

Πανεπιστήμιο Πειραιώς – Τμήμα Πληροφορικής
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Πληροφορική»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Τίτλος Διατριβής	Συστημική Στρατηγική για Διοίκηση και Εταιρική Διακυβέρνηση: Χρήση Συστημικών Μεθοδολογιών και των μοντέλων BMC, COBIT5 και VSM. A Systemic Strategy for Management and Corporate Governance: Use of Systemic Methodologies and the models BMC, COBIT5 and VSM.
Όνοματεπώνυμο Φοιτητή	ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΛΕΞΙΟΥ
Πατρώνυμο	ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
Αριθμός Μητρώου	ΜΠΠΛ14003
Επιβλέπων	ΝΙΚΗΤΑΣ ΑΣΗΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Ημερομηνία Παράδοσης

Οκτώβριος 2018

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

ΝΙΚΗΤΑΣ ΑΣΗΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΣΙΧΡΙΝΤΖΗΣ ΜΑΡΙΑ ΒΙΡΒΟΥ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Συστημική Στρατηγική για Διοίκηση και Εταιρική Διακυβέρνηση:

Χρήση Συστημικών Μεθοδολογιών και των μοντέλων BMC, COBIT5 και VSM

Η πρόοδος των επιστήμων και η εξέλιξη της τεχνολογίας δημιουργεί πρωτότυπες ιδέες και την ανάγκη για προϊόντα ή υπηρεσίες, περισσότερες εξ αυτών καινοτόμες. Για να μπορέσουν αυτές οι ιδέες να υλοποιηθούν, πρέπει να γίνουν ορισμένα σημαντικά βήματα ώστε η ικανοποίηση αυτών να έχει απόδοση και διάρκεια στο χρόνο.

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται εργαλεία και μεθόδους σχετικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό επιχειρήσεων, την δημιουργία επιχειρηματικού πλάνου και πως αυτό αποτυπώνεται στο Business model Canvas, ένα εργαλείο για την απεικόνιση του επιχειρηματικού μοντέλου. Παράλληλα με την χρήση της DCSYM, μιας συστημικής μεθοδολογίας, μέσω της οποίας απεικονίζουμε το Business Model Canvas, είμαστε σε θέση να έχουμε τα πλεονεκτήματα της μεθοδολογίας και του εργαλείου μαζί.

Εν συνεχεία και μετά από τον σχεδιασμό, θα εστιάζουμε την προσοχή μας στα πληροφορικά συστήματα και πως αυτά εξυπηρετούν – ικανοποιούν το στρατηγικό σχεδιασμό. Κατόπιν, αναφερόμαστε επιγραμματικά σε εφαρμογές που εξυπηρετούν τη δημιουργία του επιχειρηματικού πλάνου και μέσω αυτών κατανοούμε τις απαιτήσεις που προκύπτουν από αυτές ώστε να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό πλάνο.

Ακολούθως, αναφερόμαστε στο ERP σύστημα το οποίο εξυπηρετεί την λειτουργία και τους σκοπούς της επιχείρησης καθώς και τον τρόπο οργάνωσης και ελέγχου της αυτής μέσω του ERP. Για τον έλεγχο της λειτουργίας γίνεται αναφορά στο Πλαίσιο COBIT 5. Το COBIT 5 αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο διακυβέρνησης πληροφοριακών συστημάτων με αρκετά υποστηρικτικά εργαλεία που βοηθούν τα στελέχη πληροφορικής να γεφυρώσουν τις αποστάσεις μεταξύ τεχνικών θεμάτων, απαιτήσεων για μηχανισμούς ελέγχου και επιχειρησιακών κινδύνων και τελικά να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη από τη χρήση του. Σκοπός της μελέτης αυτής είναι να αναδείξουμε ότι η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και εργαλείων λογισμικού αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι τόσο στο σχεδιασμό όσο και της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω και για την καλύτερη κατανόηση των μεθοδολογιών και των εργαλείων, απεικονίζουμε το business model canvas δυο αεροπορικών εταιρειών χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία DCSYM. Εν συνεχεία, συγκρίνουμε τα αποτελέσματα αυτών όπου γίνεται εμφανή τα στάδια από την σύλληψη της ιδέας μέχρι να τεθεί σε λειτουργία το επιχειρηματικό πλάνο με τρόπο κατανοητό και εύκολα προσαρμόσιμο.

Το παράδειγμα αυτό είναι μια πλήρη αντικατόπτριση της Συστημικής Στρατηγικής για την Διοίκηση και την Εταιρική Διακυβέρνηση με την χρήση Συστημικών Μεθοδολογιών και των μοντέλων BMC, COBIT5 και VSM.

ABSTRACT

A Systemic Strategy for Management and Corporate Governance:

Use of Systemic Methodologies and the models BMC, COBIT5 and VSM

The progress of the sciences and the development of technology creates innovative ideas and the need of product or service, in more cases “out-of-the-box”. To allow these ideas to implement, they must be some significant steps so that the completion to have high performance and duration over the time.

In this paper we present tools and methods on business strategic planning, business plan creation and how this is depicted in the Business Model Canvas, a tool for displaying the business model. Along with the usage of DCSYM, the systemic methodology, through which we depict the Business Model Canvas, we are able to have the benefits from the methodology and the tool in one.

Subsequently and after the design will focus on information systems and how they serve – meet the strategic planning. Then we refer succinctly to applications that serve the creation of business plan and through them we understand the requirements arising by these in order to create a comprehensive business plan.

Afterwards we mention the ERP systems which serves the functionality and purposes of the cooperation and how to organize and control this through the ERP system. Not only but for controlling purposes, we have mentioned the framework COBIT 5. The COBIT 5 is a government framework of information systems with several support tools that help executives to bridge the gaps between the technical aspects, requirements for control mechanisms and operational risks in order, ultimately, to gain significant benefits from its use. Our aim is to showcase that the use of information systems and software tools are integral part both in the design and the proper functionality of the company as well.

Concluding all above and in order to support reader to have a better understanding of all methodologies and tools that are being mentioned, we depict the Business Model Canvas of two airlines using the DCSYM methodology. WE continue with the comparison of the results where it becomes apparent the stages from conception of the idea till we put into operation the business plan in a way understandable and easily adaptable. This example is a complete depiction of systemic strategy for corporate approach for governance and administration.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στον Τομέα Πληροφορικής και της Συστημικής Ανάλυσης αναφορικά με την διοίκηση και εταιρική διακυβέρνηση υπό την επίβλεψη του Καθηγητή κ. Νικήτα Ασημακόπουλου, ο οποίος διατύπωσε το αντικείμενο της εργασίας μου σύμφωνα με τα ειδικά μου ενδιαφέροντα. Με την παρούσα μελέτη μου περατώνονται οι σπουδές μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Πληροφορικής». Οφείλω να ευχαριστήσω θερμά όλους τους ανθρώπους που συνέβαλλαν στην ολοκλήρωσή της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Νικήτα Ασημακόπουλο για την εμπιστοσύνη και το ενδιαφέρον που έδειξε τόσο κατά την ανάθεση της εργασίας, όσο και κατά τη διάρκεια διεξαγωγής των μαθημάτων του Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Πληροφορικής». Θα ήθελα επίσης να τον ευχαριστήσω για τη συμπαράσταση και την καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου.

Ευχαριστίες αρμόζουν επίσης στα δύο μέλη της εξεταστικής μου επιτροπής τους κ.κ. Καθηγητή Γεώργιο Τσιχριντζή και Καθηγήτρια Μαρία Βίρβου.

Ιδιαιτέρως, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Δημητρα Πάτση για όλη την υποστήριξη που παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής εργασίας καθώς επίσης και τους Σταύρο Φασουλά και Σοφία Αλεξίου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που με στήριξε στις προσπάθειές μου καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών.

Γιάννης Αλεξίου

Πειραιάς, 2018

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT.....	4
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	5
Πίνακας περιεχομένων	6
Πίνακας Εικόνων	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	11
ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	13
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	13
ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	13
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	14
ΟΡΑΜΑ	14
ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	14
ΑΞΙΕΣ.....	15
ΔΟΜΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	15
ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	17
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (ΕΣ).....	17
ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	17
ΣΚΟΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	17
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	20
BUSINESS PLAN	20
Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ BRAINSTORMING.....	21
BUSINESS MODEL CANVAS.....	21
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	22
ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	23
ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	24
ΕΣΟΔΑ.....	25
ΕΞΟΔΑ.....	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	28
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	28
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	28
ΟΡΙΣΜΟΣ	28
ΣΚΟΠΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	29
ΠΟΡΟΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	29
ERP.....	30
ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ERP	30
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	31
ΛΟΓΟΙ ΧΡΗΣΗΣ ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	31
ΟΦΕΛΗ ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	49
ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ERP.....	49
ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΓΝΩΣΗ.....	49
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	50
ΣΤΟΧΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	51
FRAMEWORK COBIT 5	51
VIABLE SYSTEM MODEL.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	57
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ DCSYM.....	57
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΟΡΟΛΟΓΙΑ	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	59
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	59
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....	59
ΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	62
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	63
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	70
BUSINESS MODEL CANVAS.....	70
ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ RyanAir.	74
DCSYM	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	78
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10	79
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	81
ΑΝΑΛΥΣΗ PEST	81
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ PEST	81
PEST ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	82
ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ PEST	82
ΑΝΑΛΥΣΗ PESTLE: ΜΙΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ PEST	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	84
ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER	84
ΕΠΙΣΚΟΠΙΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER	84
ΤΑ ΤΥΦΛΑ ΣΗΜΕΙΑ	85
ΣΥΝΟΨΙΖΟΝΤΑΣ.....	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3	87
SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ	87
ΔΟΜΗ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	88
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (INTERNAL).....	88
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (EXTERNAL)	88
ΤΙ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΚΑΝΕΤΕ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4	90
ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΔΕΛΦΩΝ.....	90

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1: Business Model Canvas των Osterwalder και Pigneur (2010)	23
Εικόνα 2: Business Model Canvas με ανάπτυξη και επεξήγηση των περιεχομένων του	26
Εικόνα 3: Πληροφοριακά Συστήματα	29
Εικόνα 4: SAP R/3 Παρακολούθηση Παραγγελίας	33
Εικόνα 5: SAP R/3 Λίστα παγίων	34
Εικόνα 6: SAP R/3 Διαχείριση ποιότητας	34
Εικόνα 7: SAP R/3 Διαχείριση αποθεμάτων και υλικών	35
Εικόνα 8: SAP R/3 Διαχείριση αποστολών	36
Εικόνα 9: SAP R/3 Διαχείριση παραγγελιών	37
Εικόνα 10: Oracle ERP Navigator	37
Εικόνα 11: Oracle ERP CRM	38
Εικόνα 12: Oracle ERP Τιμολόγηση	38
Εικόνα 13: Oracle ERP Ημερολόγιο δραστηριοτήτων	39
Εικόνα 14: Oracle ERP Setup φόρμες	39
Εικόνα 15: Oracle ERP Business Intelligence	40
Εικόνα 16: Singular Logic ERP Εμπορικό	41
Εικόνα 17: Singular Logic ERP Εμπορικό	42
Εικόνα 18: Singular Logic ERP Τιμολόγηση	42
Εικόνα 19: Singular Logic ERP Τιμολόγηση	43
Εικόνα 20: Singular Logic ERP	43
Εικόνα 21: Singular Logic ERP Οικονομική ανάλυση	44
Εικόνα 22: Microsoft Dynamics ERP	44
Εικόνα 23: Microsoft Dynamics ERP Συμφωνία ταμείου	45
Εικόνα 24: Microsoft Dynamics ERP Διαχείριση υλικών	45
Εικόνα 25: Microsoft Dynamics ERP Διαχείριση προϊόντων	46
Εικόνα 26: Microsoft Dynamics ERP Εντολή αγοράς	46
Εικόνα 27: Microsoft Dynamics ERP Γενική λογιστική	47
Εικόνα 28: Κεφάλαιο ERP	47
Εικόνα 29: Κεφάλαιο ERP	48
Εικόνα 30: Κεφάλαιο ERP	48
Εικόνα 31: Γνώση - Πληροφορία - Γνώση - Σοφία	49
Εικόνα 32: COBIT Framework	53
Εικόνα 33: Μιλιόμετρητής	71
Εικόνα 34: Google Glasses	72
Εικόνα 35: BMC Virgin Atlantic	73
Εικόνα 36: BMC RyanAir	74
Εικόνα 37: RyanAir virtuous cycles	75
Εικόνα 38: RyanAir DCSYM	76
Εικόνα 39: Virgin Atlantic DCSYM	76
Εικόνα 40: PEST ανάλυση	81
Εικόνα 41: Πέντε Δυνάμεις του Porter	84
Εικόνα 42: SWOT Ανάλυση	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιστήμη της Πληροφορικής σταδιακά, από την δημιουργία της έως και σήμερα έχει εισβάλει σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες είτε κατέχοντας πρωτεύοντα ρόλο είτε υποστηρικτικό. Οι δυνατότητες της Πληροφορικής τείνουν να έχουν όρια, συνεχώς επεκτείνονται ακολουθώντας λίγο ως πολύ την θεωρία του Αϊνστάιν για την διαστολή του σύμπαντος. Έτσι καθίσταται πλέον να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Μία από αυτές είναι η ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχειρηματικότητας που αποτελεί το αντικείμενο μελέτης στην παρούσα διπλωματική εργασία. Δεν θα επικεντρωθούμε στο στάδιο της λειτουργίας και βελτίωσης των επιχειρήσεων, αλλά στη διαδικασία από την έναρξη μέχρι την ομαλή λειτουργία της και ιδιαίτερα στην χρήση εργαλείων πληροφορικής που απαιτούνται για τον σχεδιασμό των διαδικασιών που αφορούν την λειτουργία και την έναρξη της. Μπορεί μεν η έννοια της επιχειρηματικότητας να υπάρχει σε κάθε εποχή, αλλά η εισαγωγή της επιστήμης της Πληροφορικής έχει αλλάξει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας της.

Η σχέση των επιχειρήσεων με την Πληροφορική υπήρξε ενίοτε αμφίδρομη. Οι ανάγκες των επιχειρήσεων ενίσχυσαν και υποστήριξαν πέρα των άλλων και την ανάπτυξη της Πληροφορικής. Έτσι πλέον, χωρίς τον απαραίτητο σχεδιασμό, τη δημιουργία κατάλληλης υποδομής και την οργάνωση μίας επιχείρησης από εργαλεία και διαδικασίες με συστήματα και εργαλεία της Πληροφορικής δεν είναι δυνατό να ξεκινήσει να λειτουργεί έχοντας πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Επίσης υποστηρίζουν την βιωσιμότητα της επιχείρησης στις επιδράσεις από εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες.

Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρηματικές τάσεις που αναμένεται να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις τόσο κατά το στάδιο της δημιουργία τους όσο και κατά το στάδιο της λειτουργίας τους, είναι η τεχνολογία, η διαχείριση των κινδύνων, η εταιρική διακυβέρνηση, η δεοντολογία (ηθική) και η συμμόρφωση καθώς και οι νέοι κανονισμοί. Στην παρούσα μελέτη, θα εστιάσουμε στην τεχνολογία και τις διαδικασίες. Επίσης θα αναφερθούμε στην εταιρική διακυβέρνηση.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι να προσεγγίσουμε την δημιουργία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων με την διευκόλυνση που παρέχουν τα εργαλεία και οι μεθοδολογίες της επιστήμης της Πληροφορικής. Θα δούμε την διαδρομή που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχειρηματική ιδέα έως ότου καταστεί μια βιώσιμη επιχείρηση. Επίσης εξετάζουμε την δυνατότητα που προσδίδουν τα εργαλεία και οι μεθοδολογίες στην πρόβλεψη της πορείας της επιχείρησης.

Ως αποτέλεσμα, λοιπόν, είναι ότι το CIO (IT) και η διοίκηση της εταιρείας να έχουν κοινή στρατηγική, ώστε οι μεν να συμπληρώνουν τους δε και να ωφελήσει συνολικά την επιχείρηση έχοντας επιτυχημένη πορεία. Επίσης, όπως συμπεραίνουμε στην πορεία, προκύπτει ότι χωρίς την επιστήμη της Πληροφορικής ο στρατηγικός σχεδιασμός, η οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης θα ήταν πολύ δύσκολα εφικτή.

Για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, αρχικά, απαιτείται ο σχεδιασμός της. Το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις δεν είναι σταθερό. Σε κάθε χώρα υπάρχουν νόμοι ή κανονισμοί που μπορούν να περιορίζουν τις δυνατότητες της εταιρείας στη λειτουργία της ή να κάνουν πιο πολύπλοκες κάποιες διαδικασίες της. Έτσι, λοιπόν, θα πρέπει κατά τον αρχικό σχεδιασμό να ληφθούν υπ' όψη οι παράμετροι που μπορεί να επηρεάσουν την ίδρυση και τη λειτουργία της επιχείρησης. Τα βασικά εργαλεία ανάπτυξης είναι το στρατηγικό πλάνο, το

επιχειρηματικό πλάνο και η απεικόνιση του με τη χρήση του καμβά (επιχειρηματικού πλάνου) και τέλος το μοντέλο βιωσιμότητας του Beer. Όλα αυτά τα εργαλεία θα τα αναλύσουμε στη συνέχεια.

Κατά τον σχεδιασμό θα πρέπει να συμπεριληφθούν τα συστήματα που θα χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση, οι ανάγκες που θα καλυφθούν και οι διαδικασίες που θα ακολουθηθούν. Τα συστήματα αυτά κατά κόρον είναι πληροφοριακά, συνεπώς θα πρέπει ένα IT τμήμα να αναλάβει την διαχείριση και λειτουργία των συστημάτων. Το τμήμα IT θα υλοποιήσει τα απαραίτητα έργα, για να οργανώσει και ενισχύσει τη λειτουργία της εταιρείας.

ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αρχικά, θα περιγράψουμε κάθε εργαλείο ή διαδικασία είτε της Πληροφορικής, είτε των επιχειρήσεων. Η επιχειρηματική ιδέα μέσα από διάλογο και Brainstorming μεταξύ των εμπλεκόμενων θα οδηγήσει στο όραμα και το σκοπό της επιχείρησης. Η σειρά με την οποία θα τα παρουσιάσουμε ακολουθεί τη λογική σειρά από την οποία ξεκινάμε, δηλαδή το στρατηγικό πλάνο βάσει του οποίου προκύπτει το επιχειρησιακό πλάνο και το οποίο θα αποτυπωθεί με την χρήση του business model canvas.

Αφού εξετάσουμε τα επιχειρηματικά εργαλεία, θα εξετάσουμε τη λειτουργία των εργαλείων και των μεθοδολογιών της Πληροφορικής. Θα δούμε γιατί τα πληροφοριακά συστήματα και πιο συγκεκριμένα τα ERP, είναι απαραίτητα για την επιχείρηση και ποια είναι τα κριτήρια επιλογής του ώστε να υπάρχει η βέλτιστη απόδοση μεταξύ των διαδικασιών, του κόστους και ωφελειών προς την επιχείρηση. Όλη αυτή η λειτουργία γίνεται υπό το πρίσμα του πλαισίου COBIT5, το οποίο αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο διακυβέρνησης πληροφοριακών συστημάτων που βοηθά τα στελέχη πληροφορικής να γεφυρώσουν τις αποστάσεις μεταξύ τεχνικών θεμάτων, απαιτήσεων για μηχανισμούς ελέγχου και επιχειρησιακών κινδύνων. Γίνεται αναφορά στο βιώσιμου μοντέλου του Beer σχετικά με την βιωσιμότητα της επιχείρησης και τέλος χρησιμοποιούμε την μεθοδολογία DCSYM, την οποία αναλύουμε στο κεφάλαιο 7, για να απεικονίσουμε το business model canvas. Το αποτέλεσμα είναι ο συνδυασμός δύο μεθοδολογιών μέσω των οποίων εξάγουμε τα απαραίτητα συμπεράσματα πιο απλά και πιο εύκολα.

Στο κεφάλαιο της μελέτη περίπτωσης αναφερόμαστε σε δύο αεροπορικές εταιρείες τις οποίες επαναπροσεγγίζουμε με την μεθοδολογία DCSYM και τις αποτυπώνουμε με τα αντίστοιχα σχήματα. Τέλος, συγκρίνουμε τις λειτουργίες των δύο εταιρειών. Η μελέτη ολοκληρώνεται με την εξαγωγή των συμπερασμάτων που προκύπτουν η οποία αναμένεται να δείξει πως η Πληροφορική με τα εργαλεία και τις μεθοδολογίες της μπορεί να εφαρμόζει τη στρατηγική και το επιχειρηματικό πλάνο που δημιουργήθηκε από τους εμπλεκόμενους στην επιχείρηση πολύ πιο εύκολα και να δημιουργήσει κατά το δυνατό πρόβλεψη για την λειτουργία της επιχείρησης σε μελλοντικό χρόνο. Αυτός ο χρόνος δεν μπορεί να οριστεί, εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης και το κατά πόσο επηρεάζεται από τις μεταβολές του περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η δημιουργία μίας επιχείρησης ξεκινάει από την αναγνώριση μίας ανάγκης ή ακόμη και από τη δημιουργία μιας ανάγκης προς την κοινωνία με σκοπό ο επιχειρηματίας να επωφεληθεί κυρίως οικονομικά. Συνεπώς, για να μπορέσει μια επιχείρηση να καταστεί βιώσιμη, θα πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε εποχής λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Ασφαλώς δεν σημαίνει ότι πρέπει να παρεκκλίνει από τον σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε. Αντιθέτως, θα πρέπει να μένει προσηλωμένη στους αντικειμενικούς σκοπούς.

Η έναρξη μίας επιχείρησης απαιτεί την ύπαρξη ενός στρατηγικού σχεδίου, το οποίο είναι το σχέδιο προκειμένου να προσδιοριστεί ο προσανατολισμός και η κατεύθυνση της εταιρείας, οι συνθήκες για την λήψη αποφάσεων και η κατανομή των πόρων. Το έγγραφο που προκύπτει ονομάζεται «στρατηγικό σχέδιο».

Ως στρατηγικό σχέδιο μπορούμε να ορίσουμε τη δημιουργία ενός πλάνου, το οποίο θα ορίζει τις μεθόδους και την τακτική με την οποία θα υλοποιηθούν οι στόχοι και ο σκοπός της εταιρείας.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την αποτελεσματική αποτύπωση της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης της εταιρείας, χωρίς ωστόσο να μπορεί να προβλέψει αξιόπιστα πως θα εξελιχθεί η αγορά και ποια θέματα θα εμφανιστούν στο άμεσο μέλλον. Για αυτό απαιτείται η παρακολούθηση και ανασκόπηση του «στρατηγικού σχεδίου», ώστε να πραγματοποιείται η απαραίτητη σταδιακή προσαρμογή και βελτίωση της επιχείρησης, για να μπορέσει να καταστεί βιώσιμη στο εκάστοτε επιχειρηματικό κλίμα.

Ένας από τους βασικούς στόχους κατά την εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδίου είναι αυτό να αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο που να μετασχηματίζεται εύκολα σε σχέδια δράσης.

ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Οι βασικές αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται ένα επιτυχημένο στρατηγικό σχέδιο είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, έτσι ώστε να καταστεί βιώσιμη. Συνεπώς, είναι απολύτως αναγκαία η τήρηση αυτών, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στον σκοπό της επιχείρησης και να έχει την ευελιξία της προσαρμογής της σε όλες τις μεταβολές του περιβάλλοντος που μπορεί να προκύψουν.

Οι αρχές αυτές είναι:

- α. **η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.** Όλα τα προγράμματα της επιχείρησης συμβάλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και όλα αυτά συντονίζονται κατάλληλα.
- β. **η προτεραιότητα.** Εδώ επισημαίνεται ότι η διοικητική λειτουργία του σχεδιασμού διατηρεί προτεραιότητα έναντι των άλλων διοικητικών λειτουργιών.
- γ. **το μικρό κόστος.** Όλα τα προγράμματα που έχουν υιοθετηθεί θα πρέπει να έχουν το μικρότερο δυνατό κόστος. Σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.
- δ. **η ευελιξία των προγραμμάτων.** Τα προγράμματα θα πρέπει να διέπονται από κάποιο βαθμό ευελιξίας, έτσι ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η ευελιξία αυτή προκαλεί κάποιο επιπλέον κόστος, το οποίο θα πρέπει να συμπεριληφθεί στον προϋπολογισμό των προγραμμάτων πριν επιλεγθούν ως κατάλληλα για την επιχείρηση.

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στην βιβλιογραφία για τον στρατηγικό σχεδιασμό. Συνήθως όμως χρησιμοποιείται μια διαδικασία τριών βημάτων:

1. **Κατάσταση:** αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης και τον τρόπο που προέκυψε.
2. **Στόχος:** καθορισμός σκοπών και στόχων (μερικές φορές ονομαζόμενη ιδανική κατάσταση).
3. **Πρόταση:** χαρτογράφηση μιας πιθανής διαδρομής για την επίτευξη των παραπάνω στόχων.

Μία εναλλακτική προσέγγιση λέγεται: «Σχεδιάστε – Δείτε – Σκεφτείτε» ή “Make a draft to get feedback”. [010]

1. **Σχεδιάστε** την ιδανική απεικόνιση ή την επιθυμητή τελική κατάσταση.
2. **Δείτε** την κατάσταση που επικρατεί σήμερα. Την διαφορά από το ιδανικό και την αιτία.
3. **Σκεφτείτε** τις συγκεκριμένες ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν για να κλείσει η απόκλιση μεταξύ της σημερινής κατάστασης και της ιδανικής κατάστασης.
4. **Προγραμματίστε** τους πόρους που απαιτούνται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων.

Μια εναλλακτική λύση στην προσέγγιση «Σχεδιάστε – Δείτε – Σκεφτείτε (DST)» ονομάζεται «Δείτε-Σκεφτείτε-Σχεδιάστε (See-Think-Draw ή STD)» . [010]

1. **Δείτε** Ποια είναι η κατάσταση που επικρατεί σήμερα;
2. **Σκεφτείτε** Καθορίστε τους σκοπούς / στόχους
3. **Σχεδιάστε** Μια διαδρομή προς την επίτευξη των σκοπών / στόχων

ΟΡΑΜΑ

Το όραμα (vision) καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θα φαίνεται στο μέλλον. Όραμα είναι μια μακροπρόθεσμη προοπτική, που ενίοτε περιγράφει τον κόσμο μέσα στον οποίο ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θα επιθυμούσε να δραστηριοποιείται.

Τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής αποτύπωσης του οράματος περιλαμβάνουν:

- Σαφήνεια και έλλειψη αμφιβολιών
- Ζωντανή και καθαρή εικόνα
- Περιγραφή ενός λαμπρού μέλλοντος
- Ευκολομνημόνευτη και ενδιαφέρουσα διατύπωση
- Ρεαλιστικές φιλοδοξίες
- Ευθυγράμμιση με τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η αποστολή (mission) καθορίζει τους θεμελιώδεις σκοπούς ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, περιγράφοντας συνοπτικά γιατί υπάρχει και τι κάνει, για να επιτύχει το όραμά της. Μερικές φορές χρησιμοποιείται, για να ορίσει μια «εικόνα» του οργανισμού στο μέλλον. Μια αποτύπωση της αποστολής περιέχει λεπτομέρειες για το τι γίνεται και απαντά στο ερώτημα: «Τι κάνουμε;»

Η αποτύπωση αποστολής φανερώνει τον θεμελιώδη σκοπό του οργανισμού. Καθορίζει τον πελάτη και τις κρίσιμες διαδικασίες και ενημερώνει για το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. Σε κάποιες εταιρείες μπορεί να μοιάζει με το όραμα, αλλά αυτό μπορεί να μας οδηγήσει σε εσφαλμένα αποτελέσματα. Η αποτύπωση αποστολής αποτελέσει κινητήριο δύναμη για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων, ακόμη και αν αυτοί είναι εξεζητημένοι, με την προϋπόθεση

ότι οι στόχοι είναι «SMART» (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound = Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Εφικτοί, Σχετικοί και με δυνατότητα Έγκαιρης πραγματοποίησης)[01]. Η αποστολή προσδιορίζει μια διαδρομή για να υλοποιήσουμε το όραμα, σύμφωνα με τις αξίες του και έχει άμεση σχέση με το τελικό αποτέλεσμα και την επιτυχία του οργανισμού.

ΑΞΙΕΣ

Οι αξίες (values) είναι οι πεποιθήσεις που μοιράζονται μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) ενός οργανισμού. Οι αξίες αποτελούν μέρος του πολιτισμού (την κουλτούρα) ενός οργανισμού και των προτεραιοτήτων που τίθενται και προσφέρουν ένα πλαίσιο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Αυτές οι αξίες για παράδειγμα μπορεί να καθορίζουν τις προτεραιότητες της αυτάρκειας σαν προστασία.

Κατά την ανάπτυξη στρατηγικών είναι σημαντική η ανάλυση του οργανισμού και του περιβάλλοντός του όπως είναι αυτή τη στιγμή και όπως μπορεί να αναπτυχθεί στο μέλλον. Η ανάλυση πρέπει να διεξάγεται τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο, για να προσδιορίζονται όλες οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες των οργανισμών. Αυτή ονομάζεται ανάλυση SWOT την οποία περιγράφουμε στο παράρτημα 3.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες για την αξιολόγηση της ανάλυσης της εξωτερικής κατάστασης:

1. Πελάτες
2. Ανταγωνισμός
3. Τεχνολογία
4. Προμηθευτές
5. Αγορά εργασίας
6. Η οικονομία
7. Το ρυθμιστικό περιβάλλον

Σπάνια συναντούμε και οι επτά παραπάνω παράγοντες να έχουν ταυτόχρονα κρίσιμη σημασία. Είναι, επίσης, ασυνήθιστο να βρεθεί ότι τα δύο πρώτα - αγορές και ανταγωνισμός - να μην είναι κρίσιμης σημασίας (Bradford "Εξωτερική Κατάσταση - Τι να εξεταστεί"). [02]

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος εστιάζεται συνήθως στο πελάτη. Η διοίκηση θα πρέπει να οραματίζεται τη διαμόρφωση της στρατηγικής απέναντι στο πελάτη και πρέπει να το κάνει σκεπτόμενη τις αλλαγές στο περιβάλλον της αγοράς, τον τρόπο που αυτές θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις κατηγορίες των πελατών και αν οι εν λόγω κατηγορίες των πελατών είναι αυτές που επιθυμεί να εξυπηρετήσει η εταιρεία. Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος διεξάγεται, επίσης, πολλές φορές με βάση το πλαίσιο που προτείνει ο Michael Porter. Το πλαίσιο αυτό περιγράφεται στο παράρτημα 2.

ΔΟΜΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η προπαρασκευαστική φάση του επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται από τον προγραμματισμό. Ως προγραμματισμός ορίζεται η λειτουργία, με την οποία θεσπίζονται οι διαδικασίες μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις καθορίζουν ποια επιθυμούν να είναι η θέση τους στο μέλλον. Σε αυτό το στάδιο παίρνονται οι αποφάσεις για το ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν, ποιες ενέργειες θα πρέπει να γίνουν και σε ποιο χρονικό διάστημα, για να επιτευχθούν οι μελλοντικοί στόχοι και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα πρώτα κεφάλαια του επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνουν την Ανάλυση της Παρούσας Κατάστασης, το Σχέδιο Στρατηγικής Μάρκετινγκ και τους Στόχους.

Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης του προηγούμενου έτους

- Ανάλυση Επιχειρηματικών τάσεων

Συστημική Στρατηγική για Διοίκηση και Εταιρική Διακυβέρνηση:
Χρήση Συστημικών Μεθοδολογιών και των μοντέλων BMC, COBIT5 και VSM

- Ανάλυση της αγοράς
- Ανάλυση ανταγωνισμού
- Κατανομή της αγοράς σε τομείς
- Marketing
- Ανάλυση SWOT
- Τοποθέτηση - ανάλυση των εναλλακτικών αντιλήψεων
- Πηγές πληροφόρησης

Στρατηγική σχεδίου μάρκετινγκ & στόχοι για το επόμενο έτος

- Στρατηγική Μάρκετινγκ
- Επιθυμητή κατανομή της αγοράς
- Επιθυμητό μάρκετινγκ
- Αποτέλεσμα της ανάλυσης SWOT
- Θέση & αντιληπτικά κενά
- Ετήσια πρόβλεψη πωλήσεων

Σύμφωνα με τον Arieu «υπάρχει στρατηγική συνοχή, όταν οι ενέργειες ενός οργανισμού είναι σύμφωνες με τις προσδοκίες της διοίκησης και αυτές με τη σειρά τους με την αγορά και το περιβάλλον» (S.K. Sharma στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Μια στρατηγική προσέγγιση για την Απασχόληση).

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Μεταξύ των πιο χρήσιμων εργαλείων για τον στρατηγικό σχεδιασμό είναι η ανάλυση SWOT. Η SWOT είναι τα αρχικά των Strength, Weakness, Opportunities και Threats. Ο κύριος στόχος αυτού του εργαλείου είναι να αναλύσει τους εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες, τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες που αποδίδονται στον οργανισμό, καθώς και τους εξωτερικούς παράγοντες πέρα από τον έλεγχο του οργανισμού, όπως είναι οι ευκαιρίες και οι απειλές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (ΕΣ)

Το επιχειρηματικό σχέδιο (ΕΣ) δεν θα πρέπει να το συγχέουμε με αυτό του Στρατηγικού. Πολλές φορές οι δύο αυτές έννοιες συγχέονται αλλά στην πραγματικότητα το επιχειρηματικό σχέδιο (ΕΣ) είναι αποτέλεσμα του στρατηγικού πλάνου.

Για να μπορέσει να προσδιοριστεί το οργανωτικό και λειτουργικό πλαίσιο της επιχείρησης πρέπει πρώτα να καθοριστούν οι στόχοι και οι στρατηγικές υλοποίησής τους που αναφέραμε στο κεφαλαίο 2. Για να διαμορφωθεί το πλαίσιο του προγραμματισμού είναι αναγκαία τα εργαλεία και οι τεχνικές προγραμματισμού στη βάση των προβλέψεων. Μερικά από τα εργαλεία αυτά είναι η διαμόρφωση σεναρίων (τεχνική Δελφών [παράρτημα 4], μοντέλα εξομοίωσης) η συγκριτική προτυποποίηση, κλπ.

Το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) αποτελεί μία έκθεση, όπου περιλαμβάνονται όλα τα προγράμματα δράσης με τον προϋπολογισμό τους και τους στόχους που πρόκειται να επιτευχθούν, εφόσον πραγματοποιηθούν ορθώς. Είναι μία αρκετά λεπτομερή έκθεση που περιλαμβάνει τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων. Όσο οι στόχοι προς επίτευξη γίνονται πιο μακροπρόθεσμοι τόσο αφαιρούνται λεπτομέρειες από το συγκεκριμένο σχέδιο. Συνήθως έχει ετήσια ή διετή διάρκεια με το πέρας της οποίας γίνεται επαναπροσδιορισμός του σχεδίου λαμβάνοντας υπόψη τις νέες συνθήκες. Η συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι το τέλος της διαδικασίας σχεδιασμού, διότι ο επιχειρηματικός σχεδιασμός αποτελεί μία αέναη διαδικασία. Ωστόσο, είναι ένα σημαντικό ενδιάμεσο στάδιο.

Ένα καλογραμμένο επιχειρηματικό σχέδιο στο ξεκίνημα μιας επιχείρησης είναι ένα καλό δείγμα. Επίσης κατά την επέκταση μιας καθιερωμένης επιχείρησης, δείχνει ότι έχουν εξεταστεί προσεκτικά τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και εστιάζουμε στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Κάποιος που ξεκινάει μια επιχείρηση και επενδύει το κεφαλαίο του, το χρόνο και τους πόρους του, χρειάζεται σίγουρα ένα επιχειρηματικό σχέδιο προκειμένου να περιορίσει τους κινδύνους.

ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Τα στοιχεία που περιέχονται στο ΕΣ συνοψίζονται ως εξής:

- Περίληψη (Executive Summary),
- Περιγραφή της Επιχειρηματικής Δράσης (Business Description),
- Προσδιορισμός των Προϊόντων ή / και Υπηρεσιών της Επιχείρησης (Products and Services' Description),
- Ανάλυση της Αγοράς (Market Analysis),
- Τη Δράση Μάρκετινγκ (Marketing Analysis),
- Την Οργάνωση και την Επιχειρησιακή Λειτουργία (Operational Activity),
- Την Οικονομική Δραστηριοποίηση (Economical Activity),
- Τη Διαχείριση Κινδύνων (Risk Management)

ΣΚΟΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Αναμφίβολα ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα δύσκολο έργο. Η ύπαρξη του ΕΣ εξυπηρετεί τον σχεδιασμό της επιχείρησης. Έτσι αποτελεί:

1. Τον προσδιορισμό του τρόπου οργάνωσης της επιχείρησης

Συστημική Στρατηγική για Διοίκηση και Εταιρική Διακυβέρνηση:
Χρήση Συστημικών Μεθοδολογιών και των μοντέλων BMC, COBIT5 και VSM

2. Την καθοδήγηση και τον συντονισμό της λειτουργίας της επιχείρησης μέσα από τη διάρθρωση του διοικητικού πλαισίου.
3. Την μέθοδο ελέγχου
4. τον προσδιορισμό της θέσης της επιχείρησης μέσα στο αγοραίο και το κοινωνικό περιβάλλον σύμφωνα με το είδος της δράσης που θα αναλάβει.
5. την καταγραφή των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης
6. την διαμόρφωση και τον προσδιορισμό, αφενός της διάστασης και αφετέρου των ορίων της «αισθητής κουλτούρας» της επιχείρησης
7. την συστηματοποίηση και τον προσδιορισμό των στοιχείων που θα επέτρεπαν την προσέλκυση επενδυτικών κεφαλαίων
8. τη δημιουργία και ενίσχυση της «θετικής εικόνας» της επιχείρησης (για στελέχη, προμηθευτές, πελάτες)
9. τη διαμόρφωση διαφορετικών μορφών γνώσης για διαφορετικές ομάδες διακύβευσης συμφερόντων (stakeholders) είτε στο πεδίο της κατασκευής του είτε στο πλαίσιο της υλοποίησης και εφαρμογής του
10. τον προσδιορισμό της επανεστίασης της επιχείρησης
11. τον προσδιορισμό των κινδύνων ώστε να αποφευχθούν
12. την αναγνώριση των κρυμμένων ευκαιριών και προκλήσεων

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο οφείλει να μεταδίδει στον αναγνώστη του συγκεκριμένες διαστάσεις που πρέπει να είναι σωστά σχεδιασμένες, συστηματικά οριοθετημένες και να δηλώνονται ή να υποδηλώνονται ανάλογα με την στρατηγική που θα επιλεγεί από το κατασκευαστή του.

Για να επικοινωνεί συγκεκριμένα μηνύματα και να μπορεί να «επηρεάζει» με συγκεκριμένο, δηλαδή με προσανατολισμένο τρόπο τον αναγνώστη του, το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να σχεδιαστεί με συγκροτημένο τρόπο που να λαμβάνει υπόψη του μερικά βασικά και ουσιώδη χαρακτηριστικά και να διαθέτει ένα σύνολο από στοιχεία τα οποία σχεδιάζονται στα πλαίσια προδιαγεγραμμένων διαστάσεων. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

- Η διάσταση της προθετικότητας (intentionality)

Η προθετικότητα είναι η συνειδητή προσπάθεια του συντάκτη του Επιχειρηματικού Σχεδίου να ενσωματώσει σε αυτό τα λειτουργικά στοιχεία που θα του προσδώσουν τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα όσον αφορά τους προσδιορισμένους και τους εν δυνάμει δέκτες του.

- Η διάσταση της αποδεκτότητας (acceptability)

Για να είναι αποδεκτό ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να παρέχει στον προσδιορισμένο κατά τη σύνταξη του αποδέκτη, τις απαραίτητες συμβολιακές πληροφορίες.

- Η διάσταση της πληροφορικότητας (informativity)

Η διάσταση της πληροφορικότητας προσδιορίζει το επίπεδο της προσφερόμενης πληροφορίας. Μας γνωστοποιεί εάν δηλαδή είναι αναμενόμενη ή απρόσμενη, αν κινείται σε γνωστά πλαίσια ή σε άγνωστες διαδικασίες πληροφόρησης, αν κάνει σωστή ή μη χρήση της σχέσης μεταξύ γνωστών και άγνωστων στοιχείων και γενικά αν η προσφερόμενη πληροφορία συμβαδίζει με το επίπεδο αποδεκτότητας των κατηγοριών των εν δυνάμει αναγνωστών του.

- Η διάσταση της αξιοπιστίας (reliability)

Οι πληροφορίες που παρέχει το ΕΣ πρέπει όχι μόνο να είναι διαμορφωμένες και προσφερόμενες με αποτελεσματικό τρόπο, αλλά να είναι κυρίως αξιόπιστες.

Η αξιοπιστία των πληροφοριών του Επιχειρηματικού Σχεδίου δεν ελέγχεται μόνο αναφορικά με το επίπεδο της «αλήθειας» τους, αλλά κυρίως με γνώμονα τα αποτελέσματα που θα υποστηρίξουν σε βάθος χρόνου.

- Η διάσταση της συνοχής (cohesion)

Η συνοχή του Επιχειρηματικού Σχεδίου εξασφαλίζεται μέσα από τη στενή και διαρκή αλληλεξάρτηση των στοιχείων που το διαμορφώνουν.

- Η διάσταση της συνεκτικότητας (coherence)

Η συνεκτικότητα του ΕΣ μπορεί να διαμορφωθεί με γνώμονα πραγματολογικά κριτήρια, δηλαδή λαμβάνοντας υπόψη το καταστασιακό και επικοινωνιακό περιβάλλον του συγκεκριμένου κειμένου. Τη συνεκτικότητά του το ΕΣ την κατακτά με γνώμονα την αποτελεσματικότητα της μορφής του και τη συστηματική δέσμευση του με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες.

- Η διάσταση της καταστασιακότητας (situationality)

Η καταστασιακότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου προσδιορίζεται από το πεδίο του επιχειρηματικού και επιχειρησιακού γίνεσθαι αλλά και από τις διαπροσωπικές ή τις διομαδικές σχέσεις που διαμορφώνονται στο συγκεκριμένο πεδίο μεταξύ των διαφόρων φορέων διακύβευσης συμφερόντων (stakeholder).

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Για την δημιουργία του ΕΣ απαιτούνται εργαλεία και μεθοδολογίες, ώστε να προσδιοριστούν όλα τα συστατικά στοιχεία του. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι τα ακόλουθα και στα αντίστοιχα παραρτήματα αναλύονται περαιτέρω:

- PEST Analysis: Συγκεντρώνει τις απαραίτητες γνώσεις για το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον. [Παράρτημα 1]
- 5 δυνάμειν του Porter: Συγκεντρώνει τις απαραίτητες γνώσεις για την υπάρχουσα κατάσταση. [Παράρτημα 2]
- Εργαλεία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Χρηματοοικονομικά εργαλεία.

Πέρα από τα συγκεκριμένα εργαλεία που μας βοηθάνε να αναπτύξουμε το ΕΣ, είναι επίσης σημαντικό να προσδιοριστεί η μεθοδολογία που θα οδηγήσει στη λήψη αποφάσεων καθώς και το πληροφοριακό σύστημα που θα υποστηρίξει τη λειτουργία της επιχείρησης.

Τέλος, θα πρέπει να διαμορφωθεί ο προϋπολογισμός έναρξης της επιχείρησης, η ανάλυση του κόστους, η ανάλυση των εσόδων, οι ταμειακές ροές, η κοστολόγηση, το μισθολογικό, η απόδοση επένδυσης και άλλοι λοιποί χρηματοοικονομικοί δείκτες έτσι, ώστε από όλα τα παραπάνω να καταλήξουμε στο τελικό συμπέρασμα για την πορεία της επιχείρησης και στον τρόπο που πρέπει να στηθεί.

Για την διευκόλυνση της δημιουργίας του ΕΣ, έχουν αναπτυχθεί κατάλληλες software εφαρμογές οι οποίες βοηθούν και κάνουν πιο αυτόματη τη δημιουργία του. Παρόλα αυτά δεν σημαίνει ότι η ανάλυση της επιχείρησης θα γίνει από την εφαρμογή. Οι μεθοδολογίες που περιγράφονται θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να έχουμε τα απαραίτητα στοιχεία. Στο κεφάλαιο 6 θα αναφερθούμε στις πιο δημοφιλείς εφαρμογές και τα στα χαρακτηριστικά τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

BUSINESS PLAN

Ο όρος «επιχειρηματικό σχέδιο» παρόλη την ευρεία χρήση του δεν έχει έναν ορισμό ομόφωνα αποδεκτό από την επιστημονική κοινότητα και το επιχειρηματικό περιβάλλον γενικότερα. Ένα συγκεντρωτικό πλαίσιο για τον όρο «επιχειρηματικό μοντέλο» αναπτύχθηκε από τους Osterwalder (2004), Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) και Osterwalder & Pigneur (2010). Ο Osterwalder στη διδακτορική του διατριβή “The business model ontology – A proposition in a design science approach”[02] συνθέτει τα αντικείμενα προηγούμενων ερευνών κάτω από το πλαίσιο του επιχειρηματικού μοντέλου.

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα εννοιολογικό εργαλείο που περιέχει ένα σύνολο από στοιχεία και τις σχέσεις μεταξύ τους και επιτρέπει την έκφραση της επιχειρηματικής λογικής μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Πρόκειται για μια περιγραφή των αξιών που μια εταιρεία προσφέρει σε μία ή περισσότερες κατηγορίες πελάτων, την αρχιτεκτονική της επιχείρησης και του δικτύου των συνεργατών για τη δημιουργία, την προβολή και την παράδοση αυτής της αξίας και του κεφαλαίου των συνεργασιών τα οποία θα δημιουργήσουν έσοδα προκειμένου να καταστεί κερδοφόρα και βιώσιμη (Osterwalder, Pigneur & Tucci 2005)[02].

Σύμφωνα με τον Osterwalder et al. (2005)[02], τα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με τον τρόπο περιγραφής από τους εκάστοτε συγγραφείς:

(1) Γενική έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου

Η γενική έννοια αποτελείται από τους ορισμούς του επιχειρηματικού μοντέλου και ό,τι ανήκει σε αυτό. Επομένως, είναι αφηρημένες έννοιες που περιγράφουν όλες τις επιχειρήσεις του πραγματικού κόσμου. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει και τους ορισμούς για την έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου καθώς και μετα-μοντέλα τα οποία ορίζουν τα στοιχεία που περιλαμβάνονται σε αυτό.

(2) Ταξινόμηση

Η κατηγορία της ταξινόμησης διαμορφώνεται με περιγραφές των διαφορετικών τύπων ή τύπων μετά-μοντέλων που είναι γενικές, αλλά περιέχουν κοινά χαρακτηριστικά. Οι τύποι αναφέρονται σε απλή κατηγοριοποίηση, ενώ οι τύποι μετά-μοντέλων αναφέρονται σε διαφορετικά μοντέλα. Ταξινόμήσεις ενδέχεται να ισχύουν για συγκεκριμένους κλάδους αντί των επιχειρήσεων γενικότερα.

(3) Μελέτη περίπτωσης

Το επίπεδο παρουσίασης περιλαμβάνει συγκεκριμένα πραγματικά επιχειρηματικά μοντέλα καθώς και προϋποθέσεις, αναπαραστάσεις και περιγραφές αυτών. Χρησιμοποιούνται συνήθως, για να περιγράψουν εταιρίες σε μελέτες.

Σε γενικές γραμμές ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση δημιουργεί, προσφέρει αξία και αμοιβείται. Αν προσπαθήσουμε να σχεδιάσουμε ένα επιχειρηματικό μοντέλο τα στοιχεία που χρειάζονται είναι:

1. **Αποστολή.** Καθορίζει το συνολικό όραμα, τους στρατηγικούς στόχους και προτάσσει την αξία καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.
2. **Δομή.** Αυτό έχει να κάνει με τους παράγοντες και τον ρόλο που έχουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον, στον συγκεκριμένο τομέα της αγοράς, στους πελάτες και στα προϊόντα.
3. **Διαδικασία.** Πρόκειται για την ακριβή μετάφραση της αποστολής και της δομής του επιχειρηματικού μοντέλου σε επιχειρησιακούς όρους.
4. **Τα έσοδα.** Καταγράφονται οι επενδύσεις που χρειάστηκαν μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, κάνοντας διάθρωση κόστους και εσόδων.

Από την άλλη πλευρά, αν προσπαθήσουμε να σχεδιάσουμε ένα επιχειρηματικό μοντέλο δίνοντας βάση στην ανθρωπιστική πλευρά, είναι σημαντικό να κοιτάξουμε καλύτερα τα εξής στοιχεία:

1. Την καινοτομία των προϊόντων που καταδεικνύουν την έμμεση αξία της πρότασης.
2. Τη διαχείριση πελατών, συμπεριλαμβανομένης της περιγραφής του στοχοθετημένου πελάτη, των καναλιών και των σχέσεων με αυτούς.
3. Τη διαχείριση της υποδομής, των δυνατοτήτων, των πόρων, της τιμής ρύθμισης των παραμέτρων και των συνεργασιών.
4. Χρηματοοικονομικές πτυχές, τα μοντέλα εσόδων, διάρθρωση του κόστους και κέρδους.

Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ BRAINSTORMING

Η δημιουργική χρήση του Brainstorming (καταιγισμός ιδεών), όπως έχει επικρατήσει στα ελληνικά, αποτελεί μια πρωτότυπη μέθοδο γρήγορης και αυθόρμητης παραγωγής ιδεών από ένα ή περισσότερα άτομα, (στην περίπτωση της ομάδας ο αριθμός των ατόμων είθισται να μην υπερβαίνει τα 12, ώστε η ομάδα να λειτουργεί εύρυθμα) με σκοπό την επίλυση ενός πρακτικού προβλήματος.

Ο όρος Brainstorming έγινε γνωστός από τον Osborn, ανώτατο στέλεχος και μέτοχο της BBDO, στο βιβλίο του Applied Imagination του 1953.

Ο Osborn ισχυρίστηκε πως οι δύο βασικές αρχές του brainstorming που συνεισέφεραν στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας, ήταν:

1. η μη παρεμπόδιση της ροής των ιδεών από οποιαδήποτε κριτική, και
2. το να προκύψουν όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες και λύσεις κατά την συνεδρία.

Με βάση τις παραπάνω αρχές ο Osborn έθεσε τους 4 γενικούς κανόνες του brainstorming ως εξής:

1. Focus on quantity: Εστίαση στην ποσότητα των ιδεών προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η δυνατότητα problem solving, με βάση το αξίωμα «η ποσότητα γεννά ποιότητα»
2. Withhold criticism: Κατά την διάρκεια της συνεδρίας η ροή των ιδεών δεν πρέπει να παρεμποδίζεται από κριτική, και οι συμμετέχοντες να επικεντρώνονται στο πως θα τις αναπτύξουν και θα τις εξελίσσουν.
3. Welcome unusual ideas: Οι ασυνήθιστες ιδέες είναι ευπρόσδεκτες και δημιουργούνται προσεγγίζοντας το πρόβλημα από άλλη οπτική γωνιά, πέρα από τα θεωρούμενα δεδομένα και καθιερωμένα.
4. Combine and improve ideas: Πολλές καλές ιδέες μπορούν να συνδυαστούν και να σχηματίσουν μια πολύ καλύτερη ιδέα, όπως υποδηλώνει και το “slogan” $1+1=3$. Η προσέγγιση αυτή φέρεται να αναπτύσσει ολοκληρωμένες και αποτελεσματικότερες ιδέες μέσω της διαδικασίας συσχετισμών.

BUSINESS MODEL CANVAS

Οι Alexander Osterwalder και Yves Pigneur παράλληλα με την ερευνητική τους διατριβή, εντόπισαν την ανάγκη για την ύπαρξη ενός απλού και κατανοητού τρόπου απεικόνισης ενός επιχειρηματικού μοντέλου που τους οδήγησε στη δημιουργία ενός πολύ παραστατικού εργαλείου που το ονόμασαν Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas). Αποτελεί ένα πρότυπο εργαλείο στρατηγικού management, που βοηθά στην ανάπτυξη νέων ή την καταγραφή υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων.

Αποτελεί μια στρατηγική διαχείρισης και πρότυπο για την ανάπτυξη νέων ή την τεκμηρίωση σε υπάρχοντα επιχειρηματικά μοντέλα. Είναι ένα οπτικό διάγραμμα με στοιχεία που περιγράφουν την πρόταση αξίας μιας επιχείρησης, τις υποδομές της, τους πελάτες, και τη διάρθρωση των οικονομικών.

Βοηθά επιχειρηματίες και στελέχη να εμβαθύνουν, να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν σε μια κοινή οπτική για την αλληλεπίδραση των συνιστωσών μιας επιχειρηματικής προσπάθειας, μέσα από μια νέα, δυναμική, δημιουργική και λειτουργική προσέγγιση.

Ο καμβάς επικεντρώνεται στα βασικά μέρη που απαρτίζουν ένα επιχειρηματικό πλάνο. Χωρίς να μπαίνει σε μεγάλες λεπτομέρειες, η νεοφυής επιχειρηματική ομάδα συμπληρώνει τις 9 ενότητες (building blocks) που τον απαρτίζουν, και προβαίνει σε τροποποιήσεις καθώς η επιχειρηματική ιδέα ωριμάζει, είτε στο εργαστήριο ή στη πιλοτική της εφαρμογή.

Στο τέλος, και εφόσον εκτιμηθεί ότι το business model παράγει θετικό αποτέλεσμα (δηλαδή είναι βιώσιμη επιχείρηση), αξιοποιείται το υλικό και η εμπειρία που θα προκύψει στην ανάπτυξη ενός πλήρους και λεπτομερούς ΕΣ.

Αν και ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου τείνει να ταυτιστεί από πολλούς με τις startup εταιρείες, ιδιαίτερα στον χώρο της Τεχνολογίας και της Πληροφορικής, στην πραγματικότητα είναι ένα επιχειρηματικό εργαλείο για την αποτύπωση ή περιγραφή, αξιολόγηση και βελτίωση του Επιχειρηματικού Μοντέλου οποιασδήποτε επιχειρηματικής προσπάθειας.

Ο Καμβάς αποτελεί την κοινή γλώσσα που επιτρέπει την περιγραφή και τροποποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου, ώστε να δημιουργήσει εναλλακτικές στις νέες στρατηγικές. Χωρίζεται σε εννέα blocks τα οποία δείχνουν την λογική με την οποία η επιχείρηση βγάζει χρήματα. Αφορά οποιαδήποτε επιχείρηση παράγει και προωθεί προϊόντα, υπηρεσίες ή και ιδέες, off ή on line, με συμβατικό μείγμα marketing ή αποκλειστικά μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας.

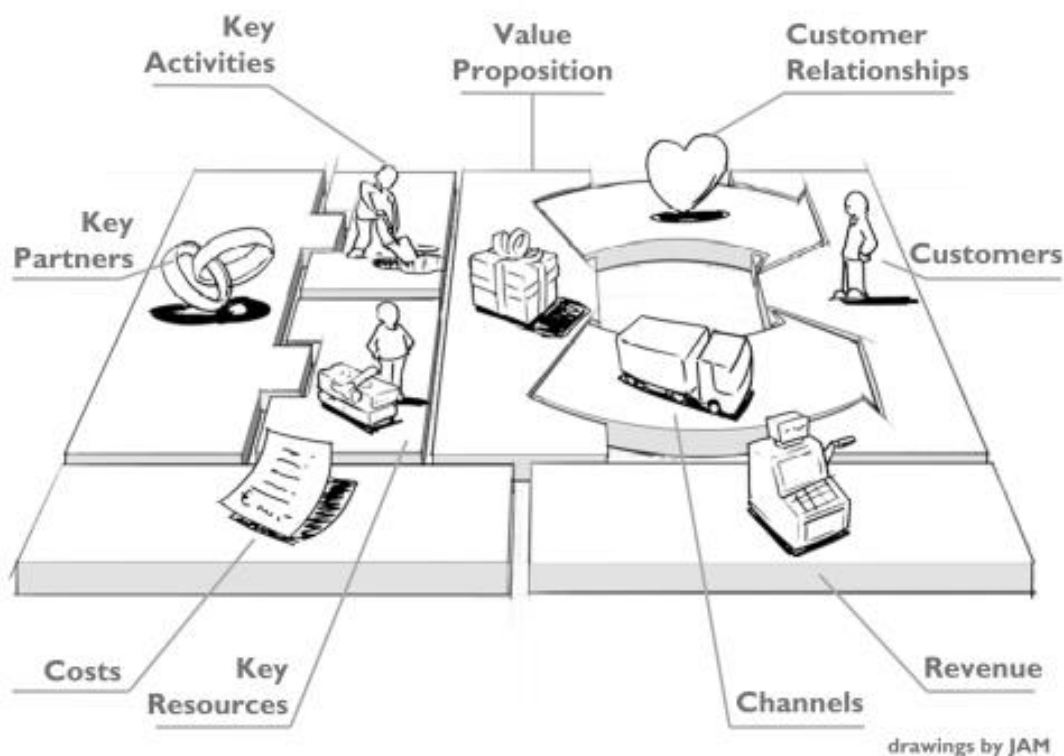
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Όπως υποστηρίζει ο Osterwalder, κάθε δομικό στοιχείο δεν λειτουργεί μεμονωμένα, αλλά αλληλοεπιδρά με τα άλλα. Αυτό σημαίνει ότι η ανάλυση ενός επιχειρησιακού μοντέλου θα πρέπει να αποσκοπεί στην κατανόηση αυτών των διασυνδέσεων συνεπώς και στη συστημική του πλευρά. Στην παρακάτω εικόνα (εικόνα 1) παρουσιάζεται το Business Model Canvas.

Μια υπό σύσταση επιχείρηση αντιμετωπίζει το οξύ πρόβλημα μετατροπής της επιχειρηματικής ιδέας σε αξιόπιστη επιχειρηματική πρόταση. Το κενό αυτό επιχειρεί να καλύψει η ιδέα του **Business Model Canvas** που παρουσιάζει μια δισδιάστατη απεικόνιση των συστατικών στοιχείων ενός επιχειρηματικού σχεδίου, οργανωμένα σε τέσσερις βασικές ενότητες:

- Εξωστρέφεια (Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationship)
- Εσωστρέφεια (Key Activities, key Resources, Key Partners)
- Έσοδα (Revenue Streams)
- Έξοδα (Cost Structure)

Ο καμβάς αποτελεί ένα δημοφιλές οπτικό εργαλείο διαμόρφωσης της στρατηγικής ανάπτυξης μιας επιχειρηματικής ιδέας. Βοηθά με δομημένο και συνοπτικό τρόπο στο «ξεκαθάρισμα» της επιχειρηματικής ιδέας και μετατροπής της σε μια βιώσιμη επιχειρηματική πρόταση.



Εικόνα 1: Business Model Canvas των Osterwalder και Pigneur (2010)

Στη συνέχεια αναλύουμε και επεξηγούμε το κάθε στοιχείο κάνοντας αναφορά στα περιεχόμενα του. Τα πρώτα στοιχεία είναι τα εξωστρεφή

ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ

Τμήματα της αγοράς (Customer Segments)

Μια επιχείρηση ικανοποιεί ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς. Καθορίζει για ποιους δημιουργείτε αξία και ποιοι είναι οι σημαντικότεροι πελάτες και από πού προέρχονται τα έσοδά. Υπάρχουν διάφορα είδη τμημάτων της αγοράς, για παράδειγμα: Μαζική αγορά Μικρή (εξειδικευμένη) αγορά, Κατακερματισμένη αγορά, Διαφοροποιημένη αγορά, Πολύπλευρες πλατφόρμες-αγορές.

Αξία/ χρησιμότητα (Value Propositions)

Είναι η δέσμη των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν αξία για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Διασαφηνίζει τι αξία παρέχετε στους πελάτες και ποια προβλήματα βοηθάει να αντιμετωπιστούν. Επίσης καθορίζει ποιο είναι το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες και τέλος ποιες ανάγκες των πελατών ικανοποιούνται.

Κανάλια διανομής (Channels)

Το προϊόν ή η υπηρεσία παραδίδεται στους πελάτες μέσω καναλιών επικοινωνίας, διανομής και πωλήσεων. Προσδιορίζεται μέσω ποιων καναλιών τα τμήματα της αγοράς μπορούν να προσεγγιστούν. Επίσης, καθορίζονται ο τρόπος ενοποίησης των καναλιών διανομής με την

καθημερινότητα των πελατών και τα κανάλια που είναι αποτελεσματικότερα συναρτήσει του κόστους τους.

Οι φάσεις εξυπηρέτησης των καναλιών διανομής είναι:

- i. Επίγνωση: Πως μπορείτε να αυξήσετε την επίγνωση των δυνητικών σας πελατών αναφορικά με το εύρος των προϊόντων και υπηρεσιών σας;
- ii. Αξιολόγηση: Πως βοηθάτε τους πελάτες σας να αξιολογήσουν της αξία/ χρησιμότητα που τους παρέχουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σας;
- iii. Απόκτηση: Με ποιον τρόπο αποκτούν οι πελάτες σας τα συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες;
- iv. Αποστολή: Πως εισπράττει ο πελάτης την αξία που του παρέχετε.
- v. Μετά την πώληση: Πως παρέχετε υποστήριξη στους πελάτες μετά την ολοκλήρωση της πώλησης;

Σχέσεις με τους πελάτες (Customer Relationships)

Προσδιορίζουμε τις σχέσεις που δημιουργούνται με κάθε τμήμα της αγοράς (προσωπική, αυτοματοποιημένη), ποιες από αυτές έχουν παγιωθεί καθώς και ο τρόπος εντάξης στο συνολικό επιχειρηματικό μοντέλο και το κόστος.

ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΑ

Κρίσιμοι πόροι (Key Resources)

Οι κρίσιμοι πόροι είναι περιουσιακά στοιχεία που είναι απαραίτητα για την παροχή των προηγούμενων στοιχείων. Ξεκαθαρίζουμε ποιοι κρίσιμοι πόροι είναι απαραίτητοι για τη δημιουργία της παρεχόμενης αξίας/ χρήσης προς τους πελάτες και ποιες δραστηριότητες υποστηρίζουν.

Τύποι πόρων:

Φυσικοί (π.χ. κήρια, εξοπλισμός, μεταφορικά μέσα, κλπ), άυλοι (πατέντες, πνευματικά δικαιώματα, επωνυμία), ανθρώπινο δυναμικό, χρηματικοί.

Κυριότερες δραστηριότητες (Key Activities)

Χαρακτηρίζονται οι ενέργειες που σε συνδυασμό με τους πόρους της επιχείρησης συντελούν στη δημιουργία του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Ορίζουμε ποιες είναι οι δραστηριότητες που πρέπει να εκτελέσουν πολύ καλά στο επιχειρηματικό σχέδιο και τι είναι σημαντικό.

Κατηγορίες: Παραγωγή, επίλυση προβλημάτων, πλατφόρμα/ δίκτυο.

Κρίσιμες συνεργασίες (Key Partnerships)

Ορισμένες δραστηριότητες της επιχείρησης ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες και πρόσβαση σε κρίσιμους πόρους αποκτάται χάρη σε εξωτερικές συνεργασίες. Εντοπίζουμε ποιες συνεργάτες και προμηθευτές ασκούν επιρροή στο επιχειρηματικό σχέδιο, ποιοι κρίσιμοι πόροι αποκτιούνται από συνεργάτες και ποιες κύριες δραστηριότητες πραγματοποιούνται από συνεργάτες.

Κίνητρα για συνεργασίες: Βελτιστοποίηση και εξοικονόμηση πόρων, μείωση του ρίσκου και της αβεβαιότητας, απόκτηση ιδιαίτερων πόρων και δραστηριοτήτων.

ΕΣΟΔΑ

Ροές εσόδων (Revenue Streams)

Προέρχονται από την επιτυχή πώληση του προϊόντος/ υπηρεσίας στους πελάτες. Καταγράφεται η τιμή που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες, αυτό που πληρώνουν και ο τρόπος που το πληρώνουν τώρα. Επίσης, μαθαίνουμε πως θα προτιμούσαν να πληρώσουν, ποια είναι η συμβολή κάθε ροής εσόδων στα συνολικά έσοδα της επιχείρησης και αν τα έσοδα προέρχονται μέσω περιοδικών συναλλαγών ή είναι επαναλαμβανόμενα.

Τύποι εσόδων: Πώληση περιουσιακών στοιχείων, τέλος χρήσης, τέλος εγγραφής, δανεισμός, ενοίκιαση, χρηματοδοτική μίσθωση, αδειοδότηση, μεσιτεία τελών διαφήμισης.

Σταθερή τιμολόγηση: Τιμοκατάλογος, εξαρτώμενη από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, εξαρτώμενη από το τμήμα της αγοράς που απευθύνεται, εξαρτώμενη από τον όγκο.

Δυναμική τιμολόγηση: Προϊόν διαπραγματεύσεων, πρόσοδος παροχής έργου, προϊόντος ή υπηρεσίας, διαχείριση σε πραγματικό χρόνο της αγοράς.

ΕΞΟΔΑ

Διάρθρωση του κόστους (Cost Structure)

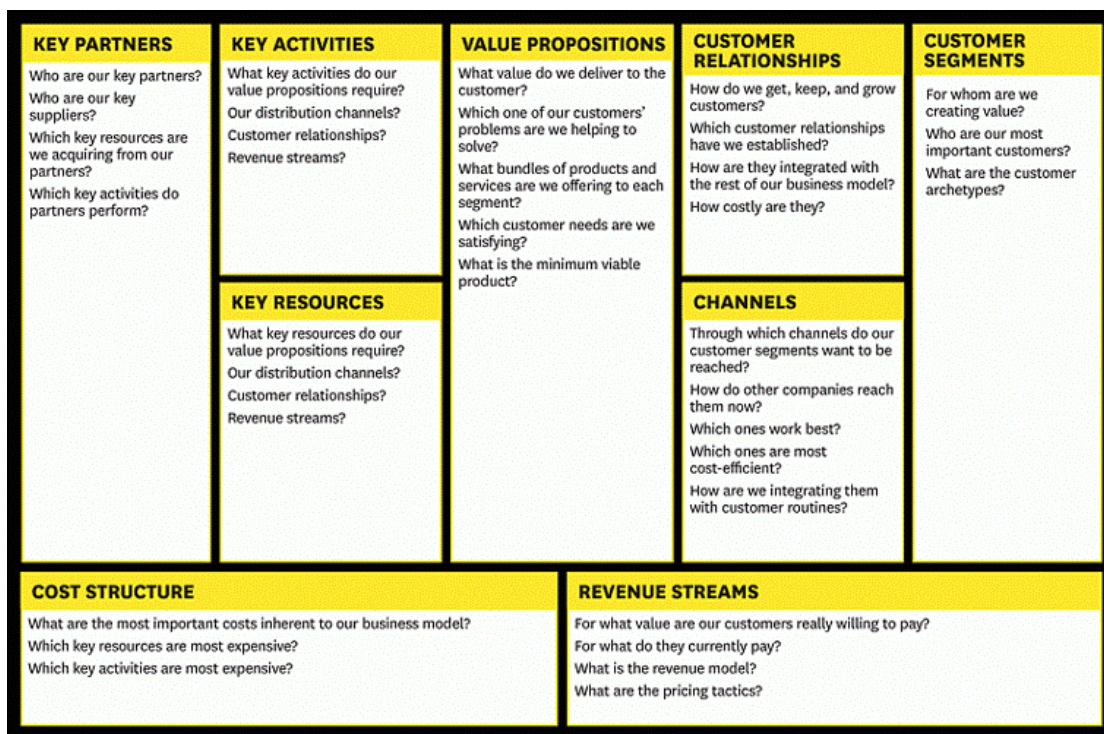
Προσδιορίζουμε ποια είναι τα κυριότερα κόστη του επιχειρηματικού σχεδίου, ποιοι είναι οι ακριβότεροι πόροι και ποιες οι ακριβότερες κύριες δραστηριότητες;

Η Επιχείρηση καθοδηγείται κυρίως:

- i. από το κόστος (έμφαση στην ελαχιστοποίηση του κόστους, μικρός λόγος τιμής και χρησιμότητας, μεγιστοποίηση των αυτοματισμών, εκτεταμένη ανάθεση σε τρίτους)
- ii. από την αξία (έμφαση στη δημιουργία αξίας, παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής χρησιμότητας).

Ορισμένα χαρακτηριστικά για τα είδη του κόστους: Σταθερά κόστη (μισθοί, ενοίκια, αναλώσιμα), μεταβλητά κόστη, οικονομίες κλίμακας, οικονομίες εύρους

Συνοψίζοντας προκύπτει η παρακάτω εικόνα (εικόνα 2)



Εικόνα 2: Business Model Canvas με ανάπτυξη και επεξήγηση των περιεχομένων του

Συμπερασματικά το Business Model Canvas δεν είναι απλώς ένα ακόμη εργαλείο επιχειρηματικότητας, είναι κάτι πολύ περισσότερο

- Είναι ο πυρήνας και η κινητήρια δύναμη του Επιχειρηματικού Σχεδίου.
- Είναι ένα «υπενθυμητικό» εργαλείο που μας υποχρεώνει να σκεπτόμαστε πελατοκεντρικά.
- Είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ παραδοσιακού και ψηφιακού μάρκετινγκ.
- Είναι εργαλείο «διόρθωσης» της επιχειρηματικής κατεύθυνσης με ερευνητικές τεχνικές όπως το MVP (Minimum Viable Product).
- Είναι μέσο ενθάρρυνσης της πλάγιας σκέψης, εφευρετικότητας, δημιουργικότητας και καινοτομίας.
- Είναι μέσο επιτάχυνσης ή και αποτροπής της απόφασης να προχωρήσουμε στην μετατροπή μιας ιδέας σε προϊόν.
- Βοηθά στην κατανόηση και συγκριτική αξιολόγηση της επιχειρηματικής στρατηγικής των ανταγωνιστών, πάντα με επίκεντρο τον πελάτη.
- Και τέλος, βοηθά στον εντοπισμό και αξιολόγηση «κενών» στην αγορά

Προϋπόθεση για την σωστή χρήση του BMC είναι η κατανόηση της αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των 9 ενοτήτων (building blocks) ξεκινώντας από τις ενότητες Value Proposition και Customer segments.

Αν η προτεινόμενη αξία δεν λύνει κάποιο πρόβλημα σε κάποιο ή κάποιες ομάδες πελατών, σε αποδεκτή από κάποιους τιμή, τότε δεν έχουμε πωλήσεις γιατί:

$$\text{Sale} = (\text{Performance} + \text{emotion}) / \text{price}$$

Δηλαδή:

Συστημική Στρατηγική για Διοίκηση και Εταιρική Διακυβέρνηση:
Χρήση Συστημικών Μεθοδολογιών και των μοντέλων BMC, COBIT5 και VSM

Πώληση = (Λειτουργικές + Συναισθηματικές Αξίες)/ Κόστος

Οποιαδήποτε δραστική αλλαγή στην σχέση αριθμητή/παρονομαστή, μπορεί να αλλάξει τα δεδομένα μιας αγοράς, δημιουργώντας νέα, ανατρεπτικά επιχειρηματικά μοντέλα. Στο κεφάλαιο 8 θα αναφερθούμε στο business model canvas με συγκεκριμένα παραδείγματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αφού μελετήσαμε τη θεωρία του σχεδιασμού μιας επιχείρησης, θα πρέπει στη συνέχεια να δούμε τη θεωρία των πληροφοριακών συστημάτων, μιας και χωρίς πληροφοριακό σύστημα δεν μπορεί να λειτουργήσει η επιχείρηση. Όλη αυτή η αλυσίδα διαδικασιών που περιγράφεται στο Business Model Canvas θα πρέπει να αποτυπωθεί στο πληροφοριακό σύστημα που έχει σχεδιαστεί για την επιχείρηση, ώστε να αποδίδει τα μέγιστα και να επιταχύνει τις διαδικασίες οι οποίες βασίζονται στο πληροφοριακό σύστημα. Ας δούμε όμως πρώτα τι είναι το πληροφοριακό σύστημα.

ΟΡΙΣΜΟΣ

Πληροφοριακό Σύστημα είναι ένα σύνολο αλληλοσυνδεόμενων μερών που συνεργάζονται για τη συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και διάχυση πληροφοριών με σκοπό την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων, του συντονισμού, του ελέγχου και της ανάλυσης δεδομένων, μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

Από επιχειρηματικής σκοπιάς, θα μπορούσαμε να ορίσουμε το Πληροφοριακό Σύστημα (Π.Σ.) ως μια διοικητική λύση, βασισμένη στην τεχνολογία της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών, που απαντά σε διάφορα προβλήματα της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.

Βάση των Laudon K. και Laudon J. [016] στα Π.Σ. οι έννοιες εισροές, εκροές, επεξεργασία και ανατροφοδότηση έχουν το εξής περιεχόμενο (εικόνα 3):

- Εισροές είναι η συλλογή ή απόκτηση ακατέργαστων δεδομένων που προέρχονται είτε από το εσωτερικό της επιχείρησης είτε από το περιβάλλον της.
- Επεξεργασία είναι η μετατροπή, ο χειρισμός και η ανάλυση των ακατέργαστων δεδομένων σε τέτοια μορφή που να είναι χρήσιμη και κατανοητή στο σύστημα και τους χρήστες του.
- Εκροές είναι η διανομή και διάχυση των επεξεργασμένων πληροφοριών στους χρήστες ή στις δραστηριότητες που θα χρησιμοποιηθούν.
- Ανατροφοδότηση είναι η εκροή του συστήματος που επιστρέφει στα κατάλληλα μέλη της επιχείρησης, για να τα βοηθήσει στην αξιολόγηση και διόρθωση των εισροών.

Πληροφοριακά Συστήματα



Εικόνα 3: Πληροφοριακά Συστήματα

ΣΚΟΠΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Τα Πληροφοριακά Συστήματα έχουν ως σκοπό τη διευκόλυνση και επιτάχυνση των εσωτερικών διαδικασιών και την επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού μέσα στον οποίο λειτουργούν. Οι σπουδαιότεροι σκοποί των διαφόρων Πληροφοριακών Συστημάτων, αναφέρονται ως εξής:

- Η συλλογή και αποθήκευση δεδομένων, τα οποία με την κατάλληλη επεξεργασία να μετατρέπονται σε πληροφορίες χρήσιμες για την επιχείρηση.
- Η επεξεργασία των δεδομένων, η οποία περιλαμβάνει υπολογισμούς, συγκρίσεις, ταξινομήσεις και κατηγοριοποιήσεις.
- Η παροχή λειτουργικής πληροφόρησης στους εργαζομένους, για να επιτελούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις καθημερινές τους συναλλαγές και τις δραστηριότητες σχετικά με το βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και έλεγχο της επιχείρησης.
- Η παροχή στρατηγικής πληροφόρησης σε κατάλληλη μορφή στα ανώτερα στελέχη, για να μπορούν να παίρνουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις που σχετίζονται με τη μελλοντική πορεία του οργανισμού.
- Η επέκταση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, μέσω της σύνδεσης του Πληροφοριακού Συστήματος της επιχείρησης με εκείνα των προμηθευτών, των ενδιάμεσων και των πελατών της, δημιουργεί οφέλη από την απόκτηση επιπρόσθετης πληροφόρησης.

ΠΟΡΟΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Οι βασικοί πόροι ενός Πληροφοριακού Συστήματος είναι:

- Ανθρώπινοι πόροι. Όλα τα Πληροφοριακά Συστήματα περιλαμβάνουν ανθρώπους και για το λόγο αυτό χαρακτηρίζονται και ως κοινωνικά συστήματα. Οι άνθρωποι που συμμετέχουν σε ένα Πληροφοριακό Σύστημα είναι είτε οι τελικοί χρήστες, είτε ειδικοί της Πληροφορικής. Οι τελικοί χρήστες είναι αυτοί που χρησιμοποιούν άμεσα ή έμμεσα την

πληροφορία που παράγει το σύστημα. Οι ειδικοί της Πληροφορικής είναι αυτοί που αναπτύσσουν και διαχειρίζονται το σύστημα.

- Υλικοί πόροι. Εδώ ανήκουν οι συσκευές που θα χρησιμοποιηθούν για την εισαγωγή, επεξεργασία και αποθήκευση των δεδομένων. (Οι ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, τα δίκτυα τηλεπικοινωνιών, τα περιφερειακά και όλα τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποθήκευση των δεδομένων).
- Πόροι λογισμικού. Εδώ αναφέρεται το λογισμικό του συστήματος το οποίο ελέγχει και υποστηρίζει τις λειτουργίες του ηλεκτρονικού υπολογιστή, το λογισμικό των εφαρμογών που παρέχει στον τελικό χρήστη τη δυνατότητα επεξεργασίας ενός συγκεκριμένου προβλήματος και τις οδηγίες προς τους ανθρώπους που χρησιμοποιούν το Π.Σ.
- Πόροι δεδομένων όπου κατατάσσονται οι βάσεις δεδομένων, οι βάσεις μοντέλων και οι βάσεις γνώσεων.

ERP

Στις επιχειρήσεις συνήθως συναντάμε τρεις τύπους πληροφοριακών συστημάτων :

- Οι standard λύσεις λογισμικών εφαρμογών
- Οι εφαρμογές των επιχειρήσεων
- Ο συνδυασμός των έτοιμων εφαρμογών οι οποίες προσαρμόζονται στις ανάγκες της επιχείρησης.

Οι δύο πρώτες επιλογές είναι standard λύσεις που καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος των αναγκών της επιχείρησης. Η τρίτη λύση είναι ένας συνδυασμός έτοιμων πακέτων εφαρμογών και ανάπτυξης κώδικα από την ίδια την επιχείρηση. Ανάλογα το μέγεθος της επιχείρησης, η τρίτη επιλογή είναι η πιο ιδανική για κάθε επιχείρηση μιας και προσαρμόζεται ακριβώς στις ανάγκες, από την άλλη πλευρά όμως έχει και το μεγαλύτερο κόστος.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ERP

Τα ERP (Enterprise Resource Planning), αποτελούν ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα που έχουν στόχο την υποστήριξη όλων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Τα συστήματα αυτά ενοποιούν όλες τις σημαντικές δραστηριότητες της επιχείρησης καθώς και όλες τις διαδικασίες σε ένα κεντρικό σύστημα ελέγχου που παρέχει μια συνολική εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων διαδραματίζουν σήμερα σπουδαίο ρόλο στην υποστήριξη της επιχειρηματικής δράσης, αφού αυτοματοποιούν τις λειτουργίες της επιχείρησης και ενοποιούν της επιχειρηματικές διαδικασίες μέσα από μια κοινή βάση δεδομένων. Η ροή ενός συστήματος ERP αποτελείται από λειτουργικά προγράμματα (functional modules) επιτρέποντας στην επιχείρηση να εγκαταστήσει μόνο εκείνα που κρίνει ότι της είναι απαραίτητα.

Ένα ERP σύστημα παρέχει τη δυνατότητα υποστήριξης και οργάνωσης πληροφοριών που αφορούν τις ακόλουθες επιχειρησιακές δραστηριότητες:

- Οικονομική & λογιστική διαχείριση (Financial Accounting).
- Ανθρώπινο δυναμικό (Human Resources).
- Προγραμματισμός παραγωγής (Production Planning)
- Διαχείριση ροής εργασιών (Work flow Management).
- Διαχείριση υλικών & αποθεμάτων (Inventory & Materials Management)
- Διαχείριση αγορών & προμηθειών (Purchasing Management)
- Διαχείριση πωλήσεων & διανομών (Sales & Distribution)

- Γενική λειτουργικότητα & έλεγχος (Functionality & Control)
- Διαχείριση ποιότητας (Quality Management)

(Πολλάλης-Γιαννακόπουλος-Παπουτσής 2004)

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 ξεκινά μια ερευνητική προσπάθεια για επιχειρηματική ολοκλήρωση, η οποία χρησιμοποιεί ως τεχνολογικό υπόβαθρο τις βάσεις δεδομένων και προσπαθεί να ενοποιήσει τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες με βασική προτεραιότητα το κύκλωμα οικονομικής διαχείρισης και το κύκλωμα παραγωγής. Αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής είναι η εμφάνιση των συστημάτων Enterprise Resources Planning (Προγραμματισμός Επιχειρηματικών Πόρων). Τα συστήματα ERP είναι λοιπόν ολοκληρωμένα συστήματα πληροφορικής, τα οποία καλύπτουν όλες τις λειτουργικές περιοχές μιας επιχείρησης, ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι της, ενοποιώντας όλες τις διαδικασίες της. (Σ. Ανδριανόπουλου, Β. Ασίκη, Ε Βασιλειάδη Ι. Μίνη, Γ. Παναγιωτόπουλου & Ι. Παπακυριακόπουλου – PLANNING A.E)

ΛΟΓΟΙ ΧΡΗΣΗΣ ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ένα σύστημα ERP είναι ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα που παρέχει τη δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης. Ένα σύστημα ERP, επιτελεί ουσιαστικά προσομοίωση της πραγματικότητας των καθημερινών πρακτικών. Οι λόγοι που οι επιχειρήσεις προμηθεύονται συστήματα ERP είναι οι εξής:

- Συγκρότηση όλων των μηχανογραφικών διαδικασιών κάτω από ένα ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα.
- Αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας.
- Βελτίωση της ποιότητας.
- Ολοκλήρωση επιχειρησιακών διαδικασιών.
- Μείωση κόστους σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα (αποθεμάτων, προμηθειών, logistics, πληροφοριακών πόρων).
- Ακεραιότητα και ακρίβεια πληροφοριών
- Ταχύτητα
- Βασική υποδομή για διευρυμένη επιχείρηση (extended enterprise) και ebusiness.

(Πολλάλης-Γιαννακόπουλος-Παπουτσής 2004)

Ασφαλώς ένα ERP είναι απλώς το εργαλείο που δίνει την δυνατότητα στον οργανισμό να βελτιώσει τις λειτουργίες του. Χρειάζεται να γίνει ενσωμάτωση του συστήματος στην επιχείρηση ώστε να είναι αποδοτική.

ΟΦΕΛΗ ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η χρήση ενός ERP συστήματος μπορεί να επιφέρει τα εξής οφέλη:

1. **Πλήρη εικόνα των οικονομικών στοιχείων:** Τα χρηματοοικονομικά δεδομένα και οι σχετικές πληροφορίες μπαίνουν στο σύστημα από όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Τα δεδομένα αυτά συγκεντρώνονται και διαχειρίζονται σαν μια ξεχωριστή ενιαία μονάδα και δίνουν άμεσα πληροφορίες στους χρήστες που έχουν δυνατότητα πρόσβασης σε τέτοιου είδους πληροφορίες.

2. **Οργάνωση στις διαδικασίες και λειτουργίες:** Το ERP σύστημα είναι ο σκελετός λειτουργίας της επιχείρησης και βασίζεται στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών και λειτουργιών. Οι διαδικασίες απλοποιούνται, γίνονται επίσημες, είναι ξεκάθαρες και σταθερές για κάθε τμήμα της επιχείρησης και για κάθε στέλεχος. Με αυτόν τον τρόπο οι πληροφορίες για την κατάσταση των παραγγελιών και της αποθήκης είναι άμεσες και προσβάσιμες από τους χρήστες μεγιστοποιώντας την ποιότητα εξυπηρέτησης προς τους πελάτες.
3. **Οργάνωση και διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού:** Η οργάνωση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών, η άμεση και εύστοχη παροχή πληροφοριών, είναι βασικά θεμέλια για την αποτελεσματικότερη επικοινωνία και συνεννόηση ανάμεσα σε όλα τα στελέχη μιας εταιρείας. Ιδιαίτερα μεγάλη είναι η ανάγκη χρήσης ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων σε επιχειρήσεις που διατηρούν μεγάλο αριθμό τμημάτων και στελεχών, καθώς και σε επιχειρήσεις που έχουν τμήματα σε διαφορετικά γεωγραφικά σημεία.
4. **Πληροφορία σε πραγματικό χρόνο:** Δημιουργεί συνθήκες εύκολης διάχυσης της πληροφορίας και αποφυγής ανεπιθύμητων καταστάσεων. Η έλλειψη άμεσης και έγκυρης πληροφορίας στο γρήγορα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον που ζούμε, ίσως μεταφράζεται και σε δυσκολία βιωσιμότητας.
5. **Μείωση χρόνου καταχωρήσεων των δεδομένων:** Η πληροφορία εισέρχεται μία φορά και χρησιμοποιείται από ολόκληρη την εταιρία.
6. **Βελτίωση στις διαδικασίες ενοποίησης:** Αναφέρεται στις πολυεθνικές επιχειρήσεις ή/και στους ομίλους επιχειρήσεων. Η ενοποίηση των πληροφοριών θα πρέπει να είναι (σε μεγάλο βαθμό) αυτόματη, με τις κατάλληλες μετατροπές στο νόμισμα, στα λογιστικά πρότυπα και τις όποιες άλλες ιδιαιτερότητες.
7. **Ευκολότερη συμμόρφωση σε υποχρεωτικά ή προαιρετικά πρότυπα:** Είναι συνηθισμένο φαινόμενο η αδυναμία υιοθέτησης από την επιχείρηση ποικίλων προτύπων, όπως των προτύπων διασφάλισης ποιότητας ISO 9002, IAS κ.λ.π. Τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (IAS) μέσα στα επόμενα χρόνια θα είναι υποχρεωτικά για την Ελλάδα καθώς και για όλη την Ευρώπη. Ένα καλό ERP σύστημα, μέσα από τις δυνατότητες μοντελοποίησης, κάνει τη μετάβαση εύκολη και σίγουρη.
8. **Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη:** Αποτελεί ένα πρόβλημα του οποίου η λύση είναι επιτακτική όσο και δαπανηρή. Συχνά απαιτεί αλλαγή σε πλήθος άυλων παραγόντων, όπως στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Το λογισμικό ERP βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών με τη βελτίωση άλλων παραμέτρων, όπως την ταχύτερη εκτέλεση των παραγγελιών κ.λ.π.
9. **Μείωση λαθών:** Ένας παράγοντας που θεωρείται σχετικά εύκολα μετρήσιμος, έχει άμεση ανταπόκριση σε πλήθος άλλων, όπως στην ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, στη μείωση των λειτουργικών εξόδων, στη μείωση των διαφυγόντων κερδών, κ.λ.π.

Μερικά από τα πιο διαδεδομένα ERP της αγοράς αυτή τη στιγμή είναι τα SAP R/3, Oracle ERP, Singular Logic Enterprise, Microsoft Dynamics, Κεφάλαιο κλπ.

Στη συνέχεια παραθέτουμε διάφορα screenshots από κάθε ένα από τα συγκεκριμένα ERP. Οι εικόνες 4 έως 9 αφορούν το SAP, οι εικόνες 10 έως 15 αφορούν Oracle ERP Business, οι εικόνες 16 έως 21 αφορούν Singular Logic ERP, οι εικόνες 22 έως 27 αφορούν το Microsoft Dynamics ERP και τέλος οι εικόνες 28 έως 30 αφορούν το Κεφάλαιο.

SAP R/3

Sales document Edit Goto Extras Environment System Help

Display PG Standard Order 1010000562: Header Data

PG Standard Order: 1010000562 Purchase order no. A 28974

Sold-to party C147

Sales Shipping **Billing Document** Accounting Conditions Account assignment

Payer C147

Delivery and payment terms

Incoterms DPT Fixed val. date

Terms of Payment C60 60 days from invoice date Add.value days 0

Billing

Billing block SubInvProcess

Invoicing dates

Billing Date 12.01.2009 CCode to be billed 1000

Serv.rendered date Alt.tax.classific.

Tax.depart.country Tax.dest.country EU triang. deal

Risk management

Paymt.guarant.proc. 000002 Payment cards

Financial.doc.no. Depreciation % 0.00 % **Fin. Docs**

Εικόνα 4: SAP R/3 Παρακολούθηση Παραγγελίας

Report date 31.12.2003 Asset Balances - 01 Book deprec.
Created on 15.09.2003

Asset	SNo.	Cap. date	Asset description	Acquis. val.	Accus. dep.	
20002	0	09.01.2002	Erste Anlage 1a neuen BUKRS 1MAT	120.000,00	18.542,85-	10
20002	1	10.06.2003	Erste Anlage 1a neuen BUKRS 1MAT	120.000,00	13.333,33-	10
20009	0	01.01.2001	AS100-Anlage 1	2.000,00	554,63-	
20009	1	01.01.2001	1. UNTERNUMMER VON UNTERJG. ALTANLAGE 20009 0000	2.000,00	522,22-	
20009	2	01.01.2000	AS100-Anlage 1 Unternummer	3.000,00	744,44-	
20011	0	01.01.2001	AS100-Anlage 1	2.000,00	554,63-	
* Asset class MATT Machines str.-line				257.000,00	34.252,10-	22

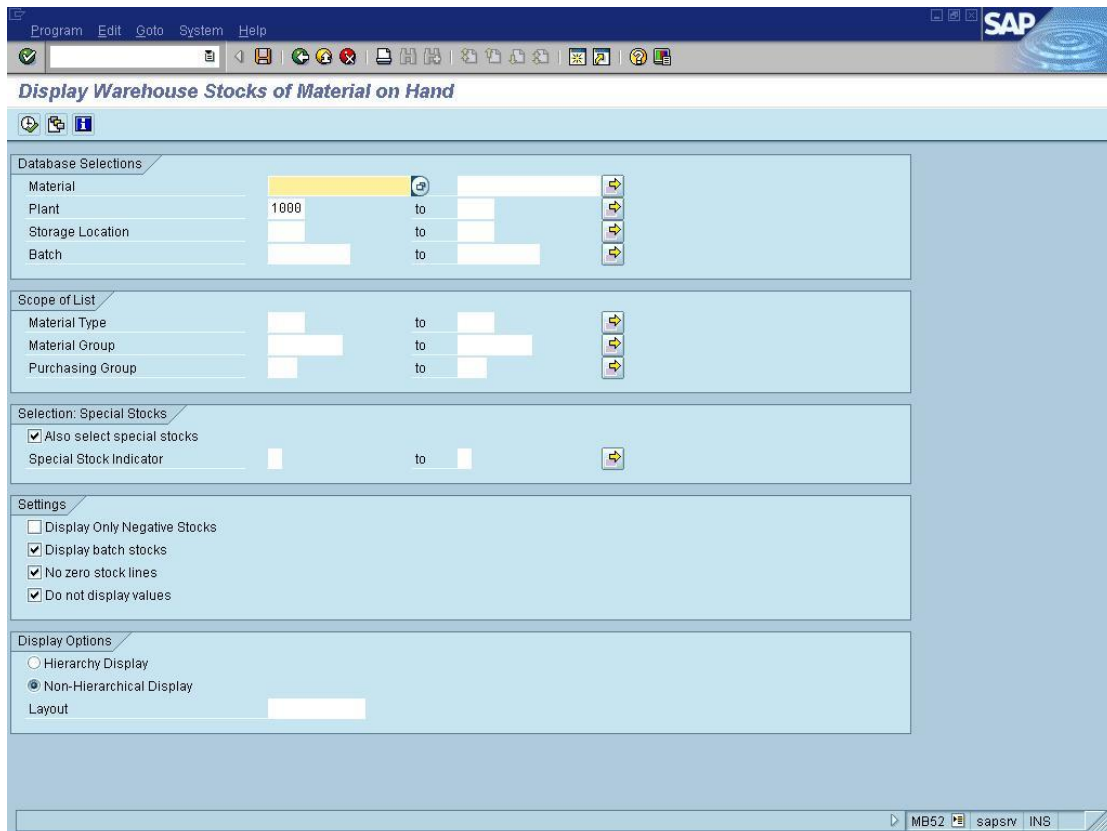
Report date 31.12.2003 Asset Balances - 01 Book deprec.
Created on 15.09.2003

Asset	SNo.	Cap. date	Asset description	Acquis. val.	Accus. dep.	
30007	0	01.01.1999	IDOC ALT-ANLAGE MIT EQUIKOPPLUNG	1.000,00	555,56-	
30007	1	01.01.1999	Unternummer 1 mit Equipment	0,00	0,00	
30007	2	01.01.1999	Unternummer 2 mit Equipment	0,00	0,00	
30007	3	01.01.1999	Unternummer 3 mit Equipment	0,00	0,00	
30011	0	30.01.2003	Equipment mit Langtext	1.000,00	100,00-	
* Asset class MATTEQ Machines str.-line				2.000,00	655,56-	
**Company Code 1MAT Anlagenstammdaten				259.000,00	34.907,66-	22

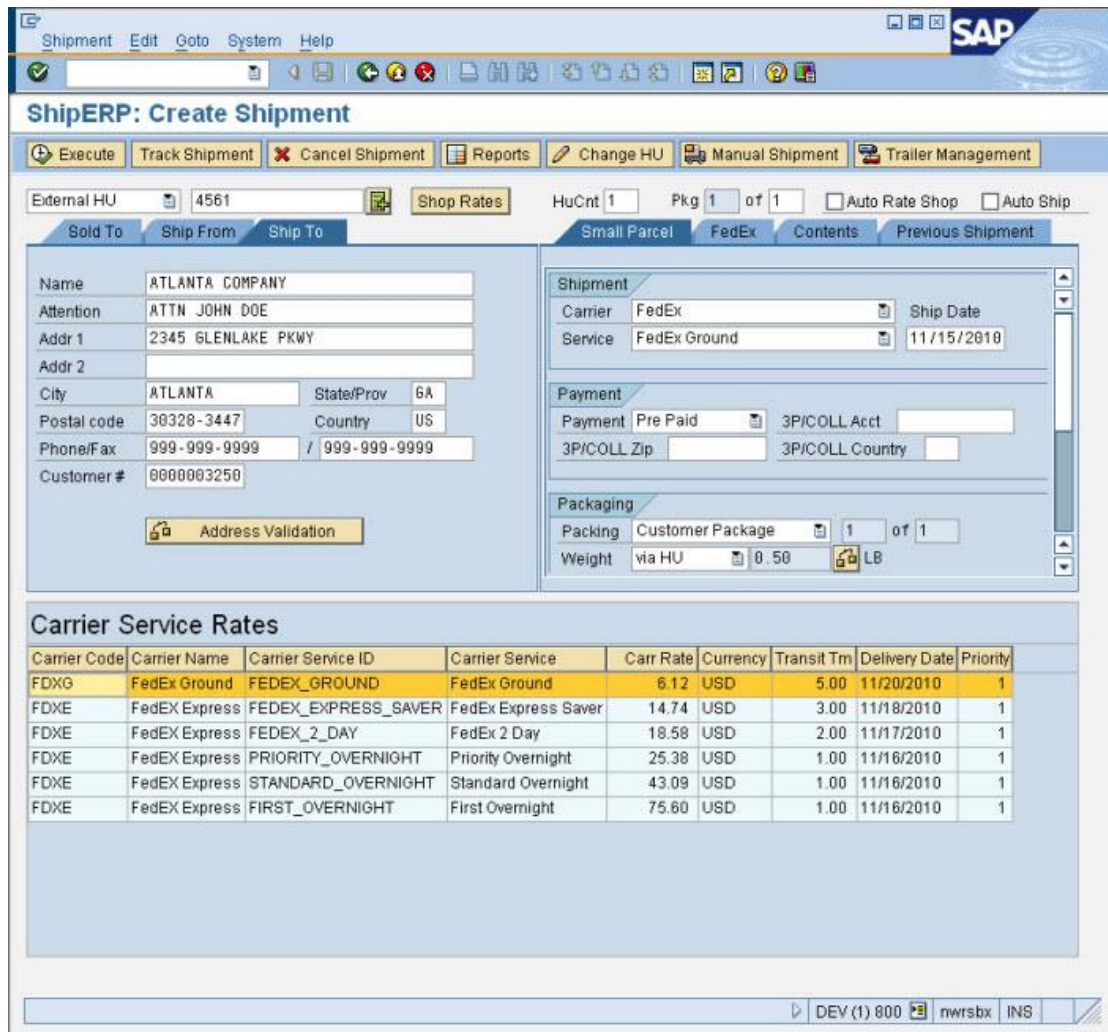
Εικόνα 5: SAP R/3 Λίστα παγίων

Plant: 1000 Hamburg
 Inspection Lot: 2580
 Material: R100
 Insp. lot origin: 01 Goods Receipt
 Inspection Type: 01 Goods receipt inspection for order
 System Status: INSP RREC QLCH
 User Status:
 Assigned specifications:
 Group: Y802 Plant: 1000
 Group Counter: 5 Catalog Profile for 127
 Usage: 5 Insp. with mat spec.

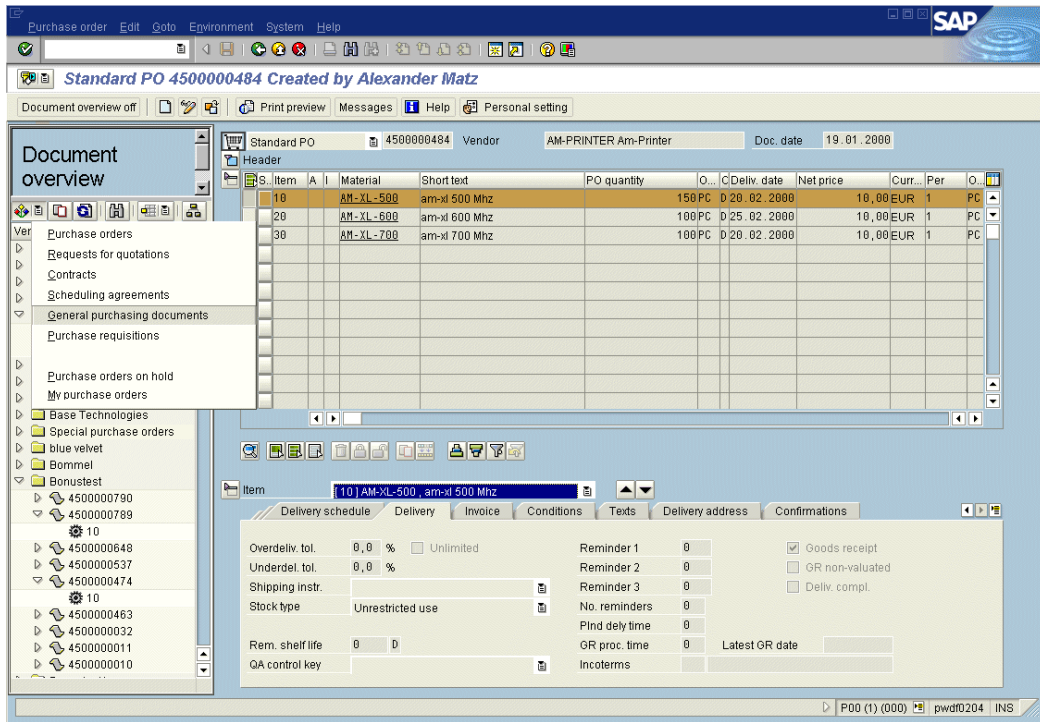
Εικόνα 6: SAP R/3 Διαχείριση ποιότητας



Εικόνα 7: SAP R/3 Διαχείριση αποθεμάτων και υλικών

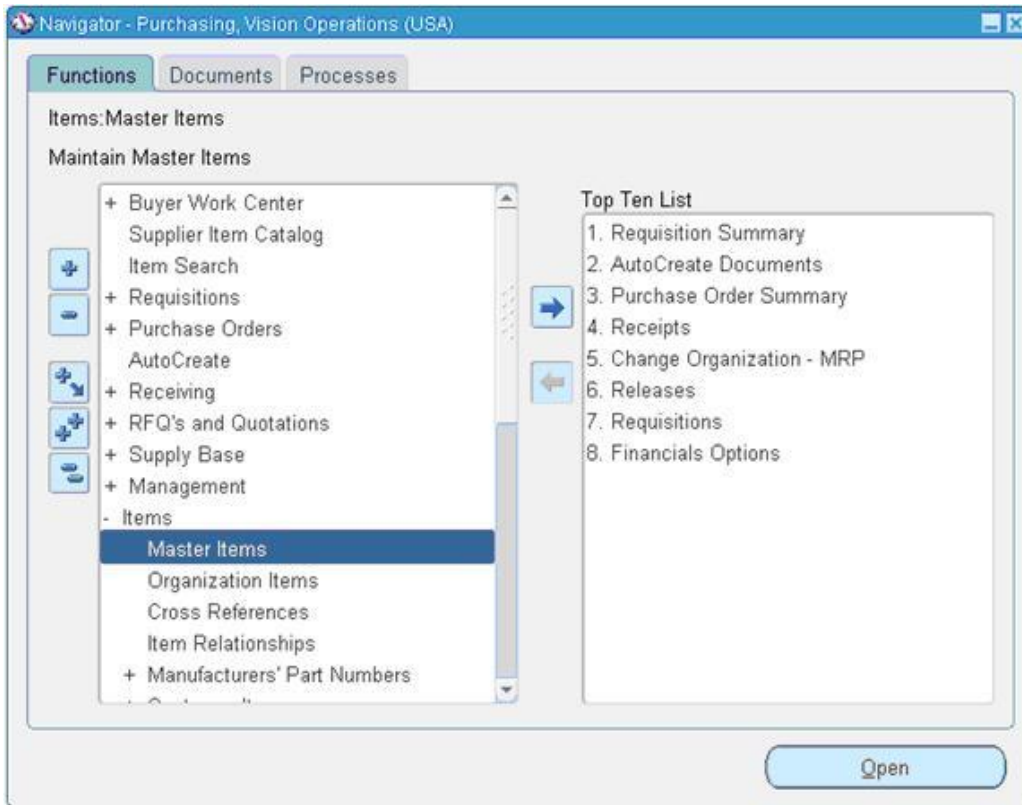


Εικόνα 8: SAP R/3 Διαχείριση αποστολών

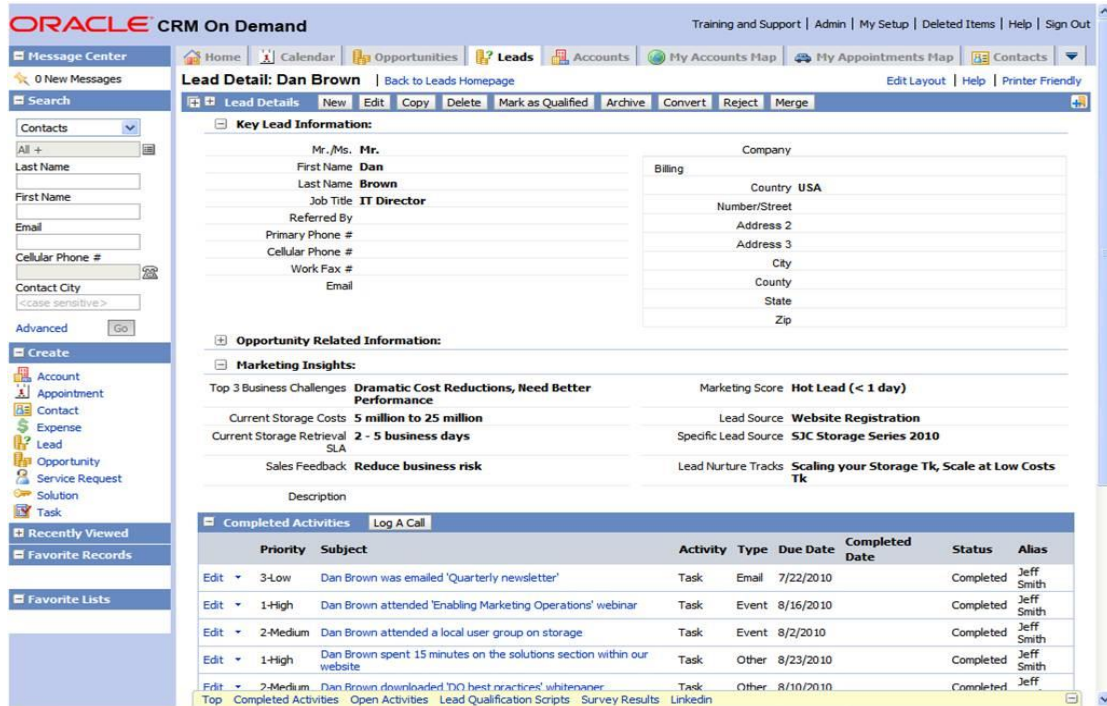


Εικόνα 9: SAP R/3 Διαχείριση παραγγελιών

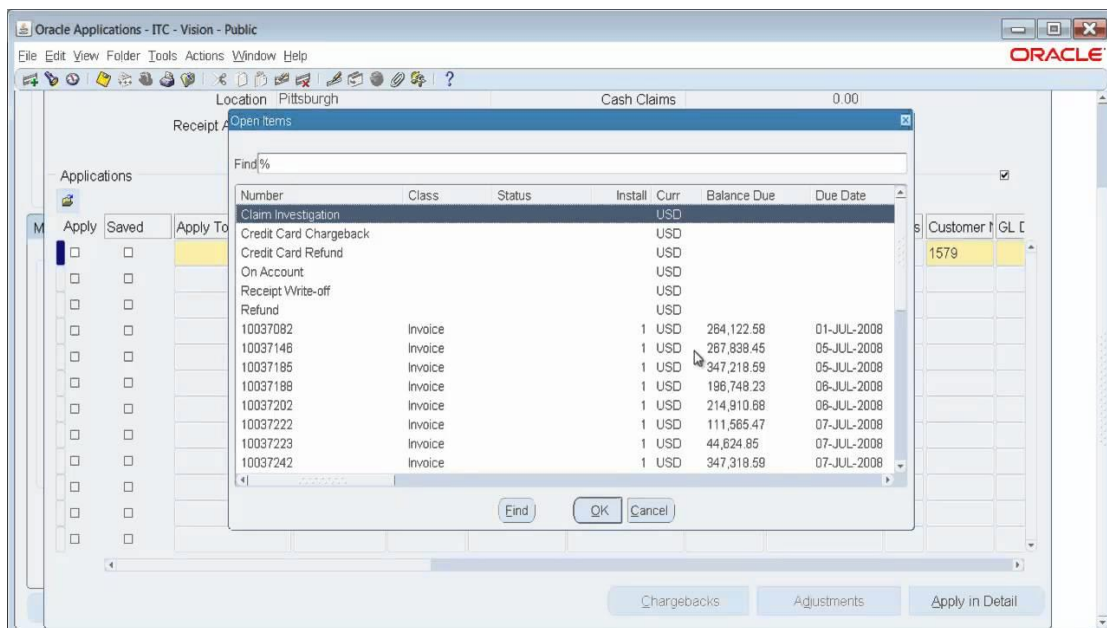
Oracle ERP



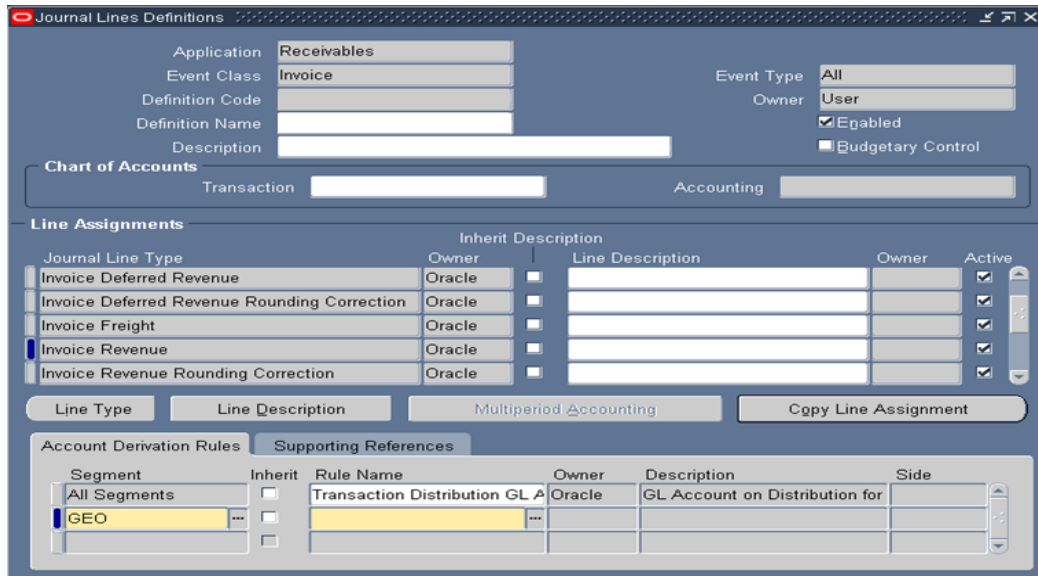
Εικόνα 10: Oracle ERP Navigator



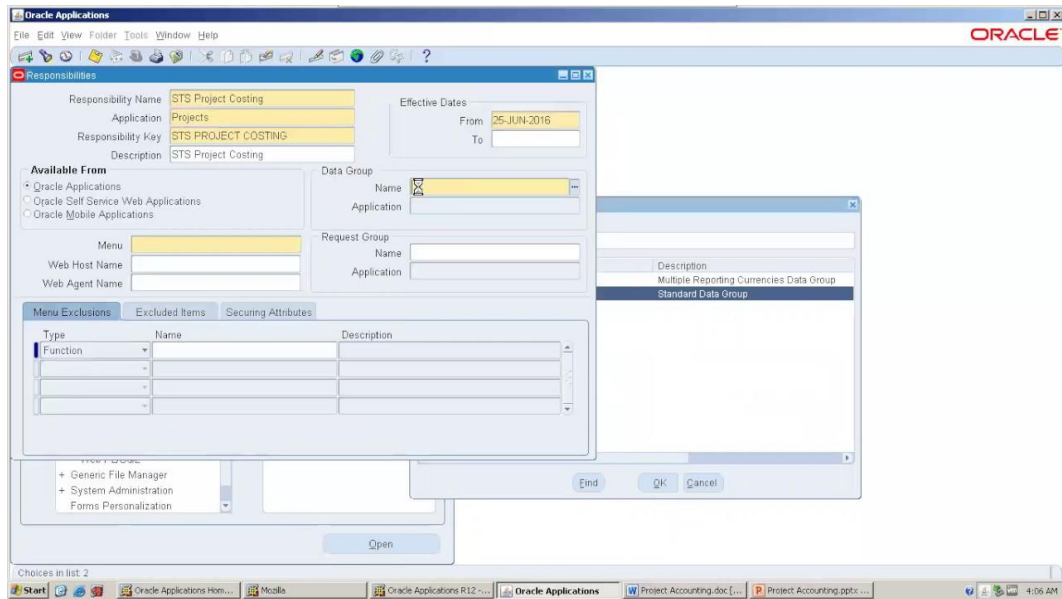
Εικόνα 11: Oracle ERP CRM



Εικόνα 12: Oracle ERP Τιμολόγηση



Εικόνα 13: Oracle ERP Ημερολόγιο δραστηριοτήτων



Εικόνα 14: Oracle ERP Setup φόρμες



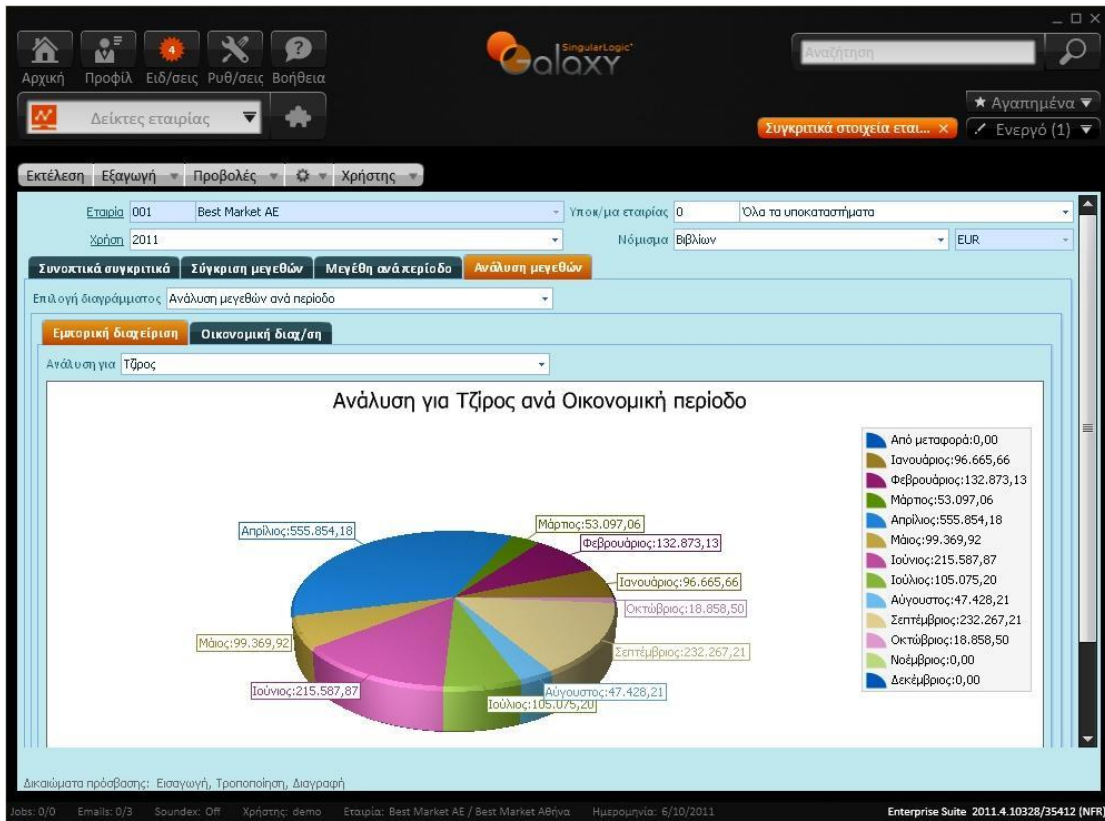
Εικόνα 15: Oracle ERP Business Intelligence

Singular Logic Enterprise

Συστημική Στρατηγική για Διοίκηση και Εταιρική Διακυβέρνηση:
Χρήση Συστημικών Μεθοδολογιών και των μοντέλων BMC, COBIT5 και VSM



Εικόνα 16: Singular Logic ERP Εμπορικό

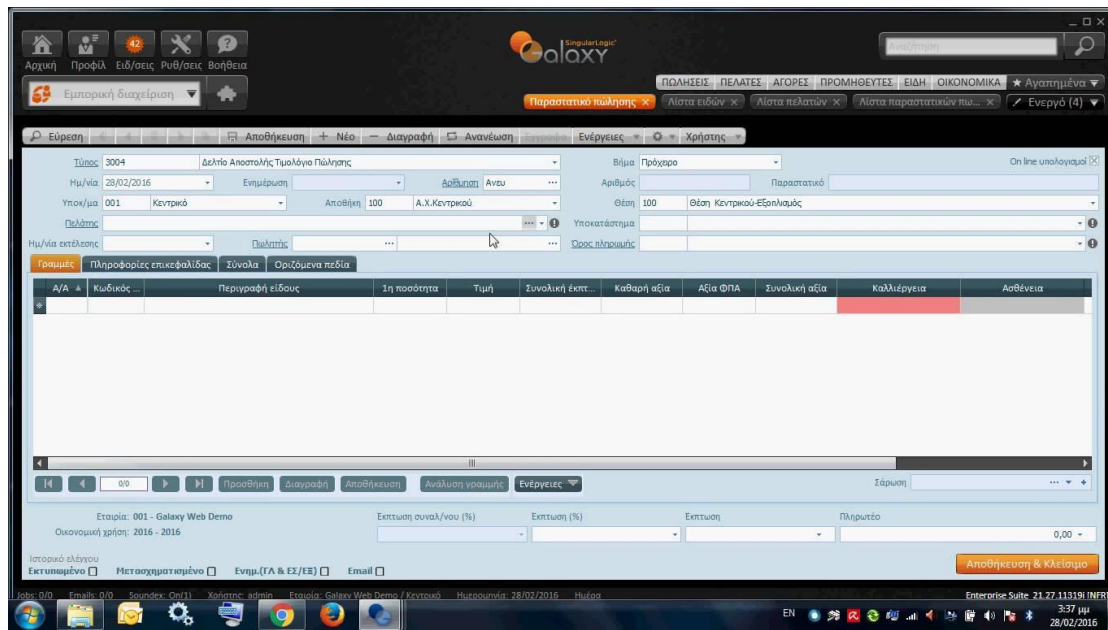


Εικόνα 17: Singular Logic ERP Εμπορικό

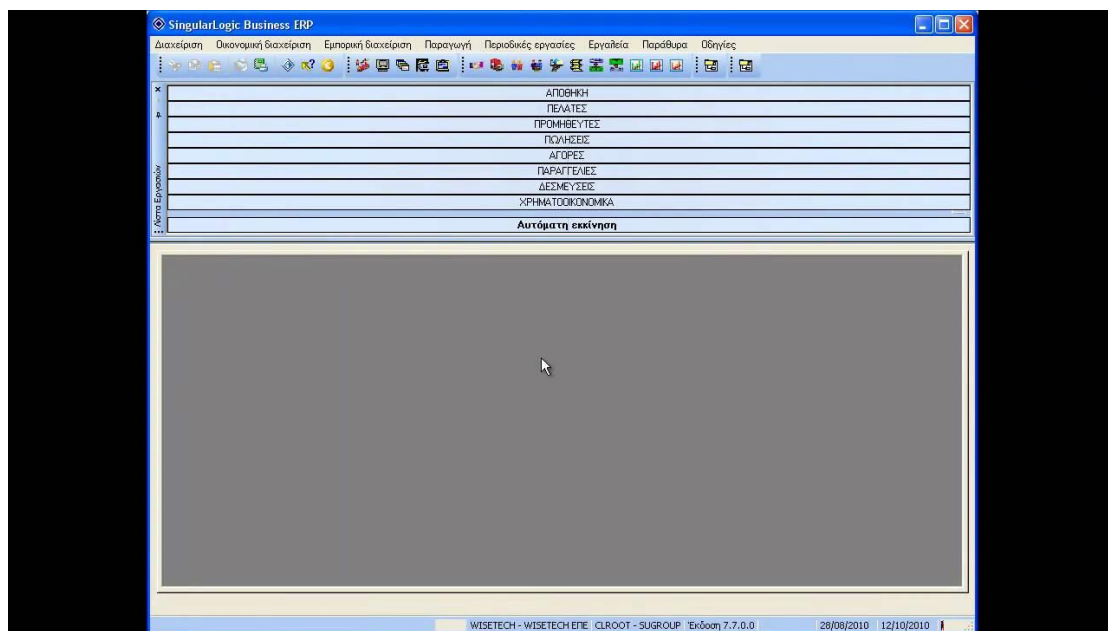
Μετασηματισμός συναλλαγών πελάτη

Τερματικό	Αριθμός συναλλαγής	Όνομα Πελάτη	Όνομα Τύπου Παραστατικού	Ημερομηνία	Καθαρή αξία	Τελική αξία
L2Hg...	2	Νίκος Αγγ...	Παρα...	19/12/2012	3,66	4,50
L2Hgkapos	1	Νίκος Αγγελάπουλος	Παραγγελία	19/12/2012	2,03	2,50

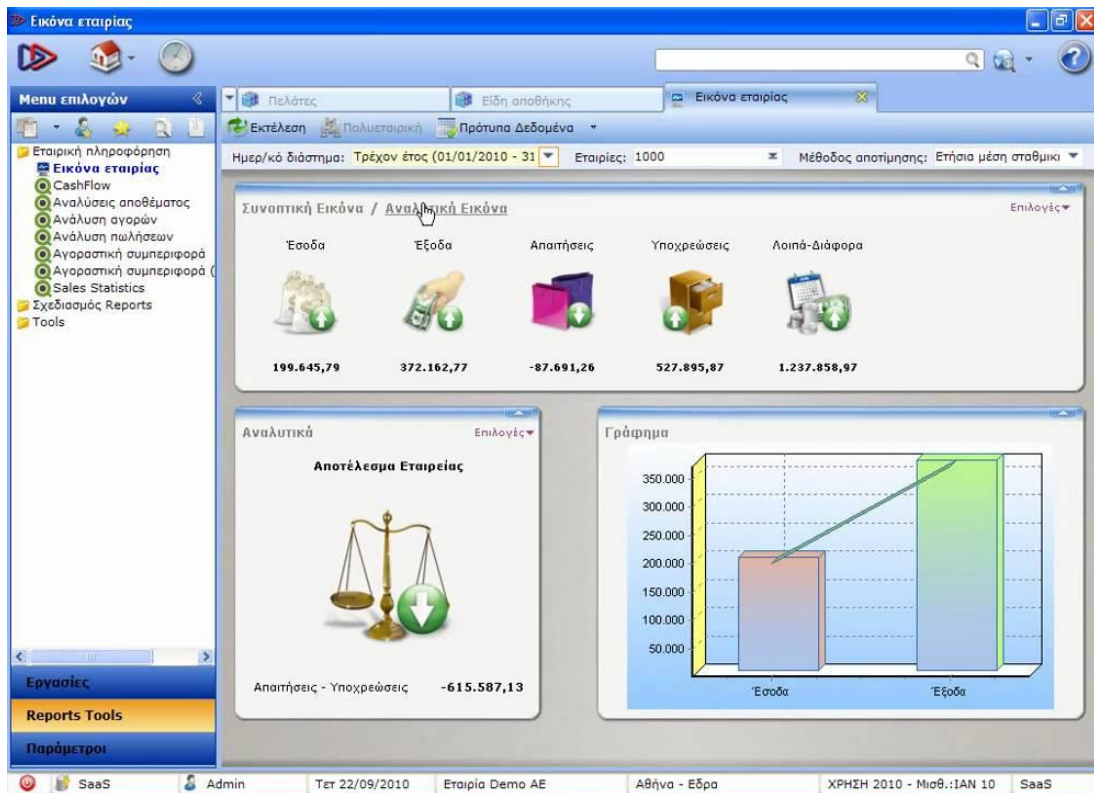
Εικόνα 18: Singular Logic ERP Τιμολόγηση



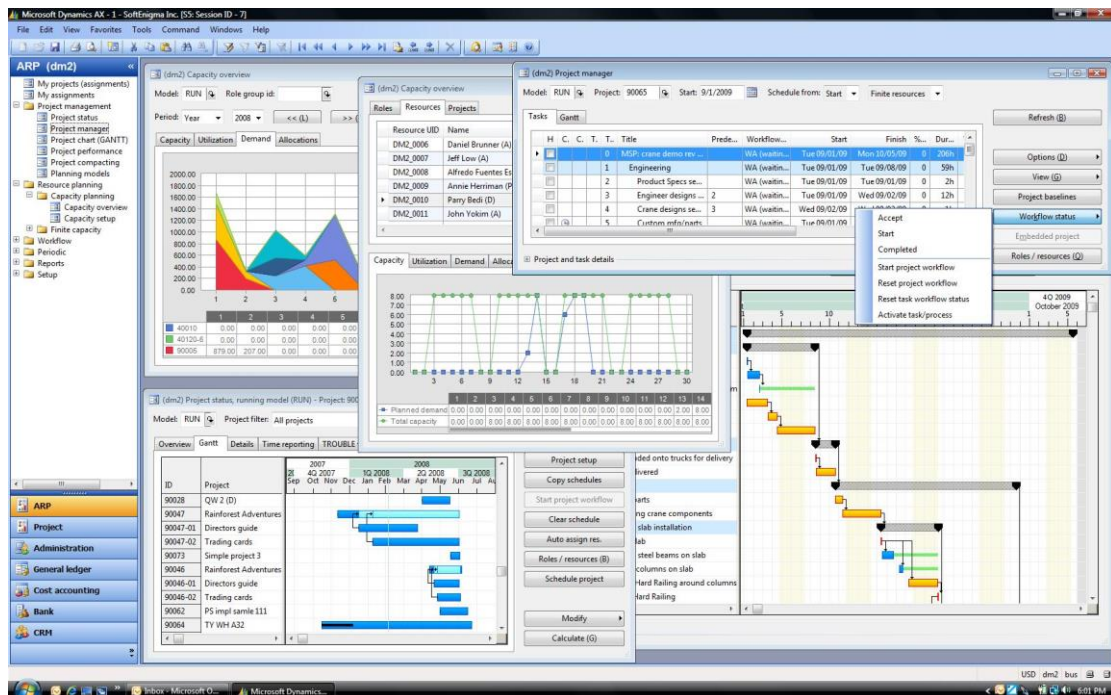
Εικόνα 19: Singular Logic ERP Τιμολόγηση



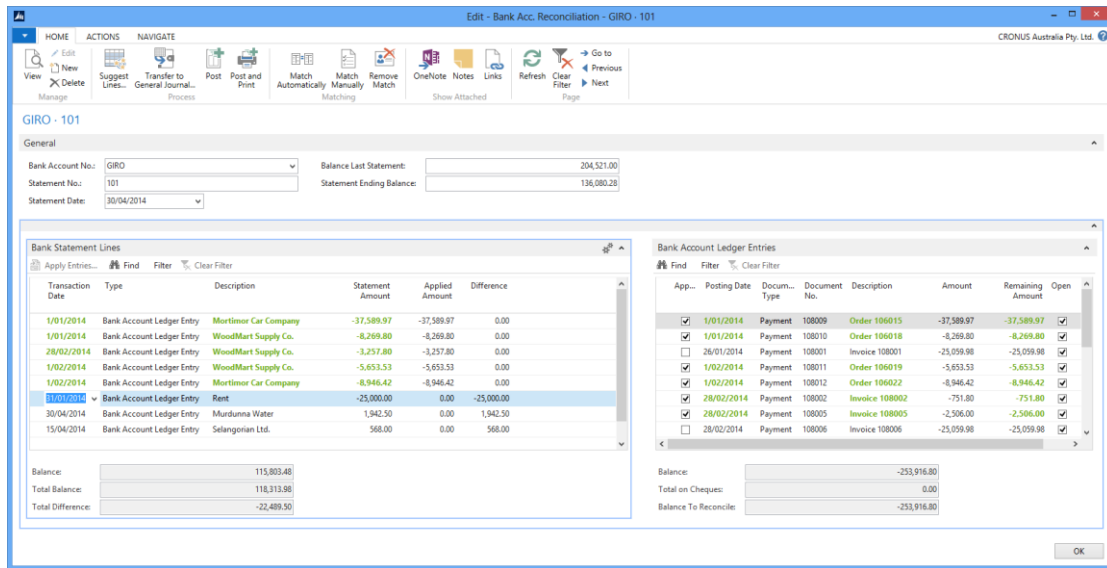
Εικόνα 20: Singular Logic ERP



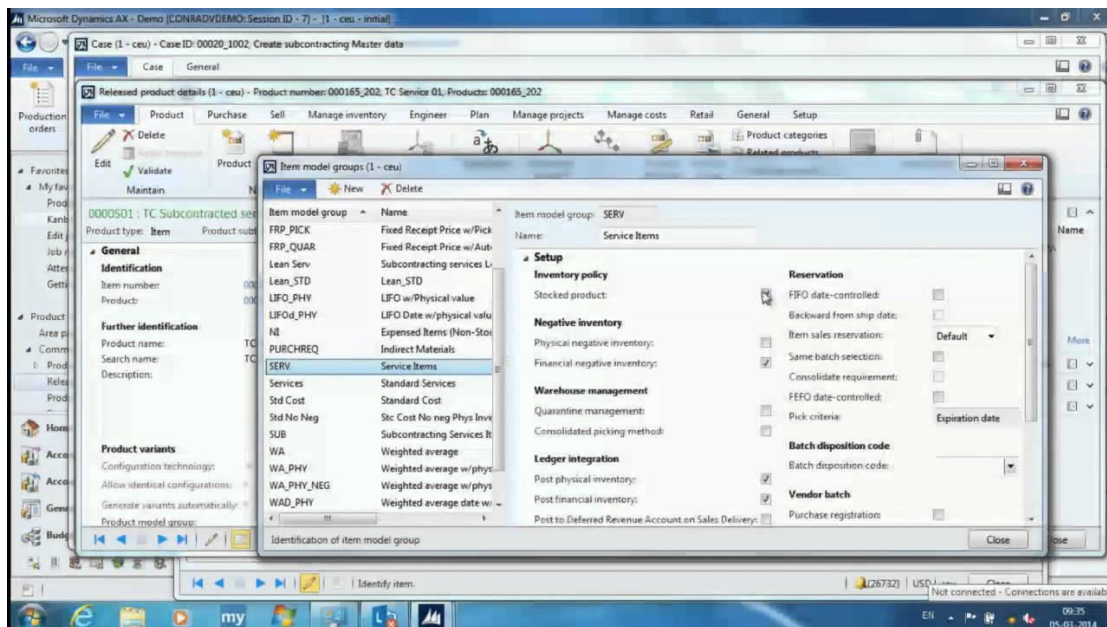
Microsoft Dynamics



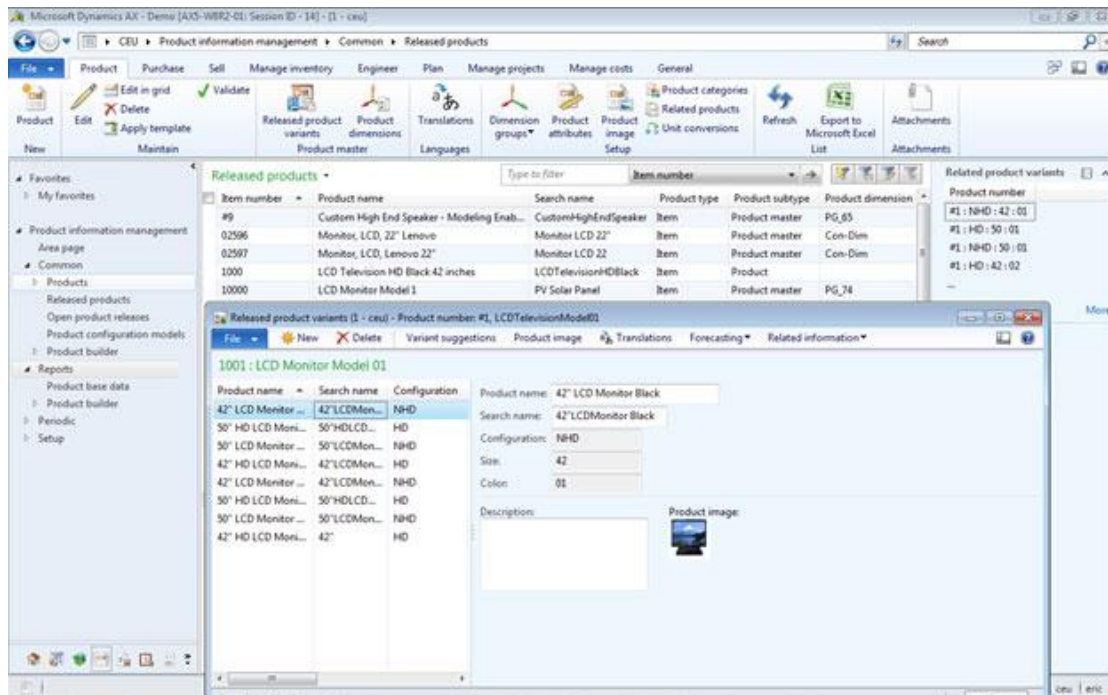
Συστημική Στρατηγική για Διοίκηση και Εταιρική Διακυβέρνηση:
Χρήση Συστημικών Μεθοδολογιών και των μοντέλων BMC, COBIT5 και VSM



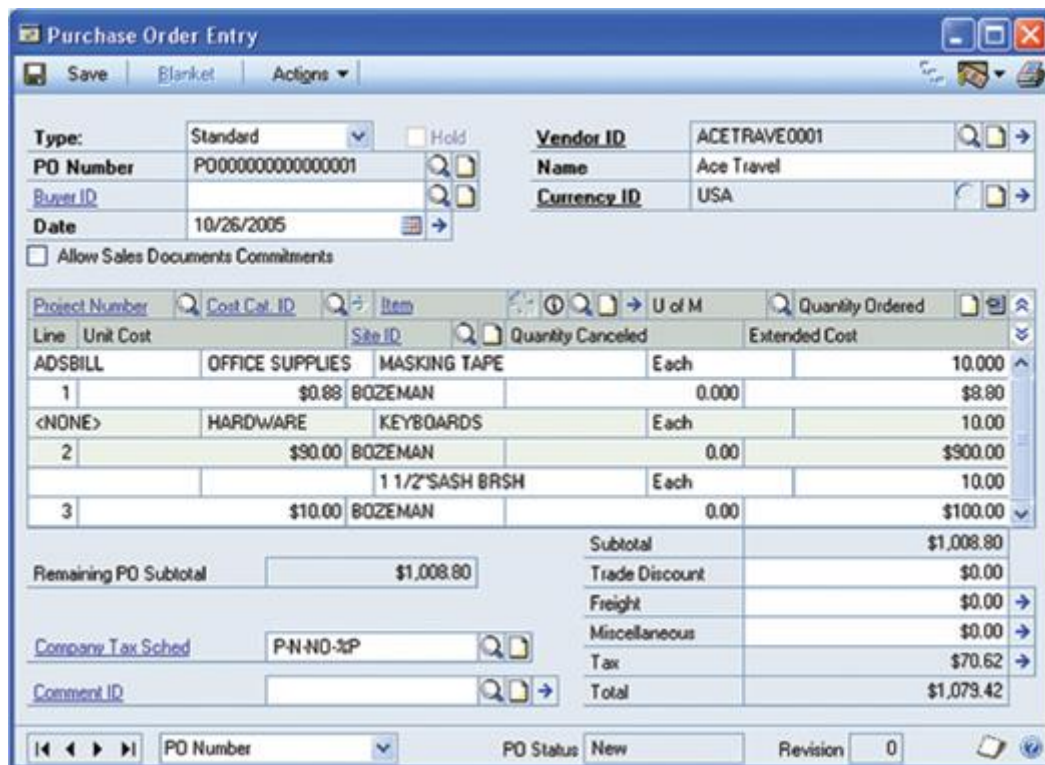
Εικόνα 23: Microsoft Dynamics ERP Συμφωνία ταμείου



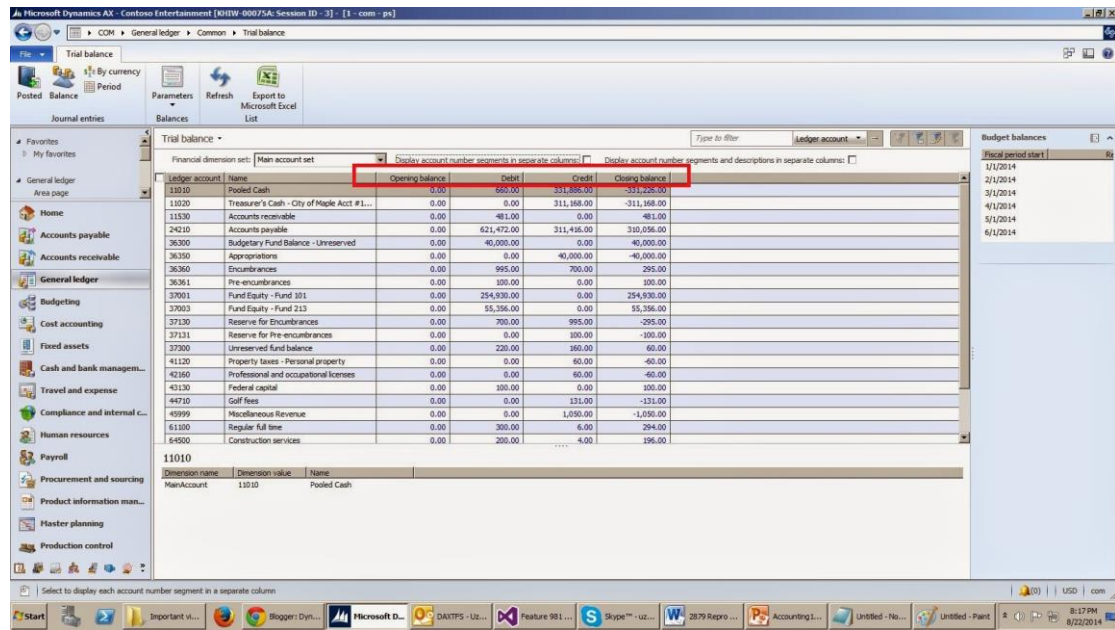
Εικόνα 24: Microsoft Dynamics ERP Διαχείριση υλικών



Εικόνα 25: Microsoft Dynamics ERP Διαχείριση προϊόντων

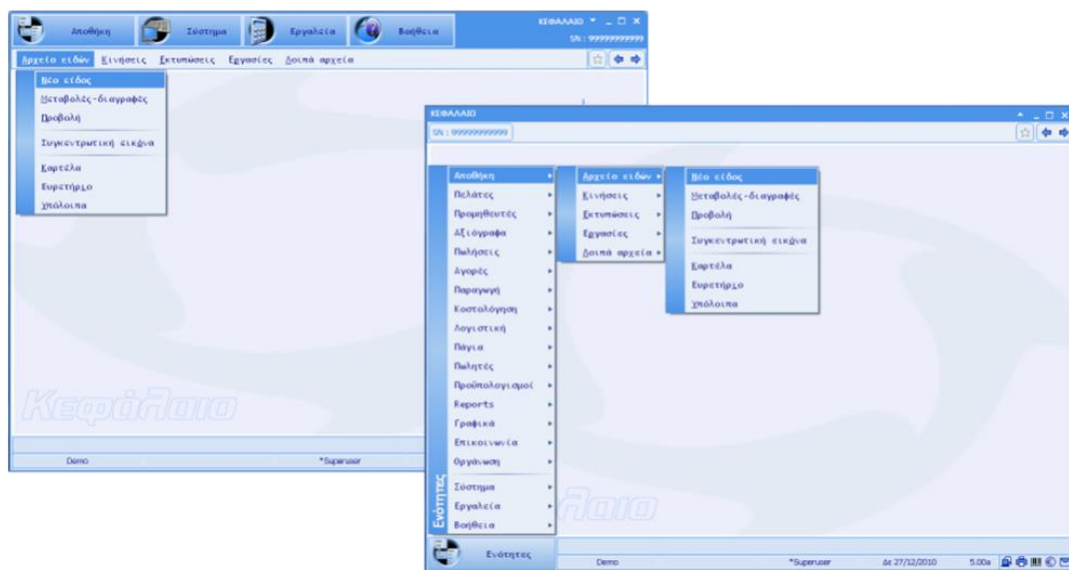


Εικόνα 26: Microsoft Dynamics ERP Εντολή αγοράς

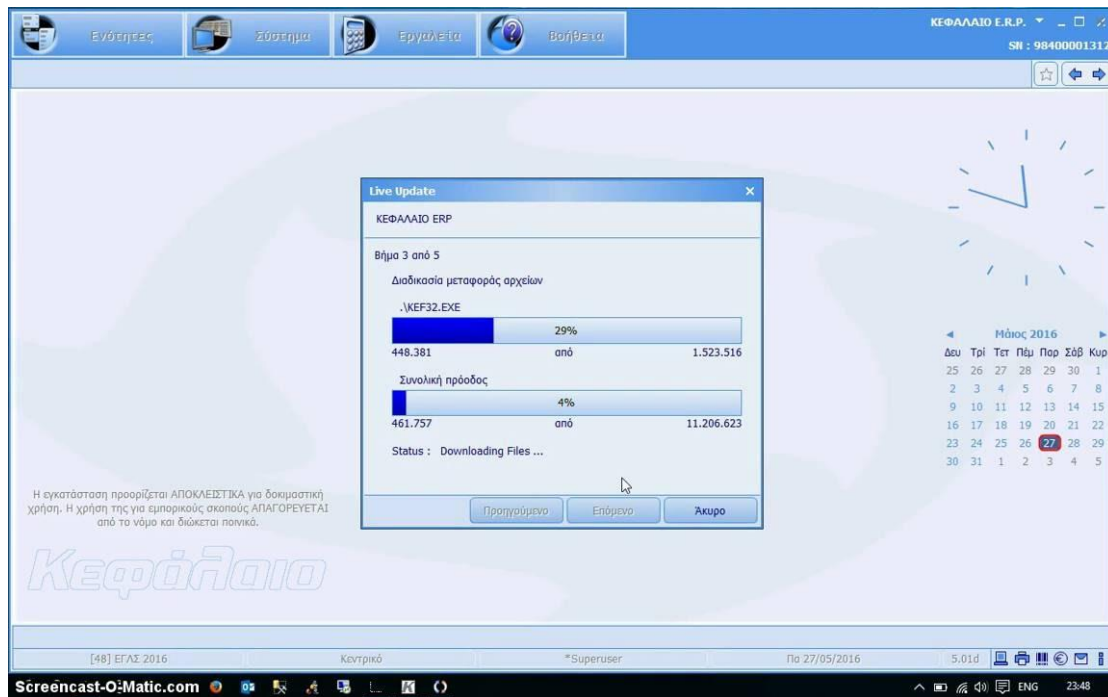


Εικόνα 27: Microsoft Dynamics ERP Γενική λογιστική

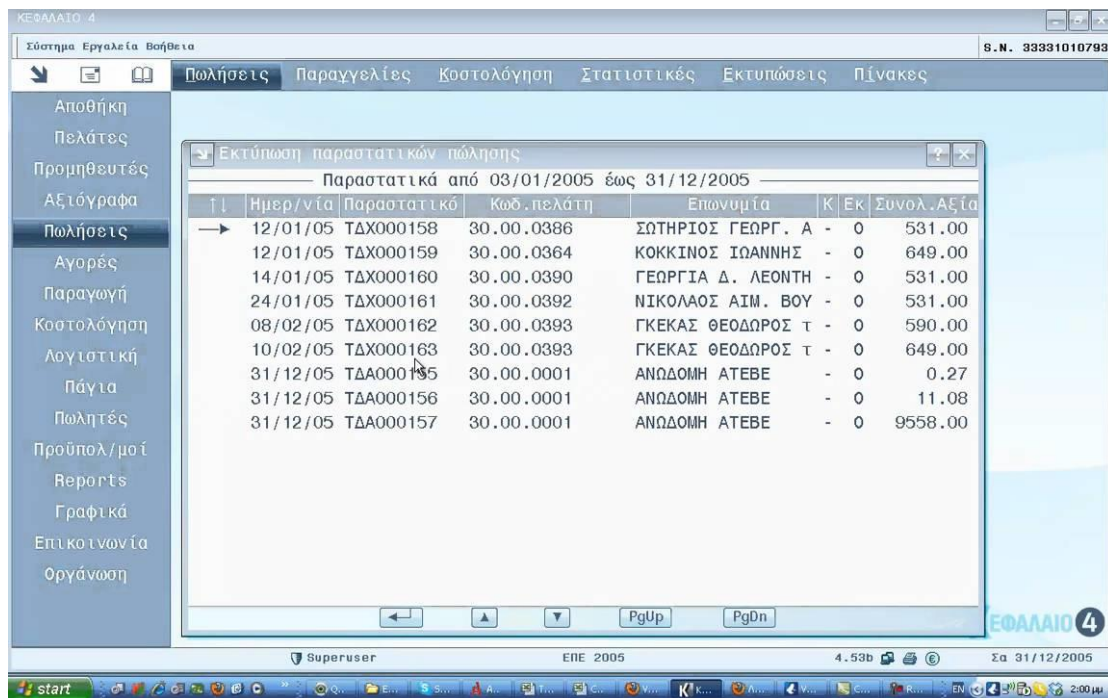
Κεφάλαιο



Εικόνα 28: Κεφάλαιο ERP



Εικόνα 29: Κεφάλαιο ERP



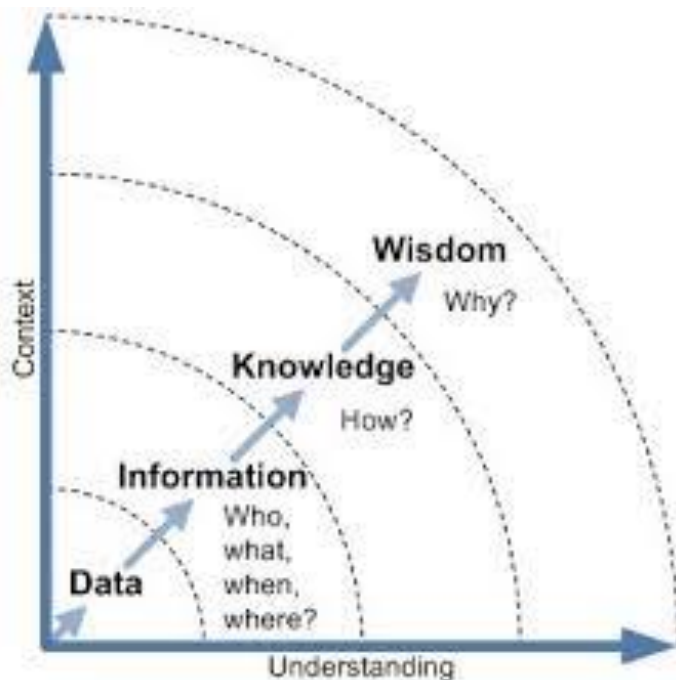
Εικόνα 30: Κεφάλαιο ERP

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ERP

ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΓΝΩΣΗ

Τα δεδομένα που καταχωρεί μια επιχείρηση στο σύστημά της δεν αρκούν από μόνα τους, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της. Αυτά τα δεδομένα θα πρέπει να μετατραπούν σε χρήσιμη πληροφορία, δηλαδή γνώση για την επιχείρηση. Αυτή τη μετατροπή έρχονται να λύσουν τα διάφορα εργαλεία «Εξόρυξης Γνώσης», τα οποία μετατρέπουν τα δεδομένα σε μαθηματικούς τύπους, για να κατασκευάσουν αξιόπιστα συστήματα στήριξης αποφάσεων, χρήσιμα και λειτουργικά για την επιχείρηση και τις ανάγκες της. Σε πρώτη φάση βρίσκεται η συλλογή των δεδομένων τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτά τα δεδομένα οργανώνονται, επεξεργάζονται και ομαδοποιούνται. Παράλληλα, ελέγχεται η ακρίβεια και η αξιοπιστία τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο τα δεδομένα μετατρέπονται σε πληροφορία. Η πληροφορία μετατρέπεται σε γνώση, εντοπίζοντας τα μοντέλα και τους κανόνες στα οποία υπακούουν. Σε αυτή τη μορφή τα δεδομένα ερμηνεύονται και χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία ή τον εμπλουτισμό των βάσεων γνώσης, αλλά γίνονται και εργαλεία για προβλέψεις, σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων. Η εικόνα 31 αντικατοπτρίζει αυτό που μόλις περιγράψαμε.



Εικόνα 31: Γνώση - Πληροφορία - Γνώση - Σοφία

Με την πάροδο του χρόνου οι επιχειρήσεις και το περιβάλλον τους αλλάζουν. Το ίδιο συμβαίνει και με τη γνώση η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη και με τα δύο. Αν η γνώση μιας επιχείρησης πάψει να μεταβάλλεται και να ανανεώνεται, τότε η επιχείρηση, όπως είναι λογικό, θα μείνει εκτός ανταγωνισμού.

Η επιχείρηση χωρίζεται σε τρία επίπεδα. Στο λειτουργικό επίπεδο (operational level), στο τακτικό επίπεδο (tactical level) και στο στρατηγικό επίπεδο (strategic level). Ποιο συγκεκριμένα:

Το *λειτουργικό επίπεδο* έχει να κάνει με αποφάσεις που αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης. Το χρονικό περιθώριο τέτοιων αποφάσεων αντιστοιχεί σε ένα χρονικό περιθώριο ωρών ή ημερών. Στο λειτουργικό επίπεδο ανήκουν όλοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης που είναι υπεύθυνοι για τις βραχυπρόθεσμες αποφάσεις.

Συστημική Στρατηγική για Διοίκηση και Εταιρική Διακυβέρνηση:

Χρήση Συστημικών Μεθοδολογιών και των μοντέλων BMC, COBIT5 και VSM

Το *τακτικό επίπεδο* αφορά την κατανομή και τον έλεγχο των πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών. Ο χρονικός ορίζοντας τέτοιων αποφάσεων κυμαίνεται από κάποιες εβδομάδες έως κάποιους μήνες. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται συνήθως από τους διοικητικούς υπαλλήλους μεσαίας κλίμακας, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των πόρων που θα επιτρέψουν την επίτευξη των στόχων που τίθενται από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Το *στρατηγικό επίπεδο* είναι το επίπεδο που αναλαμβάνει τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης. Οι αποφάσεις αυτές καθορίζουν τη βάση πάνω στην οποία θα κινηθεί η επιχείρηση και προσδιορίζουν το πλαίσιο που θα ακολουθήσουν οι λειτουργικές και τακτικές αποφάσεις. Οι αποφάσεις του στρατηγικού επιπέδου είναι συνήθως πολύπλοκες, μη δομημένες και μη επαναλαμβανόμενες. Δεν μπορούν να προσδιοριστούν όλες οι μεταβλητές του προβλήματος και οι τιμές τους μπορεί να μην ποσοτικοποιούνται. Επομένως, όπως είναι λογικό, υπεύθυνοι για αυτές τις αποφάσεις είναι τα διοικητικά στελέχη ανώτατου επιπέδου της επιχείρησης, τα οποία θα πρέπει να έχουν αυξημένες διοικητικές ικανότητες και προσωπική κρίση, αφού ο ανθρώπινος παράγοντας είναι που μετέχει περισσότερο στη λήψη τέτοιων αποφάσεων.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Ο κρίσιμος ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στις επιχειρήσεις ωθεί τους οργανισμούς στην λήψη ειδικών μέτρων για την προστασία των πληροφοριακών συστημάτων και την εξασφάλιση της λειτουργίας με ασφάλεια, ακρίβεια και αξιοπιστία. Ο συνδυασμός αυτοματοποιημένων και μη αυτοματοποιημένων διαδικασιών που προστατεύουν τα πληροφοριακά συστήματα ονομάζεται έλεγχος.

Ο έλεγχος των πληροφοριακών συστημάτων συμπεριλαμβάνουν τις μεθόδους, πολιτικές και τις διαδικασίες, ώστε να εξασφαλίσουν την ασφάλεια των πληροφοριών, την ακρίβεια και αξιοπιστία των δεδομένων και τη λειτουργική συμμόρφωση προς τους κανονισμούς και την στρατηγική που έχει ορίσει η διοίκηση της εταιρείας. Επιπλέον, συμβάλλουν στο μετριασμό των κινδύνων που συνδέονται με την χρήση τεχνολογιών από τους οργανισμούς, στην ελαχιστοποίηση των καταστροφών των σφαλμάτων, της ηλεκτρονικής εγκληματικότητας και των παραβιάσεων ασφάλειας.

Ο έλεγχος των πληροφοριακών συστημάτων προκειμένου να διαπιστωθεί εάν και κατά πόσο τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας μπορούν να εγγυηθούν την διαφύλαξη των στοιχείων του ενεργητικού, την διασφάλιση της ακεραιότητας των δεδομένων και την αποτελεσματική τους λειτουργία.

Αναλύοντας τις βασικές έννοιες του παραπάνω ορισμού έχουμε τη δυνατότητα να ξεκαθαρίσουμε περισσότερο, την έννοια του ελέγχου πληροφοριακών συστημάτων (Δημητρώδης Α., 1998):

- Διαφύλαξη στοιχείων ενεργητικού: Το ενεργητικό ενός συστήματος περιλαμβάνει υλικό (hardware), λογισμικό (software), αρχεία δεδομένων (files), τεκμηρίωση (documentation), κτιριακές εγκαταστάσεις, συμπληρωματικό εξοπλισμό, ανθρώπινο δυναμικό. Η διαφύλαξη των στοιχείων του ενεργητικού συνίσταται στη διασφάλιση ότι τα περιουσιακά στοιχεία προστατεύονται από βλάβη, καταστροφή, παράνομη χρήση και κλοπή.
- Διασφάλιση ακεραιότητας δεδομένων: Η ακεραιότητα των δεδομένων δηλώνει ότι τα δεδομένα διαθέτουν κάποιες βασικές ιδιότητες, όπως πληρότητα, σαφήνεια, καθαρότητα, ακρίβεια, συνέπεια, και η διασφάλιση αυτής έχει κόστος. Η ωφέλεια που προκύπτει από την διασφάλιση της ακεραιότητας των δεδομένων θα πρέπει όχι μόνον να αντισταθμίζει αλλά να υπερβαίνει το κόστος των ελέγχων που απαιτούνται γι' αυτήν.
- Αποτελεσματική λειτουργία πληροφοριακών συστημάτων. Ο έλεγχος για το εάν ένα πληροφοριακό σύστημα είναι αποτελεσματικό γίνεται κατά τη διάρκεια σχεδιασμού του συστήματος, με την προϋπόθεση ότι οι απαιτήσεις των χρηστών καταγράφηκαν αναλυτικά και ολοκληρωμένα κατά την φάση της ανάλυσης του συστήματος, αλλά και εφόσον το υπάρχον σύστημα λειτουργήσει για κάποιο χρονικό διάστημα και η αξιολόγηση

η οποία ακολουθεί επιτρέπει τη λήψη απόφασης για το μέλλον του συστήματος (τροποποίηση, κατάργηση, αντικατάσταση). Ένα σύστημα είναι αποτελεσματικό (effective) εφόσον εκπληρώνει τους στόχους του.

- Αποδοτική κατανάλωση πόρων: Ένα σύστημα είναι αποδοτικό ή ικανό (efficient) εφόσον επιτυγχάνει τους στόχους του χρησιμοποιώντας τις ελάχιστες δυνατές εισροές, οι οποίες στην περίπτωση ενός πληροφοριακού συστήματος αποτελούνται από χρόνους μηχανής, περιφερειακών, λογισμικού, καναλιών μεταφοράς, εργασίας και μεταφράζονται σε χρήμα.

ΣΤΟΧΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Ένα σύστημα θα πρέπει να είναι αξιόπιστο, δηλαδή θα πρέπει να λειτουργεί χωρίς να παρουσιάζει σφάλματα και παραλήψεις για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, και το οποίο χαρακτηρίζεται από τις εξής τέσσερις αρχές:

1. Διαθεσιμότητα: Το σύστημα είναι διαθέσιμο για λειτουργία και χρήση για χρονικά διαστήματα που ορίζονται στις συμβάσεις παροχής υπηρεσιών.
2. Ασφάλεια: Το σύστημα προστατεύεται από μη εξουσιοδοτημένη φυσική και λογική πρόσβαση. Λογική πρόσβαση είναι η ικανότητα ανάγνωσης και παραποίησης δεδομένων μέσω απομακρυσμένης πρόσβασης.
3. Ακεραιότητα: Το σύστημα επεξεργασίας είναι πλήρες, ακριβές και με χρονική συνέπεια.
4. Συντηρησιμότητα: Το σύστημα μπορεί να αναβαθμιστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχει συνεχή διαθεσιμότητα, ασφάλεια και ακεραιότητα.

Οι βασικοί στόχοι του ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων είναι οι εξής:

- διαπίστωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας τεχνολογιών υλικού και λογισμικού της επιχείρησης.
- βελτιστοποίηση στη χρήση του τεχνολογικού εξοπλισμού, της τεχνολογικής υποδομής, των πόρων και του λογισμικού.
- εκτίμηση του βαθμού συμμόρφωσης με τις πολιτικές, τα σχέδια και τις διαδικασίες του οργανισμού.
- αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο λαμβάνονται υπόψη και διαφυλάσσονται οι εταιρικοί πόροι πληροφοριακών συστημάτων.
- εξακρίβωση ορθότητας, πληρότητας και αξιοπιστίας των πληροφοριών.
- σύσταση εσωτερικών ελέγχων για την διατήρηση της ακεραιότητας των δεδομένων στα πληροφοριακά συστήματα.
- εξέταση της αρτιότητας και επάρκειας των διαφόρων επιχειρησιακών ελέγχων και προώθηση των ελέγχων αυτών στον οργανισμό σε λογικό κόστος.
- αποφυγή οικονομικής και διαχειριστικής απάτης και προστασία των πόρων της επιχείρησης από εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους και πιθανούς εισβολείς.
- προστασία των ατομικών ελευθεριών σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο της αρχής προστασίας δεδομένων.

FRAMEWORK COBIT 5

Η συμβολή των πληροφοριακών συστημάτων και τα πλεονεκτήματα της βέλτιστης χρήσης αυτών για την επίτευξη υψηλής αξίας προς ένα οργανισμό στην εποχή μας δεν επιδέχονται καμία αμφισβήτηση. Μερικά από τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι η σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ επιχειρηματικών διαδικασιών και συστημάτων πληροφορικής, η ανάγκη συμμόρφωσης με νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις και τα πλεονεκτήματα μιας αποτελεσματικής προσέγγισης διαχείρισης κινδύνων. Στην προσπάθειά του να υποστηρίξει τις προκλήσεις αυτές ο ISACA, σε συνεργασία με το IT Governance Institute (ITGI) έχει δημιουργήσει

το πρότυπο COBIT (Control Objectives for Information and related Technology), το οποίο βρίσκεται στην έκδοση 5.0 (δικτυακός τόπος isaca.gr).

Το COBIT αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο διακυβέρνησης πληροφοριακών συστημάτων με αρκετά υποστηρικτικά εργαλεία που βοηθούν τα στελέχη πληροφορικής να γεφυρώσουν τις αποστάσεις μεταξύ τεχνικών θεμάτων, απαιτήσεων για μηχανισμούς ελέγχου και επιχειρησιακών κινδύνων και τελικά να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη από τη χρήση του. Ουσιαστικά, αποτελεί ένα σύνολο βέλτιστων πρακτικών για θέματα πληροφορικής δίνοντας έμφαση σε θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης, βελτιστοποίησης της αξίας που παράγει η πληροφορική σε μία επιχείρηση και ευθυγράμμισης πληροφορικής και επιχειρησιακών στόχων.

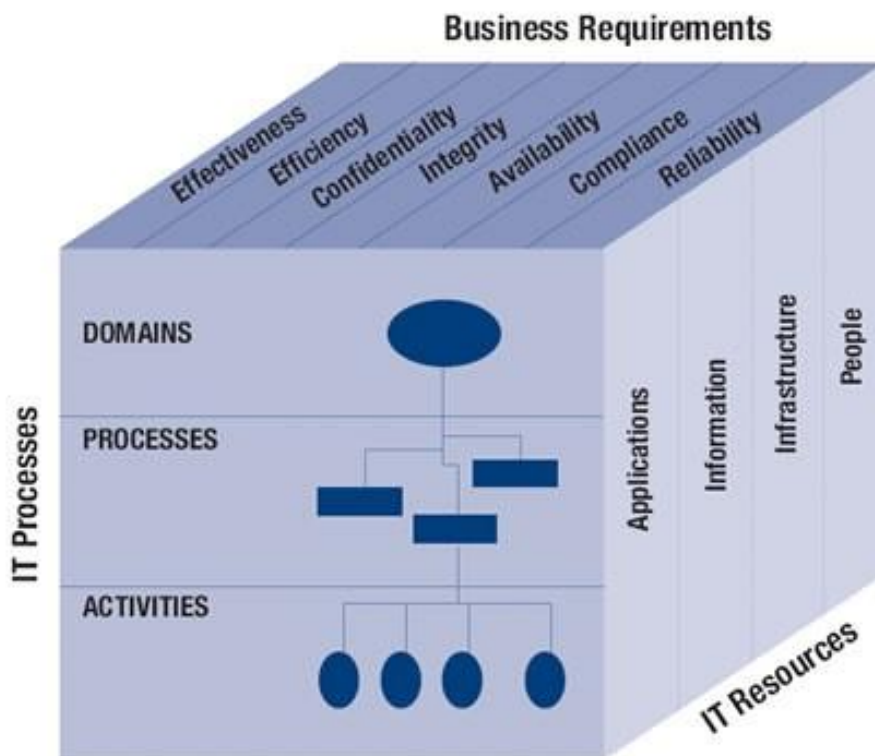
Το COBIT έχει επιχειρηματικό προσανατολισμό και μορφή της επιχείρησης αποτελείται από την σύνδεση των επιχειρηματικών στόχων με τους στόχους της ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ, παρέχοντας πληροφορίες αξιολόγησης και μοντέλα ωριμότητας για την διακρίβωση του επιπέδου επίτευξης των στόχων, σημειώνοντας τις συσχετιζόμενες επιχειρηματικές και IT ευθύνες αυτού που διαχειρίζεται την διαδικασία. Για να γίνει πλήρως κατανοητό το αντικείμενο της κατάστασης του τρόπου λειτουργίας του πλαισίου COBIT, παρέχονται δύο βασικές παράμετροι: CONTROL (έλεγχος) και IT Control Objective (IT Αντικείμενο ελέγχου). Ο Έλεγχος υιοθετήθηκε από την αναφορά COSO (*Internal Control-Integrated Framework*) ενώ το IT Αντικείμενο ελέγχου υιοθετήθηκε από την αναφορά Systems Auditability and Control Report, The Institute of Internal Auditors (IIA) Research Foundation, 1991 and 1994.

- **Έλεγχος** είναι ο σχηματισμός των διαδικασιών, των πρακτικών, των πολιτικών και των οργανωτικών δομών που έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν διασφάλιση, ως ένα αποδεκτό επίπεδο, ότι οι επιχειρηματικοί στόχοι και στρατηγική θα επιτευχθεί και ανεπιθύμητα συμβάντα θα ανιχνεύονται και διορθώνονται γρήγορα και συνοπτικά.
- **Το IT Αντικείμενο ελέγχου** είναι μια δήλωση του επιπέδου των αποδεκτών αποτελεσμάτων που θα επιτευχθούν με την εφαρμογή διαδικασιών ελέγχου που αφορούν μια συγκεκριμένη IT λειτουργία.

Υπάρχουν δύο διακριτικές κατηγορίες μοντέλων ελέγχου διαθέσιμα σήμερα: εκείνων της κατηγορίας του ελέγχου των μοντέλων επιχειρηματικών (π.χ. COSO και CoCo) και αυτών που εστιάζουν στα μοντέλα ελέγχου για το IT (π.χ., DTI). Το COBIT στοχεύει να καλύψει το χάσμα που υπάρχει μεταξύ των δύο. Εκτός του ότι είναι πιο για την διοίκηση, το COBIT λειτουργεί σε υψηλότερο επίπεδο από ότι τα τεχνολογικά πρότυπα για τη διαχείριση των συστημάτων πληροφορικής. Η IT διακυβέρνηση ορίζεται ως μια δομή που έχει τεθεί σε εφαρμογή για να ελέγχει και να διευθύνει μια επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων δίνοντας επιπρόσθετη αξία ενώ κατά την αξιολόγηση και την αντιστάθμιση των κινδύνων έναντι των οφελών από το IT και τις διαδικασίες. Η βασική υποκείμενη έννοια του πλαισίου COBIT είναι ότι η επίτευξη ελέγχου στο IT επιτυγχάνεται εστιάζοντας στις πληροφορίες που απαιτούνται για την υποστήριξη των επιχειρηματικών στόχων ή απαιτήσεων και αντιμετωπίζοντας τις πληροφορίες ως ένα αποτέλεσμα συνδυασμένης εφαρμογής των πόρων που σχετίζονται με το IT και που πρέπει να διαχειρίζονται από τις IT διαδικασίες.

Σύμφωνα με τους Gallegos, Senft, Manson και Gonzales (2004) «το συγκεκριμένο πρότυπο έχει ως στόχο την έρευνα, ανάπτυξη, δημοσίευση και προώθηση ενός επίσημου, έγκυρου, διεθνούς συνόλου γενικώς αποδεκτών προτύπων για την τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων, για καθημερινή χρήση από τους διευθυντές και τους ελεγκτές. Η χρήση του COBIT βοηθά διευθυντές, ελεγκτές και χρήστες να κατανοήσουν τα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησής τους και να αποκτήσουν τελικά μια βάση πάνω στην οποία θα στηρίζουν τις επενδύσεις και τις αποφάσεις γύρω από τα πληροφοριακά συστήματα και το κατάλληλο επίπεδο ελέγχου και ασφάλειας για την προστασία του οργανισμού.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται τα βασικά συστατικά του πλαισίου αναφοράς του COBIT (COBIT Framework) (δικτυακός τόπος isaca.org):



Εικόνα 32: COBIT Framework

Οι τρεις διαστάσεις του πλαισίου COBIT, όπως φαίνεται και από την παραπάνω εικόνα, είναι οι επιχειρηματικές απαιτήσεις, οι IT διαδικασίες και οι IT πόροι. Οι οργανισμοί πρέπει να επιβεβαιώσουν πως τα πληροφοριακά τους στοιχεία πληρούν τα επτά κριτήρια της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, εμπιστευτικότητας, ακεραιότητας, διαθεσιμότητας, συμμόρφωσης και αξιοπιστίας τα οποία συνιστούν επιχειρηματικές απαιτήσεις. Οι επιχειρηματίες προσπαθούν να διασφαλίσουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά χρησιμοποιώντας καταλλήλως τους IT πόρους, που περιλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογική υποδομή, τις πληροφορίες και τα συστήματα εφαρμογών. Η τρίτη διάσταση του κύβου είναι αυτή των IT διαδικασιών, τις οποίες το COBIT ομαδοποιεί σε τέσσερις τομείς: Σχεδιασμός και Οργάνωση (Planning and Organization), Προμήθεια και Υλοποίηση (Acquisition και Implementation), Παράδοση και Υποστήριξη (Delivery and Support), Παρακολούθηση και Αξιολόγηση (Monitoring and Evaluation). Οι τομείς αυτοί κατά κάποιο τρόπο αντικατοπτρίζουν τις κύριες δραστηριότητες του κύκλου ζωής (life cycle) ενός πληροφοριακού συστήματος.

Στόχος του COBIT είναι ο καθορισμός στόχων ελέγχου για κάθε διαδικασία που αφορά κάθε έναν από τους προαναφερθέντες τομείς. Ένα παράδειγμα είναι το εξής: Μία από τις διαδικασίες του Σχεδιασμού και Οργάνωσης, είναι ο καθορισμός στρατηγικού πλάνου. Ο στόχος ελέγχου, έτσι όπως περιγράφεται από το COBIT, για τη συγκεκριμένη διαδικασία αφορά τον τρόπο που αυτή ικανοποιεί τις επιχειρηματικές απαιτήσεις, τα χαρακτηριστικά που την καθιστούν ικανή, και τους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη (π.χ. επιχειρηματική στρατηγική) (Hunton, Bryant, Bagranoff, 2004, p.58-59).

Είναι γεγονός πως η πληροφοριακή τεχνολογία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον τομέα της αναφοράς χρηματοοικονομικών εκθέσεων, καθώς χρησιμοποιείται για την αποθήκευση, επεξεργασία και διαχείριση οικονομικών δεδομένων κι εγγράφων. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν επαρκή συστήματα ελέγχων για τις πληροφορίες και ορισμένες φορές (π.χ. στις ΗΠΑ από το SEC) υποχρεούνται να χρησιμοποιούν για το σκοπό αυτό ένα αναγνωρισμένο πλαίσιο. Το COBIT είναι το πιο διαδεδομένο από αυτά.

VIABLE SYSTEM MODEL

Η ανάπτυξη του VSM βασίστηκε σε δύο θεμελιώδεις έννοιες της κυβερνητικής: του νόμου της αναγκαίας ποικιλίας (law of requisite variety) και της ιδιότητας του επαναληπτικού συστήματος (recursive system).

Ο νόμος της αναγκαίας ποικιλίας αναπτύχθηκε από τον Ashby (1957): «Μόνο η ποικιλία μπορεί να απορροφήσει την ποικιλία». Η ποικιλία είναι το μέτρο της πολυπλοκότητας και εκφράζεται ως ο αριθμός των δυνατών καταστάσεων ενός συστήματος. Ο νόμος της αναγκαίας ποικιλίας συνεπάγεται ότι, προκειμένου το σύστημα A να μπορεί να ελέγξει το σύστημα B, θα πρέπει να έχει την ίδια ή μεγαλύτερη ποικιλία από το σύστημα B.

Σε οποιοδήποτε επίπεδο και αν εμφανιστεί ένα σύστημα, είναι αυτόνομο και διέπεται από τις ίδιες γενικές αρχές. Η αυτονομία σύμφωνα με το Beer (1985) ορίζεται ως «η ελευθερία ενός ενσωματωμένου υποσυστήματος να δρα με δική του πρωτοβουλία, αλλά μόνο εντός ενός πλαισίου δράσης που έχει οριστεί από το στόχο του συνολικού συστήματος». Βασιζόμενος σε αυτές τις παρατηρήσεις για τα έμβια συστήματα ο Beer (1979) ανέπτυξε το θεώρημα του επαναληπτικού συστήματος: «Σε μία επαναληπτική οργανωσιακή δομή, κάθε βιώσιμο σύστημα περιέχει ένα και περιέχεται σε ένα βιώσιμο σύστημα». Ακριβώς αυτή η επαναληπτικότητα είναι που απορροφά την πολυπλοκότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος και παράγει την πολυπλοκότητα του ίδιου του οργανισμού (Espejo and Gill, 2003).

Με βάση τα όσα αναπτύχθηκαν παραπάνω, αλλά και άλλες αρχές, θεωρήματα, νόμους και αξιώματα της οργανωσιακής κυβερνητικής, ο Beer (1979) κατέληξε στο ότι, προκειμένου ένας οργανισμός να είναι βιώσιμος, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα και τις αλλαγές του εξωτερικού του περιβάλλοντος, χρειάζεται 5 βασικές λειτουργίες (που αποτελούν τα 5 συστήματα του VSM, βλ. Σχήμα 1): τη Λειτουργία (Σύστημα 1, Σ1), το Συντονισμό (Σύστημα 2, Σ2), τον Έλεγχο (Σύστημα 3, Σ3), τη Νοημοσύνη (Σύστημα 4, Σ4) και την Πολιτική (Σύστημα 5, Σ5). Αυτές οι λειτουργίες συνιστούν τους δύο απαραίτητους μηχανισμούς βιωσιμότητας που είναι η Συνοχή, η οποία περιλαμβάνει την Λειτουργία, το Συντονισμό και τον Έλεγχο, και η Προσαρμογή η οποία περιλαμβάνει τη Νοημοσύνη και την Πολιτική.

Το VSM αντιμετωπίζει έναν οργανισμό μέσω τριών βασικών στοιχείων:

1. Εφαρμογή: Αποτελείται από την Λειτουργία (Σ1) (βλ. το μπλε ελλειπτικό σχήμα στο Σχήμα1). Το ανάλογό του στα βιολογικά συστήματα είναι οι μύες και τα όργανα και απαρτίζεται από όλα εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση των πρωτογενών δραστηριοτήτων του οργανισμού.
2. Μετασύστημα: Αποτελείται από τις λειτουργίες του Συντονισμού (Σ2), του Ελέγχου (Σ3), της Νοημοσύνης (Σ4) και της Πολιτικής (Σ5) (βλ. το πράσινο ρομβοειδές σχήμα στο Σχήμα 1). Το ανάλογο στα βιολογικά συστήματα είναι ο εγκέφαλος και το νευρικό σύστημα. Ο στόχος του Μετασυστήματος είναι να παρέχει στη Λειτουργία εκείνες τις υπηρεσίες που θα διατηρήσουν τα στοιχεία της ως ένα ολοκληρωμένο και αρμονικό σύνολο και είναι υπεύθυνο για την προσαρμογή του οργανισμού στο περιβάλλον.
3. Περιβάλλον: Συνίσταται από όλα τα στοιχεία του εξωτερικού κόσμου που βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση και αλληλεπίδραση με το σύστημα αναφοράς, το οποίο μπορεί να είναι ένας οργανισμός, ένα Τμήμα του οργανισμού κλπ. (βλ. το κόκκινο αμοιβοειδές σχήμα στο Σχήμα 1).

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Λειτουργία (Σ1)

Η Λειτουργία αποτελεί τον πυρήνα του επαναληπτικού μοντέλου και αποτελείται από τις Λειτουργικές μονάδες (Λ/μ) (συμβολίζονται με Α, Β και Γ στο Σχήμα 1), οι οποίες εκτελούν τις πρωτογενείς δραστηριότητες για την εκτέλεση του έργου του οργανισμού, δηλαδή την παραγωγή των προϊόντων ή /και την παροχή των υπηρεσιών του. Σύμφωνα με την έννοια της

επαναληπτικότητας κάθε Λ/μ θα πρέπει να είναι ένα βιώσιμο σύστημα. Επομένως, η Διοίκηση (το Μετασύστημα) θα πρέπει να παρέχει στις μονάδες την αναγκαία αυτονομία, έτσι ώστε να χειρίζονται με άμεσο και ευέλικτο τρόπο τις αλλαγές στο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους χωρίς τη συνεχή παρέμβαση του Μετασυστήματος του οργανισμού. Εφόσον οι Λ/μ είναι βιώσιμα συστήματα, θα αποτελούνται από τις αντίστοιχες Λειτουργίες και τα αντίστοιχα Μετασυστήματα (τοπικές διοικήσεις) (1Α, Β και 1 Γ στο Σχήμα 1).

Συντονισμός (Σ2)

Η έννοια του Συντονισμού στο VSM είναι η αμοιβαία ρύθμιση μεταξύ των υποστηρικτικών λειτουργιών (δηλαδή, του Συντονισμού) και των αυτόνομων Λ/μ, έτσι ώστε ο οργανισμός να λειτουργεί ομαλά και να σταθεροποιείται σε έκτακτες περιπτώσεις (Espejo and Gill, 2003). Συνήθως, σε τέτοιες περιπτώσεις οι μονάδες τείνουν να επιλύουν το πρόβλημα βάσει των δικών τους πληροφοριών και προς ίδιον συμφέρον, επηρεάζοντας πολλές φορές αρνητικά τη λειτουργία και την απόδοση των άλλων μονάδων, αλλά και του συνολικού οργανισμού. Δεδομένης αυτής της κατάστασης, ο σκοπός του Σ2 είναι να παρέχει τις κατάλληλες πληροφορίες και μηχανισμούς, ώστε το πρόβλημα να επιλύεται με βάση το συνολικό και όχι το τοπικό συμφέρον (Jackson, 2000). Στους τυπικούς μηχανισμούς του Συντονισμού συμπεριλαμβάνονται (Hoverstadt and Bowling, 2002): οι κοινές προδιαγραφές, τα πρωτόκολλα, τα χρονοδιαγράμματα και τα προγράμματα λειτουργίας. Τα πληροφοριακά συστήματα (IT systems) μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση της απευθείας ανθρώπινης παρέμβασης, (Espejo and Gill, 2003).

Έλεγχος (Σ3)

Το Σ3 αποτελεί την «προς τα μέσα και στο παρόν» λειτουργία του Μετασυστήματος (Beer, 1985). Κύριος σκοπός του Σ3 είναι η επίτευξη συνεργίας μεταξύ των Λ/μ. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της βελτιστοποίησης της κατανομής των πόρων μεταξύ των Λ/μ, της παρακολούθησης της επίδοσής τους (μέσω σαφώς ορισμένων Δεικτών Επίδοσης (ΔΕ), οι οποίοι πρέπει να αναφέρονται, πέρα από τις οικονομικές και σε άλλες παραμέτρους επίδοσης του Σ1, όπως παραγωγικότητα, ηθικό εργαζομένων, ατυχήματα, αβαρίες, ενώ η καταγραφή τους πρέπει να γίνεται σε «σχεδόν πραγματικό χρόνο» (Walker, 2001) και της παρέμβασης στον τρόπο εργασίας των Λ/μ σε περιπτώσεις απειλών για την βιωσιμότητα του ευρύτερου συστήματος (μέσω θεσπισμένων Κανόνων Παρέμβασης). Οι διοικητικές / διαχειριστικές αυτές διαδικασίες, οι οποίες αποτελούν την ευθύνη του Σ3 ενοποιούν τις Λ/μ σε ένα σύνολο, συνδέοντας έτσι τα υποσυστήματα με το ευρύτερο σύστημα (π.χ. τον οργανισμό) στον οποίο ανήκουν. Οι διαδικασίες αυτές πρέπει να είναι συμμετοχικές και επικοινωνιακές (Hoverstadt and Bowling, 2002), δηλαδή θα πρέπει να γίνονται επί τη βάση της διαπραγμάτευσης μεταξύ των Λ/μ και του Σ3. Η αυθαίρετη στοχοθέτηση επίδοσης ή κατανομή των πόρων είναι δυνατόν να οδηγήσει σε μη ρεαλιστικές απαιτήσεις και προσδοκίες από το Σ1.

Οι αναφορές επίδοσης μεταδίδονται από το Σ1 στο Σ3 μέσω των κάθετων πληροφοριακών καναλιών και των καναλιών μεταβίβασης σημάτων *algedonics* (βλ. Σχήμα 1). Η λέξη *algedonics* προέρχεται από την σύνθεση των ελληνικών λέξεων άλγος και ήδος και ο Beer (1985) τα ορίζει ως «διεγέρτες συναγερμού». Πρόκειται για σήματα τα οποία ενεργοποιούνται μόνο όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα στην εργασία των Λ/μ (π.χ. οι τιμές των ΔΕ είναι εκτός ενός προκαθορισμένου εύρους τιμών), σε αντίθεση με τις συνήθεις στατιστικές αναφορές που φτάνουν στους προϊσταμένους και οι οποίες ως επί το πλείστον δεν αποκαλύπτουν κάτι πέραν του ότι όλα προχωρούν ομαλά. Η αυτονομία των Λ/μ έχει κάποια όρια, τα οποία καθορίζονται από τη διατήρηση της βιωσιμότητας του συνολικού συστήματος. Η κατάργηση της αυτονομίας των Λ/μ βασίζεται σε Κανόνες Παρέμβασης (Walker, 2001), οι οποίοι με την σειρά τους βασίζονται στους ΔΕ. Ο σχεδιασμός σε ανώτερο επίπεδο (στρατηγικός σχεδιασμός) πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις δυνατότητες και τους περιορισμούς από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Οι σχετικές πληροφορίες μεταβιβάζονται από το Σ3 στο Σ4 υπό την μορφή *algedonics* (διακεκομμένη γραμμή μεταξύ Σ3 και Σ4 στο Σχήμα 3) (Jackson, 2000).

Συστηματική Στρατηγική για Διοίκηση και Εταιρική Διακυβέρνηση:

Χρήση Συστημικών Μεθοδολογιών και των μοντέλων BMC, COBIT5 και VSM

Ένα άλλο σύστημα το οποίο συνδέεται άμεσα με το Σ3 είναι το Σ3*: το κανάλι παρακολούθησης και επιθεώρησης. Ο στόχος του είναι διπλός: (1) Υποστηρίζει την πληρέστερη τεκμηρίωση της άποψης των managers για το τι συμβαίνει στις Λ/μ, και (2) Παρέχει στις Λ/μ την πεποίθηση ότι η ανώτερη διοίκησή αντιλαμβάνεται τα πραγματικά ζητήματα που αυτές αντιμετωπίζουν. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση του Σ3* διέπεται από ορισμένους κανόνες: (α) Πρέπει να είναι σποραδικό παρά τακτικό (Beer 1985, Hoverstadt and Bowling 2002, Espejo and Gill 2003,) (β) πρέπει να είναι γνωστός σε όλους τους ενδιαφερομένους, έτσι ώστε να μην γίνεται αντιληπτός ως ένας μυστικός μηχανισμός παρακολούθησης από την Διοίκηση (γ) θα πρέπει να φτάνει σε βάθος (δ) πρέπει να συνδέει μόνο δύο διαδοχικά επίπεδα επανάληψης (Espejo and Gill 2003) και (ε) να παρακάμπτει τις τοπικές διοικήσεις των Λ/μ.

Νοημοσύνη (Σ4)

Το Σ4 αποτελεί την «προς τα έξω και προς το μέλλον» (Beer, 1985) λειτουργία του Μετασυστήματος. Το Σ4 είναι το αμφίδρομο κανάλι επικοινωνίας και πληροφοριών μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού του περιβάλλοντος (απειλές, περιορισμοί, ευκαιρίες και ζήτηση), και έχει ως κύριο ρόλο την συλλογή και την επεξεργασία των πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον. Αν αυτές απαιτούν άμεση εφαρμογή τις μεταφέρει στο Σ3 (επιχειρησιακός προγραμματισμός), ενώ αν αναφέρονται σε μακροπρόθεσμες επιπτώσεις τις μεταφέρει στο Σ5, το οποίο λαμβάνει τις τελικές στρατηγικές αποφάσεις (Jackson, 2000). Επίσης, το Σ4 μεταφέρει τις οδηγίες από το Σ5 στα συστήματα που βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα (συγκεκριμένα, στο Σ3 και μέσω αυτού στο Σ1), και τις πληροφορίες από τα Σ1 και Σ3 προς το Σ5, οι οποίες απαιτούνται για τη λήψη των τελικών στρατηγικών αποφάσεων. Επειδή υπάρχει ο συνεχής κίνδυνος υπερφόρτωσης του Σ5 με μη σημαντικές πληροφορίες, το Σ4 πρέπει να φιλτράρει τις πληροφορίες που προωθεί προς τα πάνω. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συλλογής πληροφοριών (υπό την μορφή των *algedonics*, βλ. Σχήμα 1) από το Σ3, τις οποίες μετατρέπει σε μορφή χρήσιμη για το Σ5, λειτουργώντας ως “*algedonode*” (διακεκομμένη γραμμή μεταξύ Σ4 και Σ5 στο Σχήμα 1) (Jackson, 2000). Έτσι, με βάση τις πληροφορίες που συλλέγει από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, το Σ4 αποτελεί το πεδίο εντός του οποίου διενεργείται ο στρατηγικός σχεδιασμός (Jackson 2000, Hayward 2004). Συνήθεις δραστηριότητες του Σ4 είναι: ο μελλοντικός σχεδιασμός, οι προβλέψεις, η έρευνα αγοράς, η επιχειρησιακή έρευνα, η έρευνα και ανάπτυξη, οι δημόσιες σχέσεις, κτλ.

Πολιτική (Σ5)

Το Σ5 είναι υπεύθυνο για τη διαμόρφωση της πολιτικής του εκάστοτε οργανισμού. Ο κύριος ρόλος του είναι να παρέχει σαφείς κατευθύνσεις, αξίες και στόχους για τον οργανισμό. Επίσης, είναι υπεύθυνο για τη λήψη των τελικών στρατηγικών αποφάσεων. Ο επιτυχημένος στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί τη συνεχή επικοινωνία μεταξύ των στοιχείων του Σ3, των στοιχείων του Σ4 και μεταξύ του Σ3 και του Σ4 (Hoverstadt and Bowling, 2002). Έτσι εξασφαλίζεται η θεώρηση όλων των εσωτερικών και εξωτερικών δυνατοτήτων και περιορισμών του οργανισμού. Αυτή η επικοινωνία πρέπει να επιβλέπεται από την Πολιτική (η συνεχής επικοινωνία μεταξύ των Σ3 και Σ4 παρουσιάζεται με τις δύο κόκκινες γραμμές, ενώ η επίβλεψη αυτής της επικοινωνίας από το Σ5 – και όχι η επίβλεψη των συστημάτων – παρουσιάζεται με τις δύο πράσινες γραμμές στο Σχήμα 1). Η αδυναμία επαρκούς δόμησης αυτών των καναλιών επικοινωνίας οδηγεί σε ένα από τα αρχέτυπα προβλήματα της στρατηγικής, όπως (Hoverstadt and Bowling, 2002): (1) Έμφαση στον Έλεγχο οδηγεί σε στασιμότητα (*stasis*), (2) Έμφαση στη Νοημοσύνη οδηγεί σε μη επιτεύξιμα και μη ρεαλιστικά σχέδια και (3) Έμφαση σε ένα στοιχείο των Σ3 και Σ4 (συχνά το οικονομικό) συνεπάγεται τη λήψη αποφάσεων που αγνοούν σημαντικά ζητήματα, και προσφέρουν λύσεις που δεν είναι βέλτιστες ως προς τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Το σημείο αυτό αποτελεί το «σημείο επαφής» μεταξύ των δύο εννοιών της βιωσιμότητας (*viability – sustainability*) για τον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ DCSYM

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΟΡΟΛΟΓΙΑ

Ο κύριος σκοπός αυτού του υποκεφαλαίου είναι να αναγνωρίσουμε πλήρως το πρόβλημα, αναλύοντας λεπτομερώς τις δομές, τις διαδικασίες, το ρόλο των ατόμων, τη ροή της πληροφορίας και τελικά να ελέγξουμε τις επικοινωνίες. Η δική μας μεθοδολογία διαχείρισης πρέπει να δουλεύει με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτει όλους τους παραπάνω σκοπούς και χρησιμοποιώντας μία νέα τεχνολογία, την οποία θα παρέχουμε, να αποδεικνύονται και να επεξηγούνται όλες οι δραστηριότητες του σχολείου σ' ένα χαρτί ή σε γραφικά ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Προτείνουμε ότι ο εμπειρογνώμων πρέπει να φτιάξει το δικό του μοντέλο με τρόπο που τα άτομα, σύμφωνα με το ρόλο τους, να το αντιλαμβάνονται. Τότε είμαστε προετοιμασμένοι, να μιλήσουμε με τους ανθρώπους εκείνους που αναλαμβάνουν να διαφωτίσουν τα πραγματικά προβλήματα του σχολείου και τελικά κατασκευάζουμε ένα καλύτερο μοντέλο συμφωνημένο με το προσωπικό του σχολείου.

Για να φτάσουμε σ' όλες αυτές τις λεπτομέρειες έπρεπε να μελετήσουμε λεπτομερώς τις δραστηριότητες των τμημάτων του σχολείου. Το επόμενο βήμα είναι να λάβουμε πραγματικά δεδομένα και να έρθουμε πιο κοντά στις υπηρεσίες του σχολείου που παρέχονται εκεί. Καθώς αποτελεί τον εργασιακό μου χώρο η Σχολική μονάδα ήταν σχετικά εύκολο να πληροφορηθώ λεπτομέρειες για την διοικητική λειτουργία του σχολείου, ενώ, άφησα τον Διευθυντή να μου μιλήσει για τη δομή της σχολικής μονάδας, τις πηγές του μεγαλύτερου όγκου δουλειάς καθώς και τους τρόπους και τα είδη επικοινωνίας μεταξύ δύο τουλάχιστον ατόμων. Συζητήσαμε τις πιθανές καλύψεις μεταξύ εργασιών και τμημάτων, και επίσης εξετάσαμε συναρμόδια τμήματα που σχετίζονταν με τις διαδικασίες. Παρατηρήσαμε τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνταν διαφορετικές εργασίες σύμφωνα με το Πρόγραμμα Δραστηριοτήτων του σχολείου, με τον έλεγχο εργασιών και τις λειτουργίες πληροφοριών. Στο τέλος συγκεντρώθηκαν όλα τα απαραίτητα στοιχεία με βάση τα οποία θα γίνουν στη συνέχεια προτάσεις για βελτίωση.

Η προσπάθειά μας, αφορά το πώς να σχεδιάσουμε και να δομήσουμε την εικόνα των υπηρεσιών σύμφωνα με την ορολογία μας και τη βάση γνώσης που έχουμε δημιουργήσει.

Η ορολογία είναι βασισμένη σε ορισμούς δίνοντας επίσης τα σχήματά τους, μορφές κωδικοποίησης και σχέσεις σε επίπεδο επικοινωνίας τα οποία είναι απαραίτητα για το πρόβλημα δομής μας. [01], [02], [03], [04], [05]. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

Υποσύστημα :

Ένα άτομο ή ένα υποσύστημα το οποίο μπορεί να ληφθεί σαν ένα μοναδικό συστατικό του συστήματος (βλέπε Σχήμα). Χρησιμοποιούμε τα σύμβολα του κύκλου για τα άτομα και του ορθογωνίου για τα συστήματα και τα υποσυστήματα .



Άτομο

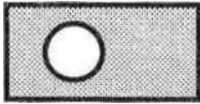


Υποσύστημα

Σχήμα: Ένα Υποσύστημα

Μέρος του όλου :

Ένα ή περισσότερα στοιχεία μπορεί να συνθέτουν ένα υποσύστημα ενός συστήματος (βλέπε Σχήμα).



Σχήμα: Μέρος του όλου

Ολότητα :

Γενικά είναι αναπόσπαστη οντότητα, έστω Ω η οποία είναι συνδεδεμένη με την ένωση των ατόμων και υποσυστημάτων του προβλήματος.

Επικοινωνία :

Είναι η ροή πληροφορίας μεταξύ δύο τουλάχιστον υποσυστημάτων (positionings) μέσα στο Ω .

Διακρίναμε τις επικοινωνίες σύμφωνα με τον τύπο ή το είδος τους. Τύποι που τα σχέδια έχουν τόξα είναι μονο-κατευθυνόμενοι: οι ακμές δηλώνουν δικατευθύνσιμη επικοινωνία. Το σχέδιο κάθε τύπου ολοκληρώνεται με την τιμή του η η οποία είναι μία από τα γράμματα όπως αυτά έχουν οριστεί από τον Bowen [PANA]:

P : Δυνητική πάλη (αρνητική επικοινωνία σε μία κατάσταση πάλης).

C : Επικοινωνία (καλή επικοινωνία).

U : Πράξη σκοπού (καλή απαραίτητη επικοινωνία).

G : Γενική αλληλεπίδραση ή επιρροή (αλληλεπίδραση, χωρίς ιδιαίτερη πίεση στην επικοινωνία).

D : Επικοινωνία με απόκλιση (ημιτελής επικοινωνία με μοιραία απόκλιση πληροφορίας).

Δ : Επικοινωνία με σκόπιμη απόκλιση (ημιτελής απαραίτητη επικοινωνία με μοιραία απόκλιση πληροφορίας).

Με την χρήση του εργαλείου DCSYM CASE TOOL αποτυπώνουμε τον καμβά

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η δημιουργία μίας επιχείρησης ξεκινάει από την αναγνώριση μιας ανάγκης ή ακόμη και από την δημιουργία μιας ανάγκης προς το κοινωνικό σύνολο. Στη συνέχεια πρέπει να αποτυπώσουμε την ιδέα με βάση όλα τα προαναφερθέντα ώστε να υπάρχει ένα πλάνο για το πώς θα σχεδιαστεί και υλοποιηθεί αφενός, αφετέρου πώς θα εξελιχθεί ώστε να μην υπάρχει ο κίνδυνος αποτυχίας της προσπάθειας ή να εγκαταλειφθεί από την αρχή. Η διατύπωση γίνεται με την περιγραφή της ανάγκης προσθέτοντας παράλληλα το όραμα και το σκοπό της επιχείρησης ώστε να δοθεί ολοκληρωμένη και σαφή εικόνα προς όλους από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Έχοντας διαθέσιμα αυτά χαράζουμε την στρατηγική την οποία θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Δεν είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν όλα τα εργαλεία και οι μεθοδολογίες που περιγράψαμε στο κεφάλαιο 2 της στρατηγικής. Η διατύπωση της στρατηγικής της επιχείρησης θα πρέπει να αποτελεί το πρότυπο για κάθε ενέργεια ή διαδικασία χωρίς καμία παρέκκλιση από αυτή.

Η διατύπωση όμως γίνεται με ορισμένους όρους και συνθήκες που είναι πολύ πιθανό να μεταβληθούν. Για να μπορέσουμε να έχουμε μία πετυχημένη εικόνα μιας επιτυχημένης ή όχι στρατηγικής, θα πρέπει να ορίσουμε στόχους SMART όπως αναφέραμε και ένα σύστημα παρακολούθησης. Όπως είναι φυσικό οι μεταβολές στο περιβάλλον είτε αυτό αποτελεί το νομοθετικό πλαίσιο, είτε τον ανταγωνισμό, είτε την αγορά, είτε άλλο παράγοντα, επηρεάζουν τους στόχους και πολλές φορές χρειάζεται να γίνει επανεξέταση ή και αναπροσαρμογή στη στρατηγική χωρίς ποτέ όμως να υπάρχει απόκλιση από το όραμα και το σκοπό.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Την ανάγκη ύπαρξης του επιχειρηματικού σχεδίου δεν χρειάζεται να την αναλύσουμε εκ νέου. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τον χάρτη και οδηγό για την πορεία της εταιρείας, ανταποκρινόμενο πλήρως στην στρατηγική κάνοντας τις απαραίτητες μεταβολές, όταν αυτό απαιτείται, ώστε να αναπροσαρμοστεί στις εκάστοτε συνθήκες.

Για την διευκόλυνση της δημιουργίας και την ταχύτερη ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) έχουν αναπτυχθεί λογισμικά. Ασφαλώς οι απαιτήσεις από επιχείρηση σε επιχείρηση και από τομέα σε τομέα ποικίλουν, συνεπώς είναι απαραίτητο για μία εφαρμογή να καλύψει όλους τους τομείς που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Φυσικά, η εξειδίκευση σε ένα τομέα αποτελεί μία λύση αλλά δεν θα ήταν προσοδοφόρα. Η εξέλιξη όμως της Πληροφορικής και γενικότερα της τεχνολογίας έχει δώσει την δυνατότητα να μην απαιτείται η εξειδίκευση και τελικά μία εφαρμογή να καλύπτει σχεδόν όλους τους τομείς στην αγορά. Επίσης, θα πρέπει να επιτρέπει την προσαρμογή των πλάνων όποτε αυτό είναι απαραίτητο. Αυτού του είδους οι εφαρμογές επιτρέπουν στον χρήστη να κάνει ανά πάσα στιγμή, την κατάλληλη προσαρμογή του πλάνου στην επιχείρηση. Σύμφωνα με έρευνες από το www.pcmag.com και το www.business.com οι επικρατέστερες εφαρμογές για την δημιουργία του ΕΣ είναι:

- Business Plan Pro
- Live plan
- iPlanner.NET
- StratPad
- BizPlanBuilder
- GoSmallBiz
- Enloop

Στην Βιβλιογραφία παρατίθενται οι ιστοσελίδες των συγκεκριμένων λογισμικών. Τα στοιχεία που τίθενται υπό διερεύνηση για την κατάλληλη επιλογή λογισμικού και την δημιουργία του ΕΣ είναι:

Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Τα επιχειρηματικά σχέδια διαθέτουν πολλά στοιχεία, μερικά δεν είναι απαραίτητα ειδικά σε κάποιον που δεν έχει εμπειρία. Ιδανικά, η επιλογή του κατάλληλου λογισμικού εξαρτάται από αυτά τα στοιχεία, όπως για παράδειγμα το είδος και η κατηγορία της επιχείρησης. Τα λογισμικά αυτά μπορούν να μας εξασφαλίσουν παραμέτρους που ενδεχομένως δεν είχαμε συμπεριλάβει αρχικά.

Προϋπολογισμοί

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δείχνει πώς η επιχείρηση θα γίνει κερδοφόρα. Ακόμη και το απλούστερο σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει οικονομικές εκθέσεις, όπως διαγράμματα κερδών και ζημιών, ισολογισμούς και μηνιαίες και ετήσιες προβλέψεις.

Περιεχόμενο και ανάλυση

Ορισμένες λύσεις λογισμικού για το επιχειρηματικό σχέδιο (όπως το LivePlan) μας βοηθούν να συγκρίνουμε τα στοιχεία μας με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, συμπεριλαμβανομένων των περιοχών και το μέγεθος της εταιρείας.

Χρήσιμες συμβουλές

Ακόμη και αν η λύση λογισμικού για το επιχειρηματικό σχέδιό μας δίνει τη δυνατότητα να συνδέσουμε δεδομένα από άλλες πηγές, τελικά, αυτό που χρειάζεστε είναι μια καλή ιδέα και να συμπεριληφθούν οι πληροφορίες που οι επενδυτές θέλουν να γνωρίζουν.

Βάθος έκθεσης και παρουσίαση

Το αποτέλεσμα αυτής της εργασίας είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο, ένα έγγραφο που απευθύνεται σε άλλους προς ανάγνωση. Το έγγραφο αυτό που προκύπτει από τη λύση λογισμικού για το επιχειρηματικό σχέδιό και διαμορφώνεται σε ένα ελκυστικό επιχειρηματικό σχέδιο που επιτρέπει και προσαρμογές.

Ένα σχέδιο για όλες τις επιχειρήσεις

Αυτές οι λύσεις λογισμικού αφορούν όλων των ειδών τις επιχειρήσεις, από μία ατομική επιχείρηση που προσπαθεί να εξελιχθεί σε μία μικρού ή μεσαίου μεγέθους επιχείρηση έως μια καθιερωμένη κατασκευαστική εταιρεία που στοχεύει να χρηματοδοτήσει ένα νέο εργοστάσιο.

Όλες οι λύσεις για το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελούν καλές εφαρμογές. Κάποιες ξεχωρίζουν λόγω του ότι διαθέτουν περισσότερα χαρακτηριστικά προς αξιοποίηση από τους χρήστες. Συμπερασματικά για την λειτουργία των λογισμικών για business plan μετά από την μελέτη και ανάλυση των παραπάνω λογισμικών προκύπτουν οι εξής αναφορές για το καθένα:

Business Plan Pro

Η εφαρμογή Business Plan Pro αφορά τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς όλων των μεγεθών, παρέχει καθοδήγηση βήμα προς βήμα και έχει φιλική προς τον χρήστη διεπαφή. Τα πλεονεκτήματα είναι η πολύ καλή ομάδα υποστήριξης, η εγγύηση επιστροφής χρήματος και η διάθεση πάνω από 500 επιχειρηματικών προτύπων, ενώ τα μειονεκτήματα είναι η έλλειψη δυνατότητας συνεργασίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας και η πεπερασμένης τεχνολογίας σχεδίαση και διεπαφή με τον χρήστη. Είναι web based και διατίθεται σε όλες τις υπάρχουσες πλατφόρμες (Windows, Android, IOS).

LivePlan

Η εφαρμογή LivePlan χρησιμοποιείται από ελεύθερους επαγγελματίες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις προκειμένου να φτιάξουν δυναμικά επιχειρηματικά πλάνα και να παρακολουθούν τις επιδόσεις έναντι των στόχων. Υποστηρίζει έως 10 χρήστες ταυτόχρονα.

Τα πλεονεκτήματα είναι ότι έχει φιλική προς τον χρήστη διεπαφή, περιέχει εκατοντάδες δείγματα και απλοποιημένη τιμολογιακή πολιτική, ενώ τα μειονεκτήματα είναι ότι δεν είναι διαθέσιμη δοκιμαστική έκδοση. Διατίθεται μόνο σε web έκδοση.

iPlanner.NET

Η εφαρμογή iPlanner.NET χρησιμοποιείται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και περιέχει ευρύ φάσμα προτύπων από πολλούς τομείς της αγοράς. Επίσης, εισάγοντας οικονομικές πληροφορίες, μπορεί να δημιουργήσει γραφήματα και να κάνει οικονομικές προβλέψεις. Τα πλεονεκτήματα είναι ότι έχει πολύ αναλυτικό εκπαιδευτικό υλικό για κάθε κεφάλαιο του επιχειρηματικού σχεδίου, ενώ τα μειονεκτήματα είναι η υψηλή τιμή και η πολυπλοκότητα λόγω της απαίτησης οικονομικών γνώσεων. Διατίθεται μόνο σε web έκδοση.

StratPad

Η εφαρμογή StratPad χρησιμοποιείται σε start-up εταιρείες και από ελεύθερους επαγγελματίες με μικρότερη εμπειρία στο business planning.

Τα πλεονεκτήματα είναι το πλούσιο εκπαιδευτικό υλικό, το φιλικό περιβάλλον προς το χρήστη, και η αυτόματη δημιουργία γραφημάτων βάση των διαθέσιμων πληροφοριών, ενώ τα μειονεκτήματα είναι ότι για τους έμπειρους στο business plan θεωρείται υπερβολική η καθοδήγηση. Τέλος, δεν είναι η φθηνότερη λύση της αγοράς. Διατίθεται σε web έκδοση και για windows.

BizPlanBuilder

Η εφαρμογή BizPlanBuilder χρησιμοποιείται σε start-up εταιρείες με έως 50 εργαζόμενους, συμβούλους και εταιρικές ομάδες εργασίας. Υποστηρίζει έως 499 χρήστες.

Τα πλεονεκτήματα είναι τα εντυπωσιακά γραφικά, ανάλυση των παρουσιάσεων σε βάθος και drag-and-drop πρότυπα ενώ τα μειονεκτήματα είναι ότι δεν είναι φιλική σε φορητές συσκευές, δεν είναι εύκολη η εξαγωγή σε pdf αρχεία και δεν διατίθεται δοκιμαστική έκδοση. Διατίθεται σε web έκδοση και για windows.

GoSmallBiz.com

Συστημική Στρατηγική για Διοίκηση και Εταιρική Διακυβέρνηση:
Χρήση Συστημικών Μεθοδολογιών και των μοντέλων BMC, COBIT5 και VSM

Η εφαρμογή GoSmallBiz.com δημιουργήθηκε από το NFL Hall of Famer και τον ελεύθερο επαγγελματία Fran Tarkenton και παρέχει εκατοντάδες πρότυπα για κάθε είδους επιχείρηση. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό είναι οι οικονομικές καταστάσεις και προβλέψεις. Τα πλεονεκτήματα είναι η απεριόριστη παροχή συμβουλών, η δυνατότητα προσαρμοσμένων αναφορών και η δοκιμαστική έκδοση 60 ημερών, ενώ τα μειονεκτήματα είναι περιορισμένα δείγματα και η έλλειψη δυνατότητας εξαγωγής του πλάνου. Διατίθεται σε web έκδοση.

Enloop

Η εφαρμογή Enloop είναι μια επιλογή για αυτούς που θέλουν να υλοποιήσουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο γρήγορα χωρίς πολύπλοκες απαιτήσεις. Αυτό το κάνει ιδανικό για μικρομεσαίες επιχειρήσεις και start ups. Τα πλεονεκτήματα είναι η αυτόματη συγγραφή βασικού κειμένου, διαθέτει δωρεάν δοκιμαστική έκδοση και οικονομική τιμή, ενώ τα μειονεκτήματα είναι ότι δεν υποστηρίζει ενσωμάτωση με άλλα λογιστικά συστήματα και δεν παρέχει αρκετή υποστήριξη. Διατίθεται σε web έκδοση που είναι συμβατή με IOS, Windows και Android λειτουργικά συστήματα.

ΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Ένα επιχειρηματικό πλάνο πρέπει να έχει συγκεκριμένη δομή ούτως ώστε να προκαλεί το ενδιαφέρον του αναγνώστη και σε περίπτωση που χρησιμοποιείται για την έγκριση χρηματοδότησης, να περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε τελικά να εγκριθεί. Στη συνέχεια περιγράφουμε την δομή του επιχειρηματικού πλάνου σε επίπεδο περιεχομένων. Είναι σημαντικό, από τα περιεχόμενα ακόμη να έχουμε μια ολοκληρωμένη δομή ώστε ο αναγνώστης στην πρώτη επαφή, πριν ακόμη διαβάσει όλο το σχέδιο, να έχει καταλάβει ότι αυτό που θα διαβάσει περιέχει το σκοπό και το όραμα της επιχειρηματικής ιδέας και ότι είναι μια ολοκληρωμένη μελέτη.

1. Εξώφυλλο – Σελίδα Τίτλο
2. Πίνακας Περιεχομένων.
3. Συνοπτική Παρουσίαση (Executive Summary)
 - Επισκόπηση της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας (Business Overview)
 - Χαρακτηριστικά Προϊόντων ή Υπηρεσιών
 - Ανάλυση της Αγοράς (Market Analysis)
 - Στρατηγική Εμπορικής Προώθησης (Marketing Strategy)
 - Βασικοί Στόχοι (Key Objectives) και Χρηματοοικονομική Επισκόπηση (Financial Overview)
4. Αναλυτική Περιγραφή (Detailed Plan)
 - Ανάλυση της Αγοράς (Market Analysis)
 - Προϊόντα ή Υπηρεσίες
 - Στρατηγική Εμπορικής Προώθησης (Marketing Strategy)
 - Ανάλυση S.W.O.T. (Θετικών & Αρνητικών Στοιχείων)
 - Δομή και Ιδιοκτησία της Επιχείρησης
 - Διοίκηση (Management)
 - Βασικοί Στόχοι (Key Objectives)
 - Κίνδυνοι (Risks)
 - Χρηματοοικονομικές Πληροφορίες
 - Δαπάνες Εγκατάστασης
 - Πρόβλεψη Αποτελεσμάτων Πρώτου Έτους

- Ταμειακή Ροή
 - Ισολογισμός
 - Πηγή Χρηματοδότησης
 - Προσδιορισμός Νεκρού Σημείου (Break-even Analysis)
 - Απόδοση Επένδυσης
 - Σχέδιο Δράσης
5. Επίλογος

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Στη συνέχεια να αναφερθούμε πιο αναλυτικά σε κάθε παράγραφο του επιχειρηματικού σχεδίου:

1. Εξώφυλλο – Σελίδα Τίτλου

Αναγράφεται η επωνυμία της επιχείρησης, η φυσική της διεύθυνση, ο αριθμός τηλεφώνου και φαξ, η διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), το λογότυπο της επιχείρησης και τα ονόματα των κύριων ιδιοκτητών. Πρέπει να αναγράφεται η ημερομηνία έκδοσης και ο αριθμός αντιτύπου.

2. Πίνακας Περιεχομένων

Μία σελίδα στην οποία παρατίθενται οι τίτλοι των ενότητων με τους αντίστοιχους αριθμούς σελίδων (όπως τα περιεχόμενα της παρούσης εργασίας).

3. Συνοπτική Παρουσίαση (Executive Summary)

Η Συνοπτική Παρουσίαση θα πρέπει να γράφεται ΑΦΟΥ έχει ολοκληρωθεί η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου. Πρόκειται για μια σύντομη (μίας ή δύο σελίδων) περίληψη των κύριων θεμάτων που καλύπτει το επιχειρηματικό σχέδιο.

Αυτή η ενότητα μπορεί να αποτελεί το σημαντικότερο μέρος του επιχειρηματικού σας σχεδίου. Οι επενδυτές θα διαβάσουν την περίληψη για να αποφασίσουν αν θα διαβάσουν ολόκληρο το σχέδιο. Γι' αυτόν το λόγο, η περίληψή σας θα πρέπει να είναι σύντομη και πειστική, να προσελκύει το ενδιαφέρον του αναγνώστη.

Επισκόπηση της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας (Business Overview)

Στην ενότητα της επισκόπησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας πρέπει να αναφερθούν τα στοιχεία της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σε ποιο επιχειρηματικό κλάδο ανήκει η επιχείρηση και ποιο θα είναι το αντικείμενό της. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε συνοπτικά τα προϊόντα ή υπηρεσίες, σημειώνοντας τα πλεονεκτήματα που θα διαθέτουν, το πελατολόγιο στο οποίο απευθύνονται. Τέλος παρουσιάζουμε την πρόβλεψη για την κατάσταση της επιχείρησης τα δύο επόμενα έτη και με ποιο τρόπο αυτή θα επιτευχθεί.

Χαρακτηριστικά Προϊόντων ή Υπηρεσιών

Στην ενότητα των χαρακτηριστικών περιγράφουμε συνοπτικά αλλά με σαφήνεια τα είδη των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Περιγράφουμε συνοπτικά το είδος των προϊόντων ή των υπηρεσιών και τα γενικότερα χαρακτηριστικά, τα οποία θα δώσουν την κορυφαία θέση στην αγορά.

Ανάλυση της Αγοράς (Market Analysis)

Στην ενότητα αυτή περιγράφουμε συνοπτικά σε ποια αγορά πρόκειται να απευθυνθούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες και γιατί. Επίσης είναι σημαντικό να αναδείξουμε βάση ποιων ερευνών στηρίζονται οι επιχειρηματικές σας προσδοκίες.

Στρατηγική Εμπορικής Προώθησης (Marketing Strategy)

Στην ενότητα αυτή κάνουμε μια γενική αναφορά του σχεδίου εμπορικής προώθησης (marketing plan) των προϊόντων ή υπηρεσιών και των εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν.

Βασικοί Στόχοι (Key Objectives) και Χρηματοοικονομική Επισκόπηση (Financial Overview)

Στην ενότητα αυτή παραθέτουμε τους βασικούς μας στόχους. Θα είναι λίγοι σε αυτό το επίπεδο περίληψης, όμως θα είναι εκείνοι, τους οποίους πρέπει οπωσδήποτε να επιτύχουμε.

Για παράδειγμα:

Πραγματοποίηση πωλήσεων ύψους €Χ στο πρώτο έτος, με μικτό περιθώριο ύψους €Χ.

Επίτευξη καθαρού κέρδους προ φόρων ύψους €Χ στο πρώτο έτος.

Στη συνέχεια περιγράφουμε τις βασικές χρηματοοικονομικές ανάγκες της νέας επιχείρησης, ξεκινώντας με το αρχικό κεφάλαιο και τις εκτιμώμενες ταμειακές ανάγκες για τη λειτουργία της επιχείρησης.

4. Αναλυτική Περιγραφή (Detailed Plan)

Αυτή η ενότητα υπεισέρχεται σε λεπτομερή στοιχεία, τα οποία καθιστούν το Επιχειρηματικό Σχέδιο πλέον όχι μόνο έγγραφο «εργασίας» αλλά τελικά και έγγραφο «ελέγχου». Πρόκειται για ένα έγγραφο το οποίο περιγράφει τι είναι πιθανό να συμβεί και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ανά πάσα στιγμή, για να ελεγχθεί η σχετική πρόοδος. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρόκειται να χρησιμοποιηθεί ως βάση για την εξασφάλιση χρηματοδοτήσεων, θα γίνεται κριτική επισκόπησή του.

Ανάλυση της Αγοράς (Market Analysis)

Είναι βασικό να καταδείξετε ότι υπάρχει ισχυρή πελατειακή βάση για την επιχείρηση καθώς επίσης και ποια είναι η γεωγραφική διασπορά. Είναι σημαντικό να υπάρχουν έρευνες που να καταδεικνύουν αν η συγκεκριμένη αγορά είναι αναπτυσσόμενη ή πτωτική, αν υπάρχουν εποχικότητες ή περιοδικές τάσεις και ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την αγορά. Θα πρέπει να παραθέσουμε στοιχεία σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας πελατών και αγοράς και την πηγή των πληροφοριών.

Σημαντικό επίσης είναι αν έχει γίνει τμηματοποίηση της αγοράς και με ποιο τρόπο. Έτσι μπορεί να ελεγχθεί κατά πόσο η επικέντρωση σε ένα τμήμα της αγοράς θα είναι πιο επικερδής. Τέλος πρέπει να αναφερθεί η τιμολογιακή πολιτική και ποια θέση σκοπεύουμε να έχουμε σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Προϊόντα ή Υπηρεσίες

Σκοπός αυτής της ενότητας είναι η παρουσίαση στον αναγνώστη των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα πωλούνται.

Αρχικά περιγράφουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μαζί με τα κύρια χαρακτηριστικά τους. Τονίζουμε τα πλεονεκτήματα που θα έχουν σε σχέση με τα προϊόντα ή υπηρεσίες των ανταγωνιστών και τι κάνει μοναδικά. Στη συνέχεια περιγράφουμε τον τρόπο παραγωγής που είναι εφικτό για την επιχείρηση, επισημαίνουμε τους πόρους που χρησιμοποιούνται (ανθρώπινοι πόροι και υλικά) καθώς και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Τονίζουμε αν η δυνατότητα παραγωγής μπορεί να προσφέρει πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, παραδείγματος χάρι η διάθεση εξειδικευμένης γνώσης ή η χρήση νέων τεχνολογιών.

Τέλος αναφέρουμε τα πλάνα που υπάρχουν για αναβάθμιση ή βελτίωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

Στρατηγική Εμπορικής Προώθησης (Marketing Strategy)

Αφού αναλύσουμε τον κλάδο της αγοράς στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, στη συνέχεια παραθέτουμε πληροφορίες σχετικά με το πώς η επιχείρηση θα ενταχθεί στον συγκεκριμένο κλάδο της αγοράς. Μια καλή στρατηγική εμπορικής προώθησης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης ενώ οι πελάτες πρέπει να γνωρίζουν για τα προϊόντα / υπηρεσίες ώστε να είναι δυνητικοί αγοραστές τους. Τέλος αναλύουμε τις βασικές στρατηγικές και με ποιο τρόπο θα λειτουργήσει στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Αγορές Στόχοι

Στην ενότητα για την Ανάλυση της Αγοράς περιγράφουμε τα κυριότερα τμήματα της αγοράς στον συγκεκριμένο κλάδο. Επίσης αναφέρουμε σε ποια τμήματα της αγοράς στοχεύει η Επιχείρησή σας και σε ποια ομάδα πελατών θα πρέπει να εστιάσει. Ακόμη προσδιορίζουμε τις αγορές στόχους μας, ανά τύπο πελατών και ανά γεωγραφική περιοχή. Τέλος δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός πως θα μεταβληθούν οι αγορές στόχοι μας κατά τη διάρκεια του Επιχειρηματικού σχεδίου σε περίπτωση που απαιτηθεί.

Ανταγωνισμός

Ασφαλώς θα υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις ή ανταγωνιστές που διεκδικούν επίσης αυτές τις αγορές την ενότητα αυτή παραθέτουμε τους βασικούς μας ανταγωνιστές μαζί με σύντομη περιγραφή των επιχειρήσεών τους, Αναφέροντας την τοποθεσία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, τις στρατηγικές εμπορικής προώθησης και τις θέσεις τους στην αγορά. Ελέγχουμε με κάθε τρόπο την ύπαρξη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων μιας και θα μπορούσε να είναι κάποια που δεν θα περιμένουμε.

Ανάλυση Ανταγωνιστικής Θέσης

Στη συνέχεια, συγκρίνουμε την επιχείρηση με εκείνες των ανταγωνιστών. Με ποιους τρόπους θα αποκτήσετε πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών σας και με ποιους τρόπους θα υστερείτε έναντι του ανταγωνισμού; Σε ποιες αγορές θα έχετε το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Στρατηγική Τιμολόγησης (Pricing Strategy)

Εδώ σχολιάζεται εν συντομία ο τρόπος τιμολόγησης των προϊόντων/ υπηρεσιών. Πώς συγκρίνεται η τιμολόγηση των προϊόντων/ υπηρεσιών σας με την τιμολόγηση των ανταγωνιστών σας; Για παράδειγμα, θα ακολουθήσετε τιμολογιακή πολιτική διείσδυσης (δηλ. θα προσφέρονται χαμηλές τιμές προκειμένου να δημιουργηθεί μεγαλύτερους τζίρους πωλήσεων);

Στρατηγική Προβολής (Promotion Strategy)

Ένα καλό προϊόν/υπηρεσία δεν αποτελεί εγγύηση επιτυχίας. Πρέπει να γνωστοποιηθούν τα προϊόντα σας στους πιθανούς πελάτες και να γνωρίζουν πώς και πού μπορούν να τα αγοράσουν. Εδώ περιγράφεται πώς θα ενημερωθούν για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρίας. Επισημαίνονται επίσης, τα είδη των δραστηριοτήτων προβολής που αναλαμβάνει η εταιρία, όπως διαφήμιση στα ΜΜΕ, εμπορικές εκθέσεις, απευθείας αλληλογραφία, τηλεφωνικές πωλήσεις και οποιαδήποτε άλλα μέσα προβολής που θα χρησιμοποιηθούν για να προσεγγιστούν οι αγορές στόχοι.

Στρατηγική Διανομής (Distribution Strategy)

Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί πώς θα πραγματοποιηθεί η διανομή των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησης στις αγορές στις οποίες στοχεύει και πώς θα παρέχονται υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση (after sales support).

Ανάλυση S.W.O.T. (Θετικών & Αρνητικών Στοιχείων)

Η εξέταση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί σημαντικό τμήμα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Οι εσωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες της επιχείρησης συνήθως μπορούν να ταξινομηθούν σε θετικά (Strengths) ή αρνητικά στοιχεία (Weaknesses) και οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να ταξινομηθούν σε δυνατότητες/ευκαιρίες (Opportunities) ή απειλές (Threats). Η ανάλυση του στρατηγικού περιβάλλοντος κατ' αυτόν τον τρόπο αναφέρεται ως ανάλυση SWOT.

Θετικά στοιχεία (Strengths)

Τα θετικά στοιχεία μια επιχείρησης είναι οι πόροι και οι δυνατότητές της που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στα θετικά στοιχεία συμπεριλαμβάνονται τα εξής:

- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας
- ισχυρές ονομασίες προϊόντων
- καλή φήμη στους πελάτες

Πλεονεκτήματα από πλευράς κόστους λόγω αποκλειστικής τεχνογνωσίας

- αποκλειστική πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας φυσικούς πόρους
- ευνοϊκή πρόσβαση σε δίκτυα διανομής

Αρνητικά Στοιχεία (Weaknesses)

Η απουσία ορισμένων θετικών στοιχείων μπορεί να θεωρηθεί και ως αρνητικό στοιχείο. Για παράδειγμα, κάθε ένα από τα παρακάτω μπορεί να θεωρηθεί αρνητικό στοιχείο:

- Έλλειψη προστασίας των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας
- ασθενής ονομασία προϊόντος
- κακή φήμη στους πελάτες
- δομή υψηλού κόστους
- αδυναμία πρόσβασης στους καλύτερους φυσικούς πόρους
- αδυναμία πρόσβασης στα κύρια κανάλια διανομής

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ένα αρνητικό στοιχείο μπορεί να βρίσκεται στην άλλη όψη ενός θετικού στοιχείου. Ας πάρουμε για παράδειγμα την περίπτωση μιας εταιρείας με μεγάλη κατασκευαστική ικανότητα. Παρόλο που αυτή η ικανότητα μπορεί να θεωρηθεί θετικό στοιχείο που δεν διαθέτουν Οι ανταγωνιστές, μπορεί επίσης να θεωρηθεί αρνητικό στοιχείο, αν η μεγάλη επένδυση στην κατασκευαστική ικανότητα εμποδίζει την επιχείρηση από το να αντιδράσει γρήγορα στις αλλαγές στο στρατηγικό περιβάλλον.

Δυνατότητες / Ευκαιρίες (Opportunities)

Η εξωτερική περιβαλλοντική ανάλυση (νομικό, πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, ανταγωνιστικό και ηθικό περιβάλλον) μπορεί να αναδείξει ορισμένες νέες δυνατότητες / ευκαιρίες κέρδους και ανάπτυξης. Σε αυτές τις δυνατότητες / ευκαιρίες συμπεριλαμβάνονται οι εξής:

- Μια μη καλυφθείσα ανάγκη πελάτη
- Άφιξη νέων τεχνολογιών

- Χαλάρωση των κανονισμών
- Κατάργηση εμποδίων στις διεθνείς εμπορικές συναλλαγές

Απειλές (Threats)

Οι μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί επίσης να παρουσιάσουν απειλές για την επιχείρηση. Σε αυτές τις απειλές συμπεριλαμβάνονται μεταβολές στις προτιμήσεις των πελατών, οι οποίες τους μειώνουν την ζήτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης και σταδιακά μπορεί να σταματήσει η εμφάνιση αντίστοιχων ή εναλλακτικών προϊόντων / υπηρεσιών, νέοι κανονισμοί και αύξηση των εμποδίων στις εμπορικές συναλλαγές.

Δομή και Ιδιοκτησία της Επιχείρησης

Υπάρχουν πολλές επιλογές ως προς τη δομή μιας νέας επιχείρησης. Για παράδειγμα μπορεί να είναι Ατομική Επιχείρηση, Συνεταιρική Επιχείρηση ή Μετοχική Εταιρεία (Limited Company). Επίσης, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τυχόν εμπορικά σήματα ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας. Θα πρέπει να υπάρχει σαφής περιγραφή της προτεινόμενης ιδιοκτησιακής δομής και να εξηγούνται οι λόγοι, για τους οποίους επιλέχθηκε.

Διοίκηση (Management)

Μια ισχυρή διοίκηση αποτελεί το κλειδί για μια επιτυχημένη επιχείρηση. Οι επενδυτές θα αναζητήσουν μια αφοσιωμένη διοίκηση με ικανότητες στο marketing, καθώς και τεχνικές, λειτουργικές και χρηματοοικονομικές ικανότητες και εμπειρία. Πρέπει λοιπόν να καταδείξουμε ότι η διοίκηση της συγκεκριμένης επιχείρησης διαθέτει αυτές τις απαραίτητες ικανότητες ή καταβάλλει προσπάθειες για να τις αποκτήσει.

Στη συνέχεια, αναφέρονται τα μέλη της διοίκησης και τις θέσεις που κατέχουν στην επιχείρηση. Τονίζονται οι δεξιότητες και οι ικανότητες που κάθε άτομο θέτει στη διάθεση της επιχείρησης. Αν η διοίκηση διαθέτει εμπειρία στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό τομέα, πρέπει να αναφερθεί. Παρατίθεται στοιχεία εμπειρίας με επιτυχίες που συνδέονται με άλλες επιτυχημένες επιχειρήσεις. Αναλόγως το μέγεθος της επιχείρησης για μεγάλες επιχειρήσεις απαιτείται να συμπεριληφθεί ένα οργανόγραμμα ώστε να προσδιορίζονται οι σχέσεις μεταξύ των βασικών διοικητικών ρόλων. Αναφέρεται ποιος είναι εξουσιοδοτημένος και αρμόδιος για την επιτυχή ολοκλήρωση κάθε λειτουργίας της επιχείρησης.

Βασικοί Στόχοι (Key Objectives)

Αυτή η ενότητα προσδιορίζει τους μακροπρόθεσμους και τους βραχυπρόθεσμους στόχους που θα συμβάλουν στην ευρύτερη αποστολή της επιχείρησης. Οι εν λόγω στόχοι θα καθορίζουν την κατεύθυνση για τις μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης και θα λειτουργούν ως το όργανο μέτρησης της επιτυχίας της.

Βασικοί Στόχοι (Key Objectives)

Αυτή η ενότητα προσδιορίζει τους μακροπρόθεσμους και τους βραχυπρόθεσμους στόχους που θα συμβάλουν στην ευρύτερη αποστολή της επιχείρησης. Οι εν λόγω στόχοι θα καθορίζουν την κατεύθυνση για τις μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης και θα λειτουργούν ως το όργανο μέτρησης της επιτυχίας της.

Καταγράφουμε τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης για το πρώτο έτος διαχωρίζοντας του στους λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης π.χ. πωλήσεις και marketing, παραγωγή, οικονομικά κ.α. Θα πρέπει να ακολουθούν τις αρχές SMART που αναφέραμε προηγουμένως. Για παράδειγμα:

Πωλήσεις & Marketing:

Πραγματοποίηση πωλήσεων ύψους €X στο πρώτο τρίμηνο.

Συστημική Στρατηγική για Διοίκηση και Εταιρική Διακυβέρνηση:

Χρήση Συστημικών Μεθοδολογιών και των μοντέλων BMC, COBIT5 και VSM

Πραγματοποίηση πωλήσεων ύψους €X στο δεύτερο τρίμηνο.
Εξασφάλιση μεριδίου αγοράς της τάξης του X%.

Παραγωγή:

Μηδενικός αριθμός ελαττωματικών προϊόντων
Μείωση του χρόνου παραγωγής ποσότητας X κατά Y%.

Οικονομικά:

Επίτευξη μέγιστου χρόνου εξόφλησης των τιμολογίων σας X ημερών.
Μείωση του χρεωστικού υπολοίπου από €X σε €Y.

Κίνδυνοι (Risks)

Σημαντικό είναι να γνωρίζουμε τους πιθανούς κινδύνους που εγκυμονούν στην επίτευξη του συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου. Έτσι πρέπει να αναλύσουμε και να μελετήσουμε τους κινδύνους, να δούμε ποια θα είναι επίπτωσή του σε περίπτωση που συμβεί και να σχεδιάσουμε μέτρα ώστε να περιορίσουμε ή εξαλείψουμε την επίπτωση του κάθε κινδύνου.

Κίνδυνοι της Αγοράς

Υπάρχουν συμβάντα τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ανάγκη ή τη ζήτηση των πελατών σας για τα προϊόντα / τις υπηρεσίες σας κατά τη διάρκεια του επιχειρηματικού σχεδίου. Εξετάζουμε λοιπόν πόσο πιθανό είναι να επέλθουν τα εν λόγω συμβάντα και ποια μέτρα λαμβάνουμε για να περιορίσετε τον αντίκτυπο σε περίπτωση επέλευσης αυτών των συμβάντων.

Άλλοι Κίνδυνοι

Εδώ εξετάζονται τυχόν άλλοι κίνδυνοι που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιτυχία της επιχείρησής και πώς θα πρέπει να αντιμετωπιστούν. Τέτοιοι κίνδυνοι μπορεί να περιλαμβάνουν ασταθείς οικονομικές συνθήκες, απώλεια σημαντικών μελών της διοίκησης, νέους κρατικούς κανονισμούς, αδυναμία εξασφάλισης της απαιτούμενης χρηματοδότησης, μεταβολή της τεχνολογίας, μεταβολή της διαδικασίας παραγωγής, έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού.

Σχέδιο Έκτακτης Ανάγκης (Contingency Plan)

Σε περίπτωση που η επιχείρηση αναγκαστεί να διακόψει την επιχειρηματική δραστηριότητα από παράγοντες που εν μπορεί να ελέγξει ή ανωτέρα βία, θα πρέπει να υπάρχει ένα σχέδιο ώστε να επανέλθει η δραστηριότητα έστω και μερικώς ή περιορισμένα ώστε να περιοριστούν τα πιθανά προβλήματα από αυτή την κατάσταση.

Χρηματοοικονομικές Πληροφορίες

Παρέχουμε όλα τα βασικά χρηματοοικονομικά στοιχεία για την επιχείρηση τονίζοντας την πρόοδο και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Δαπάνες Εγκατάστασης

Έχει σημαντικό να έχουν εκτιμηθεί τα συνολικά απαιτούμενα κεφάλαια για τη σύσταση και εγκατάσταση της επιχείρησης και την κάλυψη των λειτουργικών της δαπανών έως ότου γίνει προσοδοφόρος. Αυτά τα στοιχεία πρέπει να παρουσιάζονται αναλυτικά. Οι δαπάνες για την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης με τις δαπάνες λειτουργίας θα πρέπει να διαχωρίζονται σαφώς.

Πρόβλεψη Αποτελεσμάτων Πρώτου Έτους

Πρέπει να υπολογιστούν τα αποτελέσματα για το πρώτο δωδεκάμηνο. Για μια νέα επιχείρηση, αυτό πρέπει να γίνεται σε μηνιαία βάση και να συμπεριλαμβάνει τις δαπάνες εγκατάστασης. Πρέπει να έχουν συμπεριληφθεί όλα τα Έσοδα από τις Πωλήσεις, το Κόστος των Πωλήσεων (ποιο είναι το κόστος των προϊόντων), τα Ακαθάριστα Αποτελέσματα που προκύπτουν και όλα τα Γενικά Έξοδα. Είναι σημαντικό να διασφαλίσετε ότι δεν θα υπερεκτιμήσετε τα έσοδα από τις πωλήσεις και δεν θα υπερεκτιμήσετε τα γενικά έξοδα. Είναι σημαντικό να εξετάσετε προσεκτικά τη σύνθεση των στοιχείων, ιδιαίτερα δε των δαπανών. Τα Έσοδα από τις Πωλήσεις και το Κόστος των Προϊόντων θα πρέπει να είναι αναπτυγμένα, αν υπάρχουν διακριτές κατηγορίες προϊόντων. Στο παράδειγμα, ως χρονικό σημείο έναρξης της επιχείρησης λαμβάνεται ο Σεπτέμβριος.

Ταμειακή Ροή

Αυτή είναι η σημαντικότερη κατάσταση ελέγχου που χρειάζεται κάθε νέα επιχείρηση. Ανεξάρτητα από την κερδοφορία της επιχείρησης, είναι εξαιρετικά σημαντικό να διασφαλιστεί ότι τα Σχέδια της επιχείρησης δεν θα καταλήξουν στο να μείνει χωρίς μετρητά. Η πρόβλεψη ταμειακής ροής αναδεικνύει τα πλεονάσματα και τα ελλείμματα ρευστότητας. Στην απλουστευμένη της μορφή, καταγράφει πότε έχετε εισροή μετρητών από τις πωλήσεις σύμφωνα με τους όρους πληρωμής και οποιεσδήποτε άλλες εισπράξεις μετρητών μείον τις καταβολές μετρητών που πραγματοποιούνται για την αγορά προϊόντων, πρώτες ύλες, γενικά έξοδα, φόρους κλπ. Η κατάσταση Ταμειακής Ροής θα πρέπει να ξεκινά άμεσα με τη σύσταση και εγκατάσταση της νέας επιχείρησης με μηδενικό Τραπεζικό Υπόλοιπο και καταχωρημένη την αρχική επένδυση σε μετρητά. Έτσι διασφαλίζεται η παρακολούθηση των πραγματικών αναγκών ρευστότητας της επιχείρησης, από την έναρξη λειτουργίας.

Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός προσδιορίζει την καθαρή περιουσία των ιδιοκτητών της επιχείρησης και τη σύστασή της σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Ενοποιεί τα αποτελέσματα της Κατάστασης Αποτελεσμάτων και της Κατάστασης Ταμειακής Ροής. Αποτελεί συνεπώς μια χρήσιμη Οικονομική Κατάσταση προς συμπλήρωση, ιδιαίτερα αν η νέα επιχείρηση πρόκειται να βασιστεί στο δανεισμό χρημάτων. Η έλλειψη επαρκών ιδίων κεφαλαίων σε μια νέα επιχείρηση αποτελεί τη σημαντικότερη αιτία αποτυχίας. Συνιστάται η σύνταξη Ισολογισμού για την έναρξη της επιχείρησης, έπειτα από διάστημα έξι μηνών και στο τέλος του πρώτου έτους, αντλώντας τις πληροφορίες από την Κατάσταση Αποτελεσμάτων και την Κατάσταση Ταμειακής Ροής.

Πηγή Χρηματοδότησης

Η πρόβλεψη ταμειακής ροής θα δείξει πόσα χρήματα απαιτούνται για τη σύσταση και την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης. Πρέπει να εξηγήσετε από πού προέρχονται τα χρήματα και, από πού, αν χρειαστεί, μπορεί να αντληθεί πρόσθετη μελλοντική χρηματοδότηση, π.χ. για επέκταση της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο είναι εξαιρετικά σημαντικό, αν το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρόκειται να χρησιμοποιηθεί για την εξασφάλιση χρηματοδότησης.

Προσδιορισμός Νεκρού Σημείου (Break-even Analysis)

Ο Προσδιορισμός Νεκρού Σημείου είναι ο υπολογισμός των απαιτούμενων πωλήσεων ή υπηρεσιών για Την πληρωμή όλων των γενικών εξόδων της επιχείρησης και τουλάχιστον τη διασφάλιση μη ύπαρξης χρέους. Ο υπολογισμός αυτός θα πρέπει να πραγματοποιείται για 12μήνη περίοδο και τεκμαίρεται εύκολα από τις Καταστάσεις Αποτελεσμάτων και Ταμειακής Ροής. Μια απλή ερμηνεία των στοιχείων αρκεί για την ερμηνεία της εικόνας του νεκρού σημείου.

Απόδοση Επένδυσης

Η δέσμευση προσωπικών κεφαλαίων στην επιχείρηση αποτελεί επένδυση. Αν δεν δεσμεύονταν στην επιχείρηση, προφανώς θα απέφεραν κέρδος από κάποια άλλη μορφή επένδυσης.

Σχέδιο Δράσης

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να χρησιμοποιείται για τη διαχείριση της επιχείρησης και όχι μόνο για την εξασφάλιση πρόσβασης σε χρηματοδοτήσεις. Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι θα χρησιμοποιηθεί για την καθοδήγηση της ανάπτυξης της επιχείρησής σας, είναι σημαντικό να καθοριστούν τώρα αυτά ακριβώς που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των Σκοπών / Στόχων που έχουν τεθεί. Αυτό γίνεται ετοιμάζοντας ένα Σχέδιο Δράσης. Πρέπει να έχει τη μορφή πίνακα και διαμορφώνεται από τους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης. Τα καθήκοντα του πίνακα δεν πρέπει να είναι υπερβολικά αναλυτικά, διαφορετικά καθίστανται μη εκτελέσιμα. Σκοπός του Σχεδίου Δράσης είναι να χρησιμεύει ως κατάλογος των βασικότερων προς εκτέλεση καθηκόντων, του προβλεπόμενου χρόνου εκτέλεσης και του εκάστοτε υπευθύνου για την εκτέλεση κάθε καθήκοντος.

5. Επίλογος

Ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο συντάσσεται τόσο για την εξασφάλιση χρηματοδότησης όσο επίσης είναι ένα σημαντικό εργαλείο, καθώς επικεντρώνεται στο ποιοι είναι στόχοι της επιχείρησης, καθορίζει τη λογική διεργασία πίσω από την επιχειρηματική δραστηριότητα και επισημαίνει τις μεθόδους με τις οποίες θα επιτευχθούν οι στόχοι.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να γίνει ιδιαίτερη μνεία στο πληροφοριακό σύστημα το οποίο έχει και διαχειρίζεται όλη την πληροφορία. Θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησης έτσι ώστε να δίνει ξεκάθαρα εικόνα ανά πάσα στιγμή.

Δεν είναι όμως όλα στατικά όπως ήδη έχουμε αναφέρει. Υπάρχουν συνθήκες οι οποίες μπορούν να επιδράσουν θετικά ή αρνητικά ή ακόμη και συνδυαστικά, οι οποίες θα πρέπει είτε να προβλεφθούν, είτε να περιοριστούν, εφόσον είναι δυνατό στη θετική επίδραση. Συνθήκες που επιδρούν είναι:

1. Προϊόν
2. Πελάτες στους οποίους απευθύνεται το προϊόν
3. Κόστος προϊόντος
 - a. Πρώτες ύλες
 - b. Επεξεργασία
 - c. Μεταφορά
 - d. Marketing
4. Νομικό πλαίσιο και κανονισμοί
5. Συμβάσεις
6. Ανταγωνισμός
7. Κανάλια διανομής

BUSINESS MODEL CANVAS

Ο οργανισμός ορίζει το όραμα και τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Τα στοιχεία αυτά αποτυπώνονται στο επιχειρηματικό πλάνο. Με την βοήθεια του Business Model Canvas το επιχειρηματικό πλάνο απεικονίζεται σε μία και μόνο σελίδα.

Θα χρησιμοποιήσουμε το παράδειγμα δυο γνωστών αεροπορικών εταιρειών, της Virgin Atlantic και της Ryan Air.

Θα εξετάσουμε στην συνέχεια δύο εκ διαμέτρου αντίθετα επιχειρηματικά μοντέλα, αυτά της Virgin Atlantic και της Ryan air οι οποίες κατέχουν εξέχουσα θέση στο χώρο των Full Service και Low Cost Airline carriers στην Ευρώπη αντίστοιχα.

Το αντικείμενο της σύγκρισης επιχειρηματικών μοντέλων αεροπορικών εταιρειών, είναι ιδιαίτερα ελκυστικό και χρησιμοποιείται και σε προγράμματα MBA.

Τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν για την ενδεικτική αποτύπωση των επιχειρηματικών μοντέλων Ryan Air και Virgin Atlantic βασίζονται σε πληροφορίες από το διαδίκτυο, προσωπικής εμπειρίας επιβατών των εταιρειών. Θα πρέπει να λάβουμε υπ' όψιν ότι η Virgin Atlantic εφαρμόζει την ίδια πελατοκεντρική καινοτόμο στρατηγική που χρησιμοποιούσε από την αρχή, όπως αυτή εκφράζεται στην πρόσφατη εταιρική δημοσίευση τύπου που ακολουθεί:

WHAT IS VIRGIN ATLANTIC'S STRATEGY GOING FORWARD?

«Our objective is to fly a profitable airline that people love to fly and where people love to work. Our focus is on further improving customer services for our business and leisure travellers, as well as setting new standards for the rest of the industry to follow. Our strategy is to ensure we offer the best business product in the air, grow our leisure business even further, and run an efficient but effective global airline».

Ενδεικτικά, αναφέρουμε το πρώτο στην Ελλάδα Frequent Flyer program που χειρίστηκε η OgilvyOne Athens, και τα Google Glasses που σήμερα χρησιμοποιούνται από τις Concierge στην Upper Class της Virgin για την προσωπική εξυπηρέτηση των πελατών, όπως βλέπουμε στην εικόνα 33 και 34 αντίστοιχα.



Εικόνα 33: Μιλιομετρητής



Εικόνα 34: Google Glasses

Τα κύρια συστατικά του Business Model Virgin Atlantic είναι:

- Σύγχρονα μεγάλα υπερατλαντικά αεροσκάφη.
- Εσωτερική διαμόρφωση/σχεδιασμός αεροσκαφών.
- Άψογο on-board και ground service.
- Επιλογή κεντρικών, μεγάλων αεροδρομίων.
- Πολυτελή Airline Lounges.
- In Flight entertainment.
- Συνεργασίες με prestige brands.
- Προγράμματα πιστότητας πελατών.
- Εκπαιδευμένο προσωπικό επιπέδου.
- Δημιουργικές, καινοτόμες εφαρμογές τεχνολογίας.
- Δυνατό Branding/Richard Branson PR.

Ακολουθεί το Business Model Canvas της Virgin Atlantic, όπως αυτό προκύπτει από προσωπική εμπειρία επιβατών, γνώσεις, και πληροφορίες από το internet.

Business Model

B M C Virgin Atlantic

Key Partners Πιστωτικές κάρτες, Μεγάλα Αεροδρόμια, Airport lounges/facilities IT/Web support services, Virgin Group Companies Ταξιδιωτικοί πράκτορες Catering food suppliers, Transportation suppliers (chauffer services to and from airport)	Key Activities Flight Logistics, Customer service, handling in-flight entertainment, red carpet treatment, Airline Lounges, CRM, συνεχής εκπαίδευση προσωπικού.	Value Proposition B2C: Μοναδική εμπειρία με καινοτόμες λύσεις σε όλα τα ταξιδιωτικά προβλήματα, που ξεπερνούν τις προσδοκίες του επιβάτη.	Customer Relationship Customer Relationship Programs, Flying Club bonus miles, Upgrades, Corporate schemes.	Customer Segments B2C Global and Corporate travelers. Expensive Holiday travelers
	Key Resources Richard Branson PR, Global Holiday expertise, Εκπαιδευμένο Ground and Flight Personnel, IT/Website support Εικόνα luxury Airline	Value Proposition B2C: Μοναδικά προγράμματα και εταιρικές συμφωνίες για Ταξιδιωτικούς πράκτορες, εταιρείες, Internat. events κλπ.	Channels Website, Mobile apps, Διαφήμιση, Μέσα κοινωνικής δικτύωσης, Richard Branson PR efforts, Word of mouth	Customer Segments Νεαρές οικογένειες με οικονομική άνεση, B2B Corporate και Trade
Cost Structure Μισθοί/αμοιβές/commissions. Κόστος/απόσβεση/συντήρηση αεροσκαφών σύγχρονης τεχνολογίας. Καύσιμα, συντήρηση κλπ. Website/Hardware/Software/ update/maintenance. Κόστος διαφήμισης/Προώθησης on και off line. Κόστος προμηθειών συναρτημάτων		Revenue Streams Air tickets On board shopping, Συνεργαζόμενες ταξιδιωτικές υπηρεσίες, ενοίκιαση αυτοκινήτων, leisure flying κλπ. Virgin group companies, Διαφήμιση τρίτων.		

Εικόνα 35: BMC Virgin Atlantic

Τα κύρια συστατικά του Business Model της Ryan Air είναι:

- Χαμηλό κόστος εισιτηρίων.
- Χρήση μικρών περιφερειακών αεροδρομίων.
- Λιγότερες ακυρώσεις/καθυστερήσεις δρομολογίων.
- Λιγότερες απώλειες αποσκευών.
- Χαμηλό λειτουργικό κόστος.
- Internet booking system, μέσω του website.
- Υψηλό ποσοστό παράλληλων εσόδων (φαγητό, αναψυκτικά, tax free, ξυστό).
- Διαπραγμάτευση με αρχές για επίτευξη προνομίων.
- Εξτρά χρεώσεις για catering, μεταφορά από και προς πόλεις.
- Μη συνδικαλισμένο εργατικό δυναμικό.
- Ομοίομορφος στόλος Boeing 737.

Business Model Business Model Canvas RyanAir

Key Partners Πιστωτικές κάρτες, Δευτερεύοντα Αεροδρόμια, Outsourcing υπηρεσιών εδάφους, IT/Web support services, Εξωτερικοί Συνεργάτες Catering food suppliers.. Ryan Hotels Hertz Tour and Bus companies. Ασφάλειες, Κατασκευαστές hand luggage	Key Activities Λειτουργία/ Logistics, online sales και check-in Συντήρηση και καθαρισμός αεροσκαφών Τροφοδοσία, υπηρεσίες εδάφους, Bus κλπ. Key Resources Γραφεία (Spartan) Ground and Flight Personnel, IT/Web support Ηγετική εικόνα Low Cost Airline carrier, Δικτυακά εργαλεία διαδικασίες.	Value Proposition Οικονομικές πτήσεις, πάντα στην ώρα τους, Point to Point flights. «Δημοκρατικοποίηση Εξυπηρέτησης». Πληρώσεις έξτρα μόνο για πρόσθετες υπηρεσίες που εσύ επιλέγεις.	Customer Relationship Automated mobile services. Website. Προσωπική εξυπηρέτηση μέσω Call Center. Channels Website, Mobile apps, Διαφήμιση, Μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Word of mouth	Customer Segments Νέοι, ταξιδεύουν συχνά για δουλειά ή αναψυχή. Νεαρές οικογένειες. Γενικά άτομα price sensitive.
Cost Structure Μισθοί/αμοιβές/commissions. Κόστος/απόσβεση/συντήρηση αεροσκαφών ιδίου τύπου και μεγιστοποίηση χρήσης. Καύσιμα, συντήρηση κλπ. Website/Hardware/Software/ update/maintenance. Κόστος διαφήμισης/Προώθησης on και off line		Revenue Streams Air tickets 80%, άλλα έσοδα 20%. Αγορές food/beverage/gifts/extras on board, Συνεργαζόμενες ταξιδιωτικές υπηρεσίες, ενοικίαση αυτοκινήτων, Bus to City κλπ. Διαφήμιση τρίτων.		

Εικόνα 36: BMC RyanAir

ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ RyanAir.

Το Business Model Canvas επιτρέπει και ενθαρρύνει την ολιστική και συστημική θεώρηση του καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου της RyanAir και όχι την εξέταση μεμονωμένων επιλογών.

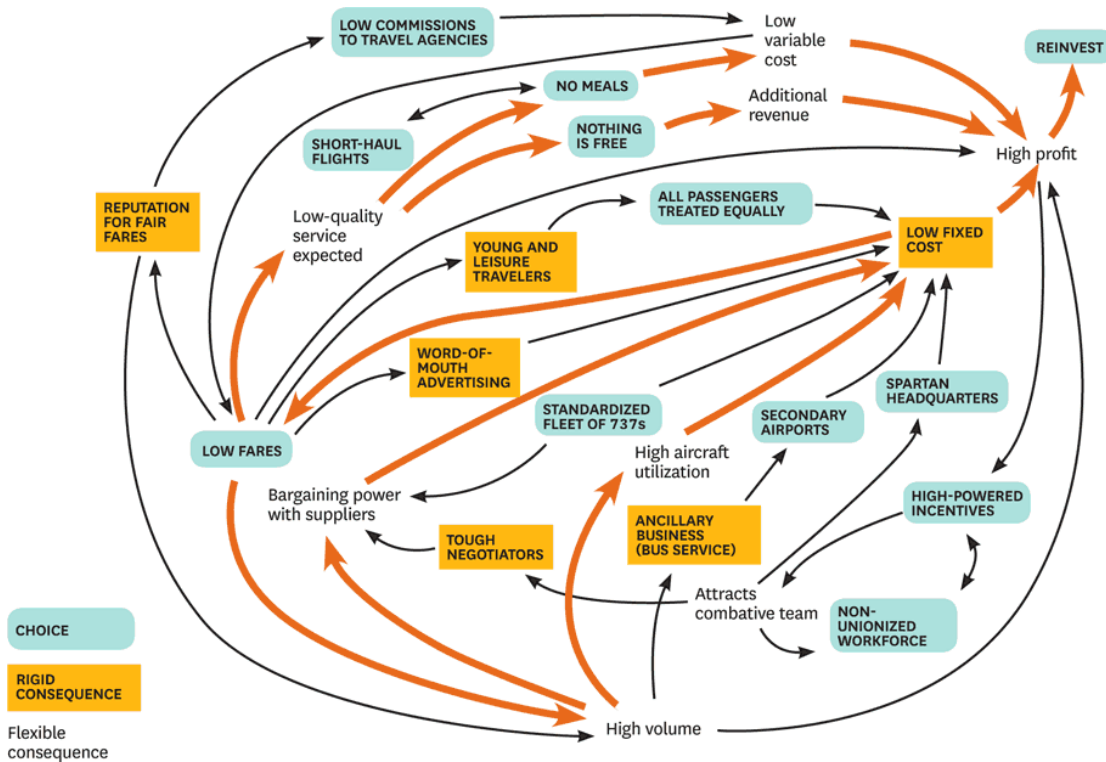
Τα επιτυχημένα Business Models δημιουργούν virtuous cycles ή ανατροφοδοτούμενους κύκλους που αυξάνουν το κέρδος με χαμηλό κόστος και τιμές. στην περίπτωση της RyanAir, όπως βλέπουμε στην εικόνα 37.

Κύκλος 1: Low fares >> High volumes >> Greater bargaining power with suppliers >> Lower fixed costs >> Even lower fares

Κύκλος 2: Low fares >> High volumes >> High aircraft utilization >> Low fixed cost per passenger >> Even lower fares

Κύκλος 3: Low fares >> Expectations of low-quality service >> No meals offered >> Low variable costs >> Even lower fares

Αυτά έχουν ως αποτέλεσμα χαμηλότερο κόστος, που επιτρέπει ακόμη χαμηλότερες τιμές, που αυξάνουν τις πωλήσεις και τα κέρδη. (Πηγή: Harvard Business Review, Jan-Feb 2011)

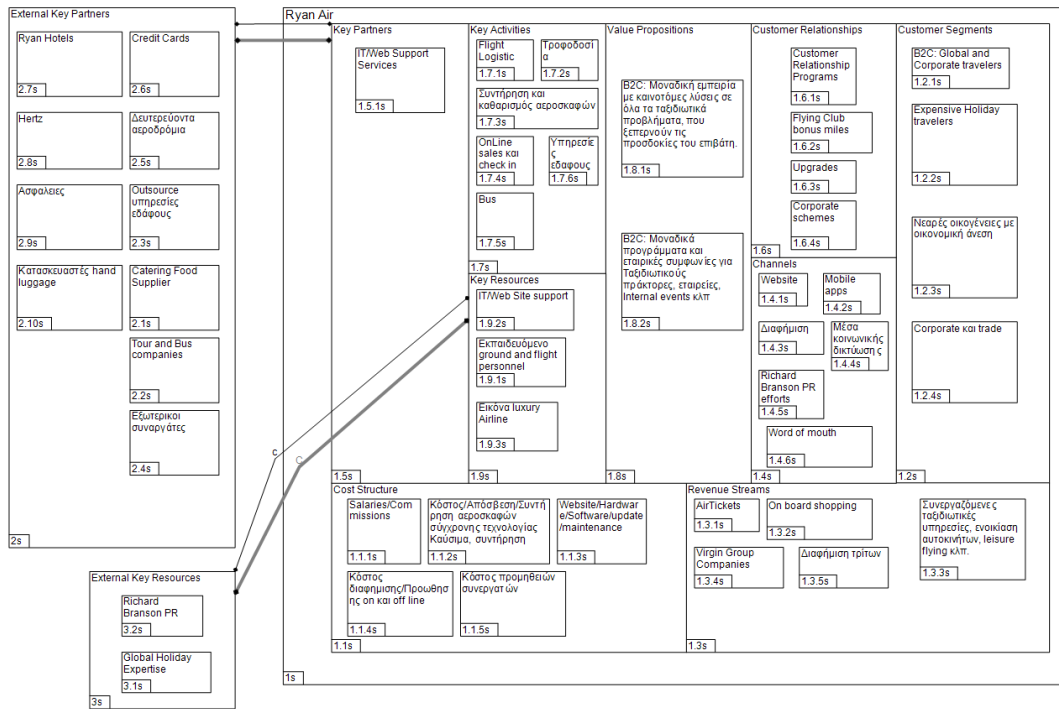


Εικόνα 37: RyanAir virtuous cycles

DCSYM

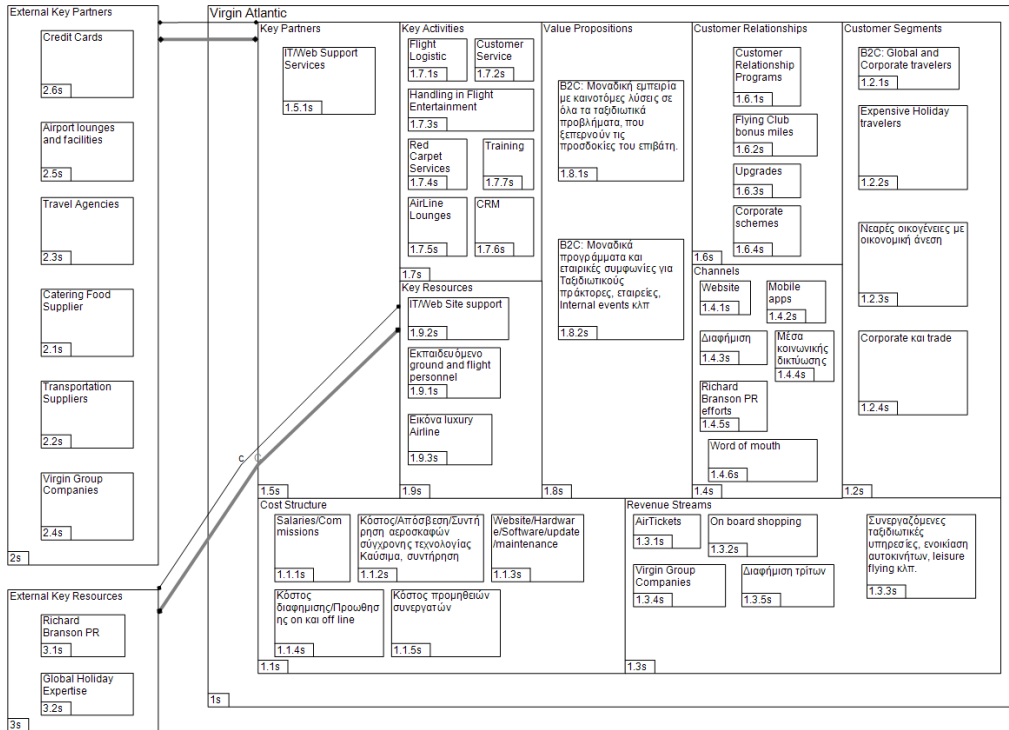
Σημαντικό κομμάτι αυτής της εργασίας αποτελεί η συστημική προσέγγιση .

Αναγνωρίσαμε πλήρως το πρόβλημα, αναλύοντας λεπτομερώς τις δομές, τις διαδικασίες, το ρόλο των ατόμων, τη ροή της πληροφορίας και τελικά ελέγξαμε τις επικοινωνίες. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήσαμε την Συστημική μεθοδολογία DCSYM (The Design and Control Systemic Methodology), ώστε να αποτυπώσουμε τους παραπάνω επιχειρηματικούς καμβάδες. Το διάγραμμα για την RyanAir είναι στην εικόνα 38



Εικόνα 38: RyanAir DCSYM

Ενώ το διάγραμμα για την Virgin Atlantic στην εικόνα 39



Εικόνα 39: Virgin Atlantic DCSYM

Συστημική Στρατηγική για Διοίκηση και Εταιρική Διακυβέρνηση: Χρήση Συστημικών Μεθοδολογιών και των μοντέλων BMC, COBIT5 και VSM

Χαρης την DCSYM μεθοδολογία έχουμε τα παραπάνω διαγράμματα τα οποία αν τα συγκρίνουμε προκύπτουν πολύτιμα συμπεράσματα για τις δύο επιχειρήσεις.

Key Partners

Διαφορετικά

- Δευτερεύοντα αεροδρόμια
- Outsource υπηρεσίες εδάφους
- Εξωτερικοί συνεργάτες
- Tour and Bus companies
- Ryan Hotels
- Hertz
- Ασφάλειες
- Κατασκευαστές hand luggage

Κοινά

- Credit Cards
- IT/Web Support services
- Catering Food suppliers

Key Activities

Διαφορετικά

- OnLine sales και check in
- Συντήρηση και καθαρισμός αεροσκαφών
- Τροφοδοσία
- Υπηρεσίες εδαφους
- Bus

Κοινά

- Λειτουργία/ Logistics

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι επιχειρηματικές ιδέες που προκύπτουν πρέπει να αναλύονται ούτως ώστε να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η κερδοφορία τους και εφόσον πρόκειται για μη κερδοσκοπικό οργανισμό να διασφαλιστεί ότι το προσφερόμενο έργο έχει την απαραίτητη ανταπόκριση από το κοινό στο οποίο απευθύνεται.

Παλιότερα όλα τα παραπάνω θα ήταν αρκετά για να ξεκινήσει το «ταξίδι» της μια επιχείρηση, έχοντας βέβαια αρκετά ρίσκα από αστάθμητους παράγοντες και κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με τις όποιες μεταβολές προκύπτουν. Με την πάροδο του χρόνου και την ανάπτυξη της Πληροφορικής, αναπτύχθηκαν εργαλεία και μεθοδολογίες ώστε αφενός να επιταχύνουν τις διαδικασίες για το επιχειρηματικό σχέδιο αφετέρου να ενσωματωθούν και προβλεφθούν περισσότεροι κίνδυνοι που επηρεάζουν την επιχείρηση και να υπολογιστεί η επίπτωση που θα υπάρχει. Έτσι η Πληροφορική έχει γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικότητας.

Η χρήση των εργαλείων που περιγράφηκε είναι απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να χαραχθεί η στρατηγική της επιχείρησης ή του οργανισμού και να παρουσιάσει το επιχειρηματικό πλάνος αφενός για να γνωρίζουν τα ενδιαφερόμενα μέλη την λειτουργία και προοπτική της επιχείρησης αφετέρου για να εξασφαλιστεί η χρηματοδότηση. Η Πληροφορική έχει συνεισφέρει και συνεισφέρει τα μέγιστα για την δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου, με την ανάπτυξη εφαρμογών για την αυτοματοποίηση της δημιουργίας του.

Το Business Model Canvas είναι ένα μοναδικό εργαλείο απεικόνισης και παρουσίασης του επιχειρηματικού σχεδίου το οποίο βοηθάει τον αναγνώστη να έχει μία πλήρη εικόνα για την επιχείρηση σε μία και μόνο εικόνα.

Η καινοτομία της εργασίας είναι η χρήση της μεθοδολογίας DCSYM, μέσω της οποίας το Business Model Canvas εξελίχθηκε κατορθώνοντας με αυτό το τρόπο να διαχωρίσουμε το εσωτερικό με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και να δούμε πως επικοινωνούν μεταξύ τους.

Τέλος θα πρέπει να σημειώσουμε ότι όλα τα συστήματα και όλες οι διαδικασίες που περιγράφονται στο επιχειρησιακό πλάνο θα πρέπει να ελέγχονται σε τακτά διαστήματα και να πιστοποιούνται ότι ακολουθούν το επιχειρησιακό πλάνο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [01] 50MINUTES.COM (2015) SMART Criteria: Become more successful by setting better goals
- [02] Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne.
- [03] Bouwman, H., Vos, H.d., and Haaker, T.: „Mobile Service Innovation and Business Models” (Springer Publishing Company, Incorporated 2010. 2010)
- [04] Bradford and Duncan (2000). *Simplified Strategic Planning*. Chandler House.
- [05] Hunton, Bryant, Bagranoff, 2005. «Core Concepts of Information Technology Auditing»
- [06] Jansen, W., Steenbakkens, W., and Jäegers, H.: „New Business Models for the Knowledge Economy” (Gower Publishing Limited, 2007. 2007)
- [07] Pathak, J. (2005). «Information Technology Auditing An Evolving Agenda»
- [08] Κόγκας, Δ., (2007), “Στρατηγικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον-Στρατηγική Διοίκηση”, έκδοση Γ. Μπένου, Αθήνα
- [09] Κυριαζόγλου, Ι. (2001). Έλεγχος Συστημάτων Πληροφορικής/ EDP/IT Auditing.
- [010] https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82
- [011] <http://www.aegean.gr/>
- [012] <https://el.m.wikipedia.org/>
- [013] <http://www.isaca.org>
- [014] <http://www.orbussoftware.com/>
- [015] <http://dimitrazervaki.com/ti-einai-stratigiki/>
- [016] Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon: “Management Information Systems: Managing the Digital Firm”
- [017] <https://gpapadopoulis.wordpress.com/2018/06/04/%CF%84%CE%BF-%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF-%CF%84%CF%89%CE%BD-5-%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD-%CF%84%CE%BF%CF%85-porter-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CF%80%CE%BB%CE%B1%CE%AF/>
- [018] <http://www.pap-ba.gr/greek/business-tools/btoolsArticle-content/btools-tools/5-forces>
- [019] <https://www.businessmentor.gr/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-to-%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF/>
- [020] <https://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/>
- [021] [https://www.manufacturingterms.com/Greek/Strengths,-Weaknesses,-Opportunities,-Threats-\(SWOT\)-Analysis.html](https://www.manufacturingterms.com/Greek/Strengths,-Weaknesses,-Opportunities,-Threats-(SWOT)-Analysis.html)
- [022] http://www.vima-asklipiou.gr/volumes/2011/VOLUME%2002_11/VA_REV_1_10_02_11.pdf

[023] <https://lekythos.library.ucy.ac.cy/handle/10797/14343>

Ιστοσελίδες λογισμικών

Business Plan Pro	https://www.paloalto.com/uk/business_plan_software
LivePlan	http://www.liveplan.com/
iPlanner.NET Strategy Designer	www.netekspert.com
StratPad	https://www.stratpad.com/
BizPlanBuilder	http://www.businesspowertools.com/project/bizplanbuilder-small-cloud-business-plan-software-app-template-crowd-fund/
GoSmallBiz	http://gosmallbiz.com/
Enloop	https://enloop.com/

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Η PEST ανάλυση είναι το ακρωνύμιο της **Political, Economic, Social and Technological** και αποτελεί μια μεθοδολογία για την ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος μίας επιχείρησης όσο αφορά το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, όπως προκύπτει και από το όνομα της μεθοδολογίας.

Αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Professor Francis Aguilar το 1967 και σκοπός είναι να μπορούν να παρθούν οι σωστές αποφάσεις την σωστή στιγμή μετά από την ανάλυση πολλαπλών παραγόντων. Επιπλέον θα μπορούσε, λαμβάνοντας υπ' όψη την τρέχουσα κατάσταση, να εκτιμηθεί με σημαντική ακρίβεια η κατάσταση στο μέλλον.



Εικόνα 40: PEST ανάλυση

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ PEST

Πολιτικόί

Κυβερνητικοί κανονισμοί και νομικά ζητήματα επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησης να είναι κερδοφόρα και επιτυχή. Αυτός ο παράγοντας εξετάζει το πώς αυτό μπορεί να συμβεί. Τα ζητήματα που πρέπει να εξεταστούν περιλαμβάνουν την φορολογική νομοθεσία, επιβολή του νόμου λόγω πνευματικής ιδιοκτησίας, πολιτικής σταθερότητας, εμπορικών κανονισμών, κοινωνικής και περιβαλλοντικής πολιτικής, εργασιακών νόμων και κανονισμών ασφαλείας. Οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν υπ' όψη τις τοπικές και περιφερειακές δομές εξουσίας και πως μια πιθανή αλλαγή στην εξουσία θα μπορούσε να επηρεάσει την επιχείρηση.

Οικονομικοί

Αυτός ο παράγοντας εξετάζει τα εξωτερικά οικονομικά θέματα που μπορούν να διαδραματίσουν ένα ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Στα στοιχεία που συμπεριλαμβάνονται περιλαμβάνονται η οικονομική ανάπτυξη, οι ισοτιμίες συναλλάγματος, ο πληθωρισμός και τα επιτόκια, οι αναμενόμενες μεταβολές στα κόστη των εμπορευμάτων και των πόρων, πολιτικές ανεργίας, πιστοληπτική διαθεσιμότητα και η πολιτική για την ανεργία.

Κοινωνικοί

Ο κοινωνικός παράγοντας αναλύει τις δημογραφικές και πολιτιστικές πτυχές της αγοράς της επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες βοηθούν τις επιχειρήσεις να εξετάσουν τις ανάγκες των καταναλωτών και να καθορίσουν τι τους ωθεί να κάνουν αγορές. Ανάμεσα στα στοιχεία που πρέπει να εξεταστούν είναι τα δημογραφικά στοιχεία, ποσοστά μεταβολής του πληθυσμού, ηλικιακή κατανομή, συμπεριφορές έναντι της εργασίας και τις τάσεις της αγοράς εργασίας.

Τεχνολογικοί

Τα θέματα τεχνολογίας επηρεάζουν το πώς μια επιχείρηση παραδίδει το προϊόν της ή την υπηρεσία της στην αγορά. Συγκεκριμένα στοιχεία που πρέπει να εξεταστούν λεπτομερώς περιλαμβάνουν, χωρίς να περιορίζονται σε αυτά, είναι οι κρατικές δαπάνες για την τεχνολογική

Συστημική Στρατηγική για Διοίκηση και Εταιρική Διακυβέρνηση:

Χρήση Συστημικών Μεθοδολογιών και των μοντέλων BMC, COBIT5 και VSM

έρευνα, ο κύκλος ζωής της τρέχουσας τεχνολογίας, ο ρόλος του Διαδικτύου και πώς θα μετουσιωθεί στην καθημερινότητα και ο αντίκτυπος των πληροφοριών για πιθανές τεχνολογικές αλλαγές. Ακριβώς όπως οι άλλοι παράγοντες, οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάσουν τις γενιές και τις συναφείς τεχνολογικές προσδοκίες για να καταλάβουν πώς θα επηρεάσουν αυτόν που θα χρησιμοποιήσει το προϊόν τους και πώς θα παραδοθεί.

PEST ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Η μεθοδολογία αναλύει μόνο το εξωτερικό περιβάλλον ενώ αγνοεί παντελώς το εσωτερικό περιβάλλον και τον ανταγωνισμό. Επίσης είναι πιθανό να υπάρχουν μεταβολές στους παραπάνω παράγοντες καθιστώντας δύσκολη την δυνατότητα πρόβλεψης για το μέλλον του project. Συνεπώς η ανάλυση θα πρέπει είναι προσαρμόσιμη σε μεταβολές και προσαρμογές στις εκάστοτε συνθήκες καθώς και να περιέχει τις δυνατό λιγότερες υποθέσεις.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ PEST

Στους παρακάτω πίνακες βλέπετε ένα παράδειγμα ανάλυσης PEST ώστε να έχετε ξεκάθαρη εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας της μεθοδολογίας.

Κοινωνικοί
Μεταβολές στις εκπαιδευτικές απαιτήσεις και συμπεριφορές ως προς την αλλαγή εργασίας.
Ρυθμός αύξησης πληθυσμού
Κυρίαρχες θρησκείες και γλώσσες
Πολιτισμικές επιρροές στον τρόπο ζωής και κατανάλωσης
Αντιλήψεις για τα εντόπια και εισαγόμενα προϊόντα
Διαφοροποίηση κοινωνικού ρόλου ανδρών και γυναικών
Μέσος όρος ελεύθερου χρόνου
Προσδόκιμος μέσος όρος ζωής
Ηλικιακή διαστρωμάτωση της αγοραστικής δύναμης
Ενδιαφέρον κοινής γνώμης για περιβαλλοντικά θέματα

Τεχνολογικοί
Αυτοματισμοί στην βιομηχανία
Ρυθμός καινοτομίας
Αλλαγές στα κίνητρα υιοθέτησης τεχνολογίας
Τεχνολογίες που επιτρέπουν προϊόντα μικρότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας

Οικονομικοί
Διεθνή οικονομική ανάπτυξη
Μεταβολές στα επιτόκια
Ύψος πληθωρισμού
Επίπεδα απασχόλησης και ανεργίας
Προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ

Πολιτικοί	
Νέες φορολογικές πολιτικές για την λογιστική ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ	ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΛΕΞΙΟΥ
Νέα εργασιακή νομοθεσία για διατήρηση βιβλίου εργασίας	
Πολιτική αστάθεια με ξένη σύνεργο χώρα	
Σταθερότητα πολιτικού συστήματος	
Πλαίσιο ρύθμισης του επιχειρησιακού πεδίου	
Κυβερνητικές πολιτικές για την εμπορική προβολή και τον εμπορικό ανταγωνισμό	
Συμμετοχή της χώρας σε διακρατικές εμπορικές συμφωνίες	

ΑΝΑΛΥΣΗ PESTLE: ΜΙΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ PEST

Τα τελευταία χρόνια λόγω νέων συνθηκών που έχουν προκύψει, το PEST έχει επεκταθεί σε PESTLE όπου το L αποτελεί ακρωνύμιο του Legal και το E ακρωνύμιο του Environment. Έχουν εξίσου σημαντική επίδραση στην επιχείρηση.

Περιβαλλοντικοί:

- Μεταβολές στο καιρό και κλιματικές αλλαγές
- Νομοθεσία σχετικά με την ρύπανση και την ανακύκλωση
- Διαχείριση αποβλήτων
- Χρήση οικολογικών προϊόντων και διαδικασιών

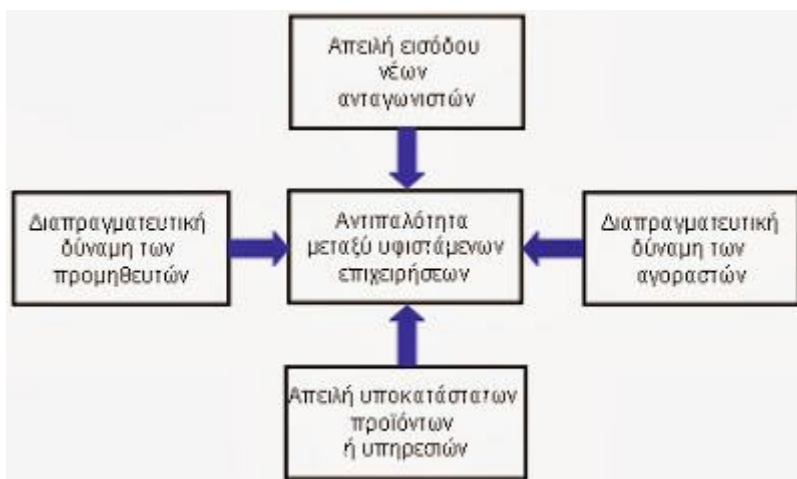
Νομικοί:

- Νομοθεσία για τις διακρίσεις
- Νομοθεσία ασφάλειας και υγείας
- Νομοθεσία προστασίας καταναλωτή
- Νομοθεσία για τα πνευματικά δικαιώματα και την κατοχύρωση πατεντών

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER

Οι 5 δυνάμεις του Porter είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο πλαίσιο για την ανάλυση των βιομηχανιών. Οι 5 δυνάμεις του Porter αναφέρονται στις ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν τις εταιρικές στρατηγικές που είναι πιθανόν να είναι επιτυχείς. Το πλαίσιο έχει κρατήσει καλά με την πάροδο του χρόνου και εξακολουθεί να είναι ένα βασικό μέρος στην ανάπτυξη της στρατηγικής των επιχειρήσεων, ωστόσο, υπάρχουν μερικά τυφλά σημεία που πρέπει να αναφέρουμε.



Εικόνα 41: Πέντε Δυνάμεις του Porter

ΕΠΙΣΚΟΠΙΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Οι 5 δυνάμεις του Porter είναι οι:

1. **Η απειλή των νεοεισερχομένων στην αγορά.** Οι επιχειρήσεις σε αγορές με υψηλά εμπόδια εισόδου - είτε μέσω κανονισμών, υψηλού κόστους σταθερού ή / και εκκίνησης, προστατευόμενης πνευματικής ιδιοκτησίας κλπ. - αντιμετωπίζουν μικρότερο ανταγωνισμό από τις εταιρείες σε αγορές με χαμηλότερα εμπόδια εισόδου. Η εξερεύνηση πετρελαίου και φυσικού αερίου είναι ένα παράδειγμα μιας δύσκολης αγοράς για να εισέλθει, επειδή απαιτεί πολλά κεφάλαια για να είναι σε θέση να κατανέμει τον κίνδυνο μιας μη κερδοφόρας γεώτρησης σε πολλαπλές μισθώσεις.
2. **Η ισχύς των προμηθευτών.** Εάν ο αριθμός των προμηθευτών είναι περιορισμένος, τότε οι προμηθευτές έχουν μεγαλύτερη τιμολογιακή ισχύ στις εταιρείες που προμηθεύουν. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στους προμηθευτές να έχουν καλύτερη κερδοφορία από τους αγοραστές. Η Microsoft τη δεκαετία του 1990 είναι σχεδόν ένα παράδειγμα βιβλίου αυτής της δυναμικής. Το λειτουργικό σύστημα της Microsoft οδήγησε σε τεράστια κέρδη για την εταιρεία, ενώ τα περιθώρια κέρδους των προσωπικών υπολογιστών που πωλούνται στο κοινό με τα εγκατεστημένα Windows είδαν τα κέρδη τους να περιορίζονται.
3. **Η ισχύς των αγοραστών.** Εάν ένας κλάδος διακινεί το προϊόν μέσω εμπόρων λιανικής πώλησης ή διανομείς, τότε οι αγοραστές μπορούν να ασκήσουν την ίδια τιμολογιακή ισχύ για να περιορίσουν το περιθώριο κέρδους. Όταν ένας κλάδος έχει να αντιμετωπίσει τα Wal-Marts του κόσμου, μερικές φορές πρέπει να απορρίψουν περισσότερα από μια απλή μαζική έκπτωση για να πάρουν μία θέση στο ράφι. Και αν προσπαθήσουν να επιστρέψουν, θα υπάρξει ένας άλλος προμηθευτής πρόθυμος να υποχωρήσει τόσο ώστε να συνεργαστεί με αυτόν τον αγοραστή.

4. **Διαθεσιμότητα υποκατάστατων.** Τα υποκατάστατα είναι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο πελάτης για να καλύψει την ίδια ανάγκη με αυτή του αρχικού προϊόντος ή υπηρεσίας. Για παράδειγμα, εάν ένας καφές κοστίζει πάρα πολύ, ένας πελάτης μπορεί να στραφεί στο τσάι ή απλά να ξεκινήσει τη δική του παρασκευή στο σπίτι.
5. **Ανταγωνιστική ανταγωνισμός.** Αυτή η τελευταία δύναμη χρησιμοποιείται για να αθροίσει το επίπεδο ανταγωνισμού μέσα σε μια βιομηχανία. Εάν υπάρχουν πολλοί παίκτες που προσπαθούν να υποχωρήσουν ο ένας τον άλλον, τότε τα περιθώρια κέρδους θα αντανakλούν αυτό. Η αεροπορική βιομηχανία είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα αυτού, καθώς οι επιχειρήσεις επιτίθενται πάντα μεταξύ τους με ανταγωνιστικές διαδρομές και προσπαθούν να κλέψουν τους πελάτες. Πολλά χρήματα χάθηκαν στις αεροπορικές εταιρείες.

ΤΑ ΤΥΦΛΑ ΣΗΜΕΙΑ

Οι πέντε δυνάμεις του Porter έχουν δύο κύριες αδυναμίες. Το πρώτο είναι στη σύνθεσή του. Ως στατικό μοντέλο, παρέχει ένα στιγμιότυπο της ευρύτερης βιομηχανίας σε κάποιο σημείο στο παρελθόν. Αυτό μπορεί να είναι χρήσιμο για την ενημέρωση σχετικά με τη βραχυπρόθεσμη στρατηγική, αλλά το παράθυρο εφαρμογής για τις πληροφορίες που προέρχονται από τις πέντε δυνάμεις του Porter έχει επίσης μειωθεί λόγω των εξελισσόμενων εξωτερικών παραγόντων. Αυτές είναι τάσεις που δεν ήταν τόσο εμφανείς, όταν ο Porter έγραψε το βιβλίο του, όπως η παγκοσμιοποίηση και η ταχεία τεχνολογική πρόοδος.

Η άλλη αδυναμία είναι ότι πολλοί άνθρωποι χρησιμοποιούν τις πέντε δυνάμεις του Porter με τρόπους που ποτέ δεν προορίζονταν να είναι. Η προσπάθεια να εφαρμοστούν οι πέντε δυνάμεις του Porter σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση και όχι σε μια βιομηχανία στο σύνολό της είναι το πιο συνηθισμένο λάθος. Οι πέντε δυνάμεις του Porter μπορούν να παράσχουν πληροφορίες για να δια φωτίσουν στρατηγικές συζητήσεις, αλλά δεν είναι εργαλείο ανάλυσης επιχειρηματικού επιπέδου. Οι επενδυτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις πέντε δυνάμεις της Porter για να εξετάσουν την ελκυστικότητα μιας βιομηχανίας από επενδυτική άποψη, αλλά θα χρειαστεί ακόμα να βυθιστούν σε συγκεκριμένα οικονομικά της εταιρείας, εκτός εάν χρησιμοποιούν ένα όχημα όπως το ETF για συγκεκριμένο κλάδο.

Μια άλλη πρόκληση για την εφαρμογή των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ο σαφής ορισμός της βιομηχανίας. Οι εταιρείες μπορούν να ξεπεράσουν πολλές βιομηχανίες ανάλογα με τις επιχειρηματικές τους γραμμές. Δεν μπορούν να ομαδοποιήσουν εταιρείες με παρόμοιες επιχειρηματικές γραμμές και να την ονομάσουν βιομηχανία. Αντ' αυτού, οι πέντε δυνάμεις του Porter θα γίνουν για κάθε επιχειρηματική γραμμή και στη συνέχεια θα συγχωνευθούν. Αυτός είναι ένας λόγος για τον οποίο οι επενδυτές τείνουν να μπερδεύουν μια εταιρεία που περιλαμβάνει πάρα πολλές βιομηχανίες, επειδή είναι δύσκολο για τις εταιρείες να πετύχουν σε τόσα πράγματα που σημαίνει χαμηλότερα συνολικά κέρδη από ό, τι ένα ενιαίο βιομηχανικό επίκεντρο.

Το τελευταίο, το μεγαλύτερο λάθος είναι να δοθεί ίση προσοχή και στις πέντε δυνάμεις. Για τις περισσότερες βιομηχανίες, θα υπάρξουν μία ή δύο δυνάμεις που θα αντισταθμίσουν τα υπόλοιπα. Κοιτάζοντας πίσω σε μερικές από τις βιομηχανίες που έχουν δει την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter δραστικά, είναι πράγματα όπως η απελευθέρωση ή η άρση των εμπορικών φραγμών που ξαφνικά άφησαν την απειλή των νεοεισερχομένων. Αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες δεν είναι τόσο σαφείς όσο θα έπρεπε να είναι σε μια ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

ΣΥΝΟΨΙΖΟΝΤΑΣ

Τα όρια μεταξύ των βιομηχανιών είναι θολά και ο ανομοιογενής ρυθμός της παγκοσμιοποίησης σε όλους τους κλάδους καθιστά την εικόνα ακόμα χειρότερη. Σε αυτό το περιβάλλον, εμφανίζονται οι αδυναμίες των πέντε δυνάμεων του Porter. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να μειώσουμε την αξία αυτού του εργαλείου. Το πιο χρήσιμο πράγμα για τις πέντε

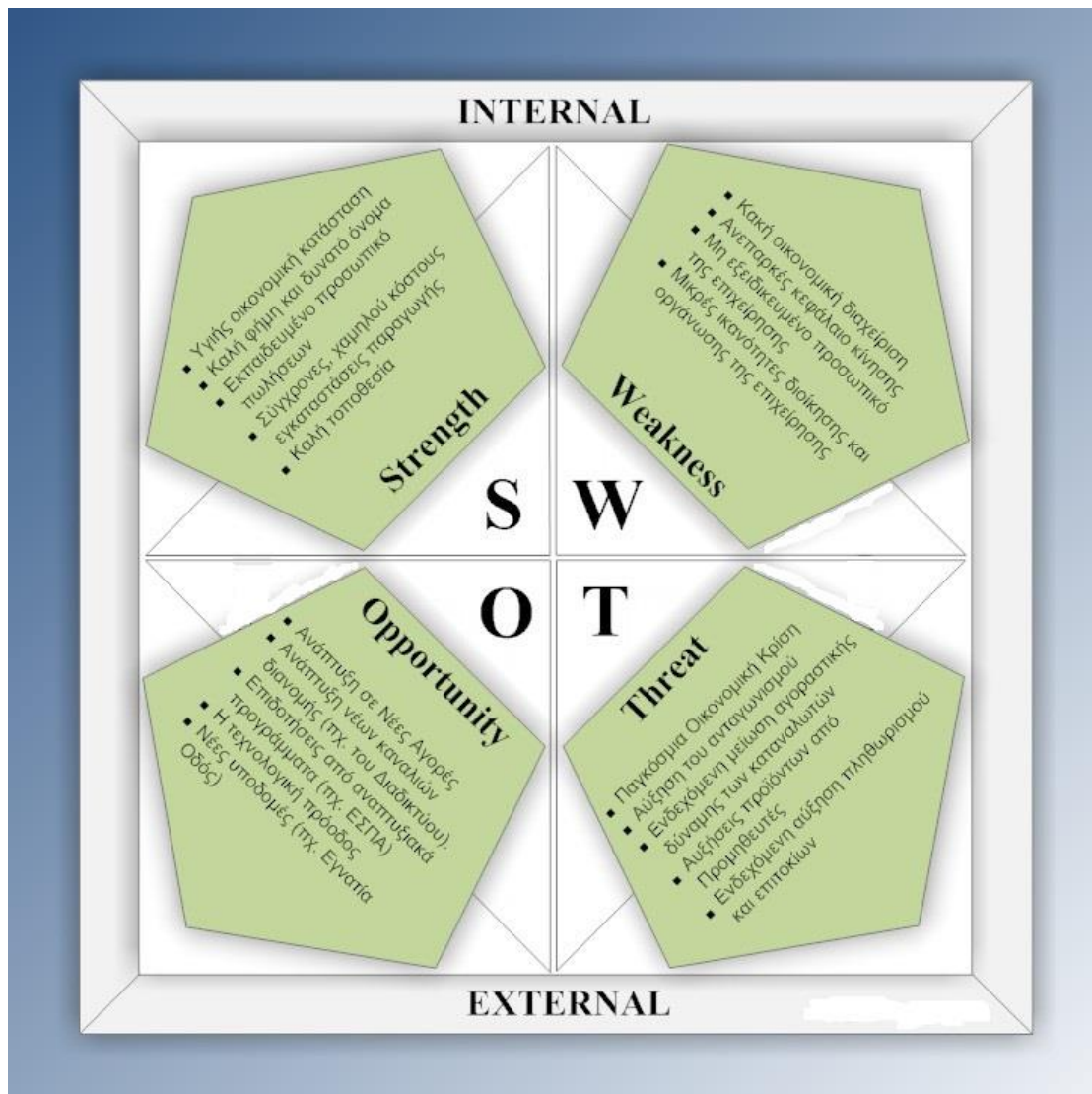
δυνάμεις του Porter και ο λόγος για τον οποίο υιοθετήθηκε τόσο ευρέως, είναι ότι ενθαρρύνει τις εταιρείες να διαμορφώσουν την στρατηγική τους, πέρα από τις άμεσες επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, στο σύνολο της βιομηχανίας τους. Εξακολουθεί να διαδραματίζει ζωτικό ρόλο σε αυτό, αλλά δεν αποτελεί το μοναδικό εργαλείο στην εργαλειοθήκη όταν πρόκειται για την δημιουργία της επιχειρηματικής στρατηγικής για το μέλλον. [017, 018, 019]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

Η SWOT ανάλυση, παρόλο που περάσανε περισσότερα από 40 χρόνια από τότε που αναπτύχθηκε, θεωρείται ακόμα και σήμερα σημαντικό “εργαλείο” στην λήψη στρατηγικού σχεδιασμού και όχι μόνο. Πατέρας της SWOT ανάλυσης φέρεται να είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής την δεκαετία του 60 και 70 στο Stanford University. Χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

Το SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές).



Εικόνα 42: SWOT Ανάλυση

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα Ισχυρά (Strengths) και Αδύναμα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείτε από πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την

κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους.

ΔΟΜΗ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Η Ανάλυση SWOT χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats).

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (INTERNAL)

Οι **Δυνατότητες** και οι **Αδυναμίες** της επιχείρησης είναι εσωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται από την ανάλυση και των λειτουργιών και συστημάτων της επιχείρησης.

Τα **ΔΥΝΑΤΑ** σημεία σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Κάποια “ειδικά” προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.
- Υγιής οικονομική κατάσταση (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία, κλπ.).
- Σωστή οικονομική διαχείριση.
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα.
- Καλή φήμη και brand name.
- Ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς.
- Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων.
- Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους.
- Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου.
- Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης.
- Η απάντηση στην ερώτηση, “τι είναι αυτό που κάνουμε καλά;”
- Το “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” της επιχείρησης!
- Κάτι το οποίο προσφέρει η επιχείρηση το οποίο δεν προσφέρει κανείς άλλος!

Τα **ΑΔΥΝΑΤΑ** σημεία ή τα σημεία που μειονεκτεί η επιχείρησή μπορούν να είναι:

- Η κακή οικονομική διαχείριση.
- Οι μικρές ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης.
- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.
- Αδυναμία εισπραξης οφειλών από πελάτες.
- Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ.
- Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαίδευτο προσωπικό της επιχείρησης.
- Προβλήματα στις λειτουργίες της (π.χ. στην παραγωγή, διανομή, προώθηση, τιμολόγηση, κτλ.)
- Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις: “τι είναι αυτό που ΔΕΝ κάνουμε καλά;”, “σε ποια σημεία υστερούμε έναντι του ανταγωνισμού;”, “τι θα πρέπει να αποφύγουμε;”

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (EXTERNAL)

Οι **Ευκαιρίες** και **Απειλές** της επιχείρησης εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείτε η επιχείρηση. Εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι οι πολιτικοί παράγοντες (ένα

καινούριο νομοσχέδιο, ή ακόμα και μια αλλαγή στην κυβέρνηση), οικονομικοί (αύξηση φορολογίας, μείωση επιτοκίων), κοινωνικοί (αύξηση πληθυσμού, ανεργία) και τεχνολογικοί (νέες μεθόδους παραγωγής, νέες τεχνολογίες,).

Οι **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ** σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Νέες υποδομές που δημιουργούνται (πχ. Εγνατία Οδός, Βιοτεχνικές Περιοχές, κλπ.).
- Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (πχ. ΕΣΠΑ).
- Τα “κενά” στην αγορά τα οποία να μπορεί να τα καλύψει η επιχείρησή σας.
- Η “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές.
- Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου).
- Η τεχνολογική πρόοδος (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα, κλπ.).
- Οι νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (πχ. amazon, e-shop, eBay, κλπ.).
- Οι νέοι τρόποι δικτύωσης των νέων (πχ. blogs, facebook, κλπ.).

Οι **ΚΙΝΔΥΝΟΙ** (ή απειλές) που μπορούν να εμφανιστούν περιλαμβάνουν:

- Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.
- Η αύξηση του ανταγωνισμού.
- Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- Η υπερβολική εξάρτηση από έναν Προμηθευτή.
- Η αύξηση των τιμών από τους Προμηθευτές
- Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κλπ.)
- Οι Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (π.χ τρομοκρατία, αύξηση πετρελαίου, κλπ.).
- Μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων.
- Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες (πχ. αύξηση ακάλυπτων επιταγών, κλπ.).

ΤΙ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΚΑΝΕΤΕ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η ανάλυση SWOT μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Μέσω αυτού είναι δυνατό να εντοπιστούν και αξιοποιηθούν τα Δυνατά σημεία της επιχείρησης, να επενδύσετε πάνω σε αυτά και να εκμεταλλευτείτε τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Μπορείτε να προσδιορίσετε τις Απειλές και τους Κινδύνους που θα παρουσιαστούν και να τους αποφύγετε με τα κατάλληλα βήματα.

Θα πρέπει να έχετε υπόψη σας ότι η αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής θα βοηθήσει στην διαμόρφωση της νέας. Οι πληροφορίες και οι γνώσεις που θα αποκτήσετε μέσα από την διαδικασία της SWOT ανάλυση, θα μειώνουν σημαντικά το ρίσκο κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θα δοθεί έτσι η δυνατότητα να προβείτε σε μελετημένες και στρατηγικού τύπου αποφάσεις [020, 021].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΔΕΛΦΩΝ

Η «Τεχνική των Δελφών» (ΤτΔ) είναι μία ερευνητική τεχνική ή μέθοδος που αποσκοπεί στη δημιουργία ομαδικής συζήτησης, κριτικής ανταλλαγής ή σύνθεσης απόψεων με τελικό στόχο τη μεγαλύτερη δυνατή συναίνεση ή συμφωνία για ένα ζήτημα, από μία ομάδα ατόμων που θεωρούνται ειδικοί ή εμπειρογνώμονες στο θέμα αυτό.

Μπορεί ακόμα να έχει στόχο τον ποσοτικό προσδιορισμό των αποφάσεων μιας ομάδας ειδικών, την αξιολόγηση προτεραιοτήτων, τη δημιουργία μακροπρόθεσμων προβλέψεων ή την ανάπτυξη εργαλείων μέτρησης.

Η αρχική επινοήση και εφαρμογή της τεχνικής έγινε τη δεκαετία του 1940 από τους Helmer and Dalkey της εταιρείας RAND (Research And Development) και η πρώτη μελέτη πραγματοποιήθηκε για να επιτευχθεί σύγκλιση απόψεων, μεταξύ ειδικών, σχετικά με ένα θέμα άμυνας της στρατιωτικής αεροπορίας των Η.Π.Α. Το όνομα «Delphi» προήλθε από το ελληνικό τοπωνύμιο «Δελφοί» και αναφέρεται στο γνωστό, αφιερωμένο στο θεό Απόλλωνα, αρχαίο ελληνικό μαντείο. Ο όρος επινοήθηκε και υιοθετήθηκε από τον αμερικανό φιλόσοφο Abraham Kaplan, της εταιρείας RAND, διότι η τεχνική βοηθούσε στην πρόβλεψη ορισμένων μελλοντικών καταστάσεων. Στις αρχικές μελέτες γινόταν προσπάθειες να δοθούν κυρίως απαντήσεις για μελλοντικά ζητήματα αλλά και σε περιπτώσεις περίπλοκων ή/και αβέβαιων ζητημάτων της τρέχουσας πραγματικότητας.

Η ΤτΔ έχει αποδειχθεί από τη βιβλιογραφία ως μία εμπειρική μέθοδος για την επίτευξη συναίνεσης με εφαρμογή σε ένα μεγάλο εύρος πεδίων όπως στην εκπαίδευση, στη δημοσιογραφία, στο ηλεκτρονικό εμπόριο και στην υγειονομική φροντίδα. Έχει επίσης χρησιμοποιηθεί στις κοινωνικές επιστήμες, στις Τεχνολογίες της Πληροφορικής, στην επιστήμη της διοίκησης, σε μελέτες Γεωγραφικών Πληροφοριακών Συστημάτων αλλά και γενικότερα σε τομείς όπως η διαχείριση της ποιότητας, η τρομοκρατία, το τραπεζικό σύστημα κα [022, 023].