

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΓΙΑ ΑΜΕΑ**

της Αλίκης Αναγνωστοπούλου του Γρηγορίου

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος
Οργάνωσης και Διαχείρισης του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων».

Σπάρτη
2017

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1^{ος} Επιβλέπων : Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής Τ.Ο.Δ.Α.

2^{ος} Επιβλέπων : Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής Τ.Ο.Δ.Α.

3^{ος} Επιβλέπων : Παναγιώτης Δημητρόπουλος, Ε.Ε.Π Τ.Ο.Δ.Α.

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας(ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 10/05/2017

Η Δηλούσα

Αναγνωστοπούλου Αλίκη

(Υπογραφή)

Copyright © Αλίκη Αναγνωστοπούλου, 2017

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αλίκη Γρ. Αναγνωστοπούλου: Επιχειρησιακό Σχέδιο για τη Δημιουργία Επιχείρησης Παροχής Αθλητικών Υπηρεσιών για ΑμεΑ (Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Η δημιουργία της επιχείρησης παροχής αθλητικών υπηρεσιών για άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ), ειδικά για άτομα με διαταραχές όρασης «*ΑμεΑ Training Center*», προέκυψε από το κενό που για αρκετά χρόνια έχει αφήσει το κράτος, καθώς η ειδική αγωγή στη χώρα μας διανύει ένα μεταβατικό στάδιο όπου γίνονται προσπάθειες να συνδεθούν η θεωρία με την ουσιαστική εφαρμογή της ένταξης στην πράξη, αλλά και από το κενό στις πρωτοβουλίες του ιδιωτικού τομέα που συνήθως έχουν ιδρυματικό χαρακτήρα. Έχει διαπιστωθεί ότι τα πιο πολλά άτομα με ειδικές ανάγκες αθλούνται τυχαία, μιας και δεν υπάρχουν καλά οργανωμένες δομές. Η έλλειψη υλικοτεχνικών υποδομών, η απουσία ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού, η ανεπάρκεια επιμόρφωσης, κατάρτισης ή ενημέρωσης τους, η συγκέντρωση μεγάλου αριθμού ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ) με διαφορετικές ανάγκες σε ένα τμήμα, αποτελούν τις κύριες αιτίες του προβλήματος. Βασική ιδέα του επιχειρησιακού σχεδίου είναι ότι τα άτομα με αναπηρίες δεν πρέπει να είναι αποκομμένα από την άσκηση, τις φυσικές δραστηριότητες την αναψυχή και τη ψυχαγωγία, διότι έτσι βελτιώνεται η ποιότητα ζωής τους. Ενισχύεται η αυτοεικόνα και η διάθεση τους, αναπτύσσεται η αυτοπεποίθηση και ο αυτοσεβασμός τους, μειώνονται οι κοινωνικές ανισότητες και παρέχονται ίσες ευκαιρίες ώστε να ενταχθούν ομαλά στο κοινωνικό σύνολο. Για τη μεθοδολογία έρευνας του επιχειρησιακού σχεδίου που ακολουθεί έχει γίνει μια εκτενής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που αφορά το συγκεκριμένο θέμα. Ακόμα, συμπεριλαμβάνονται όλα εκείνα τα στάδια που απαιτούνται για την πορεία μιας επιχείρησης για άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ), από την έναρξη της λειτουργίας της έως και τα επόμενα χρόνια, με τη δημιουργία ενός μακροπρόθεσμου προϋπολογισμού. Διατυπώνονται το όραμα, η αποστολή, οι στόχοι, οι πολιτικές και οι αξίες της, ενώ επισημαίνονται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που παρουσιάζονται. Μελετάται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, προσδιορίζονται οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι και αναλύεται η μεθοδολογία που απαιτείται για να πραγματοποιηθούν. Στη συνέχεια αναφέρονται οι επιλογές της στρατηγικής, το μίγμα μάρκετινγκ, η στρατηγική για το ανθρώπινο δυναμικό και τέλος αναγράφεται ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός. Ως συμπέρασμα όλων αυτών

φαίνεται ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση «*ΑμεΑ Training Center*» ενισχύοντας τη μακροβιότητα της. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται σαφές ποιες είναι οι παρεχόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης, αλλά και οι προσωπικές εκτιμήσεις του επιχειρηματία που απαραίτητα πρέπει να διέπονται από σύνεση και λογική. Το επιχειρησιακό σχέδιο αυτό μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για την υλοποίηση αντίστοιχων επαγγελματικών σχεδίων.

Λέξεις κλειδιά: *Επιχειρησιακό σχέδιο, ΑμεΑ (Άτομα με αναπηρία), στρατηγικός σχεδιασμός, ΑμεΑ Training Center*

ABSTRACT

Aliki G. Anagnostopoulou: Business plan for the creation of sports service business for people with special needs.

(With the supervision of Dr. Athanasios Kriemadis, Professor)

The creation of a business providing sports services to people with special needs, especially to people with visual disturbances «*ΑμεΑ Training Center*» emerged from the void that the state has left for many years, as well as special education in our country is going through a transitional stage where there are efforts to connect theory with the effective implementation of integration in practice, but also from the void in private sector initiatives that usually have institutional character. It has been found that most people with special needs do sports randomly, since there are no well-organized structures. The main causes of the problem are the deficiency of material and technical infrastructures, that lack of special training personnel, the inadequate education, training or briefing, the assemblage of great number of people with special needs with different needs in a sector. The basic idea of the business plan is that people with disabilities should not be isolated from exercise, physical activities, leisure and entertainment, because these will improve their quality of life. This business plan will enhance their self-image and their mood, will develop their self-confidence and their self-esteem, will reduce the social inequalities and provide equal opportunities in order to integrate smoothly into society. For the research methodology of the business plan that follows, there is an intensive review of the literature that concerns this topic. Also it is included all the stages that are required for the course of a business for people with special needs, from the inception until the coming years, with the creation of a long-term budget. It formulates the vision, the mission, the objectives, the policies and values that the business has, while it is highlighted the advantages and the weaknesses, the opportunities and the threats that are presented. The internal and external environment of the business is read up, the short-term and long-term objectives are identified and the methodology that is required is analyzed, in order to accomplish the objectives. Then, the choices of the strategy, the mixture of marketing, the strategy for human resources are mentioned, while the financial planning is indicated. As a conclusion of this, it seems that the strategic planning leads to competitive advantage for the business «*ΑμεΑ Training Center*» reinforcing its longevity. In this way it becomes clear which are the offered

services of the business, but also the personal assessments of the businessman that necessarily have to be governed by prudence and logic. This business plan can be a useful tool for the implementation of respective business plans.

Keywords: Strategic plan, people with special needs, strategic management, *AμΕΑ Training Center*.

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στην οικογένεια μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ABSTRACT.....	vi
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	xi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	xii
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
Διατύπωση του προβλήματος	1
Σημαντικότητα.....	2
Σκοπός.....	2
Μεθοδολογία της έρευνας	2
Ερευνητικές ερωτήσεις	2
Περιορισμοί	3
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	
Επιχειρησιακό σχέδιο (business plan)	4
Επιχειρησιακή στρατηγική	7
Άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) και Άσκηση.....	21
SWOT Ανάλυση	23
Στρατηγική στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	25
Στρατηγικό Μάρκετινγκ	27
Η Χορηγία στον Αθλητισμό	30
Χρηματοοικονομικά	31
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	
Μέθοδος.....	33
IV. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΓΙΑ ΑμεΑ	
Όραμα	34
Αποστολή.....	34
Στόχοι.....	35
Πολιτικές.....	36
Αξίες.....	37
Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης ΑμεΑ Training Center	37
Η Αλυσίδα Αξίας της Επιχείρησης.....	42
Κύριες λειτουργίες.....	43
Υποστηρικτικές λειτουργίες	44

Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ΑμεΑ Training Center	45
Υπηρεσίες (Αθλητικό προϊόν) της επιχείρησης ΑμεΑ Training Center.....	50
Τοποθεσία εγκατάστασης	53
SWOT analysis της επιχείρησης ΑμεΑ Training Center	54
Προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης	56
Μακροπρόθεσμοι στόχοι	57
Βραχυπρόθεσμοι στόχοι	57
Επιλογή και εφαρμογή στρατηγικής της επιχείρησης	58
Μίγμα Μάρκετινγκ	59
Υπηρεσίες	59
Τιμολόγηση.....	59
Διανομή.....	60
Προώθηση.....	60
Άνθρωποι	61
Διαδικασίες	61
Περιβάλλον της επιχείρησης.....	62
Ανθρώπινο Δυναμικό.....	62
Balanced Scorecard (Ισορροπημένη κάρτα αξιολόγησης- στοχοθεσίας).....	65
Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός	66
Χορηγία.....	78
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
Συμπεράσματα	81
Προτάσεις	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85
ΠΗΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ	87

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Ενεργητικό επιχείρησης <i>ΑμεΑ Training Center</i>	68
Πίνακας 2. Παθητικό επιχείρησης <i>ΑμεΑ Training Center</i>	69
Πίνακας 3. Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης επιχείρησης <i>ΑμεΑ Training Center</i>	70
Πίνακας 4. Πελάτες επιχείρησης <i>ΑμεΑ Training Center</i>	71
Πίνακας 5. Μισθοδοσία επιχείρησης <i>ΑμεΑ Training Center</i>	72
Πίνακας 6. Δείκτες Βιωσιμότητας επιχείρησης <i>ΑμεΑ Training Center</i>	73

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Διάγραμμα ροής βημάτων επιχειρησιακού πλάνου.....	6
Σχήμα 2. Η στρατηγική ως σύνδεση επιχείρησης και του περιβάλλοντος της.....	9
Σχήμα 3. Οργανόγραμμα της επιχείρησης « <i>AmE Training Center</i> ».....	41

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Kuratko (2007) αναφέρει, ότι σήμερα αρχές του 21^{ου} αιώνα, η ελεύθερη επιχείρηση επικρατεί ως μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης στις σύγχρονες κοινωνίες. Το πάθος και η θέληση των επιχειρηματιών οδηγούν τον κόσμο των επιχειρήσεων προς τα εμπρός. Είναι αυτοί που δοκιμάζουν το άγνωστο και ανακαλύπτουν ευκαιρίες, οικοδομώντας έτσι συνεχώς το μέλλον. Η επιχειρηματικότητα είναι μια διαπολιτισμική έννοια που διαπερνά την κοινωνία μας και τα άτομα εστιάζοντας στην καινοτομία. Αυτή η προοπτική έχει δημιουργήσει μια επανάσταση στον τρόπο που οι επιχειρήσεις διευθύνονται σε όλα τα επίπεδα. Η επιχειρηματικότητα είναι διεπιστημονική και ως τέτοια περιέχει ποικίλες προσεγγίσεις, οι οποίες μπορούν να αυξήσουν τη γνώση σε αυτόν τον τομέα.

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2012), επιχειρησιακό σχέδιο είναι το εγχειρίδιο στο οποίο παρουσιάζονται με οργανωμένο τρόπο τα στρατηγικά, χρηματοοικονομικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας καταρτίζοντας ένα επιχειρησιακό σχέδιο βασικό στόχο έχει να πάρει την αναγκαία χρηματοδότηση για τη λειτουργία της επιχείρησης του. Σε πολλές περιπτώσεις το επιχειρησιακό σχέδιο αποτυπώνει την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης, καθώς και την πορεία της στο μέλλον.

Οι Κόλτσος και Τσιαμπάζη (2013) αναφέρουν ότι το επιχειρησιακό σχέδιο δεν είναι τίποτε άλλο από ένα συμβόλαιο του επιχειρηματία με τον εαυτό του. Ωφέλιμο είναι να ετοιμάζεται και να οργανώνεται από τον ίδιο, ώστε να ληφθούν υπόψη οι δυνατότητες και οι επιθυμίες του και να μην οικοδομηθεί αίσθημα κατωτερότητας και υπακοής αν καταρτιστεί από οποιονδήποτε άλλο. Η τελική έκβαση θα είναι η αποτελεσματικότερη υλοποίηση του ίδιου του σχεδίου. Όμως, για την εκπόνηση του επιχειρησιακού σχεδίου ο επιχειρηματίας θα χρειαστεί τη στήριξη και συνεργασία εκπαιδευμένων στελεχών που έχουν επιστημονική και τεχνική κατάρτιση, ώστε ο ίδιος να επικεντρωθεί στη λήψη αποφάσεων, σε θέματα εύρεσης κεφαλαίων, να δημιουργήσει συνεργασίες ή να οργανώσει διάφορα δίκτυα.

Διατύπωση του προβλήματος: Η δημιουργία ενός επιχειρησιακού σχεδίου που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται και διοικείται μια αθλητική επιχείρηση που ασχολείται με τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) είναι μια διαδικασία που κρίνεται απαραίτητη διότι ο επιχειρηματίας γίνεται κάτοχος ενός οδηγού των

ενεργειών που ακολουθεί βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα. Οδηγείται στο να οργανώσει τις επιθυμίες του και να καταρτίσει προγράμματα με σκοπό την πραγματοποίησή τους. Μέσα από τον επιχειρησιακό σχεδιασμό αναδύονται εναλλακτικές μέθοδοι δράσης για να λυθούν προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν στο μέλλον. Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα ελέγχου οποιασδήποτε αλλαγής.

Η παρούσα εργασία είναι σημαντική διότι αποτελεί μια αξιολογική μελέτη που απεικονίζει τις νέες επιστημονικές απόψεις για την οργάνωση και διοίκηση των αθλητικών επιχειρήσεων. Επίσης, συνδέονται τα επιστημονικά ευρήματα με την πρακτική εφαρμογή στο χώρο των αθλητικών επιχειρήσεων και ιδιαίτερα αυτών που φιλοξενούν άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ). Από το επιχειρησιακό σχέδιο που αναπτύσσεται ωφελούνται τα διοικητικά στελέχη του αθλητισμού. Καθώς υπάρχει έλλειψη χρήσιμων πληροφοριών, ενημερώνονται για τις νέες επιστημονικές μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης των αθλητικών επιχειρήσεων που ασχολούνται με τα ΑμεΑ, ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότερο μάνατζμεντ.

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η δημιουργία ενός επιχειρησιακού σχεδίου για αθλητικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (Α.Ε) και ειδικά για την επιχείρηση «*ΑμεΑ Training Center*», το οποίο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται και διοικείται η επιχείρηση, τις οικονομικές, λειτουργικές και αθλητικές διαδικασίες της, την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, την ανάλυση SWOT, τους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους της. Με βάση τα παραπάνω στοιχεία διαμορφώθηκε η αρμόζουσα στρατηγική στην οποία χρησιμοποιούνται επιστημονικά εργαλεία Διοίκησης, όπως η αλυσίδα αξίας με στόχο τη μελλοντική ανάπτυξη, το μίγμα μάρκετινγκ των αθλητικών υπηρεσιών της επιχείρησης και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων για επίτευξη της ανταγωνιστικότητας.

Η Μεθοδολογία της έρευνας στηρίχθηκε στη μέθοδο της ανασκόπησης βιβλιογραφίας της κατάρτισης επιχειρησιακού σχεδίου, της στρατηγικής για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και μάρκετινγκ, όπως και για τη στρατηγική οικονομικής διαχείρισης και αποτελεσματικής στρατηγικής παροχής αθλητικών υπηρεσιών.

Ερευνητικές ερωτήσεις: Με ποιο τρόπο διαμορφώνεται η κατάλληλη στρατηγική παροχής αθλητικών υπηρεσιών που αφορά την επιχείρηση *ΑμεΑ Training Center*; Ποια είναι η σημασία της αποτελεσματικής στρατηγικής για τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης; Είναι απαραίτητη η στρατηγική του αθλητικού

μάρκετινγκ ώστε να έχει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Συμβάλλει η στρατηγική στην αποδοτική χρηματοοικονομική διαχείριση της επιχείρησης;

Το επιχειρησιακό σχέδιο που καταρτίστηκε περιορίζεται σε μια επιχείρηση παροχής αθλητικών υπηρεσιών για άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) και ειδικά για άτομα με διαταραχές όρασης. Είναι ρεαλιστικό, γίνεται κατανοητό, είναι ελκυστικό στον επενδυτή – χρηματοδότη, ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις υλοποίησης του. Βασίζεται στην αξιοπιστία, τον επαγγελματισμό, την καλή γνώση του αντικειμένου και τη θέληση για σκληρή δουλειά του επιχειρηματία και του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνουν την επιχείρηση.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Επιχειρησιακό σχέδιο (business plan)

Ο Siropolis (1994) υποστηρίζει ότι ξεκινώντας μια νέα επιχείρηση, ζωτικής σημασίας κίνηση του επιχειρηματία πρέπει να είναι η δημιουργία ενός επιχειρησιακού σχεδίου που θα τον βοηθήσει να αποφασίσει τι θα κάνει, πως θα το κάνει και πότε. Το επιχειρησιακό σχέδιο σηματοδοτεί την επιτυχία της επιχείρησης καθώς μας βοηθάει να οργανώσουμε τις προσδοκίες μας και να καταστρώσουμε προγράμματα με όλα τα βήματα και τις λεπτομέρειες που απαιτούνται, ώστε να τις πραγματοποιήσουμε. Ένα επιχειρησιακό σχέδιο που ανανεώνεται ετησίως μπορεί να στηρίξει τον επιχειρηματία σε όλη τη διάρκεια της επιχειρηματικής του ζωής.

Ο Stutely (2003) αναφέρει ότι «επιχειρησιακό σχέδιο είναι το σχέδιο που περιγράφει τη μέθοδο διαχείρισης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα». Ένα σχέδιο τροποποιεί, μέσα από νέα και επιμελέστερη εξέταση, αυτά που συμβαίνουν τη δεδομένη στιγμή σε μια επιχείρηση και οικοδομεί στη συνέχεια μια επιχειρηματική στρατηγική που περιλαμβάνει ένα λεπτομερές λειτουργικό και χρηματοοικονομικό ετήσιο σχεδιασμό, για τα επόμενα πέντε χρόνια για παράδειγμα. Καθορίζοντας τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, προσδιορίζουμε τη μελλοντική κατεύθυνση της.

Ο Siropolis (1994) θεωρεί, ότι σε ένα πολυσύνθετο οικονομικό περιβάλλον όπως αυτό που ζούμε είναι απαραίτητο να καταστρώσουμε ένα επιχειρησιακό σχέδιο που θα οδηγήσει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και άρα τη μεγιστοποίηση του κέρδους της. Εξωτερικές πιέσεις όπως αυτές των δανειστών και των επενδυτών υποχρεώνουν τους επιχειρηματίες να προετοιμάσουν ένα επιχειρησιακό σχέδιο, για να μη ρισκάρουν χρόνο και χρήμα σε επιχειρηματικές δράσεις που έχουν μικρές πιθανότητες επιτυχίας.

Επίσης ο Siropolis (1994) προσθέτει ότι εκτός από τους εξωτερικούς παράγοντες και οι εσωτερικοί παράγοντες, για παράδειγμα οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, χρησιμοποιούν το επιχειρησιακό σχέδιο για να οργανώσουν τις ενέργειες τους για το έτος που έρχεται. Οι επιχειρηματίες καταστρώνοντας το επιχειρησιακό τους σχέδιο θα πρέπει να εστιάζουν στην ουσία, καθώς η μεγάλη αξία του είναι στο κομμάτι των διαδικασιών. Παρόλα αυτά, περίπου το 5% των

επιχειρηματιών προετοιμάζουν ένα επίσημο σχέδιο. Το άλλο 95% των επιχειρηματιών σχεδιάζει με λιγότερο απαιτητικούς τρόπους. Μερικοί για παράδειγμα έχουν το σχέδιο μέσα στο μυαλό τους, άλλοι έχουν καταγράψει μερικές σημειώσεις στο πίσω μέρος κάποιου φακέλου τους. Αυτό δείχνει γιατί πολλοί επιχειρηματίες αποτυγχάνουν. Αν κάποιος βρίσκεται στο ξεκίνημα μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι πολύ σημαντικό να καταρτίσει ένα επιχειρησιακό σχέδιο που θα τον βοηθήσει να αποφύγει τα λάθη, να κερδίσει χρόνο, κόπο και χρήματα.

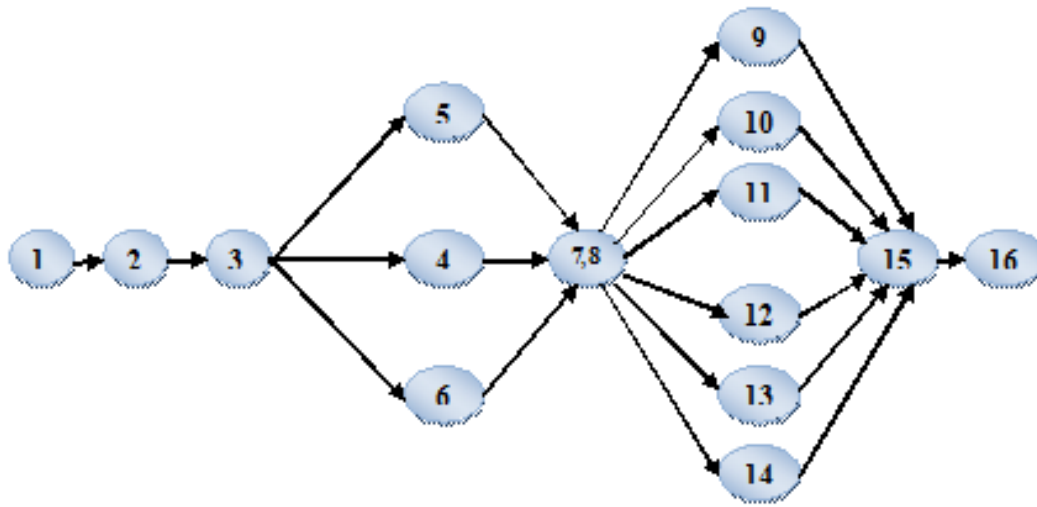
Έχει αποδειχθεί πως οι μισές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν μέσα στα δύο πρώτα χρόνια από την ίδρυση τους, οπότε είναι σκόπιμο για να αυξηθούν οι πιθανότητες της επιτυχίας να δημιουργηθεί από τον επιχειρηματία ένα σχέδιο το οποίο θα ακολουθηθεί πιστά. Το επιχειρησιακό σχέδιο θα βοηθήσει να αποφύγουμε το ρίσκο, το οποίο καταδικάζει σε αποτυχία. Εάν για παράδειγμα το επιχειρηματικό ρίσκο είναι μεγάλο, το σχέδιο θα δείξει το γιατί και ίσως αποτρέψει το υψηλό κόστος της αποτυχίας.

Σύμφωνα με τον Barrow (2012), στο επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να φαίνεται ότι ο επιχειρηματίας έχει κατανοήσει τις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη και όχι ότι είναι απλά προσκολλημένος σε μια ιδέα που περιέχει καινοτομία. Ακόμα οι χρηματοδότες θέλουν να ξέρουν ότι ο επιχειρηματίας γνωρίζει καλά τα δύο - τρία πράγματα που η επιχείρηση του κάνει καλύτερα και ότι είναι έτοιμος να εστιάσει στην αξιοποίηση αυτών των ευκαιριών.

Τι πρέπει να περιλαμβάνει ένα επιχειρησιακό σχέδιο; Ο Siropolis (1994) απαντά, ότι αρχικά είναι βασικό να δίνει στοχευόμενες και σε βάθος αναλύσεις, τόσο για τις προσωπικές ικανότητες όσο και για τις επιχειρηματικές προδιαγραφές σε συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Επίσης, θα πρέπει να καθορίζει στρατηγικές για λειτουργίες όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ, η οργάνωση, οι νομικές ενέργειες, η λογιστική και τα οικονομικά. Επιπλέον, θα πρέπει να απαντά στα ερωτήματα όπως τι θέλω να κάνω, τι είμαι ικανός να κάνω, ποιος είναι ο πιο εφικτός τρόπος για να επιτύχω τους στόχους μου, τι να περιμένω στο μέλλον;

Ο Siropolis (1994) θεωρεί ότι δεν υπάρχει κάποια ιδανική μέθοδος για να διαμορφώσουμε ένα επιχειρησιακό σχέδιο. Παρόλα αυτά στη συνέχεια παραπέμπει σε κάποια πρόταση με 16 βήματα, την οποία ο κάθε επιχειρηματίας μπορεί να προσαρμόσει στις δικές του ανάγκες.

Προτεινόμενα βήματα για τη δημιουργία ενός επιχειρησιακού σχεδίου είναι:



Σχήμα1: Διάγραμμα ροής που απεικονίζει πως συνδέονται μεταξύ τους (διασυνδέονται) τα βήματα που αναπτύσσονται στο επιχειρησιακό σχέδιο.

1. Δείξε εμπιστοσύνη στον εαυτό σου
2. Ανάλυσε τον εαυτό σου
3. Διάλεξε προϊόν ή υπηρεσία
4. Κάνε έρευνα αγοράς
5. Πρόβλεψε τα έσοδα από τις πωλήσεις /υπηρεσίες
6. Διάλεξε τοποθεσία
7. Οικοδόμησε το σχεδιασμό παραγωγής /υπηρεσιών
8. Οικοδόμησε το σχεδιασμό μάρκετινγκ
9. Οικοδόμησε τον οργανωτικό σχεδιασμό
10. Οικοδόμησε το νομικό σχέδιο
11. Οικοδόμησε το λογιστικό σχέδιο
12. Οικοδόμησε το ασφαλιστικό σχέδιο
13. Οικοδόμησε σχεδιασμό για το κομπιούτερ
14. Οικοδόμησε το T.Q.M (total quality management)
15. Οικοδόμησε το οικονομικό πλάνο
16. Γράψε μία συνοδευτική επιστολή

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι κάποια συγκεκριμένα βήματα δε μπορούν να επιτευχθούν αν δεν έχουν ολοκληρωθεί κάποια άλλα προηγουμένως. Αυτά τα βήματα είναι αλληλένδετα και αλληλεπικαλυπτόμενα. Για παράδειγμα ο επιχειρηματίας δε μπορεί να κάνει έρευνα αγοράς αν δεν έχει πρώτα επιλέξει το προϊόν ή την υπηρεσία. Σε κάθε στάδιο ανάπτυξης του επιχειρησιακού σχεδίου ο επιχειρηματίας πρέπει να συγκεντρώνει στοιχεία, απόψεις και κρίσεις από πολλές πηγές. Το σχέδιο θα σταθεί ή θα αποτύχει στο σύνολο του από τα ευρήματα του επιχειρηματία. Δηλαδή ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ξετρυπώσει τις πληροφορίες που παράγονται κατά την προετοιμασία του επιχειρησιακού σχεδιασμού, σε σχέση με την παραγωγή, το μάρκετινγκ, την οργάνωση και τη νομοθεσία.

Επιχειρησιακή στρατηγική

Ο Παπαδάκης (2012), αναφέρει ότι στη βιβλιογραφία βρίσκουμε διάφορους ορισμούς για το τι είναι στρατηγική. Ο Chandler πιστεύει ότι στρατηγική είναι ο προσδιορισμός των σημαντικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών της επιχείρησης, καθώς και η επιλογή πράξεων και μέσων για την υλοποίηση αυτών των στόχων. Ο Ansoff λέει ότι στρατηγική είναι η κοινή πορεία ανάμεσα στις δραστηριότητες και τα προϊόντα ή τις αγορές ενός οργανισμού, που προσδιορίζουν το χαρακτήρα της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο παρελθόν, το παρόν και το μέλλον. Ο Porter επίσης θεωρεί ότι στρατηγική είναι ο καθορισμός της θέσης της επιχείρησης στο περιβάλλον της, ενώ ο Hamel παρομοιάζει τη στρατηγική ως επανάσταση.

Οι Hitt, Ireland και Hoskisson (2009), υποστηρίζουν ότι η στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο και οργανωμένο σύνολο δεσμεύσεων και πράξεων, σχεδιασμένο να αξιοποιεί βασικές ικανότητες αλλά και να πετυχαίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όταν μια επιχείρηση διαλέγει στρατηγική κάνει επιλογές μεταξύ ανταγωνιστικών εναλλακτικών λύσεων. Έτσι η επιλεγμένη στρατηγική υποδεικνύει τι η επιχείρηση προτίθεται να κάνει και τι όχι. Η ανταγωνιστική στρατηγική επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση αναπτύσσει και εφαρμόζει με επιτυχία μια στρατηγική που δημιουργεί μεγιστοποίηση της αξία. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά η επιχείρηση όταν πραγματοποιεί μια στρατηγική που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν ή τη βρίσκουν πολυδάπανη ή προσπαθούν να τη μιμηθούν. Όσο μεγαλύτερη είναι η

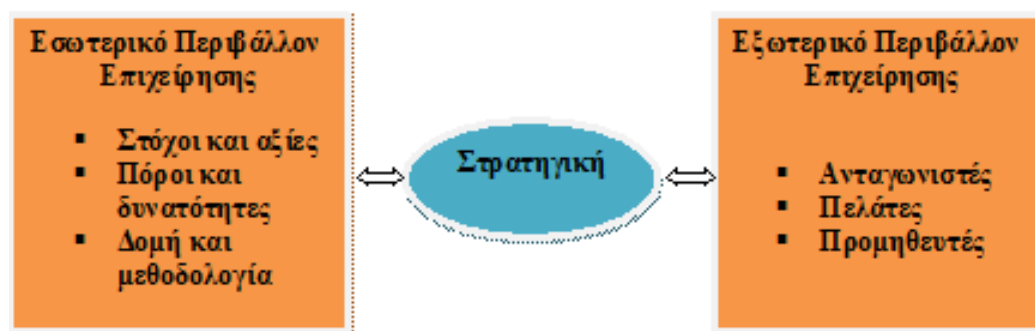
αποδοτικότητα της επιχείρησης σε σχέση με τους αντιπάλους της, τόσο μεγαλύτερο θα είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τους Hill και Jones (2001), η επιχείρηση για να πετύχει μεγιστοποίηση της αξίας πρέπει αφενός να ελαττώσει τα έξοδα της, αφετέρου να διαφοροποιήσει το προϊόν της ώστε να κερδίσει περισσότερα χρήματα ή να τα κάνει και τα δύο ταυτόχρονα. Οι βασικοί πυλώνες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας, η καινοτομία και η βελτίωση της παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες. Η βελτίωση της αποδοτικότητας εξαρτάται από την εξερεύνηση οικονομιών κλίμακας και τη γνώση των αποτελεσμάτων τους, την υιοθέτηση ευέλικτων τεχνολογιών στις υπηρεσίες, τη μείωση της διαρροής των πελατών και την καλύτερευση της Έρευνας και Ανάπτυξης (R & D). Έτσι έχουμε καλό σχεδιασμό των υπηρεσιών, αναβάθμιση των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω εκπαίδευσης, αποτελεσματική ηγεσία και σχεδιασμένες οργανωτικές δομές με αποτέλεσμα να πετύχουμε τους στόχους μας. Ακόμα μια επιχείρηση για να αναβαθμίσει την ποιότητα της χρειάζεται να εστιάσει στις ανάγκες των πελατών και να μετρά την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει σε σχέση με την ποιότητα.

