



Επιχειρησιακό Σχέδιο (Ε.Σ.)

Αναπληρώτρια καθ. Ν. Πολέμη
e-mail: dpolemi@uniipi.gr



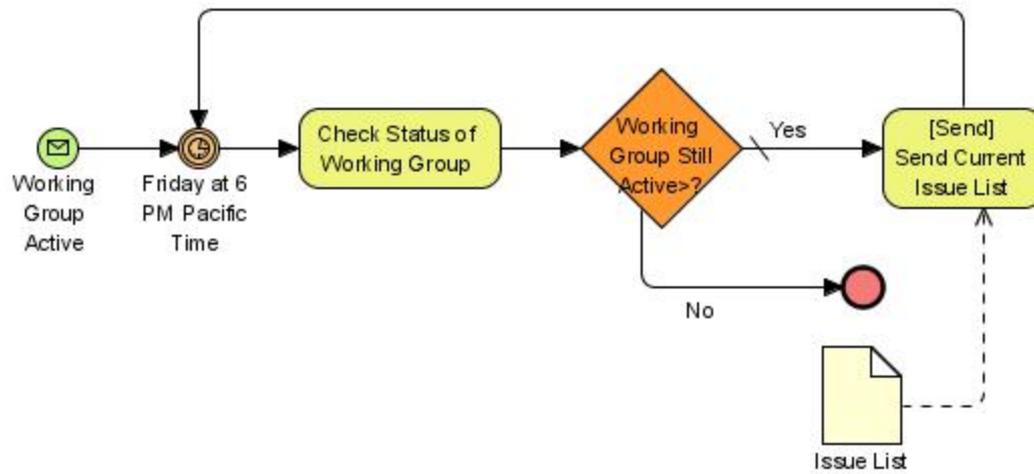
Εισαγωγικές έννοιες

Επιχειρηματικό μοντέλο είναι η μέθοδος άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας με την οποία μία επιχείρηση μπορεί να στηρίξει τον εαυτό της. Δηλαδή, να παράγει έσοδα. Το επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση βγάζει χρήματα, προσδιορίζοντας τη θέση της στην αλυσίδα αξίας.



Επιχειρησιακή διεργασία είναι μία συλλογή από αλληλοσχετιζόμενες, δομημένες δραστηριότητες ή καθήκοντα, τα οποία παράγουν μία συγκεκριμένη υπηρεσία ή προϊόν (εξυπηρετούν έναν ορισμένο στόχο) για έναν ορισμένο πελάτη ή πελάτες.

Η ανάλυση των επιχειρησιακών διεργασιών τυπικά περιλαμβάνει τη χαρτογράφηση των διεργασιών και υπό-διεργασιών μέχρι το επίπεδο μίας δραστηριότητας.





Διαγράμματα επιχειρηματικής μοντελοποίησης :

- Διαγράμματα Περίπτωσης Χρήσης (Use case diagrams)
- Διαγράμματα Δραστηριοτήτων (Activity diagrams)

Τεχνικές επιχειρηματικής μοντελοποίησης :

- ✓ Business Process Modeling Notation (BPMN)
- ✓ Cognition enhanced Natural language Information Analysis Method (CogNIAM)
- ✓ Extended Business Modeling Language (xBML)
- ✓ Event-driven process chain (EPC)
- ✓ ICAM DEFinition (IDEF0)
- ✓ Unified Modeling Language (UML)



Γλώσσες προγραμματισμού για EM:

- ✓ BPMN
- ✓ Business Process Execution Language (BPEL)
- ✓ Web Services Choreography Description Language (WS-CDL)
- ✓ XML Process Definition Language (XPDL)
- ✓ Architecture of Integrated Information Systems (ARIS),
- ✓ Java Process Definition Language (JBPM),



Εργαλεία BPM:

- ✓ MagicDraw: <http://www.magicdraw.com/>
- ✓ ADONIS: <http://www.adonis-community.com/functionality.html>
- ✓ Intalio: <http://www.intalio.com/bpms>
- ✓ More tools in: <http://www.bpmmodeling.com/bpm-tools/>
and <http://metastormguru.com/open-source-business-process-management-bpm-tools/>



Επιχειρησιακό Σχέδιο (Ε.Σ.)

Επιχειρησιακό Σχέδιο (Ε.Σ.) είναι μία γραπτή περιγραφή του επιχειρησιακού μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει συστηματικά στο μέλλον. Σκοπός του είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, τόσο της αγοράς όσο και της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά, την οικονομική ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης.



Στάδια / Φάσεις Ανάπτυξης Ε.Σ.

- 1. Διαγνωστική Μελέτη Περιβάλλοντος**
- 2. Εκτίμηση Δυνατοτήτων Επιχείρησης**
- 3. Επιλογή Στόχων - Στρατηγική**
- 4. Προετοιμασία Προγράμματος Δράσης**
- 5. Υλοποίηση - Παρακολούθηση, Αναθεωρήσεις Προγράμματος**



Στόχοι φάσεων Ε.Σ.

