

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΥ ΤΟΠΟΥ.

8^ο ΜΑΘΗΜΑ:

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ, ΧΡΗΣΗ, ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

ΕΥΑ ΨΑΘΑ – ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2017

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΠΟΥ

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ
‘ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ
ΣΧΗΜΑΤΟΣ’

Φορείς, Υπηρεσίες
και Συλλογικότητες
που εμπλέκονται
ΣΕ ΟΛΑ τα βήματα

ΑΝΑΛΥΣΗ

Προσδιορισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του τόπου,
της εικόνας, της ταυτότητας και των συνθηκών της αγοράς
(ανάλυση SWOT)

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Μίγμα μάρκετινγκ, Βραχυπρόθεσμες
και μακροπρόθεσμες στρατηγικές

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

ΣΧΕΔΙΑΣΗ

Μίγμα Μάρκετινγκ (4Ps)
Σλόγκαν, Λογότυπο,
Σχεδίαση εντύπων, κλπ

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

SWOT analysis: Εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης

- **Τι αξιολογεί;** Έναν τόπο, έναν φορέα, ένα προϊόν, ένα άτομο και το περιβάλλον του
- Πρωτοεμφανίζεται στη βιβλιογραφία το 1969, στο βιβλίο *Business Policy, Text and Cases* (R.D. Irwin, 1969) , από τους ειδικούς στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews και William D. Book.
- Παρουσιάστηκε ως εργαλείο με χρήση την επιχειρηματική ανάπτυξη, αλλά λόγω της ευρύτερης χρησιμότητάς του θεωρείται πλέον εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού με πολλές εφαρμογές.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

- Χρησιμοποιείται ως βασικό στάδιο στη διαδικασία σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων οποιουδήποτε επιπέδου.
- Η χρησιμότητά του έγκειται στον εντοπισμό των βασικών σημείων-κλειδιών της ανάλυσης και των **Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας** (Critical Success Factors- CSFs)
- Θεωρείται **θεμέλιος λίθος κάθε επιτυχημένου στρατηγικού σχεδίου**, (είτε για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης είτε για την ανάπτυξη ενός τόπου)
- Είναι απαραίτητο βήμα του **στρατηγικού σχεδιασμού** κατά την **διαδικασία λήψης αποφάσεων**
- Στον πολεοδομικό και χωρικό σχεδιασμό, συνήθως τοποθετείται μεταξύ των φάσεων της ανάλυσης υφιστάμενης κατάστασης και των προτάσεων

ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

Σκοπός της διαδικασίας: Η αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας ή αποτυχίας

- Ανάλογα με το πλαίσιο της SWOT τελικός στόχος είναι είτε η αντιμετώπιση των αδύνατων σημείων (εκπόνηση πολεοδομικού σχεδίου) ή η μετατροπή των απειλών σε ευκαιρίες και των αδύνατων σημείων σε δυνατά (εκπόνηση σχεδίου Marketing)

Απώτεροι στόχοι:

- Προσέλκυση νέων κατοίκων, επισκεπτών, επενδυτών
- Διατήρηση υπαρχόντων κατοίκων, επισκεπτών, επενδυτών
- Επέκταση δραστηριοτήτων και προϊόντων
- Θετική απόδοση των επενδύσεων στον τόπο

ΠΟΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕ ΚΑΙ ΤΙ ΠΕΡΙΜΕΝΟΥΜΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Πότε χρησιμοποιούμε την Ανάλυση SWOT

- Εξερεύνηση νέων προτάσεων και πρωτοβουλιών
- Εφαρμογή νέων πολιτικών ή νέων δράσεων
- Αναγνώριση νέων πεδίων δραστηριοποίησης
- Αναθεώρηση του σχεδίου δράσης, επικαιροποίηση

Σε τι βοηθάει η Ανάλυση SWOT

- Θέτει αναλυτικά ερωτήματα
- Φωτίζει πτυχές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
- Προσανατολίζει τις προτάσεις

Τι δεν κάνει (αυτομάτως) η Ανάλυση SWOT

- Δεν είναι πανάκεια
- Δεν οδηγεί αυτομάτως στις σωστές αποφάσεις

Είναι ένα εργαλείο. Αν δεν χρησιμοποιηθεί σωστά (εισαχθούν λάθος δεδομένα) θα οδηγήσει σε λάθος προτάσεις και αποτελέσματα

ΑΠΟ ΠΟΥ ΑΝΤΛΟΥΜΕ ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

1. Πρωτογενείς πηγές: συνεντεύξεις, έρευνες, προσωπική εμπειρία
 2. Δευτερογενείς πηγές: στατιστικά και άλλα δεδομένα από το Δήμο, την ΕΛΣΤΑΤ και τους φορείς του Εταιρικού Σχήματος (π.χ. το Εμπορικό Επιμελητήριο)
 3. Άλλες πηγές: Θεσμοθετημένα σχέδια και μελέτες για την περιοχή, δημοσιεύματα, κ.α.
- Οι παραπάνω πηγές χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της Γενικής και Τομεακής Ανάλυσης η οποία καταλήγει στην Ανάλυση SWOT
 - Τα θεσμοθετημένα σχέδια ΔΕΝ είναι δεσμευτικά για το Σχέδιο Marketing, οφείλουν όμως να χρησιμοποιηθούν ως πηγές στο πλαίσιο της ανάλυσης

ΠΩΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

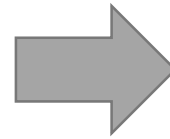
SWOT ► Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Δυνατά σημεία, Αδύναμα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές

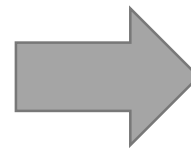
Προσοχή: Τα Δυνατά και Αδύναμα σημεία αφορούν στο **εσωτερικό περιβάλλον** (εγγενείς)

ενώ οι Ευκαιρίες και Απειλές αφορούν στο **εξωτερικό περιβάλλον** (εξωγενείς)

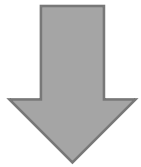
Δυνατά σημεία – Strengths S	Αδύναμα σημεία – Weaknesses W
Ευκαιρίες – Opportunities O	Απειλές – Threatens T



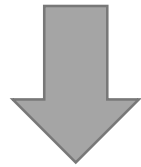
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



ΘΕΤΙΚΑ



ΑΡΝΗΤΙΚΑ

ΠΩΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Εσωτερικοί Παράγοντες

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να γίνει όσο γίνεται πιο αντικειμενικά και με ειλικρίνεια.

Λαμβάνουμε υπόψη και αξιολογούμε **όλα τα δεδομένα**, περισσότερο ή λιγότερο σημαντικά εκ πρώτης όψεως

Η ανάλυση είναι χρήσιμο να γίνει **ομαδοποιημένα**

Παραδείγματα εσωτερικών παραγόντων (προσαρμοσμένα ανάλογα για επιχειρήσεις ή για τόπους)

- Οικονομικοί πόροι: πηγές χρηματοδότησης, πηγές εσόδων και εξόδων, περιουσιακή κατάσταση, επενδυτικές ευκαιρίες
- Περιβάλλον: γεωγραφική θέση, υποδομές, ποιότητα περιβάλλοντος
- Ανθρώπινο κεφάλαιο (απασχόληση, εργατικό δυναμικό, εξειδίκευση, εθελοντές, ευρεσιτεχνίες)
- Κοινωνία (εγκληματικότητα, ιδιαίτερα ανθρωπολογικά ή εθνοτικά χαρακτηριστικά, ελεύθερος χρόνος)
- Επικοινωνία: κατατεθέντα σήματα και logos, copyrights, διαφημιστικές καμπάνιες, έξωθεν εικόνα, υπάρχοντα brands
- Διοίκηση: διαδικασίες, δομές, οργανογράμματα

ΠΩΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Εξωτερικοί Παράγοντες

Οι εξωτερικές δυνάμεις επηρεάζουν κάθε άτομο, επιχείρηση, φορέα και περιοχή.

Είναι σημαντικό να αναγνωριστούν και να αναφερθούν είτε αντιστοιχούν σε δυνατά ή αδύναμα σημεία της περιοχής είτε όχι

Παραδείγματα εξωτερικών παραγόντων (προσαρμοσμένα ανάλογα για επιχειρήσεις ή για τόπους)

- Επικρατούσες τάσεις στην αγορά: νέες ανάγκες, νέα προϊόντα
- Οικονομική κατάσταση: τοπικές, εθνικές και διεθνείς τάσεις
- Δημογραφικές και κοινωνικές τάσεις: δημογραφικές τάσεις στις ομάδες στόχους, εθνικές δημογραφικές τάσεις, ευρύτερη κοινωνικο-οικονομική κατάσταση
- Θεσμικό πλαίσιο: εθνικοί ή διεθνείς νόμοι, κανονισμοί και θεσμοί

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT – ΕΥΡΕΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Δυνατά σημεία (Strengths)

Πόροι (φυσικοί και ανθρώπινοι), υποδομές, ιδιαιτερότητες, δυνατότητες που μπορούν να αποτελέσουν συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Παραδείγματα:

- Φυσικό περιβάλλον, γεωγραφική θέση
- Οδικό δίκτυο / προσβασιμότητα
- Αστικό περιβάλλον
- Αρχαιολογικοί χώροι / μουσεία
- Ιστορία
- Τοπόσημα
- Φήμη, κ.α
- Brand names
- Οικονομικοί πόροι
- Ανθρώπινοι πόροι, εξειδίκευση
- Υποδομές
- Διοικητική δομή και διαδικασίες
- Ποιότητα ζωής, πολιτισμός

Δυνατά σημεία – Strengths	Αδύναμα σημεία – Weaknesses
S	W
Ευκαιρίες – Opportunities	Απειλές – Threatens
O	T

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT – ΕΥΡΕΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Αδύνατα σημεία (Weaknesses)

Έλλειψη πόρων, κακή κατάσταση υποδομών, έλλειψη δυνατοτήτων σε κάποιους τομείς, ιδιαίτερα σε σχέση με άλλες πόλεις/ περιοχές. Ένα αδύναμο σημείο μπορεί να είναι η άλλη όψη ενός δυνατού σημείου!

Παραδείγματα:

- Ρύπανση
- Κακό οδικό δίκτυο / χαμηλή προσβασιμότητα
- Άσχημο / απρόσωπο αστικό περιβάλλον
- Γεωγραφική θέση
- Μη ύπαρξη τοπόσημων
- Έλλειψη ιστορικής ή άλλης φήμης
- Μη διαφοροποιημένο προϊόν
- Τυχόν κακή ή ζημιωμένη φήμη

Δυνατά σημεία – Strengths	Αδύναμα σημεία – Weaknesses
S	W
Ευκαιρίες – Opportunities	Απειλές – Threatens
O	T

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT – ΕΥΡΕΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Ευκαιρίες (Opportunities)

Η ανάλυση των μεταβολών στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να ρίξει φως σε ευκαιρίες για νέες δραστηριότητες και ανάπτυξη. Προσοχή: οι ευκαιρίες ΔΕΝ προκύπτουν από τα δυνατά σημεία, αλλά από το εξωτερικό περιβάλλον.

Παραδείγματα:

- Ευνοϊκή αλλαγή στο θεσμικό πλαίσιο ή νέοι κανονισμοί για διάφορους τομείς (π.χ άρση καμποτάζ κρουαζιέρας, περιβαλλοντική νομοθεσία)
- Εμφάνιση νέων προϊόντων, νέων τεχνολογιών, κ.λ.π (π.χ. διαδραστικά μουσεία, internet)
- Αύξηση του τουριστικού ενδιαφέροντος σε συγκεκριμένο τομέα
- Ανάπτυξη της αγοράς συγκεκριμένου προϊόντος
- Νέα διεθνής αγορά για προϊόν ή τομέα
- (Νέες) χρηματοδοτικές πηγές και ευκαιρίες
- Ευρύτερη οικονομική κατάσταση (αν είναι καλή)
- Αστάθεια, αναταραχές ή φυσική καταστροφή σε ανταγωνιστική περιοχή
- Δημογραφικοί δείκτες (ευνοϊκοί)

Δυνατά σημεία – Strengths	Αδύναμα σημεία – Weaknesses
S	W
Ευκαιρίες – Opportunities	Απειλές – Threatens
O	T

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT – ΕΥΡΕΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Απειλές (Threats)

Η ανάλυση των μεταβολών στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να αποκαλύψει και τυχόν απειλές για την περιοχή.

Παραδείγματα

- Δυσμενής αλλαγή στο θεσμικό πλαίσιο για διάφορους τομείς (π.χ εφαρμογή εμπορικών περιορισμών, εμπάργκο, περιβαλλοντική νομοθεσία)
- Ανάδειξη δυναμικών ανταγωνιστικών περιοχών
- Μείωση του ενδιαφέροντος για το τουριστικό προϊόν μιας περιοχής
- Μείωση του ενδιαφέροντος για τα εμπορικά προϊόντα μιας περιοχής
- Ευρύτερη οικονομική κατάσταση (αν δεν είναι καλή)
- Αστάθεια, αναταραχές, φυσικές καταστροφές, οικονομική κρίση στην περιοχή
- Δημογραφικοί δείκτες (μη ευνοϊκοί)

Δυνατά σημεία – Strengths	Αδύναμα σημεία – Weaknesses
S	W
Ευκαιρίες – Opportunities	Απειλές – Threatens
O	T

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT – ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Προσοχή:

Οι ευκαιρίες ΔΕΝ προκύπτουν από τα δυνατά σημεία

Οι απειλές ΔΕΝ προκύπτουν από τα αδύνατα σημεία

Πρέπει να υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ δυνατών σημείων και ευκαιριών και μεταξύ αδύναμων σημείων και απειλών;

Τα δυνατά σημεία δεν αντιστοιχούν στις ευκαιρίες και τα αδύναμα δεν αντιστοιχούν στις απειλές.

Ιδανικά, όμως, υπάρχει συσχέτιση καθώς εξετάζονται κατ' αντιστοιχία

Πώς μπορούμε να αξιοποιήσουμε τις ευκαιρίες;

Πώς μπορούμε να αποφύγουμε τις απειλές;

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT – ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Πρέπει να υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ δυνατών σημείων και ευκαιριών και μεταξύ αδύναμων σημείων και απειλών;

Η αντιστοίχιση των δυνατών σημείων με τις εξωτερικές ευκαιρίες και των αδύναμων σημείων με τις εξωτερικές απειλές είναι το κλειδί της επιτυχίας και καθοδηγεί τις αποφάσεις, π.χ.

- Αντιμετώπιση των εσωτερικών αδυναμιών, χρησιμοποιώντας πόρους και αξιοποιώντας τα δυνατά σημεία
- Έμφαση σε κάποια δυνατά σημεία ώστε να αξιοποιηθούν ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Αλλαγή πλεύσης με νέες αγορές και προϊόντα ώστε να απομακρυνθεί ο κίνδυνος από τις εξωτερικές απειλές
- «Προσγείωση» στην πραγματικότητα. Σχέδια και προτάσεις με βάση τις πραγματικές δυνατότητες της περιοχής (της επιχείρησης, του ατόμου, κλπ)

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT – ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Ερωτήσεις που προκύπτουν από την ανάλυση των παραγόντων κατ' αντιπαράθεση

- Πώς πρέπει να γίνει η εκμετάλλευση των δυνατών σημείων;
- Πώς μπορούν να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες;
- Υπάρχουν αδύναμα σημεία που εμποδίζουν τα επιλεγμένα δυνατά σημεία;
- Υπάρχουν απειλές που υπονομεύουν την ανάπτυξη των επιλεγμένων δυνατών σημείων;

ΜΗΤΡΩΟ SWOT

- Οι προτάσεις δεν πρέπει να στοχεύουν στην εκ πρώτης όψews πιο προσοδοφόρα ευκαιρία.
- Απαιτείται συνδυαστική ανάλυση των πλεονεκτημάτων και των ευκαιριών προκειμένου να αναγνωριστούν τυχόν υπάρχοντα (ή δυνατά) **συγκριτικά πλεονεκτήματα** τα οποία θα ενισχυθούν (ή θα κτιστούν)
- **Προτεραιότητα στα δυνατά σημεία που αποκτούν προοπτική από τις ευκαιρίες**
- Ίσως χρειαστεί αντιμετώπιση κάποιων αδύναμων σημείων πριν την εφαρμογή του Σχεδίου Μάρκετινγκ

ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ SWOT– ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

	Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
Ευκαιρίες	Προτάσεις Δ-Ε	Προτάσεις Α-Ε
Απειλές	Προτάσεις Δ-Α	Προτάσεις Α-Α



Προτάσεις Δ-Ε:

Αξιοποίηση των ευκαιριών που αντιστοιχούν σε δυνατά σημεία της περιοχής

Προτάσεις Α-Ε:

Αδύναμα σημεία που οφείλουν να αντιμετωπιστούν προκειμένου να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες

Προτάσεις Δ-Α:

Αξιοποίηση των δυνατών σημείων με τρόπο που να μειώνεται η ευπάθεια έναντι των απειλών

Προτάσεις Α-Α

Αντιμετώπιση των αδύναμων σημείων που απειλούνται με περαιτέρω υποβάθμιση από τις απειλές

ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ SWOT– ΒΑΣΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ

Το επιθυμητό αποτέλεσμα της ανάλυσης SWOT είναι **συγκεκριμένα δεδομένα** που θα χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια για τη δόμηση ενός στρατηγικού σχεδίου δράσης με στόχο την ανάδειξη των δυνατών σημείων, την αξιοποίηση των ευκαιριών, και την αντιμετώπιση αδυναμιών και απειλών

- **Ρεαλιστική εκτίμηση** δυνατών και αδύναμων τομέων
- Διάκριση του **πού βρίσκεται ο τόπος σήμερα και που στοχεύει να είναι στο μέλλον**
- Συγκεκριμένες και όχι ασαφείς-γενικόλογες διαπιστώσεις (για παράδειγμα, η φράση 'τεχνολογικές εξελίξεις' δεν βοηθάει τον αναγνώστη να κατανοήσει τι έχετε στο μυαλό σας ως ευκαιρία ή απειλή)
- Ανάλυση συγκριτικά με τον 'ανταγωνισμό' (τι συμβαίνει αλλού)
- Σύντομη, απλή και στοχευμένη ανάλυση. Όχι υπερβολικά σύνθετη υπερ-ανάλυση
- Αν και η κρίση πρέπει να γίνεται αντικειμενικά, η SWOT ανάλυση είναι προσωπική (διαφορετική ανάλυση από διαφορετικά πρόσωπα)

ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ SWOT– ΒΑΣΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ

Σύνηθες λάθος: Υποκειμενική αξιολόγηση

- Ειλικρινής συμπλήρωση των παραγόντων
- Αν επικρατήσουν υποκειμενικά συναισθήματα είναι πιθανό να καταχωρηθούν λάθος παράμετροι. Αν υπερεκτιμηθούν τα δυνατά σημεία ή υποτιμηθούν τα αδύναμα, η ανάλυση θα υποβαθμιστεί (π.χ όταν ένας επιχειρηματίας αναλύει την επιχείρησή του ή ο μελετητής τον τόπο του)
- Αν και γίνεται από την ερευνητική ομάδα, είναι **θεμιτή η εμπλοκή στελεχών του φορέα** ανάθεσης
- Είναι χρήσιμο να γίνεται και από τον ίδιο τον φορέα κατά διαστήματα (π.χ. κάθε 5 χρόνια)

ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ SWOT– ΒΑΣΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ

POWER SWOT

Personal Experience

Η οπτική του αναλυτή, όπως έχει διαμορφωθεί από τις γνώσεις και την εμπειρία του, επηρεάζει προφανώς την ανάλυση

Order

Σειρά μεταξύ δυνατών σημείων και αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών

Weighting

Η στάθμιση των παραγόντων είναι απαραίτητη μεταξύ άλλων και επειδή κάποιοι παράγοντες είναι αλληλο-αντικρουόμενοι

Emphasize Detail

Η επεξήγηση και η σαφήνεια στη διατύπωση των παραγόντων είναι απαραίτητες προϋποθέσεις.

Rank-Prioritize

Ανάλογα με τη στάθμιση των παραγόντων που έχει προηγηθεί, μπαίνουν προτεραιότητες στις προτάσεις ώστε να αξιοποιηθούν κατά προτεραιότητα οι μεγαλύτερες ευκαιρίες και να αντιμετωπιστούν οι μεγαλύτερες απειλές

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT – ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ

Για την ανάπτυξη κάθε πακέτου η SWOT μπορεί να επαναληφθεί **εστιασμένη σε συγκεκριμένο κλάδο** της αγοράς (π.χ. τουριστική αγορά, επενδυτές σε συγκεκριμένο κλάδο, ιατρικός τουρισμός, κ.λ.π.)

