



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

**Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ
“ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ”**

4^Η ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΗΣ

Συγγραφική Ομάδα:

Δρ. Γεώργιος Σταμπούλης, Λέκτορας Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Δρ. Αχιλλέας Μπάρλας, Διδάσκων με ΠΔ 407/80 Πανεπιστημίου Θεσσαλίας



Πίνακας περιεχομένων

Περιγραφή.....	3
Στόχοι	3
Λέξεις κλειδιά.....	3
1. Σχεδιασμός Επιχειρηματικής Στρατηγικής	3
1.1 Ανάλυση περιβάλλοντος	3
1.1.1 PEST	3
1.1.2 SWOT	5
1.1.3 Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος.....	6
1.2 Στρατηγική τοποθέτηση	8
Ερωτήσεις – Ασκήσεις ελέγχου γνώσεων	10
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	11

Περιγραφή

Η ενότητα, εστιάζει σε ζητήματα που αφορούν στη μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και στις αποφάσεις που αφορούν στη στρατηγική τοποθέτησης σε σχέση με την αγορά και τον πελάτη.

Στόχοι

Το μάθημα αποσκοπεί να καταστήσει τους εκπαιδευομένους ικανούς :

- Να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν την επίδραση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στην στρατηγική τοποθέτησης
- Να κατανοήσουν τις βασικές λειτουργίες του στρατηγικού σχεδιασμού.

Λέξεις κλειδιά

Στρατηγική, Τοποθέτηση, περιβάλλον επιχείρησης, κατανόηση πελατών, Ανάλυση αγοράς, Μακρο-περιβάλλον

1. Σχεδιασμός Επιχειρηματικής Στρατηγικής

1.1 Ανάλυση περιβάλλοντος

1.1.1 PEST

Η ανάλυση PEST είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση της δυναμικής του μακροπεριβάλλοντος μίας επιχείρησης. Η ανάλυση PEST επικεντρώνει σε τέσσερα πεδία-διαστάσεις του μακροπεριβάλλοντος:

- Το Πολιτικό περιβάλλον (Political)
- Το Οικονομικό περιβάλλον (Economical)
- Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social)
- και τέλος, το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Το PEST προέρχεται από τα αρχικά των παραπάνω πεδία (στην αγγλική). Στο πλαίσιο της PEST, η ανάλυση πρέπει να εστιάζει στις κύριες τάσεις μεταβολής του μακροπεριβάλλοντος. Αναζητούμε τις παραμέτρους που επιδρούν στα τέσσερα πεδία και διερευνούμε πώς οι

μεταβολές τους τείνουν ή μπορεί να επηρεάσουν το μακροπεριβάλλον και άρα, την προοπτική της επιχείρησης. Παρακάτω, παρατίθενται ενδεικτικές παράμετροι που μπορεί να διερευνηθούν στα πεδία της PEST.

Πολιτικό περιβάλλον - Political

- Οι εκάστοτε πολικές αποφάσεις και η νομοθεσία για την λειτουργία και στήριξη του εμπορίου γενικά αλλά και ειδικά συγκεκριμένων κλάδων
- Πολιτική σταθερότητα ή αστάθεια
- Η πολιτική για την φορολογία των επιχειρήσεων
- Προγράμματα επιδότησης και χρηματοδότησης που ισχύουν ή αναμένονται

Οικονομικό περιβάλλον - Economic

- Οικονομική κρίση ή ευημερία που επικρατεί σε εθνικό αλλά και τοπικό επίπεδο
- Τραπεζικά επιτόκια δανεισμού της επιχείρησης
- Το ύψος της ανεργίας και το κόστος της μισθωτής εργασίας

Κοινωνικό περιβάλλον - Social

- Γλώσσα ομιλίας και θρησκεία
- Ιδιαιτερότητες τοπικής κοινωνίας σε ήθη και έθιμα, τοπικές αποφάσεις σωματείων και συλλόγων, αγοραστικές και εμπορικές συνήθειες
- Ηλικιακή μορφολογία του πληθυσμού

Τεχνολογικό περιβάλλον - Technological

- Υποδομές του περιβάλλοντος σχετικά με το τεχνολογικό υπόβαθρο λειτουργίας της επιχείρησης
- Τεχνολογία που εφαρμόζεται για την προώθηση και την διαφήμιση της επιχείρησης
- Τεχνολογία για τα δίκτυα και τους τρόπους πώλησης

Συνοπτικά πραγματικά παραδείγματα ελλιπούς ανάλυσης P.E.S.T. :

1. Γνωστή πολυεθνική Ζυθοποιία με επώνυμη μπίρα, σχετικά με την προώθηση της στην Τουρκία αντιμετώπισε το πρόβλημα της γλώσσας στην οποία η ομόηχη λέξη σημαίνει ...(περιπτώματα), με αποτέλεσμα να αποσύρει ολόκληρες παραγγελίες για να αλλαχτεί το όνομα!

2. Επίσης, γνωστή εταιρεία απορρυπαντικών διαφήμισε πριν από χρόνια το απορρυπαντικό της στην Αραβία χωρίς να σκεφτεί ότι οι κάτοικοι των χωρών αυτών διαβάζουν από τα δεξιά προς τα αριστερά. Έτσι, αυτό που καταλάβαιναν στις διαφημιστικές γιγαντοαφίσες ήταν ένα καθαρό ρούχο που πλενόταν και γινότανε βρόμικο.

1.1.2 SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Ο επιχειρηματίας πρέπει να προσδιορίσει α) τις δυνάμεις / τις αδυναμίες ή τα μειονεκτήματα / τα πλεονεκτήματα και β) τις ευκαιρίες / τους κινδύνους ή απειλές μέσω του εργαλείου της ανάλυσης S.W.O.T. και να εντοπίσει ή/και να επιλέξει το/τα βασικά ζήτημα/τα με τα οποία θα πρέπει να ασχοληθεί η υπό διαμόρφωση στρατηγική.

Τα βήματα για την ανάλυση SWOT

1. Προσδιορισμός των καθοριστικών παραγόντων επιτυχίας: Όταν πραγματοποιείται ανάλυση δυνάμεων – αδυναμιών ο προσδιορισμός αυτός είναι πολύ βοηθητικός.
2. Καθορισμός δυνάμεων και αδυναμιών: Στην ανάλυση δυνάμεων – αδυναμιών, προσδιορίζεται η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησής σας, σε σχέση με τον/τους ισχυρότερο/ους ανταγωνιστές. Κατάτηνεξέταση συγκρίσιμων παραγόντων, να λάβετε υπόψη μόνο αυτούς που είναι πραγματικά

συγκρίσιμοι (είναι αυτά τα στοιχεία πραγματικά διαθέσιμα;). Θεωρείστε ότι όλα τα γνωστά δυνατά και αδύνατα σημεία είναι σχετικά, καθώς έτσι κερδίζουν ενημερωτική αξία μόνο μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης.

3. Καθορισμός ευκαιριών και απειλών: Αυτό το κομμάτι της ανάλυσης SWOT ανακαλύπτει τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από τις νέες τάσεις και τις αλλαγές στο περιβάλλον σας. Παράγοντες που δεν επηρεάζουν την εταιρεία σας άμεσα θεωρούνται εξωτερικοί παράγοντες στην ανάλυση SWOT. Π.χ. η υψηλή αφοσίωση των πελατών μπορεί να χαρακτηριστεί ως εσωτερική δύναμη, αλλά μπορεί να μετατραπεί σε απειλή, αν οι παραδοσιακοί δεσμοί με τους πελάτες γίνουν λιγότερο σημαντικοί.

1.1.3 Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος

Ο P. Kotler παραθέτει τις παρακάτω επτά ενότητες της ανάλυσης μικροπεριβάλλοντος. Τα επιμέρους περιεχόμενα δίνονται παρακάτω με τη μορφή ερωτήσεων και αφού έχουν γίνει κάποιες αναγκαίες προσαρμογές στην ελληνική πραγματικότητα.

A. Αγορές

1. Τι ισχύει ως προς το μέγεθος της αγοράς, την ανάπτυξη, τη γεωγραφική διανομή και τα κέρδη του κλάδου;
2. Ποιά είναι τα κύρια τμήματα της αγοράς;

B. Πελάτες

1. Πώς αξιολογούν οι πελάτες και οι προμηθευτές τη φήμη, την ποιότητα του προϊόντος, το service, τις πωλήσεις και τις τιμές της εταιρείας;
2. Πώς διαμορφώνεται η διαδικασία λήψεως αγοραστικών αποφάσεων στα διάφορα τμήματα της αγοράς;

Γ. Ανταγωνιστές

1. Ποιοί είναι οι κύριοι ανταγωνιστές;

Ποιοί είναι οι δικοί τους στόχοι και στρατηγικές, οι δυνάμεις τους και οι αδυναμίες τους, το μέγεθος τους και τα μερίδια αγοράς τους;

2. Τι τάσεις θα επιδράσουν στο μελλοντικό ανταγωνισμό και στα υποκατάστατα του προϊόντος;

3. Έχει αναπτύξει η εταιρεία δράσεις απέναντι στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και, αν ναι, ποιες;

Δ. Διανομή & Μεσάζοντες

1. Ποιό είναι το κύριο εμπορικό κανάλι διανομής των προϊόντων στους καταναλωτές;

2. Ποιά είναι τα επίπεδα αποδοτικότητας και ποιες οι προοπτικές ανάπτυξης των διαφορετικών εμπορικών καναλιών;

Ε. Προμηθευτές

1. Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές της εταιρείας, η διαθεσιμότητά τους, η καταλληλότητα, η αξιοπιστία καθώς και οι απαιτήσεις τους;

2. Ποιες δράσεις έχει αναπτύξει η εταιρεία για την εξεύρεση των καταλληλότερων προμηθευτών και ποια μέτρα έχουν ληφθεί στην περίπτωση αναγκαιότητας αντικατάστασής τους;

ΣΤ. Εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών

1. Ποιό είναι το κόστος και η λειτουργία των υπηρεσιών μεταφορών;

2. Ποιό είναι το κόστος και η διαθεσιμότητα της αποθήκευσης;

3. Ποιό είναι το κόστος και η προοπτική διαθεσιμότητας χρηματοδότησης;

4. Ποιά είναι η αποδοτικότητα του διαφημιστικού γραφείου και του γραφείου ερευνών με τα οποία συνεργάζεται η εταιρεία;

Η. Κοινό

1. Ποιό κοινό αντιπροσωπεύει ιδιαίτερες ευκαιρίες ή προβλήματα για

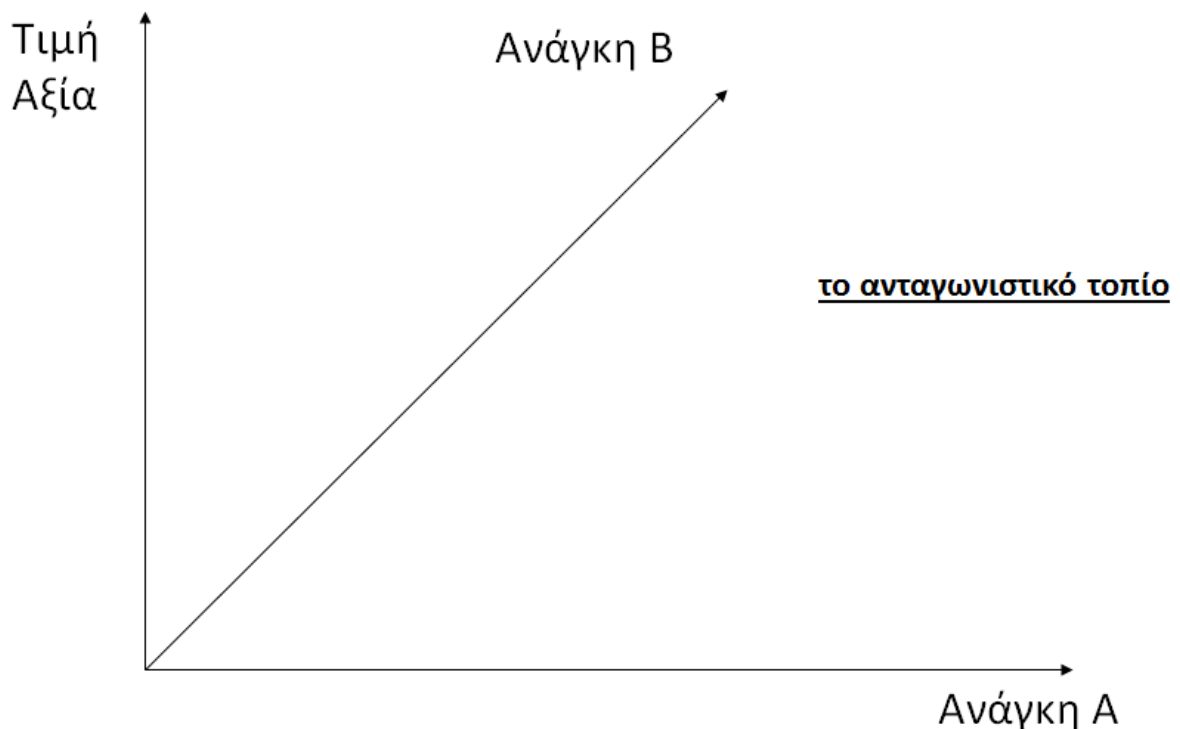
την εταιρεία;

2. Ποιά βήματα έχει κάνει η εταιρεία για να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με το κάθε κοινό;

1.2 Στρατηγική τοποθέτηση

Οι επιχειρήσεις τοποθετούνται στην αγορά με τα προϊόντα τους. Μέσα από αυτά οικοδομούν και μια εικόνα, η οποία αποτυπώνεται στις προσδοκίες που οι χρήστες-πελάτες έχουν από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να κάνει η επιχείρηση σαφή και συνειδητή επιλογή, για το πώς τοποθετείται στην αγορά και πώς υπηρετεί αυτή την τοποθέτηση.

Το πρώτο βήμα είναι να καθοριστούν οι βασικές παράμετροι που καθορίζουν το ανταγωνιστικό τοπίο, δηλαδή τα σημαντικότερα κριτήρια με τα οποία οι πελάτες αξιολογούν τα προϊόντα που προσφέρονται από την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της στη συγκεκριμένη αγορά. Αυτή η διαδικασία συνδέεται και με την κατάτμηση της αγοράς, όπως αναλύεται στο στρατηγικό σχεδιασμό του μάρκετινγκ.



Σχήμα 1: Παράδειγμα ανταγωνιστικού τοπίου

Ένα ανταγωνιστικό τοπίο μπορεί να έχει πολλές διαστάσεις, ανάλογα με την πολυπλοκότητα των προϊόντων και τα χαρακτηριστικά και το επίπεδο απαιτήσεων των πελατών. Οι επιχειρήσεις διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές τους με τις επιλογές τοποθέτησης των προϊόντων τους στο τοπίο-αγορά.

Η τοποθέτηση ενός προϊόντος στην αγορά σχετίζεται με το πώς αντιλαμβάνονται αυτό το προϊόν οι καταναλωτές σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Την τοποθέτηση του προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή την επιτυγχάνει η επιχείρηση με την κατάλληλη χρήση των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ.

Για να επιτύχει ο οργανισμός την καλύτερη τοποθέτηση του προϊόντος του στην αγορά-στόχο, θα πρέπει να προσδιορίσει ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά ώστε να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό της αγοράς. Υπάρχουν διαφορετικές στρατηγικές, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διαφοροποιηθεί ένα προϊόν.

Εναλλακτικές Στρατηγικές Διαφοροποίησης/ Τοποθέτησης επιχειρήσεων

- Τοποθέτηση με βάση τη σχέση τιμής- ποιότητας
- Τοποθέτηση σε σχέση με τη χρήση ή την εφαρμογή του προϊόντος
- Τοποθέτηση με βάση τον χρήστη του προϊόντος
- Τοποθέτηση με βάση την προϊοντική κατηγορία
- Τοποθέτηση με βάση τον ανταγωνιστή
- Τοποθέτηση με βάση συγκεκριμένα προϊοντικά χαρακτηριστικά
- Τοποθέτηση με βάση οφέλη
- Τοποθέτηση με βάση τη «φυλή»
- Στρατηγική τοποθέτηση σε αλυσίδα αξίας ή τεχνολογική πλατφόρμα

Τέλος, η επιχείρηση επιλέγει αν θα τοποθετηθεί σε περισσότερα από ένα τμήματα της αγοράς, με κριτήριο τις συνέργειες που μπορεί να προκύψουν (αξιοποίηση κοινών δικτύων διανομής, τεχνολογικών στοιχείων κλπ), αλλά και ως απάντηση στη στρατηγική των ανταγωνιστών.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις ελέγχου γνώσεων

- Μπορείτε να εντοπίσετε τους παράγοντες επιτυχίας στον τομέα σας; Ποια τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία σας, οι ευκαιρίες και οι απειλές;
- Προσπαθήστε να κατανοήσετε τον πελάτη της επιχειρηματικής σας ιδέας χρησιμοποιώντας τον [Χάρτη Ενσυναίσθησης](#)

Business Model - The Empathy Map

Designed for: _____ Designed by: _____

Customer Perspective: _____ Date: _____

Iteration: _____

Πώς αισθάνεται πραγματικά (και δεν το λέει); Τι είναι πραγματικά σημαντικό για αυτόν;
 Ποιες είναι οι προκαταλήψεις του; Ποιες οι ανησυχίες του; Τι του δίνει ελπίδα;
 Τι είναι αυτό που του φτιάχνει την διάθεση;

What does she
THINK and FEEL?
How she perceives
what is important

What does she
HEAR?
What she may
hear from her
what she hears say

What does she
SEE?
What she
may see in her
environment

What does she
SAY and DO?
What she says
and does
what she says
and does

Ποιο είναι το περιβάλλον του;
 Ποιος τον επηρεάζει;
 Τι του λένε οι φίλοι;
 Τι του λέει ο προϊστάμενος του;
 Σε τι είδους επιρροές είναι εκτεθειμένος;
 (Social Media - TV - Εφημερίδες κλπ)

Γενικά χαρακτηριστικά (φύλλο, ηλικία,
 παντρεμένος/η κλπ.)
 Ποιες είναι οι συναναστροφές του;
 Με ποιους κάνει παρέα;
 Τι προσφορές του κάνουν;
 Τι προβλήματα αντιμετωπίζει στην
 καθημερινότητα του;

Πώς συμπεριφέρεται δημόσια;
 Τι λέξεις χρησιμοποιεί; Τι λέει στους άλλους;
 Ποια είναι η διαφορά ανάμεσα σε αυτά που λέει δημόσια και σε αυτά που πράγματι αισθάνεται;

Pains

Τι θεωρεί πως μπορεί να τον αναστατώσει ή απογοητεύσει;
 Τι είδους κινδύνους αποφεύγει να αναλάβει; Τι εμπόδια πρέπει
 να υπερπηδήσει προκειμένου να πετύχει τον στόχο του;

Gains

Ποια είναι τα "θέλω" του; Ποιες είναι οι ανάγκες του; Πώς ορίζει
 την επιτυχία; Ποιες στρατηγικές υιοθετεί για να πετύχει τους
 στόχους του; Τι θα κερδίσει;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Dollinger, M. J. (2005). *Strategies and Resources*. Singapore: Pearson's Educational.

Ghemawat, P. (2001). *Strategy and the business landscape: Core concepts*. Prentice Hall.

Kotler, P. (1980). *Marketing Management*, Fourth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

Kotler, P. and Cox., K. K. (1988). *Marketing Management and Strategy*, Prentice-Hall.

Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review