



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

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

# Management

Νάνσυ Μπουραντά  
nbouranta@unipi.gr

# ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ (Planning)

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

Τι θα κάνω;

Πώς θα το κάνω;

Πότε θα το κάνω;

Τι πόρους θα χρειαστώ;



# Οφέλη / Κριτική προγραμματισμού

## Ο τυπικός προγραμματισμός ...

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

## Υποστηρίζεται ότι μπορεί να ...

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

(Robbins et al., 2017)

# Όραμα (Vision)

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

*Το όραμα θα πρέπει να είναι:*

- κατανοητό, περιεκτικό και επικεντρωμένο
- ικανό να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους
- επιθυμητό

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

Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site:

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

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

## Παράδειγμα – Όραματος



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

([www.unilever.gr](http://www.unilever.gr))

# Αποστολή (Mission)

είναι το απώτερο σημείο των επιδιώξεων της επιχείρησης και σχετίζεται με το λόγο ύπαρξης της (βασικό της καθήκον)

*Η αποστολή θα πρέπει να είναι:*

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

*Η αποστολή διαμορφώνεται βάσει:*

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



## Παράδειγμα - Αποστολής

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

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

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

# Άσκηση

## Όραμα ή αποστολή

### **Audi**

«Να είμαστε η καλύτερη επιχείρηση πωλήσεων και επισκευής αυτοκινήτων σε κάθε αγορά που εξυπηρετούμε»

### Όραμα

### **Doctors Without Borders**

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

### Αποστολή

### **LinkedIn**

«Να συνδέουμε τους επαγγελματίες του κόσμου για να τους κάνουμε πιο παραγωγικούς και επιτυχημένους»

### Αποστολή

### **Nestlé**

«Να είμαστε μια κορυφαία, ανταγωνιστική εταιρεία διατροφής, υγείας και ευεξίας»

### Όραμα

### **IKEA**

«η προσφορά μιας μεγάλης σειράς καλά σχεδιασμένων και λειτουργικών προϊόντων, σε τιμές τόσο χαμηλές ώστε να μπορούν να τα αποκτήσουν όσο δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι»

### Αποστολή

### **IKEA**

«Να δημιουργήσουμε μια καλύτερη καθημερινότητα για πολλούς ανθρώπους»

### Όραμα

## Αξίες - Πολιτικές

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

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

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

# Παράδειγματα

## ΑΞΙΕΣ

## ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Αναγνώρισης αφοσίωσης και προσπάθειας των εργαζομένων

Εσωτερική στρατολόγηση σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις

Διαφάνεια

Δημοσιοποίηση στοιχείων και αποφάσεων στο διαδίκτυο

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

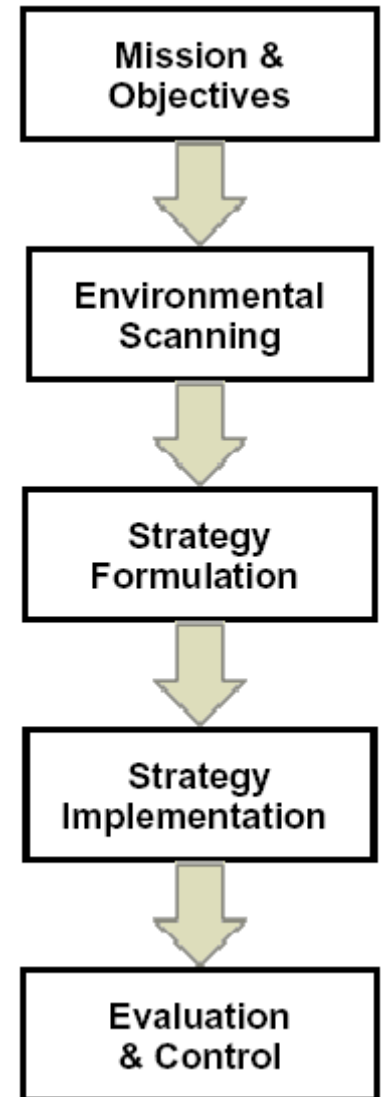
Ίση μεταχείριση πολιτών

Δράσεις πρόσβασης του συνόλου των πολιτών στις παρεχόμενες υπηρεσίες

# Διαδικασία προγραμματισμού

## Βήματα

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



# Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται:

