

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΥΤΟΥ



1.1. Έννοια στρατηγικού προγραμματισμού

Οι διάφοροι ερευνητές που ασχολήθηκαν με τον προγραμματισμό, κατά καιρούς, έδιναν και έναν διαφορετικό ορισμό.

Μερικοί από τους ορισμούς αυτούς είναι:

- a) «Προγραμματισμός είναι η διεργασία και ο προσδιορισμός σε γενικές γραμμές των πραγμάτων, που πρέπει να γίνουν, και του τρόπου κατά τον οποίο θα γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης» (W. Glueck).
- β) «Προγραμματισμός είναι η συνεχής διαδικασία του να παίρνουμε επιχειρηματικές αποφάσεις, συστηματικά και με την καλύτερη δυνατή γνώση της μελλοντικής αποτελεσματικότητάς τους.
- Ο Προγραμματισμός επιτυγχάνεται με συστηματική οργάνωση των προσπαθειών, που χρειάζονται για να πραγματοποιηθούν οι αποφάσεις, η δημιουργία ενός μηχανισμού μέτρησης των αποτελεσμάτων και η εκτίμησή τους με τους στόχους που έχουν τεθεί» (P. Drucker).
- γ) «Προγραμματισμός είναι οι δραστηριότητες, που απαιτούνται ειδικά για τον καθορισμό, εκ των προτέρων, των πράξεων ή εργασιών και των απαιτούμενων πόρων για να επιτευχθεί ένας στόχος.
- Ο Προγραμματισμός περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των δυνατών εναλλακτικών λύσεων ή επιλογών και τελικά την επιλογή της καλύτερης» (Synder και Glueck).
- δ) «Προγραμματισμός είναι η διαδικασία, η οποία επισημαίνει τα παρόντα και μέλλοντα κρίσιμα θέματα μιας επιχείρησης και αναπτύσσει τρόπους επίλυσής τους, οι οποίοι πρέπει να είναι συνεπείς με τους πόρους της καθώς και τους περιορισμούς του περιβάλλοντος» (S.B. Prasad).

Οι παραπάνω ορισμοί καθώς και διάφοροι άλλοι, διαφόρων συγγραφέων για το ίδιο αντικείμενο, μας επιτρέπουν να δώσουμε τον ορισμό του «στρατηγικού προγραμματισμού» ως εξής:

«Στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία, η οποία:

- α) Επισημαίνει έγκαιρα τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που προέρχονται από το περιβάλλον της επιχείρησης.
- β) Εντοπίζει έκγαιρα τις αδυναμίες και τις δυνατότητες (συγκριτικά πλεονεκτήματα) της επιχείρησης.
- γ) Προσδιορίζει στόχους και αναπτύσσει εναλλακτικές στρατηγικές, οι οποίες είναι συνεπείς με τους πόρους της (δυνατότητες και αδυναμίες της).
- δ) Αξιολογεί τις εναλλακτικές στρατηγικές και επιλέγει την καλύτερη δυνατή στρατηγική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και
- ε) Προχωρεί στην εφαρμογή και έλεγχο της επιλεχθείσης στρατηγικής για την αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση των στόχων και της αποστολής της επιχείρησης».

1.2. Εξέλιξη του προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός, κατά τη μακροχρόνια εφαρμογή του από τις επιχειρήσεις, πέρασε τα παρακάτω διάφορα στάδια εξέλιξης:

- *Προϋπολογιστικός προγραμματισμός.*
- *Προγραμματισμός βάσει προβλέψεων.*
- *Μακροχρόνιος προγραμματισμός.*
- *Στρατηγικός προγραμματισμός.*

Στη συνέχεια αναπτύσσουμε με συντομία τα παραπάνω στάδια της εξέλιξης.

Προϋπολογιστικός προγραμματισμός

Οι επιχειρήσεις στο στάδιο αυτό δίνουν έμφαση στην ετοιμασία των ετησίων προϋπολογισμών. Προσπαθούν μέσω αυτού:

- α) Να προβλέψουν τις πωλήσεις και την εισροή κεφαλαίων του επόμενου έτους.
- β) Να προσδιορίσουν χρηματοοικονομικούς στόχους και να παρακολουθήσουν προσεκτικά τα έσοδα και τις δαπάνες.
- γ) Δημιουργούν ένα σύστημα βραχυχρονίου προγραμματισμού και ελέγχου. Γενικά, οι επιχειρήσεις στο στάδιο αυτό, δίνουν έμφαση στο βρα-

χυπρόθεσμο προγραμματισμό και το κύριο ενδιαφέρον τους συγκεντρώνεται στα θέματα των λειτουργιών/μονάδων της επιχείρησης και δεν εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τις μακροχρόνιες εξελίξεις.