- ◆ **1^η** : γίνεται η διαγνωστική μελέτη του *εσωτερικού* και *εξωτερικού* περιβάλλοντος της επιχείρησης μέσα στο οποίο λειτουργεί ή πρόκειται να λειτουργήσει η επιχείρηση
- ◆ **2^η**: γίνεται εκτίμηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης σχετικά με την εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών που υπάρχουν στο περιβάλλον και την αντιμετώπιση τυχόν επιχειρηματικών προβλημάτων



- ◆ **3^η**: γίνεται ο καθορισμός των στόχων και της στρατηγικής Marketing
- ◆ **4^η**: προετοιμάζεται και συντάσσεται το πρόγραμμα δράσης
- ◆ **5^η**: γίνεται η υλοποίηση του προγράμματος, η παρακολούθηση της εξέλιξής του και οι περιοδικές αναθεωρήσεις του



1^η φάση : Διαγνωστική Μελέτη Περιβάλλοντος

- ◆ **1α:** Διερεύνηση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης
- ◆ **1β:** Διερεύνηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης



1^α. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

- ✓ Στόχοι και Στρατηγική της Επιχείρησης
- ✓ Οικονομική κατάσταση / Χρηματοοικονομικοί πόροι
- ✓ Οργάνωση και Διοίκηση
- ✓ Καταγραφή επιχειρηματικών μοντέλων
- ✓ Καταγραφή επιχειρηματικών διαδικασιών
- ✓ Δραστηριότητες και αποτελέσματα Marketing / Πωλήσεων
- ✓ Παραγωγικές δραστηριότητες και δυνατότητες
- ✓ Ανταγωνιστικές δυνατότητες και αδυναμίες



1β. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Περιγραφή Συνθηκών Περιβάλλοντος:

Οικονομικό	Νομικό	Πολιτιστικό
Πολιτικό	Τεχνολογικό	Κοινωνικό

Περιγραφή Χαρακτηριστικών:

Τάσεις Αγοράς	Πελάτες/Καταναλωτές
Ανταγωνιστές	Δίκτυα Διανομής



Περιγραφή Συνθηκών Περιβάλλοντος:

Οικονομικό Περιβάλλον: Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.), Διαθέσιμο Εισόδημα, Πληθωρισμός, Απασχόληση, Ανεργία, Βιομηχανική παραγωγή, Επενδύσεις, Ισοζύγιο πληρωμών, Εισαγωγές, Εξαγωγές, Δημοσιονομικό έλλειμμα, Οικονομικές Πολιτικές (Νομισματική, Δημοσιονομική, Βιομηχανική, Εμπορική, Κοινωνική)

Νομικό Περιβάλλον: Νόμοι, Διατάγματα, Αποφάσεις, Αγορανομικές διατάξεις, Άλλες νομικές διαδικασίες

ΑΠΟΣΚΟΠΟΥΝ

Στη διατήρηση και προστασία του ανταγωνισμού και στον έλεγχο συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων



Τεχνολογικό Περιβάλλον: Επίπεδο υπάρχουσας τεχνολογίας (ξεπερασμένη ή προηγούμενη).
Προϋποθέσεις ανάπτυξης νέας τεχνολογίας. Διαδικασίες μεταφοράς και ανάπτυξης νέας τεχνολογίας



Περιγραφή Χαρακτηριστικών:

Τάσεις Αγοράς:

- ✓ Διαχρονική εξέλιξη (μέγεθος, ρυθμός ανάπτυξης/ πτώσης, γεωγραφική συγκέντρωση, μερίδια αγοράς)
- ✓ Δομή (βαθμός συγκέντρωσης παραγωγών /αγοραστών, εμπόδια στην είσοδο νέων επιχειρήσεων/ προϊόντων, ελαστικότητα τιμών, διαφοροποίηση προϊόντων)
- ◆ Τρόπος λειτουργίας/συμπεριφορά (ποιότητα προϊόντων, τιμολογιακή πολιτική, μέθοδοι διανομής, μέθοδοι/δαπάνες υποστήριξης, αμυντική τακτική απέναντι στον ανταγωνισμό)
- ◆ Βαθμός απόδοσης (αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, εξέλιξη περιθωρίων κέρδους, πραγματοποιούμενα κέρδη)



Πελατών / Καταναλωτών (γενικά χαρακτηριστικά, πεδία δράσης, στόχοι/στρατηγική, ανάγκες, οικονομικά στοιχεία, οργάνωση/διοίκηση/ ισχυρά σημεία/ αδυναμίες, δραστηριότητες, αριθμός, μέγεθος, γεωγραφική περιοχή, δημογραφικά (φύλλο, ηλικία, μόρφωση, επάγγελμα, εισόδημα, οικογενειακή κατάσταση, γεωγραφική κατανομή), ψυχογραφικά (προσωπικότητα, ενδιαφέροντα, κίνητρα, αξίες, αντιλήψεις, τρόπος ζωής)



