



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ Management - Marketing**

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Τίτλος: «*Η Ανάπτυξη των επιχειρήσεων – Μελέτη
Περίπτωσης Ανασχεδιασμού Διαδικασιών*»**

«ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΜΑΝΩΛΗΣ»

Επιβλέπων Καθηγητής: «ΓΚΙΚΑΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ»

Ακαδημαϊκό Έτος 2021-2022



UNIVERSITY OF WEST ATTICA

**SCHOOL OF ADMINISTRATION, ECONOMICS &
SOCIAL SCIENCES**

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
TITLE OF POSTGRADUATE PROGRAM (MSc/MBA)
BUSINESS ADMINISTRATION**

Diploma Thesis

Business Development – Process Reengineering “Case Study”

Student name and surname: Panagiotis Manolis

Registration Number: MBA18078

Supervisor name and surname:

Dr. GKIKAS GRIGORIOS

Athens, 2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ &
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Η Ανάπτυξη των επιχειρήσεων – Μελέτη Περίπτωσης Ανασχεδιασμού Διαδικασιών»

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του
Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι
Εξεταστική Επιτροπή:

A.A.	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ / ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Γκίκας Γρηγόριος	Καθηγητής / Επιβλέπων	
2	Σαχινίδης Αλέξανδρος	Καθηγητής / Μέλος	
3	Καλλιβωκάς Δημήτριος	Λέκτορας / Μέλος	



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ &
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Παναγιώτης Μανώλης του Ιωάννη με αριθμό μητρώου 18078 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Δ.Ο.Κ.Ε. του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο δηλών

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαμορφώθηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής «Master in Business Administration» στο τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων και αποτελεί προσπάθεια του συγγραφέα Μανώλη Παναγιώτη.

Η παρούσα εργασία διερευνά την περίπτωση ανασχεδιασμού διαδικασιών λαμβάνοντας υπόψη την περίπτωση ενός γυμναστηρίου.

Η εργασία αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης αξιοποίησης των αρχών και των εργαλείων του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Ειδικότερα, η εργασία περιλαμβάνει τη διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου όπου τίθενται οι στόχοι και ο καθορισμός των μεθόδων για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων προκειμένου να τεθούν οι βάσεις για τη βιωσιμότητα του εν λόγω γυμναστηρίου.

Abstract

The present thesis was developed within the framework of the "Master in Business Administration" postgraduate program at the Department of Business Administration of the University of West Attica and is an effort of the author Manolis Panagiotis.

This paper explores the case of process redesign considering the case of a gym.

The paper is a case study of the utilization of the principles and tools of strategic management.

In particular, it involves the elaboration of a business plan setting out the objectives and defining the methods for achieving the predefined objectives in order to lay the foundations for the viability of the gym in question.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή...	7
-------------	---

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Οι αρχές και τα εργαλεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

1.1 Οι αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	5
1.2 Οι Βάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ... ..	8
1.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός και Ροή Πληροφορίας.....	9
1.4 Λειτουργικά Θεμέλια Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	10
1.5 Τα οφέλη του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	11
1.6 Εργαλεία Στρατηγικού & Επιχειρησιακού Σχεδιασμού	13

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Ανασχεδιασμός της Λειτουργίας των Επιχειρήσεων

2.1 Αναδιοργάνωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR)	16
2.2 Ο σχηματισμός του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος... ..	16
2.3 Οι απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος... ..	17
2.4 Τύποι επιχειρηματικών Διεργασιών	17
2.5 Παράγοντες υποστήριξης του ανασχεδιασμού	17
2.6 Στόχοι Ανασχεδιασμού Διαδικασιών.....	18
2.7 Μεταβολές που επέρχονται με την εφαρμογή του BPR.....	19
2.8 Στάδια διαχείρισης της αλλαγής.....	20
2.9 Ο Καθορισμός στρατηγικής αποτελεί κύριο άξονα των προγραμμάτων ανασχεδιασμού.....	20
2.10 Αναμενόμενη οφέλη από την εφαρμογή του BPR.....	21

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

3.1 Καταγραφή και ανάλυση σημείων του έργου και των στόχων αναδιοργάνωσης..	22
---	----

3.2 Η ταυτότητα του Οργανισμού και της Έρευνας.....	22
3.3 Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης	25
3.4 Γενική Οργάνωση.....	29
3.5 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον.....	34
3.6 Το Μάρκετινγκ και πωλώνες εφαρμογής του.....	36
3.7 Επιχειρηματικός σχεδιασμός	41
3.8 Παράγοντες Ανασχεδιασμού	43
3.9 Πελατοκεντρισμός.....	44
3.10 Καθοριστικοί παράγοντες στην ποιότητα των υπηρεσιών	45
3.11 Εξυπηρέτηση Πελατών και Ποιότητα των υπηρεσιών.....	47
3.12 Ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων πριν και μετά τον ανασχεδιασμό	47
3.13 Ανασχεδιασμός της διαδικασίας	48
3.14 Συμπέρασμα.....	51
Βιβλιογραφία	53

Εισαγωγή

Η στρατηγική αποτελεί το κυριότερο παράγοντα του συνόλου των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους και το αντικείμενο δραστηριοποίησής τους. Ιδιαίτερα, στο τρέχον περιβάλλον, όπου η συχνότητα των μεταβολών είναι ραγδαία και απαιτεί συνεχώς την προσαρμογή του στις νέες μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Μέσα από την αξιοποίηση των αρχών και των εργαλείων του στρατηγικού Μάνατζμεντ που περιλαμβάνει την διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου όπου τίθενται, οι στόχοι και ο καθορισμός της μεθόδου για την επίτευξή τους αποτελεί καθοριστική προϋπόθεσή για την βιωσιμότητά των επιχειρήσεων.

Βασικός στόχος του στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι η επίτευξη της βέλτιστης αναπτυξιακής διαδικασίας που περιλαμβάνει στο σύνολο των δραστηριοτήτων, των αποφάσεων καθώς και της τακτικής που θα εφαρμόσει μια επιχείρηση με σκοπό να επιβιώσει μέσα στο τεχνολογικό, οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο αλληλοεπιδρά. Επί της ουσίας το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει αντικείμενο την διαχείριση της αλλαγής του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος με τις αντίστοιχες μεταβολές του τρόπου διασύνδεσής τους.

Παράλληλα, οι συγκεκριμένες αλλαγές στο περιβάλλον και η συνεχή άνοδο του ανταγωνισμού με βασικά κριτήρια την τιμή, ποιότητα και την ταχύτητα αξιοποιώντας τις ραγδαίες αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον κρίνουν αναγκαίο τον ανασχεδιασμό λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζεται μελέτη περίπτωσης που αφορά την λειτουργία μια επιχείρησης με αντικείμενο δραστηριότητας τις υπηρεσίες γυμναστηρίου στην περιοχή της Αττικής και αναλύει σε βάθος την υφιστάμενη κατάσταση τόσο της λειτουργίας της, όσο γενικότερα του χώρου που δραστηριοποιείται. Αποτυπώνεται τη υφιστάμενη κατάσταση και οργάνωσή της, το μάρκετινγκ και παρουσιάζει του παράγοντες που απαιτούν τον ανασχεδιασμό της και τις ενέργειες ανασχεδιασμού της διαδικασίας λειτουργία της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Οι αρχές και τα εργαλεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

1.1. Οι αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Η κατάρτιση ενός Επιχειρηματικού σχεδίου στις ημέρες μας συναποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση των επιχειρήσεων, όπου θα περιλαμβάνονται τόσο οι στόχοι του, όσο και οι μεθοδολογίες επίτευξής τους. Οι επιχειρήσεις επηρεάζονται άμεσα και βασικά από το περιβάλλον στο οποίο αλληλοεπιδρούν, είτε αυτό είναι κοινωνικό, τεχνολογικό, οικονομικό είτε οποιοδήποτε άλλης μορφής. Για τον λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις με δεδομένο τα στοιχεία και τις ιδιότητες του περιβάλλοντος, στο οποίο αλληλοεπιδρούν, επιδιώκουν να στρέψουν τις δραστηριότητές τους προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις με σκοπό να εκμεταλλευθούν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες, να αντιληφθούν και να μεγιστοποιήσουν τα πλεονεκτήματά τους, έναντι άλλων ομοειδών επιχειρήσεων και να μειώσουν τις αδυναμίες τους. Η βασική επιδίωξη των επιχειρήσεων, η οποία προέρχεται από τη μελέτη και κατανόηση, τόσο του περιβάλλοντος στο οποίο αλληλοεπιδρούν, όσο και από τον ανταγωνισμό σε ένα μακροχρόνιο ορίζοντα, ονομάζεται στρατηγικό σχέδιο δράσης.

Γενικότερα, η κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού είναι μακροχρόνια και δυναμική και χρησιμεύει ως πυξίδα για την επιχείρηση ώστε να εντοπίζει και να επιτυγχάνει τους στόχους της μεσοπρόθεσμα. Αφορά κυρίως τα παρακάτω σημεία:

- Επίτευξη του οράματος και της αποστολής της
- επίτευξη των χρηματοοικονομικών της στόχων
- Διαρκή βελτίωση των σημείων υπεροχής της σύμφωνα με την Swot Analysis
- Διαρκή περιορισμό των αδυναμιών της σύμφωνα με την Swot Analysis
- Διαρκή παρακολούθηση της πορείας της, βάσει του εκάστοτε χρονοδιαγράμματος που έχει τεθεί
- Διαρκή έλεγχο των αποκλίσεων από τους αρχικούς στόχους και τις ενέργειες που πραγματοποιούνται με σκοπό την επαναφορά των στόχων της.

Με τον όρο «Στρατηγικό Σχεδιασμό» λογίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων και αποφάσεων της τακτικής που θα εφαρμόσει μία επιχείρηση στα πλαίσια της αποστολής της και με σκοπό να επιβιώσει μέσα στο τεχνολογικό, οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο αλληλοεπιδρά.

Η στρατηγική διαχείριση αποτελεί μια διαδικασία μέσω της οποίας ένας οργανισμός αναπτύσσει και προσαρμόζει τα σχέδια που υποστυλώνουνε τους στόχους αυτού του οργανισμού. Η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης είναι αέναη και εξελίσσεται καθώς οι στόχοι αλλάζουν. Οι οργανισμοί συμμετέχουν στη στρατηγική διαχείριση για να διασφαλίσουν ότι προσαρμόζονται στις τάσεις και τις εξωτερικές αλλαγές όπως η παγκοσμιοποίηση.

Αρκετές βασικές έννοιες χαρακτηρίζουν τη στρατηγική διαχείριση και την ανάπτυξη οργανωτικών στόχων. Η στρατηγική διαχείριση μπορεί να οριστεί ως μια

συνεχιζόμενη διαδικασία. Υποδεικνύει ότι η στρατηγική διαχείριση ενός οργανισμού περιλαμβάνει τρεις συνεχιζόμενες διαδικασίες: α) ανάλυση, β) αποφάσεις και γ) ενέργειες. Δηλαδή, η στρατηγική διαχείριση ασχολείται με την ανάλυση των στρατηγικών στόχων (όραμα, αποστολή και στρατηγικούς στόχους) συμπεριλαμβανομένου του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Στην ουσία, η στρατηγική διαχείριση αποτελείται από την ανάλυση, τις αποφάσεις και τις ενέργειες που αναλαμβάνει ένας οργανισμός προκειμένου να δημιουργήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικά και παραγωγικά πλεονεκτήματα (Γεωργόπουλος Β., 2015)

Πιο συγκεκριμένα, το στρατηγικό μάνατζμεντ διακρίνεται σε δύο τμήματα. Το πρώτο τμήμα αφορά την φιλοσοφία και το άλλο την τεχνική. Το τμήμα της φιλοσοφίας σχετίζεται με τα μέλη ενός οργανισμού ενώ το τμήμα της τεχνικής αφορά το κομμάτι της πρακτικής εφαρμογής και είναι εξατομικευμένο με βάση τις ανάγκες κάθε ξεχωριστού μέλους του οργανισμού.

Το τμήμα της φιλοσοφίας είναι καθοριστικό για την διαμόρφωση του στρατηγικού πλαισίου ή της στρατηγικής επιχειρηματικότητας η οποία συνίσταται στις βασικές όψεις όπου εντοπίζονται τα παρακάτω γνωρίσματα ενός οργανισμού.

- Ο θεμελιώδης σκοπός του
- Ο χαρακτήρας του ως μια εξωστρεφής κοινωνικού χαρακτήρα οντότητα
- Η πλευρά των ανθρόπινων πόρων και το περιβάλλον της
- Ο στρατηγικός χρόνος ο οποίος περιλαμβάνει το χρονικό διάστημα της δημιουργίας των μετασχηματιστικών διαδικασιών. (Β.Δ Χασιώτης, 1998)

Για έναν οργανισμό δεν χρειάζεται μόνο η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού ή τεχνικής αλλά πιο πολύ ένα πλαίσιο στρατηγικής αντίληψης. Αυτό είναι κάτι το οποίο θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στο πλάνο της καθημερινής λειτουργίας ενός οργανισμού και να τον προετοιμάζει για το μέλλον. (Johnson, William E., Lucas, Raynold P. 1986)

Η βασική σκέψη επί της οποίας εδράζεται το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η υπάρχουσα αντίληψη αναφορικά με τους προαναφερθέντες παράγοντες, η συμπεριφορά και η στάση η οποία δομείται στα πλαίσια της αντίληψης αυτής. (Φίλιας Βασίλης, 1974)

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι κατά βάση μια ολιστική προσέγγιση απέναντι στην έννοια της διοίκησης η οποία πραγματώνεται μέσω μιας τεχνικής διαδικασίας. Όπως έχει διατυπώσει και ο Gary Hamel, είναι απαραίτητο να τεθεί μια νέα βάση: η στρατηγική είναι επανάσταση, οτιδήποτε άλλο είναι τακτικές. Προκειμένου να φτάσει κανείς στην "στρατηγική" είναι απαραίτητο να επαναστατεί απέναντι σε ό,τι προηγείται αυτής και εν γένει απέναντι στο θεμελιώδες πλαίσιο εντός του οποίου αναδύεται. Δηλαδή στην αντίληψη και την συμπεριφορά. Πάνω από όλα είναι οι άνθρωποι εκείνοι οι οποίοι παράγουν το αποτέλεσμα και εξασφαλίζουν την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη. Επί παραδείγματι, δεν είναι εφικτό τα άτομα να είναι

παραγωγικά αν πρώτα δεν πιστέψουν ότι η παραγωγικότητά τους είναι προς το ατομικό τους συμφέρον. (B.Δ Χασιώτης, 1998)

Βασικότερος σκοπός του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί η βιωσιμότητα και η συνέχεια της λειτουργίας του οργανισμού. Έχει παρατηρηθεί ότι οι οργανισμοί οι οποίοι καταρτίζουν το πλάνο τους σεβόμενοι τις αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι και εκείνοι οι οποίοι παρουσιάζουν επιτυχία και διάρκεια στον χρόνο. Βάσει στατιστικών στοιχείων, οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί έχουν μέσο όρο ζωής τα 13 έτη ενώ οι Αμερικανικοί τα 40-50 έτη. Μια ακόμη χαρακτηριστική διαπίστωση είναι αυτή των Gary Hamel και C.K Prahalad οι οποίοι έκριναν ότι το ανώτερο μάνατζμεντ δαπανά κάτω του 3% του χρόνου για την δημιουργία συλλογικής άποψης για το μέλλον (Hamel, Gary & Prahalad C.K σελ 3-5)

Πιο συγκεκριμένα, η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ η οποία πολλές φορές περιγράφεται και ως πολιτική είναι ένας συγκεκριμένος τρόπος λειτουργίας ο οποίος επιλέγεται από κάθε οργανισμό. (Glueck, WilliamF. & JauchLawrenceR.). Στην έννοια αυτή περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα θέματα τα οποία απασχολούν το ανώτερο μάνατζμεντ καθώς και οποιοδήποτε άτομο το οποίο αναλώνεται στην αναζήτηση των αιτιών που έχουν οδηγήσει σε μια επιτυχημένη ή μη πορεία των οργανισμών. (Rumelt, Richard p., Schendel Dan E. & Teese David J, σελ. 9). Οι δύο αυτές έννοιες δεν έχουν κοινή σημασία. Σύμφωνα με τους William F. Glueck και Lawrence R. Jauch, οι πολιτικές είναι "οδοδείκτες" για την δράση των οργανισμών. (Glueck, WilliamF. & JauchLawrenceR., σ.5)

Εν αντιθέσει, η στρατηγική συνιστά ένα ενιαίο και περιεκτικό πρόγραμμα το οποίο εναρμονίζει το στρατηγικό πλεονέκτημα του οργανισμού με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος. (Glueck, WilliamF. & JauchLawrenceR., σ.8)

Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, πληροφορούμαστε από τον καθηγητή Χασιώτη ότι: το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η συνολική αντίληψη που σχηματίζουμε για έναν οργανισμό. Είναι ολόκληρος ο άνθρωπος. Το με ποιόν τρόπο αντιλαμβάνεται, σκέφτεται, συμπεριφέρεται και αντιδρά απέναντι στις καταστάσεις. Επιπλέον, το στρατηγικό μάνατζμεντ προσφέρει διαδικασίες και συστήματα και χρησιμοποιεί τεχνικές ανάλυσης δεδομένων ούτως ώστε να είναι σε θέση να κατευθύνει τις λειτουργίες του ανθρώπου, δοθείσης της αντίληψης που έχει, καθώς και άλλες παραμέτρους που λαμβάνει υπόψη όπως είναι επί παραδείγματι η κουλτούρα, το κλίμα που επικρατεί σε έναν οργανισμό και άλλα. Η στρατηγική σκέψη περικλείει σύνθεση, διαίσθηση και δημιουργικότητα. Το στρατηγικό μάνατζμεντ εστιάζει στο ισοζύγιο δύναμης και εξουσίας που επιδρούν σε κάθε οργανισμό.(B.Δ Χασιώτης, 1998)

Εστιάζοντας στην έννοια του μάνατζμεντ από λειτουργικής σκοπιάς εντοπίζουμε ότι ο προγραμματισμός είναι η πιο σημαντική πτυχή του.(B.Δ Χασιώτης, 1998) Κατά το στάδιο του στρατηγικού προγραμματισμού αυτό που προέχει είναι η πλήρης κατανόηση των διαδικασιών ώστε να επιτευχθεί ο καλύτερος δυνατός προγραμματισμός. (Mitzzberg, Henry, 1994, σ. 110-114)

Θα πρέπει να διασαφηνίσουμε ότι η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού δεν περιορίζεται στην απλή εφαρμογή των ποσοτικών τεχνικών στον επιχειρησιακό προγραμματισμό. Το στάδιο του στρατηγικού προγραμματισμού προϋποθέτει την ύπαρξη δημιουργικότητας, αναλυτικής σκέψης, εντιμότητας και ενός επιπέδου ψυχικής έρευνας το οποίο σχετίζεται με την ποσοτική ανάλυση παρά το γεγονός ότι κάποιες ποσοτικές αναλύσεις συνιστούν αναπόσπαστο τμήμα μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας κατάρτισης στρατηγικού προγραμματισμού, χωρίς βέβαια να είναι πυρηνοκεντρικό στοιχείο της διαδικασίας. (Goodstein, Leopard, Nolan, Timothy & Pfeffer William J., 1993 σ.7). Διαχρονικά, έχει αποδειχθεί ότι οι πλέον επιτυχημένες τακτικές είχαν όραμα και όχι πλάνο. Η ύπαρξη στρατηγικής σκέψης προϋποθέτει το στοιχείο της σύνθεσης, της διαίσθησης και της δημιουργικότητας. (Mitzzberg, Henry, 1994, σ. 107-108, 110-114)

1.2. ΟΙ ΒΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ο κυρίαρχος στόχος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η επίτευξη της βέλτιστης αναπτυξιακής διαδικασίας των οργανισμών οι οποίοι έχουν δημιουργηθεί από τα άτομα. Το στρατηγικό μάνατζμεντ λοιπόν, έχει ως επίκεντρο του ενδιαφέροντος του τις ανθρώπινες ενέργειες και καταστάσεις οι οποίες προσδιορίζουν κατά κύριο λόγο τις προσπάθειες επιβίωσης και ανάπτυξης. Το πλαίσιο εντός του οποίου διαμορφώνεται η φιλοσοφία των οργανισμών έχει ως επίκεντρο τον ίδιο των άνθρωπο ο οποίος δημιουργεί εξωστρεφείς οργανισμούς, διαβιεί και εργάζεται εντός αυτών και η προσωπική του ανέλιξη είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον οργανισμό εντός του οποίου δραστηριοποιείται.