Τα συστήματα προϋπολογισμού και ελέγχου είναι μεν χρήσιμα, αλλά βασίζονται στο υπάρχον καθεστώς –στις παρούσες δραστηριότητες και συνθήκες– και δεν ασχολούνται με τις μακροχρόνιες μεταβολές.

Προγραμματισμός βάσει προβλέψεων

Ο προγραμματισμός αυτός καλύπτει πιο μακροχρόνιους ορίζοντες σε σχέση με τον προϋπολογιστικό προγραμματισμό.

Στο στάδιο αυτό, αναπτύσσεται ιδιαίτερα ο προγραμματισμός δαπανών κεφαλαίου - επενδύσεων (Capital Budgeting).

Επειδή ο χρονικός ορίζοντας προβλέψεων επεκτείνεται σ' αυτό το στάδιο, τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν καλύτερες μεθόδους - τεχνικές προβλέψεων και να γνωρίσουν από πριν τις συνθήκες του περιβάλλοντος εκτός της επιχείρησης, ώστε να προσδιορίσουν τις επιδράσεις τους στην επιχείρηση.

Η άποψη να βλέπουμε περισσότερο μακροπρόθεσμα, συχνά, βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας του προγραμματισμού.

Ο προγραμματισμός, που γίνεται βάσει των τεχνικών προβλέψεων, παρουσιάζει ορισμένα προβλήματα. Π.χ. η επιθυμία για καλύτερες και περιπλοκες προβλέψεις μπορεί να επισκιάσει σοβαρότερα θέματα κάτω από ένα μεγάλο όγκο στοιχείων.

Υπάρχει πραγματικά ένας σημαντικός μεγάλος κίνδυνος: η διαδικασία του προγραμματισμού αυτού μπορεί να καταλήξει στην επανάληψη του προγραμματισμού του προηγούμενου έτους με ορισμένες μικρές αλλαγές.

Μακροχρόνιος προγραμματισμός

Λόγω του ότι οι προϋπολογισμοί δεν δίνουν έμφαση στο μέλλον, αναπτύχθηκε ο μακροχρόνιος προγραμματισμός (Long-Range Planning).

Κατά το μακροχρόνιο προγραμματισμό, τα επιτελικά στελέχη επιλέγουν την πιο πιθανή εκτίμηση και διάγνωση του μελλοντικού περιβάλλοντος καθώς και τις δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησής τους. Από αυτή τη διαδικασία αναπτύσσεται η καλύτερη στρατηγική για την εναρμόνιση της επιχείρησης με το περιβάλλον της, δηλαδή αναπτύσσεται μία μοναδική στρατηγική (πρόγραμμα) πιθανών δραστηριοτήτων για το μέλλον.

Τον προγραμματισμό αυτό ο Glueck τον αποκαλεί «προγραμματισμό πρώτης γενιάς».

Στρατηγικός προγραμματισμός

Το στάδιο αυτό αποτελεί την πρόσφατη εξέλιξη του προγραμματισμού, δηλαδή τη σημερινή προσέγγιση στον προγραμματισμό και καλείται «στρατηγικός προγραμματισμός».

Ο Glueck τον ονομάζει «προγραμματισμός δεύτερης γενιάς».

Ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες του τρίτου σταδίου, δηλαδή την ανάλυση και διάγνωση του μελλοντικού περιβάλλοντος, για τον εντοπισμό των ευκαιριών και κινδύνων, καθώς και την ανάλυση και διάγνωση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης. Αναπτύσσει πολλές εναλλακτικές στρατηγικές (και όχι μία μοναδική στρατηγική, όπως ο προγραμματισμός του σταδίου 3), προβαίνει σε αξιολόγηση των στρατηγικών αυτών, επιλέγει την καλύτερη δυνατή στρατηγική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και προχωρεί στην εφαρμογή και έλεγχο της επιλεγείσης στρατηγικής, για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού συνδέεται απευθείας με τις αποφάσεις των λειτουργιών/τμημάτων της επιχείρησης.

Η ολοκληρωμένη αυτή προσέγγιση στον προγραμματισμό και τη δράση εκπληρώνεται με την παρουσία δύο στοιχείων:

- α) Διάχυσης της στρατηγικής σκέψης σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης και
 - β) Διασύνδεσης όλων των δραστηριοτήτων (μονάδων/τμημάτων) της επιχείρησης μέσω της διαδικασίας του προγραμματισμού.
-
- α) Διάχυση της στρατηγικής σκέψης σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Τα διευθυντικά στέλεχη, όλων των επιπέδων, έχουν μάθει να σκέπτονται στρατηγικά· όλα τα κλιμάκια διευθυντών, συμπεριλαμβανομένου και του εποπτικού προσωπικού, εμπλέκονται στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού κατά κάποιο τρόπο.
-
- β) Διασύνδεση όλων των τμημάτων της επιχείρησης μέσω της διαδικασίας του προγραμματισμού.

Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού διασυνδέει όλα τα τμήματα της επιχείρησης, είναι ευέλικτη και δημιουργική. Ειδική φροντίδα λαμβάνεται για να εξασφαλιστεί, ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν εκφυλίζεται σε μία άνευ σημασίας γραφειοκρατική άσκηση επεξεργασίας στοιχείων.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο από τις μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά ακόμη και από τις μικρότερες.

1.3. Λόγοι που συνηγορούν για τη χρησιμοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού

Οι σπουδαιότεροι λόγοι, οι οποίοι επιβάλλουν τη χρησιμοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού από σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι οι εξής:

- a) Οι συνθήκες του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος, μέσα στις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις, μεταβάλλονται με τόσο γρήγορο ρυθμό κατά τη σημερινή εποχή μας, ώστε ο στρατηγικός (μακροχρόνιος) προγραμματισμός, να γίνει απαραίτητος για την επιβίωση των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Η ταχεία αλλαγή, η οποία συμβαίνει στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, και η οικονομική ανάπτυξη δημιουργούν ευκαιρίες, δημιουργούν όμως και κινδύνους, ιδιαίτερα σ' αυτή την εποχή του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της ενοποίησης των αγορών, όπως είναι η Ενοποίηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης κ.λπ.

Στόχος του στρατηγικού προγραμματισμού είναι ακριβώς:

- να εντοπίζει έγκαιρα τις ευκαιρίες ή τους κινδύνους και
- να αναπτύσσει τις κατάλληλες στρατηγικές για την αξιοποίηση των ευκαιριών ή την ελαχιστοποίηση, εάν όχι, πλήρη αντιμετώπιση των κινδύνων.

- b) Μία υγιής διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού, αποτελεί τη βάση και το πλαίσιο μέσα στα οποία όλα τα μέρη μιας επιχείρησης εργάζονται για την επίτευξη των ιδίων σκοπών και στόχων.

Χωρίς τις οδηγίες και το συντονισμό, που επιτυγχάνεται από το στρατηγικό προγραμματισμό, τα διάφορα τμήματα/μονάδες της επιχείρησης έχουν συχνά την τάση να οδηγούνται σε διαφορετικές κατευθύνσεις.

- γ) Ο στρατηγικός προγραμματισμός παρέχει στα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενους σαφείς στόχους και κατευθύνσεις για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Πολλοί άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα (ποσοτικά και ποιοτικά), εάν γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και που κατευθύνεται η επιχείρηση.

Αυτό μπορεί να βοηθήσει επίσης στην ελάττωση, εάν όχι, στην πλήρη εξάλειψη, των συγκρούσεων μεταξύ των στρατηγικών και στόχων των διαφόρων λειτουργιών/τμημάτων της επιχείρησης.

Αυτό γίνεται με την εναρμόνιση των διαφόρων στρατηγικών και στόχων των τμημάτων της επιχείρησης με τη γενική στρατηγική και τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

δ) Ο στρατηγικός προγραμματισμός παρέχει ένα ισχυρό κίνητρο σε εργαζόμενους και σε διευθυντικά στελέχη για να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

Παρέχει τη βάση για εκτίμηση και έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

ε) Ο στρατηγικός προγραμματισμός διασφαλίζει επίσης ότι τα διευθυντικά στελέχη έχουν μία ενιαία γνώμη για στρατηγικά θέματα και ενέργειες.

Ακόμη και με λιγότερο συγκεκριμένους στόχους, ο στρατηγικός προγραμματισμός μπορεί, τουλάχιστον, να διασφαλίσει ότι αποτελεί εγγύηση για τη σωστή κατεύθυνση που ακολουθεί η επιχείρηση.

