



ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

**Επιχειρησιακός σχεδιασμός και Διαχείριση έργων**

**2<sup>η</sup> Διάλεξη**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

Δρ. Φανουργιάκης Ιωάννης

## Β. Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

Βασικός σκοπός του επιχειρησιακού σχεδιασμού είναι να καθοριστούν οι επιχειρηματικές κατευθύνσεις και οι στρατηγικοί άξονες λειτουργίας επί των οποίων θα κινηθεί στο άμεσο μέλλον η επιχείρηση.

# Μέσω του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Επιδιώκεται:

1. Η ανάλυση και αξιολόγηση του υφιστάμενου εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (οικονομικά αποτελέσματα, οργανωτική δομή, προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, χρηματοοικονομική διαχείριση κ.λ.π.), καθώς και
2. Του εξωτερικού περιβάλλοντος (υφιστάμενη κατάσταση της αγοράς, θέση της επιχείρησης στην αγορά, ανταγωνισμός, εξελίξεις και προοπτικές της εγχώριας και διεθνούς αγοράς).

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

## 1. Η Επιχείρηση (Έδρα, Σκοπός, Ιδιοκτησιακό καθεστώς, Διοικητικά στελέχη)

- Παρουσιάζεται η ταυτότητα του φορέα
- Αναφέρεται η πλήρης επωνυμία -διακριτικός τίτλος, το έτος ίδρυσης, ο σκοπός- δραστηριότητα, η διάρκεια και σύντομο ιστορικό της εταιρικής της εξέλιξης (αλλαγή νομικής μορφής, συγχωνεύσεις κλπ).
- Στοιχεία μετόχων-εταίρων
- Παρατίθεται πίνακας με τους μετόχους - εταίρους της επιχείρησης, και τα ποσοστά συμμετοχής. Για έκαστο μέτοχο παρατίθενται τα στοιχεία ταυτότητας και σύντομη περιγραφή του προφίλ αυτού.

## 2. Υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης

Περιγραφή της επιχείρησης. Εδώ, σε γενικές γραμμές, περιγράφονται:

- Νομιμοποίηση - τύπος επιχείρησης: Ιδιοκτησιακό καθεστώς, τύπος επιχείρησης, άδειες και εξουσιοδοτήσεις
- Είδος επιχείρησης: Εμπορία, κατασκευή, Υπηρεσίες
- Αν είναι νέα ανεξάρτητη επιχείρηση, υποκατάστημα, επέκταση, franchise κ.λπ.
- Ό,τι άλλο είναι γνωστό για τους εξωτερικούς πόρους της επιχείρησης (outside sources), όπως προμηθευτές, χονδρέμποροι, τράπεζες, στρατηγικοί συνεργάτες, κ.λπ.

### **3. Παραγώμενα Προϊόντα / Υπηρεσίες**

# 3.1. Προϊόντα / Υπηρεσίες

- Εδώ είναι απαραίτητη η αναλυτική περιγραφή των προϊόντων / υπηρεσιών με έμφαση στα οφέλη που έχουν οι καταναλωτές από αυτά / αυτές.

Συνοπτικά, θα πρέπει να περιέχονται τα εξής:

- τι πουλάει η επιχείρηση
- πώς αυτό ωφελεί τον καταναλωτή
- τι διαφορετικό παρουσιάζουν τα προϊόντα / υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης
- τι έχει μεγάλη ζήτηση

## 3.2. Ανάλυση Καταναλωτή

- Εδώ περιλαμβάνεται:
- Η τμηματοποίηση της αγοράς,
- Τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Παράδειγμα: ένας τρόπος να τμηματοποιηθεί η αγορά των κατεψυγμένων προϊόντων (φαγητά, επιδόρπια, γλυκά, γρανίτες, παγωτά κ.λπ.) είναι να διατεθούν αυτά σε λιανική πώληση και τροφοδοσία (σχολεία, νοσοκομεία, χώροι ψυχαγωγίας).
- Ένας άλλος τρόπος τμηματοποίησης είναι σε ομάδες με βάση τα κίνητρα, π.χ. με βάση τις θερμίδες, τη γεύση, την τιμή, τη δροσιά, την ευκολία κ.λπ. Μια ανεκπλήρωτη επιθυμία θα μπορούσε να είναι ένα γευστικό θρεπτικό γεύμα με λίγες θερμίδες.