Ο Porter (2008), θεωρεί ότι για να κρατηθεί η κερδοφορία μιας επιχείρησης για μεγάλο διάστημα θα πρέπει ο επιχειρηματίας να αντιδράσει στρατηγικά απέναντι στον ανταγωνισμό παρακολουθώντας τους αντιπάλους του και ταυτόχρονα να έχει τη δυνατότητα να κοιτάξει πιο πέρα από τους άμεσους ανταγωνιστές του. Έτσι προσδιόρισε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ώστε να έχουμε τη δυνατότητα να αποφασίσουμε για τις κατάλληλες στρατηγικές για την επιχείρηση. Αυτές είναι, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων αντιπάλων, η απειλή νέων ανταγωνιστών, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Το αποτέλεσμα είναι ότι όσο πιο ισχυρός είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι μια επιχείρηση και το αντίστροφο.

Ωστόσο, ο Grant (2013) υποστηρίζει ότι στρατηγικές που οικοδομούνται στα ακόλουθα τέσσερα στοιχεία, δηλαδή με στόχους ξεκάθαρους και μακροπρόθεσμους, με βαθιά κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, με αντικειμενική αξιολόγηση των πόρων και δημιουργία αποτελεσματικού σχεδιασμού, παίζουν σημαντικό ρόλο για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Η στρατηγική χρησιμεύει για τη σύνδεση της επιχείρησης με το περιβάλλοντος της. Πολλές επιχειρήσεις παίρνουν

τον κατήφορο και αποτυγχάνουν διότι δεν έχουν συνοχή μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.



Σχήμα2: Ο βασικός σκελετός: Η στρατηγική ως σύνδεση μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της.

Η στρατηγική βοηθάει στο αποτελεσματικό μανάτζμεντ της επιχείρησης, βελτιώνοντας την ποιότητα των αποφάσεων που παίρνονται, διευκολύνοντας το συντονισμό και προσανατολίζοντας την επιχείρηση στο κυνήγι των μακροπρόθεσμων στόχων. Επιπλέον, προτείνει κατευθύνσεις και μειώνει την αβεβαιότητα. Βασικός σκοπός μιας προοδευτικής στρατηγικής δεν είναι μόνο να μπορεί να παρουσιάσει την πορεία της ανάπτυξης της επιχείρησης, αλλά και να μπορεί να καλλιεργεί προσδοκίες οι οποίες μπορούν να δίνουν κίνητρα και να εμπνέουν τα μέλη της.

Οι Hitt, Ireland και Hoskisson (2009), πιστεύουν ότι το πρώτο βήμα στη διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος όπου η επιχείρηση θα καθορίσει τους πόρους και τις ικανότητες της. Με αυτές τις πληροφορίες η επιχείρηση δημιουργεί το όραμα και την αποστολή, ενώ ταυτόχρονα διατυπώνει τη στρατηγική της. Για να εφαρμοστεί μια τέτοια στρατηγική η επιχείρηση αναλαμβάνει δράσεις ώστε να πετύχει στρατηγική ανταγωνιστικότητα και αποδόσεις άνω του μέσου όρου. Αποδόσεις άνω του μέσου όρου είναι οι επιπλέον αποδόσεις από αυτές που ένας επενδυτής περιμένει να κερδίσει από άλλες επενδύσεις με το ίδιο ποσό ρίσκου.

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2012), ένας από τους βασικούς παράγοντες που πρέπει να ερευνηθεί λεπτομερώς μια επιχείρηση είναι το εξωτερικό περιβάλλον, που περιλαμβάνει αφενός ευκαιρίες, αφετέρου απειλές τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να αξιοποιήσει αλλά και να αποφύγει αντίστοιχα. Η διερεύνηση αυτή δίνει τη

δυνατότητα να γίνουν αντιληπτές αλλαγές που συμβαίνουν ή πρόκειται να συμβούν, να γίνει κατανοητή η επιρροή που θα ασκηθεί στον κλάδο και την επιχείρηση, ώστε να γίνουν οι κατάλληλες προσαρμογές στη στρατηγική.

Οι Hill, Jones και Schilling (2012), πιστεύουν ότι απαραίτητως τρία αλληλοσχετιζόμενα περιβάλλοντα εξετάζονται όταν γίνεται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το βιομηχανικό-κλαδικό περιβάλλον στο οποίο η επιχείρηση λειτουργεί, το κρατικό περιβάλλον και το διεθνές περιβάλλον, καθώς οι επιχειρήσεις υφίστανται επιδράσεις από την παγκοσμιοποίηση. Το εξωτερικό ή μακρο-περιβάλλον αποτελείται από μακροοικονομικούς, κοινωνικούς, πολιτιστικούς, πολιτικούς, νομικούς, τεχνολογικούς, δημογραφικούς και διεθνείς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης και αναλύονται με τη μέθοδο PEST- DG.

Οι Ansof, I., και Mc Donnell, E.,(1990) λέγουν ότι κάνοντας έρευνα για το ποια είναι η επίδραση της εξέλιξης της τεχνολογίας στην επιχειρησιακή στρατηγική μιας επιχείρησης, διαπιστώνουμε ότι αυτή εξαρτάται από το τεχνολογικά ασταθές περιβάλλον. Φαίνεται ότι σε ένα γόνιμο και ασταθές περιβάλλον η Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D) αποτελεί σημαντικό παράγοντα, αλλά όχι και αποφασιστικής σημασίας λειτουργία. Η παραγωγή, το μάρκετινγκ και τα οικονομικά πρότυπα είναι επίσης σημαντικά. Σε τέτοιες περιπτώσεις το στρατηγικό μανάτζμεντ πρέπει να επιτελεί ρόλο κλειδί με το να καθοδηγεί και να εντάσσει αυτές τις χρήσιμες ιδέες στην κατεύθυνση των γενικών στόχων της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά, σε περιβάλλοντα υψηλής τεχνολογίας το στρατηγικό μανάτζμεντ θα πρέπει από τη μια πλευρά να αποφεύγει να καθοδηγείται από την τεχνολογία και από την άλλη να μην αγνοεί τις ευκαιρίες που προσφέρονται από αυτήν. Όταν υφίσταται αντικατάσταση ή γρήγορη εξάπλωση της τεχνολογίας το στρατηγικό μανάτζμεντ πρέπει να αναμένει τις τεχνολογικές αλλαγές και να αναγκάζει την εταιρεία σε γρήγορη προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Όταν το περιβάλλον είναι τεχνολογικά ασταθές η διαδικασία διαμόρφωσης της επιχειρησιακής στρατηγικής πρέπει να περικλείει ένα μεγάλο αριθμό τεχνολογικών μεταβλητών, οι οποίες θα έχουν σημασία στις οργανωτικές ικανότητες της εταιρείας. Η επιτυχία της εταιρείας σε ένα τέτοιο περιβάλλον εξαρτάται από το ταίριασμα της στρατηγικής της με το ασταθές περιβάλλον και από την εξέλιξη της ικανότητας η οποία υποστηρίζει τη στρατηγική που έχει επιλεγεί.

Ο Hussey (1998), αναφέρει ότι οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ως ένα βαθμό αλληλένδετοι και οι αλλαγές σε καθένα από αυτούς επιδρούν και

στους υπόλοιπους. Για παράδειγμα οι οικονομικές συνθήκες έχουν μεταβληθεί λόγω των αυτόματων συναλλαγών στο χρηματιστήριο με τις πωλήσεις να πυροδοτούνται όταν οι τιμές πέφτουν σε προκαθορισμένα επίπεδα. Ωστόσο και κοινωνικές αλλαγές έχουν προκληθεί, δηλαδή πολλοί άνθρωποι μπορούν να εργασθούν πλέον από το σπίτι καθώς η τεχνολογία της πληροφορίας εξασφαλίζει κάτι τέτοιο αποτελεσματικά, ενώ η λειτουργία των αυτόματων μηχανημάτων ATM έχει διαφοροποιήσει τις συνήθειες της κοινωνίας. Σε πολλές περιπτώσεις έχει θεσπιστεί νέα νομοθεσία από την ανάγκη προστασίας των δεδομένων ή την αποτροπή της παραβίασης ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την αποτροπή παραβίασης πνευματικών δικαιωμάτων και πολλών άλλων καταστάσεων. Πολιτικά γεγονότα αλλάζουν καθώς οι σφυγμομετρήσεις μετατρέπουν αστραπιαία την αντίληψη και το τι είναι σημαντικό για το εκλογικό σώμα.

Οι Hitt, Ireland και Hoskisson (2009), λένουν ότι οι τεχνολογικές αλλαγές και η συνεχής αύξηση της συλλογής πληροφοριών με τη δυνατότητα επεξεργασίας τους, αυξάνουν την ανάγκη των επιχειρήσεων για έγκαιρη αντίδραση και σχεδιασμό αποτελεσματικών και ανταγωνιστικών δράσεων. Οι επιχειρήσεις κατανοούν το εξωτερικό περιβάλλον λαμβάνοντας πληροφορίες για τους ανταγωνιστές, τους πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους, διαμορφώνοντας μια βάση γνώσεων, ικανοτήτων και αποδόσεων με την ελπίδα να ανακόψουν κάθε αρνητική επίπτωση του περιβάλλοντος προς αυτές και να κυνηγήσουν ευκαιρίες για καλύτερη παροχή υπηρεσιών στις ανάγκες των ενδιαφερόμενων.

Ωστόσο ο Grant (2013) θεωρεί, ότι εξίσου σημαντική είναι η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος η οποία αφορά τους πόρους και τις ικανότητες που η επιχείρηση έχει στην κατοχή της. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των πόρων και ικανοτήτων διαμορφώνουν μια στρατηγική που αξιοποιεί τις εσωτερικές δυνάμεις και αμύνεται απέναντι στις αδυναμίες. Οι πόροι διακρίνονται, α) σε υλικούς πόρους, που μπορεί να είναι χρηματοοικονομικοί όπως μετρητά, χρεόγραφα, ή φυσικοί όπως εξοπλισμός, εγκαταστάσεις β) σε άυλους πόρους, που είναι η τεχνολογία, η φήμη, η κουλτούρα και γ) σε ανθρώπινους πόρους, που έχουν σχέση με την τεχνογνωσία, την επιδεξιότητα, τη δυνατότητα επικοινωνίας και συνεργασίας, τα κίνητρα. Οι πόροι αφού συνδυαστούν αποτελεσματικά μεταξύ τους παράγουν ικανότητες. Οι ικανότητες χωρίζονται στις οριακές, τις οποίες οι ανταγωνιστές εύκολα μπορούν να αντιγράψουν και τις θεμελιώδεις-μοναδικές που δύσκολα τις μιμούνται. Με τη δημιουργία και την

ανάπτυξη των πόρων και ικανοτήτων χτίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποτελεί μεγάλο στόχο για τη στρατηγική.

Ο Παπαδάκης (2012), αναφέρει, ότι μια επιχείρηση για να μπορέσει να προσδιορίσει τις δυνάμεις, τις αδυναμίες και τις θεμελιώδεις ικανότητες της, ώστε να έχει μια σαφή εικόνα του έργου και των ενεργειών της, θα πρέπει να μελετήσει ξεχωριστά την κάθε λειτουργία της αναζητώντας τους πόρους και τις ικανότητες αυτής. Η συγκεκριμένη μέθοδος ονομάζεται «Αλυσίδα Αξίας» και πρώτος την πρότεινε ο Porter (1985) για να απεικονίσει με ποιο τρόπο η αξία πελάτη συγκεντρώνεται κατά μήκος μιας αλυσίδας από δραστηριότητες οι οποίες οδηγούν στο τελικό προϊόν ή την υπηρεσία.

Ο Παπαδάκης (2012) επίσης συμπληρώνει, ότι η Αλυσίδα Αξίας αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία ή δραστηριότητα όπου η επιχείρηση παρουσιάζει πως θα σχεδιάσει, πως θα παράγει, πως θα εμπορευτεί, πως θα κάνει διανομή και θα υποστηρίξει το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η τεχνική αυτή αναλύει την πορεία του κόστους που συμβαίνει στην επιχείρηση αλλά και τις μεθόδους διαφοροποίησης της, οπότε υλοποιώντας τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, να επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρόλα αυτά η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης δε σχετίζεται μόνο με το κόστος ή το κέρδος από τις δραστηριότητες της Αλυσίδας Αξίας της, αλλά και με αυτές των προμηθευτών, των αγοραστών ή των καναλιών διανομής.

Ο Δερβιτσιώτης (2001) λέει, ότι μια στρατηγική που εγγυάται την καλή διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τους προμηθευτές είναι χρήσιμη, διότι μεγιστοποιεί την αξία της επιχείρησης, αυξάνει τα έσοδα, ενώ παράλληλα μειώνει το κόστος και το ρίσκο. Στα πλαίσια του ανταγωνισμού οι προμηθευτές λαμβάνονται υπόψη ως «οργανικά συνδεδεμένο μέρος» με την επιχείρηση. Οι σχέσεις είναι μακροχρόνιες και από τους όρους που τίθενται προκύπτουν οφέλη και για τις δύο πλευρές. Για να εξασφαλιστεί η ποιότητα των διαφόρων ειδών γίνεται αξιολόγηση των προμηθευτών με συγκεκριμένα κριτήρια ποιότητας και την εφαρμογή του διεθνούς προτύπου πιστοποίησης ISO-9000. Ο πελάτης είναι ο παραλήπτης των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες του, προκειμένου οι διαδικασίες να είναι αποτελεσματικές. Η ελλιπής ανάλυση των αναγκών του πελάτη δηλώνει την αδυναμία της στρατηγικής να διαμορφώσει εκείνες τις συνθήκες που θα μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα

της. Τα δίκτυα διανομής είναι η πορεία που θα ακολουθήσουν οι υπηρεσίες, ώστε να φτάσουν στους πελάτες όταν τις χρειάζονται με την αντίστοιχη ποιότητα.

Ο Hussey (1998) αναφέρει, ότι όταν συγκροτείται και οργανώνεται η στρατηγική μιας επιχείρησης εκτός από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος η ηγεσία πρέπει να διατυπώσει ένα όραμα, ώστε να γνωρίζει το που η επιχείρηση θα ήθελε να είναι στο μέλλον. Όραμα είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια εικόνα στο σχετικά μακρινό μέλλον, όπου η επιχείρηση έχει αναπτυχθεί κάτω από τους καλύτερα εφικτούς όρους και σύμφωνα με την ελπίδα και τα όνειρα του ιδιοκτήτη. Το όραμα παρέχει ένα σημάδι για το τι κάποιος ελπίζει να πετύχει στην επιχείρηση και επίσης μπορεί να γίνει ένας οδηγός για το επίπεδο των φιλοδοξιών του στρατηγικού πλάνου. Το όραμα μπορούμε να πούμε ότι συνδέει την επιχείρηση με την εταιρική κουλτούρα, δημιουργώντας ένα κοινό πρότυπο αξιών που αφορά τη μεμονωμένη απόδοση των εργαζομένων.

Ο Stutely (2003), υποστηρίζει, ότι για να διατυπώσουμε την αποστολή της επιχείρησης πρέπει να γνωρίζουμε πολύ καλά με τι ασχολείται αυτή τώρα. Να μπορούμε να αναλύσουμε με σαφήνεια στους εργαζόμενους, στους πελάτες και τους συνεταίρους τη δήλωση αποστολής για να κατανοήσουν για ποιο σκοπό εργάζονται και τι να αναμένουν από την ηγεσία. Είναι απαραίτητο να αναφέρεται με ακρίβεια αυτό που θα πράξουμε τα επόμενα τρία έως πέντε χρόνια και να παρουσιάζονται οι βασικοί στόχοι. Είναι αποτελεσματικό να επικεντρωνόμαστε στα οφέλη και τις ανάγκες των πελατών και όχι στις δικές μας υπηρεσίες. Στη συνέχεια καλό είναι να παραθέσουμε τις αξίες και τη φιλοσοφία της επιχείρησης, που δημιουργούν μια αίσθηση προορισμού στους εργαζόμενους και ταυτόχρονα μπορεί να δώσουν μια ώθηση στο μάρκετινγκ.

Οι Jones και Hill (2013) λένε, ότι έχοντας καθορίσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης στη συνέχεια χρειάζεται να αποσαφηνίσουμε και να κάνουμε γνωστούς τους στόχους, εστιάζοντας σε βασικά πράγματα που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να υλοποιηθεί η στρατηγική. Οι στόχοι διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους, απαιτείται να είναι σαφείς, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, να μπορούν να αντιμετωπίσουν κρίσιμα ζητήματα και να προσδιορίζονται χρονικά. Μια μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική ευρωστία και μεγάλης διάρκειας αποδοτικότητα είναι οι κυρίαρχοι στόχοι κάθε επιχείρησης. Άλλοι στόχοι μπορεί να είναι η φήμη της επιχείρησης, το χαμηλότερο λειτουργικό κόστος, η

ικανοποίηση των πελατών, η ποιότητα των υπηρεσιών ή η ευελιξία και η προσαρμογή στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ο Γεωργόπουλος (2006) αναφέρει, ότι η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να διαχειριστεί θέματα που έχουν σχέση με τη στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy), τη στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy) και τη γονική στρατηγική (parenting strategy). Στη στρατηγική κατεύθυνσης η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη στρατηγική ανάπτυξης, τη στρατηγική σταθερότητας ή τη στρατηγική περισυλλογής με βάση τη θέση και το περιβάλλον της. Στη στρατηγική ανάπτυξης (corporate growth strategy) διευρύνονται οι οργανωσιακές λειτουργίες και αυξάνονται τα επιχειρηματικά έσοδα, ο αριθμός των εργαζομένων και το μερίδιο της αγοράς. Η ανάπτυξη μπορεί να είναι εσωτερική με επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε τοπικό ή παγκόσμιο επίπεδο και εξωτερική μέσα από εξαγορές, συγχωνεύσεις ή στρατηγικές συμμαχίες. Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αφορά τη χρηματοοικονομική διαχείριση του χαρτοφυλακίου μέσα από διάφορες ορθολογικές αναλύσεις. Η γονική στρατηγική ασχολείται με καινούργια αντικείμενα του στρατηγικού μανάτζμεντ για παράδειγμα εξετάζει τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης σε νέες αγορές. Ο κύριος στόχος της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η αύξηση της αξίας της επιχείρησης ως σύνολο.

Ο Παπαδάκης (2012) παραθέτει τις εξής βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης.

1. Κάθετη Ολοκλήρωση
2. Οριζόντια Ολοκλήρωση
3. Διαφοροποίηση
 - συσχετισμένη
 - ασυσχέτιστη
4. Διείσδυση Αγοράς
5. Ανάπτυξη Αγοράς
6. Ανάπτυξη Προϊόντων

Με τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης δίνεται η δυνατότητα σε μία επιχείρηση να εξαπλωθεί προς τα εμπρός (εξαγοράζοντας δίκτυα διανομής των υπηρεσιών της) ή να εξαπλωθεί προς τα πίσω (εξαγοράζοντας τους προμηθευτές της). Η κάθετη ολοκλήρωση επιλέγεται από την επιχείρηση για να προστατευθεί η

ποιότητα της υπηρεσίας, ή όταν οι προμηθευτές είναι αναξιόπιστοι και ακριβοί, ή όταν με επενδύσεις σε εξειδικευμένους πόρους (για παράδειγμα στην απόκτηση μιας τεχνολογικής καινοτομίας) παράγεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ή για να αποκλειστεί η είσοδος ανταγωνιστών. Με τη στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης η επιχείρηση μεγεθύνεται μέσα από την εξαγορά ανταγωνιστών, τη συγχώνευση, ή τη δημιουργία παρόμοιας επιχείρησης που θα λειτουργεί στην ίδια αλυσίδα παραγωγής. Η οριζόντια ολοκλήρωση επιλέγεται για να δημιουργηθεί μονοπωλιακό πλεονέκτημα σε κάποιο τομέα, ή όταν μία νέα επιχείρηση μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά καθώς θα υπάρχουν οι πόροι και το ταλέντο, ή όταν η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία.

Επίσης, ο Παπαδάκης (2012) αναφέρει ότι η στρατηγική ανάπτυξης με Διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, είτε είναι συσχετισμένη όταν οι δραστηριότητες της συνδέονται μεταξύ τους (για παράδειγμα ένα γυμναστήριο που παρέχει αθλητικές υπηρεσίες, να ασχολείται παράλληλα με τον αθλητικό τουρισμό), είτε είναι ασυσχέτιστη, όταν οι δραστηριότητες δε συνδέονται μεταξύ τους (για παράδειγμα ένα γυμναστήριο παροχής αθλητικών υπηρεσιών να ασχολείται ταυτόχρονα με τη συσκευασία χυμών). Άλλη στρατηγική ανάπτυξης είναι η Διείσδυση Αγοράς, όπου η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους της ή στην ανάπτυξη ενός προϊόντος που θα της αποφέρει κέρδος σε μια αγορά ή σε μια κυρίαρχη τεχνολογία. Η στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς είναι η απόπειρα της επιχείρησης να προωθήσει προϊόντα της που ήδη υπάρχουν σε νέες αγορές, (για παράδειγμα με την επέκταση σε επιπλέον γεωγραφικές αγορές). Στη στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων, είτε αναπτύσσονται καινούργιες υπηρεσίες στις ήδη υπάρχουσες αγορές, είτε γίνονται ουσιαστικές τροποποιήσεις στα προϊόντα που υπάρχουν. Επιλέγεται όταν η επιχείρηση έχει επιτυχημένες υπηρεσίες που είναι στην κατάσταση ωρίμανσης.

Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2006), μια αρκετά σημαντική διαδικασία είναι η αξιολόγηση της στρατηγικής για να διαπιστωθεί αν έχουν επιτευχθεί οι βραχυπρόθεσμοι, αλλά κυρίως οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης. Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι αποτελεσματική όταν υπάρχει η κατάλληλη πληροφόρηση και μια αξιόλογη ανατροφοδότηση (feedback). Η αξιολόγηση απαιτείται όλο και περισσότερο διότι οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με περιβάλλοντα όπου οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί παράγοντες αλλάζουν ραγδαία, όπως συμβαίνει με την αστάθεια τοπικών και διεθνών οικονομιών, την αύξηση των

ανταγωνιστών, τις ταχύτερες τεχνολογικές μεταβολές ή τη μικρή διάρκεια του κύκλου ζωής των υπηρεσιών. Η διαδικασία της αξιολόγησης της στρατηγικής επιδρά στη δομή της επιχειρηματικής κουλτούρας διότι αποτυπώνει τις δραστηριότητες που η επιχείρηση εστιάζεται, κάτι που προτιμά να ακολουθήσουν και οι εργαζόμενοι της. Καθώς είναι η τελευταία φάση του στρατηγικού μανάτζμεντ, ελέγχει αν έχουν σχεδιαστεί οι κατάλληλες στρατηγικές, αν έχουν πραγματοποιηθεί με ακρίβεια και αν είναι μέσα στο χρονικό όριο που προβλέπεται. Η διαδικασία αυτή έχει πέντε στάδια. Τον προσδιορισμό του αντικειμένου που θα μετρηθεί, τον καθορισμό των προτύπων σύμφωνα με τα οποία θα γίνει η αξιολόγηση της δραστηριότητας, τη μέτρηση σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, τη σύγκριση της επίδοσης που πραγματοποιήθηκε σε σχέση με αυτήν που είχε καθοριστεί και την εφαρμογή διορθωτικών μέτρων όπου είναι απαραίτητο.

Η επιτυχία ή η αποτυχία της στρατηγικής, σύμφωνα με τους Johnson, Scholes και Whittington (2008), κρίνεται από την αξιολόγηση που διεξάγεται είτε στη φάση της διαμόρφωσης, είτε στη φάση της υλοποίησης της στρατηγικής. Αυτή βασίζεται σε τρία κύρια κριτήρια, που είναι η καταλληλότητα, η αποδεκτότητα και η εφικτότητα. Η καταλληλότητα (suitability), αφορά στο κατά πόσο η στρατηγική που μελετάται αντιμετωπίζει τα θέματα εκείνα που συνδέονται με την κατανόηση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά, δηλαδή συμβαδίζει με τις συνθήκες που αυτή καλείται να παλέψει μέσα στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Το περιβάλλον ανιχνεύεται με τη SWOT ανάλυση, μέσω της έρευνας των ευκαιριών και των απειλών, αλλά και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προκύπτει από τα δυνατά σημεία και τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης. Για να διαπιστώσουμε αν μια στρατηγική είναι κατάλληλη, αναλύουμε τον κύκλο ζωής της επιχείρησης, την αλυσίδα αξίας, το χαρτοφυλάκιο προϊόντων, το επιχειρηματικό προφίλ και την τοποθέτηση της επιχείρησης.

Η αποδεκτότητα (acceptability) σχετίζεται με τις αναμενόμενες αποδόσεις. Επικεντρώνεται στο κατά πόσο η πραγματοποιούμενη στρατηγική και η απόδοση που θα υπάρξει για την επιχείρηση, ταυτίζονται με τις προσδοκίες των stakeholders (μετόχων, στελεχών) και άλλων ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να γίνονται αποδεκτές από αυτούς. Η αποδεκτότητα αναλύεται α) μέσα από την απόδοση της στρατηγικής που επιλέγεται, (με υπολογισμό της κερδοφορίας, τον προσδιορισμό κόστους – οφέλους και την ανάλυση αξίας μετόχου), β) με τη διερεύνηση του βαθμού

επικινδυνότητας, (κάνοντας οικονομική μελέτη, έρευνα ευαισθησίας, δημιουργία σεναρίων για μελλοντικές συνθήκες, κατασκευάζοντας ένα μοντέλο προσομοίωσης με τη βοήθεια της πληροφορικής και με αναλύσεις για τις αντιδράσεις των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders).

Η εφικτότητα (feasibility), έχει σχέση με το αν μια επιχείρηση έχει τους πόρους και την ικανότητα να ανταποκριθεί στη στρατηγική που έχει επιλεγεί. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να έχει τα κεφάλαια, το κατάλληλο προσωπικό, τις υποδομές και την τεχνολογία, ενώ παράλληλα θα πρέπει να επισημανθούν τα πιθανά εμπόδια που μπορεί να ανακόψουν την πορεία εξέλιξης από ορισμένους εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, ή οι ανταγωνιστές.

Ωστόσο, οι Kaplan και Norton (2001), δημιούργησαν τη μέθοδο της ισόρροπης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) ως μέσο αξιολόγησης της στρατηγικής. Η Balanced Scorecard περιλαμβάνει εκτός από τους γνωστούς χρηματοοικονομικούς δείκτες και μη χρηματοοικονομικούς, όπως οργανωτικές και επιχειρησιακές εφαρμογές ή καθορίζει διάφορους στόχους και ικανότητες. Χρησιμοποιεί στρατηγικά διαγράμματα που βασίζονται στη σχέση αίτιου - αποτελέσματος και συνδυάζει τα άυλα και υλικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης σε δραστηριότητες που δημιουργούν αξία, με σκοπό οι επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Μέσα από τέσσερις οπτικές γωνίες η Balanced Scorecard παρέχει ένα σκελετό όπου φαίνεται η στρατηγική της δημιουργίας αξίας.

- *Χρηματοοικονομική όψη*: είναι η στρατηγική για ανάπτυξη, εξέλιξη, αποδοτικότητα και ρίσκο, όπως φαίνεται από την πλευρά των μετόχων.
- *Πελατειακή όψη*: είναι η στρατηγική για τη δημιουργία αξίας στην επιχείρηση, όπου μέσα από τις υπηρεσίες της ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών, διατηρώντας τον αριθμό τους σταθερό ή και αυξάνοντας τον ακόμα.
- *Όψη των Εσωτερικών Διαδικασιών*: είναι η στρατηγική όπου η επιχείρηση εφαρμόζει διαδικασίες για να βελτιώσει και να ικανοποιήσει τους πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους (με νέα προϊόντα, καλή ποιότητα υπηρεσιών).
- *Όψη της Μάθησης και ανάπτυξης*: είναι η στρατηγική όπου με κάποιες προτεραιότητες και τη σωστή κουλτούρα, θα δημιουργηθεί ένα

περιβάλλον που θα βοηθά στην αλλαγή της επιχείρησης, στην καινοτομία, τη συνεργασία, την ανταλλαγή γνώσης και την ανάπτυξη.

Η χρήση της Balanced Scorecard υποστηρίζει τις επιχειρήσεις, ώστε να προσδιορίσουν με λεπτομέρειες τους κρίσιμους παράγοντες για τις αναπτυξιακές στρατηγικές τους.

Ο Γεωργόπουλος (2013) αναφέρει ότι για τη διοίκηση μιας επιχείρησης τα διευθυντικά στελέχη πραγματοποιούν τις ακόλουθες λειτουργίες: α) Τον προγραμματισμό (planning), που αφορά στο τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση, ποιοι είναι οι σκοποί της σε βάθος χρόνου και ποιες θα είναι οι στρατηγικές της ώστε να πετύχει αυτούς τους στόχους β) την οργάνωση (organizing), όπου παρουσιάζεται η οργάνωση των λειτουργιών της επιχείρησης ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι γ) την διεύθυνση (leading), που σχετίζεται με την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων δ) τον έλεγχο (control), όπου προσδιορίζονται τα πρότυπα, διαπιστώνεται η πρόοδος που επιτεύχθηκε και γίνονται αλλαγές όπου είναι απαραίτητο και ε) τον συντονισμό (co-ordination), όπου αξιολογούνται όλες οι πληροφορίες από τη φάση ελέγχου και στη συνέχεια αξιοποιούνται ανάλογα.

Ο Μπουραντάς (2015) λέγει, ότι στις επιχειρήσεις διαμορφώνονται διάφορες οργανωτικές δομές που περιλαμβάνουν τη μορφή που θα έχει η επιχείρηση, το πόσα θα είναι τα ιεραρχικά επίπεδα, τις σχέσεις εξουσίας, τα είδη των τμημάτων και τους μηχανισμούς που καθορίζουν τις σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον της, τη λειτουργία της και τον τρόπο που θα αξιοποιηθούν οι πόροι που διαθέτει. Το οργανόγραμμα είναι η αποτύπωση του συνόλου των βασικών τμημάτων και των λειτουργιών μιας επιχείρησης, σχηματικά. Εδώ απεικονίζονται τα μέρη που αποτελείται η επιχείρηση, τα διάφορα τμήματα και υπο-τμήματα, οι θέσεις εργασίας και με ποια μορφή εξουσίας (προϊστάμενοι, υφιστάμενοι) συνδέονται μεταξύ τους. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι στο οργανόγραμμα φαίνονται σε μορφή σχήματος όλα όσα αποφασίστηκαν κατά τη διάρκεια του οργανωτικού σχεδιασμού. Ωστόσο, επειδή με το οργανόγραμμα δεν παρουσιάζονται άλλα βασικά στοιχεία, όπως το περιεχόμενο της κάθε θέσης, οι άτυπες ομάδες και οι άτυπες σχέσεις, η δύναμη που έχει καθεμιά θέση εργασίας, η δύναμη αυτού που την κατέχει, ή οι διάφοροι μηχανισμοί συντονισμού-ολοκλήρωσης, παρέχεται παράλληλα ένα εγχειρίδιο όπου αναφέρονται όλα αυτά αναλυτικά.