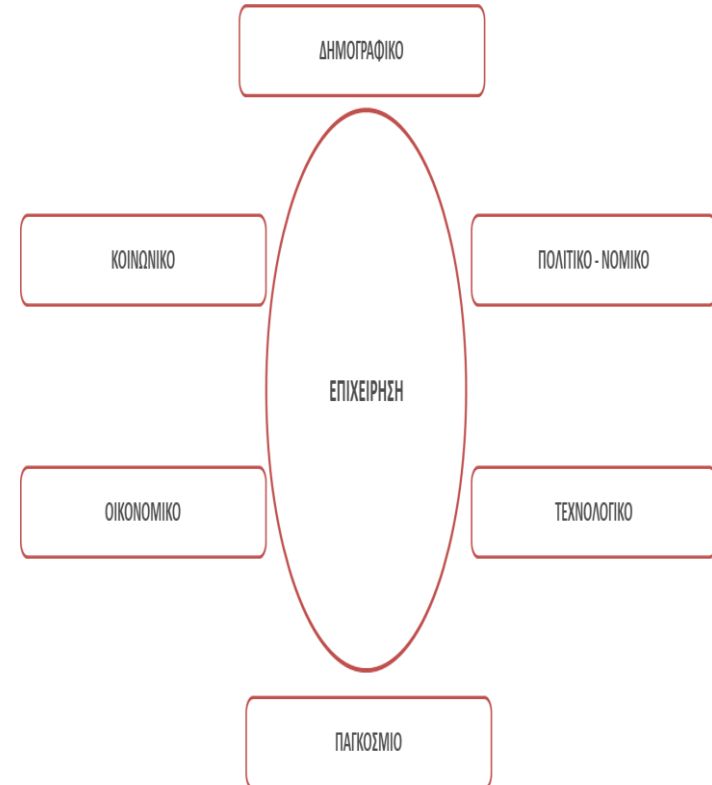
- στο **ευρύτερο-μάκρο** περιβάλλον  
σε επίπεδο χώρας (Ανάλυση PEST-DG)
  
- στο **μίκρο-περιβάλλον**  
σε επίπεδο κλάδου (Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter)

# Ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον

## Ανάλυση PEST-DG:

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

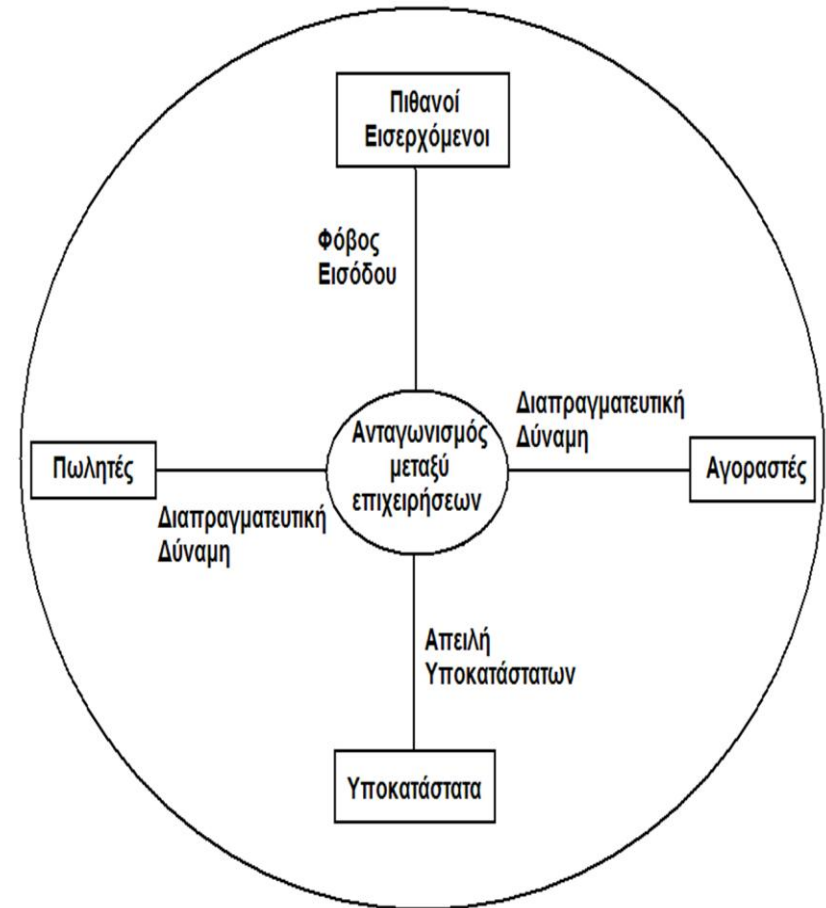
Παραλλαγές (SLEPT, STEEPLE, PESTILI κ.ά.)