Ερωτήσεις προς απάντηση:

- Ποιοι είναι οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας (Critical Success Factors- CSFs) του τόπου για τον συγκεκριμένο κλάδο;
- Ποιοι είναι σημαντικότεροι;
- Τα δυνατά και αδύναμα σημεία συμπληρώνονται πλέον από την οπτική της αγοράς στόχου, εν συγκρίσει με τις υπόλοιπες επιλογές που έχουν (δηλαδή τον ανταγωνισμό)
- Τα δυνατά σημεία πρέπει να εξεταστούν σε σχέση με τις ευκαιρίες και τα αδύναμα σε σχέση με τις απειλές

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT– ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Ανάλυση SWOT είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο **εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης**

- Βοηθάει στη **διατύπωση των ερωτημάτων** που αφορούν στην στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης ή του τόπου
- Προϋποθέτει **εκτενή επισκόπηση** όλων των εσωτερικών και σχετικών εξωτερικών παραγόντων, θετικών και αρνητικών
- **Δεν είναι πανάκεια**: δεν βρίσκει τους στόχους, τον τρόπο παρακολούθησης της πορείας (δείκτες) και κυρίως τις προτάσεις
- **Οι στόχοι και ο τρόπος παρακολούθησης της επίτευξής τους οφείλουν να προϋπάρχουν**
- Η ανάλυση **προσανατολίζει τις προτάσεις** αλλά η εύρεση και διατύπωσή τους έγκειται στο μελετητή

Άλλα εργαλεία:

- TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths)
- PEST (Political, Economic, Social and Technological),
- MOST (Mission, Objective, Strategies and Tactics),
- SCRS (Strategy, Current state, Requirements and Solution)

SWOT Analysis Amazon (source: Marketingteacher.com)

Strengths

- Amazon is a profitable organization. In 2005 profits for the three months to June dipped 32% to \$52m (£29.9m) from \$76m in the same period in 2004. Sales jumped 26% to \$1.75bn. Until recent years Amazon was experiencing large losses, due to its huge initial set up costs. The recent dip is due to promotions that have offered reduced delivery costs to consumers.
- Customer Relationship Management (CRM) and Information Technology (IT) support Amazon's business strategy. The company carefully records data on customer buyer behaviour. This enables them to offer to an individual specific items, or bundles of items, based upon preferences demonstrated through purchases or items visited.
- Amazon is a huge global brand. It is recognizable for two main reasons. It was one of the original dotcoms, and over the last decade it has developed a customer base of around 30 million people. It was an early exploiter of online technologies for e-commerce, which made it one of the first online retailers. It has built on its early successes with books, and now has product categories that include electronics, toys and games, DIY and more.

SWOT Analysis Amazon (source: Marketingteacher.com)

Weaknesses

- As Amazon adds new categories to its business, it risks damaging its brand. Amazon is the number one retailer for books. Toy-R-Us is the number one retailers for toys and games. Imagine if Toys-R-Us began to sell books. This would confuse its consumers and endanger its brands. In the same way, many of the new categories, for example automotive, may prove to be too confusing for customers.
- The company may at some point need to reconsider its strategy of offering free shipping to customers. It is a fair strategy since one could visit a more local retailer, and pay no costs. However, it is rumoured that shipping costs could be up to \$500m, and such a high figure would undoubtedly erode profits.

SWOT Analysis Amazon (source: Marketingteacher.com)

Opportunities

- The company is now increasingly cashing in on its credentials as an online retail pioneer by selling its expertise to major store groups. For example, British retailer Marks and Spencer announced a joint venture with Amazon to sell its products and service online. Other recent collaborations have been with Target, Toys-R-Us and the NBA. Amazon's new Luxembourg-based division aims to provide tailored services to retailers as a technology service provider in Europe.
- There are also opportunities for Amazon to build collaborations with the public sector. For example the company announced a deal with the British Library, London, in 2004. The benefit is that customers can search for rare or antique books. The library's catalogue of published works is now on the Amazon website, meaning it has details of more than 2.5m books on the site.
- In 2004 Amazon moved into the Chinese market, by buying china's biggest online retailer, Joyo.com . The deal was reported to be worth around \$75m (£40m). Joyo.com has many similarities to its new owner, in that it retails books, movies, toys, and music at discounted prices.

