



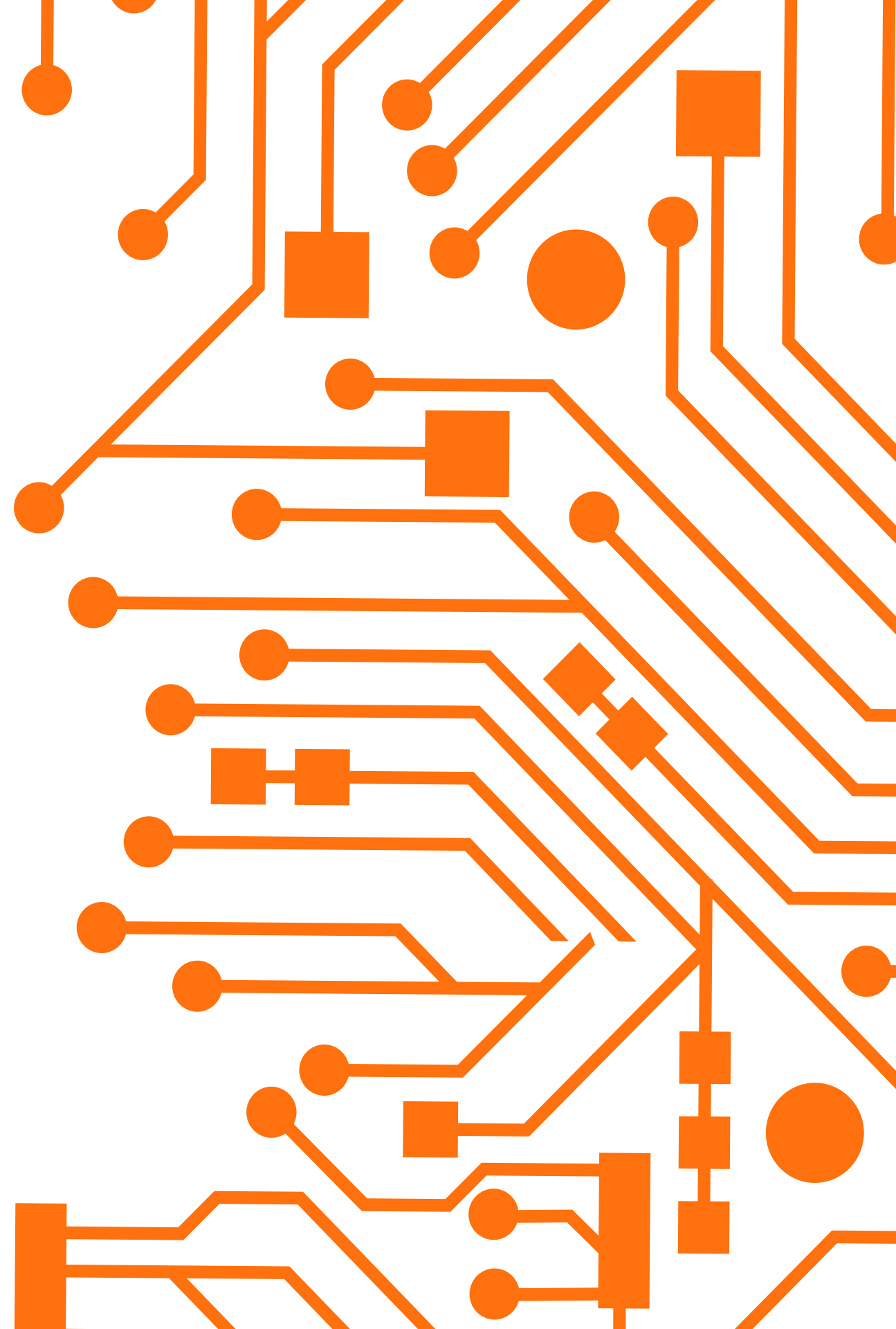
TURNING DIGITAL SKILLS INTO START-UP SKILLS

FOR YOUNG ENTREPRENEURS

MODULE COMMUNICATION

1.5

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ



ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΘΗΣΗΣ

Μετά την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας θα είστε σε θέση να:

- 1 Προετοιμάσετε μια δήλωση αποστολής, οράματος και αξιών.**
- 2 Δομήσετε το επιχειρηματικό σας πλάνο**
- 3 Γνωρίσετε ποιες διαχειριστικές δεξιότητες πρέπει να βελτιώσετε**



Περίγραμμα ενότητας

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ.

ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.

ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ.

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΣΑΣ.

ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ.

ΨΗΦΙΑΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο κύκλος διαχείρισης περιλαμβάνει:

Ανάλυση.

Προγραμματισμός.

Υλοποίηση.

Έλεγχος.

Αυτά είναι τα στάδια που πρέπει να περάσετε κατά τη διάρκεια λειτουργίας μιας επιχείρησης, τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσετε.

Δεν μπορείτε να προβείτε σε ένα βήμα χωρίς να έχετε κάνει το προηγούμενο. Εάν το κάνετε, διακινδυνεύετε την εταιρεία σας.



Analysis



Control

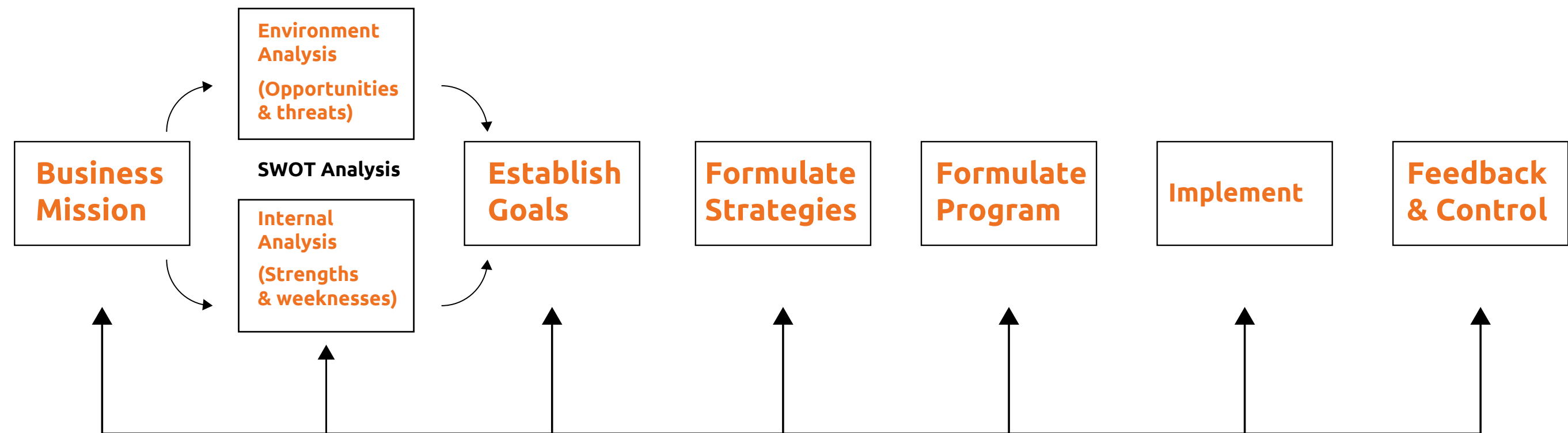


Planning



Implementation

Σύμφωνα με τον Philip Kotler (1997) η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού έχει ως εξής: (διάγραμμα).

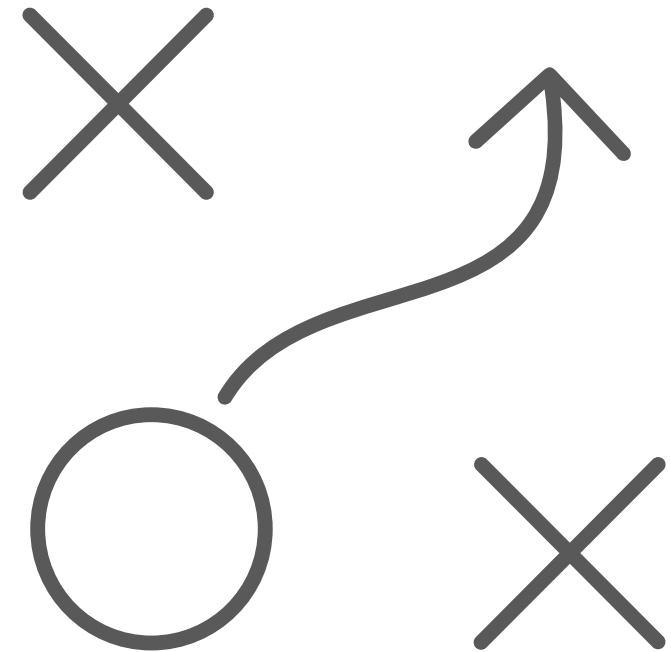


Και πάλι, τα βήματα είναι παρόμοια, και το καθένα οδηγεί στο επόμενο.

