

5

Τα θεμέλια του προγραμματισμού



Ο προγραμματισμός είναι
σπατάλη χρόνου, επειδή
κανείς δεν μπορεί
να προβλέψει το μέλλον.



Ο κόσμος λέει ότι το μέλλον είναι απρόβλεπτο. Όσο καλός προγραμματισμός κι αν έχει γίνει, πάντα υπάρχει το απρόβλεπτο. Για τους μάνατζερ, μπορεί να είναι μια ξαφνική ύφεση, ένα νέο και καινοτόμο προϊόν από κάποιον αντίπαλο, η απώλεια ενός σημαντικού πελάτη, η απώλεια ενός σημαντικού εργαζομένου ή η κατάρρευση ενός επί μακρόν εδραιωμένου επιχειρηματικού μοντέλου. Η λογική αυτή έχει οδηγήσει πολλούς να συνάγουν ότι ο προγραμματισμός είναι σπατάλη χρόνου. Αυτό, όμως, δεν αληθεύει. Ο ευέλικτος προγραμματισμός που περιλαμβάνει πολλαπλά σενάρια μπορεί να προετοιμάσει τους μάνατζερ για ποικίλες καταστάσεις, εξαλείφοντας εν μέρει την αδυναμία πρόβλεψης.

Όπως μάθαμε στο κεφάλαιο 1, οι οργανισμοί έχουν σκοπό, ανθρώπους και δομή που υποστηρίζει και επιτρέπει στους ανθρώπους αυτούς να τον εκπληρώσουν. Σε αυτούς τους οργανισμούς, οι μάνατζερ καλούνται να αναπτύσσουν στόχους, προγράμματα και στρατηγικές για το πώς θα πετύχουν καλύτερα τον σκοπό τους. Ωστόσο, ορισμένες φορές μετά από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων και των στρατηγικών, οι μά-

νατζερ πρέπει να αλλάξουν πορεία, εφόσον μεταβάλλονται οι συνθήκες. Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τις βασικές αρχές του προγραμματισμού. Θα μάθετε τι είναι ο προγραμματισμός, πώς οι μάνατζερ χρησιμοποιούν το στρατηγικό μάνατζμεντ και πώς θέτουν στόχους και διαμορφώνουν προγράμματα. Τέλος, θα εξετάσουμε ορισμένα σύγχρονα ζητήματα που αφορούν στον προγραμματισμό με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι οι μάνατζερ.

Τι είναι ο προγραμματισμός και γιατί οι μάνατζερ πρέπει να προγραμματίζουν;

5.1 Να πραγματεύεστε τη φύση και τους στόχους του προγραμματισμού.

Όλοι οι μάνατζερ προγραμματίζουν.

Ο προγραμματισμός συχνά ονομάζεται η πρωταρχική λειτουργία του μάνατζμεντ, επειδή θέτει τις βάσεις για όλες τις άλλες εργασίες που εκτελούν οι μάνατζερ, καθώς οργανώνουν, ηγούνται και ελέγχουν. Τι σημαίνει ο όρος προγραμματι-

σμός; Όπως είπαμε στο κεφάλαιο 1, ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό των επιδιώξεων ή των στόχων του οργανισμού, τη διαμόρφωση μιας συνολικής στρατηγικής για την επίτευξη αυτών των στόχων και την ανάπτυξη ενός συνόλου ιεραρχημένων προγραμμάτων για την ολοκλήρωση και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων. Αφορά στους στόχους (τι πρέπει να γίνει) όσο και τα μέσα (πώς πρέπει να γίνει).

Ο προγραμματισμός ορίζεται περαιτέρω σε συνάρτηση με το αν είναι *τυπικός* ή *άτυπος*. Όλοι οι μάνατζερ διαμορφώνουν προγράμματα, ακόμα κι αν το κάνουν άτυπα. Κατά τον άτυπο προγραμματισμό, ελάχιστα είναι αυτά που καταγράφονται. Όσα πρόκειται να πραγματοποιηθούν βρίσκονται στο μυαλό ενός ή λίγων ανθρώπων. Επιπρόσθετα, οι στόχοι του οργανισμού σπάνια διατυπώνονται. Ο άτυπος προγραμματισμός αντιπροσωπεύει συνήθως το είδος του προγραμματισμού που λαμβάνει χώρα σε πολλές μικρότερες επιχειρήσεις. Ο ιδιοκτήτης-μάνατζερ γνωρίζει ακροθιγώς πού βρίσκεται ή πού θέλει να πάει και πώς προσδοκά να φτάσει εκεί. Ο προγραμματισμός είναι γενικός και στερείται συνέχειας. Ασφαλώς, άτυπο προγραμματισμό θα παρατηρήσει κανείς και σε ορισμένους μεγάλους οργανισμούς, ενώ κάποιες μικρές επιχειρήσεις διαθέτουν προηγμένα τυπικά προγράμματα.

Σε αυτό το βιβλίο ο όρος *προγραμματισμός* χρησιμοποιείται για να δηλώσει τον τυπικό προγραμματισμό. Τυπικός προγραμματισμός σημαίνει (1) τον προσδιορισμό των ειδικών στόχων που καλύπτουν μια συγκεκρι-

Μαθησιακά αποτελέσματα

- 5.1 Να πραγματεύεστε τη φύση και τους στόχους του προγραμματισμού, σελ.
- 5.2 Να εξηγείτε το έργο των μάνατζερ κατά τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, σελ.
- 5.3 Να συγκρίνετε και να αντιπαραβάλλετε τις θεωρίες που αφορούν στη στοχοθεσία και τον προγραμματισμό σελ.
- 5.4 Να πραγματεύεστε σύγχρονα ζητήματα που αφορούν στον προγραμματισμό, σελ.

μένη χρονική περίοδο, (2) την καταγραφή και τη διάθεση των στόχων αυτών στα μέλη του οργανισμού και (3) τη χρήση των στόχων αυτών για την ανάπτυξη συγκεκριμένων προγραμμάτων που προσδιορίζουν επακριβώς την πορεία του οργανισμού, από το σημείο που βρίσκεται έως εκεί που θέλει να φτάσει.

Γιατί πρέπει οι μάνατζερ να εφαρμόζουν τυπικό προγραμματισμό;

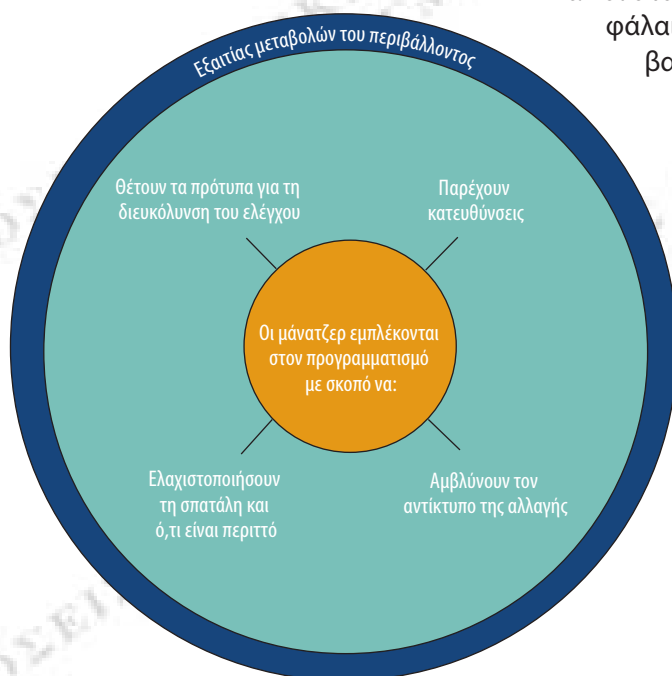
Πώς κάνουν τα MacDonald's –με περισσότερα από 35.000 καταστήματα σε περίπου 120 χώρες που εξυπηρετούν καθημερινά 68 εκατομμύρια πελάτες παγκοσμίως– αυτό που κάνουν; Το κλειδί είναι ο Προγραμματισμός για τη Νίκη, που οικοδομείται πάνω σε τρία στοιχεία: λειτουργική αριστεία, πρωτιά στο μάρκετινγκ και διαρκή καινοτομία σε επίπεδο προϊόντων. Οι μάνατζερ των MacDonald's –από εταιρικούς μάνατζερ ως υπεύθυνους καταστημάτων– γνωρίζουν ότι ο προγραμματισμός είναι ζωτικής σημασίας για τη συνεχιζόμενη επιτυχία της εταιρείας. Τώρα, καθώς η εταιρεία παλεύει με φθίνουσες παγκόσμιες πωλήσεις, ο προγραμματισμός αυτός αποκτάει μεγαλύτερη βαρύτητα για τους μάνατζερ.

Οι μάνατζερ πρέπει να προγραμματίζουν για τέσσερις τουλάχιστον λόγους. (βλέπε Σχήμα 5-1). Πρώτον, ο προγραμματισμός καθιερώνει τη συντονισμένη προσπάθεια. Δίνει κατευθύνσεις σε μάνατζερ και σε εργαζομένους οι οποίοι δεν κατέχουν διοικητικές θέσεις. Όταν όλα τα μέλη του οργανισμού κατανοούν πού πηγαίνει ο οργανισμός και ποια πρέπει να είναι η δική τους συμβολή για την επίτευξη των στόχων, αρχίζουν να συντονίζουν τις δραστηριότητές τους, προάγοντας έτσι την ομαδική δουλειά και τη συνεργασία. Από την άλλη, λόγω της έλλειψης προγραμματισμού ενδέχεται τα άτομα, οι εργασιακές μονάδες του οργανισμού, να υπονομεύουν η μία το έργο της άλλης, εμποδίζοντας τον οργανισμό να προχωρήσει αποτελεσματικά προς τους στόχους του.

Δεύτερον, ο προγραμματισμός περιορίζει την αβεβαιότητα, καθώς υποχρεώνει τους μάνατζερ να κοιτούν μπροστά, να προβλέπουν τις αλλαγές, να υπολογίζουν τις επιπτώσεις των αλλαγών και να προγραμματίζουν τις κατάλληλες αντιδράσεις. Επίσης, διασαφηνίζει τις συνέπειες των ενεργειών στις οποίες προβαίνουν οι μάνατζερ για να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές. Ο προγραμματισμός είναι ακριβώς αυτό που χρειάζονται οι μάνατζερ σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Τρίτον, ο προγραμματισμός περιορίζει τις αλληλοεπικαλυπτόμενες και άσκοπες δραστηριότητες. Ο έγκαιρος συντονισμός προσπαθειών και υποχρεώσεων πιθανότατα θα αποκαλύψει τη σπατάλη και τον πλεονασμό. Επιπλέον, όταν τα μέσα και οι σκοποί είναι ξεκάθαροι, η αναποτελεσματικότητα γίνεται εμφανής.

Τέλος, ο προγραμματισμός αποκρυσταλλώνει τους στόχους ή τα πρότυπα που διευκολύνουν τον έλεγχο. Αν τα μέλη του οργανισμού δεν ξέρουν ακριβώς τι επιχειρούν να επιτύχουν, πώς μπορούν να εκτιμήσουν αν το πέτυχαν; Όταν οι μάνατζερ προγραμματίζουν, θέτουν στόχους και διαμορφώνουν προγράμματα. Όταν ελέγχουν, εξετάζουν αν τα προγράμματα υλοποιήθηκαν και αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι. (Θα συζητήσουμε τον έλεγχο σε βάθος στο κεφάλαιο 14). Αν εντοπιστούν σημαντικές αποκλίσεις, προβαίνουν σε διορθωτικές ενέργειες. Χωρίς προγραμματισμό, δε θα υπήρχαν στόχοι, βάσει των οποίων υπολογίζονται ή αξιολογούνται οι προσπάθειες των εργαζομένων.



Σχήμα 5-1 Λόγοι για τον προγραμματισμό

Ποιες κριτικές ασκούνται στον τυπικό προγραμματισμό και πώς πρέπει να αντιδρούν οι μάνατζερ;

Παρότι ο καθορισμός στόχων και κατευθύνσεων φαίνεται λογικός, διατυπώνονται κριτικές που αμφισβητούν ορισμένες θεμελιώδεις αρχές του προγραμματισμού.¹

Κριτική: Ο προγραμματισμός ενδέχεται να επιφέρει ακαμψία. Ο τυπικός προγραμματισμός μπορεί να εγκλωβίσει τον οργανισμό σε συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν βάσει συγκεκριμένων χρονοδιαγραμμάτων. Τέτοιοι στόχοι ίσως είχαν τεθεί βάσει της υπόθεσης ότι το περιβάλλον δεν θα υπόκειτο σε μεταβολή. Η επιβολή μιας σειράς ενεργειών όταν το περιβάλλον είναι τυχαίο και απρόβλεπτο μπορεί να αποτελεί τη συνταγή της αποτυχίας.

Αντίδραση του μάνατζερ: Οι μάνατζερ οφείλουν να παραμένουν ευέλικτοι και να μην προσκολλώνται σε ενέργειες, μόνο και μόνο επειδή έτσι ορίζει το πρόγραμμα.

Κριτική: Τα τυπικά προγράμματα δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τη διαίσθηση και τη δημιουργικότητα. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί συνιστούν κατά κανόνα το αποτέλεσμα του οράματος κάποιου, αλλά αυτά τα οράματα έχουν την τάση να τυποποιούνται, καθώς εξελίσσονται. Αν οι προσπάθειες του τυπικού προγραμματισμού περιορίσουν το όραμα σε μία προγραμματισμένη ρουτίνα, τότε πιθανώς θα επέλθει καταστροφή.

Αντίδραση του μάνατζερ: Ο προγραμματισμός πρέπει να ενισχύει και να υποστηρίζει τη διαίσθηση και τη δημιουργικότητα και όχι να τις αντικαθιστά.

