Επιχειρηματική Προσωπικότητα

Κώστας Θεοφανίδης

projectyou.gr

1

Το έργο

- Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελεί μία από τις δράσεις του έργου «Παροχή υπηρεσιών για τη διοργάνωση και υλοποίηση εκπαιδευτικών ημερίδων και προγραμμάτων στο πλαίσιο λειτουργίας του ΔΗΜΟΣΚΟΠΙΟΥ του Δήμου Ηρακλείου»
- Το έργο υλοποιείται, κατόπιν διαγωνισμού, από την Ανάδοχο **projectyou Συμβουλευτική Οργανωτική Μον. ΕΠΕ.**

projectyou.gr

2

Το έργο

Εκπαιδευτικές ημερίδες και προγράμματα (Ιούλιος 2020):

1. Πρακτικές Συμβουλές για να ανοίξετε τη δική σας επιχείρηση
2. Κατασκευή Ιστοσελίδας με proactive SEO
3. Οικονομικές γνώσεις για μικρές επιχειρήσεις και καταστήματα

Εκπαιδευτικές ημερίδες και προγράμματα (Σεπτέμβριος 2020 – Ιανουάριος 2021):

1. Διοργάνωση Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου για την πεζοδρόμηση του κέντρου της πόλης
2. Business Model Canvas
3. Personal Branding Workshop
4. Ανίχνευση επιχειρηματικής προσωπικότητας
5. Προσομοίωση φάσεων ίδρυσης επιχείρησης
6. Οικογενειακές επιχειρήσεις και διαδοχή

projectyou.gr

3

Στόχος του Σεμιναρίου

«Ανίχνευση Επιχειρηματικής προσωπικότητας»

Το εργαστήριο απευθύνεται σε νέους/νέες που σκέφτονται την επιχειρηματική δραστηριοποίηση και θέλουν να ανιχνεύσουν τη επιχειρηματική τους προσωπικότητα.
Οι συμμετέχοντες νέοι/νέες θα λάβουν μέρος σε σειρά ασκήσεων που αφορούν όλες τις παραμέτρους εκκίνησης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στο πλαίσιο του εργαστηρίου θα αξιολογηθούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τα οποία θα συνοψίζονται σε Προφίλ Δυνατών Σημείων για κάθε συμμετέχοντα.
Αντικείμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι:
- Να προσδιοριστεί η προσωπικότητα του κάθε συμμετέχοντα
- Να εξετασθούν τα στοιχεία της προσωπικότητας που είναι κρίσιμα για τον αποτελεσματικό επιχειρηματία
- Να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν τι είδους προσωπικότητα τους ταιριάζει για να γίνουν επιχειρηματίες. επαγγελματίες

projectyou.gr

4

Δήμος Ηρακλείου – Δημοσκόπιο

- Το «Δημοσκόπιο» είναι ένας σημαντικός εκσυγχρονιστικός θεσμός που δημιουργήθηκε από το Δήμο Ηρακλείου για δράσεις και ανάδειξη νέων ιδεών στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Έχει στόχο να αποτελέσει πυλώνα διασύνδεσης όλων των παραγωγικών τομέων με στόχο την ανάπτυξη.
- Το «Δημοσκόπιο» αποτελεί μια έμπρακτη ενίσχυση των παραγωγικών δυνάμεων του τόπου μας, ένα θεσμό ο οποίος έρχεται να ενθαρρύνει και να αναπτύξει την καλλιέργεια του κοινωνικού διαλόγου, της συνεργασίας, της προόδου, της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, ιδιαίτερα των νέων.
- Ο Δήμος Ηρακλείου παρέχει μια σειρά τοπικών δημοτικών υπηρεσιών προς όφελος των κατοίκων, των επιχειρήσεων, και των επισκεπτών της πόλης μας. Από την έκδοση επίσημων εντύπων έως την παροχή υπηρεσιών καθαριότητας, πολιτιστικών δραστηριοτήτων, κοινωνικής μέριμνας, εργαζόμαστε για να δημιουργήσουμε μια καθαρότερη, ασφαλέστερη και ελκυστικότερη πόλη για να ζήσουμε, να εργαστούμε, να διασκεδάσουμε ή να διευθύνουμε μια επιχείρηση.

projectyou.gr

5

Projectyou

Η projectyou προσφέρει υπηρεσίες εκπαίδευσης, συμβουλευτικής και επιχειρηματικής καθοδήγησης (mentoring) προς τις εταιρίες και τα στελέχη τους, που έχουν στόχο τη συνεχή ανάπτυξή τους και την ενδυνάμωσή τους στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ειδικότερα, προσφέρει:

- ✓ **Υπηρεσίες εκπαίδευσης**, διοργάνωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συγγραφής εκπαιδευτικού υλικού με ενδεικτική θεματολογία: Management, Διαχείριση Έργων, Logistics, Ήπιες Δεξιότητες, Επιχειρηματικότητα, Marketing κλπ
- ✓ **Συμβουλευτικές υπηρεσίες** ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών ιδεών, σύνταξης επιχειρηματικών σχεδίων, ίδρυσης και διοίκησης επιχειρήσεων, πιστοποίησης στελεχών, εξωστρέφειας κλπ
- ✓ **Υπηρεσίες επιχειρηματικής καθοδήγησης (mentoring)** προς υφιστάμενους και δυνητικούς επιχειρηματίες

Η projectyou ιδρύθηκε το 2009 και έχει εκτελέσει σειρά έργων με φορείς του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα. Συνεργάζεται επίσης με πλήθος ιδιωτικών εταιρειών, ενώ έχει εκπαιδεύσει πάνω από 9.000 στελέχη όλων των βαθμίδων. Τα στελέχη της projectyou είναι πιστοποιημένα στο Project Management κατά IPMA-D (International Project Management Association), καθώς και πιστοποιημένοι εκπαιδευτές ενηλίκων από τον ΕΟΠΠΕΠ και από διεθνείς φορείς πιστοποίησης.

projectyou.gr

6

Κώστας Θεοφανίδης

e-mail: ktheofanides@projectyou.gr, κιν. 6977 999 254

- Σπούδασε Μηχανολόγος Ηλεκτρολόγος στο Πολυτεχνείο Θεσσαλονίκης και κατέχει MSc στη Βιομηχανική Διοίκηση από το Brunel University στο Λονδίνο.
- Εργάστηκε σε διάφορες διευθυντικές θέσεις σε Πολυεθνικές Εταιρείες κατά το διάστημα 1981-2011: Operations Mgr, Γενικός Διευθυντής Β. Ελλάδας, Sales Mgr, (Mobil) - Project Mgr, Wholesales Mgr, Logistics Mgr, Transportation Mgr (BP) - Technical Director (BP, Bovis Lend Lease, ΕΛΠΕ).
- Από το 2012 δραστηριοποιείται ως Σύμβουλος ανάπτυξης επιχειρήσεων και μέντορας στελεχών και ίδρυσε startups
- Είναι Πιστοποιημένος Project Mgr IPMA και Πιστοποιημένος εκπαιδευτής των ευρωπαϊκών πιστοποιήσεων επαγγελματικής επάρκειας Logistics (ELA) και Project Management (IPMA).
- Εισηγητής σε σεμινάρια Ηγεσίας, Management, Συμπεριφορών, Παρακίνησης, Λήψης αποφάσεων, Προμηθειών, Διαχείρισης Ακίνητης Περιουσίας, Logistics, Προμηθειών, Επιχειρηματικότητας κα.
- Υποστηρίζει ως Mentor τους δημιουργούς νέων επιχειρήσεων - startups συνεργαζόμενος με το Ίδρυμα Μποδοσάκη και το British Council.
- Αρθρογραφεί σε περιοδικά Logistics.

projectyou.gr

7

ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

projectyou.gr

8

Στάση απέναντι στα εμπόδια

Να ψάχνει τα εμπόδια για να τα ξεπερνά και όχι σαν άλλοθι για να σταματά

Εμπόδια για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων

projectyou.gr

9

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ

projectyou.gr

10

Εισαγωγή

Η υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας απορροφά **πόρους** οικονομικούς, χρόνο και κόπο απασχόλησης ανθρώπων.
Ως εκ τούτου οι επενδυτές ενδιαφέρονται να φέρει **αποτέλεσμα** που να δικαιολογεί την επένδυση αυτών των πόρων.
Να είναι **βιώσιμη,** δηλαδή να παράγει ένα κέρδος λογικό για να αμείψει τους χρηματοδότες της και να επενδύει στην συνεχή ανάπτυξη της.

Η μελέτη της βιωσιμότητας γίνεται με το Business Plan.

Η Οργάνωση και η Λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να γίνεται μέσα στα πλαίσια και στις υποθέσεις που λήφθηκαν στο Business Plan

projectyou.gr

11

Ποιές είναι οι προϋποθέσεις βιωσιμότητας

Για να είναι βιώσιμη μια επιχειρηματική ιδέα πρέπει :

- Να καλύπτει μια πραγματική **ανάγκη** της αγοράς που θα υπάρχει στο μέλλον
- Να έχει μελετηθεί ο τρόπος υλοποίησης της επιχειρηματικής ιδέας **(Business Plan)**
- Να υπάρχει **δυνατή ομάδα** που θα την υλοποιήσει
- Να προσαρμόζεται στις **αλλαγές** του περιβάλλοντος

projectyou.gr

12

Πως επιλέγουμε το αντικείμενο της επιχειρηματικότητας

- Ανάλογα με την **προσωπικότητα** μας
- Βασισμένο στις **γνώσεις** και **εμπειρίες** μας, διασφαλίζοντας ότι **μπορούμε** να το διαχειριστούμε
- Συνδυάζοντας τί **θέλει η αγορά** και τι **αρέσει** σε μας
- Ποιές θα είναι οι **ανάγκες της αγοράς στο μέλλον** και όχι ποιές ήταν στο παρελθόν
- Εξασφαλίζοντας ότι **αξίζει** το οικονομικό αποτέλεσμα και είναι οικονομικά βιώσιμη

.....και **όχι «επειδή το έκαναν και άλλοι»**
Αν εξασφαλίζουμε μόνο τον παράγοντα «μας αρέσει» τότε είναι ένα καλό **χόμπι** η μια επιχειρηματική αποτυχία

projectyou.gr

13

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο

Περιεχόμενα του Business Plan

Το Business plan είναι ένα εργαλείο για να διασφαλιστεί κατά το δυνατόν ότι η επιχείρηση είναι κερδοφόρα και **αξίζει να κάνουμε την επένδυση**.

Εισαγωγή
Η Επιχείρηση
Το Προϊόν ή η υπηρεσία
Η Αγορά
Marketing Plan
Διοίκηση & Οργάνωση
Οικονομική πρόβλεψη
Οικονομικές απαιτήσεις
Παραρτήματα

Το Business Pland είναι σημαντικό πρίν από όλους για τον Επιχειρηματία και όχι μόνο για τις τράπεζες

projectyou.gr

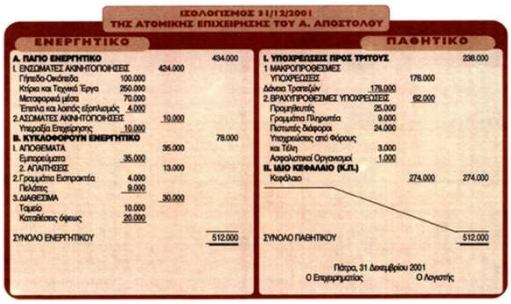
14

ΒΑΣΙΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ

BUSINESS PRINCIPLES

Κέρδη – Ζημίες – Ισολογισμός

Understands the elements of a Profit and Loss (P&L) statement and balance sheet



ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31/12/2001
ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ Α. ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
Α. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		434.000	**Ι. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΡΙΤΟΥΣ**		238.000
Ι. ΕΝΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ		424.000	1. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		176.000
Γήπεδο-Οικόπεδα	100.000		Δάνεια Τραπεζών	176.000	
Κτίρια και Τεχνικά Έργα	250.000		2. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	62.000	
Μεταφορικά μέσα	70.000		Προμηθευτές	25.000	
Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	4.000		Γραμμάτια Πληρωτέα	9.000	
2. ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ		10.000	Πιστωτές διάφοροι	24.000	
Υπεραξία Επιχείρησης	10.000		Υποχρεώσεις από Φόρους και Τέλη	3.000	
Β. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		78.000	Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	1.000	
Ι. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ		35.000	**ΙΙ. ΙΔΙΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (Κ.Π.)**		
Εμπορεύματα	35.000		Κεφάλαιο	274.000	274.000
2. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		13.000			
2. Γραμμάτια Εισπρακτέα	4.000				
Πελάτες	9.000				
3. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ		30.000			
Ταμείο	10.000				
Καταθέσεις όψεως	20.000				
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		512.000	ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		512.000

Πάτρα, 31 Δεκεμβρίου 2001
Ο Επιχειρηματίας Ο Λογιστής

16

Κέρδη – Ζημίες *(Profit and loss)*

(Amounts in thousands)

and Loss Account For Year

Sales Revenue	£ 52,000
Cost of Goods Sold Expense	31,200
Gross Margin	£ 20,800
Sales, Administration, and General Expenses	15,600
Depreciation Expense	1,650
Earnings Before Interest and Tax	£ 3,550
Interest Expense	750
Earnings Before Tax	£ 2,800
Tax Expense	900
Net Income	£ 1,900

EBIT= 3550

EBITDA= 5200

Έσοδα
- Κόστος πωληθέντων

Μεικτό κέρδος
- Διοικητικά/γενικά έξοδα
- Αποσβέσεις

Κέρδη προ τόκων και φόρου
- Τόκοι

Κέρδη προ φόρων
- Φόροι

Καθαρό κέρδος

17

Ισολογισμός

Παράδειγμα :

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31/12/2001
ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ Α. ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
Α. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		434.000	**Ι. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΡΙΤΟΥΣ**		238.000
Ι. ΕΝΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	424.000		1 ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	176.000	
Γήπεδα-Οικόπεδα	100.000		Δάνεια Τραπεζών	176.000	
Κτίρια και Τεχνικά Έργα	250.000		2. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	62.000	
Μεταφορικά μέσα	70.000		Προμηθευτές	25.000	
Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	4.000		Γραμμάτια Πληρωτέα	9.000	
2. ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	10.000		Πιστωτές διάφοροι	24.000	
Υπεραξία Επιχείρησης	10.000		Υποχρεώσεις από Φόρους και Τέλη	3.000	
Β. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		78.000	Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	1.000	
Ι. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	35.000		**ΙΙ. ΙΔΙΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (Κ.Π.)**		
Εμπορεύματα	35.000		Κεφάλαιο	274.000	274.000
2. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	13.000				
2. Γραμμάτια Εισπρακτέα	4.000				
Πελάτες	9.000				
3. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	30.000				
Ταμείο	10.000				
Καταθέσεις όψεως	20.000				
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		512.000	ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		512.000

Πάτρα, 31 Δεκεμβρίου 2001
Ο Επιχειρηματίας Ο Λογιστής

18

Έσοδα – Έξοδα - Κέρδη

Τα κέρδη είναι : **ΚΕΡΔΗ = ΕΣΟΔΑ – ΕΞΟΔΑ**

Τα έσοδα είναι : **ΕΣΟΔΑ = ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ Χ ΤΙΜΗ**

Τα έξοδα είναι : **ΕΞΟΔΑ = ΣΤΑΘΕΡΑ + ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ**

- **σταθερά** (τρέχουν ακόμη και όταν η επιχείρηση δεν παράγει η δεν πουλά, πχ μισθοί, ενοίκια, κλπ) και
- **μεταβλητά** (τρέχουν μόνο όταν παράγεται η πωλείται προϊόν (πχ πρώτες ύλες, ενέργεια, συσκευασία, μεταφορικά, κλπ)

Η Οργάνωση και Λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να γίνεται με **στόχο να αυξάνει τα έσοδα και να μειώνει τα έξοδα** επεμβαίνοντας στους παράγοντες που τα επηρεάζουν

projectyou.gr

19

Απόδοση επένδυσης

Για να προχωρήσουμε μια επένδυση το βασικό κριτήριο είναι η απόδοση της να είναι μεγαλύτερη από το επιτόκιο καταθέσεων στην τράπεζα, ή μεγαλύτερη από τις αποδόσεις άλλων επενδύσεων που ο επενδυτής διαθέτει στο χαρτοφυλάκιο του.

Η απόδοση επένδυσης (ROI = Return on Investment) στην απλή της μορφή είναι το κλάσμα :

ROI = Ετήσια καθαρά Κέρδη/ Αρχική επένδυση σε πάγιο εξοπλισμό

Ποιό είναι ένα αποδεκτό επίπεδο ROI, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες και πρέπει να είναι μεγαλύτερο ανάλογα με :

A. Τον κίνδυνο να απαξιωθεί σύντομα η τεχνολογία που χρησιμοποιούμε
B. Τούς κινδύνους που έχει η αγορά η το προϊόν μας

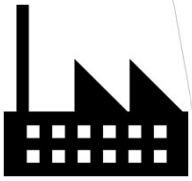
projectyou.gr

20

Αρχική επένδυση

Η αρχική επένδυση είναι τα χρηματικά ποσά που θα ξοδευτούν, αλλά σε πάγια περιουσιακά στοιχεία, για να στηθεί η επιχείρηση

Περιλαμβάνει :
- Αγορά οικοπέδων και ακινήτων
- Αγορά οχημάτων, εξοπλισμού
- Έπιπλα και συσκευές
- Royalties, κλπ



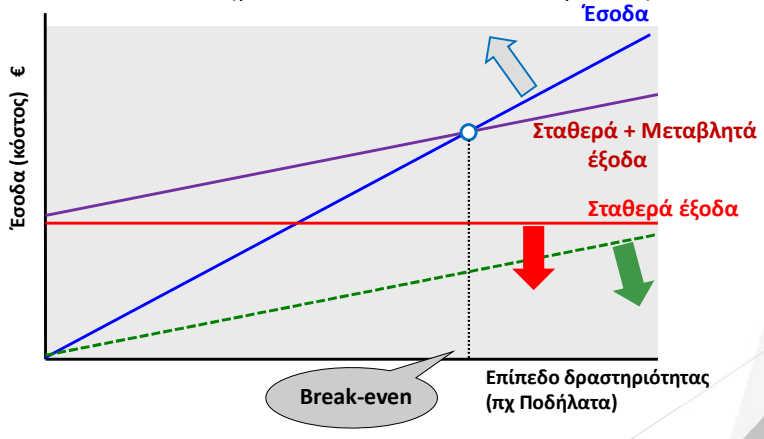
Η Οργάνωση και Λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να γίνεται με στόχο να **επενδυθεί κεφάλαιο μόνο στις κρίσιμες δραστηριότητες** και να μισθωθούν η να ληφθούν από τρίτους οι μη κρίσιμες δραστηριότητες, όπως η αποθήκευση, μεταφορά, μέρος της παραγωγής, κα
Επίσης, να επενδυθεί μόνο το απαραίτητο κεφάλαιο στο ξεκίνημα και, αν πάει καλά η επένδυση, να **επενδυθεί το υπόλοιπο στα επόμενα χρόνια.**

projectyou.gr

21

Οικονομική βιωσιμότητα

Η Επιχείρηση πρέπει να λειτουργεί αρκετά δεξιότερα από το Break-even (σημείο ισορροπίας) για να είναι κερδοφόρα.
Break-even είναι το σημείο όπου τα έσοδα είναι ίσα με τα έξοδα.



projectyou.gr

22

Οικονομική βιωσιμότητα - 1

Η επιχείρηση **πρέπει να δουλεύει αρκετά πιο πάνω από το σημείο ισορροπίας**, δηλαδή δεξιότερα στο διάγραμμα, ώστε να είναι κερδοφόρα. Όσο πιο δεξιότερα κινείται τόσο καλύτερα για την κερδοφορία.

Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι θέλουμε να ανοίξουμε ένα κατάστημα με ποδήλατα. Έχουμε εκτιμήσει ότι θα πουλάμε 300 ποδήλατα ετησίως. Κάνουμε τους υπολογισμούς και προκύπτει ότι το σημείο ισορροπίας είναι στα 500 ποδήλατα ετησίως. Είναι προφανές ότι δεν πρέπει να ξεκινήσουμε την επιχείρηση.

Μπορούμε όμως να την καταστήσουμε βιώσιμη με τις εξής επεμβάσεις στην οργάνωση και λειτουργία της :

projectyou.gr

Οικονομική βιωσιμότητα - 2

α. **Μειώνοντας τα σταθερά και μεταβλητά έξοδα** με κινήσεις όπως :

- **Μείωση προσωπικού**
- **Μείωση χώρων και ενοικίων**
- **Λιγότερες και φτηνότερες πρώτες ύλες**
- **Απλούστερη συσκευασία, κλπ**

β. **Αυξάνοντας τα έσοδα** με κινήσεις όπως :

- **Αύξηση των πωλήσεων**
- **Αύξηση της τιμής πώλησης.**

Το άσχημο είναι ότι κάθε επέμβαση βελτίωσης σε ένα παράγοντα έχει αρνητική επίπτωση σε έναν άλλο, οπότε το **πρόβλημα ανακυκλώνεται**. Για παράδειγμα, αυξάνουμε την διαφήμιση για να αυξηθούν τα έσοδα, αυξάνονται όμως και τα έξοδα λόγω της διαφήμισης.

Η οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης έχει βασικό **στόχο να βρίσκει την χρυσή ισορροπία μεταξύ εσόδων και εξόδων**

projectyou.gr

Οικονομική βιωσιμότητα - 3

γ. Η μόνη εναλλακτική που έχει καλύτερες πιθανότητες να περπατήσει είναι να **επεκτείνουμε** την γκάμα των προϊόντων η υπηρεσιών που προσφέρουμε, ώστε με τις ίδιες υποδομές, μισθοδοσία, ενοίκια, που τα πληρώνουμε ούτως η αλλιώς, να έχουμε περισσότερα έσοδα.

Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση που πουλάει ποδήλατα δεν είναι βιώσιμη, μπορεί να επεκτείνει την γκάμα των προϊόντων προσθέτοντας εξοπλισμό άθλησης, όπως skateboards, ski, η προσθέτοντας υπηρεσίες όπως ενοικίαση ποδηλάτων, επισκευή, κλπ

δ. Αν και αυτή η προσπάθεια δεν αποδώσει, τότε η μόνη έξυπνη λύση είναι να **εγκαταλείψουμε** την ιδέα όσο και αν μας ενθουσίαζε και να διερευνήσουμε άλλες.

projectyou.gr

25

ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

projectyou.gr

26

Ανάλυση κινδύνων και ευκαιριών (SWOT analysis)

Δυνατά σημεία: 1. Τι κάνεις καλά; 2. Τι μοναδικούς πόρους μπορείς να προσελκύσεις; 3. Τι δυνατά σημεία βλέπουν οι άλλοι σε Σένα ;	**Αδύνατα σημεία:** 1. Τι θα μπορούσες να βελτιώσεις; 2. Που διαθέτεις λιγότερους πόρους από τους άλλους; 3. Τι αδύνατα σημεία βλέπουν οι άλλοι σε σένα ;
1. Καλές πρώτες ύλες 2. Ποιότητα 3. Οργάνωση εταιρείας 4. Οικονομική ευρωστία – Διαθέσιμα κεφάλαια 5. Καλό όνομα στην αγορά 6. Φερεγγυότητα 7. Ιδιοκτησία πρώτης ύλης 8. Υπάρχοντα κανάλια διανομής 9. Γεωγραφική κάλυψη (και εξωτερικό) 10. Know – how (τεχνική διεύθυνση ομίλου) 11. Δυνατότητα για κοινοπραξίες (οικονομικό, νομικό, φοροτεχνικό know-how) 12. Υφιστάμενη καθετοποίηση	1. Έλλειψη τεχνογνωσίας 2. Έλλειψη μηχανημάτων 3. Ανεπάρκεια εξειδικευμένου προσωπικού 4. Έλλειψη εμπειρίας (εργοταξιακή εμπειρία) 5. Έλλειψη πιστοποίησης (project management)
Ευκαιρίες: 1. Τι ευκαιρίες σου ανοίγονται ; 2. Από ποιες εξελίξεις θα μπορούσες να επωφεληθείς; 3. Τι ευκαιρίες μπορείς να κτίσεις πάνω στα δυνατά σου σημεία ;	**Κίνδυνοι :** 1. Τι κάνουν οι ανταγωνιστές σου ; 2. Από ποιες εξελίξεις θα μπορούσες να ζημιώσεις; 3. Σε τι κινδύνους σε εκθέτουν οι αδυναμίες σου;
1. Άνοιγμα σε νέες αγορές (γεωγραφικές περιοχές / νέα προϊόντα) 2. ΣΔΙΤ 3. ΕΣΠΑ – 4ΚΠΣ 4. Διασφάλιση απορρόφησης κύριου προϊόντος (τσιμέντο / σκυρόδεμα)	1. Κορεσμένη αγορά κατασκευαστικού τομέα 2. Σύγκρουση με υφιστάμενους πελάτες (ΑΚΤΩΡ, εργολάβοι) 3. Ύφεση στην αγορά ακινήτων / κατασκευαστικός κλάδος 4. Επιδείνωση οικονομικού κλίματος 5. Αυξομείωση ισοτιμίας $ - € 6. Νομοθετικό πλαίσιο 7. Χάλυβας (αύξηση τιμής – χρηματιστηριακό είδος)

Δυνατά σημεία: 1. Τι κάνεις καλά; 2. Τι μοναδικούς πόρους μπορείς να προσελκύσεις; 3. Τι δυνατά σημεία βλέπουν οι άλλοι σε Σένα ;	**Αδύνατα σημεία:** 1. Τι θα μπορούσες να βελτιώσεις; 2. Που διαθέτεις λιγότερους πόρους από τους άλλους; 3. Τι αδύνατα σημεία βλέπουν οι άλλοι σε σένα ;
1. Καλές πρώτες ύλες 2. Ποιότητα 3. Οργάνωση εταιρείας 4. Οικονομική ευρωστία – Διαθέσιμα κεφάλαια 5. Καλό όνομα στην αγορά 6. Φερεγγυότητα 7. Ιδιοκτησία πρώτης ύλης 8. Υπάρχοντα κανάλια διανομής 9. Γεωγραφική κάλυψη (και εξωτερικό) 10. Know – how (τεχνική διεύθυνση ομίλου) 11. Δυνατότητα για κοινοπραξίες (οικονομικό, νομικό, φοροτεχνικό know-how) 12. Υφιστάμενη καθετοποίηση	1. Έλλειψη τεχνογνωσίας (γραφείο έρευνας / ανάπτυξης) 2. Έλλειψη μηχανημάτων (αγορά ή ενοικίαση μηχανημάτων) 3. Ανεπάρκεια εξειδικευμένου προσωπικού 4. Έλλειψη εμπειρίας (εργοταξιακή εμπειρία) (Πρόσληψη εξειδικευμένων μηχανικών) (Εξαγορά τεχνικών εταιριών) 5. Έλλειψη πιστοποίησης (project management)
Ευκαιρίες: 1. Τι ευκαιρίες σου ανοίγονται ; 2. Από ποιες εξελίξεις θα μπορούσες να επωφεληθείς; 3. Τι ευκαιρίες μπορείς να κτίσεις πάνω στα δυνατά σου σημεία ;	**Κίνδυνοι :** 1. Τι κάνουν οι ανταγωνιστές σου ; 2. Από ποιες εξελίξεις θα μπορούσες να ζημιώσεις; 3. Σε τι κινδύνους σε εκθέτουν οι αδυναμίες σου;
1. Άνοιγμα σε νέες αγορές (γεωγραφικές περιοχές / νέα προϊόντα) 2. ΣΔΙΤ 3. ΕΣΠΑ – 4ΚΠΣ 4. Διασφάλιση απορρόφησης κύριου προϊόντος (τσιμέντο / σκυρόδεμα)	1. Κορεσμένη αγορά κατασκευαστικού τομέα (Εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών) 2. Σύγκρουση με υφιστάμενους πελάτες (ΑΚΤΩΡ, εργολάβοι) (Κοινοπραξία / Επιθετική εξαγορά) 3. Ύφεση στην αγορά ακινήτων / κατασκευαστικός κλάδος 4. Επιδείνωση οικονομικού κλίματος (Αντιστάθμιση επιτοκιακών κινδύνων) 5. Αυξομείωση ισοτιμίας $ - € 6. Νομοθετικό πλαίσιο 7. Χάλυβας (αύξηση τιμής – χρηματιστηριακό είδος)

Διαχείριση Κινδύνων (Risk management)

Εντοπίζουμε τους κινδύνους ενός εγχειρήματος, τους κατατάσσουμε κατά προτεραιότητα ανάλογα με τις επιπτώσεις και την συχνότητα εμφάνισης αλλά και ανάλογα με την δυνατότητα παρέμβασης, και καταστρώνουμε σχέδιο ενεργειών για την αντιμετώπιση τους, είτε αφαιρώντας τους, είτε μειώνοντας την πιθανότητα να συμβούν είτε μειώνοντας τις επιπτώσεις τους

projectyou.gr

29

Outsourcing

Εφαρμόζοντας outsourcing μπορούμε να **επικεντρωθούμε στους κρίσιμους τομείς** της επιχείρησης μας και να αναθέσουμε δευτερεύοντες τομείς σε τρίτους.

Το outsourcing συμφέρει όταν :

1. Η υπηρεσία δεν είναι κρίσιμης σημασίας
2. Υπάρχουν σοβαροί τρίτοι που την προσφέρουν
3. Είναι υψηλής και εξειδικευμένης τεχνογνωσίας
4. Έχουμε μικρή παραγωγή
5. Βρίσκουμε καλύτερες τιμές από τρίτους
6. Η εργασία παρουσιάζει εποχικότητα

Όταν οργανώνουμε και λειτουργούμε μια Επιχείρηση πρέπει να εξετάζουμε ποιές υπηρεσίες συμφέρει να τις εκτελούμε με δικό μας προσωπικό και ποιές θα τις λαμβάνουμε με σύμβαση από τρίτους.

projectyou.gr

30

MANAGEMENT ΜΕ ΧΡΗΣΗ RACI CHART

PROJECT :

ΑΑ	Εργασίες	Εναρξη	Λήξη	Status	Υπεύθυνοι									ΣΧΟΛΙΑ
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														

projectyou.gr

31

ΟΔΗΓΙΕΣ :

R : Responsible :	Ο Υπευθυνος να εκτελεσει την δουλεια
A : Accountable :	Ο Υπολογος που πρεπει να διασφαλισει ότι η δουλεια θα παραδοθει σωστα, σε χρονο-κοστος-ποιοτητα
	Υπολογος ενωπιον δικαστηριου η της εταιρειας του αν δεν παραδοθει σωστα.
C : Consulted :	Αυτος που πρεπει να συμβουλευτουμε για την δουλεια (πχ ενας εμπειρος μηχανικος, ο υπευθυνος Ασφαλειας, κλπ)
I : Informed :	Αυτος που πρεπει να ενημερωσουμε για την δουλεια

	Εργασια που είναι εκτος χρονου και αποτελει κινδυνο για το project
	Εργασια που εξελισσεται εντος του χρονου
	Εργασια που ολοκληρωθηκε ηδη
	Εργασια που δεν αρχισε ακομη
	Εργασια υπο εξελιξη που δεν είναι σαφες ακομη αν εξελισσεται ομαλα εντος χρονου

Ο project Mgr μπορει να κανει χρηση του RACI κατά τα review meetings ως εξης:

α. Ξεκιναει πρωτα με τα status κοκκινα, να ερευνησει τις αιτιες και να δωσει λυσεις για να μην είναι σε κινδυνο αυτές οι εργασιες
Μετα συνεχιζει με τα κιτρινα. Δεν ασχολειται ιδιαιτερα με τα υπολοιπα

β. Για τις κοκκινες η κιτρινες εργασιες συζητα με ολους τους RACI για να βεβαιωθει ότι αντιλαμβανονται τους ρολους και τα ζητουμενα από αυτους

γ. Με κάθε ένα από τα μελη της ομαδας η τους contributors συζηταει για να καταλαβει αν εχουν αντιληφθει τους ρολους και τα απαιτουμενα από αυτους.

δ. Ενημερωνει τους προισταμενους του με το διαγραμμα αυτό, εστιαζοντας στα μετρα που πηρε για να ξεκοκκινισουν οι επικινδυνες για καθυστερηση εργασιε

projectyou.gr

32

Απλοποιημένη μέθοδος παρακολούθησης έργων

Project :
Project Mgr : MK

		Υπευθυνος											
αα	ΕΝΕΡΓΕΙΑ			MK	NV	NB	KTh		VI	M. Pr	Ημερ. Αναθεσης	Ημερ. Στοχος	Ημερ, Ολοκλ	Status	COMMENTS
1	Προεπισκοπιση			A	R		C		I		30.06	15.07	16.07		MK : Να συνδιαστει με farms 8 και 13
2	Παραγγελια υλικων										30.06	16.07			
3	Συμφωνια με										30.06	20.07			
4	Ενημερωση πελατη										30.06	10.07			
5	Μεταφορες										30.06	24.07			
6	Συντηρηση ΗΜ										30.06	25.07			
7	Συντηρηση										30.06	30.07			
8	Μετρησεις										30.06	30,07			
9	Παραδοση εργου										30.06	31.07			
10	Αρχειο θετηση										30.06	10.08			

33

Αποδοτικότητα – Efficiency

Πώς μπορεί να μας βοηθήσει η αρχή Pareto

«Το 20% των πόρων φέρνουν το 80% του αποτελέσματος. Για το υπόλοιπο 20% του αποτελέσματος πρέπει να ξοδεύουμε το 80% των πόρων»

Κατανέμουμε τους πόρους εκεί που έχουν τη μεγαλύτερη επίπτωση στο αποτέλεσμα

Παραδείγματα:

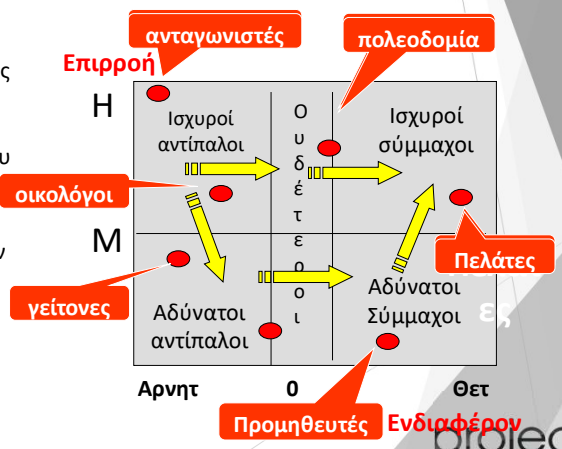
1. Με ποιες αιτίες καθυστερήσεων θα ασχοληθούμε πρώτα;
2. Πώς θα κατανείμουμε τους τεχνίτες ανάλογα με την ισχύ των Ανεμ/τριών;
3. Τι ανταλλακτικά θα κρατάμε σε στοκ ανάλογα με το κόστος τους;

34

Διαχείριση ενδιαφερομένων μερών

Για αποτελεσματική υλοποίηση απόφασης

- Ανίχνευση αναγκών και κινήτρων των υπολοίπων μερών και χαρτογράφησή τους σε θετικά, ουδέτερα ή αρνητικά διακείμενους ως προς την υλοποίηση του έργου
- Ενεργοποίηση των φίλων και ισχυρών συμμάχων, αποδυνάμωση των αντιπάλων
- Action Plan για υποστήριξη της απόφασης



35

ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ MARKETING

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- Το marketing ορίζει **τι προϊόν η υπηρεσία θα πωληθεί, σε ποια τιμή, πως θα διαφημιστεί και πως θα διακινηθεί** στα σημεία που θα το αγοράσει ο καταναλωτής.

- Η Οργάνωση και Λειτουργία μιας επιχείρησης πρέπει να κατανοεί το περιεχόμενο και τους στόχους του marketing ώστε να είναι σε θέση να τους υποστηρίξει.

- **Τομείς που πρέπει να οργανωθούν και να λειτουργούν** συμβατά με την στρατηγική και τις πολιτικές marketing είναι η Παραγωγή, η Κοστολόγηση, η Αποθήκευση, Διανομή, η Διαφήμιση, οι Πωλήσεις, κα.

projectyou.gr

37

Τί είναι το Marketing

Σύμφωνα με τον Philip Kotler :

επιχειρηματική δραστηριότητα με στόχο την **ικανοποίηση των αναγκών** και επιθυμιών των ανθρώπων μέσα από τη διαδικασία των συναλλαγών.

Διαφορά marketing – πωλήσεων

Στόχος του Μάρκετινγκ είναι η **ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη**. Οι πωλήσεις αποτελούν μέρος του, και υλοποιούν τις διαδικασίες της συναλλαγής πώλησης. Το Μάρκετινγκ είναι η τέχνη να δημιουργεί η επιχείρηση **ικανοποιημένους πελάτες** και να μπορεί να τους διατηρεί.

projectyou.gr

38

Το Marketing και οι ΜΜΕ

Το Marketing δεν έχει υιοθετηθεί ούτε εφαρμόζεται πλήρως στις ΜΜΕ για διάφορους λόγους όπως :

α. **προσωπικός χαρακτήρας** της διοίκησης των περισσοτέρων ΜΜΕ, και η πίστη του ιδιοκτήτη ότι γνωρίζει πώς να προωθήσει τα προιόντα του και ότι το marketing είναι περιττή δραστηριότητα.
β. η έλλειψη βασικών **γνώσεων** γύρω από τη λειτουργία του Marketing
γ. η **δυσπιστία** σχετικά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα,
δ. οι περιορισμένοι οικονομικοί και ανθρώπινοι **πόροι** των ΜΜΕ

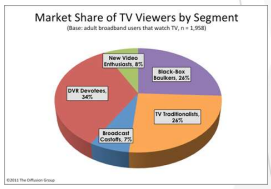
Είναι πολύ χρήσιμο όμως οι ΜΜΕ να χρησιμοποιούν κάποιες αρχές και εργαλεία του marketing, σε τόσο βάθος όσο επιτρέπουν τα οικονομικά τους και οι πόροι τους.

Αγορά Στόχος

Για να εντοπίσουμε την Αγορά (market target) στην οποία μας ενδιαφέρει να προωθήσουμε τα προϊόντα μας πρέπει να τμηματοποιήσουμε την αγορά σε διάφορες κατηγορίες καταναλωτών, και να εντοπίσουμε εκείνο το τμήμα που έχει ανάγκη τα προϊόντα μας.