# Μίκρο-περιβάλλον

## Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter

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



Porter (1979, 1980)

# Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

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

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

## Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

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

## Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

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

# Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

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

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

## Υφιστάμενος ανταγωνισμός

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

# SWOT Ανάλυση

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

<b>S</b> TRENGTH (πλεονεκτήματα)	<b>W</b> EAKNESS (μειονεκτήματα)
<b>O</b> PPORTUNITIES (Ευκαιρίες)	<b>T</b> HREATS (Απειλές)

## ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

# ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

## + Δυνατά σημεία επιχείρησης

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

## - Αδύναμα σημεία επιχείρησης

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

# ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

## Ευκαιρίες περιβάλλοντος

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

## Απειλές περιβάλλοντος

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



## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 1/2

### Δυνατά σημεία

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

### Αδύνατα σημεία

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

## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 2/2



### Ευκαιρίες

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

### Απειλές

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

# Αξιολόγηση τεχνικής

## Μειονεκτήματα SWOT ανάλυσης

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

## Πλεονεκτήματα SWOT ανάλυσης

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

## Άσκηση

Η Έλενα με σπουδές ζαχαροπλαστικής στην Γαλλία άνοιξε πρόσφατα ένα καφέ στο κέντρο της Αθήνας. Η διακόσμηση του είναι ιδιαίτερα προσεγμένη, συνδυάζοντας vintage με σύγχρονα έπιπλα. Σερβίρει νόστιμα και ιδιαίτερα γλυκά, κρουασάν και μπισκότα μαζί με τον υψηλής ποιότητας καφέ. Το καφέ της είναι σε μία γραφική πλατεία αλλά οι πρόσφατες εργασίες για το metro στην περιοχή έχουν δημιουργήσει αναστάτωση και θόρυβο. Η αναστάτωση αυτή επιτείνεται από τις εργασίες ενός νέου καταστήματος γρήγορης εστίασης (snack-sandwich) που ετοιμάζεται να ανοίξει ακριβώς στον απέναντι δρόμο. Οι τιμές του καφέ της Έλενας είναι υψηλότερες από τη μέση τιμή της αγοράς καθώς πολλά από τα υλικά εισάγονται από το εξωτερικό. Κάποιοι νέοι σε ηλικία πελάτες, της ζητούν να προσθέσει και vegan επιλογές στο menu αλλά και γλυκίσματα χωρίς πολλά λιπαρά και ζάχαρη.

*Με βάση τα στοιχεία που σας δίνονται να ετοιμάσετε την Ανάλυση SWOT*



## Χαρακτηριστικά στόχων

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

### Χαρακτηριστικά στόχων S.M.A.R.T.E.R

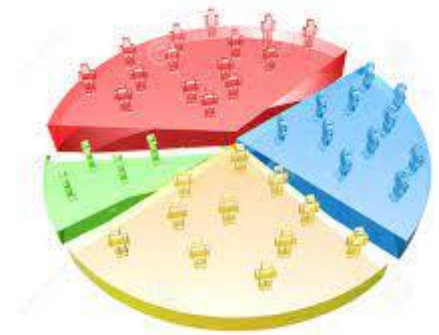
- Συγκεκριμένος (**S**pecific)
- Μετρήσιμος (**M**easurable)
- Αποδεκτός (**A**cceptable)
- Ρεαλιστικός (**R**ealistic or **R**elevant)
- Χρονικά ορισμένος (**T**imely)
- Προκλητικοί (**E**njoyable)
- Δεκτικοί σε αλλαγές (**R**eevaluated)

<b>S</b>	Specific
<b>M</b>	Measurable
<b>A</b>	Acceptable
<b>R</b>	Realistic
<b>T</b>	Timely
<b>E</b>	Enjoyable
<b>R</b>	Reevaluated

# Καθορισμός στόχων

Οι στόχοι αφορούν θέματα όπως:

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



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

## Παράγοντες επηρεασμού στόχων

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

## Τυπολογία στόχων ανάλογα με το εύρος

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

*πχ. Επέκταση των δραστηριοτήτων παραγωγής της επιχείρησης στα Βαλκάνια*

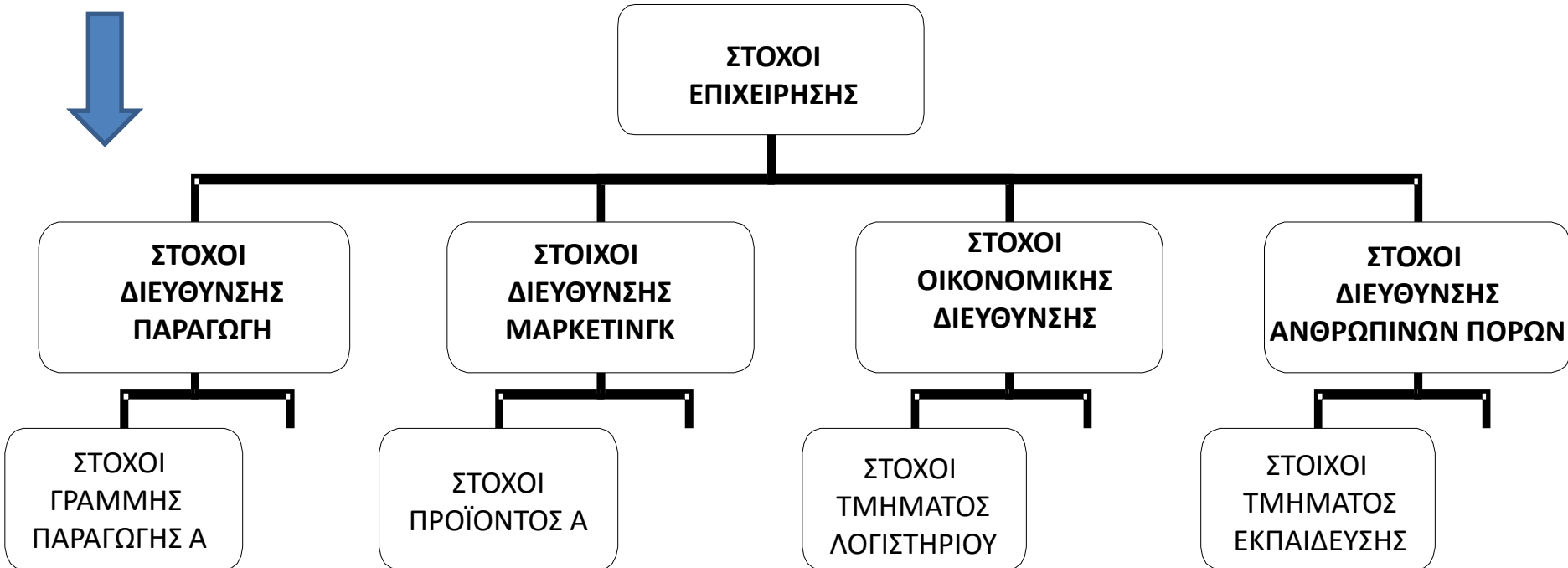
- **Τακτικοί (Tactical goals):** αφορούν την κάθε μια λειτουργία της επιχείρησης και καθορίζονται από τους υπευθύνους αυτών των λειτουργιών (μεσαίο επίπεδο διοίκησης). Αποτελούν υπο-στόχους των στρατηγικών στόχων.

*πχ. Εντοπισμός ευκαιριών για αγορά εργοστασίου*

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

*πχ. Κλείσιμο συμφωνίας και καθορισμός των όρων εξαγοράς*

# Στόχοι σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο



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

# Παράδειγμα 1/2

## Στρατηγικός στόχος ΥΠΟΙΟ

- Αντιμετώπιση της φοροδιαφυγής

## Επιχειρησιακοί στόχοι (γενικής δ/νσης)

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

## Παράδειγμα 2/2

### Επιμέρους στόχοι (Διεύθυνση ΦΠΑ)

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

### Δείκτης Μέτρησης

- Ποσοστό αύξησης εσόδων ΦΠΑ σε σχέση με το προηγούμενο έτος

### Εκτιμώμενη τιμή (πρότυπο)

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

### Δράση

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

# Άσκηση 1/2

## Στόχοι της εταιρίας X κατά το έτος 2026 ...

- Βελτίωση της εξυπηρέτηση των πελατών

### Στρατηγικός στόχος

- Μείωση ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων κατά 2%

### Τακτικός στόχος

- Αύξηση παραγωγικότητας κατά 4%

### Τακτικός στόχος

- Χρόνος αδράνειας μηχανών στον τομέα Α μικρότερος του 3%

### Λειτουργικός στόχος

- Αντιμετώπιση παραπόνων πελατών εντός 24 ωρών

### Τακτικός στόχος

- Αύξηση πωλήσεων κατά 5% σε δύο νέες αγορές

### Τακτικός στόχος

- Επέκταση σε νέες αγορές

### Στρατηγικός στόχος

## Άσκηση 2/2

Στόχοι της εταιρίας X κατά το έτος 2026 ...

- Εισαγωγή ενός νέου προϊόντος

Τακτικός στόχος

- Αύξηση μεριδίου αγοράς κατά 8%

Τακτικός στόχος

- Επικοινωνία με μεγάλους πελάτες τουλάχιστον μία φορά το μήνα

Λειτουργικός στόχος

- Μείωση του κόστους υλικών συσκευασίας κατά 4%

Λειτουργικός στόχος

- Αειφόρος ανάπτυξη

Στρατηγικός στόχος

- Πρόσληψη δύο νέων υπαλλήλων στο κατάστημα της Ομόνοιας

Λειτουργικός στόχος

- Αγορά κλιματιστικών για τα γραφεία του 2 ορόφου

Λειτουργικός στόχος

## Τυπολογία στόχων ανάλογα με το χρόνο υλοποίησης

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

*πχ. Επικράτηση των προϊόντων της επιχείρησης στην Ελληνική αγορά*

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

*πχ. Αύξηση των πωλήσεων κατά 10% μέσα στο 2026*

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

*πχ. Εντοπισμός 100 νέων πιθανών πελατών το α' εξάμηνο του 2026*

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



## Τυπολογία σχεδίων ανάλογα με τη συχνότητα εκπόνησης

### Σταθερά–Μόνιμα Σχέδια (standing plans)

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

- πολιτική
- διαδικασίες
- κανόνες

### Σχέδια μοναδικής ή μιας χρήσεως (single-use plans)

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

- Πρόγραμμα  
πχ. πρόγραμμα εκσυγχρονισμού των μηχανών παραγωγής
- Ειδικό έργο  
πχ. κατασκευή μίας γέφυρας από τεχνική εταιρία
- Βραχυχρόνια σχέδια δράσης  
πχ. πρόγραμμα αποθεμάτων έτους 2026

## Τυπολογία σχεδίων ανάλογα με το βαθμό ακρίβειας

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

# Προϋπολογισμός

αποτελούν την οικονομική έκφραση των προγραμμάτων δράσης και συνήθως περιλαμβάνουν τα έσοδα, τις δαπάνες, τα κέρδη, τα απαιτούμενα κεφάλαια και άλλα οικονομικά μεγέθη και συνδέονται με την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης σε όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες.

## **Επιχειρησιακό πρόγραμμα (Business plan):**

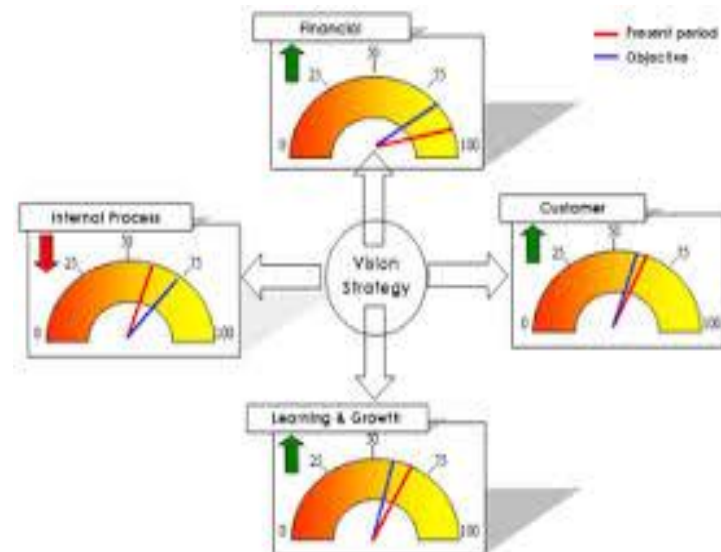
αποτελεί τη σύνθεση των προγραμμάτων δράσης και των προϋπολογισμών για το σύνολο της επιχείρησης.

## Εμπόδια για ένα αποτελεσματικό προγραμματισμό

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

# Κάρτα Ισόρροπης Στοχοθεσίας (Balanced ScoreCard)

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



# Δομή του BSC

## **1η Διάσταση: Πελάτες**

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

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

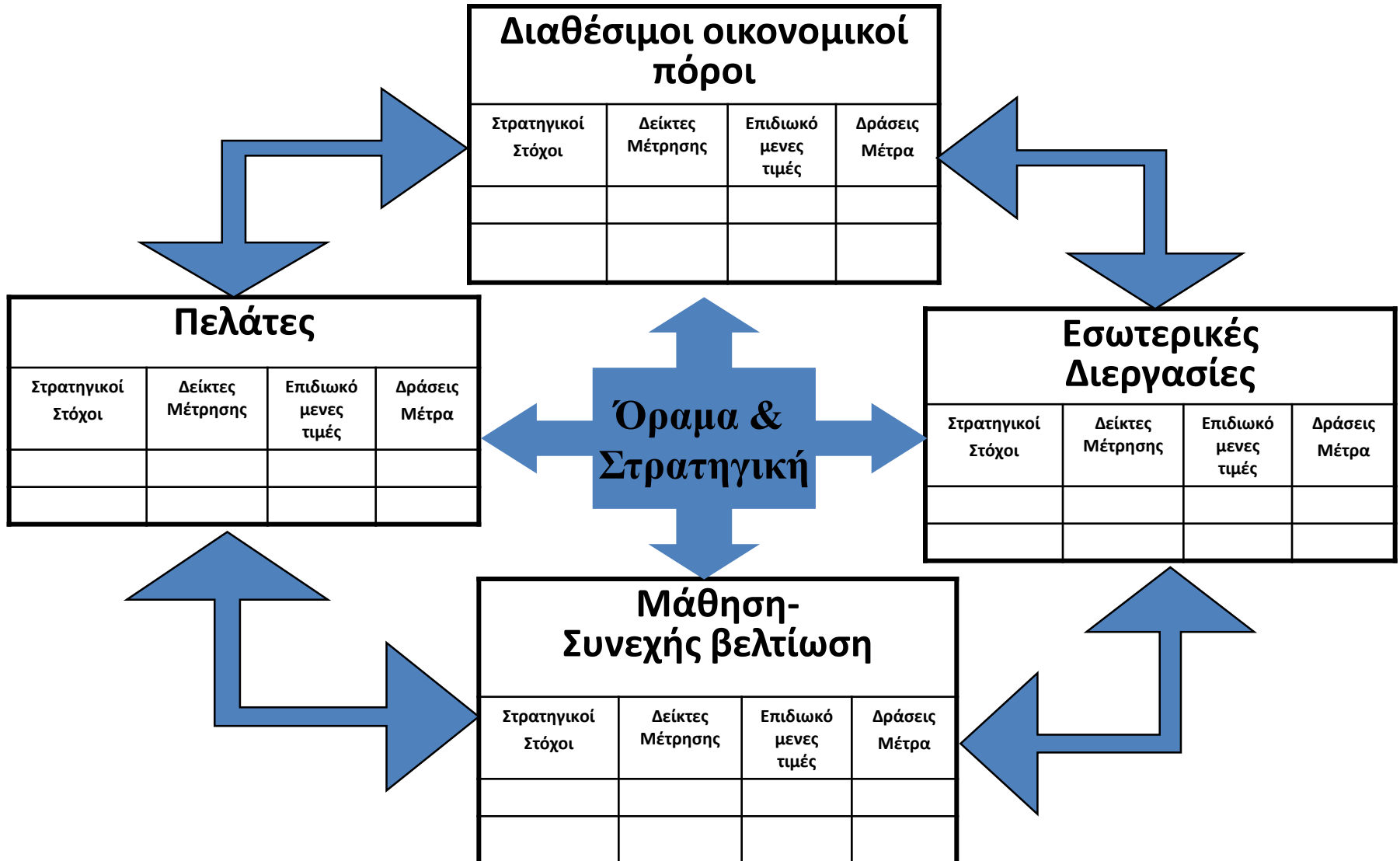
## **3η Διάσταση: Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση**

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

## **4η Διάσταση: Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι**

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

# Η δομή του BSC



## Βασικά πλεονεκτήματα του BSC

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

## Παράγοντες αποτυχίας του BSC

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

## Λόγοι υιοθέτησης του BSC

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