Κριτική: Ο προγραμματισμός επικεντρώνει την προσοχή των μάνατζερ στον ανταγωνισμό του σήμερα και όχι στην επιβίωση του αύριο. Ο τυπικός προγραμματισμός, ειδικότερα ο στρατηγικός προγραμματισμός (τον οποίο θα μελετήσουμε στη συνέχεια), έχει την τάση να εστιάζει στο πώς θα εκμεταλλευτούμε καλύτερα τις υφιστάμενες επιχειρηματικές ευκαιρίες στο πλαίσιο των τομέων δράσης μας. Ίσως οι μάνατζερ να μην αναζητήσουν τρόπους να αναδημιουργήσουν ή να επανακαθορίσουν τομείς.

Αντίδραση του μάνατζερ: Όταν οι μάνατζερ διαμορφώνουν προγράμματα, θα πρέπει να είναι έτοιμοι να προχωρήσουν με αποφασιστικότητα σε αχαρτογράφητες περιοχές, αν προσφέρονται ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες.

Κριτική: Ο τυπικός προγραμματισμός ενδυναμώνει την επιτυχία, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία. Αποτελεί αμερικανική παράδοση η αντίληψη ότι η μία επιτυχία φέρνει την άλλη. Άλλωστε, εφόσον κάτι δε δυσλειτουργεί, δε χρειάζεται να επέμβουμε. Σωστά; Λοιπόν, μπορεί και να μην είναι έτσι. Στην πραγματικότητα, η επιτυχία μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία σε ένα αβέβαιο περιβάλλον. Είναι δύσκολη η τροποποίηση ή η απόρριψη επιτυχημένων προγραμμάτων, η εγκατάλειψη της ασφάλειας για την αβεβαιότητα (και το άγχος) του αγνώστου.

Αντίδραση του μάνατζερ: Οι μάνατζερ πρέπει να αντιμετωπίζουν το άγνωστο και να είναι πρόθυμοι να διεκπεραιώνουν εργασίες με νέους τρόπους, προκειμένου να γίνονται ακόμα πιο επιτυχημένοι.

Ο τυπικός προγραμματισμός βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού;

ΑΠΟΦΕΡΕΙ ΚΑΡΠΟΥΣ Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ;

Αποφέρει καρπούς ο προγραμματισμός; Ή μήπως οι επικριτές του έχουν αναδειχτεί νικητές της αντιπαράθεσης; Ας εξετάσουμε τα στοιχεία.

Αντίθετα με όσα υποστηρίζουν οι επικριτές του προγραμματισμού, τα στοιχεία γενικότερα καταδεικνύουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόζουν τυπικά προγράμματα. Παρότι οι περισσότερες μελέτες που διερευνούν τις σχέσεις μεταξύ προγραμματισμού και απόδοσης έχουν δείξει κατά κανόνα θετικές σχέσεις, ο ισχυρισμός ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τυπικό προγραμματισμό αποδίδουν πάντα καλύτερα από όσους δεν το κάνουν θα ήταν ανακριβής². Βάσει αυτών των μελετών, τι μπορούμε να συνάγουμε;

- Ο τυπικός προγραμματισμός συνεπάγεται κατά κανόνα υψηλότερα κέρδη, υψηλότερες αποδόσεις επί του ενεργητικού και άλλα θετικά οικονομικά αποτελέσματα.

- Η ποιότητα της διαδικασίας του προγραμματισμού και η κατάλληλη υλοποίηση του προγράμματος συμβάλλουν περισσότερο στις υψηλές επιδόσεις από όσο η έκταση στην οποία πραγματοποιείται προγραμματισμός.
- Στους οργανισμούς όπου ο τυπικός προγραμματισμός δεν οδηγεί σε υψηλότερες επιδόσεις, επιρρίπτονται ευθύνες στο περιβάλλον – για παράδειγμα, κυβερνητικές ρυθμίσεις, απρόβλεπτες οικονομικές προκλήσεις κ.ά-. Γιατί; Επειδή τότε οι μάνατζερ διαθέτουν λιγότερες βιώσιμες εναλλακτικές λύσεις.

Μια σημαντική πτυχή του τυπικού προγραμματισμού είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός, τον οποίο οι μάνατζερ πραγματοποιούν στο πλαίσιο της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Τι πρέπει να γνωρίζουν οι μάνατζερ αναφορικά με το στρατηγικό μάνατζμεντ;

5.2 Να εξηγήτε το έργο των μάνατζερ κατά τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ.

- Οι Chicago Cubs έχουν διαμορφώσει ένα νέο στρατηγικό πρόγραμμα που οι μάνατζερ ελπίζουν ότι θα βοηθήσει την ομάδα να κατακτήσει την επιτυχία μετά από πολλές δεκαετίες σκληρής προσπάθειας.³
- Η IBM σύναψε συμφωνία με την Weather Company για να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες για την παροχή και διανομή καιρικών δεδομένων. Αυτού του είδους η σύμπραξη σε επίπεδο διαχείρισης δεδομένων αποτελεί μέρος της μακρόχρονης στρατηγικής της IBM.⁴
- Μετά από ένα τριετές πάγωμα στην κατασκευή νέου εργοστασίου, η Toyota ανακοίνωσε ότι θα ξοδέψει περισσότερο από 1 δισεκατομμύριο δολάρια για να οικοδομήσει δύο νέα εργοστάσια αυτοκινήτων, ένα στο Μεξικό και ένα στην Κίνα.⁵
- Για την 20ή της επέτειο, η ESPN.com ανακοίνωσε την ανανέωση του εξαιρετικά δημοφιλούς αθλητικού ιστότοπου και των εφαρμογών της για κινητές συσκευές. Η ESPN.com είναι ο αθλητικός ιστότοπος με τον μεγαλύτερο αριθμό επισκεπτών, με ρεκόρ 126,5 εκατομμύρια συνδεδεμένων χρηστών στις αρχές του 2015.⁶
- Η Taco Bell εκτόξευσε άλλη μια βολή στον πόλεμο των πρωινών γευμάτων εναντίον του Mickey D's (McDonald's): το Biscuit Taco. Έχει γεύση μπισκότου, αλλά σχήμα μεξικάνικου τάκο.⁷
- Η Mercedes-Benz ανακοίνωσε σχέδια για το πρώτο «πολυτελές» μοντέλο τύπου pick-up. Τα στελέχη λένε ότι το όχημα αναμένεται να συνεισφέρει στους στόχους παγκόσμιας ανάπτυξης της εταιρείας.⁸

Αυτές είναι μόνο λίγες από τις επιχειρηματικές ειδήσεις σε μία μόνο εβδομάδα και όλες αφορούν στις στρατηγικές μιας εταιρείας. Και ναι... το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι σημαντικό κομμάτι του έργου των μάνατζερ.

Τι είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ;

Το **στρατηγικό μάνατζμεντ** είναι αυτό που κάνουν οι μάνατζερ, προκειμένου να αναπτύξουν τις **στρατηγικές** του οργανισμού. Τι είναι οι στρατηγικές του οργανισμού; Είναι τα προγράμματα για το πώς ο οργανισμός θα διεκπεραιώσει τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες, πώς θα ανταγωνιστεί με επιτυχία και πώς θα προσελκύσει και θα ικανοποιήσει τους πελάτες του, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του.

στρατηγικό μάνατζμεντ

Αυτό που κάνουν οι μάνατζερ για την ανάπτυξη στρατηγικών του οργανισμού

στρατηγικές

Προγράμματα για το πώς ο οργανισμός θα διεκπεραιώσει τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες, πώς θα ανταγωνιστεί με επιτυχία και πώς θα προσελκύσει πελάτες προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του

Γιατί το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι τόσο σημαντικό;

Αντίθετα με πολλές αλυσίδες ενδυμάτων που έχουν καταστήματα σε εμπορικά κέντρα και βίωσαν καταστροφικές μειώσεις των πωλήσεών τους, τα καταστήματα εφηβικών ενδυμάτων Buckle Inc. δεν επλήγησαν από πτώση πωλήσεων, παρά μόνο στα τελευταία στάδια τις πιο πρόσφατης οικονομικής ύφεσης. Και καθώς η Buckle διαμορφώνει έξυπνες στρατηγικές, δε χρειάστηκε πολύ καιρό για να ξαναβρεί τα πατήματά της. Ένα σημαντικό στοιχείο ήταν η στρατηγική της σε θέματα τοποθεσίας. Ελάχιστα από τα 450 καταστήματα της βρί-



Η Zhang Xin, συνιδρύτρια και διευθύνουσα σύμβουλος του SOHO China, ποζάρει μπροστά από τους ουρανοξύστες της εταιρείας που χτίστηκαν στο Πεκίνο. Η Xin και ο σύζυγός της ξεκίνησαν τη SOHO με μια στενά εστιασμένη και εξαιρετικά επιτυχημένη στρατηγική ανάπτυξης εμπορικών ακινήτων σε καλές τοποθεσίες του Πεκίνο και της Σαγκάης με αρχιτεκτονικά γνωρίσματα που αντικατοπτρίζουν το πνεύμα της σύγχρονης Κίνας που αλλάζει.

σκονταί σε πολιτείες τις οποίες έχει πλήξει άσχημα η ύφεση. Μια άλλη πτυχή της στρατηγικής της είναι ότι προσφέρει πρόνομια στους πελάτες, όπως οι μεταποιήσεις και το δωρεάν κόντεμα των τζιν της εταιρείας. Η εστίαση σε βελτιωμένες υπηρεσίες προς τον πελάτη βοήθησε την Buckle να διαφοροποιηθεί στην κορεσμένη αγορά των εφηβικών ενδυμάτων.⁹ Οι μάντζερ αυτής της εταιρείας προφανώς κατανοούν γιατί το στρατηγικό μάντζμεντ είναι σημαντικό!

Γιατί είναι τόσο σημαντικό το στρατηγικό μάντζμεντ; Ένας λόγος είναι ότι μπορεί να επηρεάσει καταλυτικά τις επιδόσεις του οργανισμού. Γιατί ορισμένες επιχειρήσεις σημειώνουν επιτυχία και άλλες αποτυγχάνουν, ακόμα κι όταν αντιμετωπίζουν τις ίδιες περιβαλλοντικές συνθήκες; Οι έρευνες έχουν εντοπίσει μια κατά κανόνα θετική

σχέση μεταξύ του στρατηγικού προγραμματισμού και της απόδοσης.¹⁰ Οι εταιρείες που προγραμματίζουν στρατηγικά φαίνεται πως εξασφαλίζουν καλύτερα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα συγκριτικά με τους οργανισμούς που δεν ενεργούν ανάλογα.

Ένας άλλος σημαντικός λόγος αφορά στο γεγονός ότι οι μάντζερ σε κάθε είδους και μεγέθους οργανισμό αντιμετωπίζουν διαρκώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις (θυμηθείτε τη συζήτησή μας στο κεφάλαιο 2). Χειρίζονται αυτή την αβεβαιότητα χρησιμοποιώντας τη διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ, προκειμένου να εξετάσουν συναφείς παράγοντες για τον προγραμματισμό μελλοντικών δράσεων.

Τέλος, το στρατηγικό μάντζμεντ είναι σημαντικό επειδή οι οργανισμοί είναι πολύπλοκοι και ποικιλόμορφοι. Κάθε τμήμα τους πρέπει να συνεργάζεται με τα άλλα, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Το στρατηγικό μάντζμεντ συμβάλλει προς την κατεύθυνση αυτή. Για παράδειγμα, με περισσότερους από 2,2 εκατομμύρια υπαλλήλους παγκοσμίως που εργάζονται σε διάφορα τμήματα, λειτουργικούς τομείς και καταστήματα, η WalMart χρησιμοποιεί το στρατηγικό μάντζμεντ για να βοηθήσει τον συντονισμό και να επικεντρώσει τις προσπάθειες των εργαζομένων σε ό,τι είναι σημαντικό.

Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι το στρατηγικό μάντζμεντ δεν προορίζεται αποκλειστικά για τους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Ακόμα και οργανισμοί όπως κυβερνητικοί φορείς, νοσοκομεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα και κοινωνικοί φορείς χρειάζονται το στρατηγικό μάντζμεντ. Για παράδειγμα, η εκτόξευση του κόστους της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, ο ανταγωνισμός από κερδοσκοπικές εταιρείες που προσφέρουν εναλλακτικά εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, οι περικοπές των κρατικών προϋπολογισμών εξαιτίας των πτωτικών εσόδων και η μείωση των ομοσπονδιακών κονδυλίων προς τους φοιτητές και την έρευνα υποχρέωσαν πολλούς διοικητικούς υπαλλήλους των πανεπιστημίων να αποτιμήσουν τις βλέψεις των κολλεγίων τους και να εντοπίσουν μια μικρή εξειδικευμένη αγορά, στην οποία μπορούν να επιβιώσουν και να ευημερήσουν.

Ποια είναι τα βήματα της διαδικασίας του στρατηγικού μάντζμεντ;

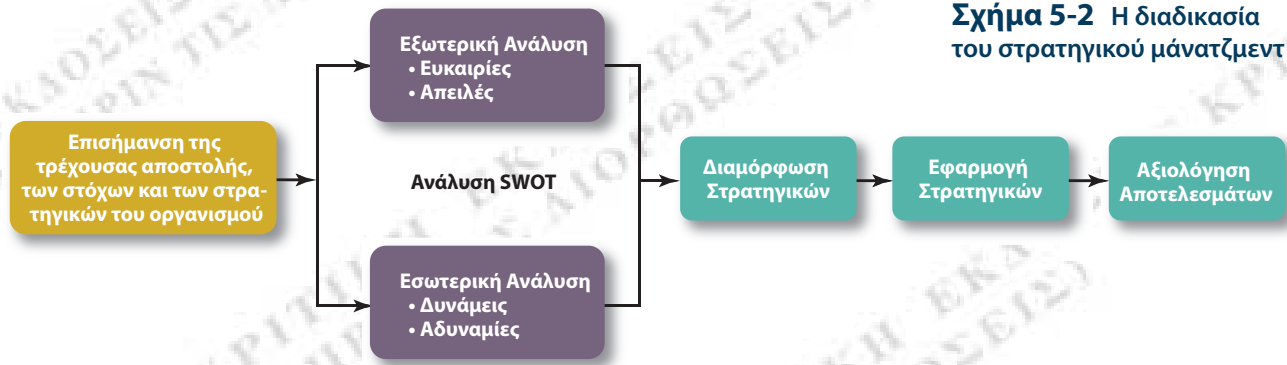
διαδικασία στρατηγικού μάντζμεντ

Διαδικασία έξι βημάτων που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση της στρατηγικής

αποστολή

Μια δήλωση του σκοπού του οργανισμού

Η **διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ** (βλέπε Σχήμα 5-2) απαρτίζεται από έξι βήματα που περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση της στρατηγικής. Παρότι τα τέσσερα πρώτα βήματα περιγράφουν τον προγραμματισμό που πρέπει να λάβει χώρα, η εφαρμογή και η αξιολόγηση είναι εξίσου σημαντικές! Ακόμα και οι καλύτερες στρατηγικές ενδέχεται να αποτύχουν, αν η διοίκηση δεν τις εφαρμόζει ή δεν τις αξιολογεί κατάλληλα.