Αυτό το μωσαϊκό το οποίο συνυφαίνει μια οντότητα η οποία διαθέτει δυναμική κοινωνικής και οικονομικής ζώνης η οποία είναι αντικείμενο μελέτης του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αυτή η οντότητα ενέχει ένα σύνθετο κοινωνικό περιβάλλον όπου τα άτομα στον ίδιο οργανισμό πρέπει να έχουν μια κοινή γραμμή αναφοράς, επιπέδου συμπεριφοράς αλλά και προϋποθέσεων λειτουργίας αυτού του οργανισμού σε διοικητικούς όρους οργάνωσης και λήψης αποφάσεων. (B.Δ Χασιώτης, 1998, σ. 82)

Τα βασικά καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ διαμορφώνονται ως εξής:

- Αποστολή: Η ανάπτυξη επιχειρηματικής ιδέας που θα αποτελεί διαρκή πυξίδα για την πορεία της
- Αντικειμενικός σκοπός: Η αποστολή πρέπει να μεταφραστεί σε στόχους οικονομικούς (κερδοφορία) και στρατηγικούς (μερίδιο αγοράς, κ.α.)
- Σχεδιασμός Στρατηγικής: Διαρκής επιδίωξη για την εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί μέσω της εξέτασης του ανταγωνισμού και τους κανόνες που την διέπουν
- Εκτέλεση Στρατηγικής: Η επιτυχή επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση

- Αξιολόγηση, Έλεγχος, και Αναπροσαρμογή: Διαρκής παρακολούθηση της εκτέλεσης της στρατηγικής, αξιολόγησή της και διόρθωση της με βάση τα αποτελέσματα της εκτέλεσής της.

Το σύνολο των παραπάνω συνήθως υφίσταται με την μορφή αντιλήψεων μεταξύ των εργαζομένων, ωστόσο πολλές φορές απαιτείται η γραπτή και λεπτομερή αποτύπωση σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Επί της ουσίας το στρατηγικό μάνατζμεντ επιδιώκει συνεχώς τον εμπλουτισμό μιας καλής στρατηγικής καθώς την βελτίωση της πραγματοποίησής της.

1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΡΟΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Όπως πολύ χαρακτηριστικά έχει διατυπώσει ο Χασιώτης: «η στρατηγικού χαρακτήρα διοίκηση εδράζεται επί ενός συστήματος διαδικασιών, σκέψεων, αποφάσεων και ενεργειών, από τις οποίες απορρέει η αποστολή του οργανισμού και οι αναγκαίες πληροφορίες προκειμένου να διαμορφωθούν οι στόχοι, να γίνει η επιλογή των μέτρων πολιτικής, να διατεθούν τα αναγκαία μέσα, να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα και να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις. Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός είναι απαραίτητη η οργάνωση συνεχούς ροής πληροφοριών έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η σύνταξη του σχεδίου και η εφαρμογή και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας».(Β.Δ Χασιώτης, 1998)

Για να καταστεί αυτό εφικτό, κάθε πληροφοριακό στοιχείο θα πρέπει να είναι κατά το δυνατό αντικειμενικό, να χαρακτηρίζεται από πληρότητα και συνάφεια με το θέμα καθώς και να είναι εύκολη η αναπαραγωγή του προκειμένου να είναι στην διάθεση αυτού που το ζητεί. Έτσι λοιπόν, επιβάλλεται η συνεχής παρακολούθηση και μελέτη των αλλαγών που σημειώνονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον όπως επίσης και οι κάθε είδους αρνητικές συνέπειες σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο. Οι προβλέψεις και οι μελέτες των προαναφερθέντων τομέων πραγματοποιούνται κατά κύριο λόγο μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αυτό βέβαια δεν συνεπάγεται αυτομάτως και την απουσία του ανθρώπινου παράγοντα κατά την διαδικασία αυτή αλλά και την συλλογή πληροφοριών από τρίτους (κλαδικές αναλύσεις κ.α).

Εν γένει, ούτως ώστε να επιτυγχάνεται ένα υψηλό επίπεδο ποιοτικών χαρακτηριστικών των πληροφοριών θα πρέπει αυτές να καταγράφονται με σωστό τρόπο ώστε να υπάρχει κάποιο ιστορικό της οικονομικής τεχνολογικής και κοινωνικής δραστηριότητας του οργανισμού, να τίθεται με ξεκάθαρο τρόπο το μέτρο στο οποίο τα ειλημμένα μέτρα πολιτικής κατά την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου ώστε να πραγματοποιείται η μέτρηση της ωφέλειάς τους αλλά και να ερμηνεύονται ορθώς ώστε να είναι εφικτή η ανατροφοδότηση του συστήματος σε περίπτωση που κάποιες τροποποιήσεις ή μεταβολές είναι αναγκαίες. Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού δεν αφορά μόνο το κομμάτι της ποσοτικής ανάλυσης αλλά είναι και ζήτημα φιλοσοφίας και κανόνων ηθικής συμπεριφοράς. (Β.Δ Χασιώτης, 1998)

1.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΘΕΜΕΛΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η αποτελεσματική λειτουργία ενός στρατηγικού σχεδίου έγκειται στον συνδυασμό της υλοποίησης των μέτρων πολιτικής και των στόχων συγκεκριμένων πεδίων δράσεως. Είναι η συνιστώσα των επιτελικών φορέων ή σχεδιαστών και των εκτελεστικών φορέων, οι οποίοι έχουν αναλάβει την εφαρμογή τους. Επί προσθέτως, κρίνοντας σημασίας ως προς την με αποτελεσματικότητα υλοποίηση είναι η οργανωτική δομή και η λειτουργία της.

Το πιο σημαντικό όμως είναι η εξασφάλιση της ευσυνείδητης κατανόησης του στρατηγικού σχεδίου σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, δηλαδή να έχει εξασφαλιστεί η αποδοχή (του στρατηγικού σχεδίου) και αυτό να αποτελεί πλαίσιο ευθύνης του εκτελεστικού φορέα της οργανωτικής δομής.

Για μια αποτελεσματική εφαρμογή του στρατηγικού πλάνου είναι απαραίτητη η αποδοχή και η έκφραση εντός των πλαισίων των αρμοδιοτήτων όλων των μελών ενός οργανισμού, βάσει ιεραρχίας τα ακόλουθα:

Το περιεχόμενο της αποστολής του οργανισμού: (Σαρσέντης, 1996)

- οι παράγοντες που συνιστούν κίνδυνο για τον οργανισμό και οι ευκαιρίες που προσφέρει το εξωτερικό περιβάλλον
- οι δυνατότητες και τα αδύναμα σημεία του οργανισμού
- οι ενδιάμεσοι και οι τελικοί στόχοι
- τα μέτρα πολιτικής
- η διαδικασία συγκέντρωσης και κυκλοφορίας της πληροφορίας για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων
- το σύστημα συγκέντρωσης το οποίο αφορά τα άτομα τα οποία ίσως χρειάζεται να προχωρήσουν σε επαναπροσδιορισμό στόχων ή μέτρων πολιτικής . Δηλαδή στην οριοθέτηση και τον προσδιορισμό των πληροφοριών, παρατηρήσεων ή αποτελεσμάτων τα οποία απαιτείται να συγκεντρώνονται, κάθε πότε και που πρέπει να αποστέλλονται

Σε συνέχεια των ανωτέρω, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι είναι μείζονος σημασίας η πραγματοποίηση εξειδικευμένης εκπαιδευτικής διαδικασίας των αρμόδιων στελεχών αναφορικά με το κάθε συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο. Επί προσθέτως, χρειάζεται να γίνει ολοκληρωμένη ενημέρωση των στελεχών σε ό,τι αφορά τις εμπειρίες του οργανισμού.

Στην συνέχεια παρατίθενται οι πυλώνες ελέγχου της στρατηγικής: (Σαρσέντης, 1996)

- Η με απλό τρόπο μέθοδος δόμησης του συστήματος ελέγχου
- Μη ύπαρξη αναγκαιότητας για συνεχή δημιουργία νέων τμημάτων
- Συμμετοχή των εκτελεστικών φορέων στην διαδικασία διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδιασμού

- Δυνατότητα από πλευράς του ελέγχου να επηρεάζει το σύστημα λήψης αποφάσεων
- Οργανωτικά δομημένο σύστημα ελέγχου ούτως ώστε να δύναται να θέτει σε ενεργοποίηση το σύνολο του μηχανισμού του στρατηγικού σχεδιασμού
- Αμεσότητα συνεργασίας του εσωτερικού ελέγχου ή ταύτιση του με τον στρατηγικό έλεγχο
- Ανάπτυξη μεθόδων από πλευράς του εσωτερικού ελέγχου και προώθηση διαδικασιών οι οποίες θα εντείνουν τάσεις σκεπτικισμού ως προς την ενεργοποίηση της στρατηγικής σκέψης.
- Ύπαρξη απόλυτης συνάφειας ανάμεσα στο σχέδιο ενεργειών, στρατηγικού σχεδίου και μέτρων πολιτικής.
- Ταύτιση στοχοθεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και κέντρα αποφάσεων καθώς η ύπαρξη ασυμφωνίας των στόχων που ετέθησαν σε κάποιο επίπεδο με τους στόχους που ορίστηκαν από την κεντρική εξουσία δεν προωθεί την αποτελεσματικότητα
- Ιεράρχηση των στόχων και ενεργειών μεταξύ όλων των επιπέδων αλλά και της καθημερινής εργασίας

1.5 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού είναι ότι περιλαμβάνει όλους τους ενδιαφερόμενους και εμπλεκόμενους σε αυτήν. Το κλειδί της συνεδρίασης στρατηγικού σχεδιασμού είναι ότι αναγκάζει όλους τους συμμετέχοντες να επικεντρωθούν σε αυτό που θα έχει πραγματικό στρατηγικό αντίκτυπο στον εκάστοτε δήμο ή πόλη. Αυτή η διαδικασία βοηθά την τοπική αυτοδιοίκηση να αντιληφθεί τα βασικά ζητήματα και να επιτρέψει να επικεντρωθεί σε αυτούς τους παράγοντες που είναι κρίσιμοι για την επίτευξη της αποστολής (Γεωργόπουλος, 2015). Στην πραγματικότητα, ο σχεδιασμός είναι μια ρευστή, συνεχής διαδικασία που βελτιώνεται συνεχώς για να φέρει την τοπική αυτοδιοίκηση πιο κοντά στην εκπλήρωση της αποστολής της. Αυτή η διαδικασία είναι γραμμική - την πρώτη φορά που αυτή χρησιμοποιείται. Μετά από αυτή, είναι δυναμική και δεν έχει σημασία από πού ξεκινά ή τελειώνει, αρκεί να εκπληρώνονται όσο καλύτερα γίνεται οι στόχοι. Η τοπική αυτοδιοίκηση πρέπει να εργάζεται μέσω αυτής της διαδικασίας. (Γεωργόπουλος, 2013).

Οι ερμηνευτικοί ερευνητές ξεκινούν από την παραδοχή ότι η πρόσβαση στην πραγματικότητα (δεδομένη ή κοινωνικά οικοδομημένη) είναι δυνατή μόνο μέσω κοινωνικών κατασκευασμάτων όπως η γλώσσα, η συνείδηση των πραγμάτων και οι κοινώς αποδεκτές έννοιες. Οι ερμηνευτικές μελέτες επιδιώκουν να κατανοήσουν τα φαινόμενα μέσω των νοημάτων που τους αποδίδονται. Η ερμηνευτική μεθοδολογία έρευνας στοχεύει στην κατανόηση αφενός του συστήματος μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα το εξεταζόμενο φαινόμενο και αφετέρου της διαδικασίας αλληλεπίδρασης του εξεταζόμενου φαινομένου και του συστήματος. Η ερμηνευτική έρευνα δεν προδιαγράφει εξαρτημένες και ανεξάρτητες μεταβλητές αλλά επικεντρώνεται στην

αποκάλυψη και ερμηνεία πολύπλοκων εννοιών που αποκαλύπτονται καθώς προχωρά η έρευνα (Kaplan & Maxwell, 1994). Το 5 Εισαγωγή κύριο μέσο διεξαγωγής της έρευνας είναι σε αυτή την περίπτωση περιγραφικές μέθοδοι όπως η μελέτες περιπτώσεων, η διεξαγωγή έρευνας με συνεντεύξεις και συζητήσεις με τα μέλη του υπό μελέτη συστήματος. Έτσι πολλές φορές οι ερευνητές αναφέρονται στο είδος αυτό της έρευνας περιγράφοντας το ως ποιοτική έρευνα σε αντιπαράθεση με την ποσοτική έρευνα που είδαμε παραπάνω. Από τα δύο παραπάνω ερευνητικά παραδείγματα το θετικιστικό είναι αυτό που κυριαρχούσε μέχρι και τη δεκαετία του '80 αλλά έκτοτε έχει δεχτεί έντονη κριτική με το επίκεντρο του ερευνητικού ενδιαφέροντος να μετατοπίζεται, τουλάχιστον όσον αφορά τις διοικητικές επιστήμες, προς το ερμηνευτικό εποικοδομητικό παράδειγμα. Οι Cuba & Lincoln (1994) υποστηρίζουν ότι οι θετικιστικές μέθοδοι στην προσπάθεια τους να δημιουργήσουν ποσοτικούς δείκτες που περιγράφουν τα φαινόμενα, απογυμνώνουν τα συλλεγόμενα στοιχεία από το πραγματικό τους νόημα. Οι ποσοτικές μέθοδοι συχνά αγνοούν την ερμηνεία που αποδίδεται στα συλλεγόμενα στοιχεία από τα μέλη του εξεταζόμενου συστήματος και επιβάλλουν έξωθεν νοήματα και ερμηνείες στα δεδομένα αυτά. Η χρήση στατιστικών δειγμάτων στην ποσοτική έρευνα αδυνατεί να ερευνήσει ειδικές περιοχές ενδιαφέροντος και κατά συνέπεια δεν επιτρέπει αφενός την γενίκευση των αποτελεσμάτων και αφετέρου την κατανόηση συγκεκριμένων περιπτώσεων. Το θετικιστικό παράδειγμα είναι μεν πολύ αποτελεσματικό για τον έλεγχο της θεωρίας αλλά αποκλείει την εξέλιξη των υπαρχόντων και την ανακάλυψη νέων θεωριών εφόσον οι ποσοτικές μέθοδοι προσανατολίζονται προς την επιβεβαίωση προ-διατυπωμένων θεωριών και προτάσεων. Το ερμηνευτικό εποικοδομητικό παράδειγμα θέτει θεμελιώδη φιλοσοφικά και μεθοδολογικά ερωτήματα για τον θετικισμό και προσφέρει μια εναλλακτική θεωρητική, μεθοδολογική και πρακτική προσέγγιση για την έρευνα στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων. Εδώ η έρευνα ξεκινά με κάποιες αρχικές ιδέες που ευαισθητοποιούν τον ερευνητή και του δίνουν τη "γενική αίσθηση του χώρου αναφοράς και καθοδήγηση για την προσέγγιση των παρατηρούμενων φαινομένων" (Blumer, 1969). Οι ιδέες αυτές εξετάζονται μέσω παρατηρήσεων ή εφαρμόζονται εντός του πλαισίου του υπό εξέταση συστήματος (οργανισμού). Εν συνεχεία οι αρχικές ιδέες επεξεργάζονται και εξελίσσονται προκειμένου να συλλάβουν και να περιγράψουν τα αποκαλυφθέντα χαρακτηριστικά του εξεταζόμενου φαινομένου. Μπορούμε λοιπόν να πούμε ότι η αρχική ιδέα της έρευνας δρα σαν θεωρητικός φακός μέσα από τον οποίο ο ερευνητής βρίσκει παραδείγματα και συγκεκριμένα μοντέλα συμπεριφοράς μέσω της θεωρητικής δειγματοληψίας. Το κύριο μέσο διεξαγωγής της εποικοδομητικής έρευνας είναι η εις βάθος μελέτη μικρού αριθμού περιπτώσεων που συγκεντρώνουν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διερευνηθούν. Τα στοιχεία συνήθως συλλέγονται με τη μορφή σημειώσεων του ερευνητή, συνεντεύξεων με τους εργαζομένους και περιγραφών του παρατηρούμενου φαινομένου, ενώ το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην αποκάλυψη όλων των χαρακτηριστικών του φαινομένου και στη συλλογή ικανού αριθμού παραδειγμάτων.

1.6 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ανάλυση SWOT

Η SWOT ανάλυση, είναι η μέθοδος μέσα από την οποία μελετάτε διεξοδικά τόσο το εξωτερικό όσο το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης με σκοπό την λήψη αποφάσεων ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί κατά τον επιχειρηματικό σχεδιασμό. (Γκίκας 6, χυζ, Α. 2022) Παράλληλα, η χρήση της κρίνεται σημαντική για την χάραξη της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί από την επιχείρηση.

Η SWOT ανάλυση ελέγχει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης τα οποία σχετίζονται με το εσωτερικό της περιβάλλον και συγκεκριμένα από τις λειτουργίες και τα συστήματά της (πχ αρτιότητα προσωπικού και των στελεχών, χρηματοοικονομική κατάσταση κτλ). Επίσης, ελέγχει τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) οι οποίες σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον δραστηριοποίησης και πρέπει να εντοπιστούν άμεσα ώστε να προσαρμοστεί η επιχείρηση (υφιστάμενος ανταγωνισμός, νέες αγορές κ.α.) .