Όταν ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν εφαρμόζεται από μία επιχείρηση, τότε αυτή είναι δυνατόν να αγωνίζεται χωρίς επιτυχία του σκοπού της και να κινείται σε κατευθύνσεις άσχετες του προορισμού της.

στ) Ένα άλλο μεγάλο όφελος του στρατηγικού προγραμματισμού είναι η ευκαιρία που παρέχεται στα διευθυντικά στελέχη των διαφόρων κλιμακίων να εμπλέκονται κατά τη διαδικασία σύνταξης του στρατηγικού προγραμματισμού.

Αυτό όχι μόνο ενθαρρύνει τη δέσμευση από πλευράς των συμμετοχόντων διευθυντών, αλλά μειώνει και την αντίδρασή τους στις προτεινόμενες αλλαγές.

Οι άνθρωποι, γενικά, έχουν την τάση να αντιδρούν αρνητικά σε ότι δεν μπορούν να καταλάβουν.

Από την άλλη πλευρά, πολλοί δέχονται τις αποφάσεις όταν, μετά από συλλογική διαδικασία, αντιλαμβάνονται τους περιοριστικούς παράγοντες και τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

ζ) Πολλοί πιστεύουν, ότι ένα από τα κυριότερα οφέλη του στρατηγικού προγραμματισμού είναι το αποτελέσμα αυτής της ίδιας διαδικασίας, άσχετα με τα αποτελέσματα που τελικά παράγονται κατά τη διαδικασία αυτή.

Με άλλα λόγια, οι διανοητικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα, ως αποτέλεσμα στην εμπλοκή και ενασχόληση στις διαδικασίες του στρατηγικού προγραμματισμού, είναι τόσο πολύτιμες, όσο και τα πραγματικά προγράμματα (σχέδια), τα οποία μπορεί να παραχθούν από τη διαδικασία αυτή.

Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού, πιέζει τα διευθυντικά στελέχη να συνειδητοποιούν περισσότερο το περιβάλλον που εργάζονται και να σκέπτονται με μακροπρόθεσμη προοπτική.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός βοηθά στην εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών πάνω σε διάφορα θέματα που τους απασχολούν,

οπότε είναι σε θέση να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις για στρατηγικά θέματα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, ο στρατηγικός προγραμματισμός προάγει τη στρατηγική σκέψη και καλλιεργεί το επιχειρησιακό πνεύμα.

- η) Από τη μελέτη των περισσότερων στρατηγικών σχεδίων, συμπεραίνεται ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ καλύτερης απόδοσης και τυπικού στρατηγικού προγραμματισμού.

Κατά τον Glueck: «Οι επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν στρατηγικό προγραμματισμό, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν το εφαρμόζουν».

Ο στρατηγικός προγραμματισμός τείνει να εφαρμόζεται περισσότερο στις μεγάλες επιχειρήσεις, όμως πρέπει να είναι αναγκαίος και πολύτιμος και στις μικρές επιχειρήσεις.

Ενδιαφέρον είναι να αναφέρουμε, ότι οι στατιστικές στην Αμερική δείχνουν ότι από τις 250 χιλιάδες νέες επιχειρήσεις περίπου, που αρχίζουν τη δραστηριότητά τους κάθε χρόνο, το 55% περίπου, αποτυγχάνουν μέσα σε 5 χρόνια και ένα σημαντικό ποσοστό, 80%, αποτυγχάνουν μέσα σε 10 χρόνια.

Ενώ ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν είναι βέβαια «πανάκεια» ιδιαίτερα για μια ιδιαίτερα μη ικανή διοίκηση, μπορεί όμως να συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της μακροπρόθεσμης απόδοσης της επιχείρησης.

Σημειώνεται, ότι η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού, μπορεί να εφαρμοστεί με εξίσου καλά αποτελέσματα και στους δημόσιους οργανισμούς, ακόμα και στους μη κερδοσκοπικούς, όπως εφαρμόζεται κυρίως στις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

1.4. Τα στάδια της διαδικασίας ανάλυσης ελέγχου των επιχειρησιακών στρατηγικών

Τα διάφορα στάδια της διαδικασίας ανάλυσης και ελέγχου των επιχειρησιακών στρατηγικών σύμφωνα με το προτεινόμενο υπόδειγμά μας, περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. Ανάλυση και διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Στο στάδιο αυτό γίνεται έρευνα του περιβάλλοντος εκτός της επιχειρησης και διάγνωση της επίδρασης των σημαντικοτέρων παραγόντων του περιβάλλοντος εντός της επιχείρησης.

Στο στάδιο αυτό, κατ' ουσία, γίνεται προσδιορισμός των παρόντων και μελλοντικών ευκαιριών ή και απειλών (κινδύνων).

2. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Στο στάδιο αυτό γίνεται εξέταση και διάγνωση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης καθώς και προσδιορισμός του μελλοντικού συγκριτικού πλεονεκτήματος και της διακριτικής ικανότητας της επιχείρησης.

3. Πρόβλεψη των συνθηκών του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Στο στάδιο αυτό, γίνονται προβλέψεις για την πιθανή εξέλιξη του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος της επιχείρησης καθώς και προβλέψεις για τις πωλήσεις και των χρηματοδοτικών αναγκών της επιχείρησης.

4. Μεθοδολογία προσδιορισμού των δυνατοτήτων –αδυναμιών και ευκαιρών– απειλών της επιχείρησης (SWOT Ανάλυση και SWOT Μήτρα).

5. Προσδιορισμό της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης.

Στο στάδιο αυτό γίνεται ο προσδιορισμός της αποστολής καθώς και των μακροχρονίων και βραχυχρονίων στόχων της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους (δυνατότητες και αδυναμίες) της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις συνθήκες του περιβάλλοντος (ευκαιρίες-απειλές).

6. Ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών.

Στο στάδιο αυτό γίνεται ανάπτυξη των στρατηγικών επιλογών που διαθέτει μία επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της.

7. Τεχνικές για την αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών.

Στο στάδιο αυτό γίνεται η αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών με διάφορες μεθόδους-τεχνικές.

8. Επιλογή της καλύτερης στρατηγικής ή στρατηγικών.

Στο στάδιο αυτό, γίνεται η επιλογή της καλύτερης δυνατής στρατηγικής ή στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

9. Εφαρμογή της στρατηγικής ή των στρατηγικών.

Στο στάδιο αυτό, εξετάζουμε ποιες βασικές ενέργειες απαιτούνται για την αποτελεσματική υλοποίηση της επιλεγείσης στρατηγικής/ών.

Ανάπτυξη της κατάλληλης οργανωτικής διάρθρωσης.

- Κατανομή των πόρων της επιχείρησης στις διάφορες δραστηριότητές της.
- Ανάπτυξη στρατηγικών/πολιτικών στις διάφορες λειτουργίες/τμήματα της επιχείρησης.
- Αποτελεσματική ηγεσία.
- Υιοθέτηση κινήτρων (υλικών και ηθικών), για την παρότρυνση των εργαζομένων για μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

10. Βραχυχρόνιος προγραμματισμός.

Στο στάδιο αυτό εξετάζονται τα διάφορα είδη βραχυχρόνιων προγραμμάτων που καταρτίζονται από τις επιχειρήσεις.

11. Στρατηγικά επιχειρηματικά σχέδια για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Στο στάδιο αυτό αναπτύσσονται τα επιχειρηματικά σχέδια που έχουν σχέση με την μελέτη της ανασυγκρότησης και στρατηγικής ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

12. Στρατηγικές συνεργασίας και συμμαχίας στον παγκόσμιο χώρο.

Στο στάδιο αυτό αναπτύσσονται οι λόγοι που συνηγορούν στις συνεργασίες και συμμαχίες, ποιες είναι οι μορφές αυτών και ποιοι είναι οι παράγοντες για τη βιωσιμότητα και επιτυχία των στρατηγικών συνεργασιών και συμμαχιών.

13. Έλεγχος της απόδοσης των δραστηριοτήτων και επιχειρησιακών στρατηγικών της επιχείρησης.

Στο μέρος αυτό που αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια γίνεται μια σημαντική επιστημονική ανάπτυξη στον έλεγχο της απόδοσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, στους διαχειριστικούς ελέγχους, στους ελέγχους επιχειρησιακών στρατηγικών, στους ελέγχους εισροών και εκροών και στους ελέγχους κατά τη διεργασία (μετασχηματισμού).

14. Γραμμικός Προγραμματισμός.

Στο στάδιο αυτό αναπτύσσεται η έννοια του γραμμικού προγραμματισμού, οι βασικές προϋποθέσεις εφαρμογής του, η μέθοδος Simplex και το δυαδικό πρόβλημα του γραμμικού προγραμματισμού.