ΒΗΜΑ 1: Επισημάνση της τρέχουσας αποστολής, των στόχων και των στρατηγικών. Κάθε οργανισμός χρειάζεται μια **αποστολή** – μια δήλωση του σκοπού του. Ο καθορισμός της αποστολής υποχρεώνει τους μάντζερ να επισημάνουν το αντικείμενο του οργανισμού. Για παράδειγμα, η αποστολή της Ανοη είναι «Να είμαστε η εταιρεία που κατανοεί και ικανοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες των γυναικών για προϊόντα, υπηρεσίες και αυτοεκπλήρωση σε παγκόσμιο επίπεδο». ¹¹ Η αποστολή του Ιδρύματος National Heart της Αυστραλίας είναι «ο περιορισμός του πόνου και των θανάτων από καρδιοπάθειες, εγκεφαλικά και αγγειολογικές παθήσεις στην Αυστραλία». Αυτές οι δηλώσεις προσφέρουν στοιχεία αναφορικά με το ποιος θεωρούν οι οργανισμοί ότι είναι ο στόχος τους. Τι πρέπει να περιλαμβάνει μια δήλωση αποστολής; Το Σχήμα 5-3 παρουσιάζει ορισμένα τυπικά συστατικά της.

Είναι επίσης σημαντικό οι μάντζερ να επισημάνουν τους τρέχοντες στόχους και στρατηγικές. Γιατί; Τότε αποκτούν μια βάση έναντι της οποίας μπορούν να εκτιμήσουν αν πρέπει να τους αλλάξουν.

ΒΗΜΑ 2: Διενέργεια ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Πραγματευτήκαμε το εξωτερικό περιβάλλον στο κεφάλαιο 2. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί κρίσιμο βήμα για τη διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ. Οι μάντζερ αναλύουν το εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να γνωρίζουν, τι κάνει ο ανταγωνιστής, ποια επικείμενη νομοθεσία ενδέχεται να επηρεάσει τον οργανισμό ή ποια είναι η κατάσταση όσον αφορά την προσφορά εργατικού δυναμικού στους τόπους όπου δραστηριοποιείται. Σε μια ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος, οι μάντζερ πρέπει να εξετάσουν όλες τις διαστάσεις (οικονομική, δημογραφική, πολιτική/νομική, κοινωνικο-πολιτισμική και παγκόσμια), ώστε να διαπιστώσουν τάσεις και μεταβολές.

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, πρέπει να επισημάνουν ευκαιρίες που ο οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί και τυχόν απειλές που καλείται να εξουδετερώσει ή να περιορίσει. Οι **ευκαιρίες** είναι θετικές τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος· οι **απειλές** είναι αρνητικές τάσεις.

ΒΗΜΑ 3: Διενέργεια ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος. Τώρα προχωρούμε σε μια ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, η οποία παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τους συγκεκριμένους πόρους και τις ικανότητες κάποιου οργανισμού. **Πόροι** του οργανισμού είναι τα περιουσιακά του στοιχεία – οικονομικά, φυσικά, ανθρώπινο δυναμικό και άυλα – τα οποία χρησιμοποιεί για την ανάπτυξη, την παραγωγή και τη διανομή προϊόντων στους πελάτες του. Πρόκειται για «όσα» ο οργανισμός κατέχει. Από την άλλη, **ικανότητες** είναι οι απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις για την άσκηση των δραστηριοτήτων του στον κλάδο που δραστηριοποιείται – ο «τρόπος» διεκπεραίωσης του έργου. Οι σημαντικότερες ικανότητες του οργανισμού που παράγουν αξία είναι γνωστές ως **θεμελιώδεις ικανότητες**. ¹² Τόσο οι πόροι όσο και οι θεμελιώδεις ικανότητες καθορίζουν τα ανταγωνιστικά όπλα του οργανισμού.

Αφού ολοκληρωθεί η εσωτερική ανάλυση, οι μάντζερ θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του οργανισμού. Όποιες δραστηριότητες εκτελούνται αποτελεσματικά ή όλοι οι μοναδικοί πό-

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Θετικές τάσεις στο εξωτερικό περιβάλλον

ΑΠΕΙΛΕΣ

Αρνητικές τάσεις στο εξωτερικό περιβάλλον

ΠΟΡΟΙ

Τα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού που χρησιμοποιεί για την ανάπτυξη, παραγωγή και διανομή προϊόντων στους πελάτες του

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Οι δεξιότητες και οι ικανότητες του οργανισμού για την άσκηση των δραστηριοτήτων του στον κλάδο που δραστηριοποιείται

ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Οι σημαντικότερες ικανότητες ενός οργανισμού που παράγουν αξία

Σχήμα 5-3 Τα συστατικά στοιχεία μιας δήλωσης αποστολής

Πελάτες:	Ποιοι είναι οι πελάτες της εταιρείας;
Αγορές:	Πού ανταγωνίζεται από γεωγραφικής άποψης η εταιρεία;
Ενδιαφέρον για επιβίωση, ανάπτυξη και κερδοφορία:	Είναι αφοσιωμένη η εταιρεία στην ανάπτυξη και την οικονομική σταθερότητα;
Φιλοσοφία:	Ποιες είναι οι βασικές πεποιθήσεις, αξίες και ηθικές προτεραιότητες της εταιρείας;
Ενδιαφέρον για τη δημόσια εικόνα:	Πόση ευαισθησία επιδεικνύει η εταιρεία απέναντι σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες;
Προϊόντα ή υπηρεσίες:	Ποια είναι τα κυριότερα προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρείας;
Τεχνολογία:	Η εταιρεία παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις;
Αυτοαντίληψη:	Ποιο είναι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας και ποιες οι θεμελιώδεις ικανότητές της;
Ενδιαφέρον για τους εργαζομένους:	Are employees a valuable asset of the firm?

Πηγή: Robbins, Stephen P., Coulter Mary, Management 13th Ed., © 2016, σελ. 238. Ανατυπώθηκε και αναπαράχθηκε ηλεκτρονικά με την άδεια των εκδόσεων Pearson Education, Inc., Νέα Υόρκη, ΝΥ.

δυνάμεις

Όποιες δραστηριότητες εκτελούνται αποτελεσματικά ή όλοι οι μοναδικοί πόροι που διαθέτει

αδυναμίες

Δραστηριότητες που ο οργανισμός δεν εκτελεί καλά ή πόροι που χρειάζεται αλλά δεν κατέχει

ανάλυση SWOT

Ο συνδυασμός της ανάλυσης εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

ροι που διαθέτει ονομάζονται **δυνάμεις**. Οι **αδυναμίες** αναφέρονται σε δραστηριότητες που ο οργανισμός δεν εκτελεί καλά ή σε πόρους που χρειάζεται αλλά δεν κατέχει.

Σε συνδυασμό η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος αποκαλείται **ανάλυση SWOT** επειδή πρόκειται για ανάλυση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών του οργανισμού (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats). Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης SWOT, οι μάνατζερ είναι έτοιμοι να διαμορφώσουν κατάλληλες στρατηγικές – δηλαδή, στρατηγικές που (1) αξιοποιούν τις δυνάμεις του οργανισμού και τις εξωτερικές ευκαιρίες (2) περιορίζουν ή προστατεύουν τον οργανισμό από εξωτερικές απειλές και (3) επανορθώνουν κρίσιμες αδυναμίες.

ΒΗΜΑ 4: Διαμόρφωση στρατηγικών. Καθώς οι μάνατζερ διαμορφώνουν στρατηγικές, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις συνιστώσες του εξωτερικού περιβάλλοντος και τους διαθέσιμους πόρους και ικανότητες, ώστε να προγραμματίσουν στρατηγικές που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Τρεις είναι οι κύριοι τύποι στρατηγικών που διαμορφώνουν οι μάνατζερ: εταιρικές, ανταγωνιστικές και λειτουργικές. Θα περιγράψουμε στη συνέχεια κάθε τύπο αυτών.

ΒΗΜΑ 5: Εφαρμογή στρατηγικών. Αφού αναπτυχθούν οι στρατηγικές, πρέπει να εφαρμοστούν. Ανεξαρτήτως του πόσο αποτελεσματικά ένας οργανισμός έχει προγραμματίσει τις στρατηγικές του, η απόδοση θα πληγεί αν οι στρατηγικές δεν εφαρμοστούν ορθά.

ΒΗΜΑ 6: Αξιολόγηση αποτελεσμάτων. Το τελικό βήμα στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Πόσο αποτελεσματικές αποδεικνύονται οι στρατηγικές προκειμένου ο οργανισμός να πετύχει τον στόχο του; Ποιες προσαρμογές είναι αναγκαίες; Απαιτείται μήπως απόκτηση ή πώληση περιουσιακών στοιχείων; Μήπως ο οργανισμός χρειάζεται αναδιοργάνωση; κ.ο.κ.

Ποια στρατηγικά όπλα διαθέτουν οι μάνατζερ;

Η EPSN Digital Media έχει περίπου 75,7 εκατομμύρια ξεχωριστούς χρήστες μηνιαίως στις πλατφόρμες ψηφιακών μέσων της – σκεφτείτε το: 75,7 εκατομμύρια! Ο αριθμός είναι εννιά φορές σχεδόν ο πληθυσμός της πόλης της Νέας Υόρκης. Και οι δημοφιλείς ψηφιακές πλατφόρμες είναι ένα μόνο στοιχείο των πολλών επιχειρηματικών δράσεων της EPSN. Ο πρόεδρος της εταιρείας, John Skipper «διευθύνει μια από τις πιο επιτυχημένες και ζηλευτές εταιρείες δικαιοχρησίας στον τομέα της ψυχαγωγίας» και προφανώς αντιλαμβάνεται πώς να διαχειρίζεται με επιτυχία τις επιμέρους στρατηγικές της επιχείρησης στο σύγχρονο περιβάλλον.¹³

Στην έντονα ανταγωνιστική και χαώδη σύγχρονη αγορά, οι οργανισμοί αναζητούν όποια «όπλα» μπορούν να χρησιμοποιήσουν, προκειμένου να εκτελέσουν το επιχειρηματικό τους έργο και να πετύχουν τους στόχους τους. Θεωρούμε ότι έξι στρατηγικά «όπλα» είναι σημαντικά στο σύγχρονο περιβάλλον: (1) η εξυπηρέτηση πελατών, (2) οι δεξιότητες και η αφοσίωση των εργαζομένων, (3) η καινοτομία (4) η ποιότητα, (5) τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και (6) τα μεγάλα δεδομένα. Έχουμε καλύψει την εξυπηρέτηση πελατών σε προηγούμενα κεφάλαια και θα πραγματευτούμε θέματα που σχετίζονται με τους εργαζομένους στο κεφάλαιο 7 και από το 9 ως το 13. Το πλαίσιο «Η Τεχνολογία και το Επάγγελμα του Μάνατζερ» στο κεφάλαιο 8 πραγματεύεται την καινοτομία και τη στρατηγική. Έτσι μένουν τα τελευταία τρία – η ποιότητα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τα μεγάλα δεδομένα – που πρέπει να εξετάσουμε.

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΟΠΛΟ Όταν ο W. K. Kellogg άρχισε την παραγωγή δημητριακών από νιφάδες καλαμποκιού το 1906, στόχος του ήταν να παρέχει στους πελάτες του ένα υψηλής ποιότητας, θρεπτικό προϊόν, η κατανάλωση του οποίου θα ήταν ευχάριστη. Αυτή η έμφαση στην ποιότητα εξακολουθεί να είναι σημαντική ακόμα και σήμερα. Κάθε εργαζόμενος στην Kellogg's φέρει ευθύνη για τη διατήρηση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων της εταιρείας.

Πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν πρακτικές ποιότητας, για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να προσελκύσουν και να διατηρήσουν μια πιστή πελατειακή βάση. Αν εφαρμοστεί ορθά, η ποιότητα μπορεί να αποτελέσει για τον οργανισμό έναν τρόπο δημιουργίας βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.¹⁴ Μάλιστα, αν μια εταιρεία είναι ικανή να βελτιώνει διαρκώς την ποιότητα και την αξιοπιστία των προϊόντων της, ίσως να διαθέτει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν μπορεί να χάσει.¹⁵ Η σταδιακή βελτίωση είναι κάτι που γίνεται οργανικό μέρος των επιχειρηματικών λειτουργιών του οργανισμού και μπορεί να εξελιχθεί σε σημαντικό πλεονέκτημα.

Αξιολογηθείτε συγκριτικά με τον καλύτερο!

Οι μάνατζερ σε τόσο διαφορετικούς τομείς, όπως η φροντίδα υγείας, η εκπαίδευση και οι οικονομικές υπηρεσίες ανακαλύπτουν αυτό που οι επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων έχουν αναγνωρίσει εδώ και καιρό – τα πλεονεκτήματα της **συγκριτικής αξιολόγησης**, η οποία αποτελεί την αναζήτηση των καλύτερων πρακτικών μεταξύ ανταγωνιστών και μη που οδηγούν στην καλύτερη απόδοσή τους. Η κεντρική ιδέα της συγκριτικής αξιολόγησης είναι ότι οι μάνατζερ μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα, αναλύοντας και στη συνέχεια αντιγράφοντας και προσαρμόζοντας στην εταιρεία τους τις μεθόδους των κορυφαίων εταιρειών σε διάφορους τομείς.

συγκριτική αξιολόγηση

Αναζήτηση των καλύτερων πρακτικών μεταξύ ανταγωνιστών ή μη που οδηγούν στην καλύτερη απόδοση του οργανισμού

Τι στρατηγικές χρησιμοποιούν οι μάνατζερ;



1

Εταιρική Στρατηγική

Επιχείρηση με πολλαπλές δραστηριότητες

Καθορίζει επακριβώς *το είδος* των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που θέλει να αναπτύξει μια εταιρεία και *το τι θέλει να επιτύχει με αυτές*.

Τρεις κύριες εταιρικές στρατηγικές

- 1 Στρατηγική Ανάπτυξης.** Ο οργανισμός επεκτείνει τον αριθμό των αγορών που εξυπηρετεί ή των προϊόντων που προσφέρει, είτε μέσω της υφιστάμενης επιχειρηματικής του δράσης είτε μέσω μιας ή περισσότερων νέων επιχειρήσεων.

ΤΡΟΠΟΙ ανάπτυξης:

- **Συγκέντρωση:** Ανάπτυξη μέσω εστίασης στον κύριο επιχειρηματικό τομέα και αύξησης του αριθμού των προσφερόμενων προϊόντων ή των εξυπηρετούμενων αγορών σε αυτόν.
- **Κάθετη ολοκλήρωση:** Ανάπτυξη με την απόκτηση ελέγχου των εισροών, των εκροών ή και των δύο.
 - Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω - ο οργανισμός αποκτά έλεγχο των εισροών του καθώς γίνεται προμηθευτής του εαυτού του.
 - Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, ο οργανισμός αποκτά έλεγχο των εκροών του καθώς τις διανέμει ο ίδιος.
- **Οριζόντια ολοκλήρωση:** Ανάπτυξη μέσω της συνένωσης με ανταγωνιστές.
- **Επέκταση:** Ανάπτυξη μέσω της επέκτασης σε διαφορετικό κλάδο.
 - Συσχετισμένη επέκταση - διαφορετικοί, αλλά συναφείς, επιχειρηματικοί τομείς. «Στρατηγική καταλληλότητα.»
 - Ασυσχετιστη επέκταση - διαφορετικοί και μη συναφείς επιχειρηματικοί τομείς. «Απουσία στρατηγικής καταλληλότητας.»



- 2 Στρατηγική σταθερότητας.** Ο οργανισμός συνεχίζει την τρέχουσα επιχειρηματική του δραστηριότητα - συχνά σε περιόδους αβεβαιότητας- στόχος η διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης.

- **Παραδείγματα:** εξυπηρέτηση των ιδίων πελατών προσφέροντας το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία, διατήρηση του μεριδίου αγοράς και διατήρηση των υφιστάμενων επιχειρηματικών λειτουργιών.

**Ο οργανισμός δεν αναπτύσσεται,
αλλά ούτε μένει πίσω.**



3 Στρατηγική ανανέωσης. Ο οργανισμός αντιμετωπίζει προβλήματα και πρέπει να αντιμετωπίσει την φθίνουσα απόδοση.

- **Στρατηγική διάσωσης:** Ήσσονος σημασίας προβλήματα απόδοσης – ανάγκη σταθεροποίησης των επιχειρηματικών λειτουργιών, αναζωογόνησης των οργανωσιακών πόρων και ικανοτήτων και προετοιμασία ώστε ο οργανισμός να εισαχθεί εκ νέου στον ανταγωνισμό.
- **Στρατηγική αναστροφής:** Πιο σοβαρά προβλήματα απόδοσης που απαιτούν πιο δραστικές ενέργειες.

Και στις δύο στρατηγικές ανανέωσης, οι μάντζερ έχουν την επιλογή (1) **περικοπής των δαπανών** και (2) **αναδόμησης των οργανωσιακών λειτουργιών**, αλλά οι ενέργειες είναι περισσότερο εκτενείς στη στρατηγική αναστροφής.

2

Ανταγωνιστική Στρατηγική

Στρατηγική
Επιχειρηματική
Μονάδα 1

Στρατηγική
Επιχειρηματική
Μονάδα 2

Στρατηγική
Επιχειρηματική
Μονάδα 3

Πώς ο οργανισμός θα ανταγωνιστεί στους τομείς που δραστηριοποιείται επιχειρηματικά.

- Ένας μικρός οργανισμός που δραστηριοποιείται σε έναν μόνο επιχειρηματικό τομέα. Ή ένας μεγάλος οργανισμός που δεν έχει προβεί σε επέκταση δραστηριοτήτων: η ανταγωνιστική στρατηγική *αποτυπώνει τον τρόπο που θα ανταγωνιστούν στην πρωτογενή ή κύρια αγορά τους*.
- Οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε πολλαπλούς επιχειρηματικούς τομείς:

Κάθε επιχείρηση θα ακολουθεί τη δική της ανταγωνιστική στρατηγική.

- Αυτές οι μεμονωμένες επιχειρήσεις που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν η καθεμία τη δική της ανταγωνιστική στρατηγική συχνά ονομάζονται **στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs)**.

Ο σημαντικός ρόλος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής ανταγωνιστικής στρατηγικής απαιτεί την κατανόηση του **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**, το οποίο είναι αυτό που ξεχωρίζει έναν οργανισμό· με άλλα λόγια, πρόκειται για το διακριτικό του πλεονέκτημα, το οποίο προκύπτει από:

- Τις *θεμελιώδεις ικανότητες του οργανισμού*, όταν κάνει κάτι που οι άλλοι δεν κάνουν ή όταν κάνει κάτι καλύτερα από τους άλλους.
- Τους *πόρους του οργανισμού* – ο οργανισμός, δηλαδή, διαθέτει κάτι που δεν έχουν οι ανταγωνιστές του.

Είδη ανταγωνιστικής στρατηγικής:

Το πλαίσιο **ανταγωνιστικών στρατηγικών** κατά Porter:¹⁶

1 Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η εταιρεία προσφέρει τις χαμηλότερες τιμές στον κλάδο και απευθύνεται στην ευρύτερη αγορά.

- Εξαιρετικά αποδοτική.
- Οι έμμεσες δαπάνες περιορίζονται στο ελάχιστο
- Η εταιρεία κάνει ό,τι είναι δυνατό για να περικοπεί τις δαπάνες.
- Το προϊόν πρέπει να γίνεται αντιληπτό ως ισάξιας ποιότητας με αυτό που προσφέρουν οι ανταγωνιστές ή τουλάχιστον να γίνεται αποδεκτό από τους αγοραστές.

2 Στρατηγική διαφοροποίησης

Ο οργανισμός προσφέρει μοναδικά προϊόντα που εκτιμώνται ευρέως από πελάτες και απευθύνεται στην ευρύτερη αγορά.

- Διαφορές στα προϊόντα: εξαιρετικά υψηλή ποιότητα, εκπληκτικές υπηρεσίες, καινοτομικός σχεδιασμός, τεχνολογικές ικανότητες ή μια ασυνήθιστα θετική εικόνα κάποιας μάρκας.

3 Στρατηγική εστίασης

Ένα πλεονέκτημα κόστους (εστίαση στο κόστος) ή ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης (εστίαση στη διαφοροποίηση) σε ένα περιορισμένο ή εξειδικευμένο τμήμα της αγοράς (βασισμένο στην ποικιλία των προϊόντων, τον τύπο του καταναλωτή, τον δίαυλο διανομής ή τη γεωγραφική τοποθεσία).

4 Εγκλωβισμός

Αυτό που συμβαίνει στην περίπτωση που ένας οργανισμός αδυνατεί να αναπτύξει πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης-πρόκειται για άσχημη εξέλιξη.



Εφαρμόστε στρατηγικό μάντζεμεντ για να εξασφαλίσετε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3

Λειτουργική Στρατηγική

Έρευνα και
Ανάπτυξη

Παραγωγή

Μάρκετινγκ

Ανθρώπινοι
Πόροι

Χρηματο-
οικονομικά

Οι στρατηγικές αυτές εφαρμόζονται από τα επιμέρους τμήματα ενός οργανισμού (μάρκετινγκ, λειτουργιών, χρηματοοικονομικό/λογιστήριο, ανθρώπινων πόρων κ.ά.), προκειμένου να υποστηρίξουν την ανταγωνιστική στρατηγική.

Απαγορεύεται η ανατύπωση χωρίς την άδεια των εκδόσεων ΚΡΙΤΙΚΗ

Η Τεχνολογία και το Επάγγελμα του Μάνατζερ

ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Πολύ σημαντικές... όπως θα φανεί από δύο παραδείγματα! Η Ceasars Entertainment (πρώην Harrah's Entertainment), φροντίζει μανιωδώς την εξυπηρέτηση πελατών και έχει τον λόγο της. Έρευνες της εταιρείας έδειξαν ότι οι πελάτες που ήταν ικανοποιημένοι με την εξυπηρέτηση που τους επεφύλασσε καζίνο της Harrah's αύξησαν τα ποσά που στοιχημάτιζαν κατά 10% και όσοι ήταν εξαιρετικά ευχαριστημένοι κατά 24%. Αυτή τη σημαντική σχέση μεταξύ υπηρεσιών εξυπηρέτησης του πελάτη και ποσών στοιχηματισμού την ανακάλυψε χάρη στο εξαιρετικά προηγμένο σύστημα πληροφορικής που διαθέτει. Όμως, ενδέχεται η τεχνολογία πληροφορικής στην οποία έχει επενδύσει ένας οργανισμός να μη βγαίνει πάντα σε καλό, όπως φαίνεται από το επόμενο παράδειγμα! Στο κατάστημα-ναυαρχίδα της Prada στο Μανχάταν, οι σχεδιαστές του καταστήματος ήλπιζαν ότι θα προσέφεραν μια «ριζικά νέα εμπειρία αγορών» η οποία θα συνδύαζε την «τελευταία λέξη της αρχιτεκτονικής με την εξυπηρέτηση πελατών του εικοστού πρώτου αιώνα». Αυτή τουλάχιστον ήταν η στρατηγική. Η Prada επένδυσε σχεδόν ένα τέταρτο του προϋπολογισμού του καινούργιου καταστήματος σε νέες τεχνολογίες, στις οποίες περιλαμβάνονταν ασύρματα δίκτυα συνδεδεμένα με μια βάση δεδομένων των αποθεμάτων. Όπως οραματιζόνταν οι

υπεύθυνοι, το προσωπικό πωλήσεων θα περιδιάβαινε το κατάστημα εξοπλισμένο με PDA, ώστε να ελέγχουν τα αποθέματα των προϊόντων. Ακόμα και τα δοκιμαστήρια θα είχαν οθόνες αφής, ώστε και οι πελάτες να μπορούν να κάνουν το ίδιο. Η στρατηγική, όμως, δεν εξελίχθηκε κατά το προσδοκώμενο. Ο εξοπλισμός δυσλειτουργούσε και το προσωπικό καταβλήθηκε προσπαθώντας να τα βγάλει πέρα με τα πλήθη των πελατών και τον εξοπλισμό που δε λειτουργούσε. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η επένδυση αξίας εκατομμυρίων δολαρίων δεν ήταν η καλύτερη δυνατή στρατηγική. Όταν οι τεχνολογίες πληροφορικής που κατέχει ο οργανισμός «λειτουργούν», τότε αποτελούν ισχυρότατο στρατηγικό εργαλείο!

★ **Μιλήστε γι' αυτό 1:** Πώς πρέπει οι μάνατζερ να διασφαλίζουν ότι οι προσπάθειές τους σε επίπεδο καινοτόμων τεχνολογιών πληροφορικής θα συμβάλλουν στην επιτυχία των στρατηγικών;

★ **Μιλήστε γι' αυτό 2:** Πώς σας βοηθούν οι εφαρμογές πληροφορικής (προγράμματα οργάνωσης και ατζέντες σε έξυπνα τηλέφωνα, εφαρμογές αποστολής μηνυμάτων κ.λπ.) να προγραμματίσετε καλύτερα στην προσωπική σας ζωή;

Εταιρική στρατηγική

Οργανωσιακή στρατηγική που καθορίζει επακριβώς το είδος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αναπτύσσει ή θέλει να αναπτύξει μια εταιρεία και το τι θέλει να επιτύχει με αυτές.

Στρατηγική ανάπτυξης

Εταιρική στρατηγική κατά την οποία ο οργανισμός επεκτείνει τον αριθμό των αγορών που εξυπηρετεί ή των προϊόντων που προσφέρει είτε μέσω της υφιστάμενης επιχειρηματικής του δράσης είτε μέσω μιας ή περισσότερων νέων επιχειρήσεων

Στρατηγική σταθερότητας

Εταιρική στρατηγική κατά την οποία ο οργανισμός συνεχίζει την τρέχουσα επιχειρηματική του δραστηριότητα

Στρατηγική ανανέωσης

Εταιρική στρατηγική που αντιμετωπίζει μια φθίνουσα οργανωσιακή απόδοση

Ανταγωνιστική στρατηγική

Οργανωσιακή στρατηγική για τον τρόπο που ο οργανισμός θα ανταγωνιστεί στους τομείς που δραστηριοποιείται επιχειρηματικά

Η ιστορία πίσω από την ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- **Τι:** Η πρώτη γνωστή προσπάθεια αμερικανικής εταιρείας να εφαρμόσει συγκριτική αξιολόγηση
- **Πότε:** το 1979
- **Ποιος:** η Xerox
- **Πώς:** Οι Ιάπωνες ανταγωνιστές φωτοτυπικών μηχανημάτων αντέγραφαν μανιωδώς τις επιτυχίες άλλων, ταξιδεύοντας σε όλο τον κόσμο, παρακολουθώντας τη δράση τους και κατόπιν χρησιμοποιώντας τη γνώση που αποκόμιζαν για να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις διαδικασίες τους. Οι μάνατζερ της Xerox δεν μπορούσαν να καταλάβουν πώς οι Ιάπωνες κατασκευαστές μπορούσαν να πωλούν φωτοτυπικά μηχανήματα μεσαίου μεγέθους στις Ηνωμένες Πολιτείες σε πολύ χαμηλότερη τιμή από το κόστος παραγωγής της Xerox.
- Ο επικεφαλής της παραγωγής μετέβη με μια ομάδα στην Ιαπωνία, για να μελετήσει λεπτομερώς το κόστος και τις διαδικασίες των ανταγωνιστών τους. ΠΡΟΣΟΧΗ! ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ SPOILER! Η ομάδα διαπίστωσε ότι οι Ιάπωνες ανταγωνιστές προπορεύονταν έτη φωτός αναφορικά με την αποδοτικότητα.
- Η Xerox προέβη σε συγκριτική αξιολόγηση εκείνων των επιδόσεων και έτσι ξεκίνησε η στρατηγική της αναστροφή στην αγορά των φωτοτυπικών μηχανημάτων.
- Αυτή είναι, λοιπόν, η ιστορία πίσω από τη συγκριτική αξιολόγηση.

