



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

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

4<sup>η</sup> ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

*Στρατηγική Επιχείρησης*

Συγγραφική Ομάδα:

Δρ. Γεώργιος Σταμπουλής, Λέκτορας Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

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



# Ανάλυση περιβάλλοντος

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)

## **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

# Η ανάλυση SWOT



# Τα βήματα για την ανάλυση SWOT

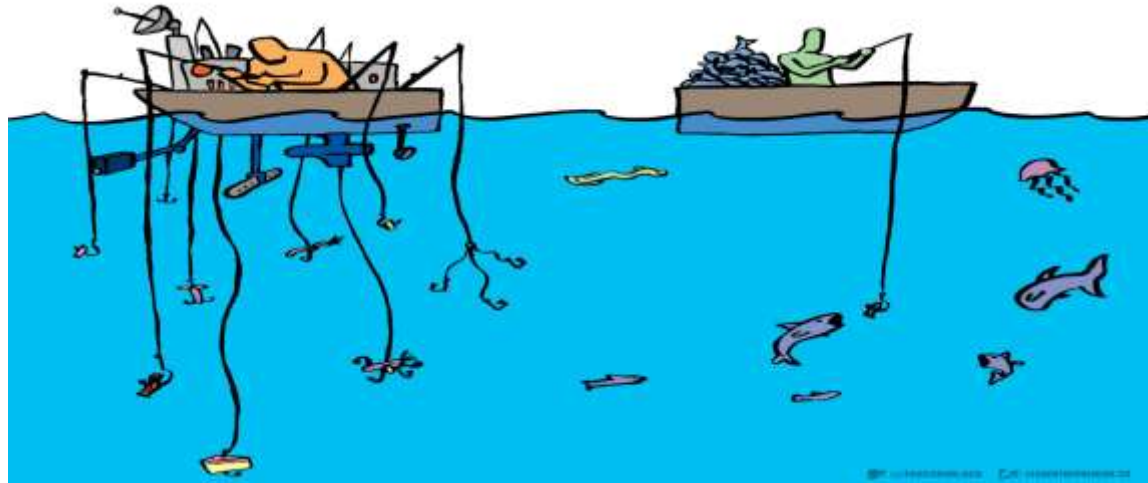
- Προσδιορισμός των καθοριστικών παραγόντων επιτυχίας
- Καθορισμός ευκαιριών και απειλών
- Καθορισμός δυνάμεων και αδυναμιών

