέες και προτάσεις όλοι οι εργαζόμενοι.
- Ο λειτουργικός προγραμματισμός προσδιορίζεται από το στρατηγικό, αφού σκοπός του είναι η αποτελεσματική υλοποίηση των στρατηγικών.
- Η αποτελεσματική διαδικασία του ακολουθεί τη λογική «από πάνω προς τα κάτω από κάτω προς τα πάνω»
- Ουσιαστικά πρόκειται για μια διαδικασία διαλόγου, συγχρονισμού, συντονισμού και ταυτόχρονα δέσμευσης των στελεχών και των εργαζομένων για την επίτευξη στόχων

Χρησιμότητα προγραμματισμού

- **Συμβάλει:**
- στον προσδιορισμό των κατευθύνσεων και της πορείας στο μέλλον, δίνει κατεύθυνση και συνοχή στις αποφάσεις
- στον ορισμό της θέσης της επιχείρησης
- στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων
- στην αποτελεσματική απόκτηση, κατανομή και χρήση των πόρων
- στη μείωση της αβεβαιότητας
- στην έγκαιρη επισήμανση προβλημάτων
- στον έλεγχο των αποτελεσμάτων και τη δημιουργία αισθήματος επιτυχίας
- στη δημιουργία κλίματος πειθαρχίας, υπευθυνότητας και δράσης

Αρχές του προγραμματισμού

- Αρχή της δέσμευσης
 - ...σημαίνει ότι τα προγράμματα πρέπει να δεσμεύουν τους υπεύθυνους χρονικά ως προς την υλοποίησή τους
- Αρχή της ελαστικότητας
 - ...τα προγράμματα αφορούν στο μέλλον το οποίο είναι αβέβαιο. Ο προγραμματισμός στηρίζεται σε προβλέψεις, πιθανότητες, υποθέσεις και παραδοχές. Τα προγράμματα πρέπει να είναι ελαστικά , πρέπει να προβλέπουν εναλλακτικές λύσεις ώστε να καλύπτουν τις περισσότερες πιθανές περιπτώσεις
- Αρχή της διόρθωσης
 - ...το πρόγραμμα δεν αποτελεί ένα τελικό προϊόν. Πρέπει να παρακολουθείται συνεχώς και να προσαρμόζεται όταν τα δεδομένα πάνω στα οποία έχει στηριχθεί αλλάζουν.

Εργαλεία και Τεχνικές Προγραμματισμού

- Προβλέψεις (πρόγνωση)
- Διαχείριση απρόοπτων καταστάσεων
- Προγραμματισμός με τη χρήση πιθανοτήτων
- Συγκριτική αξιολόγηση
- Προγραμματισμός προσωπικού
- Προσπάθεια εκτίμησης του μέλλοντος
- Προσδιορισμός εναλλακτικών τρόπων δράσης που μπορούν να εφαρμοστούν αν οι συνθήκες αλλάξουν
- Προσδιορίζει εναλλακτικά μελλοντικά σενάρια και προτείνει σχέδια για να τα αντιμετωπίσει
- Χρήση εξωτερικών και εσωτερικών συγκρίσεων για να προγραμματιστούν μελλοντικές βελτιώσεις
- Προκλήσεις σε αυτούς που κάνουν τον προγραμματισμό του προσωπικού

Βιβλιογραφία

- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Τζωρτζάκης, Κ. (2019). *Οργάνωση & Διοίκηση*. Αθήνα: Rosili.
- Schermerhorn, J., & Bachrach, D. (2018). *Εισαγωγή στο Management*. Nicosia: Broken Hill.