Με την χρήση της η επιχείρηση επιδιώκει την απάντηση στα παρακάτω ερωτήματα με όσο το δυνατόν ποσοτικοποιημένο τρόπο για την κάθε ερευνώμενη εκδοχή.

Τα **ΔΥΝΑΤΑ** σημεία δύναται να περιλαμβάνουν:

- Καινοτομία και ανταγωνιστικότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών έναντι του ανταγωνισμού
- Επιτυχή διάδοση του Εμπορικού Ονόματος ((brandname)
- Επιτυχή διείσδυση και διεκδίκηση τμήματος της αγοράς, τοποθετώντας την στην ηγετική θέση
- Επιτυχή οργάνωση και κατ' επέκταση ικανοποίηση στην εξυπηρέτηση των πελατών
- Θετικά αποτελέσματα χρήσης (μεγέθυνση του κύκλου εργασιών και κατ' επέκταση της κερδοφορίας, συνετή οικονομική διαχείριση κ.α.)
- Ισχυρό προφίλ έναντι των πιστωτών της (τράπεζες, funds κ.α.)
- Εργαζομένους με γνώση του αντικειμένου, εμπειρία και αξιοπιστία
- Έδρα της επιχείρησης

Επί, της ουσίας αποτυπώνεται το σύνολο των θετικών στοιχείων της επιχείρησης, και του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Τα **ΑΔΥΝΑΤΑ** σημεία δύναται να περιλαμβάνουν:

- Τα αρνητικά αποτελέσματα χρήσης
- Η αποτυχία στην οργάνωση και διοίκηση της
- Η συνεχή διόγκωση των ανείσπρακτων οφειλών
- Εργαζομένους η οποίοι αδυνατούν να προσφέρουν και να συμβάλλουν στην

ανάπτυξη της

- Πιθανά προβλήματα και δυσλειτουργίες που δεν επιλύονται όπως για παράδειγμα το Service, παραγωγικότητα, διανομή προϊόντων κ.α.)

Ουσιαστικά καταγράφονται τα σημεία τα οποία δεν υλοποιούνται σύμφωνα με τον προγραμματισμό και δημιουργούν προβλήματα τα οποία πρέπει να αποφευχθούν. Παράλληλα, αποτυπώνεται το οτιδήποτε μπορεί να ζητηθεί από την επιχείρηση και εξετάζεται η δυνατότητα προσφοράς.

Ως εκ τούτου, η εξέταση των «Δυνάμεων – Αδυναμιών» αποτελεί αποτέλεσμα παρατήρησης και εξέτασης της εσωτερικής οπτικής και της εξωγενών παραγόντων «πελατεία». Η ποσοτικοποίηση των ανωτέρω δεδομένων αποτελεί κομβικό σημείο για την σωστή αποτίμηση της κατάστασής της. Να σημειωθεί ότι, τα δεδομένα πρέπει να επεξεργαστούν λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό

Οι **Ευκαιρίες** και **κίνδυνοι** της επιχείρησης αποτελούν αποτέλεσμα εξωγενών παραγόντων (οικονομικοί, τεχνολογικοί, περιβαλλοντικοί κτλ).

Οι **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ** δύναται να περιέχουν:

- Χρηματοδοτήσεις από χρηματοδοτικά εργαλεία (Αναπτυξιακός Νόμος κ.α)
- Αναβάθμιση των υποδομών (πχ. Δρόμοι, λιμάνια ,τεχνολογίαG5,κλπ.).
- Οι διαρκή ανάπτυξη της τεχνολογίας δημιουργεί ανάγκες για νέα προϊόντα-υπηρεσίες τα οποία δύναται να καλυφθούν από την επιχείρηση.
- Νέους τρόπους διάθεσης των προϊόντων η οποίοι δύναται να αξιοποιηθούν από την επιχείρηση (ηλεκτρονικά καταστήματα)
- Αξιοποίηση νέων δικτύων πώλησης «Κοινωνικά μέσα Δικτύωσης»

Η αναζήτηση οποιονδήποτε επιχειρηματικών ευκαιριών αποτελεί αποτέλεσμα ενδεδειγμένης εξέτασης των αδυναμιών της και μετατροπή τους σε ευκαιρίες για την επιχείρηση.

Οι **ΚΙΝΔΥΝΟΙ** δύναται να περιέχουν::

- Ύφεση στην Οικονομία με αποτέλεσμα στην μείωση κατανάλωση
- Δημιουργία νέων επιχειρήσεων και αύξηση ανταγωνισμού
- Πληθωρισμός και οι συνέπειες που δημιουργούνται στις πρώτες ύλες
- Ανάγκη για τροποποιήσεις στα χαρακτηριστικά των προϊόντων (επιπρόσθετες άδειες, ελέγχους κ.α.)
- Διαταραχές στο παγκόσμιο πολιτικό και οικονομικό σκηνικό
- Αύξηση των μη εξυπηρετούμενων οφειλών

Αποτελέσματα εφαρμογής

Ως αποτέλεσμα η εφαρμογή της ανάλυσης Swot από την επιχείρηση δύναται να της παρέχει όλα τα απαραίτητα εφόδια τα οποία εάν αξιοποιηθούν με ορθό τρόπο θα την βοηθήσουν να αναδιαμορφώσουν την στρατηγική τους και κατ' επέκταση στην λήψη αποφάσεων αξιοποιώντας ευκαιρίες η οποίες θα συμβάλλουν σημαντικά για την επιτυχή πορεία της.

Ανάλυση Pestel

Η εφαρμογή της μέθοδος PESTEL αποτελεί ένα χρήσιμο ένα εργαλείο των επιχειρήσεων, μέσω του οποίου εξετάζεται το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και νομικό περιβάλλον του κλάδου στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Αναλυτικότερα η εφαρμογή της εξετάζει τα παρακάτω δεδομένα:

- Το πολιτικό περιβάλλον που διέπει μια χώρα και την σταθερότητά του. Συγκεκριμένα, εξετάζετε η πολιτική που εφαρμόζεται στις εργασιακές σχέσεις το εμπόριο και την φορολογική πολιτική.
- Το οικονομικό περιβάλλον που διέπει μια χώρα και συγκεκριμένα οι παράγοντες που το επηρεάζουν είναι το επιτόκιο δανεισμού, ο πληθωρισμός κ.α.
- Το κοινωνικό περιβάλλον που διέπει μια χώρα και την λειτουργία της (ηλικιακές ομάδες, κοινωνικές αντιλήψεις). Για παράδειγμα σε μια περιοχή που υπάρχει χαμηλός μέσος όρος ηλικίας δεν υπάρχει έδαφος για προϊόντα τρίτης ηλικίας.
- Το τεχνολογικό περιβάλλον, που διέπει μια χώρα και σχετίζεται με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, την καινοτομία, κ.λπ. Για παράδειγμα το τεχνολογικό περιβάλλον δύναται να συμβάλλει σημαντικά στην παραγωγική δραστηριότητα με αποτέλεσμα τον περιορισμό των δαπανών.
- Το φυσικό περιβάλλον, το οποίο τα τελευταία έτη αποτελεί σημαντικό παράγοντα όπου δύναται να επιδρά για παράδειγμα στις καλλιέργειες τον τουρισμό κτλ. Αποτελεί σημαντικό κριτήριο για την δημιουργία νέων αγορών.
- Το νομικό- νομοθετικό πλαίσιο, που σχετίζεται με την νομοθεσία πχ. εργασιακή νομοθεσία, εμπορικό δίκαιο κτλ

Να σημειωθεί ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη το σύνολο των ανωτέρω και όχι το καθένα ξεχωριστά με στόχο την διαμόρφωση της στρατηγικής. (Yüksel, Ihsan, 2012)

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Μελέτη Ανασχεδιασμού της Λειτουργίας των Επιχειρήσεων

2.1 Αναδιοργάνωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR)

Οι ραγδαίες εξελίξεις στο παγκόσμιο περιβάλλον έχουν οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές στην οικονομία με την αστάθεια και τον ανταγωνισμό να αποτελούν του κυριότερους παράγοντες. Συγκεκριμένα, ο ανταγωνισμός διαρκώς μεγαλώνει με κριτήριο την τιμή, την ποιότητα και τη ταχύτητα εξυπηρέτησης λαμβάνοντα υπόψη την διαθεσιμότητα των προϊόντων (Παράδειγμα η παράδοση αυτοκινήτων για κάποιες εταιρείες έχει φτάσει το ένα έτος μετά την παραγγελία του). Παράλληλα η μη ύπαρξη περιορισμού στις διακίνηση των προϊόντων καθώς οι ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία επηρεάζουν τον ανταγωνισμό. Οι ανωτέρω εξελίξεις δημιουργούν την ανάγκη αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων.

Στόχος της αναδιοργάνωσης αποτελεί η βελτιστοποίηση των διαδικασιών της επιχείρησης με απώτερο σκοπό την απόδοσή της και συγκριμένα η αναβάθμιση στην ποιότητα των προϊόντων, η εξυπηρέτηση της πελατείας και η αύξησή της παραγωγικότητάς. μέσω της αξιοποίησης των εργαλείων.

Η αναδιοργάνωση διαδικασιών επί της ουσίας εστιάζει στην ριζική αλλαγή του συνόλου των δραστηριοτήτων Με στόχο την Επανάκτηση τους με τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζουν την βιωσιμότητα της.

2.2 Ο σχηματισμός ενός νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Ο σχηματισμός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος δημιουργήθηκε τα τελευταία χρόνια από την διαρκώς αυξανόμενη απελευθέρωση του εμπορίου που είχε ως συνέπεια την παραγωγή πολλών νέων προϊόντων υψηλού επιπέδου ποιότητας από παραγωγούς από όλο τον κόσμο έχοντας ως αποτέλεσμα η αγορά να κατακλύζεται από κάθε λογής προϊόντα.

Στο νέο περιβάλλον συνέβαλλε ο διαρκώς αυξανόμενος ανταγωνισμός. Ενώ μέχρι πριν λίγα χρόνια αρκούσε η προσφορά του προϊόντος σε καλό επίπεδο τιμής/ποιότητας, σήμερα, οι επιχειρήσεις έχουν φτάσει να δημιουργούν εξειδικευμένα προϊόντα και τα προωθούν μέσω των νέων δικτύων προώθησης σε ανταγωνιστικές τιμές. Οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν πρέπει να είναι διαρκώς έτοιμες για να αντιμετωπίσουν οτιδήποτε απροσδόκητο μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα ενώ πρέπει να διαθέτουν ευελιξία.

2.3 Οι απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Οι ανάγκες του σύγχρονου επιχειρείν απαιτούν από τις επιχειρήσεις να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και τα αγαθά τους με προτεραιότητα την ποιότητα του προϊόντος, την άμεση παράδοσή τους στον πελάτη λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη την μείωση του κόστους παραγωγής. Ωστόσο, συνήθως οι επιχειρήσεις εστιάζουν σε ένα ή 2 εκ των ανωτέρω χαρακτηριστικών Μην μπορώντας να εστιάσουν ταυτόχρονα στη βελτίωση του συνόλου. Η ταχύτητα στην ανταπόκριση των πελατών δύναται να αυξηθεί μέσα από την Στενή συνεργασία τόσο με τους πελάτες όπου λαμβάνονται τα μηνύματα άμεσα όσο και με τους προμηθευτές όπου δύνανται να μεγαλώσει την ροή των αγαθών και της πληροφόρησης.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις απαιτούν να διαθέτουν στην ατζέντα τους τη χρήση ΤΠΕ (Τεχνολογία, Επικοινωνία και Πληροφορική) με σκοπό την διαρκή αύξηση της αποδοτικότητας στην παραγωγή και την ταχύτερη ανάπτυξη νέων προϊόντων ιδιαίτερος καινοτόμων που δύναται να την διαφοροποιήσουν από τον ανταγωνισμό.

2.4 Τύποι Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Οι επιχειρησιακές διαδικασίες αποτελούνται από ένα σύμπλεγμα διαφορετικών παραγόντων. Αυτοί έχουν ως εξής: α. ενέργειες που έχουν ως αποδέκτες τους πελάτες και σχετίζονται με την παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών β. ενέργειες που σχετίζονται με την εσωτερική οργάνωση την διαχείριση της επιχείρησης γ. f ενέργειες που σχετίζονται με την ταχύτητα στις ανάγκες των πελατών για άμεση παράδοση των προϊόντων δ. Ενέργειες που σχετίζονται με την υποστήριξη των πελατών τόσο κατά την πώληση όσο και μετά την πώληση

Οι ανωτέρω ενέργειες οργανώνονται και διευθετούνται μέσω των επιχειρησιακών διαδικασιών με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων. Εν συνεχεία οι επιχειρησιακές διαδικασίες δύναται να χωριστούν σε ενέργειες που αφορούν α. την γνώση καθώς πρόκειται ασταθής δραστηριότητες όπως σχεδιασμό και δημιουργία νέων προϊόντων, ενέργειες προώθησης, έρευνας και μανάτζμεντ της επιχείρησης και β. τις λειτουργικές διαδικασίες οι οποίες συνήθως κατατάσσονται στις σταθερές διαδικασίες και σχετίζονται με τους πελάτες και την εξυπηρέτησή του, την συνεργασία με τους προμηθευτές για την προμήθεια πρώτων υλών.

2.5 Παράγοντες υποστήριξης του ανασχεδιασμού

Οι βασικοί παράγοντες για την άσκηση της εφαρμογή της αναδιοργάνωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών σε μια επιχείρηση είναι:

- Η στρατηγική της να εστιάζει κυρίως στους πελάτες και στις υπηρεσίες που παρέχονται σε αυτούς «Πελατοκεντρική αντίληψη

- Αξιοποίηση της τεχνολογίας και τις υπηρεσίες που παρέχονται από αυτήν όπως η δυνατότητα εργασίας από οποιοδήποτε μέρος και αν εργάζονται οι υπάλληλοι σαν να βρίσκονται στο γραφείο τους καθώς η λειτουργία ως ομάδας μέσω των σύγχρονων εφαρμογών δικτύωσης.
- Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα μπορούν να παρέχουν εύκολα την ενημέρωση που χρειάζονται καθώς και τα κατάλληλα εργαλεία και εκπαίδευση ώστε να είναι αποδοτική και αποτελεσματική στην εργασία τους.\

Για να πετύχει το σκοπό του ο Ανασχεδιασμός των παραπάνω βασικών παραγόντων, συνήθως χρησιμοποιεί τις παρακάτω δράσεις:

- Διάθεση πληροφοριών: Η διάθεση πληροφοριών διευκολύνει σημαντικά το προσωπικό στην υλοποίηση των εργασιών τους και ως εκ τούτου αποτελεί κυρίαρχο στόχο των πληροφοριακών συστημάτων
- Διάθεση Εργαλείων: Εκτός από την διάθεση των πληροφοριών η παροχή εργαλείων δύναται να συμβάλει σημαντικά στην βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού
- Εξαλείψει του χρόνου που είναι μη παραγωγικός: Τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα δύναται να συμβάλλουν στη μείωση των εργασιών που αφορούν στην μη παραγωγικότητα
- Εξαλείψει της χρησιμοποίησης Χαρτιού: τα πληροφοριακά συστήματα στις μέρες μας δύναται να παρέχουν εφαρμογές οι οποίες συμβάλλουν στην εξάλειψη του χαρτιού με αποτέλεσμα την ταχύτητα τόσο στην επεξεργασία όσο και την πρόσβαση τους από οπουδήποτε για το σύνολο της επιχείρησης. Η εκτεταμένη χρήση της πληροφορικής θα συμβάλει και σε έναν πρόσθετο παράγοντα που αποτελεί την αρχειοθέτηση των δεδομένων όπου μέσα από το πληροφοριακά συστήματα οι εφαρμογή τους θα πραγματοποιείται αυτοματοποιημένα.

2.6 Στόχοι του Ανασχεδιασμού των διαδικασιών

Η υλοποίηση του ανασχεδιασμού των διαδικασιών σε μια επιχείρηση εστιάζει στα παρακάτω σημεία:

- Επικέντρωση στον πελάτη: στόχος αποτελεί η άρτια εξυπηρέτηση του πελάτη και η αποφυγή ή ο περιορισμός των παραπόνων από αυτόν. Ιδιαίτερη βαρύτητα

δίνεται από τις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες όπου τον τοποθετούν στο κέντρο της διαδικασίας της αναδιοργάνωσης.

- Ταχύτητα: ο χρόνος αποτελεί κομβικό σημείο και ως εκ τούτου στόχος αποτελεί ο διαρκής περιορισμός τους για την υλοποίηση διαδικασιών.
- Προσαρμοστικότητα: ενέργειες οι οποίες συνδέονται με τον πελάτη για τον εντοπισμό των αδύναμων σημείων καθώς των νέων τάσεων για την άμεση προσαρμοστικότητα έναντι του ανταγωνισμού.
- Ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών: Η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών είναι σε διαρκή έλεγχο ώστε να βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο.
- Καινοτομία: Η εφαρμογή καινοτόμων ιδεών αποτελεί πρώτιστη ανάγκη για την επιχείρηση καθώς θα της προσφέρουν το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Παραγωγικότητα: η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί κομβικό παράγοντα για τον περιορισμό του κόστους λειτουργίας της και την ανταγωνιστικότητα στην τιμή του προϊόντος.

2.7 Μεταβολές που υφίσταται με την εφαρμογή του BRP

Ο σχεδιασμός των διαδικασιών επί της ουσίας προτείνει την κατάργηση των υφιστάμενων εφαρμογών και διαδικασιών από την επιχείρηση με στόχο την διαμόρφωση νέων, καινούργιων διαδικασιών με εστίαση στις παρακάτω αλλαγές:

- Ενοποίηση εργασιών: Τα πληροφοριακά συστήματα που παρέχει σύγχρονη τεχνολογία δίνεται να παρέχουν σε ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων την χρήση δεδομένων τα οποία αξιοποιώντας τα δύναται να εκτελέσουν αποφάσεις οι οποίες στο παρελθόν απαιτούντο να εφαρμοστούν από διαφορετικά τμήματα.
- Οι υπάλληλοι πλέον δύναται να προβούν στη λήψη αποφάσεων: Στις περιπτώσεις στις οποίες οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι οι υπάλληλοι διαθέτοντας την δυνατότητα κατανόησης της διαδικασίας δύναται να επιληφθούν την ευθύνη. Επιπρόσθετα, Οι ιδιότητες που χαρακτηρίζουν τον νέο Εργαζόμενο συνίσταται στην ικανότητα να εργάζεται ανεπηρέαστα και να διακατέχεται από αίσθημα ευθύνης.

- Διαρκής έλεγχος του συνόλου των εργασιών με στόχο την εξαλείψει όσον δεν προσθέτουν αξία.
- Διαφοροποιήσεις στις διαδικασίες: παρέχεται η δυνατότητα για την αξιοποίηση οικονομιών κλίμακας μέσω της μαζικής παραγωγής ενώ παρέχει την δυνατότητα προσαρμογή των προϊόντων/υπηρεσιών στις ανάγκες του πελάτη.