Σήμερα, πολλοί οργανισμοί αξιοποιούν πρακτικές συγκριτικής αξιολόγησης. Για παράδειγμα, ο Αμερικανικός Ιατρικός Σύλλογος ανέπτυξε περισσότερους από 100 δείκτες πρότυπης απόδοσης με στόχο τη βελτίωση της ιατρικής περί-

θαλψης. Η Nissan αξιολόγησε συγκριτικά τις λειτουργίες της Walmart για τις προμήθειες, τη μεταφορά και την εφοδιαστική. Η Southwest Airlines μελέτησε συνεργεία που συμμετείχαν στους αγώνες ταχύτητας Indy 500, που μπορούν να αλλάξουν λάστιχο σε αγωνιστικό αυτοκίνητο σε λιγότερο από 15 δευτερόλεπτα, για να δουν πώς τα πληρώματα στην πύλη του αεροδρομίου θα μπορούσαν να επιταχύνουν περαιτέρω τους χρόνους επιβίβασης και αναχώρησης.¹⁷

ΤΑ ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΟΠΛΟ Όταν τα Red Robin Gourmet Burgers ξεκίνησαν τη γραμμή των μπέργκερ Tavern Double, όλα όσα αφορούσαν την είσοδό τους στην αγορά έπρεπε να βρίσκουν απολύτως τον στόχο τους. Τι έκαναν λοιπόν τα στελέχη της εταιρείας; Αξιοποίησαν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.¹⁸ Χρησιμοποιώντας ένα εσωτερικό κοινωνικό δίκτυο που μοιάζει με το Facebook, οι μάντζερ της αλυσίδας των 460 εστιατορίων διδάχθηκαν τα πάντα, από συνταγές ως κόλπα για την αποτελεσματική παρασκευή των μπέργκερ. Το ίδιο εσωτερικό δίκτυο έχει αποδειχτεί εξαιρετικό εργαλείο ανατροφοδότησης. Οι σεφ της εταιρείας χρησιμοποιούν συμβουλές και προτάσεις των πελατών και των υπεύθυνων των καταστημάτων, για να «πειράζουν» τη συνταγή.

Οι επιτυχημένες στρατηγικές αναφορικά με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θα πρέπει (1) να βοηθούν τον κόσμο –εντός και εκτός του οργανισμού– να επικοινωνεί και (2) να μειώνουν τα κόστη ή να αυξάνουν τις δυνατότητες εσόδων ή και τα δύο. Καθώς οι μάντζερ αναζητούν τρόπους να αξιοποιούν στρατηγικά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, είναι σημαντικό να διαθέτουν στόχους και ένα πρόγραμμα. Για παράδειγμα, στην παγκόσμια εταιρεία τραπεζικής Well Fargo & Co., τα στελέχη συνειδητοποίησαν ότι τα εργαλεία μέσων κοινωνικής δικτύωσης θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη και ανάπτυξη της επιχειρηματικής τους στρατηγικής και αναζήτησαν τρόπους για να κάνουν αυτό ακριβώς.¹⁹ Τώρα, χρησιμοποιούν τα διάφορα εργαλεία μέσων κοινωνικής δικτύωσης για ποικίλες ανάγκες που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της εταιρείας.

52% των μάντζερ λένε ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι σημαντικά/ κάπως σημαντικά για την επιχειρηματική τους δράση.

Δεν είναι αποκλειστικά για τις κοινωνικές σχέσεις που οι οργανισμοί καταφεύγουν σε στρατηγικές που αξιοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Πολλοί διαπιστώνουν ότι τα εργαλεία κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να τονώσουν την παραγωγικότητά τους.²⁰ Για παράδειγμα, πολλοί γιατροί επιδίδονται σε διαδικτυακές δημοσιεύσεις και αξιοποιούν τις τεχνολογίες διαμοιρασμού στο πλαίσιο της καθημερινής ρουτίνας τους. Η συνεργασία με συναδέλφους και ειδικούς τους επιτρέπει να βελτιώσουν την ταχύτητα και αποτελεσματικότητα της περίθαλψης των ασθενών. Στο TrunkClub, μια διαδικτυακή υπηρεσία αγοράς ανδρικών ενδυμάτων που στέλνει «μπαούλα» με καινούργια ρούχα στους πελάτες που το ζητούν, ο διευθύνων σύμβουλος χρησιμοποιεί ένα λογισμικό με το όνομα Chatter για να ενημερώσει τους βοηθούς αγορών της



Η KLM Airlines, που χαίρει αναγνώρισης ως καινοτόμος στο μάρκετινγκ με τη χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης, συγκεντρώνει τους εργαζομένους στο αεροδρόμιο Schiphol του Άμστερνταμ για να σχηματίσουν λέξεις που δίνουν ζωντανές απαντήσεις σε ερωτήσεις που έθεσαν ακόλουθοι στο Facebook και το Twitter. Η KLM χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως στρατηγικό όπλο για την κατάκτηση του στόχου της, να προσφέρει δηλαδή στους πελάτες την καλύτερη εξυπηρέτηση στον κλάδο των αερογραμμών.

στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs)

Οι μεμονωμένες επιχειρήσεις ενός ομίλου που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν τις δικές τους ανταγωνιστικές στρατηγικές

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Αυτό που ξεχωρίζει έναν οργανισμό· το διακριτικό του πλεονέκτημα

στρατηγική ηγεσίας κόστους

Όταν ένας οργανισμός ανταγωνίζεται με βάση το να έχει τα χαμηλότερα δυνατά κόστη στον κλάδο που δραστηριοποιείται

στρατηγική διαφοροποίησης

Όταν ένας οργανισμός ανταγωνίζεται με βάση το να έχει μοναδικά προϊόντα που εκτιμώνται ευρέως από τους πελάτες

στρατηγική εστίασης

Όταν ο οργανισμός ανταγωνίζεται σε ένα ένα περιορισμένο ή εξειδικευμένο τμήμα της αγοράς, εστιάζοντας είτε στο κόστος είτε στη διαφοροποίηση

λειτουργική στρατηγική

Στρατηγική που χρησιμοποιείται στα επιμέρους τμήματα ενός οργανισμού για την υποστήριξη της ανταγωνιστικής στρατηγικής

Ζήτημα ηθικής

Πηγαίνετε για ψώνια; Μάλλον θα σκέφτεστε ότι η εργασία είναι κουτή... και βέβαια κάνω ψώνια. Ορίστε, λοιπόν, μια άλλη ερώτηση: Συνειδητοποιείτε τον βαθμό στον οποίο τα καταστήματα σας κατασκοπεύουν ενόσω κάνετε τις αγορές σας;²⁴ Οι περισσότεροι από μας «αποδεχόμαστε» το γεγονός ότι όταν πραγματοποιούμε αγορές μέσω διαδικτύου, «επιτρέπουμε» στο διαδικτυακό κατάστημα να εγκαταστήσει τα cookies του και να παρακολουθεί κάθε μας κίνηση και κάθε κλικ. Τώρα, ωστόσο, η τεχνολογία χρησιμοποιείται πιο συχνά και στο πλαίσιο των αγορών σε φυσικό χώρο. Και δεν είναι μόνο οι κάμερες που μας παρακολουθούν. Πολλά καταστήματα χρησιμοποιούν τεχνολογία εντοπισμού κινητών τηλεφώνων, εξατομικευμένη διαφήμιση και προηγμένες κατασκοπευτικές κάμερες. Γιατί; Για να παρακολουθήσουν τη συμπεριφορά σας και να σας κάνουν (όπως και όλους τους άλλους αγοραστές) να πραγματοποιείτε περισσότερες αγορές. Τα αποτελέσματα μιας πρόσφατης έρευνας έδειξαν ότι το 80% των καταναλωτών δε θέλει να παρακολουθούνται οι κινήσεις του από τα καταστήματα μέσω κινητού τηλεφώνου. Και το 44% είπαν ότι ένα πρόγραμμα εντοπισμού θα μείωνε τις πιθανότητες να προβούν σε αγορές στο εν λόγω κατάστημα.

- ★ **Μιλήστε γι' αυτό 3:** Ποια ηθικά διλήμματα προκύπτουν από τη στρατηγική της παρακολούθησης των καταναλωτών σε καταστήματα λιανικής;
- ★ **Μιλήστε γι' αυτό 4:** Ποιοι παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν την απόφαση μιας επιχείρησης να χρησιμοποιήσει τη στρατηγική αυτή; (Σκεφτείτε στο πλαίσιο των επιμέρους ομάδων ενδιαφερομένων που ενδεχομένως θα επηρεαστούν από την απόφαση.)

ικανοποιούν τους πελάτες για να επιτύχουν τους στόχους τους, τα μεγάλα δεδομένα αποτελούν κρίσιμης σημασίας στρατηγικό όπλο.

Όταν οι μάνατζερ θα έχουν πια κατασταλάξει στις στρατηγικές του οργανισμού, είναι ώρα να θέσουν στόχους και να διαμορφώσουν προγράμματα για την επίτευξή τους.

εταιρείας σχετικά με «καυτές» νέες παραλαβές υποδημάτων ή ρούχων. Λέει ότι όταν μοιράζεται μέσω «chat» τις πληροφορίες αυτές με την ομάδα, βλέπει αμέσως ότι οι βοηθοί αγορών τοποθετούν τα αντικείμενα στα «μπαούλα» των πελατών.²¹ Όταν χρησιμοποιούνται με τρόπο στρατηγικό, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να αποδειχτούν ισχυρότατο όπλο, όπως και τα μεγάλα δεδομένα!

ΤΑ ΜΕΓΑΛΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΟΠΛΟ Τα μεγάλα δεδομένα μπορούν να αποτελέσουν ένα αποτελεσματικό ισοδύναμο στην ανταλλαγή πληροφοριών που προκύπτουν μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Όλες οι τεράστιες ποσότητες δεδομένων που συλλέγονται από πελάτες, συνεργάτες, εργαζόμενους, αγορές και άλλα μετρήσιμα στοιχεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν, έτσι ώστε η εταιρεία να ανταποκριθεί στις ανάγκες των εν λόγω ομάδων ενδιαφερομένων. Με τα μεγάλα δεδομένα, οι μάνατζερ έχουν τη δυνατότητα να μετρήσουν και να γνωρίσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις τους και «να μεταφράσουν τις γνώσεις αυτές σε καλύτερες αποφάσεις και επιδόσεις».²² Περίπτωση υπό εξέταση: όταν η Walmart άρχισε να μελετάει την τεράστια βάση δεδομένων της, παρατήρησε ότι όποτε υπήρχε πρόβλεψη τυφώνα, όχι μόνο αυξάνονταν οι πωλήσεις των φακών και των μπαταριών, αλλά και οι πωλήσεις των αρτοσκευασμάτων Pop-Tarts. Τώρα, όποτε επίκειται η απειλή ενός τυφώνα, τα καταστήματα τοποθετούν τα Pop-Tarts μαζί με άλλες προμήθειες πρώτης ανάγκης σε περίπτωση τυφώνα, στην μπροστινή είσοδο. Αυτό τους βοηθάει να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες και να δώσουν ώθηση στις πωλήσεις.²³ Καθώς βοηθούν τις επιχειρήσεις να εκτελέσουν το έργο τους, να ανταγωνίζονται με επιτυχία, να προσελκύουν και να

Πώς οι μάνατζερ θέτουν στόχους και αναπτύσσουν προγράμματα;

5.3 Να συγκρίνετε και να αντιπαραβάλλετε τις θεωρίες που αφορούν στη στοχοθεσία και τον προγραμματισμό.

Προγραμματισμός = Στόχοι και Προγράμματα

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει δύο σημαντικές πτυχές: στόχους και προγράμματα. **Στόχοι (επιδιώξεις)** είναι τα επιθυμητά ή επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Κατευθύνουν τις αποφάσεις των μάνατζερ και διαμορφώνουν τα κριτήρια βάσει των οποίων υπολογίζονται τα εργασιακά αποτελέσματα. Τα **προγράμματα** αποτελούν έγγραφα που σκιαγραφούν τους τρόπους ικανοποίησης των στόχων. Συνήθως περιλαμβάνουν την κατανομή των πόρων, τους προϋ-

πολογισμούς, τα χρονοδιαγράμματα και άλλες αναγκαίες ενέργειες για την επίτευξη των στόχων. Καθώς οι μάνατζερ προγραμματίζουν, αναπτύσσουν από κοινού στόχους και προγράμματα.

Τι είδους στόχους έχουν οι οργανισμοί και πώς θέτουν τους στόχους αυτούς;

Παρότι μπορεί να δίνεται η εντύπωση ότι οι οργανισμοί έχουν έναν μόνο στόχο –οι επιχειρήσεις την κερδοφορία και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί την ικανοποίηση των αναγκών ορισμένων ομάδων – η επιτυχία κάποιου οργανισμού δεν μπορεί να καθοριστεί από έναν μόνο στόχο. Στην πραγματικότητα, *όλοι οι οργανισμοί θέτουν πληθώρα στόχων*. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορεί να επιθυμούν αύξηση του μεριδίου αγοράς, διαρκή παρακίνηση των εργαζομένων ή υιοθέτηση πιο βιώσιμων πρακτικών από περιβαλλοντική άποψη. Ανάλογα, η εκκλησία προσφέρει τον χώρο για την άσκηση θρησκευτικών πρακτικών, αλλά επίσης συνδράμει άτομα από ασθενείς οικονομικές τάξεις και ενεργεί ως τόπος κοινωνικών συναθροίσεων για τα μέλη της.