Συνήθη **κριτήρια τμηματοποίησης** είναι :

- **Γεωγραφικά** (πόλη, επαρχία, πυκνότητα)
- **Δημογραφικά** (ηλικία, φύλο, μέγεθος οικογένειας, εισόδημα, επάγγελμα, εκπαίδευση, θρησκεία, φυλή, εθνικότητα)
- **Ψυχογραφικά** (κοινωνική τάξη, life style, προσωπικότητα)
- **Συμπεριφορικά** (γνώσεις, αντιλήψεις, χρήσεις, πιστότητα)



Niche market

Μια niche market (νησίδα της αγοράς) είναι ένα υποσύνολο μιας αγοράς το οποίο **εστιάζει σε ένα ειδικό προϊόν**. Η ίδια η niche market καθορίζει τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το προϊόν, την τιμή και τους πληθυσμούς πελατών που αυτό θα στοχεύσει.
Συνήθως οι μεγάλες εταιρείες δεν στοχεύουν στις niche markets διότι έχουν προτεραιότητα για αυτές οι μεγάλες καταναλώσεις και οι standard λύσεις και προϊόντα. Αφήνουν έτσι σημαντικό χώρο και **ευκαιρίες σε ΜΜΕ** να δραστηριοποιηθούν στις νησίδες αγορών.

Παραδείγματα niche markets :
- Τρόφιμα για διαβητικούς
- Εστιατόριο με τοπικές συνταγές
- Extreme sports

projectyou.gr

41

Τί είναι το Μίγμα Μάρκετινγκ

Αφού εντοπίσουμε την **αγορά –στόχο** στην οποία θέλουμε να προωθήσουμε τα προιόντα μας, πρέπει να σχεδιάσουμε το μίγμα marketing.

Το μίγμα μάρκετινγκ χρησιμοποιείται ως **εργαλείο** από το την επιχείρηση, με σκοπό να εφαρμόσει τη στρατηγική του Μάρκετινγκ που έχει αποφασίσει.

Το εργαλείο **αποτελείται από τέσσερα μέρη**:
- το **προϊόν**
- την **τιμή**
- την **προώθηση** (τοποθέτηση στο μυαλό του καταναλωτή)
- τη **διανομή** (τοποθέτηση στο ράφι)

Αυτά πρέπει να χρησιμοποιηθούν έτσι, ώστε να υπάρχει ένα **αρμονικό αποτέλεσμα**.

projectyou.gr

42

Τί είναι το Μίγμα Μάρκετινγκ

Όταν το προϊόν μας είναι κυρίως υπηρεσίες, τότε η προσέγγιση των **4P** επεκτείνεται στα **7P**.

Προστίθενται επιπλέον :

- Οι **Άνθρωποι** (People) που είναι σημαντικότατος παράγων στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στον καταναλωτή
- Οι **διαδικασίες** (Processes) που επηρεάζουν και αυτές την ποιότητα των υπηρεσιών
- Το **περιβάλλον** (Physical Evidence) που είναι αυτό που παραλαμβάνει ο καταναλωτής της υπηρεσίας, πχ ένα κούρεμα, ένα ασφαλιστήριο συμβόλαιο, ένα αεροπορικό εισιτήριο, κλπ

projectyou.gr

43

Από τα 4P στα 4C του Μίγματος Μάρκετινγκ

Το Μίγμα του Μάρκετινγκ θα πρέπει να εξετάζεται και από την πλευρά του τελικού καταναλωτή ή χρήστη. Το εργαλείο που χρησιμοποιείται στην προσέγγιση αυτή είναι τα 4C :

- Customer Value - **Αξία** που αποκομίζει ο πελάτης
- Cost to the Customer - **Κόστος** που πληρώνει ο πελάτης
- Convinience - **Ευκολία** που αγοράζει
- Communication - **Επικοινωνία** κατά και μετά την πώληση

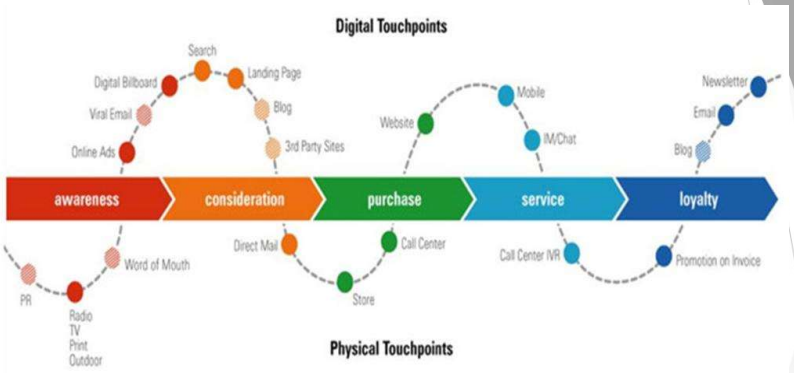
Οι πελάτες :

- **αγοράζουν «αξία» και «λύσεις»** , δεν αγοράζουν απλά ένα προϊόν.
- ενδιαφέρονται για το **συνολικό κόστος** που περιλαμβάνει και την χρήση
- θέλουν να αγοράζουν με τη μέγιστη δυνατή **ευκολία**.
- απαιτούν **αμφίδρομη επικοινωνία** και συνεχή ενημέρωση

projectyou.gr

44

Digital Marketing, το τέλος των 4P



Το digital marketing απαιτεί πλέον μια νέα θεώρηση των 4P's.

Η διοίκηση και τα στελέχη των ΜΜΕ πρέπει να οργανώσουν και να λειτουργούν την επιχείρηση γνωρίζοντας ότι **το digital marketing είναι πλέον ο δρόμος για το μέλλον**

projectyou.gr

45

Τα προιόντα

Τα προϊόντα διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:
- τα καταναλωτικά και
- τα βιομηχανικά

Τα καταναλωτικά διακρίνονται σε :

- **Ταχυκίνητα καταναλωτικά** προϊόντα
- **Διαρκείας καταναλωτικά** προϊόντα (ηλεκτρικές οικιακές συσκευές, αυτοκίνητα, κλπ)
- Προϊόντα **ευκολίας** (ο καταναλωτής επιθυμεί να αγοράζει εύκολα : τσιγάρα, οι τσίχλες, τα μολύβια, οι μπαταρίες κλπ)
- Τα προϊόντα **πρώτης ανάγκης** (γάλα, κλπ)
- Τα «προϊόντα **«αυθόρμητης αγοράς»,** χωρίς προηγούμενο προγραμματισμό της αγοράς τους, (πχ. αγορά παγωτού, μπύρας)

projectyou.gr

46

Τα προϊόντα

Τα καταναλωτικά διακρίνονται σε : (συνέχεια)

• **Τα προϊόντα έκτακτης ανάγκης,** τα οποία αγοράζουν οι καταναλωτές, όταν προκύψει τέτοια ανάγκη, (πχ. αντιολισθητικές αλυσίδες, γάζες , κλπ)

• **Προϊόντα επιλογής** είναι αυτά που αγοράζουν οι καταναλωτές μετά από συγκρίσεις μεταξύ ομοειδών προϊόντων (πχ, ενδύματα, τα έπιπλα, οι ηλεκτρικές συσκευές κ.λπ.)

• **Ειδικά προϊόντα** είναι αυτά που έχουν ορισμένα μοναδικά χαρακτηριστικά, για τα οποία οι καταναλωτές είναι καλά πληροφορημένοι και διατεθειμένοι να καταβάλουν ιδιαίτερο τίμημα, πχ αυτοκίνητα (Πόρσε), ρολόγια (Ρόλεξ) κ.λπ. ή προϊόντα για ειδικές χρήσεις, όπως είναι οι ιατρικές μικροσυσκευές

projectyou.gr

47

Ταχυκίνητα καταναλωτικά προϊόντα

Ταχυκίνητα καταναλωτικά προϊόντα (fast-moving consumer goods – **FMCGs)** είναι τα προϊόντα που οι καταναλωτές τα χρησιμοποιούν σε κανονική βάση και είναι απαραίτητα για την επιβίωση και για την διαβίωση τους.
Τέτοια προϊόντα είναι τα τρόφιμα, τα ειδή υγιεινής, είδη νοικοκυριού, ένδυσης, υπόδησης

Έχουν συνήθως :

- μικρή διάρκεια **ζωής**
- φεύγουν **γρήγορα** από τα ράφια των supermarkets
- είναι σχετικά χαμηλής **τιμής.**

projectyou.gr

48

Τιμολογιακή πολιτική

Για την οργάνωση της τιμολογιακής της πολιτικής, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να :

- προσδιορίσει σαφώς τους **στόχους** της τιμολόγησης
- αναλύσει τους προσδιοριστικούς παράγοντες της **ζήτησης** για κάθε προϊόν ή υπηρεσία
- εκτιμήσει το **κόστος**
- αναλύσει τις συνθήκες του **ανταγωνισμού**, τις τιμές και προσφορές
- επιλέξει τη **μέθοδο** τιμολόγησης
- προσδιορίσει την τελική **τιμή** του προϊόντος ή της υπηρεσίας

Διανομή

Η διανομή περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες διακίνησης ενός προϊόντος, από τον παραγωγό μέχρι τους τελικούς καταναλωτές

Η οργάνωση της διανομής απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, γιατί οι κατανα- λωτές ή οι χρήστες θέλουν να βρίσκουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες:

- **όταν** και **όπου** τα χρειάζονται,
- στις **ποσότητες** που χρειάζονται,
- σε **χώρους** ευχάριστους, με άνεση για να αγοράζουν,
- με άριστη **εξυπηρέτηση** πριν και μετά την πώλη

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να ανταποκριθεί στις παραπάνω απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού, πρέπει να οργανώσει :

τη **στρατηγική** → τη **μέθοδο** → τα **κανάλια** διανομής

Προώθηση

Οι ενέργειες προώθησης πωλήσεων καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ενεργειών όπως της διαφήμισης, των δημοσίων σχέσεων και της προσωπικής πώλησης.

Έχουν ως κύριο στόχο να διεγείρουν το αγοραστικό ενδιαφέρον

Οι ενέργειες περιλαμβάνουν δυο στοιχεία :

Την πρόσκληση στους καταναλωτές να πάρουν μέρος σε κάποια συναλλαγή
Το κίνητρο π.χ. έκπτωση, παροχή δώρων, συμμετοχή σε εκδήλωση κ.λπ., για να ενθαρρύνει τη συμμετοχή στη συναλλαγή.

projectyou.gr

51

Μορφές προωθητικών ενεργειών προς τους τελικούς καταναλωτές

Συχνές μορφές προωθητικών ενεργειών είναι :

- **Μείωση τιμής**
  πχ: «Κάθε Τρίτη η βενζίνη πωλείται 10 λεπτά φτηνότερη»
- **Προσφορά περισσότερης ποσότητας**
  πχ: «Τώρα 20% περισσότερο απορρυπαντικό»
- **Παροχή δώρων εντός η εκτός της συσκευασίας**
  πχ : «παιγνιδάκι μέσα στο απορρυπαντικό»
- **Πακέτα προσφοράς πολλαπλής συσκευασίας**
  πχ : «στις 3 σοκολάτες παίρνετε τη 1 δώρο

Η επιλογή των προωθητικών ενεργειών έχει επιπτώσεις στην οργάνωση της φοροτεχνική υποστήριξης, της παραγγελιοληψίας, της αποθήκευσης, της διανομής, της τιμολόγησης, κλπ

projectyou.gr

52

Οι κατηγορίες των καταναλωτών- 1

Με βάση την **ταχύτητας αποδοχής** των νέων προϊόντων οι καταναλωτές διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες:

Νεωτεριστές (Innovators)

Άτομα με υψηλή κοινωνική θέση, μεγάλα εισοδήματα, καλή μόρφωση, με κοινωνικότητα και αυτοπεποίθηση, σπεύδουν να αγοράσουν κάθε νέο προϊόν χωρίς να ερευνήσουν την αγορά. Όταν το αγοράζουν πολλοί, το εγκαταλείπουν για να αγοράσουν νεότερα προϊόντα

Πρώιμοι αποδέκτες (Early adopters)

Άτομα με καλή μόρφωση, επιτυχημένα, αυτοδημιούργητα, που ανήκουν στη μεσο-ανώτερη κοινωνική τάξη. Στα νέα προιόντα δείχνουν μια διστακτικότητα αν δεν το έχει αγοράσει κάποιος άλλος (νεωτεριστής).

projectyou.gr

53

Οι κατηγορίες των καταναλωτών - 2

Πρώιμη πλειονότητα (Early majority)

Άτομα με μικρότερα εισοδήματα , ανήκουν στη μεσαία τάξη. Αγοράζουν όταν δουν άλλους να τα αγοράζουν για κάποιο χρονικό διάστημα.

Μετέπειτα πλειονότητα (Later majority)

Άτομα με περιορισμένα εισοδήματα, με συμπεριφορά συντηρητική. Αγοράζουν σε χαμηλές τιμές και μόνο όταν έχουν αγοράσει προηγουμένως πολλοί

Τελευταίοι αποδέκτες (Laggards)

Άτομα με πολύ περιορισμένο εισόδημα, αγωνίζονται καθημερινά για την επιβίωση, αγοράζουν μόνο τα βασικά προϊόντα (τρόφιμα, ενδύματα, εισιτήρια)

projectyou.gr

54

Για ποιούς λόγους αγοράζουν οι άνθρωποι

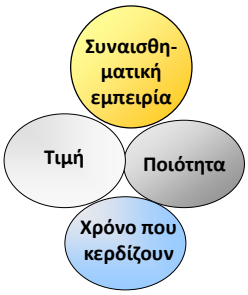
● Για να κάνουμε μια επιτυχή πώληση πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε τις ανάγκες του πελάτη ώστε ανάλογα να σχεδιάσουμε την επικοινωνία, την διαφήμιση, την τιμολόγηση

● Για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους που ακολουθούν την **πυραμίδα MASLOW**
● Ο κάθε άνθρωπος βρίσκεται σε διαφορετικό επίπεδο της πυραμίδας
● Όταν καλύψει τις ανάγκες ενός επιπέδου αναδύονται οι ανάγκες του επόμενου
● Πριν την κρίση η πλειοψηφία των Ελλήνων καταναλωτών ήταν στο επίπεδο των κοινωνικών αναγκών (ανήκειν) και στο επίπεδο του ΕΓΩ (αναγνώριση από τους άλλους). Μετά την κρίση έπεσαν στο επίπεδο της επιβίωσης και της ασφάλειας

projectyou.gr

55

Πως αγοράζουν οι άνθρωποι



Η πώληση πρέπει να είναι συναρπαστική !!

Οι πελάτες δεν ξεχωρίζουν συχνά τα <u>γεγονότα</u> από τα <u>συναισθήματα.</u>

Πλέον δεν μιλάμε για εξυπηρέτηση πελάτη αλλά για εμπειρία καταναλωτή.

Το κλειδί της επιτυχίας:

1. Αναπτύξτε μια σπουδαία **ιδέα**
2. Πείτε μια δυνατή **ιστορία**
3. Δημιουργείστε την υπέρτατη **εμπειρία**

Κατά την πώληση δημιουργείστε μία ΑΣΕ : **Ανεπανάληπτη Συναισθηματική Εμπειρία**

projectyou.gr

56

Διαχείριση σχέσεων με πελάτη vs Διαχείριση εμπειρίας πελάτη

(Customer Relation Mgmt vs Customer Experience Mgmt)

Εμπειρία Πελάτη : Είναι η εσωτερική και υποκειμενική αντίδραση που έχουν οι πελάτες σε κάθε άμεση η έμμεση επαφή με την εταιρεία

CRM

- Εστίαση στο τί η εταιρεία γνωρίζει για τον πελάτη
- Εστίαση στο πότε συναλλάσσεται ο πελάτης
- Εστίαση στα δεδομένα, έρευνες αγοράς, web click through, tracking
- Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται απο τις Πωλήσεις, Εξυπηρέτηση πελατών, marketing για να βελτιωθεί η απόδοση

CEM

- Εστίαση στο τί ο πελάτης σκέπτεται για την εταιρεία
- Εστίαση στο πού συναλλάσσεται ο πελάτης
- Εστίαση στις μελέτες παρατηρή-σεων, στις έρευνες της «φωνής του πελάτη», εστιασμένες μελέτες
- Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται από τα business and functions για να βελτιώσουν τις εμπειρίες

projectyou.gr

57

Αποτελεσματική επικοινωνία με πελάτες

…. ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ - 1

- Επικοινωνούμε με τους κατάλληλους **τρόπους** με τις διάφορες κατηγορίες των πελατών (υφιστάμενοι, ώριμοι, δυνητικοί, άγνωστοι)
- Αναγνωρίζουμε τις **ανάγκες** των πελατών
- Αναγνωρίζουμε το **στυλ επικοινωνίας** που προτιμούν και ρυθμίζουμε ανάλογα το δικό μας στυλ
- Επικοινωνούμε **λεκτικά και μη λεκτικά**
- Αξιοποιούμε την **γλώσσα του σώματος** του Πελάτη και την δική μας
- Εστιάζουμε σε αυτά που **θέλει ο πελάτης** και όχι σε αυτά που προσφέρουμε εμείς

projectyou.gr

58

Αποτελεσματική επικοινωνία με πελάτες

…. ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ - 2

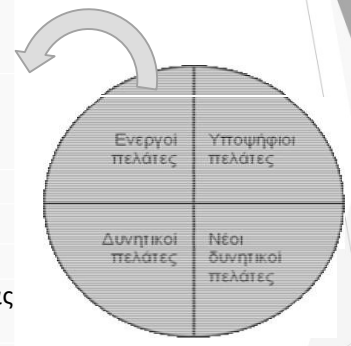
- Προσπαθούμε να κατανοούμε τα **μηνύματα** που εκπέμπει ο πελάτης
- Χρησιμοποιούμε ανάλογα το **Λογικό** η το **Θυμικό**
- Διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά σε μια συνάντηση:
  Το **Μήνυμα,** τον **Δέκτη**, τον **Πομπό**, το **Μέσο**, το **Θόρυβο**.
- Διαχειριζόμαστε τα **συναισθήματα** του πελάτη και τα δικά μας
- Αξιοποιούμε τις **αντιρρήσεις** του Πελάτη
- Αντιμετωπίζουμε την πώληση σαν ένα μικρό **project** :
  ΣΤΟΧΟΙ, ΣΧΕΔΙΟ, ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ, ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ, ΣΥΜΦΩΝΙΑ

projectyou.gr

59

Ενέργειες για να διατηρήσουμε και αναπτύξουμε τους ενεργούς πελάτες

- Μελέτη και κατανόηση των νέων δεδομένων και προκλήσεων
- Διερεύνηση των νέων αναγκών που δημιουργεί η νέα κατάσταση των πραγμάτων
- Διαφοροποίηση πιστωτικής πολιτικής
- Υψηλής ποιότητας υπηρεσίες
- Ανάπτυξη προγραμμάτων πιστότητας
- Ανάπτυξη πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και συμπεριφοράς
- Τακτική και ουσιαστική επικοινωνία
- Προϊόντα και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας

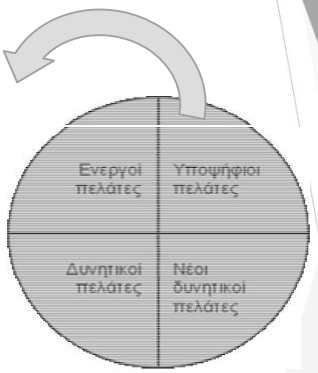


projectyou.gr

60

Ενέργειες για να μετατρέψουμε τους υποψήφιους σε ενεργούς

- Άμεση σύνδεση μας με τις τωρινές ανάγκες του πελάτη
- Αποτελεσματική διαχείριση σχέσεων – έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα
- Δωρεάν παροχή κάποιων υπηρεσιών, για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα
- Διαφοροποίηση των ενεργειών marketing, για πιο ουσιαστικό και άμεσο αποτέλεσμα
- Παρακολούθηση μετά την πώληση
- Εντατικοποίηση της προσέγγισης του πελάτη
- Υλικά κίνητρα
- Να τους ακούσουμε προσεκτικά – να επικοινωνήσουμε αποτελεσματικά

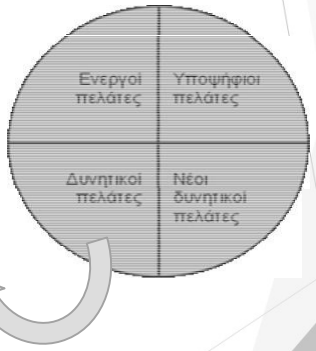


projectyou.gr

Ενέργειες για να μετατρέψουμε τους δυνητικούς πελάτες σε ενεργούς

Τους δυνητικούς πελάτες γνωρίζουμε ότι υπάρχουν και πρέπει να τους μετατρέψουμε σε ενεργούς η τουλάχιστο σε υποψήφιους

- Γνώση των προϊόντων μας και του ανταγωνισμού
- Δικτύωση
- Εντοπισμός σημερινών αναγκών
- Διαφοροποίηση της προσέγγισης
- Συνεπής και συνεχής επικοινωνία
- Ενδυνάμωση / ενίσχυση του δυνητικού των πωλήσεων
- Ανάπτυξη σχέσεων
- Δημιουργία συνεργιών

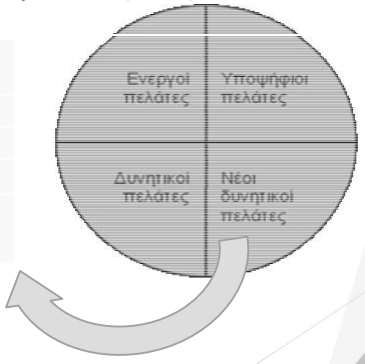


projectyou.gr

Ενέργειες για να εντοπίσουμε νέους δυνητικούς πελάτες

Τους νέους δυνητικούς πελάτες δεν τους γνωρίζουμε ότι υπάρχουν και πρέπει τουλάχιστο να τους χαρτογραφήσουμε ώστε σε επόμενη φάση να τους μετατρέψουμε σε δυνητικούς

- Έρευνα σε όλες της τις μορφές
- Δικτύωση σε πολλαπλούς τομείς της αγοράς
- Χαρτογράφηση της αγοράς
- Ανάλυση της αγοράς και τμηματοποίηση



projectyou.gr

63

Στρατηγικές διαχείρισης πελατών

Οι πελάτες κατατάσσονται ως προς την **πιστότητα** τους σε κατηγορίες. Για κάθε κατηγορία εφαρμόζεται και διαφορετική στρατηγική

Κανείς πελάτης δεν είναι δεδομένος!

projectyou.gr

64

Πώς να διαχειρίζεστε τον πελάτη σας

- **Να θεωρείτε τους πελάτες σας σαν τους σημαντικότερους ανθρώπους στον κόσμο**
- **Κάντε τους να είναι η κατευθυντήρια δύναμη τα σχέδια σας**

- **Προσπαθήστε να βρείτε πριν από αυτούς τι θα θέλουν στο μέλλον**
- **Μιλάτε για εκείνα τα θέματα και με τον τρόπο που θα ήθελαν αυτοί να ακούσουν και όχι για τα θέματα που ξέρετε εσείς καλά.**
- **Περάστε το μήνυμα στον πελάτη σας ότι από σας έχει να κερδίσει πολλά περισσότερα από το συγκεκριμένο προϊόν η υπηρεσία που ενδιαφέρεται εκείνη την στιγμή.**
- **Ψυχαγωγήστε τους πελάτες σας έτσι ώστε να έχουν αναμνήσεις**

projectyou.gr

65

Πώς αυξάνεται η ικανοποίηση του «Πελάτη»;

- Επικοινωνία
- Ενδιαφέρον από Συντηρητή
- Όταν τον βγάζουμε από τη «φυλακή»
- Να κατανοήσουμε τα προβλήματα και τις απαιτήσεις του
- “exceed his expectations”
- “θετικές εκπλήξεις”
- Γρήγορη ανταπόκριση
- “after-sales service”,
- client feedback
- «ΑΣΕ»
- ……
- ……

Ποια από αυτά πρέπει να βελτιώσουμε στην εταιρεία μας; 66

projectyou.gr

66

Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Χαρακτηριστικά επιτυχημένης ομάδας

Οι επιτυχημένες ομάδες διαθέτουν μεταξύ άλλων - 1:

- Ξεκάθαρους **στόχους**
  - συμφωνημένους
  - γνωστούς σε όλους
- Ισορροπημένους **ρόλους**
  - η ομάδα να διαθέτει γνώσεις και δεξιότητες σε καλή αναλογία
  - οι ρόλοι που παίζουν τα μέλη πρέπει να είναι ξεκάθαροι
- Αποτελεσματικές **διαδικασίες**
  - για τη λήψη, κοινοποίηση και εφαρμογή αποφάσεων
  - για την τήρηση πρακτικών
- Καλή **επικοινωνία**
  - προς όλες τις κατευθύνσεις, με όλα τα μέσα
  - συμμετοχή όλων των μελών σε κάθε συνάντηση / σύσκεψη

Χαρακτηριστικά επιτυχημένης ομάδας

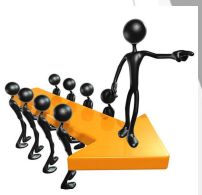
Οι επιτυχημένες ομάδες διαθέτουν μεταξύ άλλων - 2:

- Κατάλληλη **ηγεσία**
  - εμπιστοσύνη στον επικεφαλής
  - ανάθεση ηγετικού ρόλου και σε μέλη της ομάδας
- **Εμπιστοσύνη** και υποστήριξη
  - διαφορετικές απόψεις αλλά κοινές αξίες
  - ευκαιρίες για κοινωνικές επαφές
- Διαχείριση **συγκρούσεων**
  - αξιολόγηση της απόδοσης της ομάδας από κοινού
  - αντιμετώπιση των συγκρούσεων ανοιχτά και έγκαιρα
- **Συνεργασία**
  - συνεργασία των μελών της ομάδας σε επί μέρους δραστηριότητες
  - τα πεπειραμένα μέλη βοηθούν τα νεώτερα

Χαρακτηριστικά επιτυχημένης ομάδας

Οι επιτυχημένες ομάδες διαθέτουν μεταξύ άλλων - 3:

- Προσωπική **ανάπτυξη**
  - η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι μέρος του σχεδιασμού της ομάδας
  - κάθε σύσκεψη γίνεται ευκαιρία για εκπαίδευση
- Καλές **σχέσεις** με άλλες ομάδες
  - συμμετοχή σε κοινά προγράμματα με άλλες ομάδες
  - περιοδικές κοινές συσκέψεις
- Τακτική ανασκόπηση **προόδου**
  - διαμόρφωση διαδικασιών παρακολούθησης της προόδου σε σχέση με τους στόχους
  - συμμετοχή ειδικών στην αξιολόγηση της απόδοσης της ομάδας



Οι φάσεις εξέλιξης της ομάδας

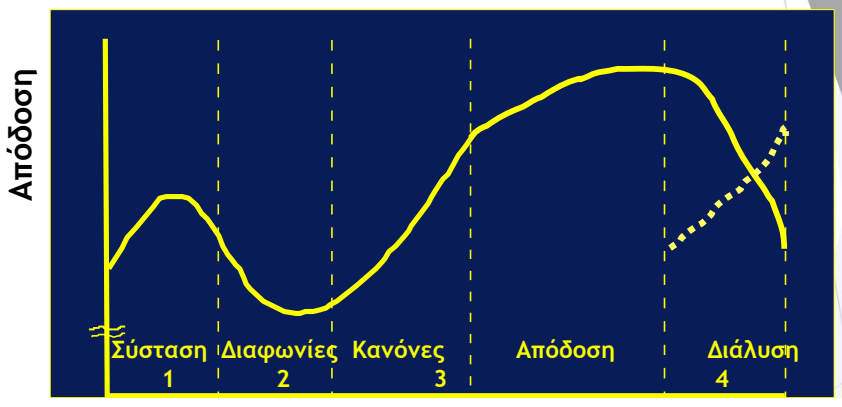
- Φάση σχηματισμού (Forming)
- Φάση αναταράξεων (Storming)
- Φάση διαμόρφωσης κανόνων (Norming)
- Φάση απόδοσης (Performing)
- Φάση διάλυσης (Dissolving)

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης πρέπει να γνωρίζουν τις φάσεις που θα διέλθει μια ομάδα και σε κάθε φάση να προβαίνουν, σε συνεργασία με τη διοίκηση, στις κατάλληλες ενέργειες ώστε να διασφαλιστεί η συνοχή και η απόδοση της ομάδας.

projectyou.gr

71

Η διακύμανση της απόδοσης της ομάδας στις διάφορες φάσεις



Αναγκαστικά θα περάσουμε από όλες τις φάσεις. Οι στόχοι είναι:
α. Να περάσει γρήγορα και με τη λιγότερη φθορά η φάση 2.
β. Να διαρκέσει περισσότερο η φάση 4 και λιγότερο οι υπόλοιπες.
γ. Στην έναρξη της φάσης 5, να δρομολογηθεί η φάση 1 της επόμενης δράσης της ομάδας.

projectyou.gr

72

Φάση σχηματισμού (Forming)

Το πρώτο στάδιο εξέλιξης της ομάδας είναι το **στάδιο σχηματισμού**. Είναι κάτι σαν την πρώτη ημέρα στη δουλειά ή το πρώτο ραντεβού. Τα μέλη της ομάδας μόλις έχουν γνωριστεί και όλοι φέρονται ιδιαίτερα ευγενικά και ευχάριστα. Στο ξεκίνημα, πολλοί έχουν ενθουσιασμό για κάτι νέο που έρχεται.

Η ενέργεια και η απόδοση της ομάδας ανεβαίνει.

projectyou.gr

73

Φάση αναταράξεων (Storming)

Στο **στάδιο των αναταράξεων**, η πραγματικότητα και η δυσκολία του έργου που πρέπει να επιτελέσουν βαραίνει τα μέλη της ομάδας. Ενδεχομένως, η αρχική ευφορία και η ευγένεια ξεθωριάζουν. Οι διαφορετικές προσωπικότητες κάποιων συγκρούονται για την κατανομή των αρμοδιοτήτων.

Η ενέργεια και η απόδοση της ομάδας αρχίζει και πέφτει.
Η διοίκηση έχει την ευθύνη να συντομεύσει τη διάρκεια αυτής της περιόδου.

projectyou.gr

74

Φάση διαμόρφωσης συμπεριφορών και κανόνων (Norming)

Στο **στάδιο διαμόρφωσης συμπεριφορών και κανόνων**, τα μέλη της ομάδας αρχίζουν να προσέχουν και να εκτιμούν τα δυνατά σημεία των άλλων μελών. Όλοι συνεισφέρουν και εργάζονται σαν μια συγκροτημένη μονάδα. Η διοίκηση θέτει κανόνες και επιλύει τα σημεία τριβής.

Η ενέργεια και η απόδοση της ομάδας αρχίζει να ανεβαίνει και πάλι.

projectyou.gr

75

Φάση απόδοσης (Performing)

Φθάνοντας το **στάδιο της απόδοσης**, η ομάδα βρίσκεται ήδη στο δρόμο για την επιτυχία.
Στο στάδιο αυτό τα μέλη της ομάδας αισθάνονται αυτοπεποίθηση, υποκίνηση και ξέρουν πια το αντικείμενο τόσο καλά, ώστε η ομάδα να μπορεί να λειτουργήσει σχεδόν χωρίς επίβλεψη.

Η ενέργεια και η απόδοση της ομάδας κρατιέται σε υψηλά επίπεδα.

projectyou.gr

76

Φάση μεταμόρφωσης ή διάλυσης (Dissolving)

Όταν το έργο πλησιάζει στο τέλος, **η ομάδα είτε διαλύεται, είτε μετατρέπεται σε μία νέα ομάδα** με κάποιο διαφορετικό αντικείμενο. Το κάθε μέλος προσπαθεί να βρει με τι θα ασχοληθεί το επόμενο διάστημα.

Η ενέργεια και η απόδοση της ομάδας πέφτει.
Η διοίκηση έχει ευθύνη να ενημερώσει έγκαιρα τα μέλη της ομάδας για το τι προοπτικές απασχόλησης βλέπει για τα μέλη για το επόμενο διάστημα.

projectyou.gr

77

Πώς συμπεριφέρεται ένα «καλό» μέλος ομάδας;

- **Αξιοπιστία**: Ενεργεί σύμφωνα με τις υποσχέσεις του.
- Καλή **επικοινωνία**: Ακούει και πείθει.
- **Ευελιξία**: Βρίσκει διεξόδους και λύσεις στα προβλήματα.
- **Υποστήριξη**: Υποστηρίζει τα μέλη και την ομάδα.
- **Συνεργασία**: Συνεργάζεται αποτελεσματικά μέσα και έξω από την ομάδα.
- **Θετική στάση**: Είναι αισιόδοξος, βλέπει τις ευκαιρίες

projectyou.gr

78

Βελτίωση δυναμικής της ομάδας

- **Γνωρίστε** την ομάδα σας.
- Αντιμετωπίστε τα **προβλήματα** έγκαιρα.
- Καθορίστε **ρόλους** και αρμοδιότητες.
- Απομακρύνετε τα **εμπόδια.**
- **Επικοινωνήστε.**
- **Ενθαρρύνετε** - επιβραβεύστε.

Η κουλτούρα της ομάδας

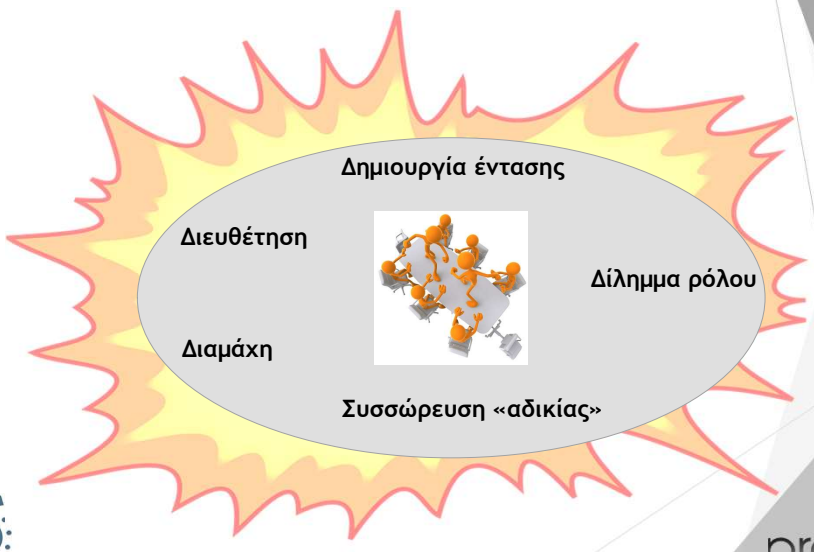
Είναι η **συλλογική συμπεριφορά** της ομάδας που αναπτύσσεται με βάση τις κοινές εμπειρίες. Περιλαμβάνει:

- Πρότυπα
- Χιούμορ
- Κριτική
- Συνήθειες
- Παραδόσεις
- Ιστορία
- Γλώσσα
- Προσδοκίες
- Αλλαγές
- Συντροφικότητα
- Πίστη

Οι συγκρούσεις στις ομάδες

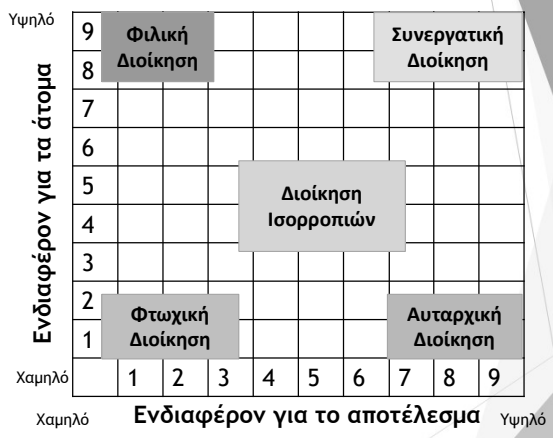
- Οι συγκρούσεις σε κάθε ομάδα είναι κάτι **αναπόφευκτο.**
- Μπορεί να **οφείλονται** σε:
  - Συγκρουόμενα συμφέροντα
  - Προσωπικούς στόχους
  - Διαφορετική προσέγγιση για τον τρόπο εργασίας της ομάδας
  - Ελλειπή γνώση του στόχου
- Οι συγκρούσεις **δεν είναι κάτι κακό** απαραίτητα.
  - Η ένταση που δημιουργείται ευνοεί τη δημιουργικότητα.
  - Χρειάζονται όμως κατάλληλη διαχείριση.
  - Είναι ευκαιρία για ξεκαθάρισμα απόψεων.

Ο κύκλος της σύγκρουσης



Το μοντέλο Διοίκησης Blake-Mouton -1

Ο στόχος της διοίκησης προσωπικού είναι η εφαρμογή πολιτικών που να μεγιστοποιούν τόσο το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο όσο και τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Αυτή η ισορροπία είναι η πιο δύσκολη άλλα είναι προς όφελος και των εργαζομένων και της επιχείρησης

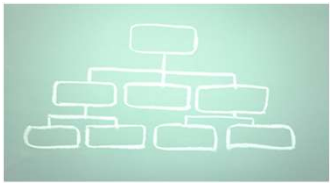


Το μοντέλο Διοίκησης Blake-Mouton - 2

- **Φτωχική** Διοίκηση (1,1) : Τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν τις αποφάσεις
- **Φιλική** Διοίκηση (1,9) : Η επίτευξη των στόχων εξαρτάται από την ικανοποίηση των μελών της ομάδας
- **Αυταρχική** Διοίκηση (9,1) : Οι αποφάσεις από την επικεφαλής. Το αποτέλεσμα πάνω από όλα
- **Συνεργατική** Διοίκηση (9,9) : Ο επικεφαλής κατευθύνει, τα μέλη της ομάδας ενδυναμώνονται
- Διοίκηση **Ισορροπιών** (5,5) : Μέση λύση, προσπάθεια για αποτέλεσμα και καλές σχέσεις

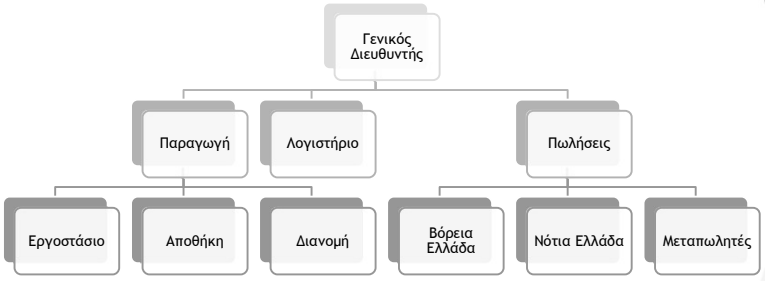
Το Οργανόγραμμα

- Το **Οργανόγραμμα** είναι απλοποιημένη σχηματική απεικόνιση της οργανικής δομής ή των λειτουργιών μιας επιχείρησης
- Είναι **ανάλογο** με το είδος και τις δραστηριότητες της επιχείρησης
- Ορίζει τις καταρχήν **αρμοδιότητες** και τον τομέα ευθύνης των εργαζόμενων
- Περιγράφει τη βασική **ροή πληροφόρησης** και επικοινωνίας



Παράδειγμα οργανογράμματος

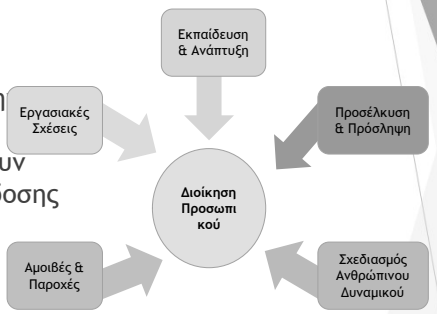
Δεν υπάρχει τυποποιημένο οργανόγραμμα. Κάθε επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει οργανόγραμμα που να ταιριάζει στις δραστηριότητες της, στην στρατηγική της, στις ικανότητες του ανώτερου προσωπικού της.