2.8 Στάδια Διαχείρισης της Αλλαγής

Η διαχείριση της αλλαγής περιλαμβάνει τα παρακάτω σημεία:

- Διαμόρφωση ομάδας που θα υλοποιήσει-εφαρμόσει τις αλλαγές
- Έλεγχος και αξιολόγηση για την επιτυχή έκβαση και αποδοχή του συστήματος
- Εξασφάλιση της σύμφωνης γνώμης από την Ανώτατη διοίκηση σχετικά με τις αλλαγές
- Ενέργειες για την εξασφάλιση της ομαλής προσαρμογής στις αλλαγές
- Προσανατολισμός των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις αλλαγές
- Λήψη σύμφωνης γνώμης για την διαδικασία της αλλαγής από τους άμεσα ενδιαφερόμενους.
- Ταύτιση των στόχων με την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

2.9 Ο καθορισμός στρατηγικής αποτελεί κύριο άξονα των προγραμμάτων του ανασχεδιασμού

Σύνηθες πρόβλημα των προγραμμάτων ανασχεδιασμού εντοπίζεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις επιδιώκουν μέσω αυτού να διορθώσουν τα υπάρχοντα εσωτερικά τους προβλήματα χωρίς να εστιάζουν στην δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων/υπηρεσιών υστερώντας σημαντικά από τον ανταγωνισμό. Ως αποτέλεσμα η επιχειρησιακή διαδικασία δημιουργεί ανάχωμα στην καινοτομία και οδηγεί στην χειροτέρευση της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού με κίνδυνο την ανακοπή της ανοδικής της πορείας.

Η Υιοθέτηση της στρατηγικής σε συνδυασμό με την αναδιοργάνωση δύναται να προσφέρει σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, η αξιολόγηση των

πραγματικών δυνατοτήτων της επιχείρησης και τον εντοπισμό της θέσης της έναντι του ανταγωνισμού και η κατανόηση των αγορών αποτελούν κομβικοί παράγοντες για την επιτυχία.

2.9 Αναμενόμενα Οφέλη από την Εφαρμογή του BPR

Η αξιοποίηση των προγραμμάτων ανασχεδιασμού δύναται να υιοθετηθεί από το σύνολο των ιδιωτικής εταιρειών και τους δημοσίους οργανισμούς. Η εφαρμογή του αφορά κυρίως επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται αντιμέτωπες με τις παρακάτω δυσλειτουργίες (μεμονωμένα, συνδυαστικά ή συνολικά):

- Η διαμόρφωση των λειτουργικών εξόδων βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα
- Η εξυπηρέτηση των πελατών και η ποιότητα που παρέχεται στους πελάτες βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα
- Εμφάνιση καθυστερήσεων σε περιόδους κατά τις οποίες παρατηρείται ένταση της πελατείας και αύξηση των παραγγελιών με αποτέλεσμα ταχύτητα εξυπηρέτησης να βρίσκεται στα χειρότερα σημεία της

Η εφαρμογή της σε μία επιχείρηση δύναται να έχει προσφέρει τα εξής:

- Εφαρμογή νέων διαδικασιών και εργασιών με στόχο τη μείωση των εργασιών επί συνόλου (εξέταση για την ταυτόχρονη υλοποίηση εργασιών και την συμμετοχή λιγότερων υπαλλήλων καθώς και η τροποποίηση της σειράς υλοποίησής τους ώστε να αποφεύγεται διπλές εργασίες)
- αναθεώρηση της δομής της λειτουργίας της και συγκεκριμένα τροποποιώντας της κάθετη δομή της σε διατμηματική συμβάλλοντας σε αλλαγές στο προσωπικό και τα καθήκοντά τους
- Απόκτηση ευελιξίας για την αντιμετώπιση κάθε περίπτωσης και κάθε πελάτη

Τα ανωτέρω θα συμβάλλουν καθοριστικά στον περιορισμό του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης καθώς στην ποιότητα των προϊόντων-υπηρεσιών (ταχύτητα παράδοσης τιμή κ.α.)

3° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Μελέτη Περίπτωσης

3.1 Καταγραφή και ανάλυση σημείων του έργου και στόχων της αναδιοργάνωσης

Τα βήματα που θα ακολουθηθούν για την επίτευξη των στόχων της παρούσας μελέτης, καθώς και οι ορισμοί που αφορούν τις συγκεκριμένες φάσεις προσέγγισης και υλοποίησης των αλλαγών, είναι ως εξής:

- Μελέτη και καταγραφή της υφιστάμενης λειτουργίας της για τον εντοπισμό f δυνατόν ή αδύνατων σημείων της
- Έλεγχος και ανασχεδιασμός του υφιστάμενου Οργανογράμματος της επιχείρησης
- Καθορισμός των Τμημάτων που πρόκειται να ανασυνταχθούν
- Τροποποιήσεις με στόχο την βελτίωση των Επιχειρηματικών Διαδικασιών σε κάθε Τμήμα που θα εντοπιστεί ότι χρειάζεται δράση.
- Καταγραφή προτάσεων και παρουσίαση των αποτελεσμάτων στη Διοίκηση της επιχείρησης

3.2 Η Ταυτότητα του Οργανισμού και της Έρευνας

Η παρούσα μελέτη έχει στόχο να προτείνει την Αναδιοργάνωση Διαδικασιών της επιχείρησης με τον διακριτικό τίτλο «**ΥΓΕΙΑ & ΔΙΑΠΛΑΣΗ**» που θα οδηγήσει σε νέες βέλτιστες μεθόδους στην λειτουργία της, ώστε αυτή να επιδιώξει αφενός την υλοποίηση επενδυτικού σχεδίου με έμφαση στην καινοτομία, το περιβάλλον και το ΤΠΕ (Τεχνολογία, Πληροφορική, Επικοινωνία). Επίσης, θα συμβάλλει στην αναβάθμιση της εξωστρέφειας και της ανταγωνιστικότητάς της, που αποτελεί κομβική επιλογή για την παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας, με ποιότητα, περιβαλλοντική ευαισθησία, ενσωμάτωση γνώσης και καινοτομίας.

Η εταιρεία **ΥΓΕΙΑ & ΔΙΑΠΛΑΣΗ**, με βάση το καταστατικό της, δραστηριοποιείται στις υπηρεσίες γυμναστηρίου ενόργανης και ανόργανης γυμναστικής από το 2004 και έως σήμερα έχει αναπτύξει σημαντικό εύρος υπηρεσιών και σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα.

Ενδεικτικά τα αντικείμενα με τα οποία ασχολείται παρατίθενται ακολούθως:



<p>Βάρη – body building, Αυτοάμυνα, Cardio, Taekwondo – Hapkido, Tae Bo – Kick boxing, Personal training, Hips – Legs – Abs</p>	<p>Παιδικά προγράμματα, Γυμναστική για εγκύους, Θεραπευτική γυμναστική, Λιπομέτρηση, Αδυνατίσμα</p>	<p>Aerobic, Stretching, Fitness, Pilates Yoga, Step Σουηδική, Dance & Step aerobics, Latin – Salsa</p>
---	---	--

Στα δέκα περίπου χρόνια λειτουργίας της, η επιχείρηση διατηρεί ήδη σημαντικό πελατολόγιο και διευρύνει συνεχώς τις δραστηριότητες της.

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται στην περιοχή του Παλαιού Φαλήρου, σε κτίριο 700 τ.μ. περίπου, σε ιδιόκτητο και μισθωμένο χώρο ο οποίος κατανέμεται στο ισόγειο, τον ημιώροφο (πατάρι) και τους τέσσερεις ορόφους του κτιρίου δημιουργώντας ένα καθετοποιημένο, σύγχρονο, ολοκληρωμένο κέντρο γυμναστικής, χαλάρωσης, ενδυνάμωσης και ευεξίας.

Από την έναρξη της και έως σήμερα η επιχείρηση υλοποιεί συνεχείς και σημαντικές επενδύσεις σε κτιριακές κατασκευές και παρεμβάσεις, προμήθεια εξοπλισμού, και τον εν γένει εκσυγχρονισμό της ενώ η σημαντική και συνεχής αύξηση των δραστηριοτήτων της κάνει επιτακτική την ανάγκη για επέκταση και παράλληλη ανακαίνιση με ιδιαίτερη έμφαση σε καινοτομικό εξοπλισμό.

Η επιχείρηση πρόσφατα ολοκλήρωσε μεγάλο επενδυτικό πρόγραμμα που περιλάμβανε την αγορά "αέρα" και την ανέγερση του Γ' & Δ' ορόφου, εκφράζοντας με αυτόν τον τρόπο την πρόθεση των φορέων της επιχείρησης να αναπτύξουν την επιχείρησή τους και να καταστούν περισσότερο ανταγωνιστικοί. Το συγκριτικό

πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι η γνώση της αγοράς και του αντικειμένου από τους δύο εταίρους καθώς και η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία που επιδεικνύει στις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον χώρο.

Οι διαχειριστές της επιχείρησης είναι απόφοιτοι πανεπιστημιακών σχολών φυσικής αγωγής με επιπλέον ειδικεύσεις και σεμιναριακή επιμόρφωση. Η σημαντική επαγγελματική εμπειρία και των δύο εταίρων αποδεικνύει την γνώση της αγοράς και εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την μακροχρόνια βιωσιμότητα και ανάπτυξη της.

Από έναρξή της, η επιχείρηση έχει προβεί στην υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον πολιτικών με κατασκευές και προμήθειες εξοπλισμού που χαρακτηρίζονται από την εξοικονόμηση ενέργειας μειώνοντας το κόστος λειτουργίας αλλά και την συρρίκνωση των λειτουργικών εξόδων.

Επίσης έχει λάβει πρόνοιες για την προσβασιμότητα των ΑΜΕΑ, καθώς η δραστηριότητα της ενδείκνυται και για άτομα με ειδικές ανάγκες. Από το 2009 η επιχείρηση διαθέτει στην είσοδό της ράμπες για την εξασφάλιση της προσβασιμότητας με αμαξίδιο. Ενώ, σε συνέχεια της φιλικής αντιμετώπισης των ατόμων με ειδικές ανάγκες, έπειτα από την διασφάλιση της πρόσβασής τους στο χώρο της επιχείρησης, ένα χρόνο αργότερα κατασκευάστηκε και ειδική τουαλέτα για την εξυπηρέτησή τους. Δεδομένου ότι η δραστηριότητα της επιχείρησης ενδείκνυται για άτομα με ειδικές ανάγκες και θέλοντας να βελτιώσει επιπλέον την εικόνα της, έχει στα σχέδιά της, την εγκατάσταση ανελκυστήρα ειδικού τύπου προκειμένου να διασφαλιστεί η πρόσβαση των ΑΜΕΑ σε όλα τα σημεία της επιχείρησης.

Η επιχείρηση **ΥΓΕΙΑ & ΔΙΑΠΛΑΣΗ**, στοχεύει σε ένα επενδυτικό σχέδιο με ιδιαίτερο καινοτομικό ενδιαφέρον καθώς θα προμηθευτεί και θα εγκαταστήσει πρωτοποριακά μηχανήματα εκγύμνασης-φυσιοθεραπείας τα οποία λόγω της πρόσφατης εισαγωγής τους στην Ελλάδα και των τεχνικών τους χαρακτηριστικών και προδιαγραφών που τα διακρίνουν, διαφοροποιούν και αναβαθμίζουν σημαντικά το παρόν επενδυτικό σχέδιο.

3.3 Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΩΝ

Ξεκινώντας από τον έλεγχο της γενικότερης λειτουργίας των γυμναστηρίων, θα κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, θα ορίζαμε αρχικά το Γυμναστήριο ως ένα χώρο κατάλληλα διαμορφωμένο για την υλοποίηση γυμναστικών

ασκήσεων. Συνήθως τα περισσότερα γυμναστήρια αποτελούνται από α. χώρο για υλοποίηση ασκήσεων με βάρη β. αίθουσες που υλοποιούνται ομαδικά μαθήματα/ προγράμματα Pilates yoga κα., δ. αποδυτήρια ε. Χώρος που υφίσταται ο εξοπλισμός (π.χ Διάδρομοι, ποδήλατα κα), γυμναστές, προπονητές και ρεσεψιόν. Η διαφοροποίηση των γυμναστηρίων έγκειται στο μέγεθος τους, το επίπεδο πολυτέλειας, την ποικιλία και το υψηλό επίπεδο εξοπλισμού της, τον σύνολο των προγραμμάτων, το ωράριο λειτουργίας, το επίπεδο της πελατείας, το κόστος (μηνιαία, ετήσιο) καθώς, τις πρόσθετες παροχές που ενδεχομένως προσφέρονται (σάουνα, σολάριουμ, χαμάμ, μασάζ, πισίνα κ.α.).

Τα δημοτικά γυμναστήρια

Τα συγκεκριμένα είδη γυμναστηρίων διατίθεται από τους δήμους της Ελληνικής Επικράτειας. Δημιουργήθηκαν με σκοπό να ωφελούν τους δημότες τους, χωρίς κόστος και είναι ανοικτά και σε υπαίθριους χώρους για το σύνολο των πολιτών. Ορισμένοι δήμοι επιπρόσθετα παρέχουν προγράμματα άσκησης για γυναίκες, για την τρίτη ηλικία και τα παιδιά. Τα συγκεκριμένα είδη απέκτησαν φανατικό κοινό τα τελευταία έτη λόγω του μηδενικού κόστους «συνέπεια της οικονομικής κρίσης». Ωστόσο, εκτός του μηδενικού κόστους επιλογή ενός τέτοιου τύπου γυμναστηρίου έχει πολλά ελαττώματα.

Γυμναστήρια στον εργασιακό χώρο (μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις)

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται όλο και συχνότερα οι επιχειρήσεις να διαμορφώνουν ένα μικρό γυμναστήριο στο χώρο λειτουργίας τους με στόχο να γυμνάζονται οι υπάλληλοι της. Το πλεονέκτημα αυτού του χαρακτήρα των γυμναστηρίων είναι ότι οι υπάλληλοι το έχουν δίπλα τους τόσο κατά το ενδιάμεσο της εργασίας τους όσο με το πέρας της κερδίζοντας τον χρόνο μετακίνησή τους. Επίσης, να σημειωθεί ότι η παροχή είναι δωρεάν από την επιχείρηση ενώ υφίσταται εξειδικευμένο προσωπικό ώστε να αποφεύγονται τραυματισμοί και να επιτυγχάνονται οι στόχοι.

Γυμναστήρια σε συλλόγους ή σωματεία

Όλο και συχνότερα σύλλογοι προσφέρουν εκτός των υπόλοιπων δραστηριοτήτων τους έχουν, προγράμματα γυμναστικής (συνήθως ομαδικά) ενώ κάποιιοι εξ αυτών παρέχουν και χώρο με βάρη. Ωστόσο, ο εξοπλισμός συνήθως είναι χαμηλού επιπέδου και παλαιωμένος. Εκεί οι ενδιαφερόμενοι μπορούν με τους προπονητές τους και την σχετική τους καθοδήγηση να σχεδιάσουν το δικό τους πρόγραμμα προπόνησης.

Ιδιωτικά γυμναστήρια

Σε αντίθεση με τα ανωτέρω είδη γυμναστηρίων τα ιδιωτικά γυμναστήρια είναι επικερδής επιχείρηση. Ως εκ τούτου ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι σε υψηλό επίπεδο με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται διαφοροποιήσεις στο κόστος παροχής των υπηρεσιών τους. Βέβαια να σημειωθεί ότι το κόστος υπόκειται σε διάφορους συντελεστές όπως:

- η δυναμικότητα του γυμναστηρίου και συγκεκριμένα το ύψος των ατόμων που μπορεί να εξυπηρετεί παράλληλα
- οι πρόσθετες παροχές, (σάουνα, σολάριουμ, χαμάμ, μασάζ, πισίνα)
- ο προσφερόμενος εξοπλισμός (πλήθος μηχανημάτων) και το επίπεδό του (καινούργιος, μεταχειρισμένος)
- η πολυτέλεια,
- ο χώρος του και συγκεκριμένα η αρχιτεκτονική και η διακόσμησή του,
- το σύνολο των προγραμμάτων (ομαδικά, ατομικά κ.α.)
- το σημείο που βρίσκεται και η εύκολη πρόσβασή του
- το επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχεται και το προσωπικό,

Σήμερα, λόγω του ιδιαίτερου ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο ειδικά από τα γνωστά γυμναστήρια κάποιος μπορεί να βρει ειδικότερες παροχές: πισίνα, γήπεδο squash, γήπεδο μπάσκετ, εξειδικευμένα προγράμματα (όπως για παράδειγμα, Pilates, , Yoga), , spa, υπηρεσίες διατροφολογίας, personaltraining, powerplate (μηχανημάτων εκγύμνασης με δονήσεις) και γενικότερα ό,τι πιο σύγχρονο υπάρχει στον κλάδο.

Συνήθως, προσφέρουν τις υπηρεσίες του μέσω συνδρομών που δύναται να είναι, τρίμηνες, εξάμηνες και ετήσιες. Υπάρχουν και κάποια που ο ενδιαφερόμενος μπορεί να προπληρώσει έως & 2 χρόνια. Λειτουργούν είτε ανεξάρτητα (μεμονωμένα) είτε ή υπό την ομπρέλα κάποιου δικτύου αλυσίδων «franchise». Σε όλη την Ελλάδα έως και το λειτουργούσαν 1300 ιδιωτικά γυμναστήρια, αριθμός που αυξάνεται διαρκώς με γεωμετρική πρόοδο.

Προσωπική προπόνηση σε στούντιο – Personal training studios

Η νέα μόδα επιτάσσει την προσωπική προπόνηση σε μικρούς χώρους χωρίς ιδιαίτερη ένταση εξοπλισμού. Πρόκειται για μικρούς προσεγμένους χώρους η οποίοι βασίζονται σε προπόνηση και εξατομικευμένα προγράμματος χωρίς την ιδιαίτερη χρήση εξοπλισμού Να σημειωθεί ότι στη αίθουσα βρίσκονται έως 2 αθλούμενοι με τον

προσωπικό τους προπονητή.

Εξειδικευμένα γυμναστήρια

Τέλος, τα συγκεκριμένα γυμναστήρια ειδικεύονται σε δραστηριότητες όπως Yoga, Pilates, πολεμικές τέχνες, μποξ, αναρρίχηση, κ.α. Να σημειωθεί ότι το προσωπικό είναι κατάλληλα εξειδικευμένο για να παρέχει αυτού τους είδους τις δραστηριότητες.

Προϋποθέσεις και χαρακτηριστικά των γυμναστηρίων

Ο χώρος ενός γυμναστηρίου απαιτείται να πληροί ορισμένες προϋποθέσεις και να έχει κάποια χαρακτηριστικά ώστε η παραμονή μας στους χώρους του να είναι άνετη και ασφαλής. Για την οριστική επιλογή του γυμναστηρίου λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

I. Η κοντινή απόσταση από το σπίτι ή τη δουλειά μας.

Η εξοικονόμηση χρόνου αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα στην επιλογή του. Έτσι, ένα γυμναστήριο σε απόσταση άνω των 15 λεπτών από το σπίτι ή την δουλειά είναι δύσκολο να επιλεγεί. Επίσης, η απόσταση ενδεχομένους να συμβάλλει στο να χαθεί γρήγορα η αρχική διάθεση και να χρησιμοποιηθεί ως πρόσχημα για να μην πάει.

