



Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διάλεξη 7^η α

Παραδείγματα προγραμματισμού

Διδάσκουσα: Ελένη Καρφάκη
Τμήμα: Ψηφιακών Συστημάτων
14 Μαΐου 2020



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Σκοπός της ενότητας

- Να αποσαφηνίσει την διαδικασία υλοποίησης του επιχειρησιακού σχεδιασμού μιας επιχείρησης
- Να αναδείξει τη σύνδεση στρατηγικού – επιχειρησιακού σχεδιασμού



Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

- **Στόχοι:** συγκεκριμένα αποτελέσματα προς επίτευξη σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, βραχυπρόθεσμο ή μεσοπρόθεσμο, που αναλύονται στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης.
- **Προγράμματα δράσης:** συνδέουν τους στόχους με συγκεκριμένες ενέργειες και μέσα που απαιτούνται για την επίτευξή τους σε διάφορους τομείς της επιχείρησης και περιγράφουν ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά αυτά που πρέπει να επιτευχθούν με τις ενέργειες, τα μέσα και τις αρμοδιότητες για αυτά. Έτσι υπάρχουν προγράμματα παραγωγής, πωλήσεων, μάρκετινγκ, ανθρωπίνων πόρων, επενδύσεων κλπ.
- **Προϋπολογισμοί:** η οικονομική έκφραση των προγραμμάτων δράσης και περιλαμβάνουν τα έσοδα, τις δαπάνες, τα κέρδη, τα απαιτούμενα κεφάλαια και τα άλλα οικονομικά μεγέθη που συνδέονται με την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης.
- **Επιχειρησιακό σχέδιο:** είναι η σύνδεση προϋπολογισμών και προγραμμάτων δράσης για το σύνολο της επιχείρησης. Η διάρκειά του είναι συνήθως ετήσια, διετής, τριετής ή πενταετής και όσο πιο μακροπρόθεσμο τόσο πιο στοχαστικά και με λιγότερη ακρίβεια παρουσιάζονται τα μεγέθη του.



Επιχειρησιακό Σχέδιο

Ένα αποτελεσματικό επιχειρησιακό σχέδιο θα πρέπει να:

- Καθορίζει αναλυτικά τους τρόπους με τους οποίους θα πειτευθούν οι στόχοι (πρόγραμμα δράσης) κάνοντας επιμερισμό κάθε στόχου. Ορίζοντας ευθύνες, καθορίζοντας δράσεις και ενέργειες, τα ορόσημα, τους απαιτούμενους πόρους καθώς και το χρονικό περιθώριο έναρξης και λήξης των δράσεων αυτών.
- Ορίζει τα άτομα ή ομάδες εργασίας που θα ασχοληθούν σε την υλοποίηση των στόχων μέσω της υλοποίησης των μερών του σχεδίου.
- Προβλέπει το οικονομικό, κοινωνικό και ποιοτικό αποτέλεσμα από την υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου.
- Οδηγεί στην ανάληψη δεσμεύσεων των διαφορετικών επιπέδων και τμημάτων διοίκησης ως προς την υλοποίηση των στόχων.
- Να συνοδεύεται από έγκυρο και αξιόπιστο σύστημα ελέγχου που θα βασίζεται στην ακριβή και έγκαιρη πληροφόρηση και έλεγχο των οροσήμων.

(Σισσούρας, Γούναρης, Μπαρτζώκας, 2002)



Βήματα κατάρτισης Επιχειρησιακού Σχεδίου

- Ανάπτυξη μέτρων δράσης
- Διαμόρφωση προϋπολογισμών
- Πρόβλεψη αποτελεσμάτων
- Έλεγχος σχεδίων δράσης



Βήμα 1: Ανάπτυξη μέτρων δράσης

Τα μέτρα δράσης καθορίζουν επιμέρους στόχους, ενέργειες και δράσεις που πρέπει να αναληφούν για την επίτευξη των στόχων και οι απαιτούμενοι πόροι για χρηματοδότηση.

Κάθε επιχειρησιακό σχέδιο δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Την περιγραφή των στόχων που επιδιώκονται
- Τον προσδιορισμό του χρόνου πραγματοποίησής τους
- Τα μέσα και τις ενέργειες που προορίζονται για κάθε συγκεκριμένο στόχο
- Την αποτίμηση του κόστους πραγματοποίησης των στόχων αυτών
- Των καθορισμό των εσωτερικών διαδικασιών παρακολούθησης και ελέγχου της πραγματοποίησης των στόχων



Βήμα 2: Διαμόρφωση προϋπολογισμού

Διαμόρφωση επενδυτικού προγράμματος το οποίο πρέπει να αποτελεί ένα ανεξάρτητο κεφάλαιο του επιχειρησιακού σχεδίου καθώς είναι κρίσιμο για την υλοποίηση των στόχων. Πυρήνας σε αυτό το πρόγραμμα είναι οι προβλέψεις για τις μελλοντικές ανάγκες σε επενδύσεις σε εξοπλισμό, προσλήψεις, υποστηρικτικά συστήματα διοίκησης.



Βήμα 3: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων

- Ισολογισμός
- Πηγές και χρήσεις πόρων
- Ταμειακό πρόγραμμα
- Δείκτες απόδοτικότητας, αποτελεσματικότητας κτλ
- Ανάλυση ευαισθησίας λόγω μεταβλητότητας περιβάλλοντος
- Ορισμός και έλεγχος κρίσιμων παραμέτρων



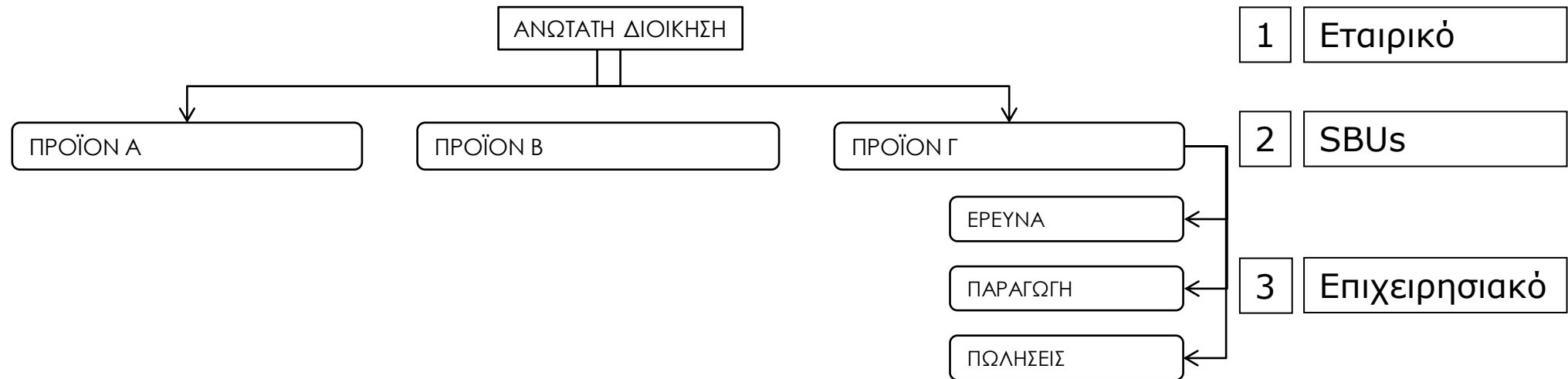
Βήμα 4: έλεγχος σχεδίων δράσης

Παρακολούθηση και έλεγχος σχεδίων δράσης προκειμένου να μετρηθεί η πρόοδος και να αναδειχθούν και διορθωθούν εγκαίρως τυχόν παρεκκλίσεις από τους στόχους:

- Προϋποθέσεις του συστήματος ελέγχου
- Συντονισμός
- Διαδικασία ελέγχου και τεχνικές ελέγχου



Επίπεδα προγραμμάτων δράσης



Τα 3 επίπεδα θα πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους και να αλληλοενισχύονται, ώστε να κατανέμονται ορθολογικά οι πόροι και να μεγιστοποιείται η συνολική απόδοση της επιχείρησης.



Παράδειγμα 1

Στρατηγική της επιχείρησης: Απόκτηση μιας αλυσίδας λιανικών καταστημάτων για να επιτευχθούν οι στόχοι αύξησης των πωλήσεων και της κερδοφορίας.

- Όλα τα καταστήματα θα είναι ανοικτά από τις 8 π.μ. μέχρι 8 μ.μ. Δευτέρα έως Παρασκευή και Σάββατο 8π.μ. έως 5 μ.μ. (Αυτή η πολιτική θα μπορούσε να αυξήσει τις λιανικές πωλήσεις καθώς αυξάνει τις ώρες λειτουργίας σε 69 ανά εβδομάδα, εάν τα καταστήματα είναι στην τρέχουσα φάση ανοικτά μόνο 40 ώρες την εβδομάδα).
- Όλα τα καταστήματα θα στηρίζουν το διαφημιστικό πρόγραμμα της επιχείρησης με συνεισφορά 5% από τα συνολικά μηνιαία έσοδά τους. (Αυτή η πολιτική θα επιτρέψει στην επιχείρηση να αποκτήσει φήμη σε όλη την επικράτεια).
- Όλα τα καταστήματα πρέπει να συμμορφωθούν με τις οδηγίες ενιαίας τιμολόγησης που περιγράφεται στον αντίστοιχο οδηγό της εταιρείας. (Αυτή η πολιτική θα διασφαλίσει στους πελάτες ότι η επιχείρηση προσφέρει με συνέπεια τιμής και ποιότητας το προϊόν/τα προϊόντα της σε όλα τα καταστήματά της).



Παράδειγμα 2

Στόχος μιας μονάδας της επιχείρησης το 2015: Αύξηση των εσόδων της μονάδας από 100 εκατομμύρια σε 150 εκατομμύρια το 2020.

- Αρχίζοντας από τον Ιανουάριο του 2015, οι πωλητές της μονάδας θα ετοιμάζουν μια εβδομαδιαία αναφορά στην οποία θα περιλαμβάνονται ο αριθμός των κλήσεων που έγιναν, ο αριθμός των χιλιομέτρων που έχουν διανυθεί, ο αριθμός των μονάδων προϊόντων που πωλήθηκαν, η αξία τους σε δραχμές και ο αριθμός των νέων λογαριασμών πελατών που ανοίχτηκαν. (Αυτή η πολιτική θα διασφαλίσει ότι οι πωλητές δεν θα δώσουν έμφαση σε ορισμένες μόνο περιοχές).
- Αρχίζοντας τον Ιανουάριο του 2015, αυτή η μονάδα θα δώσει στους εργαζόμενους το 5% από τα συνολικά ακαθάριστα έσοδα με τη μορφή μιας έκτακτης Χριστουγεννιάτικης αμοιβής. (Αυτή η πολιτική θα μπορούσε να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων).
- Αρχίζοντας από τον Ιανουάριο του 2015 τα επίπεδα των αποθεμάτων στις αποθήκες θα μειωθούν κατά 30% με εφαρμογή ενός προγράμματος παραγωγής “Ακριβώς στην Ώρα” Just in Time. (Αυτή η πολιτική θα μπορούσε να μειώσει το κόστος παραγωγής και να αποδεσμεύσει κεφάλαια για τις αυξημένες προσπάθειες του μάρκετινγκ).



Παράδειγμα 3

Στόχος του Τμήματος Παραγωγής: Αύξηση της παραγωγής από 20.000 μονάδες προϊόντος το 2018 σε 30.000 μονάδες προϊόντος το 2020.

Πολιτικές υποστήριξης:

- Αρχίζοντας από τον Ιανουάριο του 2019, οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται υπερωριακά μέχρι 20 ώρες την εβδομάδα. (Αυτή η πολιτική θα μπορούσε να ελαχιστοποιήσει την ανάγκη για πρόσληψη εποχιακού προσωπικού).
- Αρχίζοντας τον Ιανουάριο του 2019, καθιερώνονται χρηματικά βραβεία ύψους 50.000 δραχμών για όσους δεν σημειώνουν μια ημέρα απουσίας σε ένα έτος. (Αυτή η πολιτική θα μπορούσε να μειώσει τις απουσίες και να αυξήσει την παραγωγικότητα).
- Αρχίζοντας τον Ιανουάριο του 2019, νέα μηχανήματα θα αποκτηθούν με το σύστημα της χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing) παρά να αγοραστούν. (Αυτή η πολιτική θα μπορούσε να μειώσει τις φορολογικές υποχρεώσεις και να επιτρέψει τη χρησιμοποίηση περισσότερων κεφαλαίων στον εκσυγχρονισμό των παραγωγικών διαδικασιών).



Παράδειγμα σύνδεσης στρατηγικού - επιχειρησιακού σχεδιασμού

Στρατηγικός Σχεδιασμός

Όραμα: Να γίνουμε ηγέτιδα επιχείρηση στον κλάδο της παραγωγής αναψυκτικών

Αποστολή: Να παράγουμε ποιοτικά προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών

Φιλοσοφία και Αξίες: Σεβασμός στον πελάτη, συνεχής καινοτομία, ομαδικό πνεύμα

Μακροπρόθεσμος στόχος: Διπλασιασμός των εσόδων της επιχείρησης σε 2 χρόνια (Τρέχοντα έσοδα: 17.5 δις)

Στρατηγική: Ανάπτυξη της αγοράς και διείσδυση στην αγορά

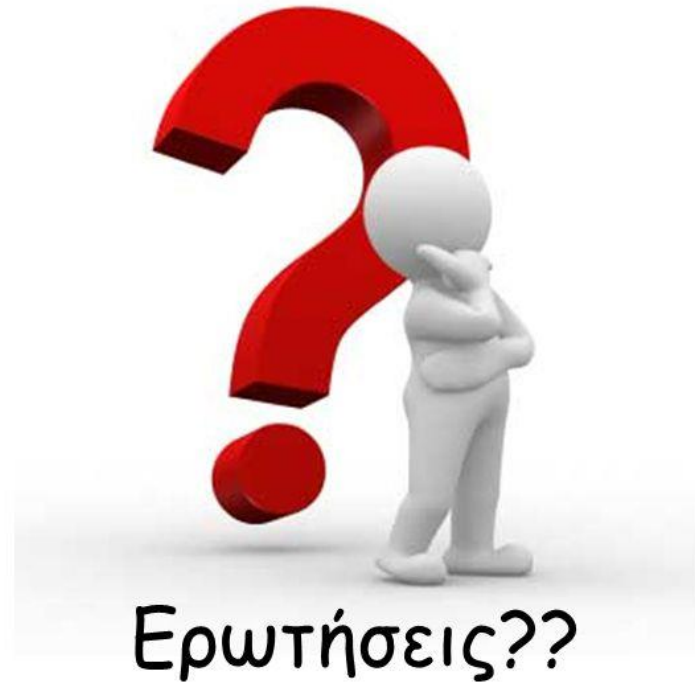
Πολιτικές: Ισότητα αμοιβών, σεβασμός των δικαιωμάτων του πελάτη, συνεπής τιμολογιακή πολιτική

Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

Μονάδα I Ετήσιος στόχος		Μονάδα II Ετήσιος στόχος		Μονάδα III Ετήσιος στόχος
Αύξηση των εσόδων της μονάδας κατά 40% αυτό το έτος και κατά 40% το επόμενο έτος (Τρέχοντα έσοδα 7,8 δις)		Αύξηση των εσόδων της μονάδας κατά 40% αυτό το έτος και κατά 40% το επόμενο έτος (Τρέχοντα έσοδα 5,2 δις)		Αύξηση των εσόδων της μονάδας κατά 50% αυτό το έτος και κατά 50% το επόμενο έτος (Τρέχοντα έσοδα 4,5 δις)
Πρόγραμμα R&D Ετήσιος στόχος	Πρόγραμμα Παραγωγής Ετήσιος στόχος	Πρόγραμμα Μάρκετινγκ Ετήσιος στόχος	Πρόγραμμα Οικονομικό Ετήσιος στόχος	Πρόγραμμα Προσωπικού Ετήσιος στόχος
Αναπτύξτε αυτό το έτος 2 νέα προϊόντα επιτυχημένα στην αγορά	Αυξήστε την αποτελεσματικότητα της παραγωγής κατά 30% αυτό το έτος	Αυξήστε τον αριθμό των πωλητών κατά 40% αυτό το έτος	Εξασφαλίστε μακροπρόθεσμο δάνειο ύψους 2.5 δις στους επόμενους 6 μήνες	Μειώστε τις απουσίες του προσωπικού από 10% σε 5% αυτό το έτος
	Δράσεις: Προμήθειες Φόρτωση Έλεγχος ποιότητας	Δράσεις: Διαφήμιση Προώθηση Έρευνα Αγοράς Δημόσιες σχέσεις	Δράσεις: Ελεγκτική Λογιστική Επενδύσεις Απασχολούμενο κεφάλαιο	



Ευχαριστώ για την προσοχή σας



Ερωτήσεις??