Η παγίδα που πρέπει να αποφύγει ο ιδιοκτήτης της ΜΜΕ είναι να ακυρώνει και να παρακάμπτει κατά την λειτουργία της επιχείρησης το Οργανόγραμμα.

ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

- Το έμψυχο δυναμικό είναι καθοριστικός παράγων στην επιτυχή επιχειρηματικότητα
- Η **Διαχείριση της απόδοσης** ασχολείται με την διασφάλιση των συνθηκών εργασίας και τη εφαρμογή συστημάτων και πρακτικών που να διευκολύνουν την συνεχή βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού



Στόχος της Λειτουργίας της Επιχείρησης είναι να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την απόδοση του προσωπικού και να την βελτιώνει

projectyou.gr

Παρακίνηση

- Παρακίνηση (ή Υποκίνηση) είναι η **επιθυμία** κάποιου να δράσει για να πετύχει κάποιο στόχο ή σκοπό
- Η Παρακίνηση μπορεί να είναι :
  - **εξωτερική**, όταν το άτομο υποκινείται από πρόσωπα ή καταστάσεις
  - **εσωτερική,** όταν η έμπνευση πηγάζει μέσα από το άτομο

- Στο βάθος όλα εξαρτώνται από τις **ανθρώπινες ανάγκες** και την επιθυμία κάθε ατόμου να τις ικανοποιήσει

Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να οργανώσει και να εφαρμόζει ένα σύστημα κινήτρων που να ευθυγραμμίζει την ικανοποίηση των εταιρικών και ατομικών αναγκών

projectyou.gr

Η Πυραμίδα των Αναγκών- MASLOW

Κατά τον MASLOW οι άνθρωποι έχουν ανάγκες που διαβαθμίζονται κατά την πυραμίδα MASLOW. Όταν ικανοποιησουν μια ανάγκη κατωτέρου επιπέδου μετά επιδιώκει την ικανοποίηση ανάγκης ανώτερου επιπέδου.

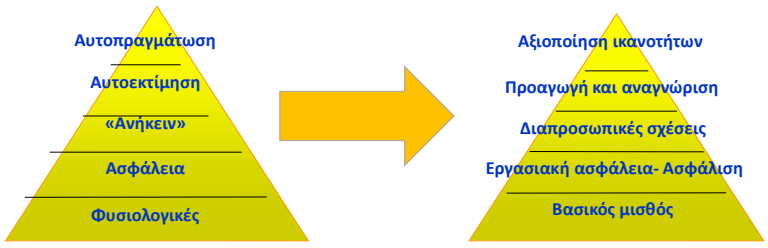
Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να οργανώσει και να εφαρμόζει ένα σύστημα κινήτρων που να ικανοποιεί τις εξατομικευμένε ανάγκες των ανθρώπων της

projectyou.gr

89

Οι ανάγκες στο εργασιακό περιβάλλον

Στην επαγγελματική ζωή οι ανάγκες των ανθρώπων εξειδικεύονται όπως φαίνεται στη δεξιά πυραμίδα.



Πραγματική παρακίνηση δίνουν οι ανάγκες ψηλά στην πυραμίδα, ενώ στις χαμηλότερης βαθμίδας ανάγκες η παρακίνηση είναι πρόσκαιρη και μικρότερης έντασης

projectyou.gr

90

Περιγραφή Εργασίας

- Για κάθε θέση θα πρέπει να υπάρχει μία **γραπτή** περιγραφή εργασίας (Job description)
- Ξεκαθαρίζει το ρόλο και τις **αρμοδιότητες** της θέσης
- Διευκολύνει τις **σωστές προσλήψεις**, να ταιριάζουν οι άνθρωποι με τους ρόλους
- Αποτελεί τη **βάση για αξιολόγηση** της απόδοσης
- Βοηθάει στον εντοπισμό **κενών** και επικαλύψεων στην οργάνωση

- Οι περιγραφές εργασίας πρέπει να **επικαιροποιούνται** και να προσαρμόζονται ανάλογα με τις εξελίξεις των συστημάτων, των μεθόδων εργασίας αλλά και της στρατηγικής της εταιρείας

projectyou.gr

Τί περιέχει η Περιγραφή Εργασίας

- Τίτλο Θέσης
- Τίτλο Θέσης Προϊσταμένου
- Συνοπτική Περιγραφή θέσης
- Βασικοί στόχοι της θέσης
- Κατάλογο Δραστηριοτήτων
- Συνεργασία με άλλες θέσεις

Και προαιρετικά :

- Προσόντα
- Κριτήρια αξιολόγησης

projectyou.gr

Στόχοι της Επιχείρησης

- **Όραμα :** Περιγραφή του πώς θέλει να είναι η επιχείρηση στο μέλλον
  - ΙΚΕΑ: «*Καλύτερη καθημερινή ζωή για τους πολλούς*»
- **Στρατηγική :** Είναι ο τρόπος με τον οποίο θα υλοποιηθεί το όραμα
  - ΙΚΕΑ: «*Θα προσφέρουμε μεγάλη ποικιλία καλά σχεδιασμένων, λειτουργικών προϊόντων σε τιμές τόσο χαμηλές ώστε να μπορούν να τα αγοράσουν όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωπ*
- **Στόχοι :** Σε διάφορους τομείς (π.χ. Πωλήσε Παραγωγής, Καινοτομίας, κλπ), ξεχωριστοί για κάθε Τμήμα
- **Ατομικοί Στόχοι**

projectyou.gr

Ατομικοί Στόχοι

- Οι Στόχοι καθορίζονται στην **αρχή του έτους**
- Είναι **απόρροια** των επιχειρησιακών στόχων
- **Συμφωνούνται** μεταξύ υπαλλήλου και του Προϊσταμένου του
- Ελέγχεται η **πρόοδος** σε τακτά διαστήματα (τρίμηνο, εξάμηνο)
- Στο τέλος του έτους γίνεται η τελική αξιολόγηση και **βαθμολογούνται** τα αποτελέσματα έναντι των στόχων
- Κατά την τελική αξιολόγηση εντοπίζονται οι ανάγκες του υπαλλήλου και καθορίζονται **ενέργειες για την ανάπτυξη του** (προαγωγή, μετάθεση, rotation, ανάθεση πρόσθετων ευθυνών, εκπαίδευση, κλπ)

projectyou.gr

Χαρακτηριστικά Στόχων

Για να είναι χρήσιμοι οι στόχοι θα πρέπει να είναι **"SMART"**

- Specific (Συγκεκριμένοι)
- Measurable (Μετρήσιμοι)
- Attainable (Εφικτοί)
- Realistic (Ρεαλιστικοί)
- Time-limited (Χρονισμένοι)

projectyou.gr

Αποδοτικότητα /Αποτελεσματικότητα

Τί είναι η απόδοση;

- Σημαίνει τον άριστο τρόπο οργάνωσης και συνδυασμού των συντελεστών της παραγωγής για τη δημιουργία αγαθών και υπηρεσιών.
- **Αποδοτικός** (Efficient) είναι αυτός που κάνει μι α δουλειά με τον καλύτερο τρόπο και την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων (χρόνου, χρήματος, μέσων)
- **Αποτελεσματικός** (Effective) είναι αυτός που υλοποιεί ένα στόχο και φέρνει το ζητούμενο αποτέλεσμα

Ο Αποδοτικός κάνει τα πράγματα σωστά,
ο Αποτελεσματικός κάνει τα σωστά πράγματα
Peter Drucker

projectyou.gr

Αποδοτικός vs Αποτελεσματικού

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΣ: ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΣ: ΠΟΛΥ
ΠΟΛΥ	Επιδιώκει τους σωστούς στόχους αλλά με μεγάλο κόστος	Επιδιώκει τους σωστούς στόχους και με μικρό κόστος
ΛΙΓΟ	Επιδιώκει τους λάθος στόχους και με μεγάλο κόστος	Επιδιώκει τους λάθος στόχους αλλά με μικρό κόστος

Πού βρίσκεται η επιχείρησή σας; Εσείς προσωπικά;

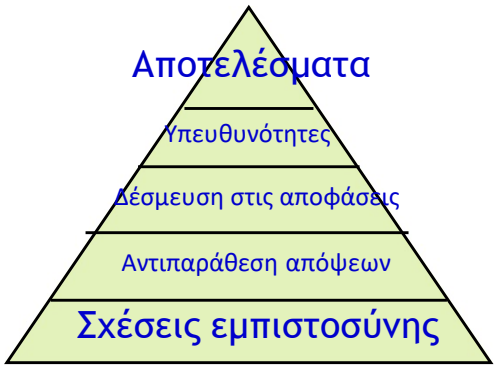
projectyou.gr

Η Πυραμίδα της Ατομικής απόδοσης

Άσκηση : Ποιες είναι οι αδύνατες πλευρές μου και πώς μπορώ να τις βελτιώσω? Ενέργειες :

projectyou.gr

Η πυραμίδα της Ομαδικής Απόδοσης



Από την Εμπιστοσύνη στην Απόδοση

Η διοίκηση έχει σαν πρώτιστο καθήκον να διευκολύνει την δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης στο προσωπικό, να ενθαρρύνει την έκφραση απόψεων, να διασφαλίζει την δέσμευση όλων στις αποφάσεις και να καθορίζει υπευθυνότητες. Μετά τα αποτελέσματα θα έρθουν μόνα τους

projectyou.gr

99

Πώς μετράμε την επιτυχία της δουλειάς μας;

$$PS = P * S$$

- PS = ...
- P = ...
- S = ...

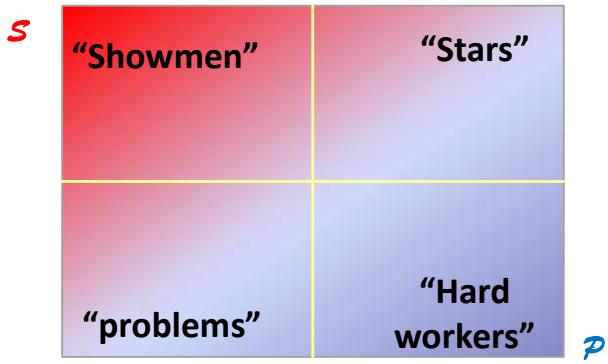
P	S	PS
10	0	=
8	5	=
7	8	=
5	0	=
5	5	=
10	**10**	= **100**

....Απλές πραξεις για πολύ δύσκολα προβλήματα ....

projectyou.gr

100

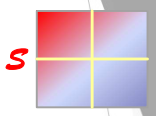
Πού είμαι και πού πρέπει να πάω;



Τοποθετείστε το Τμήμα σας στο διάγραμμα

101

Πού είμαι και πού πρέπει να πάω;



No	Ενέργεια	Πότε	Ποιός	Σχόλια

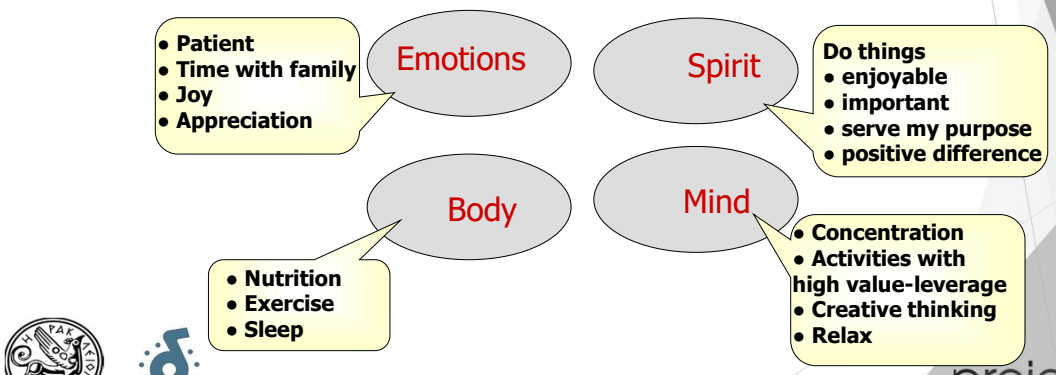
Personal Action Plan

102

How to improve your performance….

…Manage your Energy, not your Time

Time is limited resource, while Energy is not. Energy in Human beings comes from four wellsprings and can be expanded with behaviours which can be made unconscious and automatic



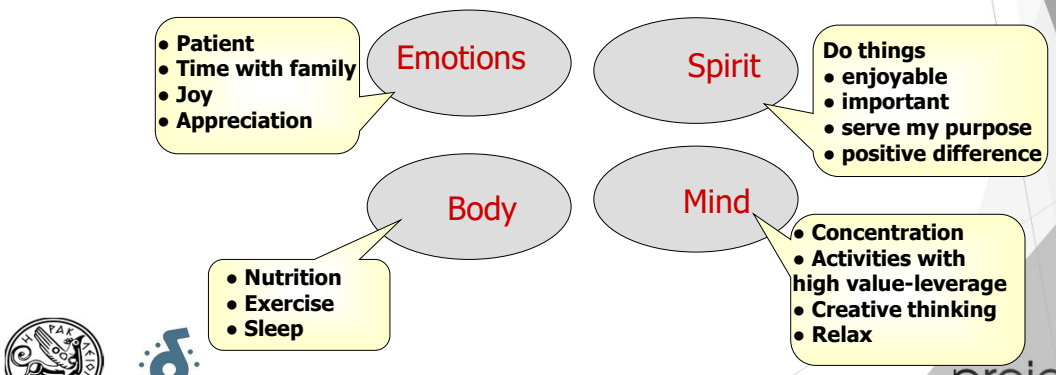
projectyou.gr

103

How to improve your performance….

…Manage your Energy, not your Time

Time is limited resource, while Energy is not. Energy in Human beings comes from four wellsprings and can be expanded with behaviours which can be made unconscious and automatic



projectyou.gr

104

Energy sourcing – Physical

Οριζει τον βαθμο ενεργητικοτητας

- Υπνος
- Power naps 10 – 20 min
- Υγειινη διατροφη - ενεργειακη
- Περπατημα
- Εργασια στην Φυση
- Εργονομικη θεση εργασιας
- Περιβαλλον ευχαριστο
- Το «Αγαπημενο μου Μερος»

Energy sourcing – Spiritual

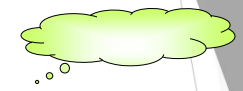
Οριζει την ισχυ της ενεργειας

TEAM
BRAINSTORMING

- Συνδεση των ενεργειων μας με δυνατο σκοπο και νοημα
- Διαβασμα
- Αυτογνωσια – να ανακαλυψουμε τις βαθυτερες αναγκες μας
- Αναζητηση του Νοηματος της Ζωης
-

Energy sourcing – Mental

Οριζει την κατευθυνση της ενεργειας



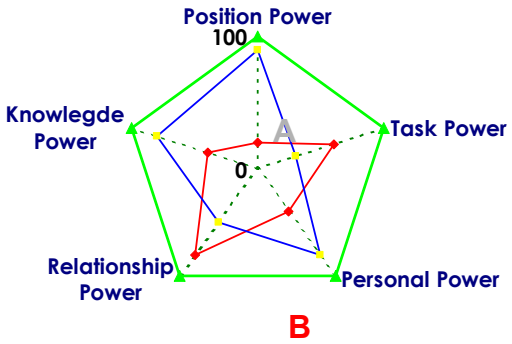
- Ενεργειες που μας ευχαριστουν
- Να κανουμε ενα πραγμα την φορα
- Διαλειμματα
- Το «Αγαπημενο μου Μερος»
-
-
-
-
-

Energy sourcing – Emotional

Οριζει την ποιοτητα της Ενεργειας

- Αφιερωνουμε χρονο με την οικογενεια , με τους φιλους,
- Διασκεδαση, fun
- Υπομονη
- Αποδοχη
- Αλληλεγγυη
- Αγαπη προς τους αλλους
- Αγαπη προς εαυτον
- Συνδεση με προγονους
-

The sources of Power – Profiles

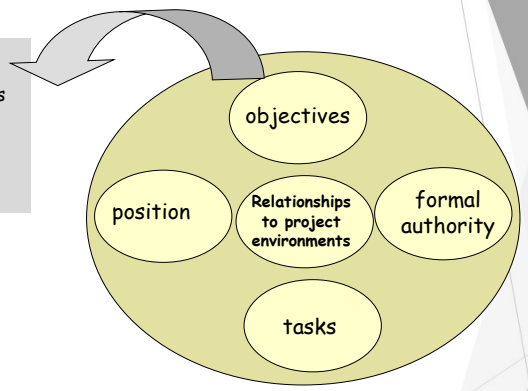


Example : Manager A and secretary B
Collaborative relationship : Effect, action plan
Conflict relationship : Effect, action plan

Job description

The Project Mgr :

- realize project interests/ objectives
- lead project team and contributors
- represent the project externally
- develop/adapt pm documentation



A role is a set of expectations

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Επιλογή της Στρατηγικής

Τι είναι η Στρατηγική;
Είναι οι ενέργειες που πρέπει να κάνουμε στον κατάλληλο τόπο και χρόνο ώστε να μεταβούμε από το σημείο που είμαστε τώρα (AS IS) στο σημείο που θέλουμε να πάμε δηλαδή στον Στόχο μας (TO BE)

Υπάρχουν μία η πολλές στρατηγικές;
Στον προορισμό μπορούμε να φτάσουμε από διαφορετικές διαδρομές, αρκεί κάθε στρατηγική να είναι δομημένη και συνεπής. Πιθανότατα όμως να διαφέρουν στο κόστος και στον χρόνο υλοποίησης

Πως επιλέγουμε την κατάλληλη;
Για να επιλέξουμε την κατάλληλη Στρατηγική πρέπει να κάνουμε μια ανάλυση πρώτα των Δυνατών σημείων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Κινδύνων (SWOT analysis)

Παραδείγματα Στρατηγικής

Η Ζέμπρα όταν βρίσκεται σε κίνδυνο κάνει την δική της SWOT ανάλυση και ανάλογα αποφασίζει ποιά από τις διαθέσιμες στρατηγικές που έχει είναι κατάλληλες να εφαρμόσει. Αυτά είναι τα **6 "F"s.**

Διαθέσιμες Στρατηγικές :

FREEZE - παγώνω
FIGHT - μάχομαι
FLIGHT - φεύγω
FLOCK - ενώνομαι
FRAGMENT - διαχωρίζομαι
FROLIC - «πουλώ τρέλα»

Μετά από σύντομη **ακινησία** για να κατανοήσει το περιβάλλον, αποφασίζει ανάλογα η να **παλέψει** η να **τρέξει**. Μπορεί να «**πουλήσει τρέλα**» για να κερδίσει λίγο χρόνο, η να **συνασπιστούν** για να προβληματίσουν τον εχθρό, η να **διασκορπιστούν** γνωρίζοντας ότι μια θα θυσιαστεί αλλά θα γλυτώσουν οι άλλες.
Οι ίδιες στρατηγικές μπορούν να εφαρμοστούν και στον επιχειρηματικό κόσμο

projectyou.gr

113

Rhinoceros strategies - keep on going

projectyou.gr

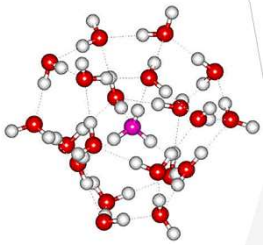
114

Lion strategies - Coordinating resources

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι Μικρές και οι πολύ Μικρές Επιχειρήσεις έχουν ως αδύνατο σημείο ότι έχουν μικρό μέγεθος και δεν μπορούν να επωφεληθούν από τις **οικονομίες κλίμακας**.