II. Ύπαρξη χώρου στάθμευσης.

Εάν κρίνεται αναγκαία η χρήση του αυτοκινήτου για την πρόσβασή, η διάθεσης χώρου στάθμευσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιλογή του.

III. Ημέρες και ώρες λειτουργίας .

Λόγω των έντονων ρυθμών τις καθημερινότητάς κρίνεται αναγκαία η επέκταση των ωρών και των ημερών λειτουργίας τους (από το πρωί έως το βράδυ και το σαββατοκύριακο)

IV. Κλιματισμός-εξαερισμός.

Κρίνεται αναγκαίο στις ημέρες μας ένα γυμναστήριο να διαθέτει υψηλού επιπέδου εξαερισμό και κλιματισμό καθώς αποτελούν θέμα υγείας. Ενώ, κατά την τοποθέτησή τους πρέπει να ληφθεί υπόψη τόσο τον χώρο όσο και το σύνολο των ατόμων που θα γυμνάζονται ταυτόχρονα.

V. Καθαριότητα

Το σύνολο των χώρων του πρέπει να καθαρίζονται και να απολυμνούνται σε καθημερινή βάση. Ιδιαίτερα στα αποδυτήρια που λόγω της υγρασίας, αποτελούν εστίες

μικροβίων. Ενώ κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη προσωπικού καθαριότητας κατά την λειτουργία του.

VI. Ύπαρξη πολλών ομαδικών προγραμμάτων.

Λόγω του ότι οι πελάτες επισκέπτονται διαφορετικές ώρες το γυμναστήριο κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη πολλών ομαδικών προγραμμάτων καθιστώντας το βολικό και εξυπηρετικό.

VII. Ποικιλία προγραμμάτων

Η ύπαρξη ποικιλίας προγραμμάτων όπως aerobic, step, μυϊκής ενδυνάμωσης με βάρακια-λάστιχα, κοιλιακών, ποδιών, γλουτιαίων, Yoga, Pilates, χορευτικά (Hip-Hop, Dance-Latin-Jazzaerobic) κ.α θα συμβάλλει καθοριστική στην επιλογή του εν λόγω γυμναστηρίου. .

VIII. Ύπαρξη πλήθους συμβατικών μηχανημάτων, αερόβιων και ελεύθερα βάρη.

Με αυτόν τον τρόπο δεν θα υφίσταται αναμονή και ο πελάτης θα χρησιμοποιεί άμεσα τον εξοπλισμό που επιθυμεί

IX. Η ποιότητα του εξοπλισμού.

Τα γυμναστήρια οφείλουν να ανανεώνουν συχνά τον εξοπλισμό τους καθώς αποφεύγονται από τους πελάτες του όσα έχουν παλαιό εξοπλισμό. Επιπρόσθετα, τα μηχανήματα και τα ελεύθερα βάρη πρέπει να είναι πάντα καθαρά και καλοδιατηρημένα.

X. Προσωπικό.

Το προσωπικό που απαρτίζει ένα γυμναστήριο πρέπει να είναι απόφοιτη γυμναστικής ακαδημία, απόφοιτη φυσικοθεραπευτές, δάσκαλοι αεροβικής και διατροφολόγοι. Πρέπει να διαθέτουν την γνώση και να είναι πρόθυμοι να απαντήσουν στον πελάτη. Επίσης ρόλος τους είναι να παρακινήσουν και να προσφέρουν συμβουλές για να επιτευχθούν οι στόχοι των πελατών τους. Μαζί τους ο πελάτης διαμορφώνει το τρόπο με το οποίο θα γυμναστούν, την διατροφή που θα ακολουθήσουν. Κρίνεται αναγκαίο το προσωπικό να είναι καταρτισμένο και ενημερωμένο πάνω στις πρόσφατες εξελίξεις.

Προσωπικό – Reception

Ο πελάτης κατά την πρώτη του επίσκεψη παρατηρεί όσους το υποδέχονται. Ως εκ τούτου οι υπάλληλοι της υποδοχής πρέπει να είναι ευγενικοί, φιλικοί και εξυπηρετικοί

δημιουργώντας του την αίσθηση της άνεσης.

Συνδρομές-Τρόπος Πληρωμής

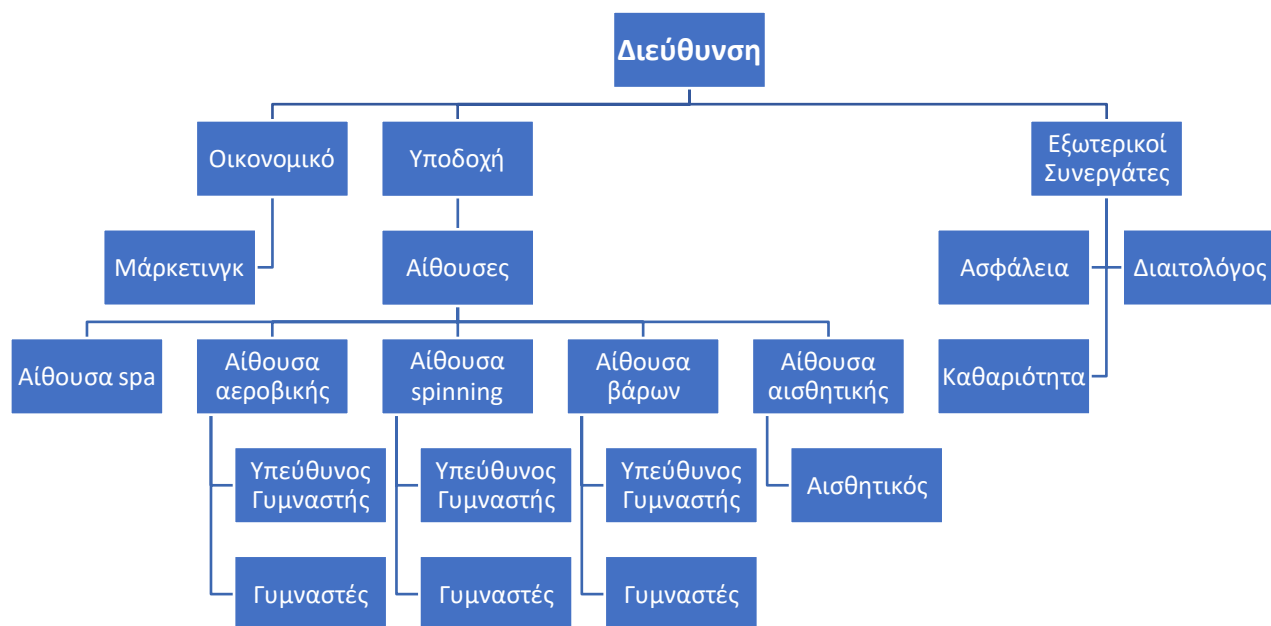
Για την πληρωμή του υπάρχουν συνδρομές η οποίες διαμορφώνονται σε μηνιαίες, τριμηνιαίες, εξάμηνες και ετήσιες. Επί της ουσίας όσο μεγαλύτερο το διάστημα τόσο μειώνεται το ημερήσιο κόστος.

3.4 Γενική Οργάνωση

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟΥ

Το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης παρουσιάζει αναλυτικά τις θέσεις εργασίας που διέπουν μια επιχείρηση και την δομή που την διέπει. Ουσιαστικά αποτυπώνει το σύνολο των θέσεων στην επιχείρηση με την αντιστοίχισή τους στα τμήματα υπευθυνότητας. Η οργάνωση που διέπει τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών αποτελούν οι για επιμερισμό των εργασιών, επιμερισμό του μισθολογικού κόστους τα οποία κατ' επέκταση δύναται να συμβάλλουν στην μείωση του αριθμού των ατόμων που απασχολούνται. Επίσης, οι παράγοντες οι οποίοι πρέπει να εξεταστούν ώστε να καταλήξουμε στην δομή της επιχείρησης σχετίζονται με τις υπηρεσίες, το πλήθος τους και το είδος τους καθώς το μέγεθός και η στέγασή της (μία ή περισσότερες δομές)

Μετά τον έλεγχο των ανωτέρω παραγόντων, την στάθμισή τους σε συνδυασμό με τον καθορισμό των στόχων της δύναται να δομηθεί η σωστή διάρθρωσή της. Η σωστή διάρθρωση αποτελεί κομβικό παράγοντα για την επιτυχή αποτελεσματικότητα του συστήματος. Η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών συνήθως πηγάζει από την απόδοση του προσωπικού, που εν συνεχεία επηρεάζεται από την οργανωτική δομή. Το παρακάτω σχεδιάγραμμα αποτυπώνει την ενδεχόμενη οργάνωση ενός γυμναστηρίου.



ΣΧΗΜΑ 3. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΝΟΣ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟΥ

Ανθρώπινο δυναμικό

Οι υπηρεσίες απασχολούν ένα μεγάλο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται να έχουν τυπικά αλλά και ουσιαστικά εφόδια. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθορίζεται σημαντικά από τον παράγοντα άνθρωπο. Στον τομέα των υπηρεσιών, το ανθρώπινο δυναμικό είναι μια από τις σημαντικότερες εισροές. Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού δύναται να εξηγήσει το γεγονός ότι επιχειρήσεις του ίδιου μεγέθους, με την ίδια δυναμικότητα, με τις ίδιες μεθόδους παραγωγής, με τον ίδιο μηχανολογικό εξοπλισμό, επιτυγχάνουν διαφορετικά αποτελέσματα. Η διαφορά βρίσκεται στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Απαιτείται λοιπόν αλλαγή φιλοσοφίας. Το μόνιμο και ευχαριστημένο ανθρώπινο δυναμικό, είναι αυτό που έχει ανάγκη ο τομέας των υπηρεσιών. Από εκεί θα προκύψουν τα αποτελέσματα. Είναι αυτό που μπορεί να δώσει έμπνευση στα άψυχα υλικά μέσα. Το έμπειρο, ικανό, μόνιμο και ευχαριστημένο προσωπικό, είναι αυτό που θα αντικαταστήσει τις υπάρχουσες ελλείψεις και θα συνεισφέρει στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Τα βήματα που πρέπει να γίνουν επομένως είναι: α) αναζήτηση ειδικευμένου προσωπικού, β) προσοχή στην πρόσληψη, γ) αξιολόγηση προσωπικού (ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης), δ) εκπαίδευση και επιμόρφωση, ε) αμοιβή-κίνητρα προσωπικού (ύπαρξη πολιτικής αμοιβών και κινήτρων).

Το γυμναστήριο συνήθως στελεχώνεται από γυμναστές (απόφοιτοι γυμναστικής ακαδημίας), διοικητικούς υπαλλήλους, υπάλληλο υποδοχής και ενδεχόμενος εξωτερικούς συνεργάτες.

1. Διοικητικός Υπάλληλος: Τα καθήκοντά σχετίζονται με την διοικητική και οικονομική διεύθυνση με σκοπό την λειτουργία της επιχείρησης, Παράλληλα, είναι υπεύθυνος για την επικοινωνία με τους πελάτες με σκοπό την προώθηση της επιχείρησης ενώ πολλές φορές αναλαμβάνει την διοργάνωση εκδηλώσεων με σκοπό για την διαφήμιση της επιχείρησης.
2. Γυμναστές: Στις υποχρεώσεις των γυμναστών είναι η σωστή καθοδήγηση των πελατών για την σωστή επιλογή του προγράμματος εκγύμνασης. Παράλληλα συντονίζουν και επιβλέπουν τους πελάτες για την σωστή τους εκγύμναση με σκοπό την αποφυγή τραυματισμών.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

1. Προσωπικό Ασφαλείας: Είναι υπεύθυνο για την ασφάλεια των πελατών και του προσωπικού καθώς την επιτήρηση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης.
2. Προσωπικό καθαριότητας: Οι εργασίες τους περιλαμβάνουν οτιδήποτε σχετίζεται με την καθαριότητα τόσο των εσωτερικών όσο των εξωτερικών χώρων.
3. Διαιτολόγος: Στόχος του η παροχή συμβουλών για της εφαρμογή υγιεινής διατροφής. Επίσης, παρέχει υπηρεσίες σύνταξης διαιτολογίων καθώς Είναι υπεύθυνος για την τήρηση αρχείου πελατών,

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΟΥ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟΥ

Η διεύθυνση του γυμναστηρίου συνήθως υλοποιείται από τους ιδιοκτήτες της ή ενδεχόμενος από υπάλληλο – γυμναστή που έχει εξουσιοδοτηθεί από τον ιδιοκτήτη. Η θέση που κατέχει είναι υπεύθυνη με σκοπό τον ορθό σχεδιασμό, την οργάνωση, τον συντονισμό, την εποπτεία του προσωπικού και γενικότερα. Απώτερος στόχος του η ορθή λειτουργία της επιχειρήσεως και η ικανοποίηση των πελατών.

ΥΠΟΔΟΧΗ (ΡΕΣΕΨΙΟΝ)

Τα καθήκοντα που διέπουν την υποδοχή ενός γυμναστηρίου σχετίζονται με α) εγγραφή νέων πελατών, β) ενημέρωση των πελατών σχετικά με τα διαθέσιμα προγράμματα, γ) ενημέρωση για την χρέωση δ) τακτοποίηση των υπολοίπων των πελατών, ε)

τηλεφωνική ενημέρωση και εξυπηρέτηση, και ζ) δημιουργία αρχείου πελατών. Για την συγκεκριμένη θέση συνήθως απαιτείται η πρόσληψη τουλάχιστον 2 ατόμων με κοινό αντικείμενο. Οι εν λόγω υπάλληλοι είναι οι πρώτοι άνθρωποι με του οποίους έρχονται σε επαφή οι δυνητικοί πελάτες γι' αυτόν τον λόγο πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι με στόχο την προώθηση των υπηρεσιών που παρέχονται από την επιχείρηση καθώς την διευθέτηση των λειτουργικών για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Έντυπο υλικό που χρησιμοποιεί η Υποδοχή

Το υλικό που χρησιμοποιείται συνήθως από την υποδοχή ενός γυμναστηρίου είναι:

Εγγραφή – Κάρτα Μέλους: Ο πελάτης που έρχεται πρώτη φορά στο γυμναστήριο συμπληρώνει με το σύνολο των προσωπικών του στοιχείων στο έντυπο εγγραφής όπου εν συνεχεία πραγματοποιείται η ηλεκτρονική τους καταχώρηση. Τέλος, με την ολοκλήρωση της εγγραφής του εγγράφεται στο βιβλίο πελατών όπου στο συγκεκριμένο στάδιο εκδίδεται η κάρτα μέλους.

Απόδειξη: Εν συνεχεία, η με την περάτωση της εγγραφής εκδίδεται η απόδειξη που αποτελείται το στοιχείο του λογιστή και του πελάτη αντίστοιχα.

Εφαρμογές των Η/Υ στην υποδοχή

Η παροχή ηλεκτρονικού υπολογιστή στην Resection κρίνεται αναγκαία καθώς συμβάλλει στην εξοικονόμηση του χρόνου και την βελτίωση τόσο της οργάνωσης όσο της λειτουργικότητάς και αφορούν αναλυτικότερα:

α) Δεδομένα Πελατών: Γίνεται άμεση και πλήρη καταγραφή των στοιχείων τους ενώ παράλληλα πραγματοποιείται η καταγραφή των προγραμμάτων εκγύμνασης που θα εφαρμόσουν.

β) Ταμείο: Εισπράξεις συνδρομών και καθορισμό διαχείριση τιμοκαταλόγων

γ) Ανεξόφλητα ποσά: Ενημερώνουν την καρτέλα των πελατών και επικαιροποιούν τις οφειλές των πελατών

δ) Συμβόλαια: Διαχειρίζονται τα συμβόλαια των πελατών

ε) Εγγραφές: Ενέργειες για την προσέλκυση νέων πελατών καθώς υλοποίηση όλων των εργασιών για την επιτυχή ολοκλήρωση της εγγραφής

στ') Προμηθευτές: Συνεχή έλεγχο των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης με

στόχο την εξασφάλιση της εικόνας της στιγμής και της εύρυθμης λειτουργίας.

Η επιχείρηση **ΥΓΕΙΑ & ΔΙΑΠΛΑΣΗ**, υπό τις παρούσες συνθήκες και βάσει των θετικών οικονομικών μεγεθών που επιτυγχάνει προτίθεται να διατηρήσει τις θέσεις απασχόλησης που έχει δημιουργήσει. Η εμπειρία των φορέων της καθώς και η ανάπτυξη που επιδεικνύει η συγκεκριμένη αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για διατήρηση των υφιστάμενων θέσεων εργασίας.

Στα πλαίσια υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου η επιχείρηση θα προσλάβει ένα άτομο ώστε να ανταποκριθεί στη αυξανόμενη προσδοκώμενη ζήτηση. Τα στοιχεία του κλάδου και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών κάνουν επιτακτική την ανάγκη για πρόσληψη τουλάχιστον ενός ατόμου. Ο νέος εργαζόμενος θα απασχοληθεί ως γυμναστής στον χώρο της επιχείρησης. Το πρόσωπο που θα προσληφθεί θα επιβάλλεται να είναι απόφοιτος ΤΕΦΦΑ, να έχει αντίστοιχες γνώσεις με την δραστηριότητα και εμπειρία στον χώρο ενώ απαραίτητη κρίνεται η καλή γνώση Αγγλικών και η εξοικείωση με τον νέο σύγχρονο και καινοτόμο εξοπλισμό της επιχείρησης.

3.5 Ανταγωνιστικό περιβάλλον

Στην περιοχή του Παλαιού Φαλήρου λειτουργούν πολλά γυμναστήρια, ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω μερικά από αυτά:

Celebrities / Fit &Flexible /Kenko / Ladies Fitness Club & Pilates Studio / Livestrong Health & Fitness Hall / Universal / Κύκλος - Pilates studio

Τα δυο εξ αυτών βρίσκονται στη Λεωφόρο Αμφιθέας, τα δυο στην Ελευθερίου Βενιζέλου, ένα στην Άρεως, ένα στην Τερψιχόρης και ένα στην Αγ. Αλεξάνδρου.

Στο Studio Fit& Flexible παρέχονται υπηρεσίες με την Μέθοδος Pilates και Strechings βασισμένα στις αρχές του Pilates σε ατομικά μαθήματα ή γκρουπ των 2 ατόμων αποκλειστικά, με στόχο την ποιότητα των υπηρεσιών. Το studioPilates “Κύκλος“ προσφέρει σε όσους θέλουν να γνωρίσουν τη μέθοδο που χρησιμοποιεί, ένα μάθημα γνωριμίας δωρεάν. Κι εδώ οι συνεδρίες συνήθως έχουν ατομικό χαρακτήρα δίχως να απορρίπτει το ενδεχόμενο γυμναστικής σε μικρές ομάδες δυο ή τριών ατόμων.

Η ευχαρίστηση του πελάτη μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον αποτελεί σημαντικό παράγοντα ώστε να κερδίσεις την εμπιστοσύνη του πελάτη και κατ' επέκταση στην βιωσιμότητα της επιχείρησης. Έτσι, το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών πρέπει να διατηρείτε σε υψηλό επίπεδο μέσα από την ποιότητα των

υπηρεσιών.

Το προτεινόμενο σχέδιο επένδυσης είναι πολυδιάστατο και άμεσα ανταποδοτικό τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για την τοπική οικονομία που δραστηριοποιούνται ενώ θα δημιουργήσει τις υγιείς βάσεις για την οικονομική μεγέθυνση της επιχείρησης. Το σενάριο που προτείνει η παρούσα μελέτη, αποφεύγει τις υπερβολές και προσβλέπει σε μια λελογισμένη αύξηση των βασικών οικονομικών μεγεθών και της κερδοφορίας της σχεδιαζόμενης επένδυσης, συνεκτιμώντας τόσο την αρνητική οικονομική συγκυρία όσο όμως και τα ιδιαίτερος σημαντικά, θετικά και ελπιδοφόρα σημεία τόσο του προφίλ των φορέων της επένδυσης όσο και το ίδιου του επιχειρηματικού σχεδίου.

Η κακή οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην χώρα μας έχει συμβάλλει σημαντικά στην αλλαγή του τρόπου συμπεριφορά του καταναλωτή. Λόγο του περιορισμένου προϋπολογισμού κατανέμει τα έξοδα σύμφωνα με τις κυριότερες ανάγκες του επιδιώκοντάς συνεχώς τον περιορισμό των περιττών εξόδων. Έτσι, έξοδα που συνδέονται με την προσωπική φροντίδα, διασκέδαση κ.α. έχουν μπει σε δεύτερη μοίρα. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις υπηρεσίες, όπως τα γυμναστήρια, οφείλουν να αυξήσουν την εμπειρία που προσφέρουν ώστε να δημιουργήσουν την βάση ενός πελατολογίου με διάρκεια.

Ορισμένες ιδιότητες που πρέπει να ληφθούν υπόψιν καθώς δομείτε η υπηρεσία εντός του γυμναστηρίου με επιδίωξη τη βελτίωση της εμπειρίας που προσφέρει η επιχείρηση στον πελάτη.

1. Όλο και συχνότερα παρατηρούνται μεταβολές στην καταναλωτική συμπεριφορά και στις συνήθειες των πελατών των Γυμναστηρίων. Ο τρόπο ζωής σήμερα διακατέχεται από καθημερινή πίεση και άγχος το οποίο σωρευτικά συμβάλλει στην κακή ψυχολογία των ανθρώπων. Έτσι, η ανάγκη για εκτόνωση κρίνεται απαραίτητη με στόχο την ποιότητα ζωής μέσα από την αξιοποίηση υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και όχι μέσω των παραδοσιακών μορφών εκγύμνασης η οποίες είναι μονότονες και βαρετές.

2. Η ηλικιακή ομάδα που επισκέπτεται τα γυμναστήρια αλλάζει συνεχώς. Οι ηλικίες μεταξύ 18-35 και 36-55 αποτελούν το κύριο ποσοστό των πελατών. Ωστόσο, να σημειωθεί ότι σταδιακά παρατηρείται η συνεχή αύξηση του ποσοστού των ηλικιών άνω των 56 για του οποίου η λογική εξήγηση συνδέεται με το γεγονός ότι, είκοσι χρόνια νωρίτερα και συγκεκριμένα στην δεκαετία του 1990 εισήχθη η σημασία γυμναστικής στο γυμναστήριο όπου οι συγκεκριμένοι χρήστες έχουν μετακινηθεί ηλικιακά. Έτσι, παρουσιάζεται η ευκαιρία για την διαμόρφωση υπηρεσιών εκγύμνασης που συνδέονται

με τις συγκεκριμένες ηλικίες

3. Αλλάζει το μορφωτικό επίπεδο. Σήμερα οι πελάτες είναι μορφωμένοι και πλήρως ενημερωμένοι, δημιουργώντας την ανάγκη ώστε η επιχείρηση να είναι ποιο μπροστά, περισσότερο ενημερωμένη και να εντοπίζει ενδεχόμενες ευκαιρίες προσφέροντάς πριν ζητηθούν.

4. Αλλαγές στα κίνητρα. Στο παρελθόν, κύρια επιθυμία όσον γυμνάζονταν ήταν η χρήση βαρών και bodybuilding. Στην συνέχεια, παρατηρήθηκε η μετακίνηση της επιθυμίας για άσκηση αεροβική με κίνητρο την απώλεια κιλών. Ενώ, σήμερα παρατηρούμε ότι η γυμναστική συνδέεται με τον υγιεινό τρόπο ζωής. Αναλύοντας περαιτέρω τα κίνητρα των πελατών θα δούμε ότι οι άντρες επιδιώκουν την γράμμωση εκγύμναση του άνω μέρος του σώματος ενώ οι γυναίκες εστιάζουν στην απώλεια κιλών και την σύσφιξη.

Τα ανωτέρω κίνητρα δεν είναι στατικά και ως εκ τούτου η επιχείρηση οφείλει να τα παρακολουθεί συνεχώς με στόχο να συντηρεί ώστε να διαθέτει πρώτη ανταγωνιστικές υπηρεσίες.

5. Αλλαγές στο περιεχόμενο κατανάλωσης. Σήμερα, οι πελάτες επιθυμούν νέες μορφές άθλησης όπως α)ομαδικά προγράμματα, β)yoga, γ)νέα επαγγελματικά και fashionable μηχανήματα κ.α. Κρίνεται αναγκαίο η παροχή πακέτων με διάφορες υπηρεσίες που παρέχονται στον χώρο της.

6. Η τιμολογιακή πολιτική. Λαμβάνοντας υπόψη τις δυσμενείς συνθήκες για την χώρα μας και το μειωμένο διαθέσιμο εισόδημα και το γεγονός ότι η κατανάλωση θα συνεχίσει κερδισμένες θα είναι οι επιχειρήσεις με επιτυχία θα προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Έτσι, οι τιμές πρέπει να διαμορφώνονται λαμβάνοντας υπόψιν α. την περιοχή δραστηριοποίησης και το κοινωνικό επίπεδο που την διέπει, β. το υφιστάμενο ανταγωνισμό στην ευρύτερη περιοχή γ. Του στόχους που έχουν τεθεί αναφορικά με την κερδοφορία της επιχείρησης και δ. την γενικότερη οικονομική κατάσταση. Τα 12 μήνα προγράμματα υπερφορτώνουν το διαθέσιμο εισόδημα του καταναλωτή και είναι δύσκολα στην επιλογή τους.

Τέλος, οφείλεται η επιχείρηση να λάβει υπόψη της, ευκίνητα σχήματα για ευπαθείς ομάδες.

3.6 Το μάρκετινγκ, οι πυλώνες εφαρμογής τους και Επιρροές

Το Μάρκετινγκ αποτελείται από δυο πυλώνες δύο άξονες και αναλυτικότερα:

α) Τον στρατηγικό σχεδιασμό του προϊόντος/υπηρεσίας (έχοντας υπ' όψη τα ανωτέρω

στοιχεία) και

β) τις ενέργειες για την προώθησή του προϊόντος/υπηρεσίας.

Διαμορφώνοντας ένα ορθό πρόγραμμα Μάρκετινγκ, το οποίο εξετάζει και αναλύει σε βάθος για την εύρεση κινήσεων χωρίς ιδιαίτερο κόστος, η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της, να εξασφαλίσει την υπεροχή της στην αγορά, να κατακτήσει μεγαλύτερες (σε διάρκεια) συμφωνίες καθώς να εντοπίσει νέους καταναλωτές.

Κρίνεται αναγκαίο η επιχείρηση, να ταιριάζει τις προωθητικές ενέργειές & τις υπηρεσίες της προς τον νέο πελάτη ώστε να παραμείνει ενεργή στον κλάδο. Το αποτέλεσμα αναμένεται θετικότερο εφόσον οι κινήσεις της είναι μελετημένες και με στόχο. Έχει αποδειχτεί κατά το παρελθόν ότι, όσο πιο καθορισμένο είναι το κοινό - στόχος μιας επιχείρησης (*targetgroup*) και κατ' επέκταση οι ενέργειες προώθησής της / επιλογές των υπηρεσιών της, τόσο πιο θετικά θα είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Για τη σωστή αντίληψη της αγοράς πρέπει να τεθούν υπό εξέταση το περιβάλλον συνεργασίας το οποίο περιλαμβάνει όλους τους ενδεχόμενους φορείς (εταιρείες ή πρόσωπα) με τους οποίους θα συνεργαστεί το γυμναστήριο (προμηθευτές, χορηγούς, εργαζομένους, κ.α.). Για παράδειγμα, να συνεργαστεί με διάφορες επιχειρήσεις στην ευρύτερη περιοχή (φυσιοθεραπεύτρια, γιατρούς, κ.λπ.) με στόχο την εύρεση πελατών.

Επιπλέον, θα πρέπει να τεθούν υπό εξέταση το είδος των εταιριών που υφίστανται ή αναπτύσσονται στην περιοχή και οι ανταγωνιστές του γυμναστηρίου (άλλα γυμναστήρια, ινστιτούτα αισθητικής, υπαίθριοι χώροι εκγύμνασης, δημοτικά γυμναστήρια, αθλητικές ακαδημίες, γήπεδα 5x5) καθώς η γνώση του ανταγωνισμού παρέχει την πληροφορία για πιθανή εξαγορά τους ή συνεργασία μαζί τους, διαμόρφωση της τιμολόγησης, παροχή ποιοτικών υπηρεσιών αλλά και ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ.

Επίσης, τίθεται υπό εξέταση η οικονομική κατάσταση της περιοχής καθώς το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο υπόκειται και επηρεάζεται άμεσα και έμμεσα μέσω των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών δυνάμεων.

Πολιτικές Επιρροές

- Οι αλλαγές στο πολιτικό χώρο δύναται να επηρεάσουν Δημοτικές αποφάσεις αναφορικά με τις προϋποθέσεις και το καθεστώς λειτουργίας των γυμναστηρίων (άδεια λειτουργίας, ασφάλεια, προγράμματα για την διακοπή καπνίσματος ή ενάντια στην παχυσαρκία κ.α.)

- Η λειτουργία δημοτικών προγραμμάτων άσκησης : πόσο οργανωμένα είναι και πόσο ελκύουν τους κατοίκους;

Οικονομικές Επιδράσεις

- Το οικονομικό επίπεδο στην ευρύτερη περιοχή δύναται να επιφέρει προβλήματα στην ανάπτυξη παράλληλα όμως δύναται να παρέχει και ευκαιρίες εξέλιξης
- Μείωση στην υφιστάμενη και αναμενόμενη πελατεία ενός γυμναστηρίου δύναται να επιφέρει η αύξηση στο ποσοστό ανεργίας, η ραγδαία αύξηση των τιμών στα προϊόντα (πληθωρισμός), ο περιορισμένος στο οικογενειακό εισόδημα. είναι κάποια από τα αίτια που περιορίζουν την πιθανή πελατεία του γυμναστηρίου.
- Διαμόρφωση ιδανικής τιμολογιακής πολιτικής των συνδρομών σύμφωνα με την σύμφωνα με τους κατοίκους της περιοχής και τα πιθανά μέλη που δύναται να προκύψουν
- Διαμόρφωση του χώρου και προμήθεια εξοπλισμού: Η σύγχρονη διακόσμηση και ο μοντέρνος εξοπλισμός αποτελούν σημαντικά εφόδια στην προσέλκυση πελατείας ωστόσο απαιτεί σημαντική οικονομική επένδυση.

Κοινωνικές Επιδράσεις

- Εμπεριέχει πολιτιστικές, θρησκευτικές και κοινωνικές συνήθειες και αντιμετώπιση διαφορών καταστάσεων που πηγάζουν από την τοπική κοινωνία.
- Πώς διαμορφώνεται το ποσοστό των οικογενειών, των ηλικιωμένων κ.α στην περιοχή.
- Πώς διαμορφώνεται η τάση για φυσική δραστηριότητα και υγιείς συνήθειες στην περιοχή;
- Ποια είναι η γενικότερη άποψη για τα γυμναστήρια.

Νομικές Επιδράσεις

- Περιέχει τόσο την κοινοτική όσο την ελληνική νομοθεσία που ορίζεται για το πλαίσιο λειτουργίας των γυμναστηρίων.
- Άδεια λειτουργίας (έλεγχος και έκδοση σχετική βεβαίωσης από την πυροσβεστική, , πολεοδομία, κ.α.)
- Διενέργεια ελέγχων από τους φορείς της πολιτείας για την εύρυθμη λειτουργία
- Φορολογικές θέματα / υποχρεώσεις
- Ασφαλιστικό καθεστώς

- Νομικό καθεστώς πρόσληψης υπαλλήλων
- Λογιστικά θέματα

(ΦΕΚ Α' 221/13.10.2006)

Διάκριση προϊόντος και υπηρεσίας

Η υπηρεσία ουσιαστικά αποτελεί την βραχυχρόνια εκχώρηση ενός προϊόντος με σκοπό την παροχή της δυνατότητας χρησιμοποίησης του και σε καμία περίπτωση τη δυνατότητα κυριότητας του προϊόντος ή την άσκηση κάποιας χρήσιμης δραστηριότητας.

Ο κλάδος της Άθλησης ταιριάζει χαρακτηριστικά κλάδου της παροχής υπηρεσιών (υπηρεσίες εκγύμνασης), όπου παρέχει παράλληλα υλικά αγαθά αλλά και επιμέρους υπηρεσίες. Η διάκριση ανάμεσα στα αγαθά και τις υπηρεσίες δεν είναι πάντοτε εύκολη, καθώς ορισμένες υπηρεσίες δύναται περιέχουν στοιχεία αγαθών, σε αντίθεση με το μεγαλύτερο μέρος των αγαθών τα οποία προσφέρουν έστω μία υπηρεσία. Εντούτοις υπάρχουν κάποιες θεμελιώδεις διαφορές που καθιστούν επιτακτική την παραπάνω διάκριση (Γούναρης Σ., 2006):

- Η Άυλη φύση των Υπηρεσιών
- Η Αδιαιρετότητα των Υπηρεσιών
- Η Ετερογένεια των Υπηρεσιών
- Η Φθαρτότητα των Υπηρεσιών

Μάρκετινγκ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα της άθλησης

Ο Koustelios (2003), ερεύνησε τις απαραίτητες ικανότητες διοίκησης ενός γυμναστηρίου. Τα αποτελέσματα έδειξαν 4 βασικές κατηγορίες διοικητικών ικανοτήτων, με κυριότερη το μάρκετινγκ και την επικοινωνία. Εν συνεχεία ακολουθεί η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η διοίκηση οικονομικών και η διοίκηση διαχείρισης. Επιπρόσθετα, έδειξε ότι, τα μεσαία και μεγάλα γυμναστήρια εστιάζουν στις τρεις πρώτες κατηγορίες.

Τα αποτελέσματα του Μάρκετινγκ προκύπτουν μέσα από την γνώση της αγοράς και των αναγκών της. Έτσι, ο υπεύθυνος Marketing οφείλει να γνωρίζει σε μεγάλο βαθμό σε ποιους ακριβώς στοχεύει (τμηματοποίηση της αγοράς) πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε προωθητική ενέργεια. Έτσι, καθορίζει τα κριτήρια όπως οικονομικά, κοινωνικά, γεωγραφικά ενώ ξεχωρίζει την ενδεχόμενη πελατεία του σε αντιστοιχία με τον λόγο

που θέλει να παρακολουθήσει ένα πρόγραμμα γυμναστικής, το χρόνο που θέλει να δαπανήσει στο γυμναστήριο, γενικότερα τις απαιτήσεις του. Ως ακολούθως, κατέχοντας τις βασικές ανάγκες της πελατείας δύναται να κινηθεί πιο στοχευμένα και να πάρει θέση στη αγορά με τέτοιο τρόπο όπου θα επιλέξει ποιες υπηρεσίες δύναται να προσφέρει καλύτερα από τους ανταγωνιστές του. Εν συνεχεία, θα κατευθύνει την επιχείρηση του σε πιθανές αγορές, λαμβάνοντας υπόψιν τις ανάγκες που έχει εντοπίσει, εφαρμόζοντας την προσφορά του κατάλληλα.

Όπως είναι αντιληπτό δεν είναι εφικτή η ικανοποίηση του συνόλου των πελατών. Στο γυμναστήριο, ο ιδιοκτήτης δεν δύναται να καλύψει μέσω του προϊόντος του τις εξειδικευμένες απαιτήσεις όλης της ζήτησης. Στην περίπτωση που προσπαθούσε για το αντίθετο το αποτέλεσμα θα ήταν η ικανοποίηση μέρους των πελατών. Ως εκ τούτου το γυμναστήριο επιβάλλεται να προβάλλει τις υπηρεσίες του ξεκάθαρα από άποψη τιμής, ποιότητας και εικόνας (image) συγκριτικά με τον ανταγωνισμό του.

Οι τεχνικές και η στρατηγική Marketing δεν απαιτούνε το σύνολο μεμονωμένων μερών αλλά μια ομοιόμορφη οντότητα που διαμορφώνει ένα αρμονικό σύνολο. Επί της ουσίας πρόκειται για ένα πλήρες σχέδιο μέσω του οποίου αντανακλά τις αποφάσεις, τις ενέργειες, το χρονοδιάγραμμα και τον προϋπολογισμό, με σκοπό να επιτευχθεί ο στόχος για κάθε τμήμα της αγοράς. Το ανωτέρω απαιτεί να έχουμε εντοπίσει για κάθε χωριστό στοιχείο του Μίγματος Μάρκετινγκ την ιδανικότερη μέθοδο χρησιμοποίησής του.

Το γυμναστήριο σαν προϊόν είναι αποτέλεσμα διαφόρων παραγόντων όπως το σημείο, την διακόσμησή του, το σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρει, την ατμόσφαιρα, την υποδοχή και την ευγένεια του προσωπικού του. Σκοπός των υπευθύνων αποτελεί η ικανοποίηση των πελατών. Ωστόσο, δεν πρέπει να διαφεύγει της προσοχής μας ότι πρόκειται για παροχή υπηρεσιών όπου η χρήση της καθορίζει το ύψος ικανοποίησης των πελατών και όχι αγορά προϊόντος που από την κατανάλωσή του θα προσδιοριστεί η ικανοποίηση των πελατών. Στο συγκεκριμένο στοιχείο Marketing δύναται να εφαρμόσουν στρατηγικές όπως η διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών ανά τμήμα πελατών, και κινήσεις προσδιορισμού και ενδυνάμωσης της εικόνας του γυμναστηρίου. Ωστόσο, η συγκεκριμένη μέθοδος προϋποθέτει τακτικές εκσυγχρονίσεις, συντηρήσεις, πρωτοτυπίες στη διακόσμηση, θερμή υποδοχή, σεμινάρια προς το προσωπικό και παροχή πακέτων σε ανταγωνιστικές τιμές.

Βασικό εργαλείο αποτελεί επίσης η **τιμολογιακή πολιτική** η οποία καθορίζει συνήθως τον κύκλο εργασιών και το περιθώριο κέρδους. Στην διαμόρφωσή της πρέπει να

λαμβάνει υπόψιν, αρχικά τον ανταγωνισμό, την ζήτηση για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τα σταθερά και μεταβλητά έξοδα, ενώ πάνω από όλα θα πρέπει οι υπηρεσίες που παρέχονται να την καθιστούν εύλογη στα μάτια των πελατών (Value for Money). Ενδέχεται, να εφαρμόσει μια στρατηγική διαφοροποίησης τιμών αντίστοιχα με τα τμήματα και την ποιότητα των υπηρεσιών, το είδους, το χρόνο παρακολούθησή τους κ.α.

Όσον αφορά τον τρόποδιανομής (Place) των υπηρεσιών των γυμναστηρίων, κινήσεις marketing που συνδέονται με τη διανομή είναι δυνατόν να λογιστούν οι συμμετοχές σε μεγάλα αθλητικά γεγονότα, συνεργίες με *αθλητικούς συλλόγους/ομοσπονδίες*, με ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς αθλητισμού.

Η προώθηση συνθέτη το τελευταίο στοιχείο του Μίγματος marketing., επιδιώκοντας την ελκυστικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς την εύκολη αναγνώριση τους και κατανόηση την πιθανή νέα πελατεία και από το υφιστάμενο πελατολόγιο (εσωτερική – εξωτερική προώθηση. Τα παραπάνω δύναται να επιτευχθούν με ενέργειες προώθησης (προσφορές-εκπτώσεις, διαφημιστικά έντυπα, κ.α), διαφήμισης αφού επιλεγεί το σωστό μέσο (Εφημερίδα, περιοδικά, email campaign, ράδιο κ.α.), και με κινήσεις που σχετίζονται με τους δημόσιες σχέσεις (χορηγίες, δελτία τύπου κ.α.).

3.7 Επιχειρηματικός σχεδιασμός

Ένα από τα μεγαλύτερα στοιχήματα στην διοίκηση μιας επιχείρησης είναι η αντίληψη των νέων συνθηκών που διαμορφώνονται, η σωστή εκτίμηση του περιβάλλοντος στο οποίο κινούνται και η άμεση παροχή πληροφόρηση. Οι επιχειρήσεις που τυποποιούν τις διαδικασίες σχεδιασμού Μάρκετινγκ, ανταποκρίνονται καλύτερα στις αλλαγές του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκονται. Επιπροσθέτως, ο σχεδιασμός Μάρκετινγκ βελτιώνει την ικανότητα της επιχείρησης και στον οικονομικό τομέα (Dibb, Farhagmehr και Simkin, 2001).

Οι φορείς της επιχείρησης μετά από σχετικές πολυετείς σπουδές πάνω στο αντικείμενο, μεγάλη επιμόρφωση και παρακολούθηση πλήθους σεμιναρίων καθώς και μετά την συσσώρευση της σχετικής εμπειρίας, προχωρούν σε ένα ρεαλιστικό και άμεσα υλοποιήσιμο πρόγραμμα επένδυσης, προκειμένου να καταστήσουν την επιχείρηση τους περισσότερο ανταγωνιστική.

Σύμφωνα με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, μετά την αποξήλωση των παλαιών εγκαταστάσεων και υποδομών της επιχείρησης, θα κατασκευασθεί ανοικτό υπόστεγο

επιφάνειας 300 m² το οποίο θα αποτελεί και την βασική κτιριακή υποδομή της επιχείρησης. Ταυτόχρονα θα πραγματοποιηθεί η προμήθεια σύγχρονου και καινοτόμου εξοπλισμού, εκσυγχρονίζοντας και μεγιστοποιώντας την παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης. Οι παραπάνω ενέργειες θα εξυπηρετήσουν στην μεγαλύτερη λειτουργικότητα, τον εκσυγχρονισμό, την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και την αισθητική του χώρου.

Σημαντικό μέρος του παρόντος επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνει την αγορά και εγκατάσταση μηχανημάτων γυμναστικής τελευταίας τεχνολογίας. Εκεί έγκειται και το σημαντικό καινοτομικό ενδιαφέρον που παρουσιάζει καθώς η επιχείρηση θα προμηθευτεί και θα εγκαταστήσει έντεκα (11) μηχανήματα εκγύμνασης – φυσιοθεραπείας της εταιρείας KEISER (μοντέλο M3 SERIES INDOOR CYCLE) τα οποία είναι τα μόνα αερόβια μηχανήματα στην παγκόσμια αγορά τα οποία: α) λειτουργούν με ειδική ισοτονική αντίσταση ,δίχως την κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος , β) διαθέτουν ρυθμίσεις σέλας-τιμονιού για κάθε τύπο ασκούμενου και γ) το σύστημα πέδησης-φρένων δεν χρειάζεται ποτέ αντικατάσταση(τακάκια). Τα παραπάνω χαρακτηριστικά τα οποία συνυπάρχουν σε ένα και μόνο μηχάνημα, τα καθιστούν μοναδικά παγκοσμίως ενώ η χρήση τους ενδείκνυται για medical-fitness άσκηση. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο παραπάνω εξοπλισμός μόλις έχει εισαχθεί στην Ελλάδα, καθιστώντας την απόκτηση και την χρήση του σημαντικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού και διαφοροποιώντας σημαντικά και ποιοτικά τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Αναφορικά με τον κλάδο που δραστηριοποίησης της επιχείρησης, τα προς αγορά μηχανήματα είναι ότι πιο σύγχρονο από πλευράς παραγωγικού εξοπλισμού και αναμένεται να εκσυγχρονίσει και να αναβαθμίσει τις ήδη υψηλού επιπέδου προσφερόμενες υπηρεσίες από την επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν μεγαλύτερη καθυστέρηση να πιστοποιηθούν κατά κανόνα είναι αυτές που υπάγονται στον κλάδο των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζικών, εκπαιδευτικών, τουριστικών και ιατρικών υπηρεσιών. Οι 2 βασικοί λόγοι για την καθυστέρηση είναι από τη μια η παράδοση που ήδη πρυτανεύει σε αυτόν τον τομέα και από την άλλη ότι τα σημερινά πρότυπα (ISO 9000) που έχουν διαμορφωθεί δεν είναι πλήρη για τις δραστηριότητες που αφορούν τις υπηρεσίες.

Παρά ταύτα, άμεσος στόχος της εταιρείας **ΥΓΕΙΑ & ΔΙΑΠΛΑΣΗ**, που ανήκει στον τομέα των υπηρεσιών, είναι να αναπτυχθεί σύστημα Ποιότητας κατά 9001, καθιστώντας τις υπηρεσίες της επιχείρησης ανταγωνιστικές και ανταποκρινόμενες στις

σύγχρονες απαιτήσεις. Έχοντας υλοποιήσει τις παραπάνω δράσεις και σε συνένωση με την γνώση της αγοράς αλλά και την πολυετή συσσωρευμένη εμπειρία των φορέων της εκτιμάται ότι θα διαμορφωθεί ένα ικανοποιητικό (ποιοτικά και ποσοτικά) πελατολόγιο, σε μεγάλο βαθμό νέο, που θα προτιμά την υπό εξέταση επιχείρηση για την ποιότητα των υπηρεσιών της και την εξυπηρέτηση που θα προσφέρει, βάζοντας έτσι τα προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη πορεία στο μέλλον.

Εφόσον υλοποιηθεί το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο, αναμένεται σημαντική αύξηση της εξωστρέφειας της επιχείρησης. Η επιχείρηση θα αποκτήσει σημαντικό και σοβαρό συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον τοπικό ανταγωνισμό, ενώ η δυνατότητα μεγαλύτερης και ποιοτικότερης προσφοράς υπηρεσιών αναμένεται να δημιουργήσει νέα πελατειακή βάση, αυξάνοντας το μερίδιο της στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Η νέα πραγματικότητα που θα δημιουργηθεί, μπορεί να υποστηριχθεί σημαντικά και σε μεγάλο βαθμό από τους φορείς της επένδυσης καθώς οι σπουδές τους και η έως τώρα εμπειρία τους στον χώρο, πείθουν για την δυνατότητα εδραίωσης στις παρούσες και διεύδυσης της επιχείρησης σε νέες αγορές. Η υπάρχουσα φήμη και τεχνογνωσία των φορέων της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις νέες υποδομές και τον νέο εξοπλισμό, είναι σίγουρο ότι θα βοηθήσουν την επιχείρηση όχι μόνο να παρέχει καλύτερης ποιότητας προϊόντα, αλλά και να εμπλουτίσει την γκάμα της με νέες επιλογές και λύσεις για τους πελάτες της.

Οι οικονομίες κλίμακας που θα επιτευχθούν με το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο και η μείωση του μοναδιαίου κόστους της επιχείρησης, αναμένεται να επηρεάσουν σημαντικά τόσο τα ήδη θετικά της οικονομικά μεγέθη, όσο και την τελική τιμή των προσφερόμενων υπηρεσιών. Σημαντικό ρόλο στην μείωση των λειτουργικών εξόδων θα προσφέρει η προμήθεια και τοποθέτηση εξοπλισμού και εγκαταστάσεων φιλικών προς το περιβάλλον, με κύριο χαρακτηριστικό την εξοικονόμηση ενέργειας.

Η παρούσα επενδυτική πρόταση παρουσιάζει σημαντικό ενδιαφέρον ως προς την εξοικονόμηση ενέργειας καθώς περιλαμβάνει σημαντικές δαπάνες για την αντικατάσταση λαμπτήρων και την αντικατάσταση τους με σύγχρονους, τεχνολογίας LED. Το σύνολο του παραπάνω εξοπλισμού έχει σημαντική επίδραση στην εξοικονόμηση ενέργειας με αποτέλεσμα αφενός στον περιορισμό του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης και την συρρίκνωση των λειτουργικών εξόδων και αφετέρου την ανάδειξη του "πράσινου" εταιρικού προφίλ της επιχείρησης. Ανάλογη θετική επίδραση έχει και η απόκτηση καινοτόμου εξοπλισμού εκγύμνασης - φυσιοθεραπείας τα οποία λειτουργούν με ειδική μαγνητική ισοτονική αντίσταση, δίχως

την κατανάλωση ρεύματος.

3.8 Παράγοντες Ανασχεδιασμού

Οι βασικότεροι παράγοντες που κατά κανόνα συμβάλλουν στον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι η πελατοκεντρική σχέση ως αναφορά την ποιότητα παροχής υπηρεσιών, η πληροφοριακή τεχνολογία, οι ανθρώπινοι πόροι και η εταιρική κουλτούρα. Σε αυτούς τους παράγοντες θα επικεντρωθεί και η παρούσα μελέτη Ανασχεδιασμού για το **ΥΓΕΙΑ & ΔΙΑΠΛΑΣΗ**.

3.9 Πελατοκεντρισμός

Σήμερα, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η πρόοδος της τεχνολογίας προϋποθέτουν την διαρκή επαγρύπνηση των επιχειρήσεων με στόχο την προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται και τα οποία έχουν ως βάση το υψηλό επίπεδο ποιότητας. Ως εκ τούτου, βλέπουμε να υφίσταται μια πληρότητα στις περισσότερες κατηγορίες των προσφερόμενων υπηρεσιών και αγαθών αντίστοιχα. Είναι εύλογο λοιπόν να υφίσταται έντονη έρευνα η οποία σχετίζεται με τον τρόπο που δύνανται οι επιχειρήσεις να καταλάβουν όσο το δυνατό μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Σημαντικό παράγοντα προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση αποτελεί η ποιότητα η οποία για να προσφερθεί από την επιχείρηση και πρέπει αρχικά να έχει κατανοηθεί πλήρως τι σημαίνει ποιότητα τόσο για αυτήν όσο για τους πελάτες της. Έτσι συνεχώς στόχος αποτελεί η ποιότητα και η υπεροχή της έναντι του ανταγωνισμού και για την επίτευξή της του στόχου ακολουθούνται οι παρακάτω κατευθύνσεις:

- Ο πελάτης είναι στο κέντρο: Για την επίτευξη υψηλής ποιότητας πρέπει να λαμβάνονται συνεχώς υπόψιν οι ανάγκες του πελάτη
- Συμμετοχή από το σύνολο των εργαζομένων: Για την επίτευξη υψηλής ποιότητας πρέπει να συμβάλλει το σύνολο των υπαλλήλων
- Μέτρηση: Η μέτρηση βοηθάει σημαντικά στον προσδιορισμό των αναγκαίων ενεργειών και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που πηγάζουν από τις ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας.
- Διαρκή Βελτίωση: Με στόχο να κρατηθεί το πλεονέκτημα της ποιότητας, κρίνεται απαραίτητο να γεννώνται διαρκώς βελτιωμένοι μέθοδοι για την υλοποίηση της εργασίας



ΕΙΚΟΝΑ8: ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ: ΧΥΤΗΡΗΣ, 1998)

Με την υλοποίηση των ανωτέρω, μια επιχείρηση δύναται να μειώσει τα έξοδά της και να επιτύχει την ικανοποίηση των πελατών της ενώ παράλληλα να εξελιχθεί ως προς την ανταγωνιστικότητα της.

3.10 Καθοριστικοί Παράγοντες στην Ποιότητα Υπηρεσιών

Οι σημαντικοί παράγοντες της ποιότητας υπηρεσιών αποτυπώνονται παρακάτω.

Αξιοπιστία: Η αξιοπιστία αποτελεί σημαντικό παράγοντα και αποδίδεται από την πρώτη στιγμή και περιλαμβάνει α. συνέπεια στις πληρωμές, β. ποιότητα στην εξυπηρέτηση (ταχύτητα, συνέπεια στην εξυπηρέτηση κ.α.)

Ανταπόκριση: Η ανταπόκριση σχετίζεται με την ετοιμότητα των εργαζομένων ώστε να προσφέρουν άμεσα εξυπηρέτηση.

Αρμοδιότητα: Η αρμοδιότητα συνδέεται με την γνώση του προϊόντος – υπηρεσίας με στόχο την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών

Πρόσβαση : Η πρόσβαση περιλαμβάνει την εύκολη δυνατότητα επικοινωνίας του πελάτη.

Ευγένεια: περιέχει την εκτίμηση και την φιλικότητα των υπαλλήλων μέσω των οποίων πραγματοποιείται η επικοινωνία

Αξιοπιστία : πρόκειται για την αξιοπιστία και της επιχείρησης όπου το προσωπικό με την επικοινωνία του συμβάλλει σημαντικά

Κατανόηση: Η κατανόηση του πελάτη και κατ' επέκταση των αναγκών του.

Βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών

Η βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένα ζήτημα με πολλές πλευρές. Παρακάτω, αποτυπώνονται παράγοντες που δύνανται να ενσωματωθούν με στόχο τη βελτίωση της:

- Ορισμός των στοιχειωδών παραγόντων της ποιότητας: Η αναβάθμιση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αρχίζει συνήθως όταν μια επιχείρηση αξιοποιεί την έρευνα με στόχο να εντόπιση τους f καθοριστικούς παράγοντες της ποιότητας.
- Διαχείριση των προσμονών του πελάτη : Αυτό το οποίο αναμένεται από τους πελάτες αποτελεί κυρίαρχο ρόλο στις αντιλήψεις ποιότητας που τελικά θα αναπτυχθούν στην επιχείρηση.
- Διαχείριση των δεδομένων. Οι προσδοκίες των πελατών και η διαχείρισή τους συνδέεται στενά με την διαχείριση των δεδομένων. Λόγο του ότι, η παροχή των υπηρεσιών δεν δύναται να μετρηθεί όπως τα προϊόντα οι καταναλωτές συνήθως είναι περισσότερο προσεκτικοί με συνδεδεμένα δεδομένα με αυτή για την φύση και την ποιότητα των υπηρεσιών. Στην συγκεκριμένη έννοια περιλαμβάνονται (άνεση παροχής υπηρεσιών, η παρουσία των φορέων, ο εξοπλισμός, το λογότυπο και καταστάσεις λογαριασμού).
- Εκπαίδευση των πελάτων. Η εν λόγω πρακτική βασίζεται στην αρχή ότι ο καταρτισμένος πελάτης είναι ευκολότερο να λάβει την ορθότερη απόφαση επιλογής της υπηρεσίας και κατ' επέκταση στην βέλτιστη ικανοποίησή του. Επίσης, η εν λόγω πρακτική εξασφαλίζει την ενίσχυση της αξιοπιστίας της επιχείρησης.
- Διαμόρφωση κουλτούρας με κριτήριο της ποιότητα. Η παροχή μιας αρίστης ποιότητας υπηρεσιών για αρκετή περίοδο αποτελεί ποιότητα η οποία έχει ενσωματωθεί στην κουλτούρα της επιχείρησης. Για την διαμόρφωσή της κουλτούρας με επίκεντρο την ποιότητα εμπεριέχει όπως την επιλογή υπαλλήλων που έχουν την δεξιότητα τήρησης των εν λόγω προτύπων, την κατάρτισή τους και τον διαρκή έλεγχο για την τήρησή τους.
- Τυποποίηση της ποιότητας: η αξιοποίηση της τεχνολογίας μπορεί να συμβάλει στην αυτοματοποίηση των ανθρωπίνων ενεργειών συμβάλλοντας με αυτόν τον

τρόπο στον περιορισμό των λαθών κατά την παραγωγή μιας υπηρεσίας. Η εξασφάλιση της λήψης σωστής απόφασης συνδυάζοντας τον ανθρώπινο παράγοντα και την τεχνολογία έχει να κάνει με την κατανόηση σε μεγάλο βαθμό των προτεραιοτήτων του καταναλωτή ώστε να είναι διακριτό για το πότε απαιτείται η ανθρώπινη παρέμβαση.

Η συμβολή της ποιότητας των υπηρεσιών ως δείκτης μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη.

Σήμερα, ο ρόλος της ποιότητας των υπηρεσιών ως δείκτης μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη και των οργανωτικών επιδόσεων αναγνωρίζεται σε μεγάλο βαθμό και συμβάλλει σημαντικά στην ώθηση για την ανάπτυξη της έρευνας.

Η επιτυχή πορεία των επιχειρήσεων και ειδικότερα των γυμναστηρίων στηρίζεται σε σημαντικά στη διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην δημιουργία νέων.

3.11 Εξυπηρέτηση Πελατών και Ποιότητα Υπηρεσιών

Η εξυπηρέτηση των πελατών στις επιχειρήσεις με δραστηριότητα την παροχή υπηρεσιών κερδίζει συνεχώς την προσοχή. Στις μέρες μας, οι καταναλωτές μέσω της μεγάλης πληροφόρησης που παρέχεται ιδιαιτέρως από το διαδίκτυο έχουν γνώση για τις δεύτερες και τρίτες λύσεις που προσφέρονται και η αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών από ανταγωνιστικές τάσεις έχουν συμβάλλει στην διεύρυνση των προσδοκιών του καταναλωτή.

3.12 Ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων πριν και μετά τον ανασχεδιασμό.

Για την επίτευξη του ανασχεδιασμού της επιχείρησης κρίνεται αναγκαία η ενσωμάτωση ανθρώπινων δυναμικού με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών αποσκοπεί στον περιορισμό των βοηθητικών δραστηριοτήτων. Οι βοηθητικές δραστηριότητες δεν παράγουν επιπλέον αξία στον καταναλωτή αλλά κρίνονται αναγκαίες για να γίνουν οι δραστηριότητες που δίνουν αξία.

Η κατανομή των εργασιών διασπά τις διαδικασίες

Ο καταμερισμός της εργασίας διασπά τις διαδικασίες σε μικρές ενέργειες και για αρκετά χρόνια συγκρότησε τη κύρια αρχή οργάνωσης της εργασίας. Ο καταμερισμός της εργασίας παρέχει την δυνατότητα στους υπαλλήλους να εφαρμόζουν μία

καθορισμένη ενέργεια με αποτέλεσμα να συμμετέχουν πολλά άτομα σε μία διαδικασία, η συνεργασία των οποίων προϋποθέτει αρκετές δραστηριότητες που δεν παράγουν αξία. Οι μεγαλύτερες και συνάμα πολυπλοκότερες εργασίες προϋποθέτουν διευρυμένες γνώσεις και ικανότητές αλλά αντίληψη των επιδιώξεων που έχουν τεθεί και την διάρθρωση των διαδικασιών της επιχείρησης με επακόλουθο να μην υλοποιούνται ενέργειες που δεν παράγουν αξία.

Μετά τον ανασχεδιασμό οι υπάλληλοι πραγματοποιούν μια μόνο καθορισμένη ενέργεια που έχουν εξειδικευτεί αλλά ένα ευρύτερο κομμάτι της διαδικασίας που η εκτέλεσή του προϋποθέτει γνώσεις και ικανότητες. Οι υπάλληλοι μετατρέπονται από εργαζόμενοι που είχαν στην αρμοδιότητά τους της υλοποίηση μίας ενέργειας σε επαγγελματίες που είναι πλέον υπεύθυνοι για την επίτευξη του σκοπού και βλέπουν από κοντά το αποτέλεσμα με το πέρας του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών

Μέχρι πριν λίγα χρόνια οι εργαζόμενοι είχαν ως κύριο στόχο τους να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες των προϊσταμένων τους αδιαφορώντας για το τελικό προϊόν και την ικανοποίηση των πελατών. μέσα από την αναδιοργάνωση των διαδικασιών πλέον κύριος στόχος αποτελεί η ικανοποίηση των πελατών και όχι των προϊσταμένων τους. Στο παρελθόν σκοπός του εργαζόμενου ήταν η ικανοποίηση του προϊσταμένου του με την εκτέλεση του καθήκοντός του, αδιαφορώντας για το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη και τη λειτουργία της επιχείρησης σαν σύνολο. Η αναδιοργάνωση απαιτεί οι εργαζόμενοι να δουλεύουν για τους πελάτες όχι για τα αφεντικά τους.

3.13 Ανασχεδιασμός της διαδικασίας

Αναγνώριση των Παραγόντων προς Ανασχεδιασμό

Ικανοποίηση του Πελάτη

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν όλο και περισσότερο να μετρήσουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους καθώς αποτελεί ένα εργαλείο που παρέχει με άμεσο τρόπο την άποψη τους. Η συγκεκριμένη μέτρηση δίνει έναν βαθμό για την επιχείρηση και καθορίζει τα ενδεχόμενα πλεονεκτήματα της έναντι του ανταγωνισμού. Έτσι, Ο πελάτης έχει κάποιες προσδοκίες και γνώση των απολαβών που προσμένει από την κατανάλωση του του προϊόντος ή της υπηρεσίας όπου όταν ταυτίζονται ο βαθμός ικανοποίησης προς την επιχείρηση βρίσκεται στα μέγιστα. Σε αυτή την περίπτωση οι συγκεκριμένοι πελάτες θα αγοράσουν εκ νέου το προϊόν και θα μεταφέρουν την

ικανοποίηση τους στους άλλους με αποτέλεσμα να περιορίζεται η στροφή στους ανταγωνιστές ενώ παράλληλα η επιχείρηση η πίστη ως πηγή ικανοποίησης των αναγκών τους. Στην περίπτωση όμως οι προσδοκίες του δεν ταυτίζονται με το προϊόν - υπηρεσία που λαμβάνει, τότε θα έχει ως αποτέλεσμα την αρνητική στάση έναντι της επιχείρησης, μη εκ νέου αγορά προϊόντων - υπηρεσιών και την δυσφήμιση σε τρίτους.

Το Διαδίκτυο ως Εργαλείο Προβολής και Πληροφόρησης

Το διαδίκτυο όλο και εντονότερα τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει στάση των επιχειρήσεων, προσφέροντάς τους τη ικανότητα να διαφοροποιηθούν εντονότερα έναντι του παρελθόντος, να ελκύουν διαφορετικά τμήματα αγορών, να περιορίσουν περαιτέρω τα κόστη διαχείρισης, τον χρόνο ανταπόκρισης και επικοινωνίας τους με τους υφιστάμενους ή νέος δυνητικούς πελάτες. Το διαδίκτυο, προσφέρει Διαδραστικότητα, με την επίλυση οποιονδήποτε προβλήματος, την εκδήλωση αποριών και την επικοινωνία της επιχείρησης με τον πελάτη πριν επισκεφτεί το χώρο του γυμναστηρίου. Επιπρόσθετα, παρέχει την δυνατότητα σύνδεσης από οποιαδήποτε μέρος, αυξάνοντας την αγορά - στόχο επικοινωνώντας τις υπηρεσίες, την δομή της και τους τιμοκαταλόγους οποιαδήποτε στιγμή χωρίς ιδιαίτερο κόστος και κόπο. Οι πελάτες δύναται να πληροφορηθούν, να αξιολογήσουν και επιλέξουν σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους.

Η Επιχείρηση και τα Κοινωνικά Δίκτυα

Η χρήση των κοινωνικών δικτύων όπως το Facebook, LinkedIn, YouTube, twitter κ.α. παρέχουν την δυνατότητα σύνδεσης των επιχειρήσεων – Γυμναστήρια, με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους. Τα ανωτέρω εργαλεία φέρνουν σε επαφή τα γυμναστήρια, ενώνουν την πληροφορία με τον καταναλωτή, θεσπίζουν νέους δρόμους προς την αγορά, αναβαθμίζουν την μεταξύ του επικοινωνία και τέλος συμβάλλουν στην επέκταση του εμπορικού σήματος.

Τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας όπου αναζητούνται πληροφορίες για το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται από τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους αξιοποιούν τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης με στόχο την ενίσχυση της παραγωγικότητάς τους, τη φήμη τους, την καινοτομία, την συνεργασία, και την δέσμευση των εργαζομένων με την εταιρεία.

Μέσω της κοινωνικής δικτύωσης μια επιχείρηση, δύναται να αλληλοεπιδρά τόσο με τους πελάτες της όσο τους ενδεχόμενους πελάτες της, με το οποίο εννοείται πως τοποθετεί τις αφετηρίες για το ανέγερση μακροχρόνιων σχέσεων με όλα τα μέρη και στην ουσία, να πετύχει τη σύμπλεξη. Όπως είναι γνωστό τα κοινωνικά δίκτυα έχουν παρουσία εκτός από το κοινό-στόχος, στους συνεργάτες, τους προμηθευτές, το προσωπικό της και ενδεχόμενος άλλοι που σχετίζονται με αυτήν. Ερχόμενη σε συχνή επαφή με τα μέλη της, η επιχείρηση δεν έχει απλά μια παρουσία στα socialmedia αλλά τα χρησιμοποιεί με ουσιώδη τρόπο επεκτείνοντας ταυτόχρονα την αξία της.

Η αλληλεπίδραση έχει να κάνει με α. την συχνή χρήση της σελίδας ώστε να υπάρχει διαρκή αύξηση της αλληλεπίδρασης με τους χρήστες της. Β. την καταγραφή των σχολίων (θετικών και αρνητικών) και ανταπόκριση της γ. Ενδυνάμωση της αλληλεπίδρασης που συνήθως προέρχεται από ενδεχόμενα like/comment/share που μπορεί να κάνουν τα μέλη για ένα βίντεο, φωτογραφία σχόλιο κ.α.

Ως αποτέλεσμα τα γυμναστήρια δεν μπορούσαν να μείνουν εκτός των κοινωνικών μέσω δικτύωσης τα οποία προσπαθούν να τα αξιοποιήσουν με στόχο να εντοπίσουν νέους πελάτες και εναλλακτικούς τρόπους διαφήμισης που κατ' επέκταση θα φέρουν περισσότερες πωλήσεις.

Η αξιοποίηση από τα γυμναστήρια των κοινωνικών μέσω δικτύωσης και ακολουθώντας μία επιτυχημένη στρατηγική δύναται να συμβάλλει στο να οικοδομήσουν μια σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους. Οι άνθρωποι αποτελούν την πηγή ζωής για τα γυμναστήρια. Ως εκ τούτου, η σωστή επικοινωνία μέσω των κοινωνικών δικτύων μπορεί να δημιουργήσει μια σχέση εμπιστοσύνης με αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών. Για να φτάσει σε αυτό το σημείο ένα γυμναστήριο, πρέπει να αυξήσει τη σωστή marketing και socialmedia στρατηγική. Ενώ, η άποψη που αναφέρει ότι ο πελάτης ειδικά αυτή την δύσκολη οικονομική συγκυρία που διανύουμε επιδιώκει το φθηνό προϊόν ή υπηρεσία. Παρ' ότι η χαμηλή τιμή είναι πολύ ελκυστική εν τέλη δεν αποτελεί σωστή στρατηγική(κάποια στιγμή η αγορά θα προσαρμοστεί στις χαμηλές τιμές με μοναδική λύση να μειωθούν εκ νέου οι τιμές και οι επιχειρήσεις να λειτουργούν με ζημιές!).

Έτσι, μια επιτυχημένη στρατηγική που θα αναπτυχθεί μέσω των κοινωνικών δικτύων πρέπει να έχει ως επακόλουθο την δημιουργία πιστών πελατών όπου η αλληλεπίδραση μεταξύ τους θα συμβάλλει στην εμπιστοσύνη και στο συναισθηματικό δέσιμο. Ως

αποτέλεσμα ο πιστός πελάτης είναι πλήρης με το προϊόν ή την υπηρεσία και είναι δύσκολο να μπει στην διαδικασία αλλαγής τους με κάποιο αντίστοιχο του ανταγωνισμού ακόμα και στην περίπτωση χαμηλότερης τιμής. Το διαδικτυακό Μάρκετινγκ λειτουργεί οικοδομώντας σε μια κοινότητα που ενδιαφέρονται για το σήμα, το προϊόν και την υπηρεσία. Επιπρόσθετα, οι χρήστες δύναται να πουν την άποψη τους, να επικοινωνήσουν μεταξύ τους, να ανταλλάξουν γνώμες όπου τα γυμναστήρια δύναται να προσελκύσουν νέους πελάτες ενώ παράλληλα να αξιολογήσουν τους υφιστάμενους. Ως εκ τούτου τα γυμναστήρια δύναται να αναπτύξουν ένα προφίλ όπου οι χρήστες είναι έτοιμοι να διαδώσουν τις πληροφορίες από το αγαπημένο τους γυμναστήριο, και με τη σειρά τους να το διαφημίσουν στη δική τους κοινότητα με τον πιο άμεσο τρόπο.

Σήμερα το Μάρκετινγκ γίνεται σε μεγάλο βαθμό από το διαδίκτυο. Οι καταναλωτές σήμερα και οι μελλοντικοί αξιοποιούν το διαδίκτυο για την πληροφόρησή τους και τις αγορές τους. Ως αποτέλεσμα το θέμα δεν είναι εάν πρέπει μια επιχείρηση να διαθέτει κοινωνικά μέσα δικτύωσης αλλά η αποτελεσματικότητά τους.

Επιπρόσθετα των ανωτέρω ένα σημαντικό πλεονέκτημα που υπάρχει από την αξιοποίηση των κοινωνικών μέσω δικτύωσης είναι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας από την εφαρμογή μια καμπάνιας. Μια επιχείρηση δύναται να βγάξει σημαντικά συμπεράσματα για τα δημογραφικά στοιχεία των πελατών (ή δυνητικών πελατών) της, τα θέλω τους, τις αντιδράσεις τους αναφορικά με προϊόντα και υπηρεσίες και πολλά άλλα. Ενώ, μια αναλυτική εξέταση, μπορεί να εντοπίσει τάσεις της αγοράς και με αφετηρία αυτές να εφαρμόσει την στρατηγική της. Οι μετρήσεις εστιάζουν συνήθως στο επιθυμητό αποτέλεσμα των διαφημιστικών ενεργειών, ενώ άλλες εστιάζουν στην ανάλυση του brand, τον εντοπισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, την εξυπηρέτηση των πελατών κ.ά.

3.14 Συμπεράσματα

Συνήθως τα γυμναστήρια κατά μεγάλο ποσοστό χρησιμοποιούν τη διαδικασία σχεδιασμού μάρκετινγκ. Κυριότεροι παράγοντες είναι οι πελάτες, οι οικονομικές συνθήκες που λειτουργεί η επιχείρηση και οι εξελίξεις στην τεχνολογία. και συνδέονται άμεσα με το εξωτερικό περιβάλλον.

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο κρίνεται απαραίτητο καθώς αποτελεί καθοριστικό εργαλείο για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη της επιχείρησης στο μέλλον καθιστώντας

το ιδιαίτερα σημαντικό για την επίτευξη των στόχων και του οράματος που έχουν τεθεί, τόσο άμεσα όσο και μακροχρόνια.

Η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης θα πολλαπλασιαστεί με την εφαρμογή του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου. Ο νέος και καινοτόμος εξοπλισμός που θα εισαχθεί στην επιχείρηση, συνδυαστικά με τον εκσυγχρονισμό των υποδομών και την διαφορετικότητα της επένδυσης θα βοηθήσουν στην βελτίωση της ποιότητας των παραγομένων προγραμμάτων εκγύμνασης, παρέχοντας έτσι υψηλό επίπεδο υπηρεσιών στους πελάτες.

Προτάσεις

- Διαρκής έλεγχος των εξωτερικών παραγόντων
- Υλοποίηση προσλήψεων εξειδικευμένου προσωπικού
- Το γυμναστήριο πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο χορηγιών ώστε να επιφέρουν αντίστοιχα έσοδα
- Να εξεταστεί η προσθήκη εσόδων εκτός από τις συνδρομές από την πώληση διαφόρων extra υπηρεσιών πχ εκδηλώσεις, πωλήσεις συμπληρωμάτων κ.α.
- Η καθοδήγηση του προσωπικού πρέπει να πραγματοποιείται από άτομα με εμπειρία και γνώση στο Μάρκετινγκ Επιλογή
- Πρέπει να δοθεί βάρος στην αποδοτικότητα των διοικητικών στελεχών και στην οργάνωση των χώρων και της λειτουργίας της
- Ανάγκη για Συνεργασία αθλητικά σωματεία, επιχειρήσεις και τοπικούς φορείς

Ανάλυση έργου στη διοίκηση και μετάδοση στόχων έργου στην επιχείρηση.

Η επιτυχία μιας διαδικασίας Ανασχεδιασμού εξαρτάται άμεσα και ολοκληρωτικά από τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Είναι λοιπόν σημαντικό, η διοίκηση να κατανοήσει κάθε βήμα της διαδικασίας, να εκφράσει τυχόν αντιρρήσεις και να δεσμευτεί για τα στάδιά της.

Η παρούσα μελέτη έχει σκοπό να αποτελέσει ένα εν δυνάμει εγχειρίδιο με το οποίο θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση του έργου στη Διοίκηση και να εκπαιδευτεί, όπου χρειάζεται, για την υποδοχή και την ενσωμάτωση των αλλαγών.

Έλεγχος επίτευξης στόχων αναδιοργάνωσης και παγίωση ωφελειών

Η Αναδιοργάνωση Επιχειρηματικών Διαδικασιών είναι μια συνεχής και αέναη διαδικασία, με το τέλος του κάθε κύκλου να είναι η αρχή του επόμενου, κατά τις αρχές του μοντέλου Plan-Do-Check-Act.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γκίκας Γ., Χυζ, Α (2022) «Αξιολόγηση επενδύσεων και μελέτες σκοπιμότητας» Εκδόσεις Broken Hill.
2. Γκίκας Γ., Χυζ, Α (2020) «Εγχειρίδιο σύγχρονης χρηματοοικονομικής» Εκδόσεις Broken Hill
3. Γκίκας Γ., Χυζ, Α (2018) «Εγχειρίδιο σύγχρονης χρηματοοικονομικής» Εκδόσεις Broken Hill
4. Β.Δ Χασιώτης, «Εισαγωγή στα θεμέλια του στρατηγικού μάνατζμεντ», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1998
5. Φίλιας Βασίλης, «Προβλήματα κοινωνικού μετασχηματισμού (Μελέτες)» Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 1974, σελ. 104
6. Σαρσέντης, Β.Ν, «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», Β' Έκδοση, Εκδόσεις Ευγένιου Μπένου 1996
7. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου 2015
8. Γούναρης Σ., (2006), «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», Διδακτικές σημειώσεις μαθήματος, ΜΠΣ Μάρκετινγκ και Επικοινωνία με Νέες Τεχνολογίες, Τμήμα Πλήρους Φοίτησης 2006-2007, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
9. Μάλλιαρης, Γ., (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Γ' Έκδοση, εκδόσεις Σταμούλης
10. Ζώτος, Γ. (1992). Διαφήμιση, Τόμος Α. Θεσσαλονίκη, University Studio Press.
11. BPR On Line Learning Centre, “BPR Introduction and Concepts”, BPR On Line Learning Centre, www.prosci.com, 1998
12. BPR On Line Learning Centre, “BPR Introduction and Concepts”, BPR On Line Learning Centre, www.prosci.com, 1998
13. Γ. Οικονόμου και Ν. Γεωργόπουλος, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 1995
14. Κώττης, Γ., Πετράκη Κώττη Α. (2001), «Μικροοικονομική. Θεωρία και εφαρμογές στη λήψη αποφάσεων», Εκδόσεις Ευγ. Μπένου
15. Γρηγορούσης Β. και Σίσκος Γ., (2000), «Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης πελάτη – το σύστημα MUSA», Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
16. Δερβιτσιώτης Κ., (1997), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Inter books, Αθήνα.
17. Δερβιτσιώτης Κ., (2001), «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις
18. Λογοθέτης Ν., (2005), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Inter books, Αθήνα.
19. Obeng E. & Cramer S., Making Reengineering Happen, London, 1994: Pitman 23 Porter. Michael, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, 1985
20. Οικονόμου και Ν. Γεωργόπουλος, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 1995 ΞΕΝΗ

21. Bedingham, K., "Culture and Change: How to Get There, in a Measurable Way", The International Journal of Business Transformation, Vol. 2 No. 1, 1998
22. Michael Hammer, Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing our Works and our Lives, Harper Collins Publishers, 1996,