ΕΙΔΗ ΣΤΟΧΩΝ Οι περισσότεροι στόχοι μιας εταιρείας μπορούν να ταξινομηθούν είτε ως στρατηγικοί είτε ως χρηματοοικονομικοί. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι σχετίζονται με τη χρηματοοικονομική απόδοση του οργανισμού, ενώ οι στρατηγικοί με όλους τους υπόλοιπους τομείς απόδοσης του οργανισμού. Για παράδειγμα, οι χρηματοοικονομικοί στόχοι των McDonald's περιλαμβάνουν 3 έως 5% μέση αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων, 6 έως 7% μέση ετήσια αύξηση των εσόδων εκμετάλλευσης και 15 έως 20% αποδόσεις επί επενδεδυμένων κεφαλαίων.²⁵ Ένα παράδειγμα στρατηγικού στόχου: η απαίτηση εκ μέρους του διευθύνοντος συμβούλου της Nissan για το υπερ-αυτοκίνητο της εταιρείας GT-R: να ανταποκρίνεται ή να υπερβαίνει την απόδοση του 911 Turbo της Porsche.²⁶ Αυτοί οι στόχοι αποτελούν **δηλωμένους στόχους** – επίσημη δήλωση των στόχων που ο οργανισμός ισχυρίζεται ότι έχει ή θέλει να πιστέψουν οι ομάδες ενδιαφερομένων ότι έχει. Ωστόσο, οι δηλωμένοι στόχοι – που μπορούν να εντοπιστούν στο καταστατικό ενός οργανισμού, σε ετήσιες εκθέσεις, στις ανακοινώσεις δημοσίων σχέσεων ή στις δημόσιες δηλώσεις των μάνατζερ – είναι συχνά αλληλοσυγκρουόμενοι και επηρεάζονται από το τι πιστεύουν οι διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων ότι πρέπει να κάνουν οι οργανισμοί. Ανάλογες δηλώσεις ενδέχεται να χαρακτηρίζονται από ασάφεια και να καθρεφτίζουν περισσότερο τις δεξιότητες δημοσίων σχέσεων του μάνατζερ αντί να καταδεικνύουν ουσιαστικά αυτό που ο οργανισμός πραγματικά προσπαθεί να πετύχει. Δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη ότι οι δηλωμένοι στόχοι κάποιου οργανισμού συχνά δε σχετίζονται με την πραγματική του δράση.²⁷

στόχοι

Επιθυμητά αποτελέσματα ή επιδιώξεις

προγράμματα

Έγγραφα που σκιαγραφούν τον τρόπο επίτευξης των στόχων

δηλωμένοι στόχοι

Επίσημη δήλωση των στόχων που ο οργανισμός ισχυρίζεται ότι έχει ή θέλει να πιστέψουν οι ομάδες ενδιαφερομένων ότι έχει

αληθινοί στόχοι

Στόχοι που στην πραγματικότητα επιδιώκει ο οργανισμός, όπως προκύπτει από τη δράση των μελών του

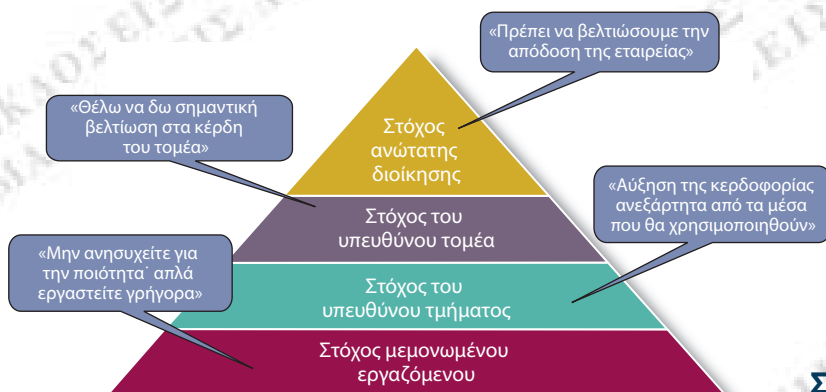
Δηλωμένοι έναντι Αληθινών Στόχων

Αν θέλετε να γνωρίσετε τους **αληθινούς στόχους** κάποιου οργανισμού – αυτούς που στην πραγματικότητα επιδιώκει – παρατηρήστε τι κάνουν τα μέλη του. *Οι ενέργειες καθορίζουν προτεραιότητες*. Η γνώση ότι πραγματικοί και δηλωμένοι στόχοι πιθανώς δεν συμπίπτουν είναι σημαντική προκειμένου να αναγνωρίσετε αυτό που σε άλλη περίπτωση θα θεωρούσατε ότι συνιστά ασυνέπεια.

ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ Όπως σημειώσαμε παραπάνω, οι στόχοι κατευθύνουν όλες τις διοικητικές ενέργειες και αποφάσεις και διαμορφώνουν το κριτήριο βάσει του οποίου υπολογίζονται τα πραγματικά επιτεύγματα. Κάθε ενέργεια των μελών του οργανισμού πρέπει να προσανατολίζεται προς την επί-

Ο Pierre-Andre Senizergues, ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της Sole Technology, έθεσε ως στόχο για την εταιρεία του να είναι η πρώτη εταιρεία αθλημάτων δράσης που θα έχει ουδέτερο αποτύπωμα άνθρακα μέχρι το 2020. Ο Senizergues, που εδώ απαθανατίζεται να φυτεύει ένα δέντρο προς τιμή των υπαλλήλων της εταιρείας, επινόησε ένα πρόγραμμα έξι σημείων – από τη μείωση της κατανάλωσης νερού ως τη χρήση πράσινων υλικών παραγωγής – για την επίτευξη του στόχου του.





Σχήμα 5-5 Παραδοσιακή στοχοθεσία

τευξη στόχων. Αυτοί οι στόχοι θεσπίζονται είτε μέσω μιας διαδικασίας παραδοσιακής στοχοθεσίας είτε με τη χρήση της διοίκησης μέσω στόχων.

Παραδοσιακή στοχοθεσία. Στην **παραδοσιακή στοχοθεσία**, οι στόχοι που τίθενται από τους μάνατζερ στην κορυφή της ιεραρχίας διαχέονται στον οργανισμό και εξελίσσονται σε υποστόχους για κάθε οργανωσιακό τμήμα (βλέπε Σχήμα 5-5). Αυτή η παραδοσιακή οπτική εικάζει πως οι μάνατζερ στην κορυφή της ιεραρχίας γνωρίζουν τι είναι καλύτερο, επειδή έχουν μια σφαιρική εικόνα. Έτσι οι στόχοι που μεταβιβάζονται προς την αμέσως χαμηλότερη ιεραρχική βαθμίδα κατευθύνουν μεμονωμένους εργαζομένους, καθώς εργάζονται για να πετύχουν αυτούς τους προκαθορισμένους στόχους. Πάρτε το παράδειγμα μιας παραγωγικής μονάδας. Ο πρόεδρος ενημερώνει τον αντιπρόεδρο παραγωγής για το προσδοκώμενο ύψος των δαπανών παραγωγής για την ερχόμενη χρονιά και τον αντιπρόεδρο του τμήματος μάρκετινγκ για το αναμενόμενο επίπεδο των πωλήσεων του έτους. Στη συνέχεια, αυτοί οι στόχοι μεταβιβάζονται στην επόμενη βαθμίδα του οργανισμού και καταγράφονται για να αντικατοπτρίσουν τα καθήκοντα αυτής της βαθμίδας, μεταβιβάζονται στην επόμενη βαθμίδα κοκ. Κατόπιν, κάποια μεταγενέστερη στιγμή, αξιολογείται η απόδοση για να εξακριβωθεί αν ικανοποιήθηκαν οι προκαθορισμένοι στόχοι. Αυτή τουλάχιστον είναι η πορεία που θεωρητικά ακολουθείται. Στην πραγματικότητα, όμως, δε συμβαίνει πάντα αυτό. Η μετατροπή ευρύτερων στρατηγικών στόχων σε στόχους επιμέρους τμημάτων, ομάδων και ατόμων μπορεί να αποδειχθεί διαδικασία δύσκολη και επίπονη.

Ένα άλλο πρόβλημα με την παραδοσιακή στοχοθεσία είναι ότι όταν οι μάνατζερ στην κορυφή της ιεραρχίας προσδιορίσουν τους στόχους του οργανισμού – όπως όταν θέτουν ως στόχο την επίτευξη «επαρκών» κερδών ή την αύξηση της «ηγεσίας στην αγορά» – αυτοί οι αμφίσημοι στόχοι πρέπει να συγκεκριμενοποιούνται, καθώς μεταβιβάζονται προς τις κατώτερες βαθμίδες του οργανισμού. Οι μάνατζερ σε κάθε βαθμίδα ορίζουν τους στόχους και καθώς τους εξειδικεύουν τους προσδίδουν τη δική τους υποκειμενική και μεροληπτική ερμηνεία. Η σαφήνεια συχνά χάνεται καθώς οι στόχοι διαχέονται στον οργανισμό από την κορυφή προς τις κατώτερες βαθμίδες. Βέβαια, η διαπίστωση δεν ισχύει πάντα. Για παράδειγμα, στην dj Orthopedics de Mexico με έδρα στην Τιχουάνα, οι ομάδες των υπαλλήλων βλέπουν τον αντίκτυπο των καθημερινών τους εργασιών στους στόχους του οργανισμού. Ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας λέει «Όταν οι υπάλληλοι

παραδοσιακή στοχοθεσία

Οι στόχοι που τίθενται από τους μάνατζερ στην κορυφή της ιεραρχίας διαχέονται στον οργανισμό και εξελίσσονται σε υποστόχους για κάθε οργανωσιακό τμήμα

αλυσίδα μέσου-σκοπού

Ένα ολοκληρωμένο δίκτυο στόχων όπου στόχοι υψηλότερων βαθμίδων σχετίζονται με στόχους από χαμηλότερες βαθμίδες, οι οποίοι αποτελούν το μέσο για την επίτευξή τους

έρχονται σε στενή επαφή με το αποτέλεσμα της δουλειάς τους, όταν γνωρίζουν κάθε μέρα τι πρέπει να κάνουν και πώς πέτυχαν τους στόχους, τότε αναπτύσσεται στενός δεσμός με την εταιρεία και τα εργασιακά τους καθήκοντα».²⁸

Όταν η ιεραρχία των οργανωσιακών στόχων προσδιορίζεται με σαφήνεια, όπως συμβαίνει στην dj Orthopedics, διαμορφώνεται ένα ολοκληρωμένο δίκτυο στόχων ή μια **αλυσίδα μέσου – σκοπού**. Οι στόχοι υψηλότερης βαθμίδας (καταληκτικοί) συνδέονται με στόχους χαμηλότερης βαθμίδας, οι οποίοι αποτελούν τα μέσα για την επίτευξή τους. Με άλλα λόγια, οι στόχοι που κατακτώνται στις χαμηλότερες βαθμίδες γίνονται το μέσο για την επίτευξη στόχων στην επόμενη βαθμίδα. Με τη σειρά της, η κατάκτηση στόχων σε αυτή τη βαθμίδα γίνεται το μέσο για την κατάκτηση στόχων στην επόμενη βαθμίδα και η

διαδικασία συνεχίζει με τον ίδιο τρόπο μέχρι να εξαντληθούν οι επιμέρους οργανωσιακές βαθμίδες. Με αυτόν τον τρόπο θεωρητικά λειτουργεί η παραδοσιακή στοχοθεσία.

Διοίκηση μέσω στόχων. Αντί της παραδοσιακής στοχοθεσίας, πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν τη **διοίκηση μέσω στόχων (ΔΜΣ)**, μια διαδικασία θέσπισης αμοιβαία συμφωνημένων στόχων και αξιοποίησής τους για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Αν κάποιος μάνατζερ επρόκειτο να εφαρμόσει αυτή την προσέγγιση, θα έπρεπε να καθίσει χωριστά με κάθε μέλος της ομάδας, να θέσει στόχους και να ελέγχει σε τακτά χρονικά διαστήματα την πρόοδο που συντελείται προς την επίτευξη των στόχων αυτών. Τα προγράμματα ΔΜΣ διαθέτουν τέσσερα στοιχεία: (1) εξειδίκευση στόχου, (2) συμμετοχική λήψη αποφάσεων, (3) ρητή χρονική προθεσμία και (4) αναπληροφόρηση αναφορικά με την απόδοση.³⁰ Αντί να τίθενται στόχοι που θα εξασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοι κάνουν αυτό που πρέπει, η ΔΜΣ χρησιμοποιεί τους στόχους ώστε παράλληλα να τους παρακινήσει. Η απήχρησή της έγκειται στο γεγονός ότι *προάγει την εργασία των υπαλλήλων για την επίτευξη στόχων στη θέσπιση των οποίων έλαβαν μέρος και οι ίδιοι*. (Βλ. το πλαίσιο «Από το Παρελθόν στο Παρόν» για περισσότερες πληροφορίες αναφορικά με τη ΔΜΣ).

Μελέτες αναφορικά με προγράμματα όπου εφαρμόστηκε ΔΜΣ έδειξαν ότι μπορεί να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα του οργανισμού. Για παράδειγμα, μια ανάλυση προγραμμάτων ΔΜΣ διαπίστωσε οφέλη σε επίπεδο παραγωγικότητας για τα περισσότερα από αυτά.³¹ Προσφέρεται, όμως, η ΔΜΣ για τους σύγχρονους οργανισμούς; Αν θεωρηθεί ως τρόπος στοχοθεσίας, τότε ναι, εφόσον έρευνες καταδεικνύουν ότι *η στοχοθεσία αποτελεί αποτελεσματικό τρόπο παρακίνησης των εργαζομένων*.³²

Διοίκηση μέσω στόχων (ΔΜΣ)

Η διαδικασία θέσπισης αμοιβαία συμφωνημένων στόχων και η αξιοποίησή τους για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

◀◀ Από το Παρελθόν στο Παρόν ▶▶

Όλα όσα πρέπει να γνωρίζετε για τη ΔΜΣ!

Η διοίκηση μέσω στόχων (ΔΜΣ) δεν είναι κάτι το καινούργιο – αποτελούσε μια δημοφιλή διοικητική προσέγγιση τις δεκαετίες του 1960 και 1970. Η έννοια πρωτοεμφανίστηκε όταν ο Peter Drucker διέδωσε τον όρο στο βιβλίο του *The Practice of management (Το μάνατζμεντ στην πράξη)*, εκδ. Κλειδάριθμος)²⁹ που εκδόθηκε το 1954. Η απήχρησή του έγκειται στην έμφαση που δίνει στη μετατροπή γενικών στόχων σε συγκεκριμένους για τις οργανωσιακές μονάδες και τους μεμονωμένους εργαζομένους.

Πώς χρησιμοποιείται η ΔΜΣ;

- Η διοίκηση μέσω στόχων καθιστά τους στόχους πρακτικούς και λειτουργικούς μέσω μιας διαδικασίας κατά την οποία οι στόχοι «κατεβαίνουν» στις χαμηλότερες βαθμίδες του οργανισμού.
- Οι γενικότεροι στόχοι του οργανισμού εξειδικεύονται σε συγκεκριμένους στόχους για κάθε διαδοχικό τομέα, τμήμα, εργαζόμενο του οργανισμού.
- Αποτέλεσμα: μια ιεραρχία η οποία συσχετίζει στόχους που τίθενται σε μια βαθμίδα με εκείνους της επόμενης.
- Για κάθε μεμονωμένο εργαζόμενο, η ΔΜΣ ορίζει συγκεκριμένους προσωπικούς στόχους απόδοσης.
- Αν όλοι οι εργαζόμενοι κατακτήσουν τους στόχους τους, τότε θα επιτευχθούν οι στόχοι της μονάδας. Αν όλες οι μονάδες κατακτήσουν τους στόχους τους, τότε θα ικανοποιηθούν και οι στόχοι κάθε τομέα, μέχρις ότου τελικά πραγματοποιηθούν όλοι οι στόχοι του οργανισμού!

Αποδίδει η ΔΜΣ;

- Η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της ΔΜΣ δεν είναι εύκολη!

- Η έρευνα που αφορά στη στοχοθεσία μπορεί να μας προσφέρει ορισμένες απαντήσεις:

- + Οι συγκεκριμένοι, δυσεπίτευκτοι στόχοι –σημαντικό μέρος της ΔΜΣ– παράγουν υψηλότερο επίπεδο εκροών από ό,τι η απουσία στόχων ή οι γενικόλογoi στόχοι του τύπου «κάνε ό,τι μπορείς καλύτερο».
- + Η ανατροφοδότηση –επίσης σημαντικό στοιχείο της ΔΜΣ– επηρεάζει ευνοϊκά την απόδοση, επειδή επιτρέπει στον εργαζόμενο να γνωρίζει αν το επίπεδο της απόδοσής του είναι επαρκές ή αν πρέπει να εντείνει τις προσπάθειές του.
- Η συμμετοχή –επίσης προάγεται ένθερμα από τη ΔΜΣ– δεν προκύπτει ισχυρή ή σταθερή σχέση με την απόδοση.

ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ ΚΡΙΣΙΜΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΟΠΟΙΟΥΔΗΠΟΤΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΜΣ:

Η προσήλωση της ανώτατης διοίκησης στη διαδικασία. Όταν οι μάνατζερ στην κορυφή της ιεραρχίας επιδεικνύουν έντονη αφοσίωση στη ΔΜΣ και μεριμνούν προσωπικά για την εφαρμογή της, τα οφέλη παραγωγικότητας είναι υψηλότερα από ό,τι στην αντίθετη περίπτωση.

- ★ **Μιλήστε γι' αυτό 5:** Γιατί θεωρείτε ότι η δέσμευση της διοίκησης είναι τόσο σημαντική για την επιτυχία προγραμμάτων ΔΜΣ;
- ★ **Μιλήστε γι' αυτό 6:** Πώς θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε τη ΔΜΣ για τους δικούς σας προσωπικούς στόχους;

Σχήμα 5-6 Καλά διατυπωμένοι στόχοι

- Καταγράφονται στο πλαίσιο αποτελεσμάτων και όχι ενεργειών
- Μετρήσιμοι και ποσοτικοποιημένοι
- Σαφείς ως προς το χρονικό πλαίσιο
- Απαιτητικοί αλλά επιτεύξιμοι
- Καταγεγραμμένοι
- Κοινοποιούνται σε όλα τα εμπλεκόμενα μέλη του οργανισμού

Πηγή: Robbins, Stephen P., Coulter Mary, Management 13th Ed., © 2016, σελ. 73. Ανατυπώθηκε και αναπαράχθηκε ηλεκτρονικά με την άδεια των εκδόσεων Pearson Education, Inc., Νέα Υόρκη, NY.

Χαρακτηριστικά των καλά διατυπωμένων στόχων. Ανεξάρτητα από τη μέθοδο που χρησιμοποιείται, οι στόχοι πρέπει να καταγράφονται ώστε να επισημαίνονται με μεγαλύτερη σαφήνεια τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι μάντζερ πρέπει να αναπτύσσουν καλοδιατυπωμένους στόχους. Το Σχήμα 5-6 παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά τους.³³ Λαμβάνοντας αυτά υπόψη, οι μάντζερ είναι έτοιμοι να θέσουν στόχους.

Στάδια της στοχοθεσίας. Οι μάντζερ πρέπει να ακολουθούν έξι στάδια κατά τον ορισμό στόχων.

1. *Επανεξέταση της αποστολής του οργανισμού και των κύριων επαγγελματικών καθηκόντων του εργαζομένου.* Η δήλωση αποστολής του οργανισμού παρουσιάζει έναν συνολικό οδηγό του τι είναι σημαντικό και οι στόχοι πρέπει να αντικατοπτρίζουν την αποστολή. Επιπλέον, είναι σημαντικό να προσδιορίζεται τι καλούνται να πετύχουν οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
2. *Αξιολόγηση των διαθέσιμων πόρων.* Δεν τίθενται στόχοι οι οποίοι είναι ανέφικτο να πραγματοποιηθούν, δεδομένων των διαθέσιμων πόρων. Παρότι ένας βαθμός δυσκολίας είναι απαραίτητος, οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί. Άλλωστε, αν οι πόροι που έχει κάποιος στη διάθεσή του δεν επαρκούν, ανεξάρτητα από το πόσο σκληρά προσπαθεί ή κοπιάζει, ο στόχος δεν πρέπει να τεθεί.
3. *Προσδιορισμός των στόχων σε ατομικό επίπεδο ή με τη συμβολή άλλων.* Οι στόχοι αντικατοπτρίζουν επιθυμητά αποτελέσματα και πρέπει να είναι συνεπείς με την αποστολή του οργανισμού και τους στόχους σε άλλους οργανωσιακούς τομείς. Αυτοί οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι, συγκεκριμένοι και να ορίζεται ένα χρονικό πλαίσιο για την επίτευξή τους.
4. *Καλή διατύπωση των στόχων και κοινοποίησή τους σε όλους όσους πρέπει να τους γνωρίζουν.* Η καταγραφή και η κοινοποίηση των στόχων υποχρεώνει τους εργαζομένους να τους σκέφτονται προσεχτικά. Οι γραπτοί στόχοι αποτελούν, επίσης, ορατή απόδειξη της σημασίας που έχει η εργασία.
5. *Οικοδόμηση μηχανισμών ανατροφοδότησης για την αποτίμηση της προόδου των στόχων.* Αν οι στόχοι δεν ικανοποιούνται, τροποποιήστε τους κατά το δέον.
6. *Σύνδεση των ανταμοιβών με την κατάκτηση στόχων.* Οι εργαζόμενοι θέλουν να ξέρουν «Εγώ τι θα κερδίσω;» Η συσχέτιση ανταμοιβών με την κατάκτηση στόχων θα βοηθήσει να απαντηθεί η ερώτηση.

Όταν οριστούν, καταγραφούν και κοινοποιηθούν οι στόχοι, οι μάντζερ είναι έτοιμοι να αναπτύξουν προγράμματα για την υλοποίησή τους.

Ποια είδη προγραμμάτων χρησιμοποιούν οι μάντζερ και πώς τα αναπτύσσουν;

Οι μάντζερ χρειάζονται προγράμματα που θα τους βοηθήσουν να διασαφηνίσουν και να συγκεκριμενοποιήσουν τους στόχους που θα ικανοποιηθούν. Ας εξετάσουμε πρώτα τα είδη των προγραμμάτων που χρησιμοποιούν.

ΕΙΔΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ Ο δημοφιλέστερος τρόπος περιγραφής των προγραμμάτων είναι στο πλαίσιο του *εύρους* τους (στρατηγικό έναντι τακτικής), του *χρονικού πλαισίου* τους (μακροπρόθεσμο έναντι βραχυπρόθεσμου), της *ακρίβειας* τους (κατευθυντήριο έναντι συγκεκριμένου) και της *συχνότητας χρήσης* τους (μιας χρήσης έναντι συνεχιζόμενου). Όπως φαίνεται στο Σχήμα 5-7, αυτά τα είδη προγραμμάτων δεν είναι ανεξάρτητα.

Με άλλα λόγια, τα στρατηγικά προγράμματα είναι συνήθως μακροπρόθεσμα, κατευθυντήρια και μιας χρήσης. Ας μελετήσουμε κάθε είδος προγράμματος.

Εύρος. **Στρατηγικά προγράμματα** είναι εκείνα που αφορούν σε ολόκληρο τον οργανισμό και περιλαμβάνουν τους συνολικούς στόχους του οργανισμού. Τα **προγράμματα τακτικής** (τα οποία αποκαλούνται και λειτουργικά προγράμματα) προσδιορίζουν τις λεπτομέρειες αναφορικά με το πώς θα επιτευχθούν οι συνολικοί στόχοι του οργανισμού. Το ότι τα McDonald's επένδυσαν στην επιχείρηση με τα κιόσκια Redbox υπήρξε το αποτέλεσμα στρατηγικού προγραμματισμού. Οι αποφάσεις σχετικά με το πότε, πού και πώς θα τελικά θα λειτουργούσε η επιχείρηση ήταν το αποτέλεσμα προγραμμάτων τακτικής στο μάρκετινγκ, την εφοδιαστική, τα χρηματοοικονομικά και άλλα.

Χρονικό πλαίσιο. Ο αριθμός των ετών για τον ορισμό των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων προγραμμάτων έχει μειωθεί σημαντικά λόγω της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος. Συνήθως ο όρος **μακροπρόθεσμος** αναφέρεται σε οτιδήποτε υπερβαίνει τα επτά χρόνια. Προσπαθήστε να φανταστείτε τι θα κάνετε σε επτά χρόνια από σήμερα. Μοιάζει μάλλον μακρινό, έτσι δεν είναι; Τώρα ίσως αρχίσετε να αντιλαμβάνεστε πόσο δύσκολο είναι για τους μάνατζερ να προγραμματίζουν τόσο μακριά στο μέλλον. Συνεπώς, ως **μακροπρόθεσμα προγράμματα** ορίζονται όσα έχουν χρονικό πλαίσιο πέραν των τριών ετών. Τα **βραχυπρόθεσμα προγράμματα** καλύπτουν ένα έτος ή λιγότερο.

Ακρίβεια. Διαισθητικά, δίνεται η εντύπωση ότι τα συγκεκριμένα προγράμματα θα ήταν προτιμότερα έναντι των κατευθυντήριων ή των χαλαρά καθοδηγούμενων προγραμμάτων. Τα **συγκεκριμένα προγράμματα** είναι σαφώς προσδιορισμένα και δεν αφήνουν περιθώρια προσωπικής ερμηνείας. Για παράδειγμα, ένας μάνατζερ που επιθυμεί να αυξήσει το έργο που παράγει η μονάδα του κατά 8% στους επόμενους 12 μήνες ίσως συγκεκριμενοποιήσει διαδικασίες, κατανομή του προϋπολογισμού και χρονοδιαγράμματα εργασίας για την επίτευξη του στόχου. Ωστόσο, όταν η αβεβαιότητα είναι έντονη και οι μάνατζερ πρέπει να ανταποκρίνονται με ευελιξία σε απρόσμενες αλλαγές, πιθανότατα θα κατέφευγαν σε **κατευθυντήρια προγράμματα**, ευέλικτα προγράμματα που διατυπώνουν γενικές οδηγίες. Για παράδειγμα, η Sylvia Rhone, πρόεδρος της Motown Records, έχει έναν απλό στόχο – να «κλείνει συμφωνίες με εξαιρετικούς καλλιτέχνες».³⁴ Θα μπορούσε να διαμορφώσει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα, ώστε να κάνει παραγωγή και να προωθήσει στην αγορά 10 δίσκους νέων καλλιτεχνών αυτή τη χρονιά. Ή θα μπορούσε να διατυπώσει ένα κατευθυντήριο πρόγραμμα που θα υπαγόρευε την αξιοποίηση ενός δικτύου ανθρώπων από όλο τον κόσμο που θα την ενημέρωναν για νέα, πολλά υποσχόμενα ταλέντα, ώστε να αυξήσει τον αριθμό των καλλιτεχνών με τους οποίους έχει συμβόλαιο. Η Sylvia, όπως και κάθε μάνατζερ που διαμορφώνει προγράμματα, χρειάζεται να αντισταθμίζει την ευελιξία των κατευθυντήριων προγραμμάτων έναντι της σαφήνειας που ίσως απορρέει από συγκεκριμένα προγράμματα.



Η Nestlé Japan χρησιμοποιεί ένα ανθρωποειδές ρομπότ ικανό να διαβάζει και να ανταποκρίνεται σε ανθρώπινα συναισθήματα, για να πουλήσει καφετιέρες Nescafé. Αυτό το προωθητικό πρόγραμμα τακτικής που επινοήθηκε για να προτρέπει τους καταναλωτές να αγοράζουν προϊόντα υποστηρίζει το στρατηγικό πρόγραμμα της Nestlé να βελτιώσει την απόδοση της εταιρείας και να διασφαλίσει την αύξηση της κερδοφορίας της.

στρατηγικά προγράμματα

Προγράμματα που ισχύουν για το σύνολο του οργανισμού και περιλαμβάνουν τους συνολικούς στόχους του οργανισμού

προγράμματα τακτικής

Προγράμματα που προσδιορίζουν τις λεπτομέρειες αναφορικά με το πώς θα επιτευχθούν οι συνολικοί στόχοι του οργανισμού

μακροπρόθεσμα προγράμματα

Προγράμματα με χρονικό πλαίσιο πέραν των τριών ετών

βραχυπρόθεσμα προγράμματα

Προγράμματα με χρονικό πλαίσιο ενός έτους ή λιγότερο

συγκεκριμένα προγράμματα

Προγράμματα σαφώς καθορισμένα που δεν αφήνουν περιθώρια προσωπικής ερμηνείας

κατευθυντήρια προγράμματα

Προγράμματα που είναι ευέλικτα και διατυπώνουν γενικές οδηγίες

Ευελιξία ↔ Σαφήνεια

Σχήμα 5-7 Είδη προγραμμάτων

ΕΥΡΟΣ ΧΡΗΣΗΣ	ΧΡΟΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	ΑΚΡΙΒΕΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ
Στρατηγικό	Μακροπρόθεσμο	Κατευθυντήριο	Μιας χρήσης
Τακτικής	Βραχυπρόθεσμο	Συγκεκριμένο	Συνεχιζόμενο

πρόγραμμα μιας χρήσης

Ένα πρόγραμμα σχεδιασμένο ειδικά για να ικανοποιήσει τις ανάγκες μιας μοναδικής περίπτωσης

συνεχιζόμενα προγράμματα

Διαχρονικά προγράμματα που παρέχουν καθοδήγηση για δραστηριότητες που εκτελούνται κατ' επανάληψη

έννοια της δέσμευσης

Η ιδέα πως τα προγράμματα πρέπει να επεκτείνονται τόσο ώστε να πραγματώνουν τις δεσμεύσεις που αναλήφθηκαν κατά τον χρόνο ανάπτυξής τους.

Συχνότητα χρήσης. Ορισμένα προγράμματα που αναπτύσσονται οι μάνατζερ είναι διαχρονικά, ενώ άλλα χρησιμοποιούνται μόνο μια φορά. Ένα **πρόγραμμα μιας χρήσης** είναι σχεδιασμένο ειδικά για να ικανοποιήσει τις ανάγκες μιας μοναδικής περίπτωσης. Για παράδειγμα, όταν η Dell άρχισε να αναπτύσσει μια συσκευή τσέπης για τη σύνδεση με το διαδίκτυο, οι μάνατζερ χρησιμοποίησαν ένα πρόγραμμα μιας χρήσης, προκειμένου να κατευθύνουν τις αποφάσεις τους. Αντίθετα, τα **συνεχιζόμενα προγράμματα** είναι διαχρονικά προγράμματα που παρέχουν καθοδήγηση για δραστηριότητες που εκτελούνται κατ' επανάληψη. Για παράδειγμα, όταν κάνετε την εγγραφή σας να παρακολουθήσετε μαθήματα το επόμενο εξάμηνο, το πανεπιστήμιό σας χρησιμοποιεί ένα τυποποιημένο σχέδιο εγγραφής. Οι ημερομηνίες αλλάζουν, αλλά η διαδικασία εκτυλίσσεται πανομοιότυπα κάθε εξάμηνο.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ Η διαδικασία της ανάπτυξης προγραμμάτων επηρεάζεται από τρεις ενδεχομενικούς παράγοντες και από την προσέγγιση προγραμματισμού που ακολουθείται.

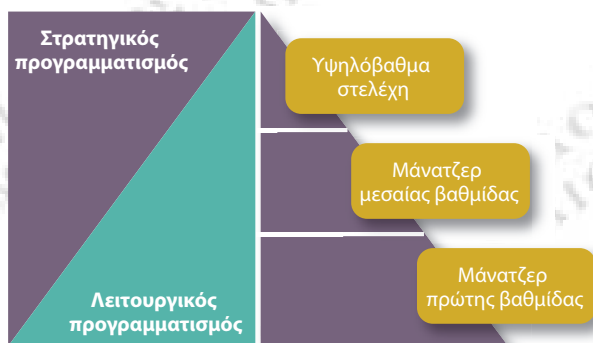
Ενδεχομενικοί παράγοντες κατά τον προγραμματισμό. Τρεις ενδεχομενικοί παράγοντες επηρεάζουν την επιλογή προγράμματος: η οργανωσιακή βαθμίδα, ο βαθμός της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας και η διάρκεια των μελλοντικών δεσμεύσεων.³⁵

Το Σχήμα 5-8 αποτυπώνει τη σχέση μεταξύ της βαθμίδας του μάνατζερ στον οργανισμό και του είδους του προγράμματος που εφαρμόζεται. Κατά κανόνα, οι μάνατζερ των χαμηλότερων βαθμίδων προβαίνουν σε λειτουργικό προγραμματισμό (ή τακτικής), ενώ οι υψηλόβαθμοι σε στρατηγικό προγραμματισμό.

Ο δεύτερος ενδεχομενικός παράγοντας είναι η περιβαλλοντική αβεβαιότητα. Όποτε η αβεβαιότητα είναι έντονη, τα προγράμματα πρέπει να είναι συγκεκριμένα αλλά ευέλικτα. Οι μάνατζερ οφείλουν να είναι έτοιμοι να αλλάξουν ή να τροποποιήσουν προγράμματα, ενόσω εφαρμόζονται. Για παράδειγμα, στην Continental Airlines, ο πρώην διευθύνων σύμβουλος και η διοικητική του ομάδα θέσπισαν ως συγκεκριμένο στόχο να εστιάσουν σε αυτό που οι πελάτες επιθυμούσαν περισσότερο –πτήσεις χωρίς καθυστερήσεις– προκειμένου να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας στον χαρακτηριζόμενο από έντονη αβεβαιότητα κλάδο των αερογραμμών. Εξαιτίας αυτής της αβεβαιότητας, η διοικητική ομάδα κατέστρωσε ένα «πρόγραμμα προορισμού, αλλά όχι πτήσεων» και τροποποιούσε τον προγραμματισμό σύμφωνα με τις ανάγκες, ώστε να επιτυγχάνεται ο στόχος παροχής υπηρεσιών χωρίς καθυστερήσεις.

Ο τελευταίος ενδεχομενικός παράγοντας σχετίζεται επίσης με το χρονικό πλαίσιο των προγραμμάτων. Η **έννοια της δέσμευσης** υποστηρίζει ότι τα προγράμματα πρέπει να επεκτείνονται ώστε να ικανοποιούν τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνονται κατά το χρόνο ανάπτυξής τους. Ο προγραμματισμός για υπερβολικά μεγάλο ή μικρό χρονικό διάστημα είναι αναποτελεσματικός και ατελέσφορος. Η σημασία της έννοιας της δέσμευσης γίνεται αντιληπτή, λόγου χάρη, μέσω των προγραμμάτων που διαμορφώνουν οι οργανισμοί για την ενίσχυση των υπολογιστικών τους δεξιοτήτων. Στα κέντρα δεδομένων όπου στεγάζονται οι υπολογιστές των εταιρειών, πολλοί διαπίστωσαν ότι οι «πεινασμένοι για ηλεκτρική ενέργεια υπολογιστές» παράγουν τόση ζέστη που οι λογαριασμοί ηλεκτρικού ρεύματος εκτινάσσονται στα ύψη, λόγω της αυξημένης ανάγκης ψύξης του χώρου.³⁶ Με ποιον τρόπο το παραπάνω αποτυπώνει την έννοια της δέσμευσης; Καθώς οι οργανισμοί αποκτούν περισσότερα τεχνολογικά υπολογιστικά επιτεύγματα, έχουν «δεσμευτεί» απέναντι στα όποια μελλοντικά έξοδα δημιουργεί το πρόγραμμα αυτό. Πρέπει να ζήσουν με το πρόγραμμά τους και τις συνέπειές του.

38% των ηγετών λέει ότι ο προγραμματισμός για την επόμενη χρονιά συνιστά πρόκληση.³⁷



Σχήμα 5-8 Προγραμματισμός και οργανωσιακή βαθμίδα

Προσεγγίσεις για τον προγραμματισμό. Ομοσπονδιακοί, κρατικοί και τοπικοί αξιωματούχοι συνεργάζονται για την εκπόνηση ενός προγράμματος με στόχο την αύξηση των πληθυσμών του άγριου σολομού στις βορειοδυτικές Ηνωμένες Πολιτείες. Οι μάνατζερ στη μονάδα Global Fleet Graphics της Εταιρείας 3M

διαμορφώνουν λεπτομερή προγράμματα για να ικανοποιήσουν τους όλο και απαιτητικότερους πελάτες και να αντιμετωπίσουν πιο επιθετικούς ανταγωνιστές. Ο Emilio Azcárraga Jean, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Grupo Televisa, συγκεντρώνει δεδομένα από πολλά διαφορετικά άτομα πριν θέσει εταιρικούς στόχους και κατόπιν δίνει τη σκυτάλη του προγραμματισμού για την επίτευξη των στόχων στα διάφορα στελέχη. Σε κάθε μια από τις περιπτώσεις αυτές, ο προγραμματισμός εκτελείται λίγο διαφορετικά. Ο *τρόπος* που κάθε οργανισμός προγραμματίζει μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα αν εξετάσουμε *ποιος* εκτελεί τον προγραμματισμό.

Σύμφωνα με την παραδοσιακή προσέγγιση, ο προγραμματισμός εκτελείται εξ ολοκλήρου από τους μάνατζερ στην κορυφή της ιεραρχίας οι οποίοι συχνά υποστηρίζονται από ένα **τμήμα τυπικού προγραμματισμού**, μια ομάδα ειδικών των οποίων αποκλειστική ευθύνη είναι η παροχή βοήθειας για τη σύνταξη των διάφορων οργανωσιακών προγραμμάτων. Κατά τη θεωρία αυτή, τα προγράμματα που διαμορφώνονται από τους μάνατζερ στην κορυφή της ιεραρχίας διαχέονται στις άλλες βαθμίδες του οργανισμού, σε μεγάλο βαθμό όπως στην παραδοσιακή προσέγγιση της στοχοθεσίας. Καθώς διαχέονται, προσαρμόζονται στις επιμέρους ανάγκες κάθε βαθμίδας. Παρότι αυτή η προσέγγιση καθιστά τον διοικητικό προγραμματισμό ενδελεχή, συστηματικό και συντονισμένο, συχνότατα επικεντρώνεται στην ανάπτυξη του «προγράμματος», ένα παχύ κλασέρ (ή περισσότερα) γεμάτο ανούσιες πληροφορίες, το οποίο μένει παρατημένο σε κάποιο ράφι και δε χρησιμοποιείται ποτέ από κανέναν για να καθοδηγήσει ή να συντονίσει τις εργασιακές δραστηριότητες.

τμήμα τυπικού προγραμματισμού

Ομάδα ειδικών στον προγραμματισμό των οποίων αποκλειστική ευθύνη είναι η παροχή βοήθειας για τη σύνταξη των διάφορων οργανωσιακών προγραμμάτων

Σε μια έρευνα με τη συμμετοχή μάνατζερ αναφορικά με τις διαδικασίες τυπικού προγραμματισμού από πάνω προς τα κάτω που ακολουθεί ένας οργανισμός, περισσότεροι από 75% δήλωσαν ότι ο τρόπος που η εταιρεία τους προσεγγίζει τον προγραμματισμό είναι ανεπαρκής.³⁸

Ένα σύνηθες παράπονο ήταν ότι «τα προγράμματα εξαντλούνται σε έγγραφα που προετοιμάζονται για το προσωπικό που αναλαμβάνει τον εταιρικό προγραμματισμό και αργότερα λησμονούνται».³⁹ Παρότι αυτή η παραδοσιακή προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω χρησιμοποιείται από πολλούς οργανισμούς, τελεσφορεί μόνο αν οι μάνατζερ αντιλαμβάνονται τη σημασία της σύνταξης εγγράφων που τα μέλη του οργανισμού πραγματικά θα χρησιμοποιήσουν και όχι εγγράφων που εντυπωσιάζουν αλλά δε χρησιμοποιούνται ποτέ.

Μια άλλη προσέγγιση του προγραμματισμού είναι να εμπλακούν περισσότερα μέλη του οργανισμού στη διαδικασία. Σε αυτή την προσέγγιση, τα προγράμματα δεν παραδίδονται από τη μία βαθμίδα στην επόμενη, αλλά αντίθετα αναπτύσσονται από τα μέλη του οργανισμού σε ποικίλες βαθμίδες και σε ποικίλες εργασιακές μονάδες, ώστε να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες ανάγκες. Για παράδειγμα, στην Dell, οι εργαζόμενοι στο τμήμα παραγωγής, στη διοίκηση εφοδιασμού και το τμήμα διανομής συσκέπτονται σε εβδομαδιαία βάση για να διαμορφώσουν προγράμματα βάσει της τρέχουσας ζήτησης και προσφοράς των προϊόντων. Επιπρόσθετα, οι ομάδες εργασίας θέτουν τα δικά τους ημερήσια χρονοδιαγράμματα και καταγράφουν την πρόοδο σε σχέση με αυτά. Αν μια ομάδα μένει πίσω, τα μέλη της διαμορφώνουν προγράμματα «ανάκαμψης», για να επανέλθουν στο αρχικό χρονοδιάγραμμα.⁴⁰ Όταν τα μέλη του οργανισμού εμπλέκονται πιο ενεργά στον προγραμματισμό, διαπιστώνουν ότι τα προγράμματα δεν είναι απλά δηλώσεις διατυπωμένες γραπτώς. Μπορούν πραγματικά να αντιληφθούν ότι χρησιμοποιούνται για την καθοδήγηση και τον συντονισμό των εργασιών.