### 3.3. Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση

- Η αγορά (πελάτες, μέγεθος αγοράς κ.α.)
- Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς.
  1. Να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υποαγορές της.
  2. Να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς, ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες, αλλά και οι παγίδες. Έτσι, μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν

## 4. Στοιχεία παραγωγής (εάν είναι παραγωγική επιχείρηση)

Παραγωγικές εγκαταστάσεις, γενική κατάσταση υφιστάμενου εξοπλισμού και τεχνολογικό επίπεδο, τεχνικές συνεργασίες με ειδικευμένους οίκους, κλπ. Αναλυτικός προσδιορισμός της συνολικής δυναμικότητας παραγωγής της μονάδας

Βαθμός απασχόλησης των γραμμών παραγωγής/ εξοπλισμού

Διαδικασίες παραγωγής. Σύντομο τεχνικό υπόμνημα της παραγωγικής διαδικασίας (διάγραμμα ροής, φάσεις, εισροές και εκροές πρώτων & βοηθ. υλών, ενέργειας, ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων, διάρκεια κύκλου κάθε φάσης παραγωγικής διαδικασίας,)

Ύλες Παραγωγής Καταγραφή των κυριότερων πρώτων υλών/ υλικών συσκευασίας και ετοιμών προϊόντων.

Ποιοτικός έλεγχος

Λοιπά κατά περίπτωση στοιχεία παραγωγής

## 5. Ο Τομέας του Marketing της επιχείρησης

- Τιμολογιακή Πολιτική-Χαρακτηριστικά προϊόντος, δηλαδή ονομασία (brand name), συσκευασία (packaging), ποιότητα, κλπ
- Το Δίκτυο Διανομής- Εμπορική πολιτική
- Πωλήσεις
- Διαφήμιση
- Δημόσιες Σχέσεις
- Πωλήσεις (προώθηση πωλήσεων, τμήμα πωλήσεων)
- Τοποθέτηση (positioning) και προώθηση (promotion) προϊόντος στην αγορά

## 6. Οικονομικά Στοιχεία της επιχείρησης

- Παρουσιάζονται αναλυτικά και αξιολογούνται τα οικονομικά μεγέθη και τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας κατά την τελευταία τετραετία.
- Συγκεκριμένα παρουσιάζονται οι ισολογισμοί και τα αποτελέσματα χρήσης, αναλύεται η καθαρή θέση της εταιρίας και αξιολογείται η οικονομική διάρθρωση, η ρευστότητα και το κεφάλαιο κίνησης κ.λπ.

# 7. Η οργανωτική δομή επιχείρησης

- Δίνεται σε διαγραμματική μορφή και με βάση την οργάνωση της επιχείρησης κατά διευθύνσεις και τμήματα, το γενικό οργανόγραμμα της επιχείρησης.
- Συνοπτική περιγραφή των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από τις διευθύνσεις και τα τμήματα της επιχείρησης με βάση το οργανόγραμμα και παρουσιάζεται ο βαθμός οργάνωσης της κάθε οργανικής μονάδας.
- Παρουσίαση του ανθρώπινου δυναμικού για κάθε διεύθυνση και τμήμα, όπως παρουσιάστηκαν στο οργανόγραμμα, αναφέροντας, μεταξύ άλλων, το επίπεδο σπουδών και την κατηγορία ειδίκευσης

## 8. Συμπεράσματα από την ανάλυση της υφισταμένης κατάστασης

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας κατάστασης και των δεδομένων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη στρατηγικής.

# Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού.

Χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης

Χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

- Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις:
- Strengths Δυνατά σημεία
- Weaknesses Αδύνατα σημεία
- Opportunities Ευκαιρίες
- Threats Απειλές

# Εφαρμογή SWOT ανάλυσης

- Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).
- Οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

# Δυνατότητες - Αδυναμίες - Ευκαιρίες - Απειλές (SWOT)

- Είναι εξαιρετικά σημαντικό να συνταχθεί πίνακας με τα τέσσερα αυτά κρίσιμα στοιχεία.
- Τα στοιχεία αυτά θα βοηθήσουν στην εξαγωγή των κατευθυντήριων στρατηγικών της επιχείρησης.
- Θα υπαγορεύσει στοιχεία όπως: Αποφάσεις προβολής, παραγωγής νέων προϊόντων, επενδύσεων, διείσδυσης σε νέες αγορές κ.α.

# Δυνάμεις

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

# Αδυναμίες

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;
- Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων - Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των «πελατών».
- Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής (αντικειμενικής) αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης.
- Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό: για παράδειγμα, η παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον παράγεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για την περιοχή, αλλά αναγκαιότητα.

# Ευκαιρίες

- Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή;
- **Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:**
- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής
- Τοπικά γεγονότα

# Απειλές

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
- Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της περιοχής;
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;
- Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή για την οικονομία της περιοχής;
- Η μήτρα SWOT περιέχει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά στοιχεία

# Δυνατότητες - Αδυναμίες - Ευκαιρίες - Απειλές (SWOT)

<b>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>
1.Τι πλεονεκτήματα έχουμε;	1.Τι θα μπορούσαμε να βελτιώσουμε;
2.Τι κάνουμε καλά;	2.Τι δεν κάνουμε καλά;
3. Τι βλέπουν οι άλλοι ως ισχυρό χαρακτηριστικό μας;	3.Τι θα πρέπει να αποφύγουμε;
3.Σε ποιους σχετικούς πόρους έχουμε πρόσβαση;	
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>
1.Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που διαβλέπουμε	1.Τι εμπόδια αντιμετωπίζουμε;
2.Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που γνωρίζουμε;	2.Τι κάνει ο ανταγωνισμός;
	3.Αλλάζουν οι απαιτήσεις για το περιεχόμενο της δουλειάς μας;

# Εφαρμογές-χρήσεις της ανάλυσης SWOT

- Κράτη
- Επιχειρήσεις
- Οργανισμοί
- Ακαδημαϊκά  
Ιδρύματα
- ΔΗΜΟΙ
- Προώθηση προϊόντων
- Επιχειρησιακός  
σχεδιασμός
- Στρατηγικός  
προγραμματισμός
- Αστικός και  
αναπτυξιακός  
σχεδιασμός

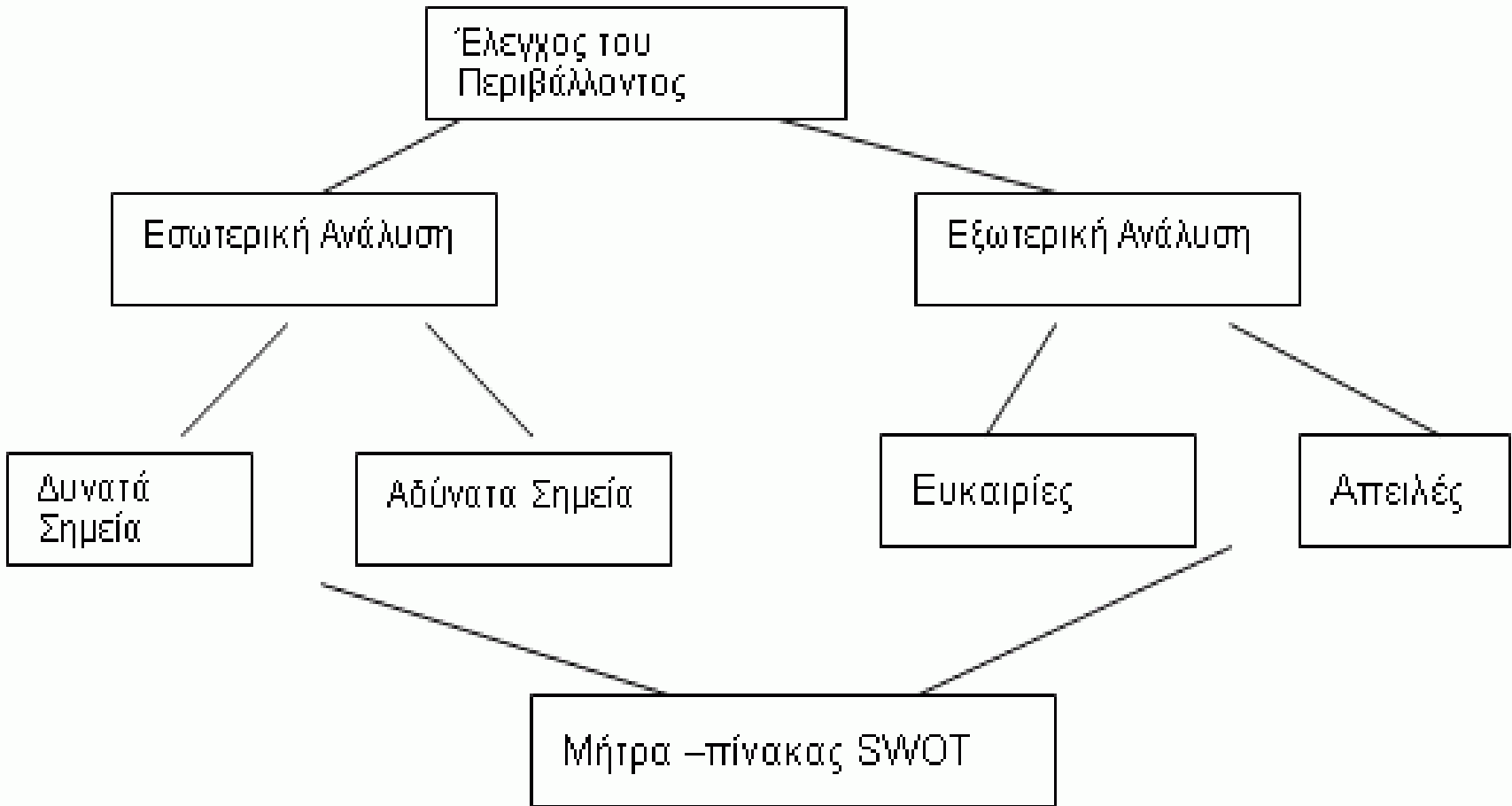
# «Ατέλειες» της ανάλυσης SWOT

1. Επικεντρώνεται στο χώρο και όχι στην οργάνωση που αναλαμβάνει την ανάλυση SWOT.
1. Έλλειψη αντικειμενικής διατύπωσης του σχεδιασμού.
2. Κατάρτιση εκτεταμένων καταλόγων παραγόντων χωρίς να αξιολογείται η χρησιμότητά τους.

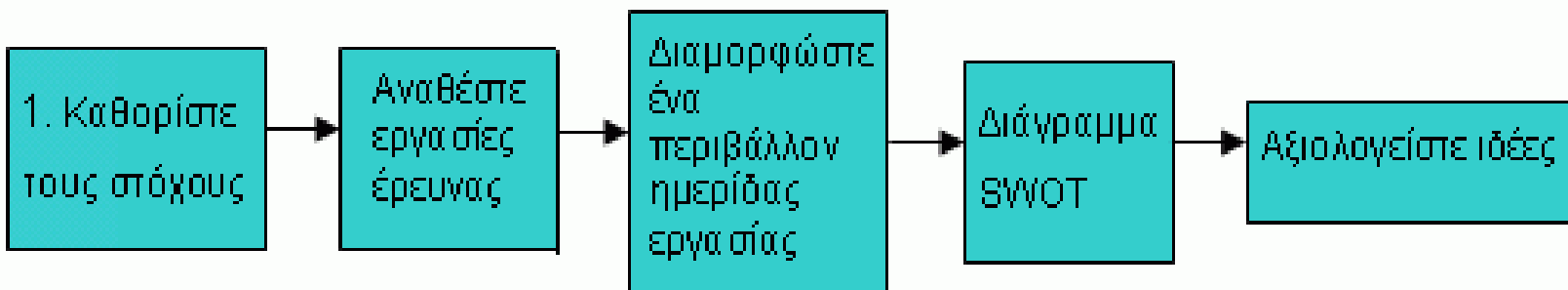
# Πλεονεκτήει:

- ✓ Το ισχυρότερο πλεονέκτημα της ανάλυσης SWOT: βοηθά στην ανάδειξη της σχέσης του εφαρμοζόμενου προγράμματος ή έργου με την περιοχή και το περιβάλλον υλοποίησης.
- ✓ Επιτρέπει τη σύγκριση ανάμεσα στους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.
- ✓ Είναι μια απλή και δημοφιλή τεχνική που μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα στάδια σχεδιασμού μιας πολιτικής.

# Πώς να διενεργήσετε μία ανάλυση SWOT;



## Λίστα Ενεργειών



# SWOT Analysis για Μικρές Επιχειρήσεις

## ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

1. Οικογενειακή επιχείρηση / προσωπικό ενδιαφέρον στον πελάτη
2. Άμεση εξυπηρέτηση
3. Δυνατές συνεργασίες με γειτονικές επιχειρήσεις
4. Μακροχρόνιες πελατειακές σχέσεις
5. Δυνατότητα προσφοράς στον πελάτη ευέλικτου πλάνου πληρωμής

## ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

1. Ανάπτυξη αγορών μέσω συνεργασιών
2. Δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από σχέδια χρηματοδότησης (κρατικά και Ευρωπαϊκά)
3. Περισσότερες κοινωνικές δραστηριότητες| λόγω κρίσης – όφελος η συμμετοχή & προβολή
4. Τεχνολογικές αλλαγές που ευνοούν την δική μου επιχείρηση
5. Αλλαγές στην νομοθεσία που ανοίγουν ευκαιρίες
6. Αλλαγές στην αγορά – δημιουργία ευκαιριών (πχ καταναλωτές θέλουν πιο φθηνά προϊόντα τώρα)

## ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

1. Έλλειψη ανθρωπίνου δυναμικού
2. Έλλειψη τεχνογνωσίας/αδυναμία παρακολούθησης σεμιναρίων
3. Έλλειψη ρευστού
4. Αδυναμία ανάπτυξης αγορών
5. Μειωμένη αγοραστική κίνηση

## ΑΠΕΙΛΕΣ

1. Αύξηση ανταγωνισμού / αλλαγές στην αγορά από νέους «παικτες»
2. Αλλαγή στην νομοθεσία που δημιουργεί δυσκολίες (πχ νέο ωράριο καταστημάτων)
3. Αρνητική οικονομική κατάσταση
4. Προβληματικός τραπεζιτικός τομέας
5. Περιβαλλοντικές αλλαγές με αποτέλεσμα νομοθετικές τροποποιήσεις

# ΜΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ :SWOT ANALYSIS

## STRENGTHS-ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Ανάπτυξη ενός Εθνικού Συστήματος Υγείας από το 1983
- Υψηλού επιπέδου ιατρικό δυναμικό
- Επαρκής και υψηλής ποιότητας εξοπλισμός (κύρια στον ιδιωτικό τομέα)
- Ακόμη....καλοί δείκτες υγείας

## WEAKNESSES-ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Διαφθορά και “Μαύρη Οικονομία”: Το “Έλλειμμα στην Υγεία”
- Ακατάλληλο μίγμα υπηρεσιών
- Σύστημα μη φιλικό στο χρήστη
- Πολύ υψηλές πληρωμές των χρηστών
- Ελλείψεις συγκεκριμένων υγειονομικών ειδικοτήτων-κύρια Νοσηλευτών
- Πρόβλημα με τη Φαρμακευτική Περίθαλψη (υπερ-χρήση)

## OPPORTUNITIES-ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Συνειδητοποίηση των αδυναμιών - αποτυχιών και διάθεση για αλλαγή
- Ξένα Βοήθεια (μεταφορά-προσαρμογή τεχνογνωσίας για συγκράτηση του κόστους, ηλεκτρονικές υπηρεσίες, άλλα θέματα διοίκησης)
- Ευκαιρίες για ξένες επενδύσεις
- Ιατρικός Τουρισμός

## THREATS-ΑΠΕΙΛΕΣ

- Οικονομική κρίση και κρίση αξιών
- Ιατρικός Πληθωρισμός ( με χαμηλές αμοιβές από το δημόσιο τομέα)
- Πεπαλαιωμένες κτηριακές υποδομές σε πολλές περιπτώσεις στο δημόσιο τομέα
- Μεγάλη γραφειοκρατία, ανεπαρκές θεσμικό πλαίσιο
- Συνδικαλιστικοί φορείς συνήθως ενάντια στην αλλαγή

# ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΙΚΕΑ

## SWOT ANALYSIS

### ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Ισχυρή διεθνής επωνυμία με καταναλωτικές ομάδες κλειδιά
- Μοναδικό επιχειρηματικό μοντέλο με πολύ μικρό ανταγωνισμό
- Καινοτόμα και λειτουργικά προϊόντα με αρχιτεκτονική αξία και χαμηλές τιμές

### ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Κινούνται από το διεθνές στο παγκόσμιο καθεστώς μέσω των μοντέλων της Ασίας και της Αν. Ευρώπης
- Δυνατότητα προσέγγισης σε υψηλότερες δημογραφικές ομάδες

### ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Μεγάλη εξάρτηση από τις ευρωπαϊκές αγορές- 90% καταστημάτων με ευρωπαϊκή έδρα
- Χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών
- Δεν ανταποκρίνεται στην αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου

### ΑΠΕΙΛΕΣ

- Αύξηση ανταγωνιστικών αγορών λιανικής με χαμηλό κόστος
- Με τις οικονομικές ανησυχίες για το αυξανόμενο κόστος ζωής και το μειωμένο εισόδημα υπάρχει συνολική απειλή για την απόδοση της επιχείρησης