Επίσης, ο Μπουραντάς (2015) θεωρεί, ότι για να κατανοήσουμε την αποτελεσματικότητα των οργανωτικών δομών, αρκεί να εξετάσουμε κατά πόσο αυτές όταν σχεδιάζονται περιέχουν τέτοια χαρακτηριστικά τα οποία θα δημιουργήσουν ένα μοντέλο που θα συμβαδίζει και θα ταιριάζει με τη στρατηγική, τις δραστηριότητες, το μέγεθος και το περιβάλλον της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο ενδυναμώνονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι μοναδικές ικανότητες (ταχύτητα εξυπηρέτησης του πελάτη, καινοτομίες, κόστος) ενώ η οργάνωση ενισχύει τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης που αφορούν την επέκταση της γεωγραφικά, την προώθηση καινούργιων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, τις στρατηγικές συμμαχίες και τις συνεργασίες.

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011), για να σχεδιαστεί η οργανωσιακή δομή της επιχείρησης χρειάζεται να εναρμονιστούν οι παρακάτω παράγοντες: η εξειδίκευση της εργασίας, η τμηματοποίηση, η ιεραρχική κλίμακα, το φάσμα ελέγχου, η κεντρικοποίηση και αποκεντρικοποίηση και η τυποποίηση. Η «εξειδίκευση εργασίας» είναι το μέγεθος της υποδιαίρεσης σε ειδικές εργασίες των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που σημαίνει ότι τα άτομα εξειδικεύονται για να πραγματοποιούν ένα μέρος της δραστηριότητας και όχι ολόκληρη. Σήμερα, το μοντέλο αυτό θεωρείται ξεπερασμένο διότι επιφέρει κόπωση, πλήξη και χαμηλή παραγωγικότητα. Γιαυτό επιδιώκουμε οι υπάλληλοι να αναλαμβάνουν ποικίλες δραστηριότητες, να τους δίνεται η ευκαιρία να ολοκληρώσουν μια εργασία στο σύνολο της και να εντάσσονται σε ομάδες με ποικίλες δεξιότητες, ώστε και μεγαλύτερη απόδοση να έχουν και υψηλή ικανοποίηση.

Η «τμηματοποίηση» σχετίζεται με την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων, είτε με βάση τις λειτουργίες που εκτελούνται, είτε με βάση τον τύπο της υπηρεσίας που η επιχείρηση διεξάγει, είτε με βάση την γεωγραφική περιοχή, είτε με το συγκεκριμένο τύπο πελάτη. Η ιεραρχική κλίμακα, αν και σήμερα έχει μικρή βαρύτητα, καθορίζει τη διαβάθμιση της εξουσίας από πάνω προς τα κάτω στην κλίμακα και προσδιορίζει ποιος αναφέρεται σε ποιον. Παρόλα αυτά, με τη δημιουργία νέων μοντέλων στην οργανωσιακή δομή, παρατηρούμε υπάλληλοι χαμηλής κλίμακας να παίρνουν αποφάσεις που άλλοτε έπαιρνε η διοίκηση και επιπλέον να δημιουργείται αύξηση στις αυτοδιοικούμενες και διαλειτουργικές ομάδες.

Το «φάσμα ελέγχου» ορίζει τα επίπεδα και τους μανάτζερ που έχει η επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερο είναι το φάσμα, τόσο περισσότερο αποδοτική είναι η

επιχείρηση. Σήμερα οι επιχειρήσεις επιλέγουν τα ευρύτερα φάσματα για μείωση κόστους, μεγιστοποίηση της ευελιξίας, ταχύτερη λήψη αποφάσεων, καλύτερη σχέση με τους πελάτες. Η «συγκέντρωση», αφορά τον τρόπο που παίρνονται οι αποφάσεις, δηλαδή από τα υψηλά διοικητικά στελέχη. Η τάση σήμερα βαδίζει προς την αποκέντρωση, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται και από χαμηλόβαθμους μάνατζερ που είναι δραστήριοι και κάνουν καλές αναλύσεις των προβλημάτων. Η «τυποποίηση» έχει σχέση με το κατά πόσο οι εργασίες είναι τυποποιημένες μέσα στην επιχείρηση. Εδώ υπάρχει ένας περιορισμένος βαθμός ελευθερίας, με πολλούς οργανωσιακούς κανόνες και καθορισμένες διαδικασίες.

Τα πιο γνωστά μοντέλα οργάνωσης είναι η «απλή δομή» με μικρό βαθμό τμηματοποίησης, ευρύ φάσμα ελέγχου, συγκεντρωμένη εξουσία σε ένα άτομο και μικρή τυποποίηση. Η «γραφειοκρατία» που έχει δομή στερεότυπων εργασιών, με τυποποιημένους κανόνες, συγκεντρωμένη εξουσία, μικρό φάσμα ελέγχου και λήψη αποφάσεων από την ιεραρχία, και η «δομή μήτρας» που συνδέει αρμονικά δύο είδη τμηματοποίησης, αυτή που σχετίζεται με τη λειτουργία και αυτή που σχετίζεται με το προϊόν. Παρόλα αυτά πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν και νέες δομές, όπως ο «εικονικός οργανισμός» που αναθέτει βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες σε τρίτους. Αυτή η δομή είναι συγκεντρωτική και έχει ελάχιστη έως καθόλου τμηματοποίηση, τα γραφειοκρατικά έξοδα είναι ελάχιστα, υπάρχει ευελιξία και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών με λίγα χρήματα. Ο «οργανισμός χωρίς σύνορα» στοχεύει στην εξάλειψη της ιεραρχίας, την εδραίωση απεριόριστων φασμάτων ελέγχου και την αντικατάσταση των τμημάτων με ενδυναμωμένες ομάδες. Ο «λιτός οργανισμός» είναι μια οργανωσιακή δομή στην οποία αναπτύσσεται ένας ευέλικτος και λιτός οργανισμός με περικοπή τμημάτων είτε για βελτίωση της στρατηγικής είτε για μείωση του κόστους των μισθών.

Σύμφωνα με το Δελλασούδα, Λ., (2006), οι γενικές αρχές που τίθενται σε εφαρμογή για την οργάνωση των επιχειρήσεων παροχής αθλητικών υπηρεσιών, είναι όμοιες με τις γενικές αρχές που εφαρμόζονται για την οργάνωση των επιχειρήσεων παροχής αθλητικών υπηρεσιών για τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ). Ωστόσο, οι επιχειρήσεις αυτές είναι απαραίτητο να πραγματοποιούν και κάποιες ειδικές αρχές που θα καλύψουν τα ειδικά θέματα, αποσκοπώντας στην ποιότητα ζωής των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ).

Ειδικές αρχές όπως: 1) Η επιχείρηση να έχει καλή οργάνωση, ώστε να παρέχει απαντήσεις με απλό τρόπο, προσαρμοσμένο είτε στις ατομικές ανάγκες που θα έχουν

καθοριστεί με ακρίβεια, είτε σε θέματα που θα προκύψουν όταν θα υλοποιείται ένα πρόγραμμα. 2) Η επιχείρηση να επιλέγει πρακτικές που σχετίζονται με την ποιότητα ζωής των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ). 3) Να δραστηριοποιεί τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ), τις οικογένειες, αλλά και το γύρω περιβάλλον τους, με ενέργειες που θα προωθούν την παραμονή των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ) στην οικογένεια τους. 4) Να υλοποιεί τη διαδικασία της ποιοτικής αξιολόγησης, όπου θα συμμετέχουν τόσο τα ΑμεΑ όσο και οι οικογένειες τους. 5) Να συνεργάζεται με τοπικούς και άλλους φορείς που παρέχουν ειδικές υπηρεσίες. 6) Να έχει εξειδικευμένες υποδομές, ώστε να ταιριάζουν στις ανάγκες των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ). 7) Να εξασφαλίζει την κατάλληλη κατάρτιση των ατόμων που ασχολούνται με τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) και να διαθέτει μηχανισμούς για παιδαγωγικό προσανατολισμό των υπηρεσιών.

Άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) και Άσκηση

Οι Παπάνης, Ε., Γιαβρίμης, Π., και Αγνή, Β., (2009) αναφέρουν ότι το Συμβούλιο των Υπουργών της Ε.Ε ορίζει πως «Ο όρος άτομα με αναπηρία περιλαμβάνει τα άτομα με σοβαρές ανεπάρκειες, ανικανότητες ή μειονεξίες, που οφείλονται σε σωματικές βλάβες συμπεριλαμβανομένων των βλαβών των αισθήσεων, ή σε διανοητικές ή ψυχικές βλάβες, οι οποίες περιορίζουν ή αποκλείουν την εκτέλεση δραστηριότητας ή λειτουργίας, η οποία θεωρείται κανονική για έναν άνθρωπο».

Σύμφωνα με τον Κοκαρίδα, Δ., (2010) οι αναπηρίες κατατάσσονται ως ακολούθως: Άτομα με μαθησιακές δυσκολίες, νοητική στέρηση, συναισθηματικές διαταραχές, διαταραχές ομιλίας, αυτισμό, ορθοπεδική, νευρολογική, μυϊκή βλάβη, βαρηκοΐα, ελλιπή όραση, τύφλωση, κώφωση, τραυματισμό εγκεφάλου, οργανικό νόσημα- χρόνιο νόσημα, πολλαπλή μειονεξία. Ως προς τη φυσική αγωγή τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) ταξινομούνται, α) σε άτομα με κινητικές διαταραχές (νευρολογικές, μυϊκές, ορθοπεδικές βλάβες), β) σε άτομα με αισθητηριακές διαταραχές (τύφλωση – κώφωση), γ) σε άτομα με γνωστικές διαταραχές (μαθησιακές δυσκολίες, νοητική υστέρηση και δ) σε άτομα με οργανικά νοσήματα και χρόνιες καταστάσεις (διαβήτης- επιληψία).

Οι Longnuir, P., και Bar-Or, O., (2000), αναφέρουν πως το επίπεδο της φυσικής κατάστασης και της σωματικής δραστηριότητας των ατόμων που έχουν αναπηρίες είναι πολύ χαμηλό. Σε έρευνες που έκαναν μεταξύ 987 νέων με σωματικές

αναπηρίες, χρόνιες ασθένειες, αναπηρίες όρασης και ακοής φάνηκε, α) ότι το 39% συμμετείχαν σε δραστηριότητες, ενώ το 29% έκαναν καθιστική ζωή, β) ότι όσο μεγάλωναν έκαναν περισσότερο καθιστική ζωή και γ) ότι τα στοιχεία αυτά ήταν ίδια τόσο για τα κορίτσια, όσο και για τα αγόρια.

Η Liberman, L., (2002), θεωρεί πως οι συνηθισμένες σωματικές δραστηριότητες ωφελούν τόσο τη σωματική όσο και τη ψυχική υγεία και μειώνουν το ρίσκο να νοσήσουμε από ασθένειες της καρδιάς, διαβήτη, υψηλή αρτηριακή πίεση, παχυσαρκία και χρόνιες νόσους που σχετίζονται με το στρες. Η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι μια ισορροπημένη σωματική δραστηριότητα και ένας αντίστοιχα ισορροπημένος τρόπος ζωής, μπορούν να μειώσουν τους πρόωπους θανάτους και τις αναπηρίες, να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής και να αυξήσουν τις ευκαιρίες για μακροβιότητα του πληθυσμού. Η συγγραφέας επίσης προσθέτει ότι η εκγύμναση που παρέχεται σε ένα αθλητικό κέντρο για άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ), εστιάζεται στη μυϊκή δύναμη και την άσκηση αντοχής. Ακόμα, η άσκηση με βάρη βελτιώνει την πυκνότητα των οστών, τη δύναμη των μυών και την ευλυγισία.

Οι Shapiro, D., Moffett, A., Lieberman, L., και Dummer, G., (2005), αναφέρουν ότι η συμμετοχή των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ) σε διάφορα σπορ και σε σωματικές δραστηριότητες αποτελεί κοινωνική δράση, διότι τα άτομα εμπλέκονται σε διάφορες ομάδες, γκρουπ φίλων, σε ομίλους ή συλλόγους, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ένα περιβάλλον κοινωνικοποίησης. Τέτοιες συνθήκες συλλογικής ζωής οδηγούν σύμφωνα με το Δελλασούδα, Λ., (2006), στην κοινωνική ενσωμάτωση με διαδικασίες που περικλείουν την εκπαίδευση, την επαγγελματική κατάρτιση, τον επαγγελματικό προσανατολισμό και τέλος την επαγγελματική αποκατάσταση.

Επίσης, οι Shapiro, D., και άλλοι (2005), θεωρούν ότι τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) γενικά έχουν λιγότερες ευκαιρίες και κίνητρα για να ασχοληθούν με σωματικές δραστηριότητες σε σχέση με άλλα άτομα, εξαιτίας των διαφορών στη σωματική τους εμφάνιση, στην ανεπαρκή φυσική τους κατάσταση, στις φτωχές κινητικές δεξιότητες και λειτουργικές ικανότητες. Παρόμοιες συνθήκες, οδηγούν στη χαμηλή αυτοαντίληψη που συνεπάγεται μείωση της δεξιοτεχνίας στην κίνηση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργούνται δυσμενείς ψυχολογικές καταστάσεις που οδηγούν στην απομάκρυνση από τις ομαδικές δραστηριότητες και τη γέννηση της αβεβαιότητας, της μοναξιάς, της κοινωνικής απογοήτευσης και ενός νωθρού τρόπου ζωής.

Η Κουτσούκη, Δ., (2008) επισημαίνει ότι η ειδική φυσική αγωγή παίζει καθοριστικό ρόλο στη ζωή των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ). Συντελεί ώστε τα άτομα να γίνουν ανεξάρτητα και παράλληλα τους παρέχει φυσικές και κινητικές δεξιότητες ώστε να μπορούν να αυτοεξυπηρετηθούν και να εργαστούν. Ειδικότερα, αποβλέπει στη βελτίωση της γενικής φυσικής κατάστασης (αντοχή, ταχύτητα, ευκαμψία, μυϊκή δύναμη, ισορροπία, καρδιοαναπνευστική λειτουργία) και παράλληλα στην ανάπτυξη κινητικών προτύπων (τρέξιμο, άλματα, βάδισμα) στοιχεία που θα οδηγήσουν σε πολυσύνθετες κινητικές ικανότητες. Ακόμα, γίνεται εκμάθηση τεχνικών νευρομυϊκής χαλάρωσης, για να αντιμετωπίζουν την υπερκινητικότητα και τις νευρικές και μυϊκές εντάσεις.

Η Κουτσούκη, Δ., (2008) προσθέτει ότι η φυσική κατάσταση και η κινητική ικανότητα των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ), προσδιορίζονται μέσα από δέσμες δοκιμασιών για να αξιολογηθούν οι ατομικές ανάγκες του κάθε ατόμου, ή οι δυσκολίες στην κίνηση αν υπάρχουν και να καθοριστούν οι εξατομικευμένες δραστηριότητες. Πρωταρχικό βήμα είναι η καταγραφή του ιατρικού ιστορικού του ατόμου, της συμπεριφοράς και της συναισθηματικής του κατάστασης.

SWOT Ανάλυση

Οι Hill και Westbrook (1997) αναφέρουν ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις όταν αναλύεται η στρατηγική θέση μιας επιχείρησης. Ωστόσο, μια σαφής και αποτελεσματική μέθοδος είναι η SWOT ανάλυση που αποτυπώνει και συγκρίνει τα Δυνατά (Strengths) και τα Αδύνατα (Weaknesses) σημεία της εταιρείας αλλά και τις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats) της αγοράς. Οι Jones και Hill (2013) αναφέρουν ότι ο βασικός στόχος της SWOT ανάλυσης είναι να δημιουργεί, να επιβεβαιώνει ή να προσαρμόζει με ακρίβεια ένα συγκεκριμένο μοντέλο της επιχείρησης το οποίο θα εναρμονίζεται, θα εφαρμόζεται και θα ταιριάζει καλύτερα με τους πόρους και τις δυνατότητες, ακολουθώντας τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος που λειτουργεί. Οι διευθυντές συγκρίνουν και αντιπαραβάλλουν πολλές διαφορετικές στρατηγικές μεταξύ τους. Στη συνέχεια διαμορφώνουν εκείνες τις στρατηγικές που θα δημιουργήσουν και θα διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι Jones και Hill (2013) επίσης προσθέτουν, ότι αυτές οι στρατηγικές χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες. Στις στρατηγικές σε «λειτουργικό επίπεδο» που

στοχεύουν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα μιας λειτουργίας, όπως είναι το μάρκετινγκ, η εξέλιξη ενός προϊόντος ή η εξυπηρέτηση πελατών. Στις στρατηγικές σε «επιχειρησιακό επίπεδο», που περιλαμβάνουν θέματα γενικού ανταγωνισμού της επιχείρησης ή τον τρόπο που αυτή τοποθετείται στην αγορά για να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, για παράδειγμα με την ηγεσία κόστους, τη διαφοροποίηση, την εστίαση σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς ή το συνδυασμό όλων αυτών. Στις «στρατηγικές παγκοσμιοποίησης» που αφορούν στο πως θα επεκταθούν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης εκτός χώρας και θα ευδοκιμήσουν μέσα σε ένα περιβάλλον που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορίζεται σε ένα παγκόσμιο επίπεδο. Στις στρατηγικές σε «εταιρικό επίπεδο» που απαντούν στο ερώτημα ποιες δουλειές θα έπρεπε να κάνουμε για να μεγιστοποιήσουμε μακροπρόθεσμα την αποδοτικότητα και το κέρδος της επιχείρησης, ή πως θα μπορούσαμε να εισάγουμε και να αυξήσουμε την παρουσία μας σε εκείνες τις επιχειρήσεις ώστε να κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι στρατηγικές που προέρχονται από τη SWOT ανάλυση αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα οι στρατηγικές σε λειτουργικό επίπεδο εναρμονίζονται και υποστηρίζουν τις στρατηγικές σε επιχειρησιακό επίπεδο και τις στρατηγικές παγκοσμιοποίησης. Ο συνδυασμός αυτών των ποικίλων στρατηγικών που βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους οδηγούν σε ένα πλήρες επιχειρηματικό μοντέλο.

Ο Stutely (2003) αναφέρει ότι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία αφορούν εσωτερικούς παράγοντες που μπορούμε να επιβλέπουμε και να κατευθύνουμε ως ένα σημείο, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές αποτελούν εξωτερικά στοιχεία που δε μπορούμε να ελέγχουμε. Καταγράφοντας αρκετούς παράγοντες σε καθεμία από τις τέσσερις κατηγορίες θα δημιουργήσουμε μια ικανοποιητική εικόνα για τις συνθήκες που επικρατούν σε σχέση με την επιχείρηση. Αυτή η αποτύπωση θα βοηθήσει στη διαδικασία σχεδιασμού και επιπλέον θα δώσει τη δυνατότητα να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές. Γενικά ο στόχος είναι να ενδυναμώσουμε τα δυνατά σημεία, να αξιοποιήσουμε τις ευκαιρίες, να βελτιώσουμε τα αδύνατα σημεία και να αντιμετωπίσουμε τις απειλές μέσα από την αποτελεσματική στρατηγική που θα καταστρώσουμε, αποβλέποντας στη διαρκή ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι Johnson, Scholes και Whittington (2008), προσθέτουν ότι η στρατηγική ικανότητα μιας επιχείρησης φαίνεται και από το κατά πόσο η SWOT ανάλυση της σχετίζεται με αυτή των ανταγωνιστών της. Η SWOT ανάλυση είναι ρεαλιστική και

χρήσιμη εάν εξετάζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές σε αντιπαράθεση με τους ανταγωνιστές.

Στρατηγική στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ο Ξένος (2003) πιστεύει ότι η στρατηγική των ανθρώπινων πόρων πηγάζει από τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης και παίζει σημαντικό ρόλο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για το λόγο αυτό, όταν παίρνονται διάφορες στρατηγικές αποφάσεις είναι ωφέλιμο να λαμβάνονται υπόψη οι ικανότητες αλλά και οι περιορισμοί του ανθρώπινου δυναμικού, διότι το ίδιο θα επιβαρυνθεί να πραγματοποιήσει αυτές τις στρατηγικές στη συνέχεια. Ο Χυτήρης (2001) επισημαίνει ότι σημαντική διαδικασία είναι ο προγραμματισμός των απαιτήσεων σε προσωπικό (ποιοτικά και ποσοτικά), όπου θα γίνει η καταγραφή των μελλοντικών αναγκών και η οργάνωση ενός συστήματος για να μπαίνει ο κατάλληλος εργαζόμενος στην κατάλληλη θέση και στο χρόνο που πρέπει. Ακολουθεί η επιλογή των ανθρώπινων πόρων, η ανάπτυξη της ατομικής και επιχειρηματικής απόδοσης, η ανταμοιβή των προσπαθειών των εργαζομένων και τέλος η διαδικασία που θα κρατήσει ένα υγιές και πρόθυμο ανθρώπινο δυναμικό.

Η Ιορδάνογλου (2008) αναφέρει, ότι το σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης και η προώθηση των καινοτομιών αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία των επιχειρήσεων με συνέπεια οι εργαζόμενοι να είναι ουσιαστικός στρατηγικός πόρος της επιχείρησης, διότι της επιτρέπουν να πετύχει τους στόχους της και άρα η διοίκηση αυτών των εργαζομένων να έχει ιδιαίτερη σημασία. Καθώς οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως πόροι, για να επιτευχθεί η ανταγωνιστικότητα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα συστήματα αμοιβών και κινήτρων, επιλογής, εκπαίδευσης προσωπικού και αξιολόγησης. Πρόκληση για το μέλλον αποτελεί η απόκτηση και διατήρηση στελεχών με προσόντα, ταλέντο, ατόμων που διαθέτουν ικανότητες και υψηλού επιπέδου δυνατότητες. Αυτή η προοπτική οδηγεί την επιχείρηση στο να προβάλλει την εικόνα της και να αναδεικνύεται σαν εργοδότης που προτιμάται.

Οι Noe, Hollenbeck, Gerhart και Wright (2006) πιστεύουν, ότι οι μεταβολές στην οικονομία, η αλματώδης εξάπλωση του ηλεκτρονικού επιχειρείν και η μεγιστοποίηση των θέσεων εργασίας σε τομείς που σχετίζονται με νοητικές ικανότητες, ωθούν τις επιχειρήσεις στο να βρουν και να κρατήσουν καταρτισμένους

υπαλλήλους. Μέσα σε ένα περιβάλλον οικονομικής ύφεσης ο βασικός στόχος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι να διαμορφώνεται ένα εργατικό δυναμικό που θα είναι αφοσιωμένο και παραγωγικό. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται μέσα από την υιοθέτηση ελαστικών ωραρίων εργασίας, την κατάρτιση, τις ευκαιρίες για εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων και την εφαρμογή προγραμμάτων αμοιβής που βασίζονται στα κίνητρα. Η επιτυχία της επιχείρησης στο επιχειρηματικό περιβάλλον σήμερα εξαρτάται από την ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών αλλά και από την ικανοποίηση των μετόχων, των πελατών, εργαζομένων και τοπικών κοινωνιών.

Σύμφωνα με το Ξένο (2003), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει σχέση με τη δημιουργία μιας φιλοσοφίας και ποικίλων μεθόδων που σκοπό έχουν την ικανοποίηση των πελατών μέσα από τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών. Η ΔΟΠ επιδρά στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και σχετίζεται με την ενεργοποίηση της συμμετοχής των εργαζόμενων και την αύξηση της δέσμευσης τους στους στόχους της επιχείρησης. Αυτό φαίνεται με τη μετακίνηση από μορφές που υποστηρίζουν το άτομο, σε μορφές που υποστηρίζουν την ομάδα, δηλαδή προσανατολισμό στην ομαδική εργασία.

Ο Χυτήρης (2001), αναφέρει ότι η απόδοση του κάθε εργαζόμενου προσδιορίζεται από την υλοποίηση ενός καθορισμένου έργου, ποσοτικού αλλά και ποιοτικού, το οποίο αξιολογείται. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια διαδικασία όπου μπορεί να μετρηθεί η εκτέλεση του έργου των εργαζομένων με βάση κάποια κριτήρια που έχουν τεθεί από πριν. Κατά την αξιολόγηση καταγράφονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία των εργαζομένων τα οποία αξιολογούνται και ακολουθεί η ενημέρωσή τους για τις αποφάσεις που θα παρθούν με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους. Όλες οι πληροφορίες που συλλέγονται βοηθούν α) για να φανεί ποιοι εργαζόμενοι είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους και ποιοι όχι, β) για να οργανώνεται καλύτερα το σύστημα ανταμοιβών για αυξήσεις ή πριμ, γ) για να γίνονται στοχευόμενες τοποθετήσεις ανάλογα με τις ικανότητες του καθενός δ) για να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και να οργανωθούν προγράμματα με στόχο την εκπαίδευση και ανάπτυξη και ε) για να βρεθούν οι διοικητικές και οργανωτικές αδυναμίες. Παρόλα αυτά πολλοί θεωρούν ότι στην πραγματικότητα με τον τρόπο που πραγματοποιείται η αξιολόγηση, δημιουργεί αδικίες, φόβο στους εργαζόμενους, τονίζει τους ανταγωνισμούς και οδηγεί τον καθένα να μην παίρνει ρίσκα και πρωτοβουλίες.

Οι Noe, Hollenbeck, Gerhart και Wright (2006) επίσης επισημαίνουν ότι η επιχείρηση για να έχει ενδείξεις της απόδοσης της σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησης των μετόχων, πελατών και εργαζομένων, χρησιμοποιεί την ισορροπημένη βαθμολογική κάρτα, η οποία συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά που η επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί ώστε να είναι ανταγωνιστική. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να είναι η πελατοκεντρική αντίληψη, η προώθηση της ομαδικής εργασίας, η βελτίωση της ποιότητας, η ελάττωση του χρόνου που απαιτείται για την ανάπτυξη μιας νέας υπηρεσίας και η μακροπρόθεσμη διαχείριση. Η ισορροπημένη βαθμολογική κάρτα εμπεριέχει κρίσιμους δείκτες που θεμελιώνονται πάνω στην επιχειρηματική στρατηγική και τους ανταγωνιστικούς στόχους της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι κατανοούν τους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης και πώς αυτά επιδρούν στους κρίσιμους δείκτες. Η ισορροπημένη βαθμολογική κάρτα συσχετίζει τις δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με την επιχειρηματική στρατηγική και αξιολογεί αν η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), βοηθά την επιχείρηση στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της.

Στρατηγικό Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ σύμφωνα με το Σιώμκο (2013), είναι μια λειτουργία και ένας συνδυασμός διαδικασιών, με σκοπό να δημιουργείται επικοινωνία και διανομή αξίας στους πελάτες, αλλά και ο χειρισμός των σχέσεων με τους πελάτες με μεθόδους που να έχει όφελος η επιχείρηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον το μάρκετινγκ παίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της επιχείρησης. Το μάνατζμεντ πρέπει να εστιάζεται στον πελάτη, στον ανταγωνισμό και στην προσαρμογή της επιχείρησης στις δυναμικές μεταβολές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, για να θεωρείται επιτυχημένο. Αυτή η αντίληψη ενισχύει το στρατηγικό μάρκετινγκ το οποίο δημιουργεί αξία για την επιχείρηση, δημιουργώντας αξία για τους πελάτες. Επιπλέον η επιχείρηση χρειάζεται να διαμορφώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τη διαδικασία προσφοράς αξίας στους πελάτες, γεγονός που θα της δώσει οικονομικές απολαβές.

Οι Mullin, Hardy και Sutton (2004) θεωρούν ότι το αθλητικό μάρκετινγκ απαρτίζεται από δραστηριότητες που οργανώνονται με σκοπό να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών του αθλητισμού, μέσα από μια διαδικασία

ανταλλαγής, δηλαδή παρέχω μια υπηρεσία και παίρνω σαν αντάλλαγμα κάτι αξίας όπως χρήματα, αγαθά κ.ά. Το αθλητικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει δύο κατηγορίες. Το μάρκετινγκ των αθλητικών υπηρεσιών και προϊόντων που απευθύνεται άμεσα στους καταναλωτές και το μάρκετινγκ άλλων υπηρεσιών και προϊόντων μέσω του αθλητισμού. Ο Θεοδωράκης (2001) αναφέρει ότι η πρώτη κατηγορία του αθλητικού μάρκετινγκ διαιρείται σε δύο κλάδους, αφενός στην παροχή αθλητικού θεάματος σε θεατές και αφετέρου στην παροχή προγραμμάτων άθλησης, αναψυχής και υγείας σε καταναλωτές που συμμετέχουν. Η δεύτερη κατηγορία, το μάρκετινγκ μέσω του αθλητισμού, είναι οτιδήποτε σχεδιάζει και υλοποιεί μια επιχείρηση ώστε να οργανωθεί μια συνεργασία με κάποιο αθλητικό οργανισμό, αθλητή, ένα γεγονός μια ιδέα, με επίκεντρο την πραγματοποίηση συγκεκριμένων επιχειρηματικών στόχων.

Οι Mullin, Hardy και Sutton (2004) υπογραμμίζουν ότι οι βασικές αρχές του μάρκετινγκ, οι θεωρίες και οι πρακτικές του, ισχύουν και στο αθλητικό μάρκετινγκ, όμως η μέθοδος που αυτό προσεγγίζεται είναι διαφορετική εξαιτίας της φύσης και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του αθλητισμού σε σχέση με άλλα καταναλωτικά αγαθά. Το αθλητικό προϊόν αποτελείται από ένα ξεχωριστό σύνολο στοιχείων, όπως είναι ο ανταγωνισμός με τη μορφή παιχνιδιού, οι εξειδικευμένοι κανόνες, ο συγκεκριμένος εξοπλισμός και εγκαταστάσεις, η φυσική δύναμη και προπόνηση, ο τόπος και ο χρόνος, που διαφέρουν από τα συνηθισμένα. Το αθλητικό προϊόν επίσης είναι πρόσκαιρο, δεν είναι απτό και οι συμμετέχοντες διεξάγουν μια υποκειμενική βιωματική διαδικασία. Η παραγωγή και η κατανάλωση του είναι σε μια συγκεκριμένη στιγμή και συνδέεται άμεσα με τις δυνατότητες που παρέχει για κοινωνικοποίηση των ατόμων- καταναλωτών, μέσα από την ανάμειξη και την πίστη τους στα σπορ.

Ο Θεοδωράκης (2001) πιστεύει ότι η στρατηγική του αθλητικού μάρκετινγκ γίνεται αντιληπτή μέσα από το συνδυασμό διαφόρων θεωρητικών μοντέλων, όπως αυτό της Διαδικασίας Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ (ΔΜΜ). Η στρατηγική πορεία της ΔΜΜ είναι:

- Ανάλυση της αγοράς, συγκέντρωση πληροφοριών για να καταγραφούν οι ανάγκες των πελατών και διαμόρφωση βάσης δεδομένων.
- Καθορισμός αποστολής, στόχων και σκοπών της επιχείρησης
- Δημιουργία μίγματος μάρκετινγκ και σχεδιασμός
- Σύνδεση πλάνου μάρκετινγκ και επιχειρηματικής στρατηγικής
- Έλεγχος και αξιολόγηση όλων των συντελεστών του πλάνου

Η σπουδαιότερη διαδικασία της στρατηγικής του αθλητικού μάρκετινγκ είναι το μίγμα μάρκετινγκ που αποτελείται από τέσσερις δραστηριότητες οι οποίες με τη σωστή διαχείριση στοχεύουν να ωφελήσουν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους πελάτες δηλαδή την αγορά στόχο. Πιο συγκεκριμένα οι δραστηριότητες αυτές είναι: Προϊόν, Διανομή, Προώθηση και Τιμολόγηση, γνωστές ως τα «4P» του μίγματος μάρκετινγκ (Product-Place-Promotion-Pricing).

Προϊόν: Ως αθλητικό προϊόν αναφέρονται, οι αγώνες, τα προγράμματα ασκήσεων στο γυμναστήριο, οι αθλητικές διοργανώσεις, οι διοργανώσεις προγραμμάτων αναψυχής, με επίκεντρο την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών της αγοράς στόχου. Οι Mullin, Hardy και Sutton (2004) υπογραμμίζουν ότι όλα τα στοιχεία που αποτελούν το αθλητικό προϊόν όπως εγκαταστάσεις, αθλητικό υλικό, σελίδες στο διαδίκτυο, αναμνηστικά και άλλα, όταν συνδυαστούν αποτελεσματικά στο μυαλό του καταναλωτή και αξιοποιηθούν μέσα από τη στρατηγική μάρκετινγκ, μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση. Είναι σημαντικό ο καταναλωτής να αντιλαμβάνεται, για παράδειγμα αν είναι μέλος γυμναστηρίου, ότι κατά την επίσκεψη του στο γυμναστήριο μπορεί να κάνει χρήση όλων των υπηρεσιών που αυτό παρέχει, όπως ένα ευχάριστο πρόγραμμα άσκησης, να πληροφορηθεί από ένα γυμναστή για θέματα διατροφής, να χρησιμοποιήσει τους καθαρούς χώρους των αποδυτηρίων, να αναπτύξει φιλικές επαφές σε χώρους χαλάρωσης, να κάνει ένα ζεστό ντους ή να πει κάποιο αναψυκτικό στο μπαρ που ίσως υπάρχει.

Διανομή: Στη διανομή καθορίζεται ο τόπος που ο πελάτης θα βρει τα διάφορα προϊόντα/υπηρεσίες. Η διανομή του αθλητικού προϊόντος δε γίνεται όπως στα άλλα προϊόντα. Η παραγωγή του και η κατανάλωση συμβαίνουν την ίδια χρονική στιγμή. Ενώ στα άλλα προϊόντα έχουμε τα δίκτυα διανομής, στο αθλητικό μάρκετινγκ αυτά αντικαθίστανται με τον τόπο (εγκαταστάσεις) που γίνεται η παραγωγή της υπηρεσίας, ο οποίος πρέπει να βρίσκεται σε τέτοια περιοχή ώστε η αγορά στόχος να έχει εύκολη πρόσβαση.

Προώθηση: Η προώθηση έχει σχέση με τους τρόπους επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες για να πληροφορηθούν τόσο για την ίδια, όσο και για τις υπηρεσίες της. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η διαφήμιση, οι προσωπικές πωλήσεις, οι δημόσιες σχέσεις και ορισμένες προωθητικές πράξεις.

Τιμολόγηση: Μεταβάλλεται πολύ εύκολα καθώς σχετίζεται με την «αξία» του αθλητικού προϊόντος/υπηρεσίας. Έτσι κρίνεται σκόπιμο, οι αποφάσεις και οι

ενέργειες που οικοδομούν τους στόχους και τις πολιτικές της τιμολόγησης για να τεθούν οι τιμές των αθλητικών προϊόντων/υπηρεσιών, να γίνονται με προσεχτική μελέτη.

Στις υπηρεσίες το μίγμα μάρκετινγκ περιέχει και άλλους τρεις παράγοντες που προσδιορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και το περιβάλλον της επιχείρησης.

Η Χορηγία στον Αθλητισμό

Ο Blythe (2002), αναφέρει ότι χορηγία είναι «μια επένδυση από τις επιχειρήσεις, σε χρήμα ή σε είδος, σε μια δραστηριότητα, με αντάλλαγμα την πρόσβαση σε εκμεταλλεύσιμες εμπορικές δυνατότητες που σχετίζονται με αυτήν την δραστηριότητα». Η χορηγία είναι ένας θεσμός που τα τελευταία 30 χρόνια έχει μεγάλη ανάπτυξη καθώς πολλές εταιρείες γίνονται χορηγοί για ποικίλους λόγους, όπως η αύξηση των πωλήσεων, η προβολή της εταιρείας στους υπάρχοντες ή και μελλοντικούς πελάτες, η δημιουργία καλύτερων σχέσεων με την τοπική κοινωνία, για να ωφεληθούν οι εργαζόμενοι, για ευκαιρίες φιλοξενίας, ακόμα και για τη συλλογή πληροφοριών και στοιχείων που αφορούν τους ανταγωνιστές. Με τη χορηγία σε αθλητικές εκδηλώσεις ή αθλητικές υπηρεσίες, η εταιρεία με διάφορες δραστηριότητες προσπαθεί να συνδεθεί με τη διαδικασία της επικοινωνίας με τους καταναλωτές – στόχους, στέλνοντας μηνύματα μέσω του αθλητισμού. Έτσι γίνεται καλύτερα πιστευτή σε σχέση με τη διαφήμιση και πολλές φορές αποτελεί και την περισσότερο οικονομική λύση.

Οι Howard και Crompton (1995), θεωρούν ότι η χορηγία αποτελεί πηγή επιπρόσθετων οικονομικών πόρων. Ειδικά, οι αθλητικές εκδηλώσεις και υπηρεσίες, συγκεντρώνουν ένα μεγάλο μέρος των χορηγιών καθώς οι εταιρείες – χορηγοί δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο θεσμό. Το βασικό στοιχείο μιας επιτυχημένης χορηγίας είναι η αμοιβαία ανταλλαγή ωφελειών, κέρδους, πλεονεκτημάτων, υποστήριξης και βοήθειας, που προκύπτει ανάμεσα στην εταιρεία και τον αθλητικό οργανισμό ή την επιχείρηση. Εκτός από τα οφέλη που αποσπών οι εταιρείες από την ανάληψη των χορηγιών τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις αντίστοιχα αναζητούν παροχές σε είδος, οικονομικά κέρδη και προνόμια στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Ο Αλεξανδρής (2011) αναφέρει ότι οι χορηγοί χρησιμοποιούν τη χορηγία ως μια αποτελεσματική στρατηγική απέναντι στον ανταγωνισμό. Με τη χορηγία μεγιστοποιούνται οι πωλήσεις, το προϊόν έχει μεγάλη αναγνωρισιμότητα και αυξάνεται η δημοσιότητα. Ακόμα επιτυγχάνεται η διείσδυση σε νέες αγορές και σε άλλες ομάδες στόχους. Όταν εκπονείται ένα χορηγικό πρόγραμμα πρέπει να παρέχονται όσο το δυνατόν περισσότερα οφέλη στο χορηγό. Παράλληλα είναι αναγκαίο να γνωστοποιούνται στο χορηγό πληροφορίες για τους στόχους, τη στρατηγική της επιχείρησης, τη δομή της διοίκησης ή στοιχεία και πληροφορίες για τους πελάτες.

Χρηματοοικονομικά

Οι Σαλαβού και Κυριακίδου (2010), λένε ότι οι χρηματοοικονομικές και λογιστικές λειτουργίες της επιχείρησης έχουν σχέση με τη χρηματοοικονομική διαχείριση της επιχείρησης και τη λογιστική παρακολούθηση της. Μέσα από τη χρηματοοικονομική διοίκηση γίνονται ενέργειες ώστε να εξασφαλιστεί μια ικανοποιητική ρευστότητα στην επιχείρηση και να βρεθούν πηγές χρηματοδότησης τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Επιπλέον, η επιλογή της σωστής πηγής δανεισμού πρέπει να ταυτίζεται με τις συνθήκες αλλά και με τους όρους που θα διέπουν τη χρηματοδότηση. Χρηματοδότηση μπορούμε να έχουμε από ένα βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό, με αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, με παράταση του χρόνου πίστωσης από τους προμηθευτές κλπ. Επίσης, η χρηματοοικονομική διοίκηση ασχολείται με θέματα που αναφέρονται στην επιλογή και την αξιολόγηση επενδυτικών έργων μέσα από τη χρήση διαφόρων τεχνικών αξιολόγησης επενδύσεων, με δράσεις για τη μείωση του χρηματοοικονομικού κινδύνου της επιχείρησης λόγω των διακυμάνσεων στις ισοτιμίες των νομισμάτων, αλλά και με τη διαχείριση χαρτοφυλακίων μετοχών.

Ωστόσο, η λογιστική χωρίζεται σε χρηματοοικονομική και διοικητική. Με τη χρηματοοικονομική λογιστική συγκεντρώνονται οικονομικά δεδομένα, που ομαδοποιούνται, καταχωρούνται και κοινοποιούνται στους ενδιαφερόμενους (stakeholders) όπως κράτος, επενδυτές, μετόχους, πελάτες, προμηθευτές, συνδικάτα, εργαζόμενους, τράπεζες, με σκοπό τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Με τη διοικητική λογιστική παρουσιάζονται

πληροφορίες στο εσωτερικό της επιχείρησης για την κοστολόγηση, για τον προγραμματισμό της δράσης της και για την αξιολόγηση των ατόμων και των δραστηριοτήτων της με σκοπό να αξιοποιηθούν κατά τη λήψη αποφάσεων.

Οι Brealey, Myers και Allen (2013), εξηγούν ότι οι επιχειρήσεις κάνουν επενδύσεις σε πραγματικά στοιχεία του ενεργητικού, ώστε να προκύψουν ταμειακές εισροές και εισοδήματα. Οι υπεύθυνοι για τα οικονομικά, παίρνοντας καλές επενδυτικές αποφάσεις μεγιστοποιούν την αξία της επιχείρησης κάθε φορά που αυτή έχει τη δυνατότητα να διασφαλίσει μεγαλύτερη απόδοση από αυτή που θα πετύχαιναν οι επενδυτές μόνοι τους. Ωστόσο, η επιτυχία μιας επιχείρησης σχετίζεται με το πόσο άψογα εργάζονται τα ανώτερα στελέχη και οι εργαζόμενοι της. Για να αποφασίσουμε αν θα κάνουμε μια επένδυση θα πρέπει να υπολογίσουμε την καθαρή παρούσα αξία που θα πρέπει να είναι θετική, δηλαδή να φαίνεται ότι ο συντελεστής απόδοσης της επένδυσης μας είναι μεγαλύτερος από το κόστος ευκαιρίας του κεφαλαίου μας.

Ο Παππάς (2011), αναφέρει ότι ο ισολογισμός είναι ένας πίνακας στον οποίο περιλαμβάνονται εν συντομία πληροφορίες για τα στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού. Οι Βασιλείου και Ηρειώτης (2008), προσθέτουν ότι είναι στοιχεία που απεικονίζουν τη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή που είναι η τελευταία μέρα του λογιστικού κυκλώματος ή της λογιστικής χρήσης και δίνουν χρήσιμες πληροφορίες για την προοπτική της.

Σύμφωνα με το Ναούμ (1994), ο ισολογισμός και η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης αποτελούν τις δύο λογιστικές καταστάσεις που οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να συντάσσουν στο τέλος κάθε λογιστικής χρήσης. Στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (ΚΑΧ) φαίνεται η οικονομική έκβαση της επιχείρησης στη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου, που σημαίνει το αν η δραστηριότητα της καταλήγει σε κέρδος ή ζημία. Οι παράγοντες που καθορίζουν το αποτέλεσμα είναι τα έσοδα, τα έξοδα, τα έκτακτα κέρδη και οι έκτακτες ζημιές.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Μέθοδος

Στην παρούσα εργασία η επιστημονική διερεύνηση πραγματοποιήθηκε με τη μεθοδολογία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, όπου έγινε μια μεθοδικά συγκροτημένη καταγραφή του ερευνητικού θέματος που εξετάσαμε, αφενός με την παρουσίαση των βασικών ζητημάτων που σχετίζονται με αυτό και αφετέρου με τους τρόπους που αντιμετωπίζονται διάφορα προβλήματα όπως αυτοί παρουσιάζονται στη διεθνή βιβλιογραφία.

Η ερευνήτρια συνέλεξε και μελέτησε στοιχεία από δημοσιευμένες πηγές όπως βιβλία, άρθρα επιστημονικών περιοδικών, διατριβές, διαδίκτυο, βάσεις δεδομένων, που αφορούν και έχουν συνάφεια με το θέμα. Με τη μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης θεμελιώνεται η εργασία και αποκτά επιστημονικό χαρακτήρα στο περιεχόμενο της. Είναι μια κοπιαστική διαδικασία που απαιτεί δεξιότητα, αφαιρετική ικανότητα και επιστημονικά μεθοδικές ενέργειες. Τα στοιχεία της βιβλιογραφίας που παρουσιάζονται είναι αποτέλεσμα επεξεργασίας, ταξινόμησης, αξιολόγησης, σύγκρισης και κριτικής των πληροφοριών.

Συγκεκριμένα, για τη διενέργεια της εργασίας ελήφθησαν υπόψη περί τα 60 επιστημονικά άρθρα, που συγκεντρώθηκαν από το 2015 έως το 2017, ενώ οι βάσεις δεδομένων που αξιοποιήθηκαν με σκοπό τη συγκέντρωση άρθρων ήταν το Emerald, Google Scholar κλπ. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν βιβλία από τις βιβλιοθήκες του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, του Πανεπιστημίου Πειραιά, του Τ.Ε.Φ.Α.Α Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθήνας και ηλεκτρονικά περιοδικά όπως το περιοδικό της Ελλ.ΕΕ.Δ.ΑΑ (Ελληνική Επιστημονική Εταιρεία Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής), δίνοντας έμφαση στη βιβλιογραφία των τελευταίων δέκα ετών.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΓΙΑ ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΑΝΑΠΗΡΙΑ (ΑμεΑ)

(ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΔΙΑΤΑΡΑΧΕΣ ΟΡΑΣΗΣ)

Όραμα

Όραμα της επιχείρησης «*ΑμεΑ Training Center*» είναι να προσφέρει υψηλής ποιότητας αθλητικές υπηρεσίες με χαμηλό κόστος, βασισμένες στις σύγχρονες αθλητικές αντιλήψεις, τάσεις και ανάγκες που αφορούν τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ), ειδικά τα άτομα με διαταραχές όρασης. Αρχικά προέχει η εδραίωση της επιχείρησης στην τοπική αγορά, ώστε να επεκταθεί αργότερα σε νέες αγορές σε όλη την επικράτεια. Συγκεκριμένα, το όραμα της επιχείρησης απεικονίζεται με την παροχή πρωτοποριακών αθλητικών υπηρεσιών που επικεντρώνονται στη ψυχοκινητική, συναισθηματική και νοητική ανάπτυξη των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ), ώστε να ενταχθούν ομαλά στην κοινωνία.

Αποστολή

Αποστολή της επιχείρησης είναι η αδιάκοπη μεγιστοποίηση της αξίας της μέσα από την παροχή αθλητικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) που δείχνουν ενδιαφέρον για τις υπηρεσίες αυτές. Τόσο το ανθρώπινο δυναμικό με την εμπειρία του, όσο και οι εξειδικευμένοι συνεργάτες, σχεδιάζουν και βελτιώνουν τις υπηρεσίες με επίκεντρο τις ανάγκες των πελατών. Η «*ΑμεΑ Training Center*» δίνει ιδιαίτερη αξία, στους πελάτες με αναπηρία, στο ανθρώπινο δυναμικό, στους συνεργάτες, στην ποιότητα των αθλητικών υπηρεσιών, στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται καθώς και στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Επίσης, καινοτομία αποτελεί η διαμόρφωση εξατομικευμένων αθλητικών προγραμμάτων, σε συνεργασία με τους γονείς αλλά και με τους ίδιους τους ασκούμενους, που αποσκοπεί στη συμμετοχή τους στις κινητικές εμπειρίες, το παιχνίδι και τη ψυχαγωγία, ώστε να ενεργοποιηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο η ψυχοκινητική ανάπτυξη του καθενός ξεχωριστά, όπου σε συνδυασμό με τη συναισθηματική, νοητική και κοινωνική ανάπτυξη να οδηγήσει το άτομο στην πληρότητα. Η ικανοποίηση των πελατών με την παροχή υψηλής ποιότητας

εξυπηρέτησης δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, ενώ παράλληλα πραγματοποιείται ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα marketing. Επιπλέον, η επιχείρηση αποσκοπεί στο:

- ✓ Να ακολουθεί πιστά το όραμα της δημιουργώντας ένα πρωτοπόρο αθλητικό κέντρο άσκησης, ψυχαγωγίας, πολιτιστικών δραστηριοτήτων και αναψυχής για άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ), ειδικά για άτομα με διαταραχές όρασης, ώστε να μείνει για πάντα στην κορυφή της ζήτησης.
- ✓ Να ακολουθεί στρατηγικές δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου.
- ✓ Να παρέχει στα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) ίσες ευκαιρίες για ένταξη στα προγράμματα άθλησης και υγείας ώστε να αυξηθεί η ευχαρίστηση και η απόλαυση τους από αυτά.
- ✓ Να δίνει τη δυνατότητα σε άτομα με αναπηρία να καλλιεργούν αξίες όπως θάρρος, τόλμη, αποφασιστικότητα, αντοχή και ισότητα.
- ✓ Να αξιολογεί και να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα των διαδικασιών και τα προγράμματα της.
- ✓ Να προωθεί καινοτομίες.

Η υλοποίηση των παραπάνω επιτυγχάνεται με αποτελεσματικό σχεδιασμό στρατηγικής management και marketing, με την παροχή κινήτρων σε στελέχη και εργαζομένους, με τη δημιουργία προγραμμάτων άθλησης, ευεξίας, χαλάρωσης, δημιουργικής απασχόλησης, ενημέρωσης και εκμάθησης νέων τεχνολογιών, με την οργάνωση πολιτιστικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, όπου θα έχουν πρόσβαση όλα τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ), ειδικά με διαταραχές όρασης, αφού προηγουμένως θα έχουν συγκεντρωθεί όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τα θέλω και τα μπορώ των ατόμων που συμμετέχουν.

Στόχοι

- ✓ Να πραγματοποιεί δράσεις για την ενδυνάμωση της φήμης της, ώστε να αυξάνεται το ποσοστό συμμετοχής των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ) στην αθλητική επιχείρηση κατά 5% κάθε έτος. Συγκεκριμένα, ο στόχος υλοποιείται μέσα από τις δημόσιες σχέσεις και διάφορες τεχνικές marketing, όπως για παράδειγμα μέσω internet.

- ✓ Να προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες διατηρώντας τις τιμές σε χαμηλά επίπεδα.

Πολιτικές

Οι πολιτικές που ακολουθεί η επιχείρηση είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Η εκγύμναση των ατόμων με διαταραχές όρασης πραγματοποιείται από απόφοιτους Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, συγκεκριμένα από καθηγητές ειδικής φυσικής αγωγής, με γνώσεις, προϋπηρεσία και προηγούμενη εμπειρία πάνω στο αντικείμενο αυτό.
- ✓ Σε κάθε υπηρεσία, όπως βελτίωση φυσικής κατάστασης χορός, yoga, ομαδικά παιχνίδια, δραστηριότητες ψυχαγωγίας, οι συμμετέχοντες ασκούνται από διαφορετικό καθηγητή ειδικής φυσικής αγωγής εξειδικευμένο στο συγκεκριμένο αντικείμενο.
- ✓ Υπάρχουν εξατομικευμένα προγράμματα για τις ανάγκες του κάθε ατόμου χωριστά και παράλληλα ολιγομελή τμήματα για ομαδικές δραστηριότητες.
- ✓ Οι χώροι άθλησης είναι ευρύχωροι, καθαροί, με τις κατάλληλες προδιαγραφές ασφάλειας και προσβασιμότητας, πλήρως εξοπλισμένοι με σύγχρονα όργανα και μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας για κάθε υπηρεσία.
- ✓ Παρέχεται συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης του.
- ✓ Η επιχείρηση λειτουργεί όλο το χρόνο καθημερινά από τις 10.00π.μ έως 10.00μ.μ και το Σαββατοκύριακο από 10π.μ έως τις 19.00μ.μ. Τον Ιούλιο και τον Αύγουστο το ωράριο είναι από τις 10.00π.μ έως 17.00μ.μ και το Σαββατοκύριακο είναι κλειστά.
- ✓ Η μηνιαία συνδρομή είναι 40 € με καθημερινή προσέλευση. Η τρίμηνη συνδρομή είναι 90 €, η εξάμηνη 160 € και η ετήσια 250 € με καθημερινή προσέλευση.
- ✓ Στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης η επιχείρηση δίνει προτεραιότητα στις προσλήψεις σε ανθρώπινο δυναμικό από την

τοπική κοινότητα. Επίσης, προσφέρει χρήματα στο Κέντρο Αποθεραπείας και Αποκατάστασης Παιδιών.

Αξίες

Οι πρακτικές και οι στρατηγικές της επιχείρησης αντανακλούν τις αξίες της που αφορούν:

- ✓ Την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, όπου όλες οι υπηρεσίες βασίζονται στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών τους δημιουργώντας έτσι ένα κλίμα εμπιστοσύνης.
- ✓ Τη δημιουργία κλίματος ικανοποίησης των εργαζομένων, που το ανταποδίδουν με το σχηματισμό ενός φιλικού περιβάλλοντος προς τους πελάτες.
- ✓ Την ανάπτυξη της γνώσης των εργαζομένων μέσα από συνεχή εκπαίδευση.
- ✓ Το χτίσιμο σχέσεων με τους πελάτες για να υπάρξει πίστη και μακροχρόνια συμμετοχή τους.
- ✓ Την οικοδόμηση ενότητας των εργαζομένων ώστε να λειτουργούν σαν ομάδα με συνέπεια, αξιοπρέπεια και εντιμότητα, επικεντρωμένοι στον πελάτη, με σκοπό την αριστεία.

Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης «ΑμεΑ Training Center»

Η επιχείρηση «*ΑμεΑ Training Center*» είναι μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τομέα των υπηρεσιών και ειδικά στην παροχή αθλητικών υπηρεσιών σε άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ), με διαταραχές όρασης, 14 ετών και άνω. Έχει τη μορφή της Ανωνύμου Εταιρείας (Α.Ε), που αποτελεί εμπορική κεφαλαιουχική εταιρεία με νομική προσωπικότητα. Για τα χρέη της ευθύνη έχει μόνο η ίδια με την περιουσία της και όχι οι μέτοχοι. Η ίδρυση και η λειτουργία της Α.Ε εποπτεύονται από το Υπουργείο Ανάπτυξης ή από τις κατά τόπους Νομαρχίες.

Η σύσταση της εταιρείας έγινε με συμβολαιογραφική πράξη, στη συνέχεια συντάχθηκε το καταστατικό όπου αναγράφονται όλα τα στοιχεία για την ίδρυση της. Ακολούθησε η κατάθεση στην αρμόδια Δ.Ο.Υ, το επιμελητήριο και η καταχώρηση της επωνυμίας και του διακριτικού τίτλου της στη βάση δεδομένων του Γενικού Εμπορικού Μητρώου (Γ.Ε.ΜΗ). Ακόμα, συντάχθηκε και διαβιβάστηκε ανακοίνωση

προς το Εθνικό Τυπογραφείο για να δημοσιευτεί η σύσταση της εταιρείας. Μετά τη δημοσίευση η εταιρεία απέκτησε νομική προσωπικότητα και εκδόθηκε Α.Φ. Μ.

Με τη σύσταση καταβλήθηκε το μετοχικό κεφάλαιο του ποσού των 100.000 €. Το μετοχικό κεφάλαιο χωρίστηκε σε ίσα μετοχικά μερίδια όπου φαίνεται το ποσοστό συμμετοχής των μετόχων. Η Α.Ε αποτελείται από τρεις μετόχους, που μετέχουν ισομερώς κατά 33.3% έκαστος στο μετοχικό κεφάλαιο. Η εταιρεία τηρεί υποχρεωτικά τα παρακάτω βιβλία: α) «*Ισοζύγιο γενικού και καθολικού*», όπου στο τέλος κάθε μήνα γράφονται τα υπόλοιπα των λογαριασμών που εξάγονται από τις λογιστικές εγγραφές που διεξάγονται κάθε μήνα, β) «*ημερολόγιο εγγραφών ισολογισμού*», όπου καταγράφονται οι πράξεις ώστε να καθοριστεί το αποτέλεσμα της επιχείρησης και να διαμορφωθούν οι οικονομικές καταστάσεις αυτής, γ) «*βιβλίο απογραφών και ισολογισμού*», στο οποίο καταχωρείται η απογραφή τέλους χρήσης και οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις, ισολογισμός, αποτελέσματα χρήσης, γενική εκμετάλλευση. Επίσης, τηρούνται και τα ακόλουθα βιβλία για τις σχέσεις και τις αποφάσεις των μετόχων μεταξύ τους: α) «*βιβλίο μετόχων*» που περιέχει τα στοιχεία των μετόχων, τον αριθμό των μετοχών και των τίτλων του καθενός ξεχωριστά, αλλά και κάθε μεταβολή που προκύπτει β) «*βιβλίο πρακτικών συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου*», όπου καταγράφονται τα πρακτικά των γενικών συνελεύσεων του Διοικητικού Συμβουλίου γ) «*βιβλίο πρακτικών συνεδριάσεων των Γενικών Συνελεύσεων των μετόχων*», στο οποίο καταγράφονται τα πρακτικά των γενικών συνελεύσεων των μετόχων.

Το οργανόγραμμα κατά λειτουργική δραστηριότητα της επιχείρησης «*ΑμεΑ Training Center*» είναι το ακόλουθο:

Ανώτατο όργανο διοίκησης της εταιρείας είναι η Γενική Συνέλευση (Γ.Σ) των μετόχων η οποία αποφασίζει για κάθε υπόθεση της εταιρείας και συγκαλείται νόμιμα με πρόσκληση το λιγότερο μια φορά το χρόνο. Οι συνελεύσεις είναι τακτικές και έκτακτες. Για την εγκυρότητα των αποφάσεων που λαμβάνει η Γ.Σ απαιτείται απαρτία, που σημαίνει ότι σε όλη τη διάρκεια της συνεδρίασης του Δ.Σ πρέπει να παρίστανται ή να αντιπροσωπεύονται τα μισά συν ένα μέλη του (50% συν ένας ψήφος). Η Γενική Συνέλευση είναι αρμόδια να αποφασίσει για το πώς θα διατεθούν τα κέρδη της εταιρείας, εγκρίνει τον ισολογισμό, εκλέγει τα μέλη του Δ.Σ και εκδίδει δάνεια με ομολογίες. Επιπλέον, έχει τη δικαιοδοσία για τη συγχώνευση, διάσπαση, παράταση της διάρκειας ή τη διάλυση της εταιρείας.

Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ) στελεχώνεται από πέντε μέλη (5-μελές) που ψηφίστηκαν στη Γενική Συνέλευση και είναι υποχρεωμένο να επιβλέπει την εταιρεία, αλλά και να διαμορφώνει τη στρατηγική και την πολιτική της. Το Δ.Σ εκλέγει το Γενικό Διευθυντή που διοικεί και εκπροσωπεί την εταιρεία. Συνεδριάζει στο χώρο που εδρεύει η εταιρεία τυπικά κάθε μήνα και παράλληλα όποτε το επιβάλουν οι ανάγκες και το καταστατικό της. Από το καταστατικό ορίζεται ότι σε περίπτωση ισοψηφίας κατά τη λήψη αποφάσεων υπερισχύει η ψήφος του προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου. Εγκρίνει τον ετήσιο προϋπολογισμό και τις οικονομικές καταστάσεις πριν αυτά δημοσιευτούν και επικυρώνει τις προσλήψεις, προαγωγές και απολύσεις του προσωπικού. Τα μέλη του Δ.Σ έχουν την απόλυτη ευθύνη για τις πράξεις και τις παραλείψεις τους. Δεν επιτρέπεται η παροχή δανείων, πιστώσεων ή εγγυήσεων στα μέλη του Δ.Σ.

Ο Γενικός Διευθυντής κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της εταιρείας επιβλέπει τη διεξαγωγή των εργασιών σε κάθε τμήμα, διοικώντας το προσωπικό. Ετοιμάζει το ετήσιο πρόγραμμα των εργασιών και το επανεξετάζει όποτε κρίνεται απαραίτητο. Υλοποιεί τις αποφάσεις του Δ.Σ και φροντίζει ώστε να καταχωρούνται αυτές στα πρακτικά των συνεδριάσεων, ελέγχει την τήρηση του ωραρίου εργασίας των εργαζομένων και συντάσσει τον προϋπολογισμό εσόδων και εξόδων της εταιρείας.

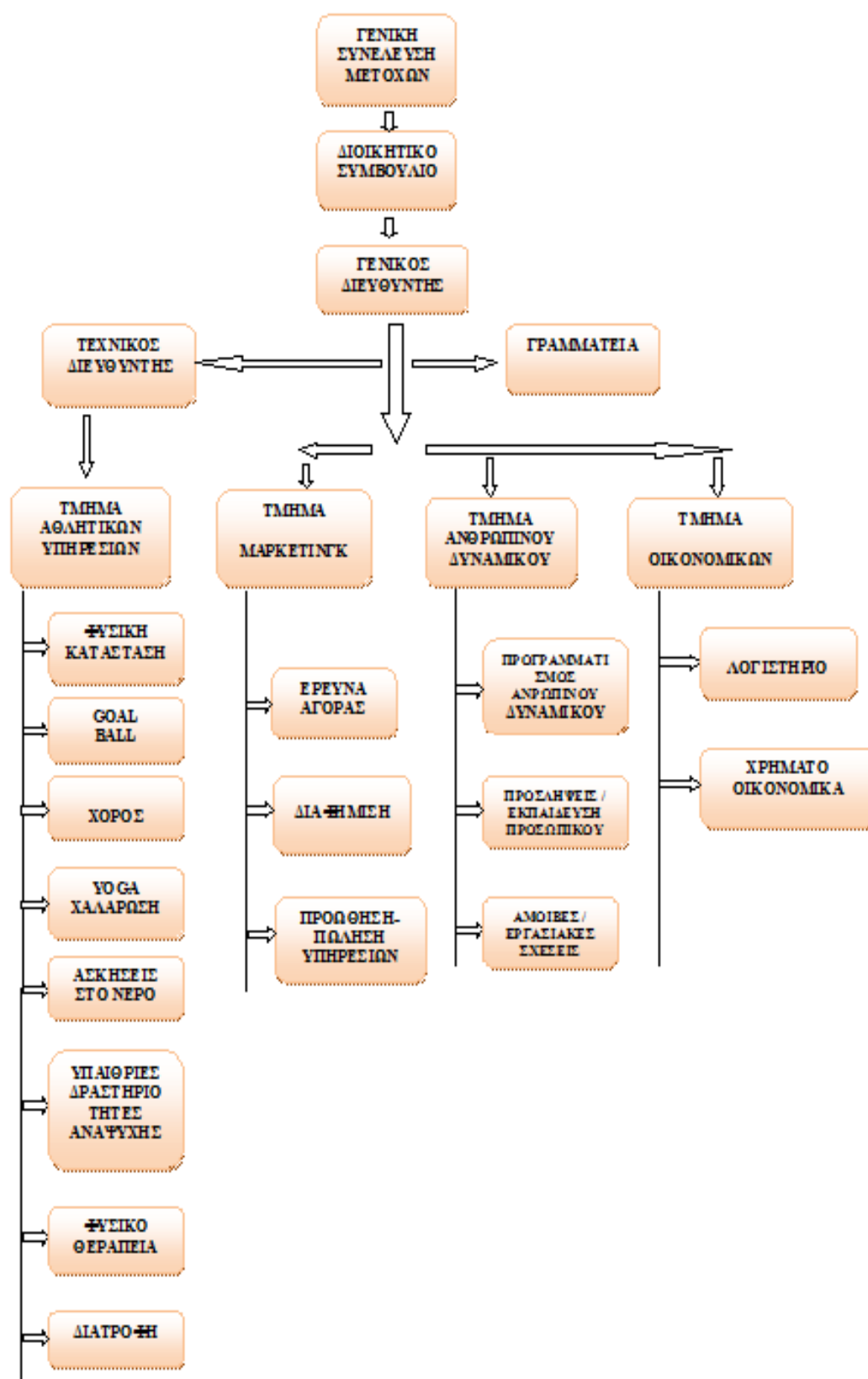
Η Γραμματεία έχει ως βασική λειτουργία την υποστήριξη όλων των τμημάτων της εταιρείας σε ότι αφορά την αλληλογραφία, την ενημέρωση, την παραγωγή έντυπου υλικού, όπως και την εξυπηρέτηση πελατών δίνοντας πληροφορίες για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Στα καθήκοντα της είναι και η διασφάλιση του απορρήτου σε ότι σχετίζεται με τους πελάτες αλλά και με τους εργαζόμενους της εταιρείας. Επιπλέον διαχειρίζεται τα τηλεφωνικά συστήματα και απαντά στα τηλεφωνήματα, ρυθμίζει τις ανάγκες σε αναλώσιμα είδη (εξαρτήματα συσκευών, γραφική ύλη) και διενεργεί την αγορά τους. Το ωράριο λειτουργίας είναι από τις 10.00π.μ έως τις 17.30μ.μ τις εργάσιμες μέρες.

Ο Τεχνικός Διευθυντής έχει μεγάλη εμπειρία και γνώσεις της Ειδικής Φυσικής Αγωγής. Επιλέγεται από το Διοικητικό Συμβούλιο με σκοπό να καθοδηγεί και να κατευθύνει τους γυμναστές της ειδικής φυσικής αγωγής ώστε να εκτελούν σωστά το πρόγραμμα. Διαχέει τη φιλοσοφία εκείνη που θα μεγιστοποιήσει την αξία των αθλητικών και ψυχαγωγικών υπηρεσιών, ώστε να ενισχυθεί η προσωπική ικανοποίηση, να αυξηθεί η συμμετοχή των ΑμεΑ και να μειωθεί το ποσοστό

διακοπής τους από τις αθλητικές δραστηριότητες. Βοηθάει στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των προπονητικών προγραμμάτων σε κάθε αθλητική δραστηριότητα ξεχωριστά και συγκροτεί χώρο βιβλιοθήκης με υλικό (βιβλία, βίντεο, ιντερνέτ, οπτικοακουστικά μέσα) για τους γυμναστές. Ετοιμάζει το έντυπο για την αξιολόγηση των συμμετεχόντων και ενημερώνει τους γονείς και τους ενήλικες ασκούμενους για την πολιτική της εταιρείας με σεμινάρια και έντυπο υλικό. Οργανώνει σεμινάρια (διατροφής, ψυχολογίας, βελτίωσης φυσικής κατάστασης για ΑμεΑ) σε θέματα που αφορούν την ειδική φυσική αγωγή, για τους γυμναστές. Διοργανώνει δραστηριότητες αναψυχής, εκδηλώσεις και αγώνες για τους συμμετέχοντες και πραγματοποιεί όλες τις διαδικασίες για την εύρεση χορηγών ώστε να ενισχυθεί η επιχείρηση.

Ωστόσο, για τη λειτουργία του τμήματος των αθλητικών υπηρεσιών της επιχείρησης, προσλήφθηκε το κατάλληλο προσωπικό που αποτελείται από έξι γυμναστές της ειδικής φυσικής αγωγής, ένας για την ανάπτυξη της φυσικής κατάστασης, ένας για την εκμάθηση του ομαδικού αθλήματος Goal Ball, ένας για το χορό, ένας για τη Yoga- Χαλάρωση, ένας για τις ασκήσεις στο νερό και ένας γυμναστής που ασχολείται με την αναψυχή και τη ψυχαγωγία. Οι γυμναστές έχουν εξειδικευμένες γνώσεις στην ειδική φυσική αγωγή, ο καθένας στο αντικείμενο του, καθώς και επαγγελματική εμπειρία. Καθένας αναλαμβάνει μια συγκεκριμένη δραστηριότητα ενώ παράλληλα ενημερώνονται και παρακολουθούν σεμινάρια που διοργανώνει η επιχείρηση και ανταλλάσσουν απόψεις μεταξύ τους. Ακόμα εργάζονται, ένας διαιτολόγος-διατροφολόγος που δίνει συμβουλές για τους υγιεινούς τρόπους διατροφής, με σκοπό την πρόληψη και θεραπεία προβλημάτων υγείας, όπως οι καρδιοπάθειες, παχυσαρκία και ένας φυσικοθεραπευτής που παρέχει υπηρεσίες στα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ), ώστε να αποκατασταθεί η λειτουργικότητα και η κινητικότητα από τραυματισμούς, κακώσεις ή άλλες διαταραχές με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας ζωής.

Επιπλέον, απασχολούνται μια γραμματέας για τη γραμματειακή υποστήριξη και την υποδοχή πελατών, μια ψυχολόγος, ένας κοινωνικός λειτουργός, μια νοσοκόμα και μια καθαρίστρια.



Σχήμα 3: Οργανόγραμμα της επιχείρησης «ΑμεΑ Training Center».

Η επιχείρηση επιπρόσθετα συνεργάζεται, αφενός με δύο εθελοντές που διδάσκουν δωρεάν ο πρώτος το σύστημα γραφής και ανάγνωσης Braille σε ασκούμενους και γονείς και ο δεύτερος ασχολείται με την εκμάθηση υπολογιστών (λογισμικά ανάγνωσης οθόνης) στα άτομα με προβλήματα όρασης, αφετέρου με τοπικά καταστήματα, με σκοπό την προμήθεια των απαραίτητων τροφίμων υψηλής ποιότητας για το κυλικείο, φαρμάκων και άλλων ειδών που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού απασχολείται ένας εργαζόμενος με γνώσεις Διοίκησης Επιχειρήσεων, που φροντίζει α) για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (διασφάλιση απαιτούμενου αριθμού εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα), β) για τις προσλήψεις (επιλογή και τοποθέτηση εργαζομένων στην επιχείρηση), γ) για την οργάνωση εκπαίδευσης του προσωπικού, δ) για την πολιτική αμοιβών (προώθηση συστήματος αξιολόγησης των διαφόρων θέσεων), ε) για τις εργασιακές σχέσεις (επίλυση διενέξεων, δημιουργία κλίματος για καλές εργασιακές σχέσεις) και ζ) για την έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων (απόδοση εργαζομένων, ομαδική συμπεριφορά κατά την εργασία).

Στο τμήμα μάρκετινγκ δραστηριοποιείται ένας εργαζόμενος απόφοιτος του τμήματος Μάρκετινγκ του Οικονομικού Παν/μίου, με πολυετή εμπειρία σε αντίστοιχη θέση, με ικανότητα στην επικοινωνία και τις δημόσιες σχέσεις, ο οποίος οργανώνει και σχεδιάζει τη στρατηγική κατεύθυνση του μάρκετινγκ και των υπηρεσιών. Τέλος, στο τμήμα οικονομικών απασχολείται ένας εργαζόμενος που έχει στην ευθύνη του την οργάνωση του λογιστηρίου, διαμορφώνει τον προϋπολογισμό της εταιρείας, καταρτίζει τον ισολογισμό, φροντίζει για την πληρωμή των δαπανών, συντάσσει σχέδια χρηματοδότησης και φροντίζει για τα τραπεζικά ή άλλα δάνεια. Η νομική υποστήριξη της επιχείρησης έχει ανατεθεί σε εξωτερικό συνεργάτη.

Η Αλυσίδα Αξίας της Επιχείρησης

Η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης «*AmEA Training Center*» περιλαμβάνει λειτουργίες που διακρίνονται σε κύριες και υποστηρικτικές. Οι κύριες λειτουργίες αφορούν α) την υποδοχή των ασκούμενων β) την εκπαίδευση μέσα από αθλητικές δραστηριότητες (βελτίωση φυσικής κατάστασης, εκμάθηση του αθλήματος Goal Ball, χρήση χορού και μουσικής, μαθήματα χαλάρωσης, ασκήσεις στο νερό), γ) τις

υπαίθριες δραστηριότητες αναψυχής, δ) τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ε) και την προβολή της επιχείρησης μέσα από το διαδίκτυο, με σκοπό να δοθεί αξία και να πετύχει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι υποστηρικτικές λειτουργίες βοηθούν τις κύριες, διαμορφώνοντας τα θεμέλια για τη θωράκιση τους.

Κύριες λειτουργίες

Κατά την υποδοχή των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ) με διαταραχές όρασης, ο καθηγητής της ειδικής φυσικής αγωγής πραγματοποιεί μια αρχική γνωριμία με τον ασκούμενο και την οικογένεια του. Υποχρεωτικά προσκομίζεται ιατρική βεβαίωση ότι ο ασκούμενος μπορεί να γυμναστεί χωρίς προβλήματα για την υγεία ή τη ζωή του. Μετά από αξιολόγηση ο καθηγητής της ειδικής φυσικής αγωγής, συντάσσει γραπτή έκθεση για να δημιουργηθεί το εξατομικευμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για κάθε αθλούμενο με τις κατάλληλες προσαρμογές σύμφωνα με τις ανάγκες και τις ικανότητες του. Ακολουθεί ο προσανατολισμός του ασκούμενου στο καινούργιο περιβάλλον του γυμναστηρίου. Του περιγράφουμε διαστάσεις, σχήματα, αποστάσεις, όρια και κάθε εμπόδιο ή πιθανούς κινδύνους του περιβάλλοντος, διασχίζοντας το χώρο μέσα από τις ειδικές ράμπες και τους οδηγούς όδευσης για τυφλούς.

Η εκπαίδευση μέσα από τις αθλητικές δραστηριότητες περιέχει το σχέδιο του κάθε μαθήματος σε σχέση με τις προσαρμογές που απαιτούνται για τον καθένα ξεχωριστά και τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, το οποίο αναδιαρθρώνεται συνεχώς με βάση την απόδοση του ασκούμενου. Οι υπαίθριες δραστηριότητες αναψυχής (ιππασία, ορεινή πεζοπορία) οργανώνονται τα σαββατοκύριακα αποβλέποντας όχι μόνο στη ψυχαγωγία και στην καλλιέργεια του πνεύματος της φυσιολατρίας, αλλά και στην ικανοποίηση των πελατών μέσα από την ευεξία, την ευχαρίστηση, τη ξεκούραση, την απόκτηση νέων εμπειριών και δεξιοτήτων, καταστάσεις που ενισχύουν την ψυχική υγεία των ατόμων με αναπηρία.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κατατάσσεται στις κύριες λειτουργίες επειδή έχει σχέση με έμψυχο υλικό. Μέσα από ένα καλά δομημένο σχεδιασμό ανθρώπινων πόρων που εστιάζει στην έλξη, την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανταμοιβή των απασχολούμενων, αναδύεται μια ομάδα εργαζομένων, φιλική και αξιόπιστη, που έχει πολύ καλή γνώση του αντικειμένου της και δείχνει προθυμία και κατανόηση στις απαιτήσεις των πελατών. Με το ενδιαφέρον, τις πράξεις, το σεβασμό

και τον ενθουσιασμό τους οι εργαζόμενοι ενθαρρύνουν αποτελεσματικά τους πελάτες ώστε να συνεχίσουν να ασκούνται προσφέροντας τους ταυτόχρονα μια ποιοτική διδασκαλία.

Μια ακόμα κύρια λειτουργία είναι η προβολή της επιχείρησης μέσα από το διαδίκτυο με τη δημιουργία ιστοσελίδας που δίνει πληροφορίες σε όσους ενδιαφέρονται για τις υπηρεσίες που παρέχονται. Ωστόσο, με τη διαφήμιση που αποτελεί αξιόλογο εργαλείο επικοινωνίας, δημιουργείται η κατάλληλη εικόνα και διαμορφώνονται θετικές στάσεις απέναντι στις υπηρεσίες. Διάφορα έντυπα και φυλλάδια συμπληρώνουν την ενημέρωση των πελατών. Επιπλέον, αναπτύσσεται συνεργασία με διάφορους φορείς όπως με το Δήμο, με άλλους συλλόγους ατόμων με αναπηρία, με συναφείς επιχειρήσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό.

Η Διοίκηση της επιχείρησης έχοντας κατανοήσει την ανάγκη για συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, γεγονός που αποτελεί στρατηγικό στόχο προκειμένου να αυξήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, έχει δημιουργήσει μια επιτροπή που βασίζεται στις μεθόδους της Ολικής Ποιότητας προκειμένου να βελτιώνονται οι κρίσιμες διαδικασίες.

Παράλληλα, η επιχείρηση παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες στις καθημερινές τους εργασίες (φορητές συσκευές laptop, smart phones, χρήση Internet, αυτόματες ανταλλαγές εγγράφων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων) ενώ πραγματοποιεί πολλές συναλλαγές με ψηφιακές μεθόδους. Η συντήρηση, η καθαριότητα, η επίβλεψη των χώρων άθλησης, ψυχαγωγίας και των αποδυτηρίων έχει μεγάλη σημασία και πραγματοποιείται καθημερινά.

Υποστηρικτικές λειτουργίες

Ο μακροπρόθεσμος στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την επιχείρηση, διότι μπορούν να καταγραφούν από πριν λεπτομερή στοιχεία για τη μελλοντική της πορεία, να γίνουν όπου είναι εφικτό οι κατάλληλες αλλαγές, με σκοπό να συνεχιστεί η επιτυχημένη πορεία της και να μειωθούν οι κίνδυνοι. Επιπλέον, η επιχείρηση έχει ως επίκεντρο την κατασκευή και λειτουργία σύγχρονων αθλητικών εγκαταστάσεων, φιλικών προς το περιβάλλον που καλύπτουν τις ανάγκες των ατόμων

με αναπηρία, με τις κατάλληλες προδιαγραφές προσβασιμότητας και παράλληλα επιδιώκει τη συνεχή αναβάθμιση τους.

Η διατροφική συμβουλευτική από το διατροφολόγο της επιχείρησης συμβάλλει στις αλλαγές των συνηθειών και του κακού τρόπου διατροφής των ατόμων με αναπηρία βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής τους. Αντίστοιχα τα εξατομικευμένα προγράμματα φυσικοθεραπείας αποτελούνται από θεραπείες που αποσκοπούν στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αυτονομία των πασχόντων.

Άλλες υποστηρικτικές λειτουργίες είναι οι προμήθειες υλικών και αγαθών, η νομική υποστήριξη από εξωτερικό συνεργάτη, η λογιστική και χρηματοοικονομική διοίκηση, η διοργάνωση σεμιναρίων για επιμόρφωση στελεχών και εργαζομένων, όπως και η οργάνωση της βιβλιοθήκης, των μαθημάτων με το σύστημα γραφής και ανάγνωσης Braille και των μαθημάτων υπολογιστών.

Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης «ΑμεΑ Training Center»

Στα πλαίσια της στρατηγικής ανάλυσης του επιχειρησιακού σχεδίου ιδιαίτερη σημασία αποτελεί η διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οτιδήποτε συντελείται στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να διαταράξει την αρμονική λειτουργία της επιχείρησης και να θέσει σε κίνδυνο ακόμα και την ύπαρξη της. Αντίθετα, μπορεί να παρουσιαστούν και πολλές ευκαιρίες για την ανάπτυξη της. Για μια σαφή και πλήρη αντίληψη αυτών των αλλαγών που συμβαίνουν ή πρόκειται να συμβούν διακρίνουμε το εξωτερικό περιβάλλον σε δύο επιμέρους παράγοντες, το μακρο περιβάλλον και το μικρο περιβάλλον. Μια αξιολογη μέθοδος που ερευνά και μελετά λεπτομερώς το εξωτερικό μακρο περιβάλλον είναι η PEST Analysis, όπου εξετάζονται οι Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί και Τεχνολογικοί παράγοντες που επιδρούν αρνητικά ή θετικά στις αποφάσεις που παίρνει μια επιχείρηση.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας προσπάθησε να προσδιορίσει το συνολικό αριθμό των τυφλών παγκόσμια. Το 1990 υπήρχαν περίπου 38 εκατομμύρια τυφλοί σε όλο τον πλανήτη, όπου το 75% αυτών ζούσε στην Αφρική και την Ασία. Επίσης, τα άτομα με χαμηλή όραση ήταν περίπου 110 εκατομμύρια. Από μελέτες προκύπτει ότι τα άτομα με προβλήματα όρασης αυξάνονται καθώς μεγαλώνει η ηλικία τους. Στις μέρες μας τα άτομα που αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα όρασης σε ηλικία κάτω των 15 ετών είναι το 5% του πληθυσμού και το 70% που η ηλικία τους είναι

πάνω από 65 ετών. Κάτι τέτοιο συμβαίνει επειδή μεγαλώνει ο μέσος όρος επιβίωσης οπότε αυξάνονται και τα περιστατικά προβληματικής όρασης. Στην χώρα μας ο αριθμός των ατόμων με τύφλωση είναι γύρω στις 21.000, όμως ο πραγματικός αριθμός μάλλον είναι άλλος καθώς πολλοί τυφλοί διαμένουν σε απομακρυσμένες περιοχές και οι οικείοι τους δεν τους δηλώνουν.

Το πολιτικό περιβάλλον της χώρας σήμερα αποδεικνύεται ιδιαίτερα ασταθές και ρευστό γεγονός που επηρεάζει τους καταναλωτές. Συγκεκριμένα, οι πολίτες δεν αισθάνονται σιγουριά για την εξασφάλιση της εργασίας τους, με συνέπεια η αγοραστική δύναμη να έχει υποστεί μείωση. Ακόμα, η φορολογική και εργατική νομοθεσία, οι νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος και των επενδύσεων λαμβάνονται υπόψη από τα στελέχη όταν παίρνουν αποφάσεις. Επιπλέον, οι νόμοι για τα δικαιώματα των εργαζομένων ή τις εργασιακές σχέσεις αλλά και διάφορες υπουργικές αποφάσεις καθορίζουν την τελική επιλογή στρατηγικής των υπευθύνων. Το κράτος παρέχοντας προνοιακά επιδόματα και οικονομική ενίσχυση στα ΑμεΑ με διάφορα προγράμματα τους δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε δραστηριότητες όπως είναι ο αθλητισμός. Καθώς πολλά ΑμεΑ δεν εργάζονται, μπορούν με αυτόν τον τρόπο να πληρώσουν ένα μέρος των εξόδων που απαιτείται για την υλοποίηση των αθλητικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων τους. Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η αλλαγή ενός τέτοιου νόμου θα μειώσει τη ζήτηση αυτών των υπηρεσιών, διότι δε θα υπάρχουν αρκετά χρήματα για την αγορά τους.

Το οικονομικό περιβάλλον αντικατοπτρίζεται σήμερα μέσα από τη μεγάλη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, η οποία έχει επηρεάσει τον τρόπο ζωής και τις πεποιθήσεις των πολιτών. Οι αλλαγές στα οικονομικά μεγέθη της χώρας, έχουν σοβαρές επιπτώσεις στη λειτουργία των επιχειρήσεων, καθώς πολλές από αυτές έκλεισαν αλλά και πολλές άλλες άνοιξαν ταυτόχρονα. Η Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) δημοσιεύει στο διαδίκτυο στατιστικά στοιχεία που περιγράφουν τις οικονομικές, κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες της χώρας αποτυπωμένες με σαφήνεια και επεξεργασμένες από όλες τις απόψεις. Είναι φανερό ότι η περίοδος αβεβαιότητας παρατείνεται και αντί για δράσεις που θα φέρουν ισορροπία στο οικονομικό σύστημα, κυριαρχεί η αδράνεια. Οι επενδύσεις υποχώρησαν σημαντικά, η ρευστότητα των τραπεζών περιορίστηκε, ο ανταγωνισμός απουσιάζει, ενώ ταυτόχρονα μειώθηκαν τα δάνεια προς τις επιχειρήσεις και υπάρχει δυσκολία πρόσβασης σε προγράμματα χρηματοδότησης. Η ανεργία που στο τέλος του 2015

ήταν 24,9%, αναμένεται να αυξηθεί ελαφρώς και το 2016 φτάνοντας στο 25,2%. Ο υψηλός φορολογικός συντελεστής προβληματίζει σημαντικά τον επιχειρηματία.

Το κοινωνικό περιβάλλον αφορά το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης. Έτσι, το μοντέλο που ήθελε τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) απομονωμένα, μακριά από την υπόλοιπη κοινωνία, με τάση τον κοινωνικό αποκλεισμό και τέλος τον εγκλεισμό σε ιδρύματα, ανήκει πλέον στο παρελθόν. Όπως όλοι οι άνθρωποι επιζητούν τη χαλάρωση, τη διασκέδαση, τη συναναστροφή με τους φίλους τους, έτσι και τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) θέλουν να βρουν ένα χώρο όπου θα κάνουν φίλους, θα διασκεδάσουν, θα αθληθούν και θα ψυχαγωγηθούν. Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις κοινωνικές εξελίξεις, δημιουργούνται διάφορες επιχειρήσεις που απευθύνονται σε άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) ικανοποιώντας τις ανάγκες τους (γυμναστήρια, κέντρα δημιουργικής απασχόλησης, σχολεία ειδικής αγωγής με την κατάλληλη πρόσβαση). Η κοινωνία έχει δεχτεί τα άτομα με αναπηρίες αντιμετωπίζοντας τα με τον ίδιο τρόπο όπως και οποιονδήποτε άλλον με αποτέλεσμα σιγά σιγά να αλλάζουν οι στάσεις και οι προκαταλήψεις.

Το τεχνολογικό περιβάλλον σχετίζεται κυρίως με τις τάσεις και τα επιτεύγματα της τεχνολογίας, που αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την επιχείρηση και τη στρατηγική που ακολουθεί. Η χρήση Η/Υ έχει απλωθεί σε όλες τις νέες επιχειρήσεις και το 72,7% από αυτές έχουν σύνδεση με το διαδίκτυο. Οι μισές από αυτές έχουν δημιουργήσει επιχειρηματική ιστοσελίδα και εφαρμόζουν τις νέες τεχνολογίες, ενώ πολύ λίγες συμμετέχουν σε ηλεκτρονικές αγορές. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών είναι η καλύτερη ποιότητα στις υπηρεσίες που παρέχονται, με μικρό κόστος και η άνοδος του ποιοτικού επιπέδου των διαδικασιών.

Ακολουθεί η ανάλυση του μικρο περιβάλλοντος της επιχείρησης ώστε να προκύψει μια ολοκληρωμένη στρατηγική. Μια από τις κύριες τεχνικές ανάλυσης είναι αυτή των πέντε δυνάμεων του Porter. 1) **Ανταγωνιστές:** Η επιχείρηση «*ΑμεΑ Training Center*» προσωρινά δεν έχει άμεσους ανταγωνιστές, δηλαδή άλλες επιχειρήσεις με αθλητικές υπηρεσίες ειδικά για ΑμεΑ με διαταραχές όρασης. Ωστόσο, έχουν συσταθεί πολλοί σύλλογοι που διαθέτουν γυμναστήρια όπως (Πανελλήνιος Σύλλογος Τυφλών, Σύλλογος Φίλων Τυφλών), όπου η άσκηση δεν παίζει κυρίαρχο ρόλο αλλά επικουρικό, καθώς μεγάλη βαρύτητα έχουν οι προσπάθειες για επαγγελματική αποκατάσταση των συμμετεχόντων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επίσης, διάφοροι Δήμοι και αθλητικοί σύλλογοι

(αθλητικός σύλλογος τυφλών, αθλητικό σωματείο ποδοσφαίρου τυφλών) έχουν ιδρύσει γυμναστήρια και έχουν οργανώσει αθλητικές δράσεις για τυφλούς. Είναι σαφές ότι οι στόχοι των ανταγωνιστών εμφανίζουν κοινά σημεία με τους στόχους της επιχείρησης «*ΑμεΑ Training Center*», δηλαδή τη βελτίωση της κινητικότητας, τη δημιουργία νέων εμπειριών μέσα από τα προγράμματα αναψυχής, την ανάπτυξη φιλίας μεταξύ των μελών και της ένταξής τους στην ομάδα.

Ωστόσο, η επιχείρηση «*ΑμεΑ Training Center*», επιδιώκει την ολόπλευρη ανάπτυξη της προσωπικότητας των ατόμων με αναπηρία, με τη συστηματική συμμετοχή τους στα προγράμματα άθλησης - αναψυχής και την ενίσχυση των προσπαθειών που θα τους κάνουν ανεξάρτητους. Με τις φυσικές δραστηριότητες, τις διατροφικές συμβουλές, τη φυσικοθεραπεία, ρυθμίζεται η ομαλή ανάπτυξη και η αύξηση τους ενώ αξιοποιούνται οι δυνατότητες τους οι οποίες επηρεάζονται από κοινωνικούς, οικονομικούς, πολιτιστικούς, διατροφικούς, βιολογικούς και γεωγραφικούς παράγοντες. Με τη συμμετοχή στα προγράμματα της επιχείρησης, η ψυχοκινητική, συναισθηματική και νοητική κατάσταση της υγείας των συμμετεχόντων παραμένει καλή αφού παρουσιάζονται ευκαιρίες που βελτιώνουν τις κοινωνικές δεξιότητες, τις ικανότητες ισορροπίας που ίσως είναι χαμηλές, αποκαθίσταται η εικόνα του εαυτού, της πεποίθησης και του προσανατολισμού στο χώρο, ενώ δεν εμφανίζονται τάσεις παχυσαρκίας.

2) **Πελάτες:** Η αγορά στόχος (target group) που απευθύνεται η επιχείρηση «*ΑμεΑ training center*», είναι τα άτομα με διαταραχές όρασης σε όλη την Αττική, ηλικίας από 14 ετών και άνω, ανεξαρτήτως φύλου. Η τμηματοποίηση αυτής της ομάδας του πληθυσμού έγινε με κριτήρια που έχουν σχέση με τις επιθυμίες και τις ανάγκες των καταναλωτών. Η κακή οικονομική συγκυρία στη χώρα έχει αλλάξει τον τρόπο σκέψης του καταναλωτή που υπολογίζει κάθε επουσιώδη δαπάνη που πραγματοποιεί. Πολλές δραστηριότητες έχουν δευτερεύουσα σημασία, όπως η προσωπική διασκέδαση ή η προσωπική περιποίηση. Παρόλα αυτά, εκείνο που προσελκύει τον καταναλωτή είναι η μοναδική εμπειρία που εισπράττει από τις δραστηριότητες. Συνεπώς, η επιχείρηση «*ΑμεΑ Training Center*», θέλοντας να δημιουργήσει ένα πιστό πελατολόγιο για μεγάλο χρονικό διάστημα, μεγιστοποιεί όσο γίνεται περισσότερο την εμπειρία που προσφέρει. Οι πελάτες αναζητούν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες άσκησης και ψυχαγωγίας αποφεύγοντας τα πληκτικά, ρουτινιάρικα και στερεότυπα σχήματα εκγύμνασης. Είναι πιο μορφωμένοι και ενημερωμένοι και επειδή τα καταναλωτικά τους κίνητρα αλλάζουν διαρκώς,

υποχρεωτικά προσαρμοζόμαστε και τα ακολουθούμε ώστε πρώτοι να παρέχουμε ανταγωνιστικές υπηρεσίες. Οι τιμές διαμορφώνονται αφού λάβουμε υπόψη τη γενική οικονομική κατάσταση, τον ανταγωνισμό που μας περιβάλλει, την περιοχή μας και τους στόχους για τα έσοδα της επιχείρησης.

3) **Προμηθευτές:** Η επιτυχημένη εξέλιξη της επιχείρησης «*AmEA Training Center*» έχει συνδεθεί άμεσα με την προσεκτική επιλογή των προμηθευτών της. Εξασφαλίζοντας την καλύτερη δυνατή σχέση ποιότητας/τιμής στα προϊόντα, τη φερεγγυότητα, τον ευέλικτο τρόπο πληρωμών, την just-in-time παράδοση των υλικών, την αποκλειστικότητα, την αλληλεξάρτηση, την αξιοπιστία, τη χρήση τελευταίας τεχνολογίας από τους προμηθευτές, πετυχαίνουμε την ελάττωση των άσκοπων δαπανών. Έτσι στηρίζεται η στρατηγική χαμηλού κόστους που ακολουθεί η επιχείρηση, την οποία πετυχαίνει αφού συνεργάζεται με συγκεκριμένους προμηθευτές, μέσα από τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας, ώστε να μειώνεται ο κίνδυνος.

4) **Υποκατάστατα:** Πολλοί φορείς όπως Δήμοι, σωματεία ή σύλλογοι περιέχουν στις υπηρεσίες τους προγράμματα άθλησης για τα άτομα με προβλήματα όρασης. Παράλληλα, σε αρκετές περιπτώσεις το κόστος συμμετοχής είναι μηδενικό ή πολύ μικρό. Κάτω από αυτές τις συνθήκες δημιουργείται μια τάση στους πελάτες να θέλουν να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες αυτές προκαλώντας έντονη απειλή στη ζήτηση των υπηρεσιών της επιχείρησης «*AmEA Training Center*». Η αντιμετώπιση τέτοιων απειλών επιτυγχάνεται με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης μέσα από καινοτομίες, το συνεχή έλεγχο της ποιότητας, την ικανοποίηση του πελάτη και των εργαζομένων.

5) **Είσοδος νέων ανταγωνιστών:** Η αγορά των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ) πιστεύεται ότι θα παρουσιάσει σημαντική ανάπτυξη στο μέλλον και άρα έχει αρκετές πιθανότητες να είναι επικερδής. Αυτή η προοπτική οδηγεί πολλούς νέους ανταγωνιστές να επιδιώκουν την είσοδο στη συγκεκριμένη αγορά. Ωστόσο, από διάφορους παράγοντες μπορεί να παρουσιαστούν εμπόδια που θα αποκλείσουν ή θα επιβραδύνουν την είσοδο τους. Τέτοια πιθανά εμπόδια μπορεί να είναι οι μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαια της νεοεισερχόμενης επιχείρησης, οι περιορισμοί από την υπάρχουσα νομοθεσία, η ανταγωνιστικότητα με άλλες επιχειρήσεις που παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες οι οποίες προσφέρουν μεγάλες εκπτώσεις, έχουν αυξημένη διαφήμιση ή δημιουργούν νέα προϊόντα, τα δίκτυα συνεργασίας, η παρουσία πείρας ή καλής φήμης και η αφοσίωση των πελατών σε ένα συγκεκριμένο σήμα. Οπότε η είσοδος θα

εξαρτηθεί από το πόσο ήπια θα υπερβεί η νεοεισερχόμενη επιχείρηση τους φραγμούς και κατά πόσο θα ξεπεράσει την αντίδραση των ανταγωνιστών.

Υπηρεσίες (Αθλητικό προϊόν) της επιχείρησης «*ΑμεΑ Training Center*»

Οι υπηρεσίες (αθλητικό προϊόν) που διαθέτει η επιχείρηση «*ΑμεΑ Training Center*» αφορούν τα προγράμματα: ανάπτυξης της φυσικής κατάστασης, ασκήσεων στο νερό, χορού, yoga και χαλάρωσης, εκμάθησης του αθλήματος goal ball, δραστηριοτήτων αναψυχής, φυσικοθεραπείας και διατροφής. Τα προγράμματα διαμορφώνονται ανάλογα με την ηλικία, το φύλο και σε σχέση με τις ανάγκες του κάθε ατόμου χωριστά. Είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένα ώστε να ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις και την οικονομική δυνατότητα των πελατών, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν γόητρο και κύρος στην επιχείρηση.

Η επιχείρηση «*ΑμεΑ Training Center*» έχει διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες, ώστε τα άτομα με διαταραχές όρασης να συμμετέχουν σε όλες τις σωματικές δραστηριότητες, αφού πρώτα έχουν γίνει οι απαραίτητες προσαρμογές στο περιβάλλον, στις ασκήσεις και τη διδασκαλία, ώστε να προκύπτει όφελος για τους συμμετέχοντες. Επιπλέον, τους δίνονται μεγαλύτερες ευκαιρίες για βελτίωση των κοινωνικών ικανοτήτων τους, για βελτίωση της εικόνας του εαυτού τους, της δυνατότητας προσανατολισμού στο χώρο, για καλύτερευση της ικανότητας ισορροπίας εάν αυτή είναι χαμηλή και τη μείωση της παχυσαρκίας. Για την υλοποίηση αυτών των στόχων η επιχείρηση προσλαμβάνει καθηγητές της Ειδικής Φυσικής Αγωγής, απόφοιτους Τ.Ε.Φ.Α.Α.

Η υψηλής ποιότητας παροχή υπηρεσιών εφαρμόζεται αρχικά με την υποδοχή των ατόμων με αναπηρία και τη συγκέντρωση στοιχείων για το ιστορικό των φυσικών δραστηριοτήτων και των προβλημάτων υγείας, ενώ ακολουθούν τεστ που θα προσδιορίσουν τις ικανότητες για άσκηση. Σύμφωνα με το American College of Sports Medicine (1997), τα τεστ κατατάσσονται σε επτά κατηγορίες που σχετίζονται με την αερόβια ικανότητα, την αναερόβια ικανότητα, την αντοχή, τη δύναμη, την ευλυγισία, νευρομυικά τεστ και τεστ λειτουργικής απόδοσης.

Στη συνέχεια με βάση τους Dustine και Moore (2005), ακολουθεί η δημιουργία ενός γενικού πλάνου άσκησης και δραστηριοτήτων που βασίζεται σε ρεαλιστικούς μακροπρόθεσμους στόχους, ενώ παρεμβάλλονται μεσοπρόθεσμοι στόχοι που επιτυγχάνονται εύκολα ώστε να ενισχυθεί η αίσθηση της επιτυχίας.

Ωστόσο για τη συγκρότηση του προγράμματος λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες όπως η κατάλληλη διαμόρφωση των χώρων άθλησης, ο ειδικός εξοπλισμός, τα φάρμακα που παίρνουν τα άτομα με αναπηρία, οι κίνδυνοι και τα οφέλη από την άσκηση όπως τραυματισμοί, ατυχήματα, προβλήματα συμπεριφοράς, βελτίωση ποιότητας ζωής, αύξηση της φυσικής δραστηριότητας, βελτίωση λειτουργικής ικανότητας ή ελάττωση φαρμάκων.

Η ένταση, η διάρκεια και η συχνότητα των ασκήσεων εξατομικεύεται και καθορίζεται σε σχέση με τα προβλήματα που προσδιορίζονται. Δεν ακολουθούνται τυποποιημένα προγράμματα με σκοπό να μην εξαντλούνται οι συμμετέχοντες. Ωστόσο, περιλαμβάνεται σε αυτά η ανάπτυξη και η διδασκαλία ασφάλειας, η οργάνωση της τάξης, ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός και η πρόληψη για άρτια επίβλεψη. Όλοι οι χώροι της επιχείρησης έχουν καλό φωτισμό, ικανοποιητική θέρμανση και αερισμό διότι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την ευεξία των ατόμων με προβλήματα όρασης. Ακόμα εφαρμόζονται προγράμματα επαναξιολόγησης για να εκτιμηθεί η πρόοδος των ασκούμενων και η καταλληλότητα των ασκήσεων, να γίνουν νέες προσαρμογές στο τρόπο διδασκαλίας και αντικατάσταση εξοπλισμού σύμφωνα με τις εξελίξεις της τεχνολογίας.

Στην επιχείρηση επικρατεί το ομαδικό πνεύμα ως πλαίσιο δράσης των εργαζομένων, διασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα τους και άρα την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η ύπαρξη κοινών στόχων, η ελεύθερη και ανοικτή επικοινωνία, οδηγεί στη συνοχή των εργαζομένων. Η τοποθέτηση του καθενός στην κατάλληλη θέση αυξάνει την απόδοση και βελτιώνει τη συνεργασία μεταξύ τους. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων επιτυγχάνεται από την ηγεσία με τη συναισθηματική υποστήριξη, την ενθάρρυνση, την ανάθεση καθηκόντων σε αυτούς και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων ώστε να αισθάνονται υπεύθυνοι για όσα κάνουν και να γίνονται καλύτεροι. Η παρακίνηση πραγματοποιείται με τη χορήγηση κινήτρων που ενεργοποιούν και κρατούν σε εγρήγορση τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η επιχείρηση εφαρμόζει προγράμματα επιμόρφωσης στα οποία οι τρόποι εκπαίδευσης διαφέρουν. Πραγματοποιούνται εκπαιδεύσεις νεοπροσλαμβανόμενων εργαζομένων από παλαιότερα έμπειρα στελέχη, όπως και παραδοσιακοί τρόποι επιμόρφωσης με διαλέξεις και σεμινάρια ώστε να αποκτηθούν νέες γνώσεις και

δεξιότητες που θα ενισχύσουν την αντιμετώπιση των αλλαγών που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Το Δ.Σ της επιχείρησης για να εξασφαλίσει μια ορθολογική και μεθοδική τεχνική προετοιμασία των αθλητικών προγραμμάτων, έχει επιλέξει έναν τεχνικό διευθυντή ο οποίος φροντίζει ώστε οι υπηρεσίες που παρέχονται να κατευθύνονται και να είναι υψηλού επιπέδου. Ο ίδιος είναι καλός γνώστης της ειδικής φυσικής αγωγής και υπεύθυνα επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό σύμφωνα με τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Επικοινωνεί και δίνει πληροφορίες στους καθηγητές της ειδικής φυσικής αγωγής για την καλή οργάνωση όλων των τομέων της άσκησης και των δραστηριοτήτων αναψυχής. Συμβάλλει στο σχεδιασμό προγραμμάτων που βελτιώνουν τις ικανότητες των συμμετεχόντων και διευρύνουν την προσωπική ικανοποίηση με σκοπό να εγκαταλείπουν τις δραστηριότητες όσο το δυνατόν λιγότεροι. Είναι από τους βασικούς συντελεστές της επιχείρησης που προωθεί την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της. Πραγματοποιεί συχνές συναντήσεις με τους καθηγητές για να εντοπιστούν και να επιλυθούν διάφορα προβλήματα.

Οι καθηγητές της ειδικής φυσικής αγωγής είναι κατάλληλα καταρτισμένοι καθώς διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις της ψυχοσωματικής ανάπτυξης. Επιπλέον γνωρίζουν τον τρόπο κατάρτισης και υλοποίησης των εξατομικευμένων προγραμμάτων που αποτελούν το βασικό στήριγμα της ειδικής φυσικής αγωγής και έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζουν τη διδασκαλία ανάλογα με την αναπηρία και τα ιδιαίτερα προβλήματα του κάθε ασκούμενου χωριστά.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης διαμορφώνονται ανάλογα με τη ζήτηση των ατόμων με αναπηρία και περιλαμβάνουν εκτός από τη βελτίωση της φυσικής κατάστασης για μυϊκή ενδυνάμωση, τη yoga με εκμάθηση συγκεκριμένων στάσεων και τεχνικών αναπνοής για μεγαλύτερη χαλάρωση, ευεξία και λιγότερο άγχος. Οι ασκήσεις στο νερό (υδροκινητική αγωγή) σε άτομα με προβλήματα όρασης γίνονται με επίβλεψη από άλλο άτομο, βελτιώνοντας τόσο τη σωματική όσο και τη συναισθηματική και ψυχική υγεία, αφού έχει προηγηθεί καθοδήγηση και προσανατολισμός του ασκούμενου στο χώρο. Με τη διδασκαλία του χορού σε συγκεκριμένη αίθουσα, ώστε τα άτομα με προβλήματα όρασης να γνωρίζουν τις διαστάσεις του χώρου, επιδιώκεται η χαλάρωση, κοινωνικοποίηση, πειθαρχία, ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και διασκέδαση. Στο ομαδικό άθλημα του goalball, το οποίο παίζεται σε γήπεδο με διαστάσεις 18×9 μέτρα, διδάσκονται η τεχνική και οι

κανόνες του παιγνιδιού, έτσι ώστε οι ασκούμενοι να προετοιμάζονται και να λάβουν μέρος σε φιλικά τουρνουά αν το επιθυμούν.

Οι υπηρεσίες της επιχείρησης περιλαμβάνουν ακόμα συμβουλές και προγράμματα υγιεινής διατροφής από εξειδικευμένο διαιτολόγο-διατροφολόγο εστιάζοντας στη μεσογειακή διατροφή, την κατανάλωση φρούτων, λαχανικών και φυτικών ινών για τη διατήρηση ενός υγιούς βάρους και αποφυγή της παχυσαρκίας. Η φυσικοθεραπεία βοηθά τα άτομα με αναπηρία να αυξήσουν τη λειτουργική ανεξαρτησία τους, να βελτιώσουν την ισορροπία και να διευρύνουν τις κινήσεις των αρθρώσεων, ώστε να πολλαπλασιαστούν οι κινητικές δεξιότητες. Στα προγράμματα αναψυχής, λαμβάνοντας υπόψη την ασφάλεια και τις ιδιαιτερότητες των ατόμων με αναπηρία, σχεδιάζονται δραστηριότητες και σπορ στη φύση χαμηλής επικινδυνότητας, όπου τα άτομα με προβλήματα όρασης απολαμβάνουν και ξεκουράζονται αξιοποιώντας δημιουργικά τον ελεύθερο χρόνο τους. Οι δράσεις που υλοποιούνται είναι η ιπασία για βελτίωση ισορροπίας, ικανοτήτων συντονισμού, αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης και οι περίπατοι – πεζοπορία στη φύση με εξειδικευμένους συνοδούς. Ο εξοπλισμός που απαιτείται παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων άσκησης, που έχει ως επακόλουθο η επιχείρηση να τον ανανεώνει όταν οι εξελίξεις της τεχνολογίας το επιβάλλουν.

Επιπλέον η διοίκηση της επιχείρησης έχει καταρτίσει κανονισμούς που γνωστοποιούνται στους πελάτες, οι οποίοι οφείλουν να τους σέβονται και να τους τηρούν.

Τοποθεσία εγκατάστασης

Η επιλογή της τοποθεσίας που πληρεί τις προϋποθέσεις για την εγκατάσταση της επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο για την επιβίωση της. Πολλοί είναι οι παράγοντες που συντελούν σε αυτήν την επιλογή. Βασική φιλοσοφία αποτελεί η δυνατότητα πρόσβασης στο κτίριο και τους χώρους που χρησιμοποιούν τα άτομα με αναπηρία. Η προσβασιμότητα εκτός και εντός της εγκατάστασης παρέχει μεγάλο οικονομικό όφελος, διότι ένας μεγάλος αριθμός ατόμων με προβλήματα όρασης όλων των ηλικιών μπορούν να έρθουν, να ασκηθούν και να ψυχαγωγηθούν. Στο κτίριο έχει εξασφαλιστεί εγκατάσταση οπτικοακουστικών και οπτικών μέσων για την

εξυπηρέτηση των ατόμων με αναπηρία. Η πεζοδρόμηση επιτρέπει την εύκολη διέλευση, ενώ χώροι στάθμευσης έχουν προβλεφθεί γύρω από το κτίριο.

Η κατάλληλη τοποθεσία για την επιχείρηση που έχει επιλεγεί, σύμφωνα με την παραπάνω θεώρηση, είναι το κέντρο της Αθήνας καθώς εκτός των άλλων υπάρχουν οι γραμμές του μετρό, το τραμ και λεωφορεία τύπου A12 με ειδική ράμπα, κατασκευασμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούν τα άτομα με αναπηρία. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στα άτομα με προβλήματα όρασης να χρησιμοποιούν τους ελκυστικούς χώρους στο κτίριο της επιχείρησης, ώστε να συμμετέχουν ισότιμα στην κοινωνική ζωή.

SWOT analysis της επιχείρησης «AmeA Training Center»

Οι Κέφης και Παπαζαχαρίου (2009), θεωρούν ότι η SWOT analysis καταδεικνύει μια ολοκληρωμένη εικόνα των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Για τη διαμόρφωση της απαιτείται καλή γνώση της αγοράς και των μεταβολών της, ικανότητα κατανόησης του τρόπου σκέψης των καταναλωτών, αντιληπτική ικανότητα και καλή συνεργασία υφισταμένων και προϊσταμένων. Αποσκοπεί στην εξέταση των δυνατοτήτων της επιχείρησης, την μείωση των αδυναμιών, την εξερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος- ευκαιριών και την απόκρουση των κινδύνων.

Δυνάμεις

Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης «AmeA Training Cente»r είναι χαρισματικές προσωπικότητες με ηγετική συμπεριφορά. Με τη δράση τους επιδρούν στους εργαζόμενους οι οποίοι τους εμπιστεύονται, τους εκτιμούν και τους ακολουθούν με μεγάλη προθυμία. Αντιλαμβάνονται το όραμα της επιχείρησης, το διαχέουν στους συνεργάτες τους ώστε να συνδεθεί με τις καθημερινές δραστηριότητες. Ενδυναμώνουν και παρακινούν τους εργαζόμενους, τους επιβραβεύουν και διαμορφώνουν ένα καλό κλίμα. Η καινοτομία της διοίκησης αφορά στην ανθρωποκεντρική αντίληψη των πραγμάτων σε συνδυασμό με σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία.

Οι υψηλού επιπέδου γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων- καθηγητών συμβάλλουν στην αξιοπιστία και την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η παροχή επιμόρφωσης και εκπαίδευσης στους εργαζόμενους επιφέρει βελτίωση των ικανοτήτων τους. Προσφέρονται πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες. Το χαμηλό κόστος των υπηρεσιών (χαμηλές τιμές) αποβλέπει στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς με σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σύσταση της επιχείρησης παροχής αθλητικών υπηρεσιών ειδικά για άτομα με διαταραχές όρασης στην Ελληνική αγορά, αποτελεί ένα καινοτόμο εγχείρημα. Η αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας οδηγεί στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών και ενδυναμώνει τη στρατηγική της επιχείρησης. Επιπλέον, η επιλογή της τοποθεσίας για εγκατάσταση της επιχείρησης στο κέντρο της Αθήνας δίνει τη δυνατότητα λόγω της καλύτερης πρόσβασης σε περισσότερα άτομα με αναπηρία να γυμναστούν και να ψυχαγωγηθούν συστηματικά. Η επιχείρηση καλλιεργεί τις δημόσιες σχέσεις με την τοπική κοινωνία και συνεργάζεται με το Δήμο και άλλες συσχετιζόμενες επιχειρήσεις.

Αδυναμίες

Λόγω του υψηλού κόστους υπάρχουν δυσκολίες στο σχεδιασμό και την κατασκευή κτιρίων για προσβασιμότητα των ατόμων με αναπηρία. Μικρή επιχειρηματική εμπειρία στο χώρο των αθλητικών υπηρεσιών για άτομα με αναπηρία. Αντίδραση των εργαζομένων σε αλλαγές που επέρχονται και ανεπάρκεια στην άμεση διαχείριση των αλλαγών αυτών. Από τις παρεχόμενες υπηρεσίες λείπουν μερικές, όπως τμήματα με σκοπό τον πρωταθλητισμό και τη συμμετοχή σε διεθνείς αγώνες. Περιορισμένες ενέργειες για την ανάπτυξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Μεγάλο κόστος επένδυσης χωρίς να είναι σίγουρο ότι θα χρηματοδοτηθεί από την τράπεζα.

Ευκαιρίες

Οι επιδοτήσεις που παρέχονται από διάφορα Ευρωπαϊκά προγράμματα. Τα «κενά» στην αγορά που έχει τη δυνατότητα να καλύψει η επιχείρηση μας. Η τεχνολογική πρόοδος με την ανακάλυψη νέων υλικών ή νέων μεθόδων στην παροχή αθλητικών υπηρεσιών. Οι αλλαγές που προκύπτουν στις προτιμήσεις των

καταναλωτών. Η αύξηση της ζήτησης του καταναλωτικού κοινού των ατόμων με αναπηρία για τις αθλητικές και υπαίθριες ψυχαγωγικές δραστηριότητες, spa, περιηγήσεις ή ξεναγήσεις. Η επέκταση της επιχείρησης στην υπόλοιπη χώρα. Προσέλκυση νέων πελατών με νέα διαφημιστική καμπάνια. Παροχή προσφορών και κουπονιών, με προσφορές με την εγγραφή κάθε νέου μέλους. Η επέκταση της επιχείρησης σε νέες υπηρεσίες που θα απευθύνονται σε άτομα με άλλες αναπηρίες όπως κώφωση ή σε άτομα της τρίτης ηλικίας. Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και την είσοδο σε νέες αγορές. Δημιουργία νέων καναλιών επικοινωνίας με αρκετές δυνατότητες.

Απειλές

Η βασικότερη απειλή που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι η παρουσία άλλων υπηρεσιών, παρόμοιου τύπου που ήδη υπάρχουν στην αγορά και είναι αρκετά γνωστές. Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών στην αγορά και η αύξηση του ανταγωνισμού. Ενδεχόμενη μείωση της συμμετοχής των καταναλωτών στα προγράμματα εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και της ανεργίας. Ασταθές πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον που φαίνεται να έχει μεγάλη διάρκεια. Αλλαγές στους φορολογικούς νόμους και την έγκριση άδειας λειτουργίας.

Τελικά, θα λέγαμε ότι μετά τη διερεύνηση των αποτελεσμάτων θα μας δοθεί μια σαφής εικόνα της εσωτερικής (δυνατά και αδύνατα σημεία) και εξωτερικής (ευκαιρίες και απειλές) θέσης της επιχείρησης. Η SWOT analysis είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που τα στοιχεία που θα προκύψουν θα βοηθήσουν να αξιοποιηθούν τα δυνατά σημεία και οι ευκαιρίες και να αντιμετωπιστούν τα αδύνατα σημεία και οι απειλές, ώστε η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της.

Προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης

Για να είναι η επιχείρηση υγιής και ακμαία, ώστε να αποδώσει το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος απαιτείται πάντα να θέτει τους στόχους της. Με τον καθορισμό ρεαλιστικών και σαφώς χρονικά προσδιορισμένων στόχων η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει το όραμα και την αποστολή της. Οι στόχοι δίνοντας πληροφορίες προσανατολίζουν τους εργαζόμενους στον κοινό σκοπό, τους

παρακινούν για να είναι δημιουργικοί και αποτελεσματικοί, ενώ ταυτόχρονα επιδρούν στα στελέχη που τα καθοδηγούν ώστε να αποδίδουν όσο το δυνατόν περισσότερο για όφελος της επιχείρησης.

Μακροπρόθεσμοι στόχοι

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης «*ΑμεΑ Training Center*» έχουν χρονικό όριο για την επίτευξη τους πέρα των πέντε χρόνων και είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης και της φήμης της με την παροχή αθλητικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ), ώστε να μείνει στην κορυφή της ζήτησης.
- ✓ Δημιουργία νέων προγραμμάτων και βελτίωση των ήδη υπαρχόντων με βάση τις ανάγκες των πελατών.
- ✓ Να γίνει ανταλλαγή τεχνογνωσίας με άλλες επιχειρήσεις με το ίδιο ή συναφές αντικείμενο.
- ✓ Αύξηση των κερδών τουλάχιστον κατά 25% μέσα στην πενταετία.
- ✓ Εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού της.
- ✓ Να πετύχει μακροπρόθεσμο δανεισμό.
- ✓ Ανάπτυξη νέων διοικητικών συστημάτων ώστε να προσαρμοστεί η επιχείρηση στις νέες εξελίξεις και τις αλλαγές του περιβάλλοντος.
- ✓ Μελλοντική πρόσβαση σε αγορές της υπόλοιπης χώρας.
- ✓ Επέκταση και σε άλλες κατηγορίες ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ).
- ✓ Καινοτομία

Βραχυπρόθεσμοι στόχοι

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης «*ΑμεΑ Training Center*» έχουν χρονικό όριο υλοποίησης το ένα με δύο χρόνια, καθορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο και είναι οι παρακάτω:

- ✓ Προβολή επιχείρησης στην τοπική κοινωνία και συλλόγους ατόμων με διαταραχές όρασης.
- ✓ Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών.

- ✓ Μείωση κόστους με εκσυγχρονισμό τεχνολογίας, ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων και καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης.
- ✓ Ευαισθητοποίηση σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα.
- ✓ Μείωση του ποσοστού των απουσιών των εργαζομένων.
- ✓ Βελτίωση χορηγικών πλάνων

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι έχουν μεγάλη βαρύτητα για την εφαρμογή της στρατηγικής. Είναι μια λειτουργία που αποτυπώνει πως διανέμονται οι πόροι της επιχείρησης, αξιολογούνται τα στελέχη και καθορίζονται οι οργανωτικές απαιτήσεις.

Επιλογή και εφαρμογή στρατηγικής της επιχείρησης

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές που έχουν επιλεγεί από την επιχείρηση «*ΑμεΑ Training Center*» είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies) που της δίνουν τη δυνατότητα να ευημερεί και να αντιστέκεται, μιας και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται είναι ανταγωνιστικό, εξελίσσεται και αλλάζει συνεχώς. Όπως έχουμε αναφέρει η επιχείρηση απευθύνεται σε άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ), ειδικά σε άτομα με διαταραχές όρασης, προσφέροντας υπηρεσίες μικρού κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Επικεντρώνεται στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, δίνοντας τη δυνατότητα ένταξης των ατόμων με αναπηρία στα προγράμματα άθλησης, αναψυχής και υγείας, προσφέροντας τους ευχαρίστηση και απόλαυση με συνέπεια να χτίζει μακροχρόνιες σχέσεις. Η επιχείρηση δραστηριοποιείται στο κέντρο της Αθήνας για εύκολη πρόσβαση των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ), απευθύνεται σε άτομα άνω των 14 ετών και των δύο φύλων και επιδιώκει την ένταξη νέων καταναλωτών.

α) *Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους*: Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση διαθέτει μια υπηρεσία συρρικνώνοντας στο μέγιστο βαθμό το λειτουργικό κόστος και μεταφέρει μέρος της ωφέλειας από τη μείωση του κόστους στους πελάτες της. Έτσι ακολουθεί μια στρατηγική με χαμηλότερες τιμές. Συγκεκριμένα οι πελάτες μαθαίνουν υπολογιστές και το σύστημα γραφής και ανάγνωσης Braille χωρίς επιπλέον χρηματική επιβάρυνση διότι οι καθηγητές προσφέρουν εθελοντική εργασία και δεν πληρώνονται.

β) *Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς*: Με αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση επιδιώκει μακροπρόθεσμα να ωθήσει τις υπηρεσίες που ήδη υπάρχουν σε νέες

εγχώριες αγορές. Επιπλέον, προσπαθεί να τραβήξει την προσοχή νέων πελατών δημιουργώντας καινούργιες μορφές υπηρεσιών που έχουν ζήτηση όπως για παράδειγμα αθλητικές υπηρεσίες για την τρίτη ηλικία. Η στρατηγική της *ανάπτυξης αγοράς* έχει επιλεγεί διότι οι αγορές των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ) είναι ανεκμετάλλευτες και δεν έχουν φτάσει τα όρια του κορεσμού.

Οι παραπάνω στρατηγικές ακολουθούνται συνδυαστικά από την επιχείρηση διότι οδηγούν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επίσης είναι οι πιο πρόσφορες και εναρμονίζονται με τις ανάγκες της. Έχουν επιλεγεί μετά από έρευνα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τα συμπεράσματα από τη SWOT analysis προσδιορίζοντας τη θέση της επιχείρησης στο περιβάλλον, με επίκεντρο τη μακροχρόνια ανάπτυξη.

Μίγμα Μάρκετινγκ

Οι Υπηρεσίες

Η επιχείρηση «*ΑμεΑ Training Center*» προσφέρει τις καλύτερες αθλητικές υπηρεσίες στα μέλη της, που είναι άτομα με διαταραχές όρασης, ηλικίας 14 ετών και άνω και των δύο φύλων, για να τους ικανοποιήσει και να έχει κερδοφορία. Οι υπηρεσίες είναι εξατομικευμένες ανάλογα με τις ικανότητες του καθενός ξεχωριστά όπως επίσης και ομαδικές. Αφορούν δραστηριότητες αθλητικές και αναψυχής, φυσικοθεραπεία, διατροφή, εκμάθηση συστήματος γραφής και ανάγνωσης Braille και εκμάθηση υπολογιστών όπως λεπτομερώς έχουν αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα.

Η Τιμολόγηση

Για τη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής η επιχείρηση «*ΑμεΑ Training Center*» παίρνει υπόψη της διάφορους παράγοντες όπως α) την *επιχειρησιακή στρατηγική* που εφαρμόζεται μέσα από τη στρατηγική της συσχετισμένης διαφοροποίησης, τη στρατηγική ηγεσίας κόστους και τη στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς, β) *το κόστος της παρεχόμενης υπηρεσίας*, μια διαδικασία όπου προσδιορίζεται η τιμή διάθεσης της υπηρεσίας, γ) *τους στόχους του μάρκετινγκ*, διότι

οτιδήποτε αποφασίζεται για τη στρατηγική της τιμολόγησης πρέπει να εναρμονίζεται με τη γενικότερη στρατηγική και τους στόχους της στρατηγικής του μάρκετινγκ δ) την αγορά στόχο που αποτελεί κύρια συνιστώσα στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση όπως και την ευαισθησία που τη διακρίνει όταν συμβαίνουν μεταβολές της τιμής και ε) το επίπεδο ανταγωνισμού όπου λαμβάνονται υπόψη για την τελική απόφαση της τιμολογιακής στρατηγικής, η σύνθεση του χαρτοφυλακίου του ανταγωνισμού σε σύγκριση με την ποιότητα υπηρεσιών της επιχείρησης, η διάρθρωση του κόστους των κύριων ανταγωνιστών, η πιθανή αντίδραση του ανταγωνισμού σε κάποια συγκεκριμένη τιμολογιακή στρατηγική ή οι μεταβολές της τιμολογιακής στρατηγικής της επιχείρησης. Η σπουδαιότητα της τιμολόγησης για την επιχείρηση εμφανίζει δύο όψεις, αφενός συμβάλλει στην κερδοφορία της επιχείρησης, αφετέρου έχει και επικοινωνιακό ρόλο για να στηριχθεί η επιθυμητή εικόνα της. Ωστόσο επιχειρείται η δραστηριοποίηση με κερδοφορία χωρίς να δημιουργούνται προβλήματα στους πελάτες ή στην ανταγωνιστική της θέση.

Η Διανομή

Οι αθλητικές δραστηριότητες πραγματοποιούνται σε κτίριο που ενοικιάζει η επιχείρηση στο κέντρο της Αθήνας 600 τ.μ. και η θεραπευτική ιππασία σε ιππικό όμιλο όπου ενοικιάζεται ο χώρος με την ώρα. Οι δραστηριότητες αναψυχής με πεζοπορία στο βουνό και το δάσος, διεξάγονται σε εύκολης πρόσβασης τοποθεσίες των βουνών της Πάρνηθας και του Υμηττού στην Αττική. Το πρόγραμμα των δραστηριοτήτων καταρτίζεται από τον Τεχνικό Διευθυντή σε συνεργασία με τους καθηγητές της Ειδικής Φυσικής Αγωγής και ανακοινώνεται στη Γραμματεία.

Προώθηση

Η προώθηση των υπηρεσιών γίνεται μέσα από στοχευόμενο διαφημιστικό ταχυδρομείο με την υποστήριξη γνωστού πρωταθλητή των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ). Επίσης υπάρχει διαφήμιση σε δύο από τις πιο γνωστές εφημερίδες σε γραφή Braille και τοποθέτηση αφίσας σε κεντρικά σημεία της πόλης. Επιπλέον, αξιοποιείται η ιστοσελίδα στο internet και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως και η προώθηση μέσω εκδηλώσεων, συμμετοχής σε εκθέσεις και ανάπτυξη δημοσίων σχέσεων με

επαφές με τον τύπο για ανακοίνωση πληροφοριών και καλύτερη προβολή της επιχείρησης. Ωστόσο, μέσα από αυτές τις μορφές επικοινωνίας υπάρχει παρακίνηση προς τους πελάτες να τηλεφωνήσουν στην επιχείρηση, να στείλουν ένα email ζητώντας περισσότερες πληροφορίες ακόμα και να επισκεφθούν τους χώρους για να δουν από κοντά τις υπηρεσίες και να έχουν μια δωρεάν εμπειρία. Ένα άλλο εργαλείο προώθησης που εφαρμόζει η επιχείρηση είναι το «έλα με ένα φίλο σου» όπου ο πελάτης έρχεται με κάποιο φίλο του με διαταραχές όρασης, ο οποίος χρησιμοποιεί δωρεάν για μια μέρα τις εγκαταστάσεις του γυμναστηρίου, οπότε ενισχύεται η διάθεση του να γίνει και αυτός μέλος. Ακόμα προσφέρονται εκπτωτικά κουπόνια μέσα από το στοχευόμενο ταχυδρομείο, ενώ σε τακτικούς πελάτες δίνονται πόντοι ανάλογα με τα προγράμματα που επιλέγουν με δώρο ένα δωρεάν γεύμα για δύο άτομα σε γνωστό εστιατόριο της πόλης.

Άνθρωποι

Η επιχείρηση στελεχώνεται από εξειδικευμένους καθηγητές της ειδικής φυσικής αγωγής με μεγάλη εμπειρία και γνώση στο αντικείμενο τους καθώς και από μάνατζερ με πλούσια πείρα και δράση, ώστε να διενεργείται η καλή λειτουργία και η αποδοτική διαχείριση της. Όλοι οι εργαζόμενοι με τη συμπεριφορά και τη στάση τους διαμορφώνουν την αντίληψη του πελάτη για τις προσφερόμενες υπηρεσίες μιας και υπάρχει δυναμική επαφή των ίδιων με τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ). Επίσης η παρουσία και των άλλων πελατών στη διαδικασία της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι σημαντική γιατί επιδρά στην αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης για την υπηρεσία. Η πολιτική του ανθρώπινου δυναμικού στηρίζεται στην εκπαίδευση, τα προγράμματα ανάπτυξης, καθώς και στα κίνητρα που δίνονται ή τα διάφορα πριμ, αλλά και στην εταιρική κουλτούρα που επικρατεί.

Διαδικασίες

Όλες οι διαδικασίες που αφορούν την παροχή των αθλητικών υπηρεσιών εκτελούνται μέσα από μια ακολουθία συγκεκριμένων βημάτων με μεθοδικότητα και συνέπεια. Η επιχείρηση φροντίζει να βελτιώνει συνέχεια τις διαδικασίες ώστε να

έχουμε ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων, αποσκοπώντας στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.

Περιβάλλον της επιχείρησης

Οι χώροι άσκησης είναι εσωτερικοί μέσα σε ένα περιβάλλον καθαρό, ασφαλές, ευχάριστο και λειτουργικό. Οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός είναι σύγχρονοι, ενώ η ανελλιπής συντήρηση τους και αντικατάσταση των φθαρμένων ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες ατυχημάτων. Τα όργανα είναι ποικίλα και εύχρηστα, προσαρμοσμένα στις νέες προδιαγραφές. Υπάρχει διαμορφωμένος χώρος αποδυτηρίων με ατομικά ντουλάπια για τη φύλαξη προσωπικών αντικειμένων και ατομικά ντους με αρκετό φωτισμό. Οι εγκαταστάσεις έχουν εύκολη πρόσβαση χωρίς πολλά σκαλιά. Η θεραπευτική ιππασία διεξάγεται σε πλήρως οργανωμένες ιππικές εγκαταστάσεις με κατάλληλα εκπαιδευμένα άλογα και η πεζοπορία πραγματοποιείται σε βατά μονοπάτια στο βουνό και το δάσος από έμπειρο συνοδό.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης «*ΑμεΑ Training Center*» έχει την ευθύνη του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων. Συγκεντρώνει πληροφορίες και στοιχεία για τον αριθμό, τις ειδικότητες και τα προσόντα που απαιτούνται για τους εργαζόμενους. Λαμβάνοντας υπόψη και το εξωτερικό περιβάλλον, αναλύει όλα τα δεδομένα, καθορίζει στρατηγικές και καταρτίζει το πρόγραμμα των ανθρώπινων πόρων που στη συνέχεια εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης μπορεί να εργάζονται ή στο front-desk και να έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες ή στο back-office χωρίς καμία επαφή με τους πελάτες.

Η επιχείρηση κατά τη σχεδίαση των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες, λαμβάνει υπόψη της επιπρόσθετα διάφορους παράγοντες που σχετίζονται με τους εργαζόμενους, αλλά και με τις συνέπειες αυτών των παραγόντων στην τελική μορφή των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών. Αυτή η αντίληψη αποτελεί μια διαδικασία που ενισχύει τα έσοδα της επιχείρησης διότι οτιδήποτε διατίθεται στον πελάτη σχετίζεται με τον εργαζόμενο που βρίσκεται σε επαφή μαζί του και τον

εξυπηρετεί, αλλά και με τον εργαζόμενο που δεν έρχεται σε επαφή και επιδρά έμμεσα στην εμπειρία που δέχεται ο πελάτης. Η επιχείρηση λοιπόν αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους σε μια πτυχή διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, σε επίπεδο βασικής υπηρεσίας ή επίπεδο διαδικασιών εξυπηρέτησης του πελάτη ή σε θέματα χειρισμού και αντιμετώπισης συγκεκριμένων καταστάσεων εξυπηρέτησης, που θα της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παράλληλα, η επιχείρηση βρίσκει λύσεις σε θέματα ποικίλων συγκρούσεων που επιδρούν αρνητικά στους εργαζόμενους, τόσο στην ψυχολογία όσο και στην απόδοση τους με αποτέλεσμα οι υπηρεσίες που προσφέρουν να μην είναι του επιπέδου που η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης έχει σχεδιάσει να προσφέρονται. Σύμφωνα με το Γούναρη και την Καραντινού (2015), ένα αξιόλογο εργαλείο που βοηθά στην υλοποίηση των παραπάνω είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ που εδραιώνει την εξυπηρέτηση του πελάτη ως επικρατούσα κουλτούρα της επιχείρησης.

Με τις στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ που εφαρμόζονται η επιχείρηση αθλητικών υπηρεσιών για άτομα με διαταραχές όρασης «*AmEA Training Center*», έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίζει τους πιο κατάλληλους και ικανούς εργαζόμενους, να τους κρατά, να τους παρακινεί και να τους βοηθά στις ενέργειες τους για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Με το εσωτερικό μάρκετινγκ στόχος είναι να αποδίδεται αξία στους εργαζόμενους ως ανταμοιβή για την εργασία που προσφέρουν, ώστε από την ικανοποίηση των εργαζομένων να βελτιώνεται και το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης. Στον εργαζόμενο δίνεται αξία με την περιγραφή της θέσης εργασίας, τις εργασιακές συνθήκες που διαμορφώνονται, τη στήριξη που έχει από άλλους συναδέλφους, τη μελλοντική δυνατότητα καριέρας σε σχέση με την αμοιβή και τα άλλα οφέλη που έχει ως εργαζόμενος.

Θέση εργασίας: Αναφέρεται ο τίτλος της θέσης και το τμήμα που ανήκει, γίνεται μια περιληπτική περιγραφή του τι πρέπει να γίνεται στην εργασία, γνωστοποιούνται οι κύριες ευθύνες και τα καθήκοντα, παρουσιάζονται τα πρότυπα απόδοσης, αναλύονται το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας και καθορίζονται τα όρια εξουσίας.

Προσέλκυση εργαζομένων: Για την κάλυψη των κενών θέσεων αρχικά η επιχείρηση εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον της. Στον πίνακα ανακοινώσεων αναρτώνται οι κενές θέσεις ώστε να πληροφορηθούν οι παρόντες εργαζόμενοι, οι φίλοι ή συγγενείς τους και οι παλιοί εργαζόμενοι. Στη συνέχεια ελκύει εργαζόμενους

από το εξωτερικό περιβάλλον απευθυνόμενα στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τις επαγγελματικές ενώσεις, στα μέσα μαζικής ενημέρωσης με αγγελίες σε εφημερίδες, επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά, τον τοπικό τύπο και με διάφορες προκηρύξεις, αλλά και μέσω της ιστοσελίδας της στο διαδίκτυο.

Διαδικασία επιλογής: Από τον υπεύθυνο στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού εξετάζονται τα βιογραφικά των υποψηφίων ώστε να αποκλειστούν όσοι δεν πληρούν τις προϋποθέσεις ενώ στη συνέχεια ακολουθεί μια πρώτη συνέντευξη. Όσοι επιτύχουν σε αυτή τη διαδικασία καταθέτουν αίτηση απασχόλησης και συστατικές επιστολές, όπου υπάρχουν πληροφορίες για τον αιτούντα. Ακολουθεί η συνέντευξη επιλογής και πληροφορείται ο υποψήφιος ότι θα ενημερωθεί τηλεφωνικά για το αποτέλεσμα. Η τελική απόφαση για την επιλογή των εργαζόμενων γίνεται από το Δ.Σ της επιχείρησης.

Διαδικασία ενσωμάτωσης: Η υποδοχή και ένταξη των νέων υπαλλήλων γίνεται από τον Γενικό Διευθυντή και τον υπεύθυνο του ανθρώπινου δυναμικού που αναλαμβάνουν να τους ενημερώσουν για την οργάνωση της επιχείρησης, το όραμα, την αποστολή, τους στόχους, και τις αξίες που ισχύουν. Ακολουθώντας γνωστοποιούνται το οργανόγραμμα, οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους, τα ωράρια, οι άδειες, οι τρόποι ασφάλισης, τα εκπαιδευτικά προγράμματα που διεξάγονται, οι μισθοί, τα συνταξιοδοτικά, ενημερώνονται για τις εργασιακές σχέσεις και δίνονται απαντήσεις σε ερωτήσεις που υποβάλλονται.

Διαδικασία εκπαίδευσης: Καθώς η επιχείρηση επιδιώκει την παροχή υψηλών υπηρεσιών προς τους πελάτες της, η ενδυνάμωση που παρέχει στους εργαζόμενους παίζει σημαντικό ρόλο για την πραγματοποίηση της στρατηγικής της. Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητη καθώς συμβαίνουν ραγδαίες αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Μετά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων καταγράφονται οι αδυναμίες και τα σημεία που υστερούν ώστε να οργανωθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Στόχος των προγραμμάτων δεν είναι μόνο η μάθηση αλλά και η ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων ώστε ο εργαζόμενος να φέρει σε πέρας διάφορες καταστάσεις, να παίρνει πρωτοβουλίες, να αποφασίζει και να λύνει διάφορα οργανωσιακά προβλήματα. Η εκπαίδευση γίνεται είτε στη θέση εργασίας από άλλους έμπειρους συναδέλφους, είτε σε αίθουσα διδασκαλίας με μορφή διαλέξεων και σεμιναρίων, είτε με ηλεκτρονικούς υπολογιστές και άλλα οπτικοακουστικά μέσα.

Διαδικασία αμοιβών: Οι αμοιβές των εργαζομένων σχετίζονται αφενός με τις απευθείας οικονομικές παροχές (μισθούς και επιπλέον αμοιβές για την προσπάθεια και την αποτελεσματικότητα τους) αφετέρου με τις έμμεσες οικονομικές παροχές (χρήματα για ασφάλειες ζωής, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, προγράμματα υγείας). Η πολιτική αμοιβών καθορίζεται από το Δ.Σ της επιχείρησης. Η επιχείρηση για να παρακινήσει τους εργαζόμενους να πετύχουν τους στόχους της προσφέρει οικονομικά κίνητρα παρέχοντας διάφορα bonus.

Συμμετοχική διοίκηση: Η διοίκηση της επιχείρησης έχει την τάση να συνεργάζεται με τους εργαζόμενους για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων διότι κατανοεί ότι αυτοί δείχνουν ενδιαφέρον, για την ανάπτυξη και υλοποίηση των στόχων της, την ικανοποίηση των πελατών και την καλύτερη εξυπηρέτησή τους, ενώ εντοπίζουν προβλήματα προτείνοντας αποτελεσματικές λύσεις. Αυτό κάνει τους εργαζόμενους πιο αποτελεσματικούς και πρόθυμους στην εφαρμογή των πολιτικών και της στρατηγικής της επιχείρησης.

Αξιολόγηση εργαζομένων: Προκειμένου να αξιολογηθεί η απόδοση των εργαζομένων έχουν θεσπιστεί από την επιχείρηση, πρώτον κριτήρια που αφορούν α) το χαρακτήρα του εργαζόμενου, δηλαδή από το πόσο εύκολα προσαρμόζεται, τις πρωτοβουλίες που παίρνει, τη δημιουργικότητα του, την ικανότητα λήψης αποφάσεων β) τη συμπεριφορά του, δηλαδή την ευγένεια, την ηθική, τη μεγαλοψυχία του και γ) τα αποτελέσματα που πετυχαίνει και δεύτερον πρότυπα απόδοσης που εστιάζουν στην ποιότητα της απόδοσης. Επιπλέον, διενεργείται και αυτοαξιολόγηση από τους ίδιους τους εργαζόμενους ώστε να επισημανθεί που υπερέχουν και που μειονεκτούν.

Balanced Scorecard (Ισορροπημένη κάρτα αξιολόγησης- στοχοθεσίας)

Η Balanced Scorecard χρησιμοποιείται από την επιχείρηση ως εργαλείο μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης, ως εργαλείο επικοινωνίας και ως εργαλείο υλοποίησης της στρατηγικής. Εκτός από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες απαρτίζεται και από άλλες μετρήσεις που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη μάθηση και ανάπτυξη. Στόχος της είναι α) να υπάρξει χρηματοοικονομική μεγιστοποίηση και άρα παροχή αξίας στους μετόχους, β) να πραγματοποιηθούν οι στόχοι με αποτέλεσμα την παροχή αξίας στους πελάτες, γ) να

δημιουργηθεί προβάδισμα και πρωτοπορία στις επιχειρηματικές διαδικασίες για ικανοποίηση των μετόχων και των πελατών και δ) να αντιμετωπίσει τις μελλοντικές προκλήσεις με βελτιώσεις και δημιουργία αξίας επιτυγχάνοντας έτσι το σκοπό της.

Ωστόσο, εξετάζουμε τη λειτουργία της Balanced Scorecard ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης, που αφορά την επιχείρηση «*AmeA Training Center*». Η επιχείρηση για να δώσει αξία στον πελάτη προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες σε χαμηλές τιμές. Ακόμα, προβαίνει στην ικανοποίηση εξατομικευμένων αναγκών των πελατών, έχοντας βαθιά γνώση των ελλείψεων και των επιθυμιών τους, με σκοπό να αναπτύξει μακροχρόνιες σχέσεις μαζί τους. Όλοι οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στην όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται είναι αξιόπιστες και διενεργούνται με σεβασμό. Επιπλέον, δίνονται λύσεις σε προβλήματα πριν αυτά μεταβληθούν σε παράπονα.

Η επιχείρηση διατυπώνει τους στρατηγικούς στόχους της που βασίζονται στο όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική της και εφαρμόζει μέτρα για να διακρίνει αν αυτοί έχουν επιτευχθεί. Για τη σταδιακή βελτίωση της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιούνται εκπαιδευτικές δραστηριότητες με σεμινάρια που αναπτύσσουν τη μάθηση και δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτοβουλίες, να αποφασίζουν και να λύνουν ποικίλα προβλήματα. Οι ανταμοιβές των εργαζομένων συσχετίζονται με την αποδοτικότητα τους.

Η επιχείρηση βελτιώνει τις διαδικασίες της για την ταχύτερη και καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά και για τη μείωση των προβλημάτων κατά τη διάρκεια των συναλλαγών με αυτήν. Για την οργάνωση και βελτίωση των διαδικασιών αξιοποιείται η τεχνολογία της πληροφορικής με ένα καλά δομημένο πληροφοριακό σύστημα. Οι διαδικασίες παίζουν αποφασιστικό ρόλο στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Βασικό μέλημα αποτελεί η ικανοποίηση των μετόχων. Οι προσδοκίες τους διαμορφώνουν τους στρατηγικούς στόχους.

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Για να εκτιμήσουμε αν η επένδυση που προτείνεται είναι βιώσιμη, εφικτή και αποδοτική ή όχι, αξιολογούμε τα εργαλεία της χρηματοοικονομικής ανάλυσης. Κύριος στόχος είναι η αύξηση του κέρδους των μετόχων, οπότε και αναλύουμε λεπτομερώς και με ακρίβεια τις προβλεπόμενες ταμειακές ροές που παρουσιάζονται

στην επένδυση. Η πληροφορία που παρέχεται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις αφορά τα τέσσερα πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης. Επιπλέον, με το χρηματοοικονομικό σχεδιασμό γίνεται μια απόπειρα να προσδιοριστούν οι μελλοντικές χρηματοδοτικές ανάγκες της επιχείρησης και να διαμορφωθεί λεπτομερώς μια χρηματοοικονομική συμφωνία για όποτε χρειαστεί, ώστε να πραγματοποιηθούν αυτές οι ανάγκες.

ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟ "AmzA Training Center"

**ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ΗΣ ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2017
(1/1/2017-31/12/2017)
1Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ**

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜ. ΧΡΗΣΕΩΣ 2017	ΠΟΣΑ ΧΡΗΣΕΩΣ 2018	ΠΟΣΑ ΧΡΗΣΕΩΣ 2019	ΠΟΣΑ ΧΡΗΣΕΩΣ 2020
ΜΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ				
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
I.Εξοδα Ίδρυσης και Εγκατάστασης	50.000,00	45.000,00	40.000,00	35.000,00
II.Ασώματες ακινητοποιήσεις				
Φήμη & Πελατεία	10.000,00	9.000,00	8.000,00	7.000,00
Σήμα	5.000,00	4.500,00	4.000,00	3.500,00
III.Ενσώματες ακινητοποιήσεις				
Κτίριο	100.000,00	90.000,00	80.000,00	70.000,00
Όργανα γυμναστικής	35.000,00	30.000,00	25.000,00	20.000,00
Μηχανολογικός εξοπλισμός	5.000,00	4.500,00	4.000,00	3.500,00
Έπιπλα	6.000,00	5.500,00	5.000,00	4.500,00
Σύνολο Μη Κυκλοφ. Ενεργητικού	211.000,00	188.500,00	166.000,00	143.500,00
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ				
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
I.Αποθέματα				
Γραφική Ύλη	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
II.Απαιτήσεις				
Πελάτες	30.000,00	31.500,00	33.075,00	34.730,00
Λογαριασμός Διαχείρισης Προκαταβολών	5.000,00	6.000,00	5.000,00	6.000,00
III.Διαθέσιμα				
Ταμείο	5.000,00	4.000,00	3.000,00	12.000,00
Λογαριασμός Καταθέσεις				
Όψεως	10.000,00	11.000,00	12.000,00	24.000,00
Σύνολο Κυκλοφ. Ενεργητικού	51.000,00	53.500,00	54.075,00	77.730,00
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	262.000,00	242.000,00	220.075,00	221.230,00

Πίνακας 1: Ενεργητικό επιχείρησης *AmzA Training Center*

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ			
	ΚΛΕΙΟΜ. ΧΡΗΣΕΩΣ 2017	ΠΟΣΑ ΧΡΗΣΕΩΣ 2018	ΠΟΣΑ ΧΡΗΣΕΩΣ 2019	ΠΟΣΑ ΧΡΗΣΕΩΣ 2020
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ				
Ι. Μετοχικό Κεφάλαιο	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Π. Αποθεματικά κεφάλαια	0,00	1.236,90	276,50	7.536,90
ΠΙ. Αποτελέσματα εις νέο	1.236,90	276,50	7.536,90	15.701,70
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	101.236,90	101.513,40	107.813,40	123.238,60
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
Ι. Μακροπρόθεσμος υποχρεώσεις Δάνειο	100.000,00	70.000,00	40.000,00	10.000,00
Π. Βραχυπρόθεσμος υποχρεώσεις Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00
Γραμμάτια πληρωτέα	43.963,10	53.686,60	55.461,60	71.191,40
Σύνολο Υποχρεώσεων	160.763,10	140.486,60	112.261,60	97.991,40
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	<u>262.000,00</u>	<u>242.000,00</u>	<u>220.075,00</u>	<u>221.230,00</u>

Πίνακας 2: Παθητικό επιχείρησης *AmzA Training Center*

**ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓ/ΣΜΟΥ ΑΠΟΤ/ΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31/12/2017
(1/1/2017-31/12/2017)**

Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΧΡΗΣΕΩΣ	ΧΡΗΣΕΩΣ	ΧΡΗΣΕΩΣ	ΧΡΗΣΕΩΣ
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ	2017	2018	2019	2020
Κύκλος εργασιών(πωλήσεις)	280.200,00	294.270,00	308.950,00	324.360,00
Μείον: Κόστος πωλήσεων	168.120,00	176.562,00	185.370,00	194.616,00
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη)				
εκμεταλλεύσεως	112.080,00	117.708,00	123.580,00	129.744,00
Πλέον: Έσοδα παραχώρησης διαφημιζώρου	8.000,00	9.000,00	10.000,00	11.000,00
Πλέον: Έσοδα ενοικίου κυλικείου	1.000,00	1.100,00	1.200,00	1.300,00
Σύνολο	121.080,00	127.808,00	134.780,00	142.044,00
Μείον: 1. Έξοδα Διοικητικής λειτουργίας	133.313,00	155.813,00	155.813,00	155.813,00
Μισθοί	131.313,00	131.313,00	131.313,00	131.313,00
Παροχές τρίτων (Δικηγόροι)	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Αποσβέσεις Παγίων	0,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00
3. Έξοδα λειτουργίας Διαθέσεως	6.000,00	6.500,00	8.000,00	8.500,00
Διαφημίσεις	5.000,00	6.000,00	7.000,00	8.000,00
Συντήρηση Εξοπλισμού	1.000,00	500,00	1.000,00	500,00
Μερικά αποτ/τα (ζημιές/κέρδη)				
εκμεταλλεύσεως	-18.233,00	-34.505,00	-29.033,00	-22.269,00
Πλέον: 4. Πιστωτικοί τόκοι και συναφή				
έξοδα	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι & συναφή				
έξοδα	1.000,00	1.100,00	1.200,00	1.300,00
Ολικά αποτελέσματα (ζημιές/κέρδη)				
εκμ/σεως	-18.233,00	-34.605,00	-29.233,00	-22.569,00
Π. ΠΛΕΟΝ(ή μείον): ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ				
2. Έκτακτα κέρδη-Χορηγίες	20.000,00	35.000,00	40.000,00	45.000,00
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	0,00	0,00	0,00	0,00
Μείον: 3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	0,00	0,00	0,00	0,00
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ				
(ΖΗΜΙΕΣ/ΚΕΡΔΗ)	1.767,00	395,00	10.767,00	22.431,00
ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων				
Μείον: Φορολογικός Συντελεστής (30%)	530,10	118,50	3.230,10	6.729,30
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ μετα				
φόρων	<u>1.236,90</u>	<u>276,50</u>	<u>7.536,90</u>	<u>15.701,70</u>

Πίνακας 3: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης επιχείρησης *AmesA Training Center*

ΠΕΛΑΤΕΣ

1^ο Έτος

ΠΕΛΑΤΕΣ	ΠΟΣΟ	ΜΗΝΕΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ
300	250,00 €	0	75.000,00 €
250	40,00 €	12	120.000,00 €
130	90,00 €	4	46.800,00 €
120	160,00 €	2	38.400,00 €
800			280.200,00 €

2^ο Έτος

ΠΕΛΑΤΕΣ	ΠΟΣΟ	ΜΗΝΕΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ
315	250,00 €	0	78.750,00 €
263	40,00 €	12	126.240,00 €
136	90,00 €	4	48.960,00 €
126	160,00 €	2	40.320,00 €
840			294.270,00 €

3^ο Έτος

ΠΕΛΑΤΕΣ	ΠΟΣΟ	ΜΗΝΕΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ
331	250,00 €	0	82.750,00 €
276	40,00 €	12	132.480,00 €
143	90,00 €	4	51.480,00 €
132	160,00 €	2	42.240,00 €
882			308.950,00 €

4^ο Έτος

ΠΕΛΑΤΕΣ	ΠΟΣΟ	ΜΗΝΕΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ
348	250,00 €	0	87.000,00 €
290	40,00 €	12	139.200,00 €
150	90,00 €	4	54.000,00 €
138	160,00 €	2	44.160,00 €
926			324.360,00 €

Πίνακας 4: Πελάτες επιχείρησης «AmesA Training Center».

ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ

	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΜΙΣΘΟΣ/ ΜΗΝΑ	ΠΟΣΟΣ ΤΟ ΕΡΓΟΔ. ΕΙΣΦΟΡ ΩΝ	ΕΡΓΟΔ.ΕΙΣΦ/ ΥΠΑΛΛΗΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΟΔ.ΕΙΣΦ/ ΜΗΝΑ	ΜΗΝ ΕΣ	ΕΤΗΣΙΕΣ ΕΡΓΟΔ.ΕΙΣ Φ.
ΓΥΜΝΑΣΙΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	6	700,00 €	25,06%	175,42 €	1.052,52 €	14	14.735,28 €
Υ	4	700,00 €	25,06%	175,42 €	701,68 €	14	9.823,52 €
ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΑ	1	500,00 €	25,06%	125,30 €	125,30 €	14	1.754,20 €
							26.313,00 €
ΚΑΘΑΡΑ	ΓΥΜΝΑΣΙΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΑ	58.800,00 € 39.200,00 € 7.000,00 €					105.000,00 €
ΜΙΚΤΑ		131.313,00 €					
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΜΙΣΘΟΣ/ ΜΗΝΑ	ΠΟΣΟΣ ΤΟ ΑΣΦΑΛ. ΟΡΓΑΝ	ΑΣΦΑΛΟΡΓΑ Ν /ΥΠΑΛΛΗΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΣΦΑΛΟΡΓΑΝ/ ΜΗΝΑ	ΜΗΝ ΕΣ	ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΣΦΑΛΟΡΓ ΑΝ
ΓΥΜΝΑΣΙΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	6	700,00 €	16,00%	112,00 €	672,00 €	14	9.408,00 €
Υ	4	700,00 €	16,00%	112,00 €	448,00 €	14	6.272,00 €
ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΑ	1	500,00 €	16,00%	80,00 €	80,00 €	14	1.120,00 €
							16.800,00 €

Πίνακας 5: Μισθοδοσία επιχείρησης «Amza Training Center».

ΔΕΙΚΤΕΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ		2017	2018	2019	2020	ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΔΕΙΚΤΗΣ ΣΧΕΣΕΩΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ =	ΙΚ/ΣΠ	0,39	0,42	0,49	0,56	Η ΤΙΜΗ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΕΙΝΑΙ ΣΥΝΗΘΩΣ <1, ΑΛΛΑ ΟΤΑΝ ΓΙΝΕΙ >1 ΤΟΣΟ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΕΡΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗ ΔΙΑΦΘΩΡΩΣΗ ΕΧΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.
ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ=	ΥΠΟΧ/ΙΚ	1,59	1,38	1,04	0,80	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΑ ΧΡΗΤΗ. ΣΤΑΔΙΑΚΑ ΜΕΙΩΝΕΤΑΙ, ΑΡΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕΙΩΝΕΙ ΣΤΑΔΙΑΚΑ ΤΑ ΧΡΗΤΗ, ΔΗΛΑΔΗ ΠΑΕΙ ΚΑΛΑ.
ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡ.ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ=	ΚΕ/ΥΠΟΧ	0,32	0,38	0,48	0,79	ΑΥΞΑΝΕΤΑΙ, ΑΡΑ ΕΝΔΕΙΞΗ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ. ΟΤΑΝ ΓΙΝΕΙ >1 ΟΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΘΑ ΕΞΟΦΛΗΘΟΥΝ.
ΔΕΙΚΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΠΑΓΙΩΝ=	ΙΚ/ΠΑΓΙΑ	0,48	0,54	0,65	0,86	ΟΣΟ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΙ ΚΥΡΙΩΣ >1, ΤΟΣΟ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ ΑΝΕΤΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ.
ΔΕΙΚΤΗΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ=	ΔΑΝ/ΣΠ	38%	29%	18%	5%	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΣΤΑΔΙΑΚΑ ΜΕΙΩΝΕΤΑΙ.

Πίνακας 6: Δείκτες Βιωσιμότητας της επιχείρησης «Amel Training Center».

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

ΜΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ: Το Γυμναστήριο ακολουθεί μέθοδο σταθερής απόσβεσης των παγίων του, δηλαδή τα πάγια απομειώνονται από το δεύτερο χρόνο λειτουργίας του γυμναστηρίου σταθερά. Τα έξοδα ίδρυσης & εγκατάστασης αποσβένονται κατά 5.000€ ετησίως, η Φήμη & Πελατεία κατά 1.000€ ετησίως, το σήμα κατά 500€ ετησίως, το κτίριο κατά 10.000€ ετησίως, τα όργανα γυμναστικής κατά 5.000€ ετησίως, ο μηχανολογικός εξοπλισμός κατά 500€ ετησίως, καθώς και τα έπιπλα κατά 500€ ετησίως. Επομένως, οι ετήσιες αποσβέσεις θα ανέρχονται σε 22.500€, ως έξοδο στην ΚΑΧ.

Το κτίριο θα είναι ιδιόκτητο και στο ισόγειο αυτού θα υπάρχει κυλικείο το οποίο θα εκμισθώσουμε με 1.000€ το πρώτο έτος λειτουργίας (Έσοδα κυλικείου-ΚΑΧ) και αύξηση αυτού κατά 100€ για τα επόμενα έτη.

Το γυμναστήριο πρόκειται να πραγματοποιήσει δράσεις για την ενδυνάμωση της φήμης του ή να δημιουργήσει καινούριες μορφές υπηρεσιών που έχουν ζήτηση, με σκοπό την αύξηση των πελατών της κατά 5% ετησίως. Επομένως, θα διενεργήσει διαφημίσεις (έξοδο ΚΑΧ), οι οποίες θα αυξάνονται προς την πραγματοποίηση του παραπάνω στόχου.

ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ: Στα αποθέματα πρόκειται να διαθέτει ένα σταθερό ποσό γραφικής ύλης ετησίως (1.000€). Στις απαιτήσεις εκτός από τον βασικό λογαριασμό των πελατών διαθέτει και λογαριασμό διαχείρισης των προκαταβολών τους.

Στο σημείο αυτό θα θεωρήσουμε βάσει των δεδομένων (ότι η μηνιαία συνδρομή είναι 40 € με καθημερινή προσέλευση, η τρίμηνη συνδρομή είναι 90 €, η εξάμηνη 160 € και η ετήσια 250 € με καθημερινή προσέλευση) το εξής:

ΠΕΛΑΤΕΣ	ΠΟΣΟ	ΜΗΝΕΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ
300	250,00 €	0	75.000,00 €
250	40,00 €	12	120.000,00 €
130	90,00 €	4	46.800,00 €
120	160,00 €	2	38.400,00 €
800			280.200,00 €

Ξεκινώντας την πρώτη χρήση με 280.200€ πωλήσεις σύμφωνα με τα παραπάνω, στοχεύει την αύξησή τους κατά 5% ετησίως. Το αντίστοιχο Κόστος Πωληθέντων θα θεωρήσουμε ότι αποτελεί το 60% των Πωλήσεων (168.120€).

Όσον αφορά τα χρηματικά διαθέσιμα, είναι λογικό να μειώνονται τα πρώτα έτη για αποπληρωμή διαφόρων εξόδων, αλλά θεωρώντας ότι αυξάνουμε τις πωλήσεις μας ετησίως, στο τέταρτο έτος θα παρατηρήσουμε και μια αντίστοιχη αύξηση των χρηματικών διαθεσίμων.

ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ: Με τη σύσταση καταβλήθηκε το μετοχικό κεφάλαιο του ποσού των 100.000 €, το οποίο χωρίστηκε σε ίσα μετοχικά μερίδια όπου φαίνεται το ποσοστό συμμετοχής των μετόχων. Η Α.Ε αποτελείται από τρεις μετόχους, που μετέχουν ισομερώς κατά 33.3% έκαστος στο μετοχικό κεφάλαιο.

Αποθεματικά κεφάλαια είναι προφανές πως δεν θα υπάρχουν στο πρώτο έτος χρήσης. Ωστόσο, στα επόμενα θα συσσωρεύονται τα κέρδη των προηγούμενων ετών, με σκοπό την ανάπτυξη ή επέκταση του γυμναστηρίου τα επόμενα έτη ή και τη διανομή μερίσματος στους μετόχους εφόσον χρειαστεί.

Στα Αποτελέσματα εις νέον θα συναντάμε τα κέρδη κάθε χρήσης.

ΚΠΑ: Αφού αυξάνονται τα κέρδη ετησίως είναι λογικό η ΚΠΑ με προεξοφλητικό επιτόκιο 10 % να παραμένει θετική χρόνο με τον χρόνο, με συνέπεια την θετική επενδυτική ικανότητα του γυμναστηρίου.

ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ: Στις Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις συναντάμε ένα πενταετές δάνειο το οποίο θα αποσβένεται κατά 30.000€ ετησίως. Στις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις υπάρχει ένα ποσό γραμματίων πληρωτέων για το γυμναστήριο που χρωστάει για λοιπές υποχρεώσεις και ασφαλώς οι ασφαλιστικοί οργανισμοί (ΙΚΑ) των εργαζομένων, οι οποίοι υπολογίζονται με ποσοστό 16% επί της μκτής μισθοδοσίας. Παρακάτω αναλύεται η μισθοδοσία:

Από 01/06/2016 σύμφωνα με το άρθρο 97 του 4387/2016 τα ποσοστά διαμορφώνονται εξής

<u>Φορέας και κλάδοι Ασφάλισης</u>	<u>Ποσοστό ασφαλισμένου</u>	<u>Ποσοστό εργοδότη</u>	<u>Σύνολο</u>
<u>Ι.Κ.Α</u>			
Παροχών ασθένειας σε είδος (ΕΟΠΥΥ)	2,15	4,30	6,45
Παροχών ασθένειας σε χρήμα	0,40	0,25	0,65
Συντάξεως	6,67	13,33	20,00
Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π (Πρώην Ε.Τ.Ε.Α)	3,50	3,50	7,00
Ο.Α.Ε.Δ	1,93	3,68	5,61
Ο.Ε.Κ (Εργατικής Κατοικίας)	1,00		1,00
Ο.Ε.Ε (Εργατική Εστία)	0,35		0,35
Σύνολο	16,00	25,06	41,06

Επομένως:

ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ								
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΜΙΣΘΟΣ/ΜΗΝΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΡΓΟΔ.ΕΙΣΦΟΡΩΝ	ΕΡΓΟΔ.ΕΙΣΦ/ΥΠΑΛΛΗΛΩ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΟΔ.ΕΙΣΦ/ΜΗΝΑ	ΜΗΝΕΣ	ΕΤΗΣΙΕΣ ΕΡΓΟΔ.ΕΙΣΦ.	
ΓΥΜΝΑΣΤΕΣ	6	700	25,06%	175,42 €	1.052,52 €	14	14.735	
Υ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	4	700	25,06%	175,42 €	701,68 €	14	9.824	
Υ ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΑ	1	500	25,06%	125,30 €	125,30 €	14	1.754	
							26.313	
ΚΑΘΑΡΑ	ΓΥΜΝΑΣΤΕΣ	58.800						
	Υ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	39.200						
	Υ ΚΑΘΑΡ	7.000						
		105.000						
ΜΙΚΤΑ		131.313						
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΜΙΣΘΟΣ/ΜΗΝΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΣΦΑΛ.ΟΡΓΑΝΩΝ	ΑΣΦΑΛ.ΟΡΓΑΝ/ΥΠΑΛΛΗΛΩ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΔΦΑΛ.ΟΡΓΑΝ/ΜΗΝΑ	ΜΗΝΕΣ	ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΣΦΑΛ.ΟΡΓΑΝ	
ΓΥΜΝΑΣΤΕΣ	6	700	16,00%	112	672	14	9.408	
Υ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	4	700	16,00%	112	448	14	6.272	
Υ ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΑ	1	500	16,00%	80	80	14	1.120	
							16.800	

Όπως παρατηρούμε οι εργαζόμενοι είναι 6 γυμναστές και 4 υπάλληλοι γραφείου με 700€/μήνα και μια καθαρίστρια με 500€/μήνα.

KΑΧ:

1. Χρησιμοποίηση υπηρεσιών τρίτων (δικηγόρος, διαφημιστής, επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας , ασφαλιστικών επιχειρήσεων κ.λ.π) - Έξοδο 2.000€/ετησίως.
2. Συντήρηση εξοπλισμού - Έξοδο 1.000€/2 έτη και 500€/2 έτη.
3. Έσοδα παραχώρησης διαφημιστικού χώρου - Έσοδο 5.000€ την πρώτη χρήση με αύξηση 1.000€/ έτος.
4. Έκτακτα κέρδη - Χορηγίες 20.000€ την πρώτη χρήση, με αύξηση σε 35.000€ τη δεύτερη χρήση και μετέπειτα αύξηση κατά 5.000€/ έτος.
5. Έσοδα από τόκους - Πιστωτικοί τόκοι 1.000€/έτος.
6. Έξοδα από τόκους - Χρεωστικοί τόκοι 1.000€/έτος με αύξηση 100€/ έτος.
7. Φορολογικός συντελεστής επί των κερδών 30%.

Χορηγία

Πρόταση: Τα άτομα με διαταραχές όρασης έχουν μειωμένη φυσική κατάσταση σε σχέση με άλλα υγιή άτομα της ηλικίας τους. Η κατάσταση αυτή οφείλεται στην απουσία της άσκησης, στην αποδοχή ενός παθητικού τρόπου ζωής και στην υπερπροστασία. Επιπλέον, τέτοιου είδους παθήσεις δυσκολεύουν τα άτομα στο να κάνουν φίλους, γεγονός που καθυστερεί την κοινωνική ωρίμανση τους. Με τη συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες επηρεάζεται καθοριστικά η ποιότητα ζωής των ατόμων με διαταραχές όρασης. Τα κινητικά προβλήματα βελτιώνονται, τα άτομα γίνονται ανεξάρτητα ενώ παράλληλα τους παρέχονται φυσικές και κινητικές δεξιότητες ώστε να μπορούν να αυτοεξυπηρετηθούν και να εργαστούν.

Η ψυχοκινητική, συναισθηματική και νοητική ανάπτυξη των ατόμων με αναπηρία, και ειδικά των ατόμων με διαταραχές όρασης, μέσα από διαδικασίες κινητικών εμπειριών που εστιάζουν στη συμμετοχή σε άσκηση, σε αναψυχή, σε ψυχαγωγία και σε πολιτιστικές δραστηριότητες, είναι ο κεντρικός στόχος των αθλητικών υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση «*ΑμεΑ Training Center*» στο ειδικά διαμορφωμένο και εύκολα προσβάσιμο κτίριο της στο κέντρο της Αθήνας.

Η αποστολή της «*ΑμεΑ Training Center*» είναι η συνεχής ενδυνάμωση της αξίας της δια μέσου της παροχής αθλητικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) που δείχνουν ενδιαφέρον για τις υπηρεσίες αυτές. Αυτό επιτυγχάνεται με την οργάνωση και παροχή αθλητικών δραστηριοτήτων που δημιουργούν τις προϋποθέσεις για κινητική βελτίωση και κοινωνική ενσωμάτωση των ατόμων με διαταραχές όρασης.

Η επιχείρηση «*ΑμεΑ Training Center*» εκτός από τις άρτιες εγκαταστάσεις της, διαθέτει και ένα έμπειρο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό που σε συνεργασία με τους αθλούμενους και τις οικογένειες τους στοχεύει στην όλο και μεγαλύτερη συμμετοχή στις αθλητικές δραστηριότητες, ώστε να ωφεληθούν οι συμμετέχοντες από τη δια βίου άσκηση, μέσα σε ένα περιβάλλον φιλόξενο, συνεργατικό και ασφαλές.

Τα οργανωμένα προγράμματα άσκησης και αναψυχής ακολουθούν τις σύγχρονες μεθόδους της Ειδικής Φυσικής Αγωγής σύμφωνα με την καθοδήγηση και επίβλεψη έμπειρων και καταρτισμένων καθηγητών Ειδικής Φυσικής Αγωγής αποφοίτων των ΤΕΦΑΑ. Οι ηλικίες που δραστηριοποιούνται είναι από 14 ετών και

άνω και όσοι διδάσκονται το ομαδικό άθλημα του goal ball λαμβάνουν μέρος σε φιλικά τουρνουά εφόσον το επιθυμούν.

Η φιλοσοφία της επιχείρησης «*AmEA Training Center*» αφορά την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, με αθλητικές υπηρεσίες που προεξοφλούν την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών τους, ώστε να οικοδομηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης που θα οδηγήσει στη μακροχρόνια συμμετοχή τους. Οι δραστηριότητες της επιχείρησης διακρίνονται αφενός σε αθλητικές υπηρεσίες που παρέχονται εντός του κτιρίου, όπως η βελτίωση της φυσικής κατάστασης, ο χορός, η yoga, η χαλάρωση, ασκήσεις στο νερό και εκμάθηση του ομαδικού παιχνιδιού goal ball και αφετέρου σε υπαίθριες δραστηριότητες αναψυχής όπως ιππασία και ορεινή πεζοπορία που διοργανώνονται τα σαββατοκύριακα.

Μακροπρόθεσμα η επιχείρηση επιδιώκει τη δημιουργία νέων προγραμμάτων με βάση τις ανάγκες των πελατών, την επέκταση και σε άλλες κατηγορίες ατόμων με αναπηρία, τη δημιουργία καινοτομιών και τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού της, όπως και την πρόσβαση σε αγορές της υπόλοιπης χώρας.

Πλάνο: Το χορηγικό πρόγραμμα έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προβληθούν οι εταιρείες των χορηγών και να παραχωρηθούν τα μεγαλύτερα ανταποδοτικά οφέλη σε αυτούς. Η προβολή των χορηγών μέσα από την επιχείρηση μας, ενδυναμώνει την κοινωνική τους εικόνα και προωθεί τα προϊόντα τους, ενώ ταυτόχρονα εμείς με τη χρηματοδότηση πετυχαίνουμε την αναβάθμιση των υπηρεσιών μας.

Μέγας Χορηγός – 12.000€:

Οι παροχές και τα σημεία διαφήμισης του Μεγαλύτερου Χορηγού είναι:

- ✓ Στην είσοδο του κτιρίου
- ✓ Σε διαφημιστικά φυλλάδια της επιχείρησης
- ✓ Σε αφίσες
- ✓ Σε πανό μέσα στις αίθουσες άσκησης
- ✓ Στις αθλητικές εμφανίσεις των παικτών με λογότυπο στη φανέλα και το σορτς στη διάρκεια των φιλικών αγώνων goal ball
- ✓ Με λογότυπο στα επιστολόχαρτα αλληλογραφίας της επιχείρησης
- ✓ Στην ιστοσελίδα της επιχείρησης ως Μέγας Χορηγός
- ✓ Δωρεάν χρήση του γυμναστηρίου για πέντε άτομα ετησίως

- ✓ Δικαίωμα χρήσης των λέξεων Μέγας Χορηγός
- ✓ Τιμητική βράβευση του χορηγού σε ετήσια εκδήλωση της επιχείρησης

Χορηγός - 6000€

Οι παροχές και τα σημεία διαφήμισης του Χορηγού είναι:

- ✓ Με 2 σημαίες σε επιλεγμένα σημεία του κτιρίου μας
- ✓ Στην ιστοσελίδα της επιχείρησης ως Χορηγός
- ✓ Δικαίωμα χρήσης της λέξης Χορηγός
- ✓ Δωρεάν χρήση του γυμναστηρίου για δύο άτομα ετησίως
- ✓ Τιμητική βράβευση του Χορηγού σε ετήσια εκδήλωση της επιχείρησης

Υποστηρικτής - 2000€

Οι παροχές και τα σημεία διαφήμισης του Υποστηρικτή είναι:

- ✓ Δικαίωμα χρήσης της λέξης Υποστηρικτής
- ✓ Στην ιστοσελίδα της επιχείρησης ως Υποστηρικτής
- ✓ Τιμητική βράβευση του Υποστηρικτή σε ετήσια εκδήλωση της επιχείρησης

Κάποιοι από τους Χορηγούς ενδεχόμενα θα είναι

- ✓ Τράπεζα Πειραιώς
- ✓ ΟΠΑΠ
- ✓ Οικογένειες και συγγενείς πελατών
- ✓ Τοπικοί παράγοντες
- ✓ Αθλητικές εταιρείες
- ✓ Δήμος

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπεράσματα

Η μεγάλη οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων στη χώρα μας συμβάλλει στη δημιουργία προβλημάτων που σχετίζονται τόσο με την κερδοφορία όσο και την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης. Παρόλα αυτά ο κλάδος των αθλητικών υπηρεσιών για άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) και ειδικά για άτομα με διαταραχές όρασης αναπτύσσεται συνεχώς προκαλώντας έντονο ανταγωνισμό. Η επιχείρηση «*ΑμεΑ Training Center*» παρέχει αθλητικές υπηρεσίες σε άτομα με διαταραχές όρασης με σκοπό την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και τη φυσιολογική ένταξη τους στην κοινωνία.

Αναγκαία προϋπόθεση για την ομαλή ανάπτυξη, μακροβιότητα και κερδοφορία της επιχείρησης, αποτελεί η εκπόνηση του επιχειρησιακού σχεδίου στο οποίο τίθενται κανόνες, που εφαρμόζει η επιχείρηση με σκοπό να διατηρήσει τη δομή και τους παράγοντες αυτούς που της παρέχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο επιχειρησιακό σχέδιο, περιγράφεται η εικόνα της επιχείρησης στο μέλλον, ενώ παρουσιάζονται αξιολογικά εργαλεία που βοηθούν στην ανάλυση της, τον εντοπισμό των αναγκών της και την πραγματοποίηση των αλλαγών όπου και όταν απαιτούνται. Αποτελεί έναν τρόπο ώστε να μετράται η απόδοση των δραστηριοτήτων της και όταν αυτές υστερούν να γίνεται επαναξιολόγηση.

Με τη συστηματική διερεύνηση της σχέσης μεταξύ οράματος, αποστολής, στόχων, αξιών, πολιτικής και στρατηγικής που έχει επιλεγεί για τη σταδιακή ανάπτυξη και εξέλιξη των δραστηριοτήτων της, η επιχείρηση επιδιώκει την εδραίωση της στο χώρο των αθλητικών υπηρεσιών για άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) σε τοπικό επίπεδο και στη συνέχεια την επέκτασή της σε άλλες αγορές εντός και εκτός της χώρας. Αυτό θα της εξασφαλίσει μεγάλο μερίδιο στην αγορά απέναντι στους ανταγωνιστές της και θα της δώσει υψηλό κέρδος.

Για την επιτυχημένη πορεία του στρατηγικού μανατζμεντ ήταν αναγκαίο να αναλυθεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ώστε να εντοπιστούν οι παράγοντες που αφορούν τόσο τις δυνάμεις και τις αδυναμίες, όσο και τις ευκαιρίες και απειλές αντίστοιχα. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που έχουν τεθεί

πραγματοποιούνται με τις κατάλληλες στρατηγικές που έχουν επιλεγεί. Το οργανόγραμμα ακολουθεί τη λειτουργική δομή, την οποία συναντάμε συνήθως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι εξειδικευμένοι σε κάποια λειτουργία.

Σύμφωνα με την κουλτούρα, τις δομές και τη λειτουργία της επιχείρησης, εφαρμόζεται η στρατηγική με πελατοκεντρικό μοντέλο δράσης, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών με στόχο την κερδοφορία. Μέσα σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά επιδιώκεται η μακροχρόνια σχέση μαζί τους, καθώς προσφέρονται υψηλού επιπέδου υπηρεσίες με χαμηλό κόστος.

Η επιχείρηση κατανοώντας ότι το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων αθλητικών υπηρεσιών, δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη σωστή διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και φροντίζει να προσληφθούν καθηγητές και εργαζόμενοι με υψηλά προσόντα και δεξιότητες για να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση των πελατών. Έτσι, προγραμματίζει τις ανάγκες της για προσωπικό, περιγράφει λεπτομερώς τις θέσεις εργασίας, διενεργεί προσλήψεις, εκπαιδεύει και εξελίσσει το προσωπικό, τους παρέχει κίνητρα και αναγνωρίζει την απόδοσή τους, ενώ ταυτόχρονα τους δίνει δυνατότητα για περαιτέρω εξέλιξη.

Η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται πρώτα από όλα από την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των στελεχών της διοίκησης, τα οποία έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες στη στρατηγική, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στις τεχνικές των αθλημάτων. Καθοδηγούν τους εργαζόμενους και διαχέουν τη φιλοσοφία εκείνη που θα μεγιστοποιήσει την αξία της επιχείρησης.

Το μίγμα μάρκετινγκ είναι μια από τις κύριες λειτουργίες στην παροχή αθλητικών υπηρεσιών και αναψυχής της επιχείρησης «*AmEA Training Center*», που βοηθά στην αποκάλυψη των αναγκών του πελάτη και την προσπάθεια ικανοποίησής τους. Ωστόσο, με την αξιοποίηση των εργαλείων της Διοίκησης όπως της SWOT analysis, της PEST ανάλυσης και της Balanced Scorecard προκύπτει η πλήρης εκτέλεση και πραγματοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης, αφού αποτυπώνονται διάφορες μετρήσεις που οδηγούν την επιχείρηση σε ένα ρεαλιστικό και εποικοδομητικό αποτέλεσμα.

Με τη συνεχή αξιολόγηση της στρατηγικής που εφαρμόζεται, γίνεται γνωστό το ποσοστό επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί. Σε περίπτωση που δεν πετυχαίνουμε τους στόχους θα εφαρμόζονται βελτιωτικά μέτρα. Η αναβάθμιση της απόδοσης της επιχείρησης οικοδομείται πάνω στα πλεονεκτήματα της ομαδικής

εργασίας όπου αυξάνεται η δημιουργικότητα, λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις και αποφεύγονται τα λάθη.

Το επιχειρησιακό σχέδιο που παρουσιάζεται και αφορά την επιχείρηση «*ΑμεΑ Training Center*», είναι πραγματοποιήσιμο σε σχέση με την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα του. Από την οικονομική ανάλυση που αναπτύσσεται αποδεικνύεται ότι αν ακολουθηθούν οι προδιαγραφές η επένδυση αυτή ενδέχεται να είναι κερδοφόρα και άρα να πετύχει η επιχειρηματική ιδέα όπως έχει διατυπωθεί.

Η δομή του επιχειρησιακού σχεδίου που αναπτύχθηκε παραπάνω περιορίζεται μόνο για υλοποίηση από την επιχείρηση «*ΑμεΑ Training Center*». Τα δεδομένα και οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν για την εξαγωγή συμπερασμάτων όπως το όραμα, η αποστολή, οι αξίες, οι πολιτικές, οι στόχοι, οι στρατηγικές επιλογές και τα οικονομικά στοιχεία σχετίζονται μόνο με την προαναφερθείσα επιχείρηση.

Προτάσεις

Η επιχείρηση θα πρέπει να στραφεί στην πλήρη εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που θα βασίζεται στη μεθοδολογία PDCA του Deming και άλλα εργαλεία όπως διαγράμματα ροής, ιστόγραμμα και παράλληλα να συστήσει ομάδα που θα είναι υπεύθυνη για τις βελτιώσεις των διαδικασιών. Αυτό θα της εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για πιστοποίηση στη σειρά ISO-9000 που είναι ένα σύνολο από διεθνή πρότυπα για τη διασφάλιση της ποιότητας.

Επίσης, θα ήταν εφικτό να κάνει στρατηγικές συμμαχίες με εταιρείες που παρέχουν εξειδικευμένη τεχνολογία ώστε να επεκταθεί και σε άλλα τμήματα της αγοράς, για παράδειγμα σε άτομα της τρίτης ηλικίας και να δημιουργήσει έτσι υπηρεσίες περισσότερο ανταγωνιστικές. Ακόμα, μπορεί να αναπτύξει μια στρατηγική εξωστρέφειας στοχεύοντας σε πελάτες ΑμεΑ από άλλες χώρες.

Για να μειωθεί το κόστος εκπαίδευσης των εργαζομένων θα ήταν χρήσιμο να εισαχθεί η on line απόκτηση ειδικών γνώσεων στους διάφορους τομείς, με απευθείας πρόσβαση στις πηγές πληροφορίας. Με αυτήν τη διαδικασία θα ενδυναμωθεί η παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Ωστόσο, ένα μέρος των κερδών είναι αναγκαίο να επανεπενδυθούν. Η πραγματοποίηση του benchmarking, που σημαίνει τη σύγκριση των δεικτών επίδοσης της επιχείρησης με άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις, θα οδηγήσει στον εντοπισμό περιττών εξόδων.

Κρίνεται χρήσιμο να ζητηθεί από τους εργαζόμενους να καταθέσουν κάποιες προτάσεις για βελτιώσεις, καθώς έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες και τις διαδικασίες που διεξάγονται. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα γίνουν αρωγοί στις προσπάθειες των στελεχών και το στρατηγικό πλάνο θα έχει περισσότερα ποσοστά επιτυχίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ACSM's, American College of Sports Medicine, (1997). *Exercise Management for Persons with Chronic Diseases and Disabilities*, Human Kinetics, U.S.A.
2. Αλεξανδρή, Κ., (2011). *Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ Οργανισμών και Επιχειρήσεων Αθλητισμού και Αναψυχής*, β' έκδοση, εκδ Χριστοδουλίδη, Θεσσαλονίκη.
3. Ansoff, I., και Mc Donnell, E., (1990). *Implanting Strategic Management*, second edition, Cambridge, Great Britain.
4. Βασιλείου, Δ., και Ηρειώτης, Ν., (2008). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Θεωρία και Πρακτική*, εκδ. Rosili, Αθήνα.
5. Blythe, J., (2002). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, δεύτερη Αγγλική έκδοση, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
6. Brealey, R., Myers, S., και Allen, F., (2013). *Αρχές Χρηματοοικονομικής των Επιχειρήσεων*, 10^η έκδοση, εκδ. Utopia, Αθήνα.
7. Γεωργόπουλος, Ν., (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδ. Μπένου, Αθήνα.
8. Γεωργόπουλος, Ν., (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδ. Μπένου, Γ' έκδοση, Αθήνα.
9. Γούναρης, Σ., Καραντινού, Κ., (2015). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, εκδ. Rosili, Αθήνα.
10. Δελλασούδας, Λ., (2006). *Ποιότητα Ζωής Ατόμων με Αναπηρία*, εκδ. Ατραπός, Αθήνα.
11. Δερβιτσιώτης, Κ., (2001). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, εκδ. Interbooks, Αθήνα.
12. Dustine, L., Moore, G., (2005). *ACSM's άσκηση Χρόνιες Παθήσεις και Αναπηρίες*, επιμέλεια-πρόλογος Μπαλτόπουλος Π., Αθήνα.
13. Jones, G., και Hill, C., (2013). *Theory of Strategic Management with Cases*, Καναδάς.
14. Johnson, G., Scholes, K., και Whittington, R., (2008). *Exploring Corporate Strategy, Text & Cases*, 8th edition, England.
15. Hill, C., και Jones, G., (2001). *Strategic Management Theory: an Intergrated Approach*, Annual Update.

16. Hitt, M., Ireland, D., και Hoskisson, R., (2015). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 11th edition, U.S.A.
17. Hussey, D., (1998). *Strategic Management from Theory to Implementation*, 4th edition, Great Britain.
18. Howard, D., και Crompton, J., (1995). *Financing Sport*, U.S.A.
19. Ιορδάνογλου, Δ., (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις, νέες τάσεις και πρακτικές*, εκδ. Κριτική, Αθήνα.
20. Θεοδωράκης, Ν., (2001). *Η Συμβολή του Μάρκετινγκ στην Οργάνωση και Διοίκηση του Αθλητισμού*, στην Ελλ.Ε.Δ.Α, *Αθλητικό Μάνατζμεντ – Διεπιστημονική Προσέγγιση*, εκδ. University Studio Press, Θεσσαλονίκη.
21. Κέφης, Β., και Παπαζαχαρίου, Πέτρος., (2009). *Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan*, εκδ. Κριτική, Αθήνα.
22. Κοκαρίδας, Δ., (2010). *Άσκηση και Αναπηρία: Εξατομίκευση, Προσαρμογές και Προοπτικές Ένταξης*, εκδ. Χριστοδουλίδη, Θεσσαλονίκη.
23. Κουτσούκη, Δ., (2008). *Ειδική Φυσική Αγωγή: Θεωρία και Πρακτική*, Αθήνα.
24. Mullin, B., Hardy S., και Sutton W., (2004). *Αθλητικό Μάρκετινγκ*, εκδ. Πασχαλίδη, Αθήνα.
25. Μπουραντάς, Δ., (2015). *Μάνατζμεντ: Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι, Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες*, εκδ. Μπένου, Αθήνα.
26. Ναούμ, Χ., (1994). *Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική*, β' έκδοση, Αθήνα.
27. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., και Wright, P., (2006). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
28. Ξένος, Δ., (2003). *Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
29. Παπαδάκης, Β., (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, εκδ. Μπένου, Αθήνα.
30. Παπάνης, Ε., Γιαβρίμης, Π., και Αγνή, Β., (2009). *Καινοτόμες Προσεγγίσεις στην Ειδική Αγωγή: εκπαιδευτική έρευνα για τις ευάλωτες ομάδες πληθυσμού* εκδ. Σιδέρη, Αθήνα.
31. Παππάς, Α., (2011). *Χρηματοοικονομική Λογιστική: Θεωρητικά και Πρακτικά Θέματα*. Εκδ. Μπένου, Αθήνα.

32. Robbins, S., και Judge, T., (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Επιμέλεια Σαχινίδης, Α., εκδ. Κριτική, Αθήνα.
33. Σαλαβού, Ε., και Κυριακίδου, Ο., (2010). *Μάνατζμεντ: Εταιρικές λειτουργίες*, εκδ. Rosili, Αθήνα.
34. Siropolis, N., (1994). *Small Business Management*, εκδ. Houghton Mifflin Company, Fifth Edition, U.S.A.
35. Σιώμοκος, Γ., (2013). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα.
36. Stutely, R., (2003). *Το Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο*, εκδ. Παπασωτηρίου Αθήνα.
37. Χυτήρης, Λ., (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Interbooks, Αθήνα.

ΠΗΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. Barrow, C., Barrow, P., and Brown, R., (2012), *The business plan workbook*, 7^η έκδοση, [pdf] διαθέσιμο στο: http://library.uniteddiversity.coop/Business_Plans/The_Business_Plan_Workbook [πρόσβαση 12-11-2015].
2. Grant, R., (2013). *Contemporary Strategy Analysis*, [pdf] διαθέσιμο στο: <http://www.homeworkmarket.com/sites/default/files/> [πρόσβαση 20-11-2015].
3. Hill, C., Jones, G., και Schilling, M., (2012), *Strategic Management, Theory* 11th edition, [pdf] διαθέσιμο στο: <https://books.google.gr/books?hl=en8> [πρόσβαση 20-1-2016].
4. Hitt, M., Ireland, D., και Hoskisson, R., (2009), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 8th edition, [pdf] διαθέσιμο στο: https://www.cengagebrain.com.mx/content/hitt55592_0324655592_02.01_chapter01. [πρόσβαση 10-12-2015].
5. Hill, T., και Westbrook, R., (1997), *SWOT Analysis: It's time for a Product Recall*, [pdf] διαθέσιμο στο: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/> [πρόσβαση 25-1-2016].
6. Kaplan, R., και Norton, D., (2001). *The Strategy- Focused Organization*, [pdf] διαθέσιμο στο: https://www.uaservice.com/pdf/The_Strategy-Focused_Organization.pdf [πρόσβαση 18-5-2016].

7. Κόλτσος, Β., και Τσιαμπάζη, Μ., (2013). *Θέματα Ίδρυσης και Λειτουργίας Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, [pdf] διαθέσιμο στο: <http://apothesis.teicm.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/238/koltsos> [πρόσβαση 20-10-2015].
8. Kuratko, D., (2007). *Entrepreneurial Leadership in the 21st Century*, [pdf] διαθέσιμο στο: <http://www.pogc.ir/portals/0/maghalat/890724-5.pdf>, [πρόσβαση 22-10-2015].
9. Liberman, L., (2002). *Fitness for Individuals Who Are Visually Impaired for Deafblind*, 34(1),13-8023, Published by Heldref Publications, Washington, διαθέσιμο στο: www.aph.org/.../fitness-for-individuals-who-are-visually-impaired [πρόσβαση 10-10-2015].
10. Longnuir, P., και Bar-Or, O., (2000). *Factors Influencing the Physical Activity Levels of Youths with Physical and Sensory Disabilities*, [pdf] διαθέσιμο στο: <http://journals.humankinetics.com/AcuCustom/Sitename/Documents> [πρόσβαση 20-10-15].
11. Porter, M., (2008). *The five competitive forces that shape strategy*, Harvard business Review [pdf] διαθέσιμο στο: <http://elibrary.kiu.ac.ug:8080/jspui/bitstream/1/510/1/Michael%20Porter> [πρόσβαση 22-10-15].
12. Riley, B., Rimmer, J., Wang, E., and Schiller, W., (2008). *A Conceptual Framework for Improving the Accessibility of Fitness and Recreation Facilities for People with Disabilities*, [pdf] διαθέσιμο στο: http://www.researchgate.net/profile/Barth_Riley3/publication/5642974, [πρόσβαση 8-10-2015].
13. Shapiro, D., Moffett, A., Lieberman, L., and Dummer, G., (2005). *Perceived Competence of Children with Visual Impairments*, [pdf] διαθέσιμο στο <http://eric.ed.gov/?id=EJ683806> [πρόσβαση 12/10/2015].