SWOT Analysis Amazon (source: Marketingteacher.com)

Threats

- All successful Internet businesses attract competition. Since Amazon sells the same or similar products as high street retailers and other online businesses, it may become more and more difficult to differentiate the brand from its competitors. Amazon does have its brand. It also has a huge range of products. Otherwise, price competition could damage the business.
- International competitors may also intrude upon Amazon as it expands. Those domestic (US-based) rivals unable to compete with Amazon in the US, may entrench overseas and compete with them on foreign fronts. Joint ventures, strategic alliances and mergers could see Amazon losing its top position in some markets.
- The products that Amazon sells tend to be bought as gifts, especially at Christmas. This means that there is an element of seasonality to the business. However, by trading in overseas markets in different cultures such seasonality may not be enduring.

CHOOSING AMSTERDAM

Appendix G SWOT Analysis

16. Residential city

Strengths Compact, everything in the area Global village Architecture of homes Urban living Space is not scarce: Amsterdam is the least densely built city in the world	Weaknesses Middle class groups have left Segregation Outdated housing stock Difficult for starters	Opportunities Restructuring old neighbourhoods Connections to new developments Business location factor for high-grade companies Excellent homes for Internet managers/professors
---	---	--

15. City of knowledge

Strengths Two universities AMC/VU Hospitals Students Colleges of higher education Science park Education (numerous fields, international, specialise) Amsterdam's creativity	Weaknesses Not highly profiled No achievement/individual leadership No campus Decline in quality	Opportunities Special because of combination of science, culture and society Everything in the area (LJW, TUO, RUL, space travel) Internationalisation Specialist trades Knowledge infrastructure IT Life sciences Sustainable Intellectual climate
--	---	---

14. City of events

Strengths Ajax football club Sea Roeien Amstel (rowing) Uitsmarkt Queen's birthday RAI exhibition centre	Weaknesses Insufficient public space in centre for events No major festivals Dutch appeal instead of international	Opportunities Dooms of perception Space in the 'second ring' (not in centre) Amsterdam and South East Concert hall/orchestra
---	--	---

13. Shopping city

Strengths Huge variety Wide range PC Hoofdstaat (shopping street) Bijenkorf (department store)	Weaknesses Difficult to park No 'areas' No special shops, same as in other places No distinctive clusters Not enough liveliness Building pit	Opportunities Quality/excellence Variation Labelling (Waterlooplein, PCH, markets, 9 streets)
---	---	---

12. Night life

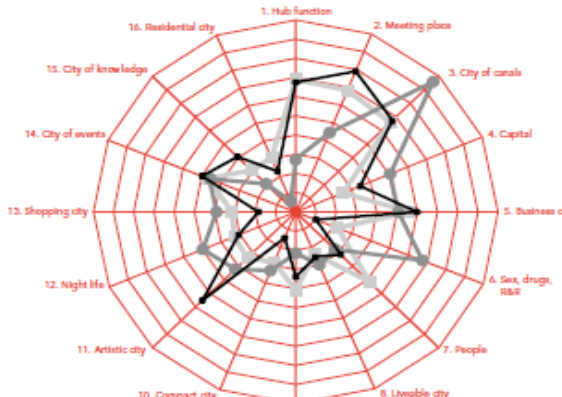
Strengths Varied availability of theatre Cabaret AUB: accessibility City of premiers Drugs (party) Walen (red-light district) Trendy Everything is available	Weaknesses Strict closing times Difficult to park Limited access/accessibility Insufficient information about nightlife Critic nightlife (allure) not available City is turning into an amusement park Taxis are not appealing Rampod No chain management with regard to nightlife	Opportunities Combination tickets Music (Paradiso, Heineken Music Hall, 'Vrienden van Amstel' concert) Trendy beach tents 'Amsterdam by the sea' Parading/flaunting Appealing to young people
---	--	---

11. Artistic city

Strengths Concentration of art/culture Courses, performance, stage Trend setting Literature/writers Paintings Festivals Amsterdam is the scene Museums Sandberg Institute - esteemed, Retrieved slightly less so	Weaknesses Quality: art Not open enough	Opportunities Crossover: combination of high and low culture results in very interesting new forms of art. Combination of content and context Creative industries Museum Square Rijksmuseum renovation The free Rijksmuseum formula at Amsterdam Airport unique in world. Specialist trades Design museum Southern Axis Spinoo's (Belgian, Portuguese synagogues) Descartes
--	--	--

1. Hub function

Strengths Schiphol Fifth European port A10 Ring road Nerve centre of business Europe Virtual logistics centre The digital city Amsterdam. The first of its kind in the world. AMS-IX (Amsterdam Internet Exchange) is the largest Internet hub on the European mainland. Gateway to Europe	Weaknesses Congestion Insufficient public transport, especially outside office hours Quality of public transport outdated Limit on Schiphol Airport's capacity Low innovative capacity	Opportunities Accessibility can improve Bandstad South connection Airport City concept connection to Uvlanden Human dimension quality New trams
---	--	---



9. Architecture

Strengths Old, Golden Age Amsterdam School Style, 1900 loons Multifaceted (Human size)	Weaknesses Modern can also be ugly or an eyesore Limited access to old buildings, disappointing	Opportunities ARCAM House building (Uburg, East port area) 'Renovation' architecture combination old and new Southern Axis/South East (banana) Dam Palace: style, fair to Stationplein, South East Portuguese Synagogue
--	--	--

10. Compact city

Strengths Global village Cosmopolitan village	Weaknesses Inaccessible Inconveniently arranged public transport Too full Parking	Opportunities Urban living North-South line Labelling areas: emphasis on proximity 'Everything available' sectors Interestelcness
--	--	---

2. Meeting place

Strengths Neighbourhood bars Squares Knowledge of foreign languages Ambiance Sociable, feel at home Organised and facilities available	Weaknesses Few group cafes, no mixing Networking and groups	Opportunities Labelling/ creating distinct profile of areas Combination of high and low culture Grand cafe feeling (alone but together) Social and cultural networks Informal meeting places (chess on the squares) Religious places
---	--	---

3. City of canals

Strengths Water has numerous functions Combined function: living and working Connection via water, canals make boulevards Amsterdam is seen as a wonder of the world from the water Image of old Europe Expresses style and wealth	Weaknesses Dirty Too many functions in the ring of canals (too much pressure) Too many new buildings Loss of authenticity (Dietrick seen as character assassination)	Opportunities Detail/variation New canals (KNSM, Uburg) Preserve heritage Appeal
---	---	---

4. Capital

Strengths Events Amsterdam is the Netherlands Residents proud of the city	Weaknesses Not a political centre Confusing for foreigners Arrogance	Opportunities Lobby Dam palace as heart of the Netherlands (demonstrations, Remembrance Day) Give back the Dam Palace to the people European capital
---	--	---

5. Business city

Strengths Proximity of airport and seaport combined with appealing city Inaccessible Plenty of business accommodation Low business set-up costs compared to Paris, London, Frankfurt High level of work force Conurbation effect Good mix of hard establishment factors (price/quality ratio) and soft factors (dynamic, competences)	Weaknesses Bureaucracy, too many delays Inaccessible Legislation and regulations obstruct Room for investment Small scale character No city No sector brands Quality of the work force under pressure	Opportunities Southeastern Asia, South-East Urban living Combination society, knowledge, culture Business climate Prices Enormous potential due to scale (PPS form) Co-operation Creative industries (IT, marketing) creative city Silicon Alley Region Hang on to businesses TV makers move North, in other words, Hilversum is emptying
---	--	---

6. Sex, drugs R&R

Strengths Economically interesting Tolerance Teasing/appeal Freedom of expression and behaviour	Weaknesses Dirty Disorderly Not appealing for families No modernisation, saturated Drugs industry (politics, criminal)	Opportunities Jacques Brel's harbour romance Historic link prostitute harbour
--	--	--

7. People

Strengths Diversity Languages Celebrities Individualism	Weaknesses Groups (English, Chinese) with regard to scale City routing Lack of middle class groups Drop outs too noticeable	Opportunities Outdoor life Amsterdam's inhabitants Power of diversity Brand faces (the idols of Amsterdam) Religion History faces 'live'
--	--	---

8. Liveable city

Strengths Parks Water Building height Street height Human dimension Relaxed atmosphere	Weaknesses Unsafe Dirty Insufficient order Fear Overtourism Cheap Poorly maintained neighbourhoods early 20th century	Opportunities Objective safety increasing Hospitality Cleanup actions Amsterdam is a metropolis, with advantages and disadvantages Challenging environment Well-laid out, accessible (traffic signs in the city and periphery) Invest in green areas Renovation and renewal of sports facilities
---	---	---

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΓΝΩΣΕΩΝ

Εκπόνηση Ανάλυσης SWOT για πόλεις σε ομάδες ...