Σε μια εποχή παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, έντονου ανταγωνισμού, εφαρμογής καινοτομιών και νέων τεχνολογιών, αν θέλουν να επιβιώσουν πρέπει να συνασπιστούν ώστε να συνενώσουν τις δυνάμεις τους και να **μοιραστούν τα έξοδα** σε διαφόρους τομείς όπως, προμήθεια πρώτων υλών, υπηρεσίες logistics, οργάνωση κοινών υποδομών, κοινής οργάνωσης εξαγωγών, κα.



Η κοινή δράση ΜΜΕ δεν πρέπει να αποσκοπεί στην νόθευση του υγιούς ανταγωνισμού άλλα στην **αξιοποίηση τοπικών πλεονεκτημάτων** και την **ενδυνάμωση του κλάδου**

Τι είναι Cluster;

Το Cluster πρωτοπαρουσιάστηκε ως έννοια στην αρχές της δεκαετίας του ΄90, από τον Micael Porter, καθηγητή του Princeton & του Harvard Business School.

Cluster ονομάζεται ένας **επιχειρηματικός συνεργατικός σχηματισμός** που προωθεί την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα. Σύμφωνα με τους ειδικούς, τα Clusters αποτελούν ένα **εξαιρετικό εργαλείο άσκησης οριζόντιας πολιτικής για την τόνωση τοπικών οικονομιών και τον επαναπροσδιορισμό του αναπτυξιακού μοντέλου** μιας περιοχής, μιας χώρας, κλπ

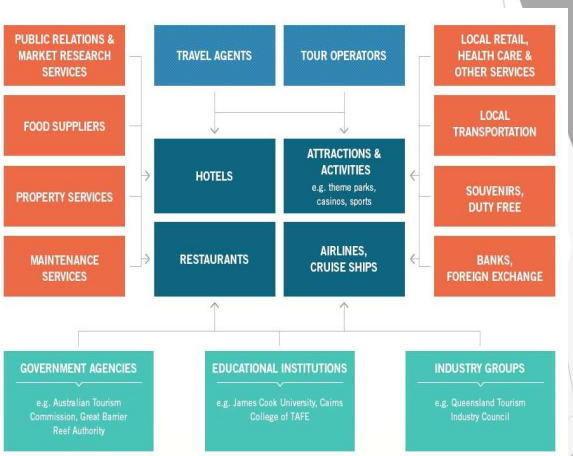
Τα cluster είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά όταν ο στόχος είναι η **αξιοποίηση τοπικών πλεονεκτημάτων**, τουριστικών αξιοθέατων, πολιτιστικών δράσεων, πολιτισμικών χώρων, τοπικών προϊόντων, κλπ

projectyou.gr

117

Παραδείγματα Cluster -1

Τουριστικό Cluster στο Cairns της Αυσταλίας.



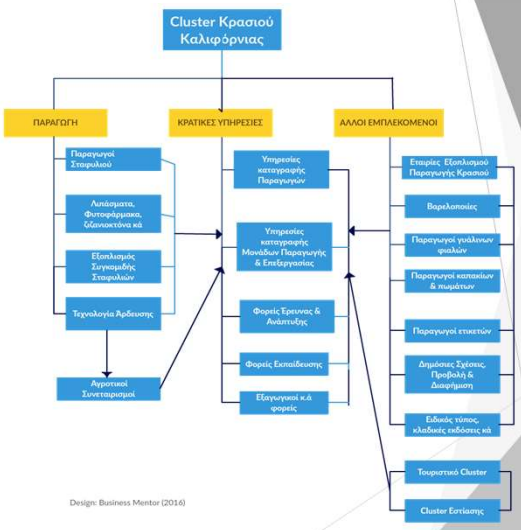
Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Clusters, μόνο στην Ευρώπη, την περίοδο 2016-2013 καταγραφτήκαν 2017 στα οποία συμμετείχαν επιχειρήσεις από 28 διαφορετικούς εμπορικούς κλάδους.

projectyou.gr

118

Παραδείγματα Clusters -2

Στο επιτυχημένο Cluster Κρασιού της Καλιφόρνιας συμμετείχαν 680 εμπορικές επιχειρήσεις κρασιού, χιλιάδες ανεξάρτητοι παραγωγοί σταφυλιού και άλλοι επαγγελματικοί κλάδοι. Όπως γίνεται αντιληπτό από το σχεδιάγραμμα, ο ρόλος των εκεί κρατικών υπηρεσιών υπήρξε καταλυτικός, σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στην Ελλάδα.



projectyou.gr

119

Κοινά χαρακτηριστικά των Clusters

Κάποια κοινά χαρακτηριστικά που έχουν οι εταιρείες η οργανισμοί που είναι μέλη των clusters είναι :

– Η **γεωγραφική εγγύτητα** των διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων, προμηθευτών, φορέων κ.ά
– Η **ισότιμη συμμετοχή** των φορέων στο Cluster, (το οποίο αποτελεί μία ξεχωριστή οντότητα, η οποία εξελίσσεται).
– Η ύπαρξη **κοινών στόχων** που αποσκοπούν στην αμοιβαία ωφέλεια των συμμετεχόντων (που διατηρούν μεταξύ τους ελαστικές σχέσεις)
– Η **ανεξαρτησία** των συμμετεχόντων στο Cluster

Ένα Cluster μπορεί να λειτουργεί ως μία **σύμπραξη με κοινά αποδεκτούς όρους και στόχους.**

projectyou.gr

120

Τα πλεονεκτήματα του Cluster

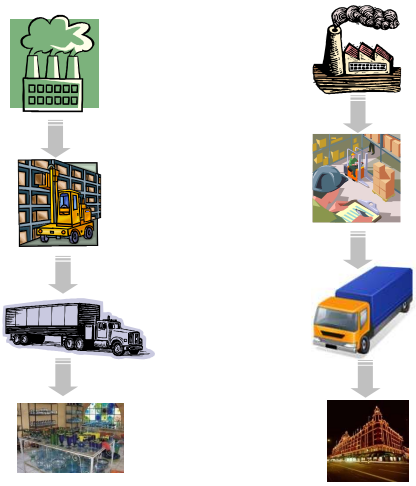
- Βοηθά στην **διάχυση της γνώσης** (ανταλλαγή γνώσεων, καλών πρακτικών κά)
- Επιτυγχάνει **οικονομίες κλίμακας** (κοινή χρήση εγκαταστάσεων, υποδομών, υπηρεσιών, πόρων)
- Αποκτά πιο εύκολα πρόσβαση σε **εξειδικευμένο προσωπικό**
- Δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για **Έρευνα και την Ανάπτυξη** (R&D)
- Βελτιώνει την Λειτουργική **Αποδοτικότητα** (Operational Efficiency)
- Ενθαρρύνει την **εξωστρέφεια**
- Ενισχύει την **καινοτομία**

projectyou.gr

121

Τύποι Cluster και Συμμαχιών - 1

Συμμαχία: Κάθετη, Οριζόντια, Μικτή



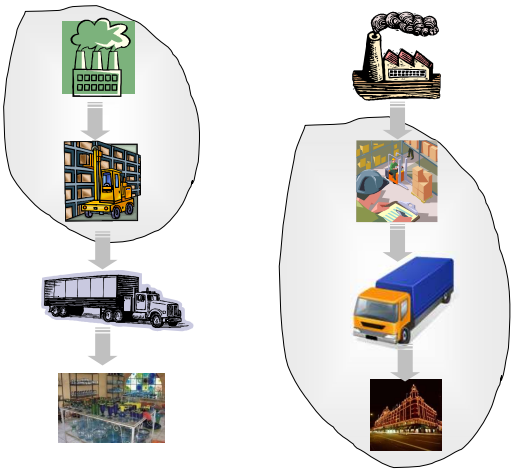
Υπάρχουν πολλοί τρόποι να συσταθεί μια συμμαχία συνδυάζοντας διαφορετικούς χώρους της εφοδιαστικής αλυσίδας από διαφορετικούς βιομηχανικούς τομείς

projectyou.gr

122

Τύποι Cluster και Συμμαχιών - 2

Συμμαχία: Κάθετη



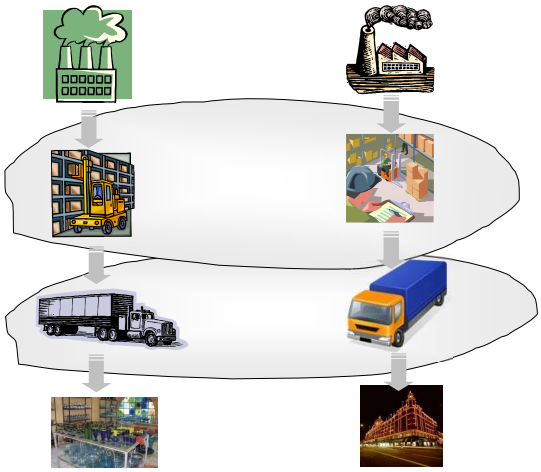
Δυο διαφορετικές επιχειρήσεις (πχ, μια Μεταφορική και μια Logistics) από τον ίδιο κλάδο (πχ FMCG) συνεργάζονται για να επεκτείνουν την δραστηριότητα τους η να μειώσουν τα κόστη.

projectyou.gr

123

Τύποι Cluster και Συμμαχιών - 3

Συμμαχία: Οριζόντια



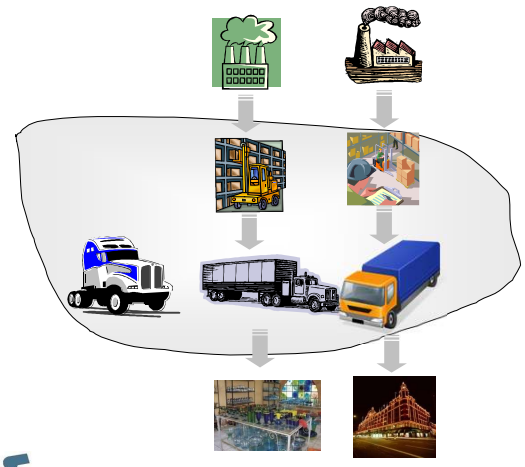
Δυο ομοειδείς επιχειρήσεις (πχ, Μεταφορικές η Logistics) από διαφορετικούς κλάδους συνεργάζονται για να επεκτείνουν την δραστηριότητα τους η να μειώσουν τα κόστη.

projectyou.gr

124

Τύποι Cluster και Συμμαχιών - 4

Συμμαχία: Μικτή



Διαφορετικές επιχειρήσεις (πχ, μια Μεταφορική και μια Logistics) από διαφορετικούς κλάδους (πχ FMCG) συνεργάζονται για να επεκτείνουν την δραστηριότητα τους η να μειώσουν τα κόστη.

Πώς μια Συμμαχία είναι βιώσιμη

Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ έχει εγγενείς προϋποθέσεις να είναι ΒΙΩΣΙΜΗ διότι:

- Η κάθε πλευρά δραστηριοποιείται σε **διαφορετικό τομέα** οπότε εκλείπει ο εσωτερικός ανταγωνισμός
- Στηρίζεται στη λογική **win-win και lose-lose** και όχι στη λογική win- lose
- Τα **ρίσκα** και οι **ευκαιρίες** μοιράζονται μεταξύ των συμμάχων
- Η κάθε πλευρά ενδιαφέρεται για την **ευρωστία** του συμμάχου της
- Έχει **κοινούς στόχους** και τα **οφέλη** από την επίτευξή τους μοιράζονται μεταξύ των συμμάχων
- Διοικείται από μια Επιτροπή στελεχών και από τις δύο πλευρές που οι **στόχοι τους παραλληλίζονται** με τους στόχους της Συμμαχίας

Τιμολογιακή Στρατηγική

A. **Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές**
(Price relative to business strategy)

Τιμολογιακές Στρατηγικές -1

- **Competitive pricing**
  Χρήσιμη όταν το προϊόν δεν μπορεί να διαφοροποιηθεί από του Ανταγωνισμού. Εφαρμόζεται όταν ο τιμολογιακός στόχος είναι είτε Επιβίωση είτε Αποφυγή πολέμου
- **Good-better-best pricing**
  Υψηλότερες τιμές για προϊόντα που έχουν τύχει καλύτερης επεξεργασίας, συσκευασίας η προσοχής. Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι η Μεγιστοποίηση Τζίρου η Ποσότητας
- **Loss leader**
  Επιλέγεται ένα προϊόν να πωλείται σε χαμηλή τιμή για να προσελκυστούν πελάτες που θα αγοράσουν και άλλα προϊόντα.
  Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι Μεγιστοποίηση Τζίρου η Ποσότητας.
- **Multiple pricing**
  Η τιμή μονάδας είναι μικρότερη όταν αγοράζει ο πελάτης περισσότερα τεμ από ένα προϊόν.
  Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι Μεγιστοποίηση Κέρδους η Ποσότητας

projectyou.gr

A. **Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές**
(Price relative to business strategy)

Τιμολογιακές Στρατηγικές -2

- **Optional product pricing**
  Ένα προϊόν προσφέρεται με ειδικές προδιαγραφές σε υψηλότερη τιμή. Εφαρμόζεται όταν ο τιμολογιακός στόχος είναι η Μεγιστοποίηση Τζίρου η Ηγεσία Ποιότητας
- **Penetration pricing**
  Ένα προϊόν προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή από του ανταγωνισμού, όταν είναι στην φάση εισαγωγής στην αγορά η αύξησης μεριδίου. Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι η Μεγιστοποίηση Τζίρου η Ποσότητας
- **Premium pricing** Όταν ένα προϊόν υψηλής ποιότητας η πολυτελείας με χαμηλές αναμενόμενες πωλήσεις πωλειται σε υψηλή τιμή. Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι Μεγιστοποίηση περιθωρίου κέρδους η Ηγεσία Ποιότητας.
- **Product bundle pricing**
  Πολλά προϊόντα ομαδοποιούνται σε ένα πακέτο πώλησης. Χρήσιμη για απαλλαγή από stocks. Εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι Μεγιστοποίηση τζίρου η Ποσότητας

projectyou.gr

Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

Τιμολογιακές Στρατηγικές -3

- **Product line pricing**
  Προϊόντα που συνήθως χρησιμοποιούνται μαζί προσφέρονται σε πακέτο σε τιμή χαμηλότερη από το άθροισμα των μεμονωμένων. Εφαρμόζεται όταν ο τιμολογιακός στόχος είναι η Μεγιστοποίηση Κέρδους η Ηγεσία Ποιότητας
- **Skim pricing**
  Ένα προϊόν καινούριο, χωρίς υψηλό ανταγωνισμό, προσφέρεται σε υψηλή τιμη που αργότερα μειώνεται όταν ενεργοποιείται ο ανταγωνισμός . Εφαρμοζεται όταν ο στοχος είναι η Μεγιστοποιηση Κερδους, Μεγιστοποιηση Περιθωριου Κερδους η Μεγιστοποιηση Τζιρου

Τιμολογιακή Στρατηγική

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

Τιμολογιακες μεθοδοι

- **Cost based pricing**
  πανω στο κοστος παραγωγης προστιθεται και ένα σταθερό περιθώριο κέρδους (markup)
- **Break even pricing**
  η επιχείρηση ορίζει ένα σημείο πωλήσεων στο οποίο καλύπτει τα έξοδα της
- **Rate of return pricing**
  η επιχείρηση ορίζει μια τιμή προϊόντος που σε συνδυασμό με το ύψος πωλήσεων της αποφέρει ικανοποιητική απόδοση σε σχέση με το ύψος της επένδυσης της (ROI) η του ενεργητικού της (ROA)
- **Perceived value pricing**
  η τιμή καθορίζεται με βάση τις αντιλήψεις των αγοραστών για την αξία του προϊόντος και όχι με βάση το πραγματικό κόστος του

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

Τιμολογιακές μέθοδοι - Ειδικά για νέα προϊόντα :

- **Penetration price**
  ορίζεται τιμή χαμηλότερη του ανταγωνισμού για να διευκολυνθεί η διείσδυση στην αγορά
- **Skimming price**
  ορίζεται τιμή υψηλότερη του ανταγωνισμού για να διευκολυνθεί η διείσδυση στην αγορά
- **Market driven price**
  ορίζεται τιμή στα πλαίσια του ανταγωνισμού

A. Σχετιζόμενη με επιχειρηματικές στρατηγικές

(Price relative to business strategy)

Pricing Objectives

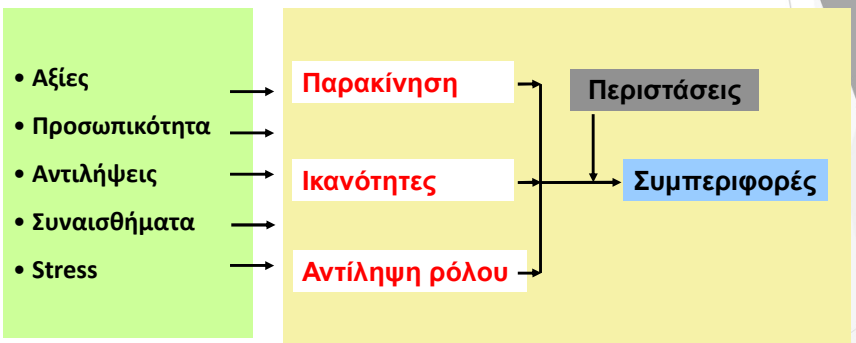
Performance Scorecard

Balanced Scorecard Kaplan-Norton

Robert S. Kaplan and David P. Norton

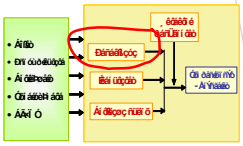
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

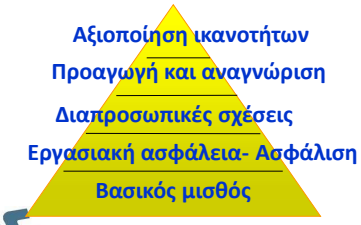
Πώς προκύπτουν οι Συμπεριφορές



Μπορούμε να προβλέψουμε η να επηρεάσουμε τις συμπεριφορές των ανθρώπων αν γνωρίζουμε τις αιτίες τους και ποιες από τις αιτίες τους μπορούμε και ποιες δεν μπορούμε να επηρεάσουμε

Παρακίνηση - η πυραμίδα αναγκών των ανθρώπων

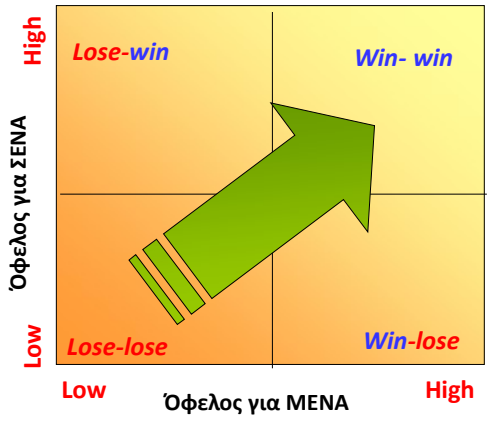




- Οι άνθρωποι όταν ικανοποιούν σε σημαντικό βαθμό μια ανάγκη τότε παρακινούνται από την επόμενη
- Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ανάγκες σε διαφορετικούς χρόνους
- Πρόσφερε στους υπαλλήλους σου να διαλέξουν από επιλογή επιβραβεύσεων
- Οι οικονομικές επιβραβεύσεις έχουν περιορισμένο αποτέλεσμα

Πραγματική παρακίνηση δίνουν οι ανάγκες ψηλά στην πυραμίδα

Η έξυπνη διαπραγμάτευση



Κάθε πλευρά προσπαθεί να διευρύνει το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης αποφεύγοντας έτσι τις καταστάσεις win – lose και δημιουργώντας συνθήκες win - win

Η έξυπνη διαπραγμάτευση

Παράδειγμα win – win διαπραγμάτευσης :

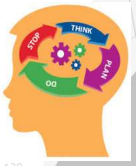
Διαθέτω μεζονέτες προς ενοικίαση σε πρακτορείο. Η διαπραγμάτευση δεν προχωρεί διότι το πρακτορείο δίνει 5000 Ε ανά μεζονέτα τη σαιζόν και εγώ απαιτώ 5500 Ε. Για τις 6 μεζονέτες που διαθέτω η διαφορά μας είναι 3000 Ε ανά έτος.
Σκέφτομαι και προτείνω στο πρακτορείο να εντάξουμε στην συμφωνία και παροχή πρωινού και ενός γεύματος στο εστιατόριο που λειτουργεί η σύζυγος μου. Υπολογίζω ότι θα έχω 3 άτομα/μέρα/μεζονέτα Χ 5 μεζονέτες Χ 30 μέρες /μήνα Χ 5 μήνες/χρόνο = 2250 γεύματα/χρόνο. Στην αγορά τα γεύματα πωλούνται προς 20 Ε/γεύμα με κέρδος 50%.

Αν τα δώσω με 18 Ε, το πρακτορείο θα κερδίσει 2250Χ(20-18)=4500 Ε ενώ εγώ θα κερδίσω 2250Χ(18-20Χ50%) = 18000 Ε.

Έτσι λοιπόν, εκεί που κινδύνευα να χάσω το συμβόλαιο στην προσπάθεια μου να κερδίσω ακόμη 3000 Ε από την μίσθωση των μεζονετών, με την win-win διαπραγμάτευση διασφάλισα το συμβόλαιο, κερδίζοντας επιπλέον 18000 Ε και δίνοντας την ευκαιρία στο πρακτορείο να κερδίσει και εκείνο 4500 Ε ! Αυτό το συμβόλαιο έχει κάθε λόγο να επαναλαμβάνεται τα επόμενα χρόνια διότι κερδίζουμε όλοι.

Τι είναι οι οργανωτικές ικανότητες;

- Το σύνολο των ικανοτήτων εκείνων που βοηθούν το άτομο να διακριθεί, επιτυγχάνοντας υψηλούς στόχους στη ζωή του.
- Επιτρέπουν στο άτομο να θέτει προτεραιότητες, να προγραμματίζει τις δραστηριότητές του, να αξιοποιεί σωστά το χρόνο του, να ορίζει στόχους και να παρακολουθεί την πρόοδό του σε σχέση με τους στόχους του.
- Χρήσιμες στην επαγγελματική αλλά και στην προσωπική ζωή.
- Ιδιαίτερα χρήσιμες στους επικεφαλής επιχειρήσεων και τα προϊσταμένους.



Οι οργανωτικές ικανότητες επιτρέπουν στο άτομο να:

- **Θέτει στόχους** προσωπικούς, έχοντας όραμα για τον τρόπο ζωής που θέλει και την επαγγελματική του δραστηριότητα.
- **Δίνει προτεραιότητες** στις δραστηριότητες και τα καθήκοντα που πρέπει να ολοκληρώσει για να επιτύχει τους στόχους του, παίρνοντας υπόψη όλα τα δεδομένα.
- **Επιτυγχάνει περισσότερα** μέσα στο διαθέσιμο χρόνο.
- **Είναι συνεπής** με τις προθεσμίες για τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει.
- **Ολοκληρώνει τα καθημερινά του καθήκοντα** και τις υπευθυνότητες που συνεπάγονται οι κοινωνικοί του ρόλοι.
- **Διαχειρίζεται αποδοτικά** και με σύνεση τα χρήματά του.

Ποιες είναι οι οργανωτικές ικανότητες;

- Καθορισμός στόχων
- Διαχείριση του χρόνου
- Καθορισμός προτεραιοτήτων
- Προγραμματισμός ενεργειών
- Λήψη αποφάσεων / Επίλυση προβλημάτων
- Ανάθεση αρμοδιοτήτων

Βελτίωση οργανωτικών ικανοτήτων

- Όπως όλες οι ικανότητες, οι οργανωτικές ικανότητες **μπορούν να βελτιωθούν**.
- **Εντοπίστε** τις ικανότητες που θέλετε να βελτιώσετε και φτιάξτε ένα πλάνο για να το πετύχετε.
- **Παρακολουθήστε** άτομα που εφαρμόζουν τις ικανότητες αυτές με επιτυχία.
- Παρακολουθήστε τα αντίστοιχα **εκπαιδευτικά** προγράμματα.
- Σκεφτείτε και τις παρακάτω ιδέες:

Τι μπορείτε να κάνετε - 1

- **Πάρτε πρωτοβουλία**
  - Μόνο εσείς μπορείτε να βελτιώσετε τις ικανότητές σας.
  - Μην αναβάλλετε.
- **Αρχίστε με μικρά βήματα**
  - Ξεκινήστε με κάτι που πιστεύετε ότι μπορείτε να βελτιώσετε γρήγορα και εύκολα.
  - Η επιτυχία θα αναπτερώσει το ηθικό σας για τα επόμενα βήματα.
- **Προχωρήστε με πειθαρχία**
  - Δεν είναι όλα ρόδινα.
  - Φτιάξτε ένα σχέδιο και μείνετε σ' αυτό.

- **Χρησιμοποιήστε ημερολόγιο**
  - Αποτελεί μια δέσμευση – για τον εαυτό σας.

projectyou.gr

143

Τι μπορείτε να κάνετε - 2

- **Χρησιμοποιήστε εργαλεία διαχείρισης χρόνου**
  - Υπάρχουν έτοιμα προγραμματα και εφαρμογές.
  - Συχνά ένα απλό ημερολόγιο είναι αρκετό.
- **Απαλλαγείτε από τη σαβούρα**
  - Καθαρίστε το γραφείο και το χώρο εργασίας σας.
  - Δημιουργήστε ένα σύστημα ταξινόμησης και αρχειοθέτησης.
- **Χρησιμοποιήστε το νεκρό χρόνο**
  - Διαβάστε σε ώρες που δεν έχετε την πίεση της δου
  - Εκμεταλλευτείτε το χρόνο μετακίνησης.

- **Έχετε πάντα μπροστά σας το στόχο σας**
  - Ο στόχος της βελτίωσης είναι δικός σας στόχος.

projectyou.gr

144

Σκοποί ή στόχοι;

Αν και συχνά χρησιμοποιούμε τις λέξεις «σκοποί» και «στόχοι» με την ίδια έννοια, υπάρχουν διαφορές μεταξύ τους:

Σκοποί:

- Γενικοί
- Απροσδιόριστοι
- Πλατιοί
- Αφηρημένοι
- Στρατηγικοί – Μακροχρόνιος προσανατολισμός, τίθενται από τους ανώτερους διευθυντές

Στόχοι:

- Συγκεκριμένοι
- Μετρήσιμοι
- Στενοί
- Χειροπιαστοί
- Τακτικοί – Βραχυχρόνιος προσανατολισμός, τίθενται από όλους τους προϊσταμένους για την επίτευξη των σκοι

projectyou.gr

Καθορισμός στόχων

- Οι στόχοι είναι απαραίτητοι:
  - Περιγράφουν μια μελλοντική επιθυμητή κατάσταση.
  - Αποτελούν οδηγό των ενεργειών μας.
  - Είναι η βάση για μέτρηση αποκλίσεων.
- Υπάρχουν μακροχρόνιοι και βραχυχρόνιοι στόχοι.
- Πρέπει να συμβαδίζουν με τους γενικο στόχους της επιχείρησης.

projectyou.gr

Πόσο «έξυπνοι» είναι οι στόχοι σας;

Για να είναι χρήσιμοι οι στόχοι θα πρέπει να είναι “SMART”

- **S**pecific (Συγκεκριμένοι)
- **M**easurable (Μετρήσιμοι)
- **A**ttainable (Εφικτοί)
- **R**ealistic (Ρεαλιστικοί)
- **T**ime-limited (Χρονισμένοι)

147

projectyou.gr

147

Προϋποθέσεις επιτυχημένης στοχοθεσίας

- Οι στόχοι διατυπώνονται με **σαφήνεια**, χρησιμοποιώντας λέξεις όπως: αύξηση, μείωση, εφαρμογή, δημιουργία, ανάπτυξη κ.ά.
- Κάθε στόχος περιέχει κάτι **μετρήσιμο** σε ποσό, ποσότητα, χρόνο ή άλλο αριθμό.
- Οι στόχοι **συμφωνούνται** μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου και διατυπώνονται γραπτώς, συνήθως σε ετήσια βάση.
- **Ελέγχεται** η πορεία προς την επίτευξη του στόχου σε τακτά διαστήματα.
- Στο τέλος του χρόνου γίνεται η τελική **αξιολόγηση** και η μέτρηση των αποκλίσεων.

148

projectyou.gr

148

Διαχείριση του χρόνου

- **Προβλήματα** με το χρόνο
  - Σας φτάνει ο χρόνος που έχετε;
  - Αισθάνεστε πίεση να τελειώσετε τη δουλειά σας;
  - Καθυστερείτε;

- Τα **μυστήρια** του χρόνου
  - Όλοι έχουμε 24 ώρες την ημέρα.
  - Κανείς δεν μπορεί να σταματήσει το χρόνο.
  - Πώς κάποιοι καταφέρνουν περισσότερα στον ίδιο χρόνο; Απλά, διαχειρίζονται το χρόνο τους πιο αποδοτικά.

Οι «χρονοφάγοι» - 1

- **Αναβλητικότητα**
  - Συνήθως συνδέεται με ανιαρές, βαρετές εργασίες.
  - Συνδέεται επίσης με το φόβο ή την έλλειψη αυτοπεποίθησης.
  - Χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που πρέπει να βελτιωθεί.
- **Έλλειψη προγραμματισμού και οργάνωσης**
  - Σχετίζεται με το χώρο εργασίας, αρχειοθέτηση.
  - Αδυναμία τοποθέτησης εργασιών σε χρονολογική σειρά
  - Έλλειψη συστημάτων οργάνωσης εργασίας
- **Δυσκολία άρνησης**
  - Συνδέεται με την προσωπικότητα.
  - Προκαλεί διακοπές και δυσκολία εστίασης.

Οι «χρονοφάγοι» - 2

- **Τελειομανία**
  - Αν και είναι προσόν, στην υπερβολή του είναι ελάττωμα.
  - Οδηγεί σε καθυστερήσεις.
- **Συναισθηματική κατάσταση**
  - Συναισθήματα όπως ο θυμός, η ζήλεια, ο φόβος αποσπούν την προσοχή από την εργασία.
- **Κούραση**
  - Το κουρασμένο μυαλό δεν εστιάζει, καθυστερεί να σκεφτεί και να αποφασίσει.
  - Το κουρασμένο σώμα αποζητά διακοπή για ξεκούραση.

Κάθε εργασία, αν δεν οργανωθεί κατάλληλα, τείνει να καλύψει το σύνολο του διαθέσιμου χρόνου για την ολοκλήρωσή της.

Σε τι ωφελεί η διαχείριση του χρόνου;

- Η ικανότητα καλής διαχείρισης του χρόνου είναι ένα από τα ουσιαστικά **χαρακτηριστικά των επιτυχημένων** ανθρώπων.
- Πρόκειται πρακτικά για **τεχνικές** που βοηθούν στην επαγγελματική, κοινωνική και την προσωπική ζωή.
- Πολλοί άνθρωποι περνούν τις ημέρες τους σε φρενήρεις ρυθμούς και δραστηριότητες, αλλά καταφέρνουν πολύ λίγα γιατί δεν συγκεντρώνονται στα **σωστά πράγματα**.
- Έτσι, νιώθουν **αγχωμένοι** επειδή πιστεύουν ότι δεν μπορούν να προλάβουν όσα έχουν αναλάβει.

Υπάρχει κάτι που μπορούμε να κάνουμε;

12 ιδέες για τη διαχείριση του χρόνου - 1

1. Κάνετε εβδομαδιαίο και ημερήσιο **πρόγραμμα.**
   - Βρισκόσαστε ένα βήμα μπροστά.
   - Ο χρόνος που θα διαθέσετε στον προγραμματισμό πιάνει τόπο.
2. Ορίστε **αρχή και τέλος** σε κάθε δραστηριότητα.
   - Δεν αρκεί να περιλάβετε κάτι στο πρόγραμμα.
   - Η διάρκεια κάθε δραστηριότητας επιτρέπει καλύτερο προγραμματισμό.
   - Αν δεν ξέρετε ακριβώς, προσθέστε ακόμα 50%.
3. Προγραμματίστε **ΟΛΕΣ** τις δραστηριότητες.
   - Όχι μόνο τα ραντεβού με άλλους
   - Ακολουθήστε το πρόγραμμα για ΟΛΕΣ τις δραστηριότητες.

projectyou.gr

153

12 ιδέες για τη διαχείριση του χρόνου - 2

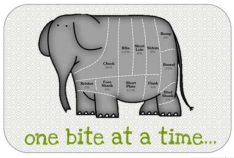
4. Βάλτε **προτεραιότητες.**
   - Ασχοληθείτε με τα σημαντικά και επείγοντα.
   - Περισσότερα στην επόμενη υποενότητα
5. Μάθετε την προσωπική σας **καμπύλη απόδοσης.**
   - Κάθε άτομο έχει κάποιες ώρες της ημέρας στις οποίες έχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα.
   - Βάλτε τις πιο σημαντικές δραστηριότητες στις ώρες αυτές.
6. Συγκρατηθείτε με τη χρήση **e-mail** και **κοινωνικών μέσων δικτύωσης**
   - Καθορίστε συγκεκριμένη ώρα για να διαβάσετε και να απαντήσετε.

projectyou.gr

154

12 ιδέες για τη διαχείριση του χρόνου - 3

7. Μην επιτρέπετε **διακοπές.**
   - Όταν ασχολείστε με κάτι σημαντικό, ακόμα και μικρές διακοπές δημιουργούν καθυστερήσεις.
8. **Συγκεντρωθείτε σε ένα πράγμα κάθε φορά.**
   - Είναι μύθος ότι μπορείτε να ασχολείστε με πολλά πράγματα ταυτόχρονα.
   - Στο τέλος, τίποτα δεν γίνεται σωστά και όλα μαζί αργούν!

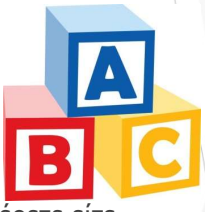


9. **Ξεκουραστείτε**
   - Κάνετε μικρό διάλειμμα στο τέλος κάθε δραστηριότητας.
   - Κοιμηθείτε σωστά το βράδυ.

projectyou.gr

12 ιδέες για τη διαχείριση του χρόνου - 4

10. **Εφαρμόστε το σύστημα ABC**
    - Έχετε τρία συρτάρια για τα θέματα σας:
      - στο Α βάζετε τα σημαντικά
      - στο Β τα σημαντικά και μη επείγοντα
      - στο Γ όλα τα άλλα
    - Ασχολείστε μόνο με τα Α.
    - Κάθε εβδομάδα αξιολογείτε τα Β και τα μεταφέρετε είτε στα Α είτε στα Γ.
    - Κάθε τρίμηνο πετάτε τα θέματα Γ.



11. **Μάθετε να λέτε ΟΧΙ**
    - σε διακοπές για μη επείγοντα και μη σημαντικά
    - σε θέματα που άλλοι είναι αρμόδιοι.

projectyou.gr

12 ιδέες για τη διαχείριση του χρόνου - 5

12. **Αναθέστε σε άλλους** θέματα που:
    - δεν είστε ειδικός
    - σας παίρνουν πολύ χρόνο
    - είναι μικρής σημαντικότητας

Για κάθε λεπτό που απασχολείστε σε ένα θέμα έχετε ένα **κόστος ευκαιρίας** (opportunity cost). Είναι το κέρδος που θα είχατε, αν δεν χάνατε την ευκαιρία επειδή ασχοληθήκατε με ένα άλλο θέμα.

Πχ. Αν ασχολείστε μία ώρα με τα φορολογικά σας, αντί να ασχοληθεί ο λογιστής σας με 10 €, ενώ την ίδια ώρα θα μπορούσατε να κλείσετε ένα πελάτη που θα σας έφερνε κέρδη 100 €, τότε το κόστος ευκαιρίας είναι 100. Χάνετε 100 € για να κερδίσετε 10 €.

Καθορισμός προτεραιοτήτων

- Ποιες εργασίες πρέπει να γίνουν
- Πώς τις επιλέγουμε;
- Χρησιμοποιούμε το «κουτί Eisenhower»

Κατατάσσουμε κάθε δραστηριότητα σε σχέση με δύο κριτήρια:

- Σημαντικό: Αυτό που θα έχει μεγαλύτερη επίπτωση στη δουλειά.
- Επείγον: Αυτό που πρέπει (ή μας ζητούν) να γίνει αμέσως.

Έχω δύο ειδών προβλήματα, τα επείγοντα και τα σημαντικά. Τα επείγοντα δεν είναι σημαντικά, και τα σημαντικά δεν είναι ποτέ επείγοντα.

Dwight Eisenhower, 1954

Σημαντικά και επείγοντα

- **Σημαντικό**
  - Με βοηθάει στη δουλειά μου;
  - Ενισχύει την αμοιβή μου ή τα έσοδα της επιχείρησης;
  - Πόσο καλά πρέπει να γίνει;
  - Θα μου αρέσει;
  - Πρέπει να το κάνω ο ίδιος;
  - Υπάρχει κάτι πιο χρήσιμο που θα μπορούσα να κάνω;
  - Θα έχει αξία και μετά από χρόνια;

- **Επείγον**
  - Πόσος χρόνος χρειάζεται;
  - Πότε πρέπει να το αρχίσω για το τελειώσω έγκαιρα;
  - Μπορεί να γίνει πιο σύντομα;
  - Τι θα συμβεί αν καθυστερήσει;
  - Αν επαναλαμβάνονται, μήπως μπορούμε να τα εντάξουμε σε αυτοματοποιημένη διαδικασία;

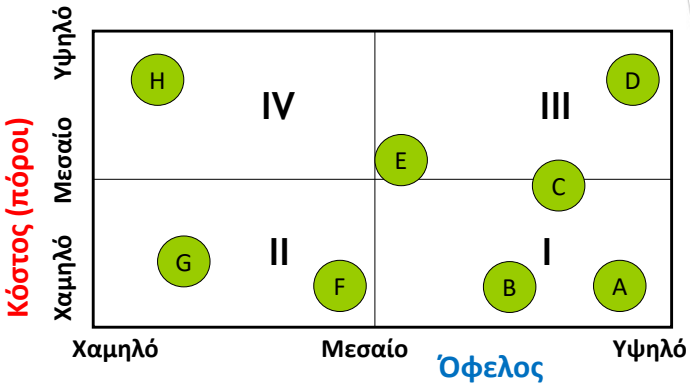
Η σύγκρουση του σημαντικού με το επείγον

	ΕΠΕΙΓΟΝ	ΜΗ ΕΠΕΙΓΟΝ
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	I	II
ΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	III	IV

Πώς τα χειριζόμαστε:

I : Ασχολούμαστε άμεσα, προσπαθούμε να υλοποιήσουμε την εργασία.
II : Τα προγραμματίζουμε να ασχοληθούμε την κατάλληλη στιγμή.
III: Προσπαθούμε να τα αυτοματοποιήσουμε ή τα αναθέτουμε σε άλλους.
IV: Ασχολούμαστε μόνο αν περισσέψει χρόνος από τα άλλα ή καθόλου.

Αξιολόγηση κόστους-οφέλους



1. Τοποθετούμε τις δουλειές μας με βάση το κόστος που απαιτείται για να γίνουν και το όφελος που δημιουργούν.
2. Ασχολούμαστε με τις δουλειές στον τομέα I και μετά στους τομείς II και III. Δεν ασχολούμαστε με τις δουλειές του τομέα IV.

Προγραμματισμός ενεργειών

- Πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου να προσδιορίζει χρονικά πότε θα πραγματοποιήσει τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει η λίστα ιεράρχησης των προτεραιοτήτων του.
- Σχετίζεται με την κατανομή των διαθέσιμων πόρων, ώστε τα έργα και τα καθήκοντά του να έχουν τα απαραίτητα μέσα για να μπορέσουν να εκπληρωθούν.
- Η ικανότητα του προγραμματισμού βελτιώνει την απόδοση, εξασφαλίζει ισορροπία και μειώνει το άγχος.

Λήψη αποφάσεων / επίλυση προβλημάτων

- **Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών επιλογών.** Η επιλογή αυτή είναι αναγκαία, εξαιτίας της απόστασης που παρατηρείται μεταξύ μιας πραγματικής και μιας επιθυμητής κατάστασης.
- Αποτελεί μία από τις σημαντικότερες ικανότητες, που χρειάζεται σε όλους. Όλοι στην ιεραρχία παίρνουν αποφάσεις, άλλος στρατηγικές άλλος λειτουργικές ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας.
- Μικρές ή μεγάλες, οι αποφάσεις έχουν συνέπειες.
- Η αναποφασιστικότητα στοιχίζει. «Να παίρνετε γρήγορα αποφάσεις για να προλαβαίνετε να τις αλλάξετε ή να τις βελτιώσετε».

Η διαδικασία

Διαπίστωση του προβλήματος / ευκαιρίας

Ορισμός / περιγραφή του προβλήματος

Εξεύρεση / ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων

Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων

Επιλογή / απόφαση

Εφαρμογή

Έλεγχος αποτελεσματικότητας

Τα βήματα - 1

- **Διαπίστωση του προβλήματος / ευκαιρίας**
  - Συνήθως προκύπτει από πληροφορίες μέσα ή έξω από την επιχείρηση.

- **Ορισμός / περιγραφή του προβλήματος**
  - Κρίσιμο στάδιο: επίσημη περιγραφή του προβλήματος
  - Συχνά οι άνθρωποι αγνοούν, παραλείπουν ή παρερμηνεύουν ενδείξεις και στοιχεία:
    - Τι ακριβώς συμβαίνει;
    - Πού συμβαίνει (και πού δεν συμβαίνει);
    - Πότε συμβαίνει (και πότε δεν συμβαίνει);
  - Αποφύγετε να βγάλετε γρήγορα συμπεράσματα.

projectyou.gr

Τα βήματα - 2

- **Εξεύρεση / ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων**
  - Πρόσκληση όλων των εμπλεκόμενων για συμμετοχή
  - Εντοπισμός όσο το δυνατό περισσότερων εναλλακτικών λύσεων
    - Μέθοδος καταιγισμού ιδεών (brainstorming)
    - Μην απορρίπτετε καμία ιδέα στο στάδιο αυτό.
    - Κίνδυνος να μην εντοπιστούν αρκετές εναλλακτικές λύσεις

- **Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων**
  - Κάθε εναλλακτική λύση εξετάζεται προσεκτικά:
    - Απαντάει σε όλες τις ερωτήσεις που σχετίζονται με το πρόβλημα;
    - Τι χρειάζεται για να εφαρμοστεί;
    - Τι κινδύνους περιέχει;

projectyou.gr

Τα βήματα - 3

- **Επιλογή / απόφαση**
  - Απόφαση για την «καλύτερη» λύση
  - Χρήση εργαλείου για την ταξινόμηση των εναλλακτικών

- **Εφαρμογή**
  - Σχεδιασμός εφαρμογής
  - Ενημέρωση όλων
  - Υλοποίηση

- **Έλεγχος αποτελεσματικότητας**
  - Είχε η λύση το αναμενόμενο αποτέλεσμα;
  - Διορθωτικές ενέργειες

projectyou.gr

Ανάθεση εργασιών και αρμοδιοτήτων

- Η ανάθεση εργασιών και αρμοδιοτήτων είναι ***απαραίτητη*** για κάθε προϊστάμενο.
- **Απελευθερώνει χρόνο** και δυνάμεις των προϊσταμένων, αλλά και των υφισταμένων αν αναθέτουν εργασίες σε τρίτους, συνεργάτες, προμηθευτές, ακόμη και πελάτες.
- Βελτιώνει τα **αποτελέσματα**.
- **Ενδυναμώνει** και παρακινεί τους εργαζόμενους.
- Είναι «**τέχνη**», χρειάζεται προσοχή.

projectyou.gr

8 ιδέες για να πετύχετε - 1

1. Δείτε την ανάθεση από τη **θετική πλευρά**:
   - Δεν είναι χάσιμο χρόνου
   - Είναι επένδυση στους ανθρώπους σας και το μέλλον της επιχείρησης
2. Αναθέστε τις **«σωστές» εργασίες**:
   - Αρχίστε με επαναλαμβανόμενες εργασίες
   - Συμμετοχή σε συσκέψεις
   - Απλές αποφάσεις

3. **Ξεκαθαρίστε** τι ακριβώς πρέπει να κάνουν:
   - Τι καθήκοντα αναλαμβάνουν
   - Βεβαιωθείτε ότι τα αποδέχονται
   - Ζητήστε τους να επαναλάβουν τι κατάλαβαν

169

projectyou.gr

8 ιδέες για να πετύχετε - 2

4. Προσφέρετε **καθοδήγηση** όταν χρειάζεται:
   - Βρίσκεστε στο πλευρό τους και διορθώνετε πιθανά λάθη στην αρχή
   - Συμφωνήστε με ποιον τρόπο θα βελτιωθούν

5. **Παρακολουθείτε** τα αποτελέσματα:
   - Μην αφήνετε τα πράγματα στην τύχη τους
   - Ο έλεγχος των αποτελεσμάτων βοηθάει και το προσωπικό
6. Δίνετε **αναπληροφόρηση** (feedback):
   - Η θετική και η αρνητική αναπληροφόρηση είναι χρήσιμη για όλους
   - Επιβραβεύστε τις επιτυχίες, διορθώστε τα λάθη

170

projectyou.gr

8 ιδέες για να πετύχετε - 3

7. Δώστε την απαραίτητη **εξουσία** για να γίνει η εργασία:
   - Δώστε όλα τα εργαλεία που χρειάζονται οι συνεργάτες σας για να φέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα
   - Χωρίς την αντίστοιχη εξουσία η ανάθεση δεν έχει νόημα

8. Λάβετε υπόψη τις **ικανότητες** και τα ενδιαφέροντα του προσωπικού:
   - Αναθέστε αρμοδιότητες που ταιριάζουν στις ικανότητες των συνεργατών σας
   - Λάβετε υπόψη τις συνθήκες και το φόρτο εργασίας

Οι 6 τύποι συμπεριφοράς κατά την επίλυση προβλημάτων

Exercise (example) : **Rate the type of your behaviour (A) and the type of behaviour expected by your role. Identify areas to improve/align.**

Τύπος συμπεριφοράς		0	20	40	60	80	100	!? note
Καινοτόμος : βλέπει ευκαιρίες εκεί που οι άλλοι βλέπουν κινδύνους	A							?
	B							1,2
Εξερευνητής : ξέρει καλύτερα από τον καθένα το γήπεδο και το περιβάλλον του	A							
	B							
Επικοινωνιακός : ξέρει να κτίζει σχέσεις	A							
	B							
Συντονιστής : οδηγεί την ομάδα με βήματα στην επίλυση του προβλήματος	A							
	B							
Δημιουργικός : βρίσκει λύσεις και στο πιο δύσκολο πρόβλημα	A							
	B							
Εκτελεστής : ειναι έτοιμος να λερώσει τα χέρια του για να φέρει το αποτέλεσμα	A							
	B							

Key actions plan : 1. Attend seminar "Creative Thinking"4. ..... 5.
2. .... 6.
3. ....

Αριστερός και δεξιός εγκέφαλος

Αριστερός :

- Γλώσσα, λέξεις
- Λογική
- Αλληλουχίες σκέψεις
- Αναλυτική σκέψη
- Κυριολεκτικός
- Ορθογράφος
- Μαθηματικός

Δεξιός :

- Εικόνες, πρόσωπα
- Συναισθήματα
- ερεθίσματα από όλες τις αισθήσεις
- διαίσθηση, ένστικτο
- ολιστική σκέψη
- μουσικός
- ονειροπόλος

Για σωστή και αποτελεσματική σκέψη χρειάζεται η αρμονική συνεργασία και των δυο ημισφαιρίων

Characteristics of creative people

- Intelligence

Intelligent people recognize the significance of small bits of information and are able to connect them in imaginative ways

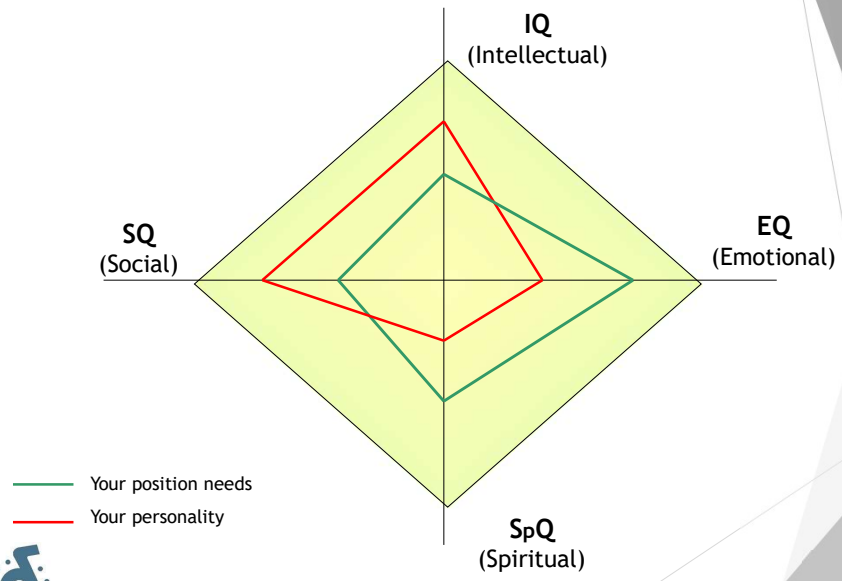
- Persistence

Drives intelligent people to continue developing and testing after others have given up. It is based on a high need for achievement and a moderate or high degree of self-confidence

- Knowledge
- Experience
- Inventive thinking style

Creative thinkers are divergent thinkers and risk takers. They are not bothered working with ambiguous information or making mistakes. Don't like to abide by rules or status and are unconcerned about social approval of their actions

Νοημοσύνη και Προσωπικότητα



projectyou.gr

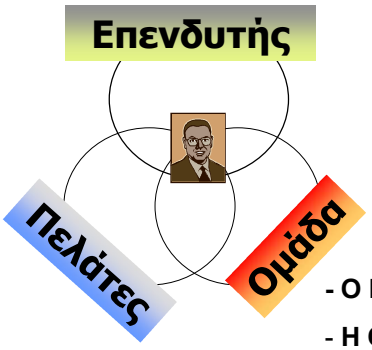
175

Αλλαγές στο mindset Εργαζόμενου

projectyou.gr

176

Αλλαγές στο mindset Εργαζόμενου



Το μυστικό του επιτυχημένου Επαγγελματία :

Θα πρέπει να καθορίζει τις ενέργειες και τις συμπεριφορές του προς όλους με τέτοιο τρόπο ώστε να τον βλέπουν :

- **Ο Επενδυτής, σαν την καλύτερη Επένδυση**
- **Η Ομάδα, σαν τον καλύτερο Εργοδότη (προϊστάμενο)**
- **Οι Πελάτες, σαν τον καλύτερο Προμηθευτή**

projectyou.gr

177

Αλλαγή στο mindset του Επιχειρηματία

projectyou.gr

178

Αλλαγή στο mindset του Επιχειρηματία

- √ Να **επενδύουν στους ανθρώπους** τους, να ενεργοποιήσουν τα σβησμένα ηφαίστεια, ώστε να αυξηθεί η Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων
- √ Να συνδέσουν την επιτυχία της επιχείρησης με **επιβράβευση** των εργαζομένων
- √ Να υποστηρίξουν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν **στρατηγική σκέψη** και να συμμετέχουν στις αποφάσεις. Να μην τους θέλουν μόνο εκτελεστικούς.
- √ Να δουν τους εργαζόμενους σαν **παραγωγούς αξίας** και όχι σαν παραγωγούς κόστους. Ομοίως και οι εργαζόμενοι, έτσι να δουν τους εαυτούς τους

projectyou.gr

179

Αλλαγή στο mindset του Επιχειρηματία

- √ Να **αναποδογυρίσουν το οργανόγραμμα** και να ενδυναμώνουν (empowerment) το προσωπικό ώστε να δώσει μάχη και να απογειώσει τον οργανισμό τους
- √ Να ενθαρρύνουν τους ανθρώπους τους να βγουν **έξω από τα κουτάκια τους** και να κυνηγούν τις ευκαιρίες
- √ Να διαχειρίζονται την **Ενέργεια** και όχι τον Χρόνο του προσωπικού
- √ Να εμφυσήσουν **καινοτομικό πνεύμα** στην οργάνωση τους
- √ Να **καταργήσουν** τώρα όποια διαδικασία και πρακτική δεν παράγει αξία, να εξοικονομήσουν χρόνο από τούς συνεργάτες τους για να μπορέσουν να ασχοληθούν με τα σοβαρά
- √ Να αναπτύξουν **Συνέργειες** με άλλες επιχειρήσεις

projectyou.gr

180

Αλλαγή στο mindset του Επιχειρηματία

Επιτυχία = Καινοτομία + Συνέργεια + Εξωστρέφεια + Δικτύωση

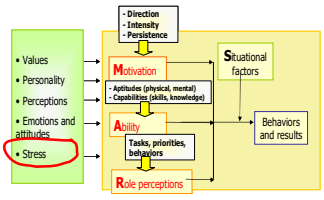
Δικτύωση

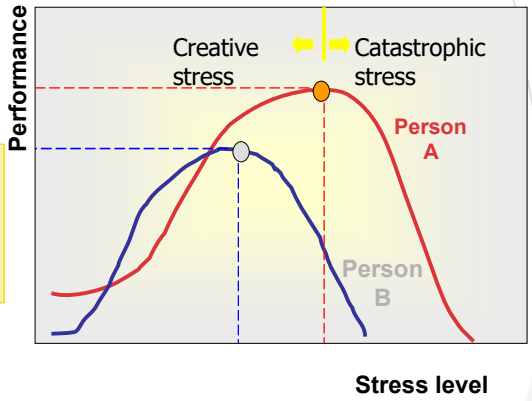
Εξωστρέφεια

Καινοτομία

Συνεργασία

Stress and Performance





Excessive stress can distort the normal behaviour in unusual direction.
Every person has a different profile stress-performance and needs different management and pressure level to achieve its max performance.

Πώς μειώνουμε το άγχος στον εργασιακό χώρο

(Παράδειγμα από την εταιρεία Α)

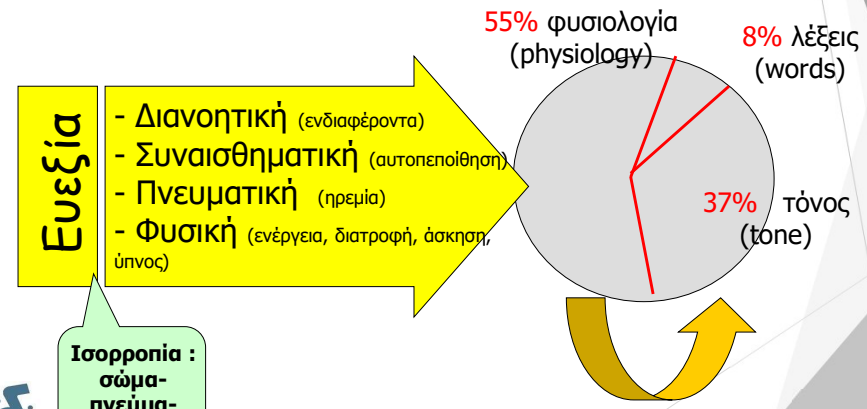
- Πλήρης ενημέρωση των εργαζόμενων
- Φιλική και αποτελεσματική επικοινωνία
- Ξεκάθαροι ρόλοι
- Συμμετοχή των εργαζόμενων στις αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά τους
- Επιβράβευση καλής εργασίας
- Ευκαιρίες ανέλιξης
- Υποστήριξη εργαζόμενων να ελέγχουν καλύτερα τη δουλειά τους
- Χώρος και συνθήκες εργασίες
- Εκπαίδευση για επικοινωνία πελατών

.....

Κάθε εταιρεία ή τμήμα εταιρείας πρέπει να κάνει τη δική της διάγνωση και να οργανώσει πρόγραμμα μείωσης του άγχους των ανθρώπων της

Η αποτελεσματική επικοινωνία

...μπορεί να αλλάξει τις αντιλήψεις...



Flexibility….

«…πρέπει να ψάχνεις για τα εμπόδια για να τα ανατρέψεις η παρακάμψεις έγκαιρα και επιτυχώς … δεν πρέπει να τα βλέπεις σαν άλλοθι για να κάνεις πίσω…»

projectyou.gr

185

projectyou.gr

186