

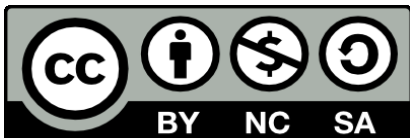


# Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ενότητα 6: Η λειτουργία του Προγραμματισμού και η λειτουργία του Ελέγχου

Ευγενία Πετρίδου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



# Χρηματοδότηση

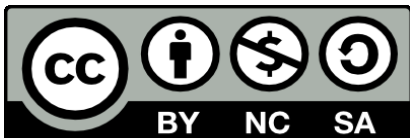
- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.





# Η λειτουργία του Προγραμματισμού και η λειτουργία του Ελέγχου

## Η λειτουργία του Προγραμματισμού



# Περιεχόμενα ενότητας

## 1. Η λειτουργία του Προγραμματισμού:

- i. Τα είδη.
- ii. Η διαδικασία - τα στάδια.
- iii. Αποστολή.
- iv. Αποστολή - Όραμα – Φιλοσοφία.
- v. Στρατηγική.
- vi. SWOT Starbucks.
- vii. Αντικειμενικοί στόχοι.
- viii. Λειτουργικά Προγράμματα.
- ix. Διοίκηση με στόχους (MBO).
- x. Η διαδικασία – τα στάδια.

## 2. Η λειτουργία του Ελέγχου:

- i. Έννοια – σημασία.
- ii. Διαδικασία – στάδια ελέγχου.
- iii. Διαδικασία.



# Σκοποί ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να δώσει την ευκαιρία στους φοιτητές/τριες να προσεγγίσουν εισαγωγικά τις βασικές έννοιες των λειτουργιών του Προγραμματισμού και του Ελέγχου, ώστε να γνωρίζουν τη σημασία, τις ορθολογικές διαδικασίες και τις βασικές τεχνικές για την αποτελεσματική χρήση τους.



# Η λειτουργία του Προγραμματισμού

- Σχεδιασμός.
- Στρατηγικός Προγραμματισμός.
- Μακροπρόθεσμος Προγραμματισμός.
- Λειτουργικός Προγραμματισμός.
- Projects.



# Τα είδη

- **Σχεδιασμός:** επιλογή αντικειμενικών σκοπών, πολιτικών.
- **Προγραμματισμός:** καθορισμός αντικειμενικών στόχων, πολιτικών και διαδικασιών, προβλέψεις κόστους – ωφέλειας.
- **Στρατηγικό πρόγραμμα:** μακροχρόνιο πρόγραμμα που περιλαμβάνει την αποστολή, τους στρατηγικούς στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης.
- **Βραχυχρόνιο πρόγραμμα:** καθορισμός αντικειμενικών στόχων και δράσεων για συγκεκριμένη βραχυπρόθεσμη περίοδο.
- **Λειτουργικό πρόγραμμα:** βραχυχρόνιο ή μεσοχρόνιο πρόγραμμα της κάθε λειτουργίας της επιχείρησης που περιλαμβάνει τους αντικειμενικούς στόχους, τις πολιτικές, τις ενέργειες - διαδικασίες δράσης και τους προϋπολογισμούς.
- **Project:** ένα πρόγραμμα δράσης που εξυπηρετεί συγκεκριμένες ανάγκες και σταματά να ισχύει όταν αυτές ικανοποιηθούν.





# Η διαδικασία – τα στάδια (1)

- **Καθορισμός αποστολής:** Ο βασικός λόγος ύπαρξης, το μοναδικό σύστημα σκοπών και αξιών της επιχείρησης που την διακρίνουν από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.
- **Αξιολόγηση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος:** Οι προβλέψεις που αφορούν τις εξελίξεις των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και των δυνατοτήτων και αδυναμιών της.
- **Επιλογή στρατηγικών:** Εταιρικής στρατηγικής, στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας, στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών.
- **Καθορισμός αντικειμενικών στόχων:** Εφικτοί, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και καθαρά διατυπωμένοι στόχοι που δηλώνουν τι θα επιδιώξει η επιχείρηση.

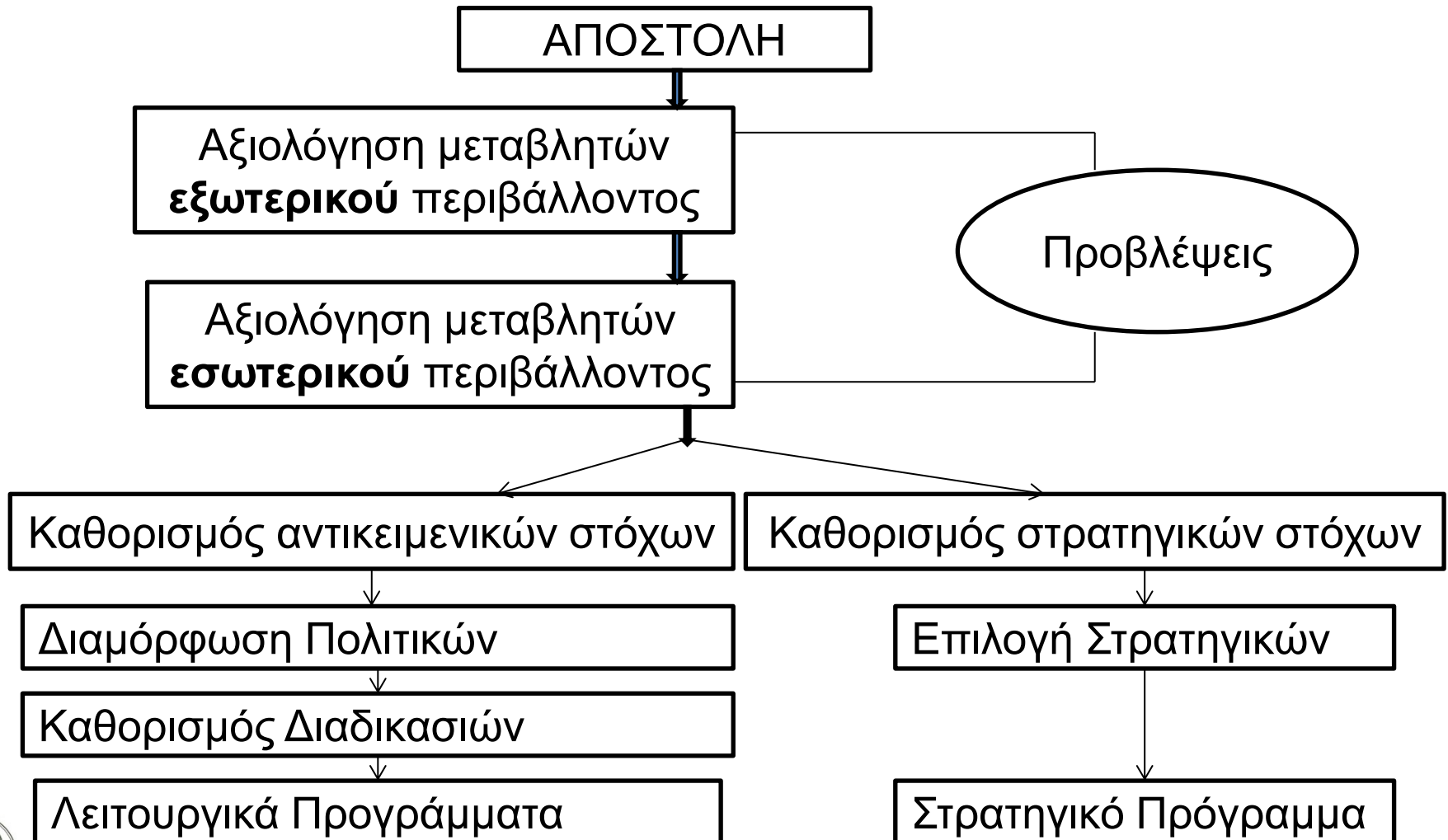


# Η διαδικασία – τα στάδια (2)

- **Διαμόρφωση πολιτικών:** Το σύνολο των κατευθυντηρίων οδηγιών - αξιών που διευκολύνουν τα διοικητικά στελέχη στη λήψη αποφάσεων και στη δράση τους, αφήνοντάς τους περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών μέσα σε πλαίσια.
- **Καθορισμός διαδικασιών:** Συγκεκριμένες ενέργειες, μέθοδοι, κανόνες, βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να υλοποιηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι των προγραμμάτων.
- **Κατάρτιση των λειτουργικών προγραμμάτων:** Η περιγραφή των στόχων, πολιτικών, διαδικασιών κάθε λειτουργίας της επιχείρησης και η προετοιμασία του αντίστοιχου προϋπολογισμού.



# ΑΠΟΣΤΟΛΗ



# Αποστολή - Όραμα - Φιλοσοφία (1)

- **Αποστολή (Mission):**
  - Εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης.
  - Καθορίζει τη σχέση της εταιρείας με άλλους οργανισμούς.
  - Θέτει συγκεκριμένους στόχους.
  - **STARBUCKS:** “να εμπνέει και να καλλιεργεί το ανθρώπινο πνεύμα ... έναν άνθρωπο, μία κούπα καφέ και μία γειτονιά κάθε φορά”.
- **Όραμα (Vision):**
  - Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά.
  - Θέτει γενικούς στόχους.
  - Οδηγεί τη στρατηγική και αποστολή.
  - **VODAFONE:** “Όραμά μας είναι να αποτελέσουμε την κορυφαία εταιρεία κινητής επικοινωνίας στον κόσμο, βελτιώνοντας τη ζωή των πελατών μας και βοηθώντας άτομα, επιχειρήσεις και κοινότητες να είναι περισσότερο συνδεδεμένα και να επικοινωνούν καλύτερα”.