Με άλλα λόγια,

**Ένα στρατηγικό σχέδιο θα καθορίσει
το μέλλον της εταιρείας σας.**

Είναι το σενάριο για να δημιουργήσετε μια καλή ταινία.



Προκειμένου να διαμορφώσετε το στρατηγικό σας πλάνο:

- ✓ **Γνωρίστε την εταιρεία σας και τις αξίες της.**
- ✓ **Αναλύστε την εταιρεία σας και την αγορά.**
- ✓ **Καθορίστε το προϊόν/υπηρεσία σας με τη μέγιστη λεπτομέρεια.**
- ✓ **Ορίστε στόχους και σκοπούς.**
- ✓ **Προετοιμάστε το στρατηγικό και τακτικό σας πλάνο.**
- ✓ **Έλεγχος για τον εντοπισμό και τη διόρθωση αποκλίσεων.**
- ✓ **Μάθετε τις σωστές δεξιότητες.**

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ

Πρώτον, πρέπει να απαντήσετε σε ερωτήματα όπως:

Έχω σαφή εικόνα της επιχείρησής μου; Τι προσφέρω;

Είναι διαφορετικό από αυτό που προσφέρουν οι άλλοι; Γιατί;

Είναι το προϊόν/η υπηρεσία μου εύκολο να παραχθεί και να κυκλοφορήσει;

Θα είναι ελκυστικό για αρκετούς πελάτες;

Ποια είναι τα κύρια περιουσιακά στοιχεία και οι πόροι της εταιρείας;

Μπορώ να καταστήσω αυτήν την εταιρεία σημαντικό παίκτη στην αγορά;

Πού επιθυμώ να βρίσκεται η εταιρεία σε πέντε χρόνια από τώρα

[Περισσότερα](#)

[Μερικά παραδείγματα](#)

[Δείτε αυτό το βίντεο](#)

Μόλις απαντήσετε αυτές τις ερωτήσεις, θα πρέπει να ξεκινήσετε καθορίζοντας την **αποστολή της εταιρείας**.

Η δήλωση αποστολής είναι η ουσία της εταιρείας σας. Καταρτίστε την και συμπεριλάβετε:

Το λόγο ύπαρξης της εταιρείας.

Τι κάνει η εταιρεία σας και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Τις αρχές που την καθοδηγούν σε αυτό το ταξίδι.

Πώς αυτό θα ωφελήσει τους πελάτες της.

Να είστε συναισθηματικοί, ποτέ ασαφείς ή πολλά υποσχόμενοι.

Σημειώστε ότι η αποστολή θα καθοδηγεί όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας καθημερινά. Δεν είναι μια ευχή, αλλά ο λόγος για τον οποίο ιδρύθηκε η εταιρεία.

Δείτε μερικά [παραδείγματα](#).

Στη συνέχεια περιγράψτε το **όραμα της εταιρείας**, που ενημερώνει όλους τους τομείς στους οποίους επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί η εταιρεία, τι επιθυμεί να επιτύχει στο μέλλον. Θα πρέπει να αντικατοπτρίζει:

- Στόχους που καμία άλλη εταιρεία δεν θα είναι σε θέση να προσεγγίσει.
- Πώς επιθυμεί η εταιρεία να είναι στο μέλλον.
- Τη φιλοσοφία και τις αξίες της εταιρείας.

Το όραμα θα πρέπει να υπερβαίνει το μερίδιο αγοράς ή τις πωλήσεις. Θα πρέπει να υπάρξει πρόταση προς όλους τους ενδιαφερόμενους.

Θέλετε να μάθετε περισσότερα; Διαβάστε αυτό το [άρθρο](#).

Περισσότερα για δηλώσεις αποστολής και οράματος;
[Παρακολουθήστε](#).

ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Είναι προφανές ότι προτού προετοιμάσετε ένα πλάνο, θα πρέπει να αναλύσετε:

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η αγορά.

Ανταγωνιστές.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η εταιρεία σας.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει:

- Μακροοικονομικά, πολιτικά, φορολογικά, νομικά και κοινωνικά ζητήματα που επηρεάζουν την εταιρεία (διαβάστε περισσότερα).
- Ανάλυση αγοράς: μέγεθος, καταναλωτική συμπεριφορά, τάσεις, υπάρχοντα προϊόντα/ υπηρεσίες, τμηματοποίηση, ευκαιρίες (διαβάστε περισσότερα).
- Ανταγωνιστές: αριθμός, μέγεθος, μερίδιο, χαρτοφυλάκιο, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, χρηματοπιστωτική ικανότητα (διαβάστε περισσότερα).
- Αλυσίδα αξίας: προμηθευτές, κανάλια διανομής, καταναλωτές.

Παράδειγμα αλυσίδας αξίας στην αυτοκινητοβιομηχανία:

- Παραγωγοί πρώτων υλών: χάλυβας, αλουμίνιο, πλαστικό, καουτσούκ, γυαλί κλπ.
- Εξαρτήματα: Τιμόνια, μπαταρίες, καθίσματα, καθρέφτες, άλλα μέρη.
- Μεταφορείς.
- Κατασκευαστές: αυτοκίνητα, μοτοσυκλέτες, φορτηγά
- Έμποροι Λιανικής Πώλησης: Αντιπροσωπείες.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Δείτε αυτό το [βίντεο](#)

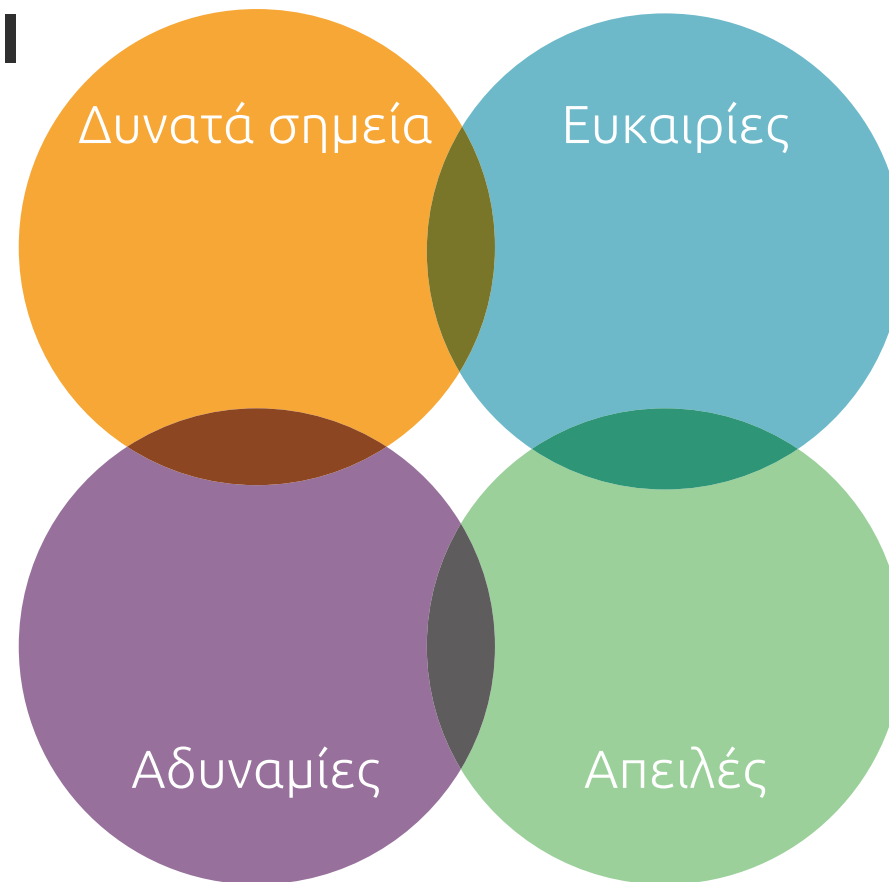
Η εσωτερική ανάλυση περιλαμβάνει:

- Πόροι (προϊόντα, διαδικασίες, καινοτομία, τεχνογνωσία, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, διαφορικές αξίες, χρηματοδότηση).
- Προϊόν/υπηρεσία (χαρακτηριστικά, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, προσαρμοστικότητα, πιθανά προβλήματα).
- Marketing (θέση/εικόνα, τιμολόγηση, ανάγκες/ευκαιρίες διανομής, προϋπολογισμός).
- Επιχειρησιακές δραστηριότητες (παραγωγική ικανότητα, αλυσίδα εφοδιασμού, κόστος λειτουργίας, χρόνος παράδοσης, επενδύσεις, συμμόρφωση).
- Ανθρώπινο δυναμικό (σύνολο αριθμού ατόμων, ταλέντο, κίνητρα, επενδύσεις, κατάρτιση).
- Χρηματοδότηση (αρχικό κεφάλαιο και πόροι, επενδυτές, ρευστά διαθέσιμα, περιθώρια).

SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

Η ανάλυση που έγινε θα σας επιτρέψει να εκτελέσετε μια SWOT ανάλυση:

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ



ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ

[Περισσότερα για την ανάλυση SWOT.](#)

ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ

Οι στόχοι και οι σκοποί επιτρέπουν:

- Μετάδοση στους ενδιαφερόμενους όπου η Εταιρεία είναι επικεφαλής
- Δημιουργία εμπιστοσύνης στους επενδυτές/χρηματοπιστωτικούς φορείς.
- Οδηγός δράσης της εταιρείας και παρακίνηση της ομάδας.
- Παροχή κριτηρίων αξιολόγησης και δυνατότητας ελέγχου.

Οι στόχοι είναι πιο αφηρημένοι και ευρείς, στρατηγικοί, η τελική ευθεία σε έναν αγώνα δρόμου.

Οι σκοποί είναι πιο συγκεκριμένοι και στενοί, λειτουργικοί, το βήμα που λαμβάνεται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου.

Θα πρέπει να είναι σχετικοί, εφικτοί, συγκεκριμένοι, χρονικά προσδιορισμένοι και μετρήσιμοι.

Οι στόχοι και οι σκοποί μιας εταιρείας πρέπει να καθορίζουν:

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

Αποδοτικότητα Περιουσιακών Στοιχείων /Ιδίων Κεφαλαίων/Επενδύσεων, Κέρδη προ Τόκων, Απόσβεση χρέους και Αποσβέσεις, Καθαρά κέρδη.

MARKETING

παγκόσμιες πωλήσεις και παρουσία/μερίδιο αγοράς, θέση, κερδοφορία, αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας, ηγετική θέση στην αγορά.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

αποδοτικότητα (παραγωγικότητα), αποθέματα, πρότυπα ποιότητας.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

τεχνογνωσία (ταλέντο), μισθοδοσία, παραγωγικότητα, δέσμευση, δομή μισθών.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, εταιρική κοινωνική εικόνα, εικόνα του εργοδότη.

Παραδείγματα στόχων:

Εκπληρώστε την αποστολή και το όραμά σας.

Γίνετε ο ηγέτης της αγοράς.

Γίνετε αναφορά για τον καταναλωτή.

Παρέχετε την καλύτερη εξυπηρέτηση.

Παραδείγματα σκοπών:

Αποκτήστε ένα 10% του μερίδιου αγοράς.

Βελτιώστε την ικανοποίηση των πελατών.

Μειώστε τα κόστη κατά 5%.

Αυξήστε την μισθοδοσία σας σε 50 άτομα.

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΣΑΣ

Μόλις ορίσετε τους στόχους σας, προσδιορίστε το πλάνο σας, το οποίο θα περιλαμβάνει στρατηγικές και επιχειρησιακές αποφάσεις. Ποια είναι η διαφορά;

1. Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι αυτές που απαιτούν περισσότερο χρόνο και / ή περισσότερη προσπάθεια (πόρους) για την εφαρμογή ή την αλλαγή τους και έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην μακροπρόθεσμη ευημερία της εταιρείας. Παραδείγματα στρατηγικών αποφάσεων είναι:

- Ανάπτυξη ή εισαγωγή ενός νέου προϊόντος.
- Είσοδος ή έξοδος από μια δεδομένη αγορά.
- Αποφάσεις επί πάγιων περιουσιακών στοιχείων.
- Η διάρθρωση του μισθολογίου της εταιρείας.
- Αποφάσεις που επηρεάζουν την εικόνα της εταιρείας

“Η ουσία της στρατηγικής είναι η επιλογή να εκτελεί τις δραστηριότητες με διαφορετικό τρόπο από ότι οι αντίπαλοι”

Dr. Michael Porter

2. Οι επιχειρηματικές αποφάσεις απαιτούν λιγότερο χρόνο και/ή χρήματα για την εφαρμογή ή την αλλαγή τους. Επιτρέπουν την επίτευξη στόχων και σκοπών μακροπρόθεσμα. Παραδείγματα είναι:

- Ειδικές τιμές ή προσφορές.
- Ετήσιος προϋπολογισμός διαφήμισης.
- Εισαγωγή συγκεκριμένης επιπρόσθετης υπηρεσίας.

Το πλάνο σας πρέπει να είναι δομημένο έτσι ώστε να καλύπτονται οι κύριοι τομείς διαχείρισης: marketing, παραγωγή/επιχειρηματική δραστηριότητα, ανθρώπινοι πόροι και χρηματοδότηση.

“Plans are nothing, planning is everything”

Philip Kotler

ΤΟ ΠΛΑΝΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΣΤΟΧΟΙ συγκεκριμένοι στόχοι πωλήσεων/μεριδίων αγοράς, αριθμός πελατών, ικανοποίηση πελατών, περιθώριο προϊόντος, χρόνος παράδοσης, προϋπολογισμός marketing, απόδοση επενδύσεων (ROI) στο marketing, νέες ηγεσίες, νέοι πελάτες, περιθώριο συνεισφοράς

ΠΡΟΩΘΗΣΗ προϋπολογισμός διαφήμισης, στρατηγική (παραδοσιακή, below the line, εκδηλώσεις, trendsetters κλπ.), κανάλια (online, παραδοσιακά μέσα, viral, influencers, χορηγίες)

ΠΡΟΪΟΝ χαρτοφυλάκιο, προδιαγραφές (τεχνικές, λειτουργικές, συναισθηματικές, διαφοροποιητικές), συσκευασία, εγγύηση, υπηρεσίες.

ΔΙΑΝΟΜΗ επιλέξτε αγορές και χαρτοφυλάκιο που πωλείται σε κάθε αγορά. Ανάλογα με την B2B / B2C / B2G επιχείρηση, καθορίστε τον τελικό πελάτη, τα κανάλια διανομής (ιδιόκτητα ή εξωτερικής ανάθεσης), πωλήσεις σε κανάλια, περιθώρια διανομέων / λιανοπωλητών, κανάλια πωλήσεων, δίκτυο πωλήσεων, δυναμική πωλήσεων που απαιτείται.

ΤΙΜΕΣ στρατηγικές τιμολόγησης (ανάλογα με το σημείο πώλησης, τους πελάτες, την έκδοση του προϊόντος, τη διάρθρωση του κόστους, τους ανταγωνιστές).

[Μερικές ιστορίες επιτυχίας.](#)

ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Στόχοι: παραγωγικότητα, χρόνοι παράδοσης (JIT), πρότυπα ποιότητας, κόστος.

Αλυσίδα εφοδιασμού: αριθμός προμηθευτών, όγκος ανά προμηθευτή, ποιοτικός έλεγχος, όροι παράδοσης.

Επενδύσεις σε παραγωγική ικανότητα, αποθήκευση, logistics.

Αγορές, παραγωγή, χρονοδιαγράμματα παράδοσης και διαδικασίες.

Χρονοδιάγραμμα παραγωγής όταν είναι εφικτό (τεχνικές, διεργασίες, bottle necks management).

ΤΟ ΠΛΑΝΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στόχοι: Μισθοδοσία και προσλήψεις, παραγωγικότητα, κίνητρα, κατάρτιση

Πολιτικές και προγράμματα προσλήψεων

Πακέτα αποζημιώσεων και σχέδια σταδιοδρομίας.

Προγράμματα εκπαίδευσης.

Κίνητρα, συμμόρφωση και νομικά ζητήματα, πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Σχέδια έκτακτης ανάγκης (αναδιάρθρωση)

ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Στόχοι: εκτός από τους γενικούς στόχους που έχουν τεθεί, λειτουργικά ταμειακά διαθέσιμα, τη μείωση του χρηματοοικονομικού κόστους της επιχειρηματικής δραστηριότητας, την αύξηση / μείωση του χρέους και του κόστους του.

Χρηματοδοτικοί πόροι (ίδια κεφάλαια της εταιρείας, χρηματοοικονομική μόχλευση, επενδυτές).

Ενέργειες σχετικά με το χρέος/ίδια κεφάλαια της εταιρείας.

Κατανομή βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου χρέους.

Σχέσεις με επενδυτές και χρηματοοικονομικούς προμηθευτές.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ

Για να ολοκληρώσετε το πλάνο σας, θα πρέπει να καταρτίσετε οικονομικές προβλέψεις σύμφωνα με τους στόχους και τους σκοπούς, όπως:

- 1. Πωλήσεις (σε όγκο και χρηματικούς όρους).**
- 2. Μερίδιο αγοράς (σε όγκο και χρηματικούς όρους).**
- 3. Δήλωση εισοδήματος (διαβάστε περισσότερα, ένα [παράδειγμα](#)).**
- 4. Ισολογισμός (πρότυπο ως [παράδειγμα](#)).**
- 5. Κατάσταση ταμειακών ροών.**
- 6. Τουλάχιστον οι σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες.**

ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η παρακολούθηση είναι θεμελιώδης για τον προσδιορισμό:

- Προβλημάτων υλοποίησης.
- Αποκλίσεις από το πλάνο σας και λόγοι για αυτές τις αποκλίσεις.

Μπορείτε να ελέγξετε μόνο εάν έχετε τις απαραίτητες πληροφορίες για να αξιολογήσετε εάν οι ενέργειες είναι αποτελεσματικές ή όχι.

Κατά την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της εταιρείας, η ανάλυση των ανταγωνιστών είναι απαραίτητη.

Για την πραγματοποίηση ελέγχου, υπάρχουν μια σειρά από εργαλεία που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε:

- Οικονομικές καταστάσεις και δείκτες.
- Περιοδική αξιολόγηση στόχων και Βασικών Δεικτών Απόδοσης (ΒΔΑ).
- Break even ανάλυση.
- Συστήματα πληροφοριών Διαχείρισης.
- Τεχνικές Αναθεώρησης Αξιολόγησης Προγράμματος (PERT) και Μεθόδου Κριτικής Διαδρομής (CPM).

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Οι διαχειριστικές δεξιότητες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε σκληρές (hard) και μαλακές (soft) δεξιότητες.

1. Σκληρές Δεξιότητες

Τεχνικές ικανότητες και γνώσεις.

Αναλυτικές δεξιότητες.

Λήψη αποφάσεων.

Διαπραγμάτευση.

Η γνώση πληροφορικής (σήμερα είναι απαραίτητη σε κάθε τομέα διαχείρισης).

[Περισσότερα σχετικά με τις διαχειριστικές δεξιότητες.](#)

2. Μαλακές Δεξιότητες

Ηγετικές ικανότητες.

Επικοινωνία.

Ευελιξία.

Ελαστικότητα.

Κίνητρα.

Πειθώ.

Συναισθηματική νοημοσύνη.

Ομαδική εργασία.

ΨΗΦΙΑΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Υπάρχουν μια σειρά από προγράμματα και ψηφιακά εργαλεία που θα μας βοηθήσουν με τη στρατηγική διαχείρισης και τον προγραμματισμό:

1. Excel.
2. Ειδικά προγράμματα υπολογιστών.
 - SnapStrat.
 - KPI Fire.
 - Cascade Strategy.
3. Προγράμματα διαχείρισης πληροφοριών.
 - Zendesk.
 - Helpjuice.
 - Elebio.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ

Praxis MMT

Culture IQ

6 Q blog

Ben & Jerry's

Alessio Bresciani

Lifehack

Youtube

Inc

Chron

IMD

Culture and Creativity

Study.com

Marketing91

Louder.online

Bizfluent

Wall Street Prep

Score

Investopedia

Corporate Finance Institute

Toolshero

Clear Point Strategy

Learnfree.org