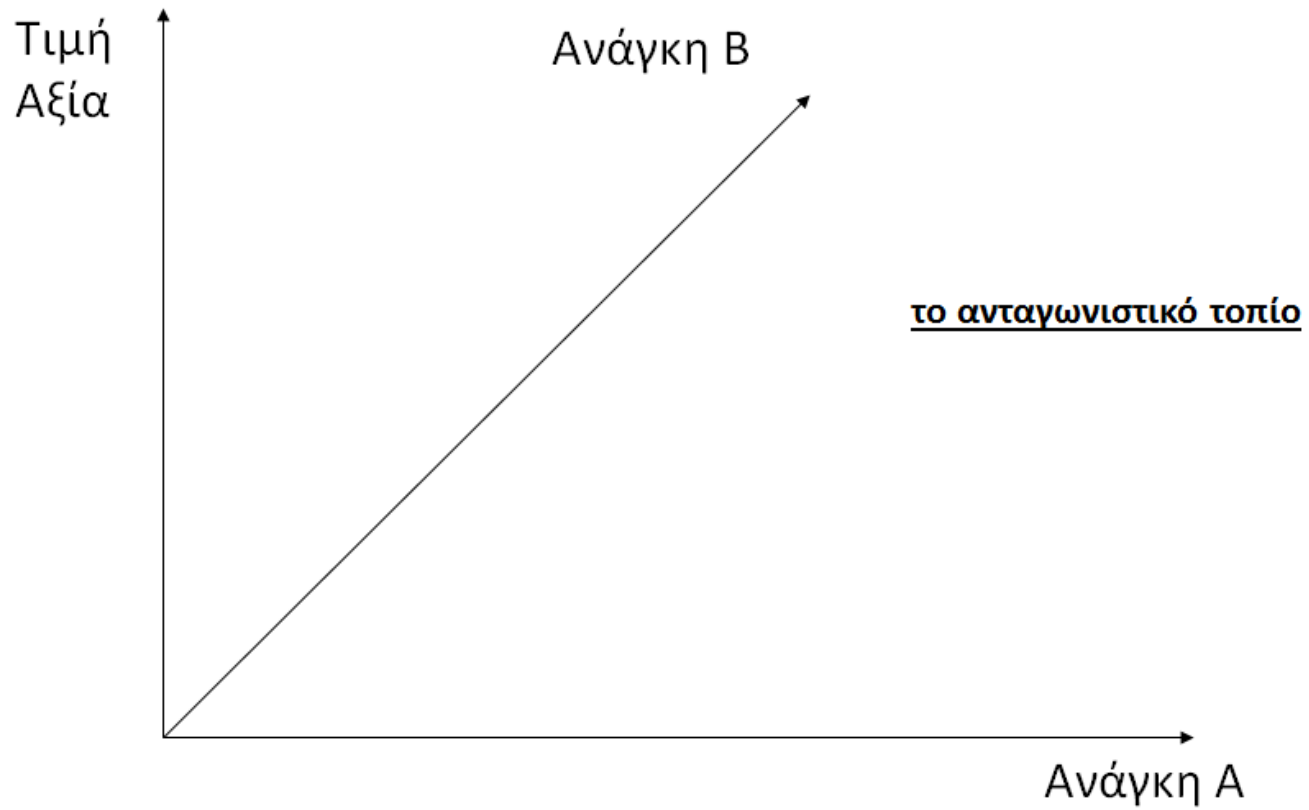
# Ανάλυση Μικροπεριβαλλοντος

- Αγορές
- Πελάτες
- Ανταγωνιστές
- Διανομή & Μεσάζοντες
- Προμηθευτές
- Εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών
- Κοινό

# Στρατηγική τοποθέτηση

- ❑ Η 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.
- ❑ 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





**Σχήμα 1:** Παράδειγμα ανταγωνιστικού τοπίου



# 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

## Λάθη τοποθέτησης

- Όχι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό του προϊόντος
- Σε χώρο της αγοράς όπου υπάρχουν πολλά ανταγωνιστικά
- Μυωπική τοποθέτηση

# Κατανόηση πελατών

Δεν αρκεί να ρωτήσουμε τους πελάτες

- «Αν είχα ρωτήσει τους πελάτες μου τι θέλουν θα μου είχαν απαντήσει ένα ταχύτερο άλογο» (H. Ford)

Πρέπει να κατανοήσουμε τη θέση τους

- Πώς και γιατί λειτουργούν;
- Τι εμπειρία αποκομίζουν;
  - Όχι μόνο από το προϊόν, αλλά συνολικά
  - Τα κανάλια διανομής
  - Τις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις με την επιχείρηση
  - Τις συναλλαγές

Η ιστορική εμπειρία δεν αποτελεί ένδειξη για το μέλλον

- Η σημερινή ειδική αγορά μπορεί να αποτελέσει την κύρια αγορά στο μέλλον: π.χ. Zipcar

# Στρατηγική Γαλάζιου Ωκεανού

1. Ποιες παράμετροι που ο κλάδος θεωρεί δεδομένες πρέπει να εξαλειφθούν;
2. Ποιοι παράγοντες πρέπει να μειωθούν κάτω από τα επίπεδα του κλάδου;
3. Ποιοι παράγοντες πρέπει να βελτιωθούν πάνω από τα επίπεδα του κλάδου;
4. Ποιους νέους παράγοντες πρέπει να δημιουργήσουμε, τους οποίους ο κλάδος δεν έχει προσφέρει ή αξιοποιήσει;
5. Ποιους ομάδες πελατών δεν εξυπηρετούνται;
6. Σε ποιες νέες αγορές μπορούμε να επεκταθούμε;

# Ο Χάρτης Ενσυναίσθησης

**Business Model - The Empathy Map**

Designed for: \_\_\_\_\_ Designed by: \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

Iteration: \_\_\_\_\_

Customer Perspective: \_\_\_\_\_

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?**  
What she thinks  
 what she feels  
 what she worries  
 what she expects

What does she **HEAR?**  
What she hears  
 what she hears from  
 what she hears about

What does she **SEE?**  
What she sees  
 what she sees about  
 what she sees others

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

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 καθημερινότητά 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** **Gains**

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;

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;