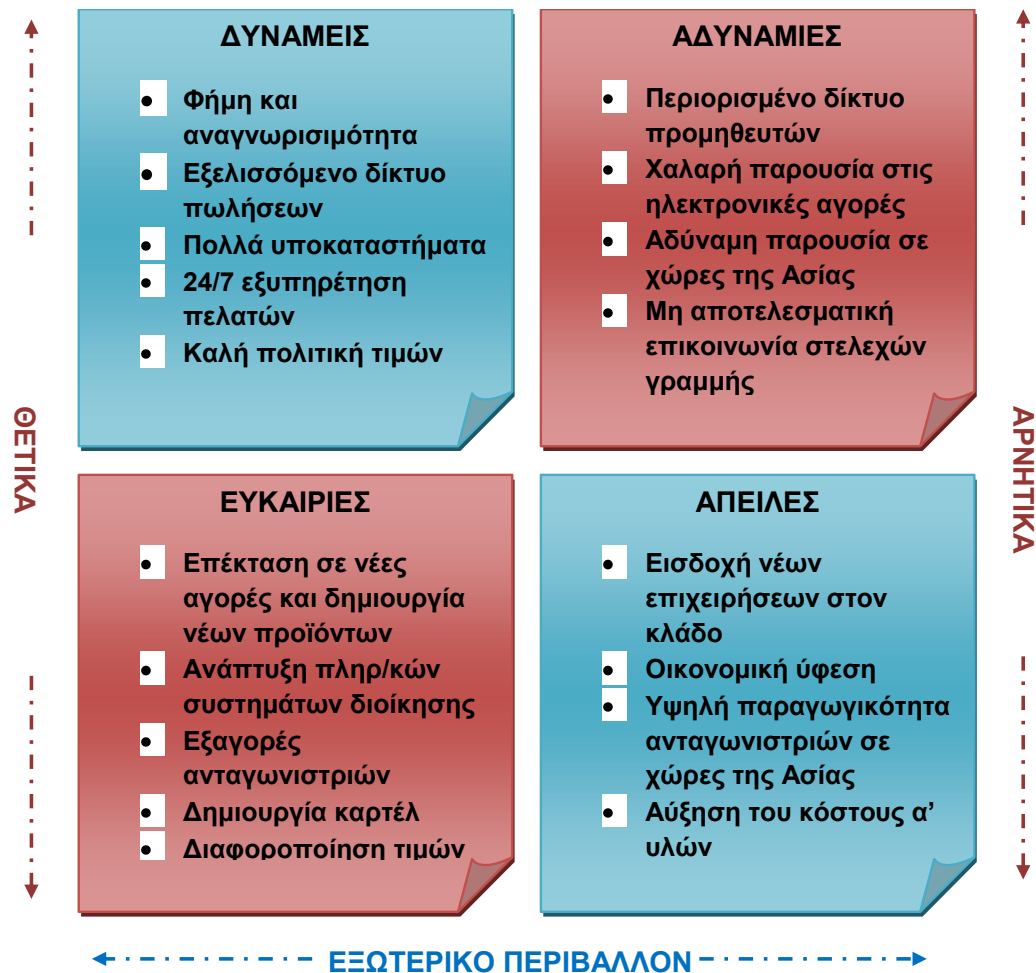


# Αποστολή - Όραμα - Φιλοσοφία (2)

- **Φιλοσοφία (Philosophy):**
  - Ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά.
  - Καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η επιχείρηση συναλλάσσεται.
  - Καθορίζει το στυλ διοίκησης.
  - **BODY SHOP: “Όλα τα προϊόντα παράγονται με προσανατολισμό το σεβασμό της φύσης και με χρήση φυσικών συστατικών”.**



# Μήτρα SWOT



Σχήμα 1: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία



# Στρατηγική

- Η **εταιρική στρατηγική** (*corporate strategy*) αφορά αποφάσεις που αναφέρονται στο εύρος και είδος των δραστηριοτήτων του ομίλου/εταιρείας.
- Η **στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας** (*business strategy*) αφορά αποφάσεις που αναφέρονται στην στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Οι **στρατηγικές των επιχειρησιακών λειτουργιών** (*functional strategies*) αφορούν αποφάσεις που αναφέρονται στα ζητήματα της καθημιάς επιχειρησιακής λειτουργίας της επιχειρηματικής μονάδας.



# SWOT Starbucks (1)

## • Δυνάμεις:

- Μεγάλος και κερδοφόρος οικονομικός οργανισμός.
- Φίρμα μιας παγκόσμιας μάρκας καφέ, χτισμένη σε μία φήμη άριστων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Διαθέτει περίπου 9000 καταστήματα σε σχεδόν 40 διαφορετικές χώρες
- Στις αξίες της εταιρείας περιλαμβάνεται και η κοινωνική της υπευθυνότητα.

## • Αδυναμίες:

- Η εταιρεία δίνει μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη δημιουργικότητας και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Ωστόσο, παραμένει ευάλωτη στο ενδεχόμενο ότι οι καινοτομίες της μπορεί να παραπαύουν σε βάθος χρόνου.
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Starbucks βασίζεται κυρίως στη λιανική πώληση του καφέ.





# SWOT Starbucks (2)

- **Προκλήσεις:**

- Η Starbucks είναι “πολύ καλή” στο να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες. Το 2004, το τμήμα δημιουργικού της εταιρείας έφτιαξε ένα τμήμα “CD-burning”, δημιουργίας CD, σε συνεργασία με την εταιρεία Hewlett Packard, όπου ο κάθε πελάτης θα μπορούσε να φτιάξει το δικό του μουσικό CD.
- Συνεχώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες διατίθενται λιανικώς από τα καταστήματα της εταιρείας.
- Ανάπτυξη franchising.

- **Απειλές:**

- Δεν είναι βέβαιο ότι η αγορά του καφέ θα παραμείνει ισχυρή στη σχέση της με το δυνητικό πελάτη στο άμεσο μέλλον.

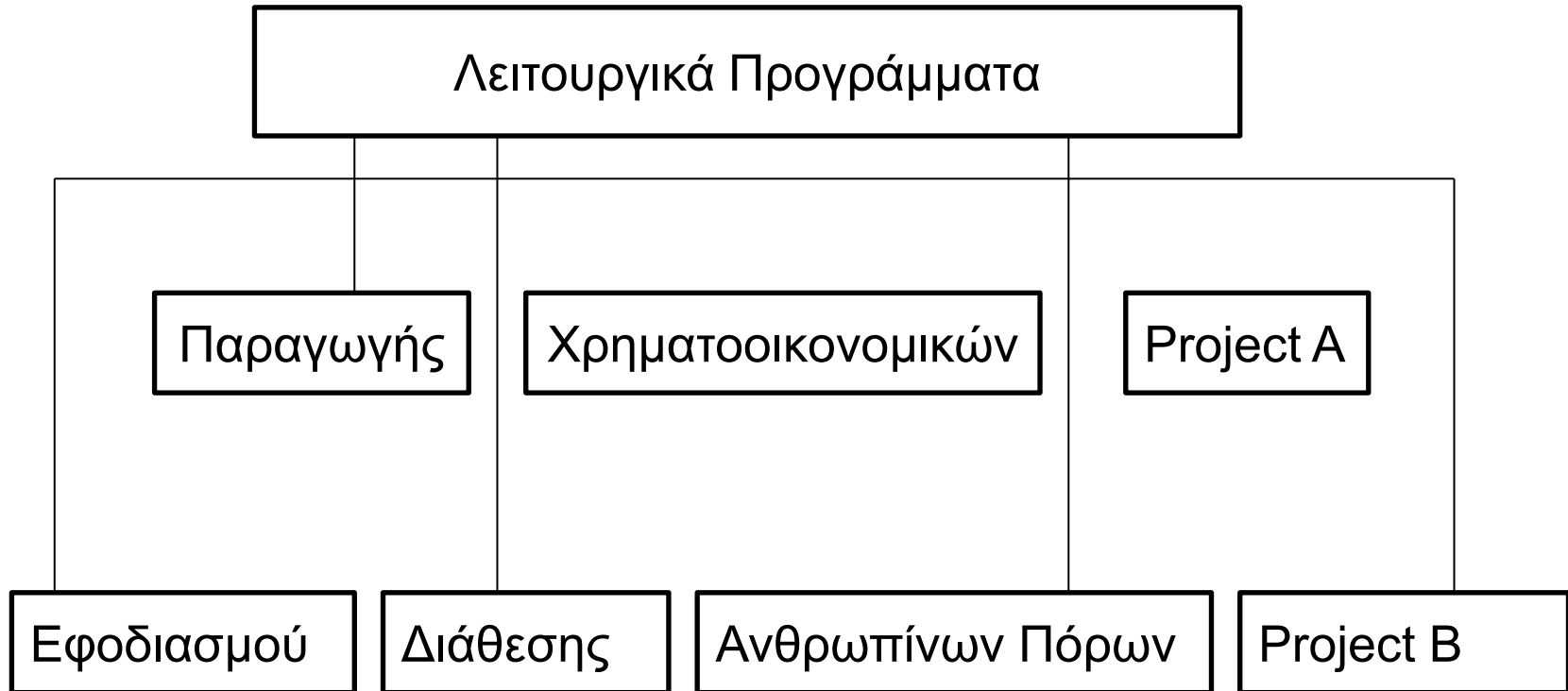


# Αντικειμενικοί στόχοι

- Οι στρατηγικοί στόχοι είναι εφικτοί, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και καθαρά διατυπωμένοι.
- Τακτικοί στόχοι είναι στόχοι των λειτουργικών τμημάτων των επιχειρήσεων
- Οι επιχειρησιακοί στόχοι αφορούν στα κατώτερου επιπέδου διοικητικά στελέχη και αναφέρονται στην εκτέλεση έργων των ομάδων, στις οποίες προϊΐστανται.



# Λειτουργικά Προγράμματα



# Διοίκηση με στόχους (MBO)

Η διαδικασία κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη αναγνωρίζουν από κοινού με τους υφισταμένους τους κοινούς στόχους και καθορίζουν τις βασικές περιοχές ευθύνης καθενός σε σχέση με τα αναμενόμενα από τον καθένα αποτελέσματα, τα οποία χρησιμεύουν ως οδηγοί και πρότυπα απόδοσης για τη συνεισφορά του καθενός στα επιτεύγματα της οργάνωσης.



# Η διαδικασία – τα στάδια

1. Εισαγωγή του προγράμματος.
2. Καθορισμός προκαταρκτικών αντικειμενικών στόχων.
3. Αποσαφήνιση των ρόλων μέσα στην οργάνωση
4. Συνεργασία και διαπραγμάτευση για τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων.
5. Περιοδική ανασκόπηση.
6. Τελική αξιολόγηση της απόδοσης.





ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

---

# Η λειτουργία του Ελέγχου

# Έννοια - σημασία

**Έλεγχος:** η διαδικασία με την οποία η διοίκηση ενός οργανισμού επαληθεύει τη σύμπτωση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων με τα προγραμματισθέντα πρότυπα.

## Σημασία:

- Συνεχής ενημέρωση (επαναπληροφόρηση).
- Στήριξη λειτουργίας προγραμματισμού.
- Απαραίτητη για όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ.



# Διαδικασία - στάδια ελέγχου (1)

- **Καθορισμός προτύπων απόδοσης:** Περιγραφή των αποτελεσμάτων όταν το έργο εκτελεστεί κανονικά.
  - Είδη προτύπων: συγκριτικά, ιδανικά, ιστορικά.
- **Μέτρηση της απόδοσης:**
  - Τρόπος μέτρησης: προσωπική παρατήρηση, στατιστικές αναφορές, γραπτές ή προφορικές.
  - Χρόνος μέτρησης: συνεχείς ή προειδοποιητικοί έλεγχοι.
- **Σύγκριση απόδοσης με πρότυπα:** Εύρεση θετικών ή αρνητικών αποκλίσεων.
- **Επαναπληρόφρηση:** Μεταφορά πληροφοριών επιτυχίας στόχων ή ύπαρξης αποκλίσεων στα κέντρα λήψης αποφάσεων.
- **Επανορθωτική ενέργεια:**
  - Άμεση για επίλυση του προβλήματος.
  - Βασική για αναπροσδιορισμό των αποφάσεων.





# Διαδικασία - στάδια ελέγχου (2)

**Ως προς τα υποκείμενα του ελέγχου:**

- Εσωτερικοί έλεγχοι.
- Εξωτερικοί έλεγχοι.

**Ως προς τα αντικείμενα του ελέγχου:**

- **Οικονομικοί έλεγχοι** (προϋπολογιστικοί και διαχειριστικοί).
- **Διοικητικοί έλεγχοι** (αποτελεσματικότητα διοίκησης).



# Διαδικασία



# Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων

Το Έργο αυτό κάνει χρήση των ακόλουθων έργων:

- Σχήμα 1: Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.



# Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Ευγενία Πετρίδου.  
«Διοίκηση Επιχειρήσεων. Η λειτουργία του Προγραμματισμού και η  
λειτουργία του Ελέγχου». Έκδοση: 1.0. Θεσσαλονίκη 2014. Διαθέσιμο  
από τη δικτυακή διεύθυνση:  
<https://opencourses.auth.gr/courses/OCRS521/>



# Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

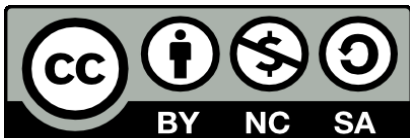
[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>





# Τέλος ενότητας

Επεξεργασία: Μάντη Αναστασία  
Θεσσαλονίκη, Χειμερινό Εξάμηνο 2014-2015



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

# Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.