Δίκτυα Διανομής (υπάρχοντα δίκτυα, δομή και οργάνωση δικτύων, μέγεθος και δύναμη δικτύων, δυνατότητες πρόσβασης στα δίκτυα, όροι συνεργασίας, χρήση δικτύων από ανταγωνιστές, συγκρούσεις μεταξύ μελών του ίδιου δικτύου, συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών δικτύων)

Ανταγωνισμός (οικονομική κατάσταση, μέσα παραγωγής, τεχνολογία, δομή/οργάνωση, ανθρώπινο δυναμικό, δραστηριότητες Marketing / Πωλήσεων)

2^η φάση: Εκτίμηση Δυνατοτήτων Επιχείρησης



Σκοπός :

- ✓ εκμεταλλευτεί τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που έχουν εντοπιστεί κατά την διάρκεια της διερεύνησης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- ✓ αντιμετωπίσει τους κινδύνους και τα προβλήματα που συνδέονται με την παρούσα ή μελλοντική δομή της επιχείρησης
- ✓ ανάλυση χάσματος



SWOT analysis

S, W: προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

O, T: προκύπτουν από την ανάλυση από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Παράδειγμα:

S Έμπειρο IT προσωπικό	W Μη ευέλικτο οργανωτικό σχήμα
O Ανάγκη για η-συνταγογράφηση	T Δεν υπάρχουν στην Ελλάδα πιστοποιημένοι πάροχοι η-πιστοποιητικών

3^η φάση: Επιλογή Στόχων - Στρατηγική



- Καθορισμός αντικειμενικών στόχων
- Κατάστρωση στρατηγικής
- Προσανατολισμό της εμπορικής δραστηριότητας της επιχείρησης (επιλογή αγορών & προϊόντων που θα τοποθετηθεί σε αυτές)
- Μέσα που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να διατηρήσει ή βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά
- Τρόπος κατανομής και χρησιμοποίησης πόρων (κεφάλαια, στελέχη), για αποτελεσματικότητα)

4^η φάση: Προετοιμασία Προγράμματος Δράσης



- Περιγραφή προϊόντος (χαρακτηριστικά, οφέλη)
- Ποιοτικές προδιαγραφές
- Συσκευασία, Εκδόσεις, Ποικιλίες
- Εικόνα, Θέση στην αγορά
- Απαιτούμενες έρευνες αγοράς
- Τιμολογιακή Πολιτική
- Προγραμματισμός ανατιμήσεων χρονικά και ποσοτικά
- Προσφορές
- Άλλες εκπτώσεις
- Πιστωτική πολιτική



- Αξιολόγηση δικτύων διανομής
- Επιλογή δικτύων διανομής
- Επιλογή συγκεκριμένων σημείων πώλησης
- Όροι συνεργασίας με τα δίκτυα διανομής
- Επιλογή και προετοιμασία διαφημιστικής καμπάνιας
- Καθορισμός ύψους διαφημιστικού προϋπολογισμού
- Προετοιμασία διαφημιστικού προγράμματος
- Προγραμματισμός προωθητικών δραστηριοτήτων για τους καταναλωτές, το εμπόριο, τις επιχειρήσεις, - πελάτες
- Καθορισμός ύψους προϋπολογισμού προωθητικών δραστηριοτήτων



- **Πωλήσεις:** Στόχοι πωλήσεων για κάθε προϊόν ή υπηρεσία χωριστά σε ποσότητα και αξία

Αρχικά οι στόχοι πωλήσεων καθορίζονται για κάθε προϊόν σε ετήσια βάση και στη συνέχεια σπάνε σε μικρότερα χρονικά διαστήματα

- **Ανθρώπινο Δυναμικό:** # υπαλλήλων /απαραίτητων συνεργατών, κατανέμονται κατά κατηγορία πελάτη, γεωγραφική περιοχή, σχεδίαση βασικού πακέτου αμοιβής, εκπαίδευση τους

5^η φάση: Υλοποίηση - Παρακολούθηση, Αναθεωρήσεις Προγράμματος



- Εσωτερικός έλεγχος περιβάλλοντος marketing
- Εσωτερικός έλεγχος στρατηγικής
- Εσωτερικός έλεγχος οργάνωσης
- Εσωτερικός έλεγχος συστημάτων
- Εσωτερικός έλεγχος παραγωγικότητας
- Εσωτερικοί έλεγχοι λειτουργιών

Βιβλιογραφία



http://www.go-online.gr/training/pdfs/E3/E3_kef1_math1.pdf

<http://sykepi.teikav.edu.gr/subpages/guide/guide4.php>

http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis