

Στρατηγικός & Επιχειρηματικός Σχεδιασμός Αθλητικών Οργανισμών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός :

1. Είναι ένα σύνολο από διοικητικές δραστηριότητες που αποσκοπούν στην προετοιμασία ενός οργανισμού για το μέλλον και διασφαλίζει όλες τις αποφάσεις σχετικά με την αξιοποίηση των ανθρώπων και των άλλων πόρων που συμβάλουν στην επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων.
2. Αποβλέπει στο να εξετάσουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές για το μέλλον και να σχεδιάσουμε αντίστοιχα, την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αποφυγή των απειλών.
3. Είναι μια διαδικασία που ξεκινά με τους στόχους, καθορίζει τις στρατηγικές, τις πολιτικές και τα λεπτομερή σχέδια για την επίτευξη των στόχων, ένα οργανωτικό πλαίσιο και περιλαμβάνει την αξιολόγηση της επίδοσης με σκοπό την ανατροφοδότηση έτσι ώστε να εισάγει ένα νέο κύκλο σχεδιασμού.
4. Είναι η συστηματική αναγνώριση των ευκαιριών και των απειλών που μας επιφυλάσσει το μέλλον, που σε συνδυασμό με άλλα συναφή δεδομένα παρέχουν τη βάση σε έναν οργανισμό να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις, να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και να αποφεύγει όσο είναι δυνατόν τις απειλές.

(White, 1993)



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού

Η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
2. Ανάπτυξη του οράματος, των αξιών και της αποστολής.
3. Διαμόρφωση των μακροπρόθεσμων στόχων.
4. Προσδιορισμός της στρατηγικής που πρέπει να εφαρμοστεί.
5. Εφαρμογή της στρατηγικής και κατανομή των πόρων για να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και στρατηγικές.
6. Έλεγχος και αξιολόγηση της στρατηγικής.

(Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude, Amos, Klipper, Louw & Oosthuizen, 2001)

(Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009)



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού στους αθλητικούς οργανισμούς (1)

Η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού στους αθλητικούς οργανισμούς περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Διαμόρφωση Στρατηγικής

- Η κουλτούρα, οι πολιτικές, οι αξίες, ο σκοπός και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι διαμορφώνουν την στρατηγική θέση του οργανισμού
- Η ύπαρξη κοινωνικών, πολιτικών, εκπαιδευτικών, δημογραφικών, νομικών, οικονομικών/φορολογικών, τεχνολογικών και ανταγωνιστικών αλλαγών απαιτούν την αποτελεσματική ανάλυση και αξιολόγηση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος από τους αθλητικούς οργανισμούς, με σκοπό την πρόβλεψη και άμεση ανταπόκριση τους στις αλλαγές αυτές.
- Οι αθλητικοί οργανισμοί πρέπει να αναλύσουν τα δυνατά τους σημεία και τις αδυναμίες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιβίωση και την ανάπτυξη τους στο μέλλον.
- Οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να επανεξετάζουν περιοδικά και να αναθεωρούν τις διατυπωμένες αξίες, το όραμα, το σκοπό και τους μακροπρόθεσμους στόχους, ώστε να ανταποκρίνονται στις αλλαγές που συντελούνται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους.
- Μετά τον προσδιορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων (λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος), οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να καθορίσουν τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές, οι οποίες θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού (Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009).

(Κριεμάδης, 1997)

Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού στους αθλητικούς οργανισμούς (2)

Η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού στους αθλητικούς οργανισμούς περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

2. Εφαρμογή της Στρατηγικής

- Επιλογή μακροπρόθεσμων στρατηγικών του οργανισμού
- Καθορισμός των βραχυπρόθεσμων στόχων και τακτικών (μεθόδων επίτευξης των βραχυπρόθεσμων στόχων)
- Πραγματοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων και στρατηγικών

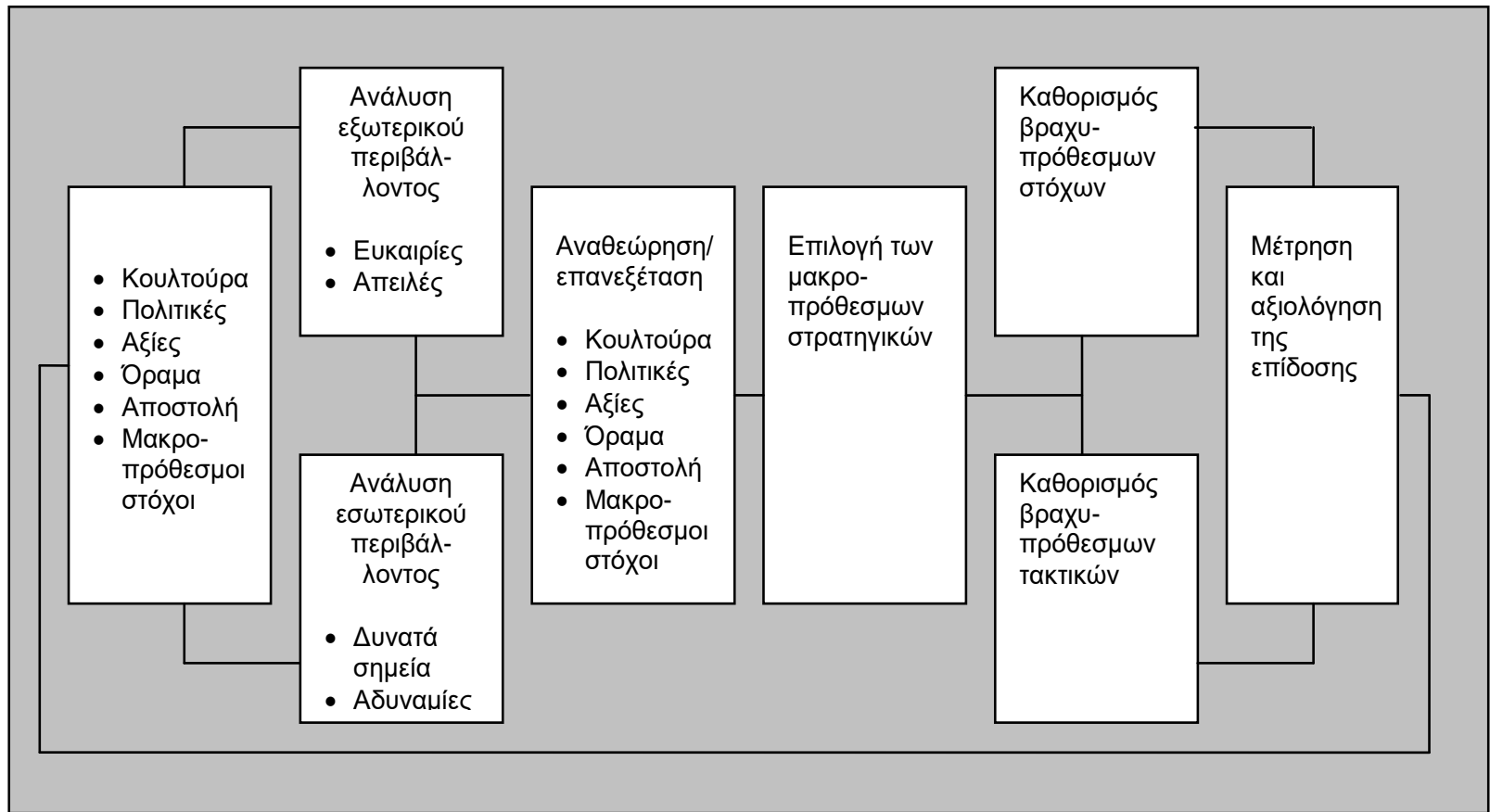
(Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009)

3. Αξιολόγηση της στρατηγικής πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι επιλεγμένοι στόχοι έχουν υλοποιηθεί. Οι ενέργειες που γίνονται είναι οι εξής :

- Επανεξέταση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων
- Μέτρηση της επίδοσης του οργανισμού (η μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού μέσω συγκεκριμένων δεικτών)
- Λήψη διορθωτικών μέτρων

(Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009).

Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού στους αθλητικούς οργανισμούς (3)



Μοντέλο Στρατηγικού



ους οργανισμούς (Κριεμάδης, 1997)

Σημασία Στρατηγικού Σχεδιασμού στους αθλητικούς οργανισμούς (1)

Σύμφωνα με τον Desai (όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009), ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι σημαντικός επειδή λαμβάνει υπόψη τους ακόλουθους ζωτικούς παράγοντες:

- Η αποτελεσματική εφαρμογή εξαρτάται από την ικανότητα του οργανισμού να προβλέψει τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον.
- Βασικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να καθοριστεί η στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και ο τρόπος με τον οποίο θα φτάσει εκεί.
- Ο σχεδιασμός παρέχει απαντήσεις σε σημαντικές αλλά ασαφείς ερωτήσεις, οι οποίες όμως είναι απαραίτητες στην διαμόρφωση του σχεδίου.
- Τα σχέδια βασίζονται σε προσεκτική ανάλυση του περιβάλλοντος, σε γνώση των επιχειρησιακών στόχων και σκοπού του οργανισμού και ασφαλώς στη γνώση των χαρακτηριστικών του μάνατζμεντ που μειώνουν την αντιλαμβανόμενη αβεβαιότητα.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την ανάλυση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, αν και δεν είναι δυνατό να προβλεφθούν όλοι οι κίνδυνοι.
- Ο σχεδιασμός σχετίζεται με μεγαλύτερη επίδοση ενός οργανισμού.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει στους μάνατζερ μια ολιστική προσέγγιση για την αξιολόγηση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που προέρχονται από το αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Σημασία Στρατηγικού Σχεδιασμού στους αθλητικούς οργανισμούς (2)

Επιπρόσθετα, ο Wickham (όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009) σημειώνει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό με τους παρακάτω τρόπους:

- Ενθαρρύνει τους διευθυντές να αξιολογήσουν και να διατυπώσουν το όραμα, τον σκοπό, τους στόχους και την στρατηγική του οργανισμού.
- Εξασφαλίζει τον έλεγχο του οργανισμού και του περιβάλλοντός του.
- Διαμορφώνει νέες ευκαιρίες για τον οργανισμό και ελευθερίες έκφρασης των στελεχών του.
- Εστιάζει στην επιχειρησιακή δράση.
- Καθοδηγεί την διαμόρφωση της οργανωτικής δομής του οργανισμού.
- Ενεργεί σαν οδηγός στη λήψη των αποφάσεων.
- Ενεργεί σαν σημείο αναφοράς για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders).



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Σημασία Στρατηγικού Σχεδιασμού στους αθλητικούς οργανισμούς (3)

Συνοπτικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός προσδιορίζει τι είναι ο οργανισμός, για ποιον λόγο υπάρχει, τι σκοπούς εξυπηρετεί και πως εξασφαλίζεται η συνεχής επιβίωση του. Η ύπαρξη και η επιβίωση ενός οργανισμού στο χρόνο είναι δύσκολο να εξασφαλιστεί, εάν δεν υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός (Dhliwayo, 2006). Αρκετοί συγγραφείς (Ansoff & McDonnel, 1990; Barry, 1986; Bryson et al., 1986,1987; Rowe et al., 1989; Steiner 1979; Kriemadis, Emery & Puronaho 2001) ισχυρίζονται ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να αποφέρει τα ακόλουθα οφέλη στους οργανισμούς:

- Στρατηγική σκέψη και ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών.
- Αποσαφήνιση της μελλοντική κατεύθυνσης των οργανισμών.
- Καθιέρωση προτεραιοτήτων.
- Ανάπτυξη μιας συνεκτικής βάσης για τη λήψη των αποφάσεων.
- Βελτίωση της επίδοσης .
- Προσαρμογή των σύγχρονων οργανισμών στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Πρόβλεψη των ευκαιριών και των κινδύνων που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας στα στελέχη των οργανισμών .
- Παροχή ξεκάθαρων στόχων και μελλοντικών κατευθύνσεων προς τους εργαζόμενους και αύξηση της παρακίνησης και της ικανοποίησης τους.

Ορισμός της Στρατηγικής (1)

Ο όρος «στρατηγική» χρησιμοποιείται από τον τέταρτο αιώνα π.Χ, όταν ο Sun Tzu έγραψε για την τέχνη του πολέμου (Sun Tzu, 1971). Ο Sun Tzu αναφερόταν, φυσικά, στην στρατιωτική στρατηγική (όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009).

- Inkpen & Choudhury, 1995: Η στρατηγική υποδεικνύει την κατεύθυνση της εταιρίας στο μέλλον και τον τρόπο με τον οποίο θα φτάσει εκεί. Μερικοί θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αντεπεξέλθουν χωρίς στρατηγική, όμως οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί και διευθυντές επιχειρήσεων θεωρούν ότι η στρατηγική έχει θετικές επιπτώσεις στη γενική ευημερία της εταιρίας και αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων.
- Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009: Οι περισσότεροι επισημαίνουν την ανεπάρκεια των τυποποιημένων συστημάτων και διαδικασιών στρατηγικής διοίκησης στο σημερινό έντονα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.
- Ο Mintzberg και Quinn (όπως παρατίθεται στο Beech & Chadwick, 2004) αναφέρουν ότι η στρατηγική είναι ένα σχέδιο, κάποιο είδος συνειδητής, διαρκούς πορείας δράσης, μια κατευθυντήρια γραμμή (ή ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών) για την αντιμετώπιση της κατάστασης.
- Ενώ ο Sondhi (όπως παρατίθεται στο Beech & Chadwick, 2004) δηλώνει ότι η στρατηγική είναι ένα ευρύ και γενικό σχέδιο το οποίο εκπονείται για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων, με ιδιαίτερη έμφαση στις ενέργειες για καθεμία από τις λειτουργικές περιφερειακές μονάδες, η στρατηγική μπορεί να εκφραστεί με όρους όπως το όρος



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

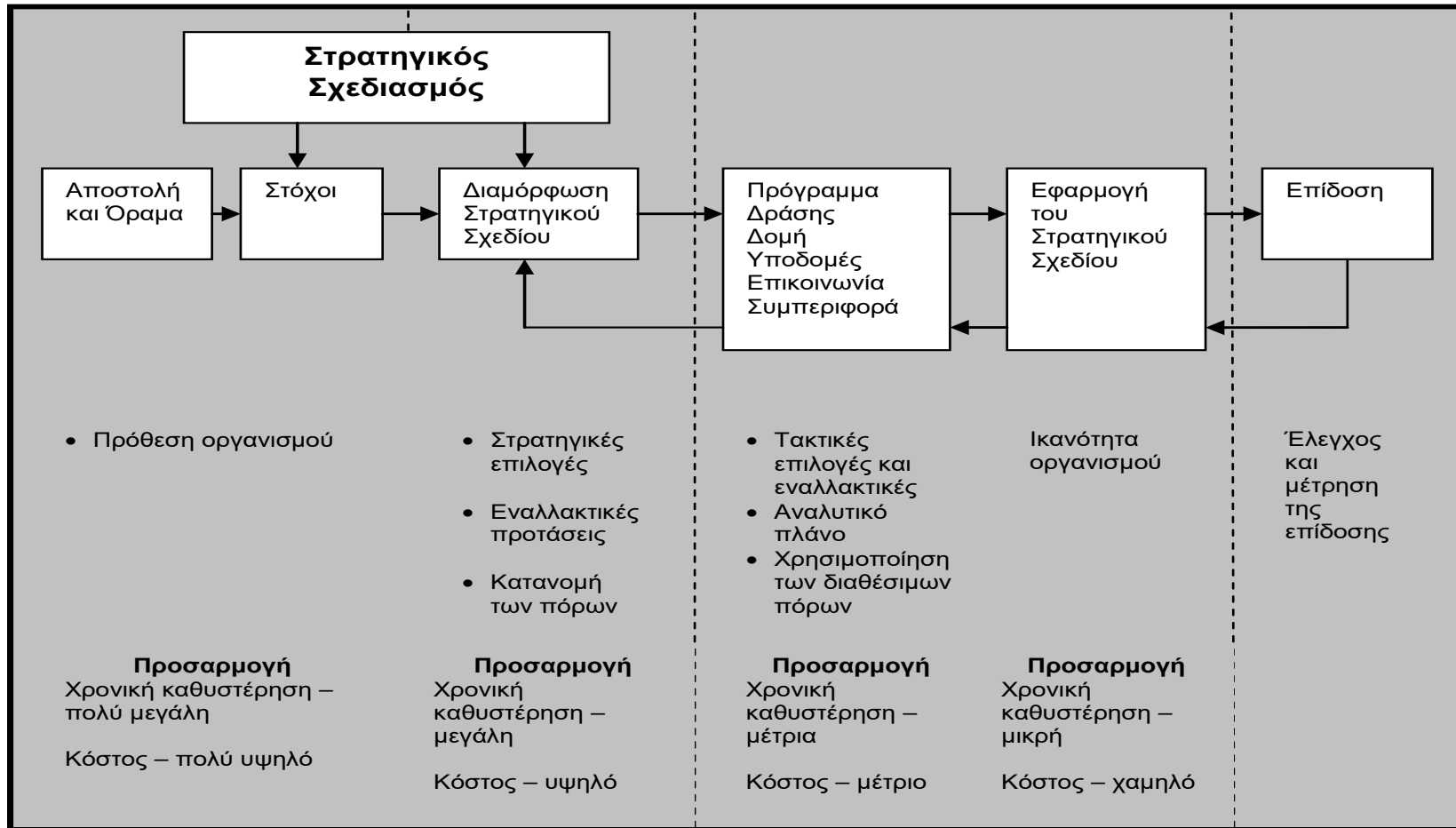
Ορισμός της Στρατηγικής (2)

- Beech & Chadwick, 2004 : Στρατηγική είναι ένα σχέδιο που τα στελέχη του αθλητισμού δημιουργούν με βάση τις γνώσεις τους, της κουλτούρας, τους πόρους, τις δυνατότητες και το σκοπό του οργανισμού. Επίσης, λαμβάνεται υπόψη η φύση και οι ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν και επηρεάζονται, και οι ενδεχόμενες συμπεριφορές των ανταγωνιστών τους. Ο στρατηγικός σκοπός είναι ο ίδιος στους αθλητικούς οργανισμούς, όπως είναι σε οποιαδήποτε άλλη ανταγωνιστική προσπάθεια: Η νίκη.
- Οι μάνατζερ του αθλητισμού πρέπει:
 - να δημιουργούν στρατηγικές &
 - να είναι πρόθυμοι και ικανοί να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους για την αντιμετώπιση απροσδόκητων περιβαλλοντικών αλλαγών.
- Με απλά λόγια, οι αθλητικοί οργανισμοί υπάρχουν για να καλύπτουν τις ανάγκες της αγοράς με τρόπους που να διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές τους και προσαρμόζονται στις αλλαγές της αγοράς. Η Διοίκηση των αθλητικών οργανισμών, ως εκ τούτου, απαιτεί στρατηγικούς οραματιστές, όχι μόνο στρατηγικούς σχεδιαστές.

Διαμόρφωση της Στρατηγικής (1)

- Το μοντέλο ανάλυσης της βιομηχανίας του Porter (1980) – (οι πέντε Δυνάμεις του Porter) έκανε την στρατηγική να είναι προσανατολισμένη στο εξωτερικό περιβάλλον.
- Την δεκαετία του '80 η διαμόρφωση της στρατηγικής δημιούργησε έντονο ενδιαφέρον στις επιχειρήσεις.
- Από το 1990 δίνεται μεγάλη έμφαση στην ανάγκη ταχύτητας και ευελιξίας, έτσι ώστε η στρατηγική να ανταποκριθεί άμεσα στον αυξανόμενο ρυθμό των αλλαγών και την επίδραση τους στον ανταγωνισμό.
- Όλες οι έννοιες της στρατηγικής ανάπτυξης, όπως, εταιρική στρατηγική, μαθησιακή οργάνωση, στρατηγική βασισμένη στις ικανότητες του οργανισμού, διαπραγμάτευση, κλπ. αναγνωρίζουν ότι κύριο ρόλο στην ανάπτυξη και τη διαμόρφωση της στρατηγικής κατέχει ένα μεγάλο φάσμα εμπλεκομένων όπως εργαζόμενοι, πελάτες και άλλοι ενδιαφερόμενοι φορείς (stakeholders) (Placet & Branch, 2002).
- Hitt, Ireland & Hoskisson, 2001 : η ανάπτυξη της στρατηγικής αποτελείται από πολλές αλληλοεξαρτώμενες φάσεις. Οι φάσεις αυτές είναι διακριτές αλλά αλληλοεξαρτώμενες και περιλαμβάνουν:
 - τη διαμόρφωση της στρατηγικής (η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού),
 - την εφαρμογή της στρατηγικής &
 - τον έλεγχο και την αξιολόγηση της στρατηγικής.

Διαμόρφωση της Στρατηγικής (2)



Φάσεις διαμόρφωσης και εφαρμογής της στρατηγικής (Chabadian & O'Regan, 2002, όπως της, 2009).

Είδη Γενικών Στρατηγικών

- Σύμφωνα με τον Porter (1980) οι δυνάμεις ενός οργανισμού περιέχονται σε έναν από τους παρακάτω τίτλους: το πλεονέκτημα κόστους και τη διαφοροποίηση. Η εφαρμογή αυτών των δυνάμεων είτε σε ευρύ είτε σε στενό πεδίο, δημιουργούν τρεις γενικές στρατηγικές (Λυμπερόπουλος, 1994):
 1. Ηγεσία κόστους : σε αυτή την γενική στρατηγική επιδιώκεται από τον οργανισμό να πετύχει το μικρότερο δυνατό κόστος παραγωγής και διανομής.
 2. Διαφοροποίηση : η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών με υψηλή επίδοση, μοναδικά χαρακτηριστικά και σημαντικά πλεονεκτήματα στους καταναλωτές.
 3. Εστίαση : ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς, κάνοντας προσπάθειες έτσι ώστε να μπορέσει να μάθει καλά αυτά τα τμήματα και να ικανοποιήσει αποτελεσματικά τις ανάγκες τους. Μέσα σε αυτά τα τμήματα-στόχο επιδιώκει να επιτύχει είτε πλεονέκτημα κόστους είτε διαφοροποίηση.
- Σύμφωνα με τον πίνακα του **Ansoff** μπορούν να καθοριστούν οι γενικές στρατηγικές ενός οργανισμού. Ο Πίνακας προτείνει δύο διαστάσεις (προϊόντα και αγορές) και αναγνωρίζει τέσσερις πιθανές κατηγορίες στρατηγικών που ένας οργανισμός μπορεί να θέσει. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι ακόλουθες:
 - Πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές (διείσδυση στην αγορά).
 - Πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές (επέκταση της αγοράς).
 - Δημιουργία νέων προϊόντων για υπάρχουσες αγορές (ανάπτυξη προϊόντος).
 - Δημιουργία νέων 1

Μακροπρόθεσμοι & Βραχυπρόθεσμοι στόχοι ενός οργανισμού (1)

- Οι στόχοι χρησιμοποιούνται για να θέτουν σε λειτουργία τη δήλωση της Αποστολής του οργανισμού. Κατευθύνουν δηλαδή τους οργανισμούς ώστε να εκπληρώσουν την Αποστολή και το Όραμα. Οι περισσότεροι στρατηγικοί στόχοι αναφέρονται στην αύξηση κερδών και σε αποδόσεις επένδυσης, άλλοι πάλι απευθύνονται σε πελάτες, εργαζόμενους ή στην κοινωνία γενικότερα (Dess, Gregory, Lumpkin & Marilyn, όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009).
- Οι στόχοι του οργανισμού για να είναι αποτελεσματικοί πρέπει να διέπονται από το ακρωνύμιο SMART :
 - Συγκεκριμένοι (Specific): Συγκεκριμένοι στόχοι είναι αυτοί οι οποίοι περιέχουν μία ξεκάθαρη διατύπωση του τι πρέπει να επιτευχθεί. Συγκεκριμένος στόχος σημαίνει ότι ο στόχος είναι ακριβής, εστιασμένος και καλά προσδιορισμένος.
 - Μετρήσιμοι (Measurable): Ο στόχος θα πρέπει να δηλώνει το μετρήσιμο αποτέλεσμα που θα πετύχει ο οργανισμός. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον ένας δείκτης που να μετρά την πρόοδο του οργανισμού σε σχέση με την εκπλήρωση του στόχου αυτού.
 - Επιτεύξιμοι (Achievable): Οι στόχοι πρέπει να είναι επιτεύξιμοι. Εάν οι στόχοι αναφέρονται στο απώτερο μέλλον, το κίνητρο για την επίτευξη τους είναι δύσκολο να διατηρηθεί. Οι στόχοι, σε αντίθεση με τις φιλοδοξίες και οράματα, πρέπει να είναι επιτεύξιμοι προκειμένου να ενεργοποιούν τα στελέχη του οργανισμού προς την επίτευξή τους.
 - Ρεαλιστικοί (Realistic): Ρεαλιστικοί στόχοι δεν σημαίνει εύκολοι στόχοι. Ρεαλιστικοί στόχοι σημαίνει ότι υπάρχουν οι προϋποθέσεις επίτευξής τους. Στην ουσία, οι στόχοι πρέπει να είναι ταυτόχρονα προκλητικοί-φιλόδοξοι και επιτεύξιμοι.
 - Χρονικά προσδιορισμένοι (Time-bound): Πρέπει να υπάρχουν ένα χρονικό πλαίσιο για την επίτευξη του στόχου, ένα δηλαδή χ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Μακροπρόθεσμοι & Βραχυπρόθεσμοι στόχοι ενός οργανισμού (2)

ΟΦΕΛΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

1. Οι στόχοι κατευθύνουν τους εργαζόμενους του οργανισμού προς το κοινό σκοπό. Αυτό επιτρέπει την συγκέντρωση και διατήρηση όλων των πολύτιμων πόρων του οργανισμού και την συλλογική εργασία με ένα πιο αποτελεσματικό τρόπο.
2. Οι προκλητικοί στόχοι εμπνέουν και δίνουν κίνητρα στα στελέχη να δεσμευτούν και να καταβάλουν τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια για τον οργανισμό. Έχει υποστηριχθεί η άποψη ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο όταν προσπαθούν να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους παρά εάν τους ζητηθεί απλώς να κάνουν “ότι καλύτερο μπορούν”.
3. Υπάρχει πάντα η πιθανότητα τα διάφορα τμήματα του οργανισμού να επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους από τις γενικές κατευθύνσεις-στόχους του οργανισμού. Μολονότι έχουν την καλή πρόθεση, το γεγονός αυτό δημιουργεί ένταση, σύγχυση και διαμάχη στον οργανισμό. Οι γενικές κατευθύνσεις-στόχοι του οργανισμού συμβάλλουν στην επίλυση της διαμάχης όταν προκύψει.
4. Οι σωστοί στόχοι τέλος, παρέχουν ένα αποτελεσματικό τρόπο παρακίνησης των εργαζομένων. Οι στόχοι οδηγούν σε υψηλά επίπεδα παρακίνησης τους εργαζόμενους ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζεται η αίσθηση της ενότητας και του δικαίου.

Μακροπρόθεσμοι & Βραχυπρόθεσμοι στόχοι ενός οργανισμού (3)

- Μακροπρόθεσμοι Στόχοι: αναφέρονται στα αποτελέσματα τα οποία ο οργανισμός επιθυμεί να πετύχει μέσα σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα (οι μακροπρόθεσμοι στόχοι έχουν χρονική διάρκεια τριών ή πέντε ετών). Επίσης πρέπει να είναι:

1. Ρεαλιστικοί
2. Εφικτοί
3. Μετρήσιμοι

- Βραχυπρόθεσμοι Στόχοι: προέρχονται από τους μακροπρόθεσμους στόχους, αλλά διαφέρουν από αυτούς, σε δύο σημεία:

1. στο χρονικό διάστημα (συνήθως οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι έχουν χρονική διάρκεια ενός έτους ή λιγότερο), και
2. στη διατύπωση (οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι διατυπώνονται με περισσότερο λεπτομέρεια).

Επίσης και οι βραχυπρόθεσμοι θα πρέπει να είναι:

1. Ρεαλιστικοί
2. Εφικτοί
3. Μετρήσιμοι



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009)

Επιχειρηματικό Σχέδιο ενός οργανισμού (1)

- Meyer και Allen (2004) : Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα γραπτό κείμενο που περιλαμβάνει τις σκέψεις της Διοίκησης του οργανισμού και όλες εκείνες τις ενέργειες που θα την οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων της. Γενικά, αποτελεί έναν οδηγό για τον αθλητικό οργανισμό, που του επισημαίνει τι πρέπει να κάνει, πώς να το κάνει και ποτέ να το κάνει. Για έναν υπάρχον οργανισμό, το επιχειρηματικό σχέδιο του επισημαίνει που βρίσκεται τώρα, που θέλει να φτάσει, πως θα φτάσει και ποτέ θα φτάσει εκεί που σχεδιάζει.
- Κανελλόπουλος (1994) : Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τους στόχους του οργανισμού, τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει για να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει, τις προβλέψεις για τα προβλήματα που πιθανόν θα αντιμετωπίσει ο οργανισμός και τους τρόπους με τους οποίους θα τα επιλύσει. Επίσης, αναφέρει την οργανωτική διάρθρωση του οργανισμού και τέλος το ύψος του κεφαλαίου που θα χρειαστεί για να χρηματοδοτηθεί και να λειτουργήσει ο οργανισμός.
- Κόκκορης (2001) : Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι αναγκαίο, γιατί οι οργανισμοί σήμερα λειτουργούν σε μία ανταγωνιστική οικονομία, στην οποία οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες σε διεθνές επίπεδο και απειλούν όλους τους οργανισμούς. Επομένως, απαιτούνται αποφάσεις και ενέργειες πολύ καλά σχεδιασμένες και οργανωμένες σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Η διεθνής βιβλιογραφία αποδεικνύει ότι οι οργανισμοί εκείνοι που σχεδιάζουν και εφαρμόζουν το επιχειρηματικό τους σχέδιο έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας από αυτούς που δεν έχουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο και αυτοσχεδιάζουν α
Συμπερασματικά, ε
ενός οργανισμού.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΕΣΠΑ
2007-2013
ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΑΙ ΜΕΤΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

προβλήματα που προκύπτουν.
μεων, δραστηριοτήτων και στόχων

Επιχειρηματικό Σχέδιο ενός οργανισμού (2)

- Ένα επιχειρηματικό σχέδιο :
 1. παρουσιάζει τη βασική ιδέα για τον οργανισμό και αξιολογεί την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης (το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού προσδιορίζοντας τα ισχυρά σημεία και τα αδύνατα σημεία του).
 2. αξιολογεί το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού προσδιορίζοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν σε αυτό, και καθορίζει τις φιλοδοξίες αλλά και τις δυνατότητες του οργανισμού.
 3. χαράζει που θέλει να φτάσει στο μέλλον ο οργανισμός, αναφέρει τους τρόπους με τους οποίους θα πετύχει τους στόχους του, κάνει προβλέψεις για το μέλλον σχετικά με τη βιωσιμότητα του οργανισμού.
- Το χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι πρέπει να ανανεώνεται συνεχώς, γιατί η οικονομία της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται, η αγορά στην οποία απευθύνεται και οι συνθήκες ανταγωνισμού, αλλάζουν συνεχώς.

(Meyer & Allen, 2004; Κόκκορης, 2001; Χολέβας, 1995; Κανελλόπουλος, 1994; Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992)

Επιχειρηματικό Σχέδιο ενός οργανισμού (3)

- Σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς ένα συνηθισμένο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελείται από τις παρακάτω ενότητες, με μέγεθος από 20 έως 40 σελίδες περίπου:
 1. Τίτλος Επιχειρηματικού Σχεδίου
 2. Πίνακας περιεχομένων
 3. Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου
 4. Περιγραφή του αθλητικού οργανισμού (Ιστορικό, Νομική μορφή, Όραμα, Σκοπός, Στόχοι και Στρατηγική)
 5. Περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει ο αθλητικός οργανισμός
 6. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων
 7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
 8. Διαχείριση Λειτουργιών
 9. Οικονομική Διαχείριση
 10. Παραρτήματα

(Meyer & Allen, 2004; Deakins & Freel, 2007; Siropolis, 2001; Κόκκορης, 2001; Χολέβας, 1995; Κανελλόπουλος, 1994; Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992)

Επιχειρηματικό Σχέδιο ενός οργανισμού (4)

1. Τίτλος Επιχειρηματικού Σχεδίου

2. Πίνακας περιεχομένων

3. Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου:

- Τα είδη των περιλήψεων είναι 2:
 - A. Συνοπτική Περίληψη
 - B. Αφηγηματική Περίληψη
- Το περιεχόμενο της περίληψης πρέπει να πείσει τους αναγνώστες του επιχειρηματικού σχεδίου να αφιερώσουν χρόνο με σκοπό να μάθουν περισσότερα σχετικά με το προϊόν/υπηρεσία, την αγορά και τις τεχνικές παραγωγής και εμπορίας (Abrams, 2000).
- Σαφή, περιεκτική και συνοπτική
- Πρέπει να προετοιμάζεται τελευταία.
- Απεικονίζει τα αποτελέσματα όλου του επιχειρηματικού σχεδίου και θα πρέπει να δημιουργείται ύστερα από προσεκτική εξέταση όλων των πτυχών του οργανισμού.
- Είναι πραγματικά τόσο σημαντική, αφού ορισμένοι επενδυτές κεφαλαίων προτιμούν να λαμβάνουν μόνο την περίληψη και τα οικονομικά του οργανισμού πριν από την παραλαβή ολόκληρου του σχεδίου (Abrams, 2000).
- Είναι ο τόπος στον οποίο συνοψίζονται όλα τα σχέδια του οργανισμού για το μέλλον.

Επιχειρηματικό Σχέδιο ενός οργανισμού (5)

4. Περιγραφή του αθλητικού οργανισμού :

- **Ιστορικό:** τοποθεσία, γεωγραφικές πληροφορίες, πότε ιδρύθηκε, από ποιους, πως μετασηματίστηκε με την πάροδο των χρόνων, τα κυριότερα επιτεύγματα που είχε σε όρους διαχρονικής ανάπτυξης, κερδοφορίας ή αναγνωσιμότητας .
- **Νομική μορφή:** Αθλητικά σωματεία, Αθλητικές Ενώσεις, Αθλητικές Ομοσπονδίες, Αθλητική Ανώνυμη Εταιρεία, Ιδιωτικές Αθλητικές Επιχειρήσεις.
- **Αποστολή - Σκοπός:** Ποία είναι η δραστηριότητά μας;, Ποιοι είναι οι πελάτες μας;, Τι αξία έχει η δραστηριότητά μας για τους πελάτες μας;, Ποια πρέπει να είναι η δραστηριότητά μας;

(Peter Drucker, όπως παρατίθεται στο Kotler, 2000)

- Επιτυχία αποστολής : Εστίαση σε περιορισμένο αριθμό στόχων, έμφαση των κυριότερων πολιτικών και αξιών του οργανισμού και ορισμός των κυριότερων ανταγωνιστικών πεδίων δράσης του οργανισμού (Kotler, 2000).
- Μία δήλωση της αποστολής πρέπει να συνοδεύεται από τη φύση του οργανισμού, τις αρχές του, τους στόχους, την κουλτούρα και τέλος πώς αναμένεται να προβληθεί ο οργανισμός στην αγορά. Είναι η κατευθυντηρία αρχή που καθοδηγεί όλες τις πτυχές και τις δραστηριότητες του οργανισμού (Abrams, 2000).
- **Όραμα:** Που σχεδιάζει ο οργανισμός να φτάσει;, Τι είδους δραστηριότητες θα επιδιώξει ο οργανισμός να εμπλακεί;, Τι είδους πελάτες θέλουμε να ικανοποιήσουμε;, Τι ικανότητες απαιτούνται για το μέλλον; (Shank,2005).
- Η δήλωση του οράματος: Παρακινεί και εμπνέει, Είναι εφικτό, δεν είναι όνειρο, Εφαρμόζεται με τις υψηλότερες Αξ' φές και απλό, Μπορεί να χρησιμοποιηθεί γι



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

e University Office of Human Resources, 2008)

Επιχειρηματικό Σχέδιο ενός οργανισμού (6)

4. Περιγραφή του αθλητικού οργανισμού (συνέχεια) :
 - Στόχοι
 - Στρατηγική

5. Περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει ο αθλητικός οργανισμός
 - Το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχει η επιχείρηση.
 - Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που του δίνουν συγκριτικό πλεονέκτημα
 - Τη διαθέσιμη νομική προστασία – προνόμια ευρεσιτεχνίας, συγγραφικά δικαιώματα, εμπορικά σήματα.
 - Τους κινδύνους από τις πεπαλαιωμένες τεχνικές ή στυλ.

Επιχειρηματικό Σχέδιο ενός οργανισμού (7)

6. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων

• Ανάλυση εξωτερικού Περιβάλλοντος – PEST

A. Μάκρο-περιβάλλον

- Πολιτικές/ Νομικές : περιλαμβάνουν τους νόμους, την πολιτική της κυβέρνησης, τους διάφορους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τους σύγχρονους οργανισμούς. Οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο από την κυβέρνηση μιας χώρας όπως η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες αλλά και απειλές στους οργανισμούς/ επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη χώρα (Παπαδάκης, 2007).

- Οικονομικές/ Δημογραφικές: Άνθηση/Ευημερία, Ύφεση, Κρίση, Αποκατάσταση (Μακροοικονομικά στοιχεία), ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν), Ανάπτυξη, Πληθωριστικές τάσεις, Επιτόκια, Συναλλαγματικές ισοτιμίες, Δημοσιονομική πολιτική (φόρος επί των εταιρειών και ατόμων), Περιφερειακά ζητήματα όπως διαδικασίες που αφορούν τις εκτάσεις ιδιοκτησίας και τον συντελεστή εργασίας, Διάθεση εισοδήματος, Ελευθερία αγοράς (μικροοικονομικά στοιχεία). Στα δημογραφικά στοιχεία ανήκουν: Το μέγεθος του πληθυσμού, Ηλικιακή διαστρωμάτωση πληθυσμού, Μετατοπίσεις των εθνοτικών ομάδων (ethnic groups), Γεωγραφικές μετακινήσεις του πληθυσμού. (Shank, 2005)

- Κοινωνικές/ Πολιτιστικές : Τις στάσεις, αξίες ,πεποιθήσεις που κατέχονται από τους ανθρώπους, Αλλαγές στον τρόπο ζωής, Πολιτισμός: στάση απέναντι στην εργασία, την αποταμίευση και τις επενδύσεις, ηθική δεοντολογία, κ.λπ., Δημογραφία, Κοινωνική δομή: η τάξη και η τμηματοποίηση της αγοράς, Εθνικοί/θρησκευτικοί παράγοντες, Επίδραση της μόδας και των προβαλλόμενων προτύπων (Ritson, 2011).

- Τεχνολογικές : Π
Μεταφορά και δ
(2011).



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ιαδικασία, Πληροφορία και επικοινωνία, τεχνολογίες και νέες βιομηχανίες (Ritson,

Επιχειρηματικό Σχέδιο ενός οργανισμού (8)

Συνέχεια (1) ...

6. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων

• Ανάλυση εξωτερικού Περιβάλλοντος – PEST

B. Μίκρο-περιβάλλον

- Ο οργανισμός και το άμεσο περιβάλλον του: προσωπικό, φυσικές δυνάμεις, τεχνολογικές δυνάμεις, χρηματοδοτικές δυνάμεις.
- Πελάτες : καταναλωτικές αγορές, αγορές των επιχειρήσεων, αγορές μεταπώλησης, αγορές ιδρυμάτων, αγορές της κυβέρνησης, διεθνείς αγορές (Kotler και λοιποί, 2005).
- Ανταγωνιστές : άμεσοι (το μέγεθος και η ανάπτυξη της αγοράς, ο αριθμός των ανταγωνιστών και το αντίστοιχο μερίδιό τους στην αγορά, τα επίπεδα του σταθερού κόστους, ο βαθμός διαφοροποίησης, τα εμπόδια στην έξοδο) και έμμεσοι. Επίσης πρέπει να συγκεντρωθούν στοιχεία σχετικά με: Στόχους ανταγωνιστών, Στρατηγική ανταγωνιστών, Στρατηγική μάρκετινγκ, Επιτεύγματα-Αποτελέσματα που πέτυχαν οι ανταγωνιστές, Ικανότητές και προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού.
- Διαμεσολαβητές μάρκετινγκ : Περιλαμβάνουν τους μεσάζοντες, τις επιχειρήσεις διανομής προϊόντων, εταιρίες παροχής υπηρεσιών και τους ενδιάμεσους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς (τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες) (Kotler και λοιποί, 2005).
- Προμηθευτές : είναι οι επιχειρήσεις και τα άτομα που παρέχουν τους πόρους που απαιτούνται για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών (Kotler και λοιποί, 2005).
- Ομάδες Επηρεασμού της κοινής γνώμης : ομάδες που επηρεάζουν τον οικονομικό παράγοντα ενός οργανισμού (τηλεόραση, ραδιόφωνο, έντυπα, κλπ.), οι καταναλωτές, οι εργαζόμενοι κλπ. (Kotler και λοιποί, 2005).



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Επιχειρηματικό Σχέδιο ενός οργανισμού (9)

Συνέχεια (2) ...

6. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων

- Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

- Είναι μια "κατάσταση ελέγχου", η οποία ελέγχει και αξιολογεί τις κοινές αξίες του οργανισμού, την ικανότητα λειτουργίας των συστημάτων και τις αιτίες για προηγούμενες αποτυχίες (Ramanujam & Venkatraman, 1987).
- Δυνατά σημεία (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) του οργανισμού (Makadok, 1999).

- Ανάλυση SWOT

- Είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού από το οποίο προκύπτουν οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες και οι εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές ενός οργανισμού (Ritson, 2011).
- Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία είναι ελεγχόμενοι παράγοντες ενός οργανισμού. Οι ευκαιρίες και απειλές αξιολογούνται ως αποτέλεσμα των εξωτερικών απρόβλεπτων καταστάσεων που υπάρχουν στο περιβάλλον του αθλητικού οργανισμού. Τα στοιχεία αυτά είναι πέρα από τον έλεγχο του αθλητικού οργανισμού (Shank, 2005).
- Ο κύριος σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι ο εντοπισμός στρατηγικών που να εναρμονίζουν, τους πόρους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού, με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος στο οποίο ο οργανισμός ανταγωνίζεται (Ritson, 2011).

7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρηματικό Σχέδιο ενός οργανισμού (10)

8. Διαχείριση Λειτουργιών

- Λειτουργικές και κατασκευαστικές μεθόδους.
- Πρώτες ύλες και διαδικαστικές απαιτήσεις του προϊόντος.
- Λειτουργικές εγκαταστάσεις (τοποθεσία, χώρος και εξοπλισμός).
- Μέθοδοι ελέγχου ποιότητας.
- Διαδικασίες ελέγχου απογραφών και λειτουργιών.
- Πηγές προμηθειών και αγοραστικές διαδικασίες.

9. Οικονομική Διαχείριση

- Αποτελέσματα Χρήσης
- Ισολογισμός



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Επιχειρηματικό Σχέδιο ενός οργανισμού (11)

10. Παραρτήματα

- Βιογραφικά σημειώματα της ομάδας διοίκησης και των βασικών επενδυτών.
- Δεδομένα τα οποία υποστηρίζουν τις πληροφορίες στο επιχειρηματικό σχέδιο, όπως μελέτες έρευνας αγοράς, σχετική έρευνα που εκδόθηκε, υπογεγραμμένα συμβόλαια των πωλήσεων, κλπ.
- Κώδικας ηθικής της επιχείρησης.
- Επαγγελματικές συστάσεις.
- Φωτογραφίες των προϊόντων, εγκαταστάσεων και μηχανημάτων.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013

ΕΠένδυση στην ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης