

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.1. Εγκάρσιες ικανότητες Δεξιότητες management



CO¹
LABOURative
LAB



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

*Το σχέδιο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
Η παρούσα δημοσίευση δεσμεύει μόνο τον συντάκτη της και η Επιτροπή δεν ευθύνεται
για τυχόν χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>Εισαγωγή</i>	<u>2</u>
<i>Καθορισμός στρατηγικής</i>	<u>4</u>
<i>Στρατηγική διάγνωση</i>	<u>4</u>
<i>Ανάλυση PESTLE</i>	<u>4</u>
<i>Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter – Ανάλυση Ανταγωνιστικής Θέσης</i>	<u>7</u>
<i>Ανάλυση SWOT και CAME</i>	<u>10</u>
<i>Καθορισμός της επιχειρηματικής πρότασης</i>	<u>13</u>
<i>Κύριες δραστηριότητες για την διαχείριση της δραστηριότητάς σας (πώς να οριστούν οι τιμές, πώς να ελεγχθούν τα περιθώρια, πώς να προβλεφθούν τα έσοδα-έξοδα κλπ)</i>	<u>16</u>
<i>Μέθοδοι τιμολόγησης</i>	<u>17</u>
<i>Ειδικές στρατηγικές τιμών στις "ON LINE" αγορές</i>	<u>18</u>
<i>Μελέτες περιπτώσεων</i>	<u>20</u>
<i>Βίντεο</i>	<u>21</u>
<i>Συμπληρωματικές αναγνώσεις</i>	<u>22</u>

Εισαγωγή

Τι πραγματεύεται το κεφάλαιο αυτό;

Το Κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται τις δεξιότητες διαχείρισης που είναι συναφείς όταν πρέπει να εστιάσετε στη δημιουργία του δικού σας "Σχέδιο αυτοαπασχόλησης" και να επωφεληθείτε από τις δυνατότητές σας για δημιουργία προστιθέμενης αξίας στην αγορά εργασίας, εστιάζοντας ιδιαίτερα στο πλαίσιο της οικονομίας διαμοιρασμού.

Ειδικότερα, το θέμα αφορά τον τρόπο καθορισμού μιας στρατηγικής και τον ορισμό μιας επιχειρηματικής πρότασης, συμπεριλαμβανομένων ορισμένων κατευθυντήριων γραμμών για τη στρατηγική διάγνωση και τις βασικές έννοιες σχετικά με τη διαχείριση των τιμών και του κόστους, προκειμένου να προγραμματιστεί σωστά η έναρξη της πρωτοβουλίας για αυτοαπασχόληση.

Γιατί το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει ενδιαφέρον;

Σύμφωνα με την παγκόσμια προσέγγιση του co-Labourative Project, ένας βασικός παράγοντας επιτυχίας για να βγάλετε κέρδη από τις υπάρχουσες ευκαιρίες στο πλαίσιο της οικονομίας διαμοιρασμού είναι το να είστε σε θέση να τις προσαρμόσετε στο μελλοντικό σας όραμά ως μισθωτός ή αυτοαπασχολούμενος. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητος ο καθορισμός της τοποθέτησης και της επιχειρηματικής πρότασης με τρόπο τέτοιο που να μεγιστοποιούνται τα πλεονεκτήματα και οι ευκαιρίες σας, ώστε να μπορείτε να είστε ανταγωνιστικοί στο πλαίσιο της οικονομίας διαμοιρασμού. Αυτό περιλαμβάνει, βέβαια, τον τρόπο διαχείρισης της τιμολόγησης και των εξόδων, προκειμένου να καταστεί αυτή η εμπειρία βιώσιμη και προσανατολισμένη βραχυπρόθεσμα.

Τι πρόκειται να μάθετε σε αυτό το κεφάλαιο;

Θα μάθετε πώς χρησιμοποιούνται τα βασικά εργαλεία στρατηγικής διαχείρισης, που είναι εστιασμένα στην ανάπτυξη επιχειρηματικών προτάσεων ή / και προγραμμάτων αυτοαπασχόλησης, με ιδιαίτερη έμφαση στην εκμετάλλευση του πλαισίου της οικονομίας διαμοιρασμού. Αυτό θα μπορούσε επίσης να εφαρμοστεί στην αυτοδιάγνωση των εργαζομένων προκειμένου να χρησιμοποιηθεί η Οικονομία διαμοιρασμού ως ένας τρόπος για την αύξηση των δεξιοτήτων απασχόλησης.

Προστιθέμενη αξία για

- **Ανέργους**

Οι άνεργοι θα αξιολογήσουν τον εαυτό τους και θα καθορίσουν το προσωπικό τους σχέδιο για να αυξήσουν τις δυνατότητες απασχόλησης τους ως

«αυτοαπασχολούμενοι» ή ακόμα και ως υπάλληλοι, στο πλαίσιο της οικονομίας διαμοιρασμού.

- **Επιχειρηματίες**

Οι επιχειρηματίες θα αξιολογήσουν τις επιχειρηματικές τους προτάσεις στο πλαίσιο της οικονομίας διαμοιρασμού

- **Προσωπικό Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το κεφάλαιο αυτό δεν παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού

Τι θα μπορέσετε να κάνετε μετά την εργασία σας σε αυτό το κεφάλαιο;

Μετά από αυτό το κεφάλαιο θα έχετε τη δυνατότητα να διεξάγετε μια στρατηγική διάγνωση χρησιμοποιώντας την ανάλυση PESTLE, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων ανταγωνιστικής θέσης του Porter και την ανάλυση SWOT-CAME, δίνοντας προσοχή στα βασικά ερωτήματα που επηρεάζουν τη συμμετοχή στο πλαίσιο της οικονομίας διαμοιρασμού. Στη συνέχεια, θα μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το μοντέλο CANVAS για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής σας πρότασης και θα μπορείτε επίσης να ορίσετε μια πολιτική διαχείρισης τιμών και κόστους κατά την έναρξη της δραστηριότητάς σας.

Τι θα βρείτε εδώ;

- ❖ [Υλικό κειμένου PDF](#)
- ❖ [Παρουσίαση ppt.](#)
- ❖ [Πρακτικές Δραστηριότητες](#)

Καθορισμός στρατηγικής

Στο πλαίσιο της απασχόλησης, της αυτοαπασχόλησης και της επιχειρηματικότητας, η στρατηγική θα μπορούσε να γίνει κατανοητή ως η συνεχής αναζήτηση ενός σχεδίου δράσης εστιασμένο στην ανάπτυξη και εκμετάλλευση αυτών των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που επιτρέπουν τη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές, αποκομίζοντας κέρδος από τις προσωπικές δομικές και λειτουργικές δυνάμεις, με ένα σαφή και μοναδικό τελικό στόχο: να δημιουργήσουν περισσότερη αξία για τους πελάτες τους.

Προκειμένου να καθοριστεί η στρατηγική πρέπει να ληφθούν υπόψη οι βασικοί παράγοντες γύρω από τους οποίους περιστρέφεται ολόκληρη η διαδικασία στρατηγικής ανάλυσης: το άτομο, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και το περιβάλλον.


Στρατηγική διάγνωση

Ανάλυση PESTLE

Η ανάλυση PESTLE¹, η οποία μερικές φορές αναφέρεται και ως ανάλυση PEST, χρησιμοποιείται από εταιρείες ή/ και άτομα ως εργαλείο για την παρακολούθηση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν ή σε αυτό που σχεδιάζουν να ξεκινήσουν ένα νέο έργο / προϊόν / υπηρεσία κ.λπ.

Η ανάλυση PESTLE αποτελεί μια μνημονική συντομογραφία όπου το γράμμα P υποδηλώνει το Πολιτικό περιβάλλον, το E το Οικονομικό περιβάλλον, το S το Κοινωνικό περιβάλλον, το T το Τεχνολογικό περιβάλλον, το L το Νομικό-Νομοθετικό πλαίσιο και το E τα Περιβαλλοντικά θέματα. Δίνει μια γενική όψη ολόκληρου του περιβάλλοντος, από πολλές διαφορετικές γωνίες, που κάποιος θέλει να ελέγξει και να καταγράψει, εξετάζοντας παράλληλα μια συγκεκριμένη ιδέα / σχέδιο:

- **Πολιτικοί:** Αυτοί οι παράγοντες καθορίζουν τον βαθμό στον οποίο μια κυβέρνηση μπορεί να επηρεάσει την οικονομία ή μια συγκεκριμένη βιομηχανία. Για παράδειγμα, μια κυβέρνηση μπορεί να επιβάλει νέο φόρο ή δασμούς λόγω των




οποίων ενδέχεται να αλλάξουν ολόκληρες οι δομές των οργανισμών που δημιουργούν έσοδα. Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις φορολογικές πολιτικές, τη δημοσιονομική πολιτική, τους εμπορικούς δασμούς κλπ. που μια κυβέρνηση μπορεί να επιβάλλει μέσα στο οικονομικό έτος και μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το επιχειρηματικό περιβάλλον (οικονομικό περιβάλλον).

Η οικονομία διαμοιρασμού και οι νέες μορφές απασχόλησης υποστηρίζονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και ορίζονται ως ισχυρό εργαλείο για την κοινωνία και την απασχόληση, όμως, ταυτόχρονα, είναι ανησυχητικό το γεγονός ότι αυτή τη στιγμή η Ευρωπαϊκή επιτροπή επικεντρώνεται στην ανάπτυξη νέων Οδηγιών οι οποίες θα επηρεάσουν τον τρόπο που θα αξιοποιηθεί η οικονομία διαμοιρασμού.

- **Οικονομικοί:** Αυτοί οι παράγοντες είναι καθοριστικής σημασίας για την απόδοση μιας οικονομίας που επηρεάζουν άμεσα μια επιχείρηση και έχει μακροπρόθεσμες επιπτώσεις. Για παράδειγμα, μια αύξηση του ποσοστού πληθωρισμού οποιασδήποτε οικονομίας θα επηρέαζε τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις τιμολογούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Επιπρόσθετα σε αυτό, θα επηρέαζε την αγοραστική δύναμη ενός καταναλωτή και θα αλλάξει το μοντέλο ζήτησης / προσφοράς για την οικονομία αυτή. Οι οικονομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το ποσοστό πληθωρισμού, τα επιτόκια, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, τα μοντέλα οικονομικής ανάπτυξης κλπ. Υπολογίζει επίσης τις ΞΑΕ (άμεσες ξένες επενδύσεις) ανάλογα με ορισμένες συγκεκριμένες βιομηχανίες που υποβάλλονται σε αυτήν την ανάλυση.

Στους τομείς των SHE και NFE , οι οικονομικοί παράγοντες που μπορούν να ληφθούν υπόψη σχετίζονται με την οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2008 η οποία αύξησε τα ποσοστά ανεργίας και δημιούργησε εμπόδια για την είσοδο στην παραδοσιακή αγορά εργασίας ιδίως στους νέους που αναζητούν εργασία και στους μακροχρόνια ανέργους.

- **Κοινωνικοί:** Αυτοί οι παράγοντες εξετάζουν λεπτομερώς το κοινωνικό περιβάλλον της αγοράς και προσδιορίζουν καθοριστικούς παράγοντες όπως οι πολιτιστικές τάσεις, τα δημογραφικά στοιχεία, οι πληθυσμιακές αναλύσεις κλπ.



Στο πεδίο των SHE και NFE, οι κοινωνικοί παράγοντες που μπορούν να ληφθούν υπόψη σχετίζονται με το αυξανόμενο ενδιαφέρον για συνεργατική κατανάλωση και για τις πλατφόρμες, καθώς και με τις ψηφιακές δεξιότητες των νέων γενιών. Με την εξέλιξη του Διαδικτύου επήλθε και η μεταμόρφωση της κοινωνίας. Το Διαδίκτυο μας επέτρεψε να δημιουργήσουμε έναν κόσμο όπου η τεχνολογία επηρεάζει την καθημερινότητά μας και όπου τα ψηφιακά μας εργαλεία έγιναν σημαντικό μέρος του ποιοι είμαστε: Η Ψηφιακή Κοινωνία.

- **Τεχνολογικοί:** Αυτοί οι παράγοντες αφορούν τεχνολογικές καινοτομίες που μπορεί να επηρεάσουν ευνοϊκά ή δυσμενώς τη λειτουργία της βιομηχανίας και της αγοράς. Αυτοί αναφέρονται στον αυτοματοποίηση, την έρευνα και την ανάπτυξη και το ύψος της τεχνολογικής συνείδησης που κατέχει μια αγορά.

Στο πεδίο των SHE και NFE, οι τεχνολογικοί παράγοντες που μπορούν να ληφθούν υπόψη συνδέονται κυρίως με τον πολλαπλασιασμό των διαδικτυακών πλατφορμών και των όλο και περισσότερων «εργασιών που βασίζονται στο διαδίκτυο» καθώς και με την πλήρη διαθεσιμότητα λογισμικού και υλικού για σχεδόν κάθε επαγγελματία.

- **Νομικοί:** Αυτοί οι παράγοντες έχουν εξωτερικές και εσωτερικές πλευρές. Υπάρχουν ορισμένοι νόμοι που επηρεάζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον σε μια συγκεκριμένη χώρα ενώ υπάρχουν ορισμένες πολιτικές που οι εταιρείες διατηρούν για ίδια χρήση. Η νομική ανάλυση λαμβάνει υπόψη και τις δύο αυτές πλευρές και στη συνέχεια χαράζει τις στρατηγικές υπό το φως αυτών των νομοθεσιών. Για παράδειγμα, οι νόμοι περί καταναλωτών, τα πρότυπα ασφάλειας, οι εργατικοί νόμοι κ.λπ.

Στον τομέις των SHE και NFE, οι νομικοί παράγοντες που μπορούν να ληφθούν υπόψη συνδέονται κυρίως με τον πολλαπλασιασμό των διαδικτυακών πλατφορμών και των όλο και περισσότερο καθηκόντων που βασίζονται στο διαδίκτυο, καθώς και την πλήρη διαθεσιμότητα λογισμικού και υλικού για σχεδόν κάθε επαγγελματία. Θέτουν ζητήματα σχετικά με την εφαρμογή των υφισταμένων νομικών πλαισίων, θολώνουν τις καθιερωμένες γραμμές μεταξύ καταναλωτή και προμηθευτή, εργαζόμενου και αυτοαπασχολούμενου ή την επαγγελματική και μη επαγγελματική

παροχή υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αβεβαιότητα σχετικά με τους εφαρμοστέους κανόνες, ιδίως όταν συνδυαστεί με τον κανονιστικό κατακερματισμό που απορρέει από αποκλίνουσες ρυθμιστικές προσεγγίσεις σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο. Αυτό εμποδίζει την ανάπτυξη της συνεργατικής οικονομίας στην Ευρώπη και εμποδίζει τα οφέλη της να πραγματοποιηθούν. Ταυτόχρονα, υπάρχει κίνδυνος εκμετάλλευσης των ρυθμιστικών γκρίζων ζωνών για την καταστρατήγηση κανόνων που αποσκοπούν στη διαφύλαξη του δημοσίου συμφέροντος.

- **Περιβαλλοντικοί:** Σε αυτούς τους παράγοντες περιλαμβάνονται όλοι εκείνοι που επηρεάζουν ή καθορίζονται από το περιβάλλον. Αυτή η πτυχή του PESTLE είναι ζωτικής σημασίας για ορισμένες βιομηχανίες, όπως για παράδειγμα τον τουρισμό, τη γεωργία, την καλλιέργεια κλπ. Παράγοντες της περιβαλλοντικής ανάλυσης των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, το κλίμα, τον καιρό, τη γεωγραφική θέση, τις κλιματικές αλλαγές κλπ.

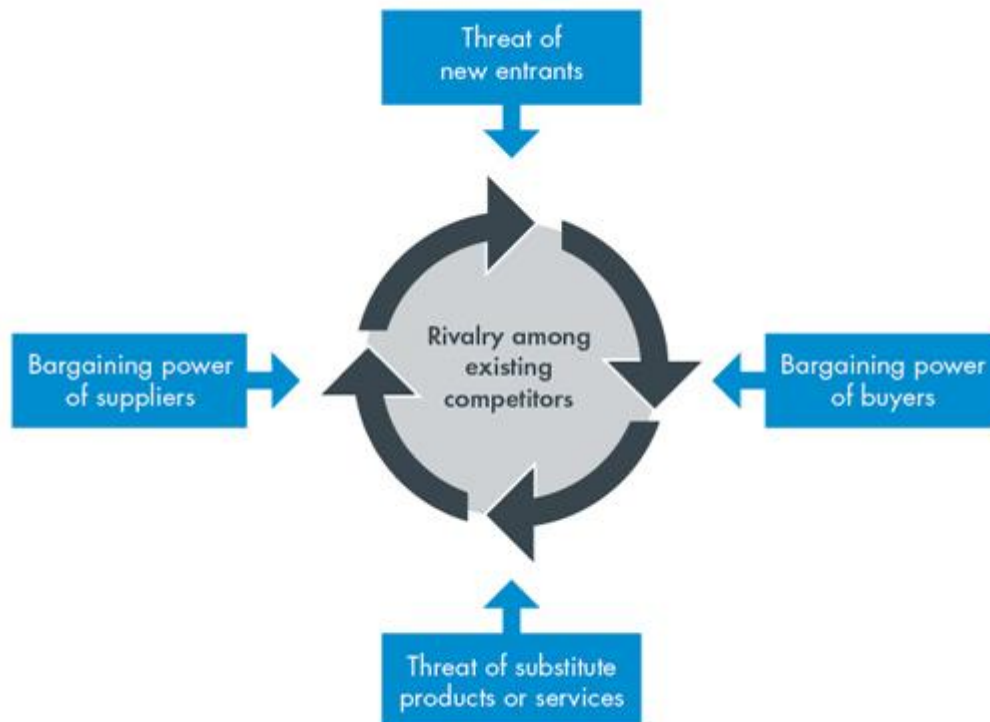
Στους τομείς των SHE και NFE, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη σχετίζονται με τα δυνητικά περιβαλλοντικά οφέλη που δημιουργούνται από τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα, συμπεριλαμβανομένης, μεταξύ άλλων, της απούλοποίησης, της κατανομής των περιουσιακών στοιχείων και της αύξησης της αποδοτικής χρήσης των πόρων. Αυτό θα μπορούσε να είναι ενδιαφέρον για συγκεκριμένες αγορές.

Πέρα από την απλή κατανόηση της αγοράς, το πλαίσιο αυτό αποτελεί έναν από τους σπόνδλους της σπονδυλικής στήλης της στρατηγικής διαχείρισης, που όχι μόνο ορίζει τι πρέπει να κάνει μια επιχείρηση, αλλά και τους στόχους του οργανισμού και τις στρατηγικές που τους ακολουθούν.

Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter – Ανάλυση Ανταγωνιστικής Θέσης

Αυτή η θεωρία βασίζεται στην έννοια ότι υπάρχουν πέντε δυνάμεις που καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού και την ελκυστικότητα μιας αγοράς. Οι πέντε δυνάμεις του Porter συμβάλλουν στον εντοπισμό της δύναμης που βρίσκεται σε μια επιχειρηματική κατάσταση. Αυτό είναι χρήσιμο τόσο για την κατανόηση της δύναμης της τρέχουσας ανταγωνιστικής θέσης ενός οργανισμού όσο και για τη δύναμη μιας θέσης την οποία


ένας οργανισμός ενδεχομένως να θέλει να αποκτήσει. Οι στρατηγικοί αναλυτές χρησιμοποιούν συχνά τις πέντε δυνάμεις του Porter για να καταλάβουν εάν τα νέα προϊόντα ή οι νέες υπηρεσίες είναι δυνητικά κερδοφόρες. Με την κατανόηση της δύναμης, η θεωρία μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό των δυνατών τομέων, τη βελτίωση των αδυναμιών και την αποφυγή λαθών¹.



Οι πέντε δυνάμεις είναι οι εξής:

1. Δύναμη των προμηθευτών. Μια αξιολόγηση του πόσο εύκολο είναι για τους προμηθευτές να αυξήσουν τις τιμές. Αυτό εξαρτάται από: τον αριθμό των προμηθευτών κάθε βασικής εισροής, τη μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας τους, το σχετικό μέγεθος και την ισχύ του προμηθευτή και το κόστος μετάβασης από έναν προμηθευτή σε άλλο.

Στο πεδίο της οικονομίας διαμοιρασμού (SHE), η αξιολόγηση της δύναμης του προμηθευτή πρέπει να εξετάζει ζητήματα όπως η θέση των ιδιοκτητών των διαδικτυακών πλατφορμών, οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν πλήρως τη δραστηριότητά σας.



2. Δύναμη των αγοραστών. Μια αξιολόγηση του πόσο εύκολο είναι για τους αγοραστές να μειώσουν τις τιμές. Αυτό εξαρτάται από: τον αριθμό των αγοραστών στην αγορά, τη σημασία κάθε μεμονωμένου αγοραστή στον οργανισμό και το κόστος για τον αγοραστή της μετάβασης από τον έναν προμηθευτή στον άλλο. Εάν μια επιχείρηση έχει μόνο λίγους ισχυρές αγοραστές, είναι συχνά σε θέση να υπαγορεύουν όρους.

Στον τομέα της SHE, η αξιολόγηση της Δύναμης των Αγοραστών πρέπει να λάβει υπόψη θέματα όπως ο ανταγωνισμός πλήθους, λαμβάνοντας υπόψη τη μείωση των τιμών.

3. Ανταγωνιστική αντιπαλότητα. Ο κύριος οδηγός είναι ο αριθμός και η ικανότητα των ανταγωνιστών στην αγορά. Πολλοί ανταγωνιστές, που προσφέρουν αδιαφοροποίητα προϊόντα και υπηρεσίες, θα μειώσουν την ελκυστικότητα της αγοράς.

Στον τομέα της SHE, η αξιολόγηση της ισχύος του αγοραστή πρέπει να λαμβάνει υπόψη θέματα όπως το πρόβλημα των αδιαφοροποίητων προϊόντων και υπηρεσιών που απαιτούν στρατηγικές διαφοροποίησης.

4. Απειλή υποκατάστασης. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σε μια αγορά, αυξάνει την πιθανότητα οι πελάτες να αναζητήσουν άλλες εναλλακτικές σε περίπτωση αύξησης των τιμών. Αυτό μειώνει τόσο τη δύναμη των προμηθευτών όσο και την ελκυστικότητα της αγοράς.

5. Απειλή Νέων Εισροών. Οι κερδοφόρες αγορές προσελκύουν νέους εισερχόμενους, γεγονός το οποίο υπονομεύει την κερδοφορία. Εάν οι κατεστημένες επιχειρήσεις δεν έχουν ισχυρά και ανθεκτικά εμπόδια για να εμποδίσουν νέες εισροές, για παράδειγμα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, οικονομίες κλίμακας, κεφαλαιακές απαιτήσεις ή κυβερνητικές πολιτικές, τότε η κερδοφορία θα μειωθεί σε ανταγωνιστικό ρυθμό.

Στο πεδίο της SHE, η αξιολόγηση της ισχύος του αγοραστή πρέπει να λαμβάνει υπόψη ζητήματα όπως τα χαμηλά εμπόδια νέων εισροών, τα οποία αποτελούν ένα καλό χαρακτηριστικό για την έναρξη της αυτοαπασχολούμενης δραστηριότητας, αλλά είναι αρνητικά όταν η δραστηριότητα πρέπει να εδραιωθεί.

Ανάλυση SWOT και CAME

Η ανάλυση SWOT¹ αποτελεί ακρωνύμιο των λέξεων: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και απειλές και είναι μια δομημένη μέθοδος σχεδιασμού που αξιολογεί αυτά τα τέσσερα στοιχεία ενός οργανισμού, ενός project ή ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος. Μια ανάλυση SWOT μπορεί να διεξαχθεί για μια εταιρεία, ένα προϊόν, έναν τόπο, μια βιομηχανία ή ένα άτομο.

- **Δυνατά σημεία:** τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης ή του project που τους προσφέρουν στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι άλλων
- **Αδύνατα σημεία:** τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που θέτουν την επιχείρηση ή το project σε στρατηγικό μειονέκτημα έναντι άλλων
- **Ευκαιρίες:** στοιχεία στο περιβάλλον που η επιχείρηση ή το project θα μπορούσε να αξιοποιήσει προς όφελός της
- **Απειλές:** στοιχεία στο περιβάλλον που θα μπορούσαν να προκαλέσουν προβλήματα στην επιχείρηση ή το project

Η ανάλυση SWOT στοχεύει στον εντοπισμό των βασικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που θεωρούνται σημαντικοί για την επίτευξη ενός στόχου. Η ανάλυση SWOT συγκεντρώνει βασικές πληροφορίες σε δύο βασικές κατηγορίες:

- **Εσωτερικοί παράγοντες;** τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία στο εσωτερικό ενός οργανισμού
- **Εξωτερικοί παράγοντες;** τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζει το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού

Η ανάλυση μπορεί να θεωρήσει τους εσωτερικούς παράγοντες ως δυνατά σημεία ή ως αδύνατα ανάλογα με την επίδρασή τους στους στόχους του οργανισμού. Αυτό που μπορεί να αντιπροσωπεύει τα δυνατά σημεία σε σχέση με έναν στόχο μπορεί να είναι αδύνατα σημεία (απόσπαση της προσοχής, ανταγωνισμός) για έναν άλλο στόχο. Οι παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν όλες τις 4P, καθώς και το προσωπικό, τη χρηματοδότηση, τις δυνατότητες παραγωγής και ούτω καθεξής.

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

Οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να περιλαμβάνουν μακροοικονομικά θέματα, τεχνολογικές αλλαγές, νομοθεσία και κοινωνικοπολιτισμικές αλλαγές, καθώς και αλλαγές στην αγορά ή στην ανταγωνιστική θέση. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται συχνά υπό τη μορφή μήτρας.

SWOT ANALYSIS



Η ανάλυση SWOT αποτελεί μια μόνο μέθοδο κατηγοριοποίησης και έχει τα δικά της αδύνατα σημεία. Για παράδειγμα, μπορεί να τείνει να πείσει τους χρήστες της να καταρτίζουν λίστες και όχι να σκεφτούν πραγματικούς σημαντικούς παράγοντες για την επίτευξη των στόχων. Παρουσιάζει επίσης τους καταλόγους που προκύπτουν χωρίς κριτική και χωρίς σαφή ιεράρχηση, ώστε, για παράδειγμα, οι αδύναμες ευκαιρίες να φαίνεται πως εξισορροπούν τις ισχυρές απειλές.

Είναι συνετό να μην καταργηθεί πολύ γρήγορα η υποψήφια εγγραφή SWOT. Η σημασία των μεμονωμένων SWOT θα αποκαλυφθεί από την αξία των στρατηγικών που παράγουν. Ένα στοιχείο SWOT που παράγει πολύτιμες στρατηγικές είναι σημαντικό. Ένα στοιχείο SWOT που δεν δημιουργεί στρατηγικές δεν είναι σημαντικό.

Από τα δεδομένα που εισάγονται στην ανάλυση SWOT, μπορούν να καθοριστούν οι καταλληλότερες στρατηγικές για το επιχειρηματικό σχέδιο. Υπάρχουν τέσσερις τύποι στρατηγικών:

Επιθετικές στρατηγικές (Για εκμετάλλευση): Λαμβάνονται με τη συσχέτιση Δυνατών σημείων + Ευκαιριών. Πρόκειται για στρατηγικές ανάπτυξης που επιδιώκουν να συνδυάσουν εσωτερικά και εξωτερικά δυνατά σημεία για τη βελτίωση της κατάστασης.





Αμυντικές στρατηγικές (που πρέπει να διατηρηθούν): Αυτές επιτυγχάνονται με τη συσχέτιση δυνατών σημείων + απειλών. Είναι αντιδραστικές στρατηγικές που σχετίζονται με εσωτερικά δυνατά σημεία για την αντιμετώπιση εξωτερικών απειλών.

Προσαρμοστικές στρατηγικές (που πρέπει να διορθωθούν) : Αυτές επιτυγχάνονται με τη συσχέτιση των αδύνατων σημείων και των ευκαιριών. Πρόκειται για στρατηγικές επαναπροσανατολισμού στις οποίες κάποιο στοιχείο μεταβάλλεται σε αδύνατο σημείο για να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες.

Στρατηγική επιβίωσης (πρέπει να αντιμετωπιστεί): Αποκτάται με τη συσχέτιση αδύνατων σημείων + απειλών. Προσβλέπει στο να συσχετίσει τα εσωτερικά και τα εξωτερικά αδύνατα σημεία προκειμένου να μάθετε την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τον μηχανισμό που πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την αντιστροφή αυτής της κατάστασης.

Η ανάλυση αυτή είναι γνωστή ως **Ανάλυση CAME**.

STRATEGIC ANALYSIS TOOL: SWOT

EXTERNAL SITUATION	THREAT	OPPORTUNITIES
INTERNAL SITUATION		
WEAKNESS	SURVIVAL STRATEGIES FACE THREATS 	REORIENTATION STRATEGIES CORRECT WEAKNESSES 
STRENGTHS	DEFENSIVE STRATEGIES MAINTAIN STRENGTHS 	OFFENSIVE STRATEGIES EXPLOIT OPPORTUNITIES 

Καθορισμός της επιχειρηματικής πρότασης

Ως συμπέρασμα της στρατηγικής ανάλυσης που αναπτύχθηκε, πρέπει να «χτιστεί» η αποστολή, το όραμα, οι αξίες και η πρόταση αξίας, τα οποία αναφέρονται στο μοναδικό μείγμα προϊόντων, υπηρεσιών και οφελών που προσφέρει το project ή η εταιρεία στους πελάτες της και τα καθιστούν διαφορετικά στην αγορά και εκτιμάται από τους πελάτες.

Μια καλή πρόταση αξίας πρέπει να αποδίδει τα εξής:

- Πώς η εταιρεία, το προϊόν ή η υπηρεσία σας επιλύει το πρόβλημα ή την ανάγκη του πελάτη σας.
- Ποια οφέλη πρέπει να αναμένει ο πελάτης από την υπηρεσία σας;
- Γιατί πρέπει να επιλέξουν εσάς και όχι τους ανταγωνιστές σας; Ποια είναι η αξία που σας διαφοροποιεί;

Το CANVAS TEMPLATE είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τη δομή του επιχειρηματικού μοντέλου. Το CANVAS TEMPLATE περιλαμβάνει την περιγραφή των κάτωθι πλευρών:

Οργάνωση

- **Βασικές Δραστηριότητες:** Οι σημαντικότερες δραστηριότητες στην εκτέλεση της πρότασης αξίας μιας επιχείρησης.
- **Βασικοί πόροι:** Πόροι που είναι απαραίτητοι για τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Θεωρούνται κεφάλαιο για μια επιχείρηση και είναι απαραίτητοι για τη διατήρηση και υποστήριξη της επιχείρησης. Αυτοί οι πόροι θα μπορούσαν να είναι ανθρώπινοι, οικονομικοί, φυσικοί και διανοητικοί.
- **Δίκτυο εταίρων / Εταιρική σχέση:** προκειμένου να βελτιστοποιηθούν οι λειτουργίες και να μειωθούν οι κίνδυνοι του επιχειρηματικού μοντέλου, ο οργανισμός συνήθως καλλιεργεί σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή, ώστε να μπορεί να εστιάσει στην κύρια δραστηριότητά τους. Συμπληρωματικές επιχειρηματικές συμμαχίες μπορούν επίσης να εξεταστούν μέσω κοινοπραξιών, στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ ανταγωνιστών ή μη ανταγωνιστών.


Προσφορά

- **Προτάσεις αξίας:** Πρόκειται για τη συλλογή προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει μια επιχείρηση για να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της. Σύμφωνα με τον Osterwalder, (2004), η πρόταση αξίας μιας επιχείρησης είναι αυτή που την ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της. Η πρόταση αξίας παρέχει αξία μέσω διαφόρων στοιχείων, όπως της καινοτομίας, της απόδοσης, της προσαρμογής, της "εκτέλεσης της δουλειάς", του σχεδιασμού, της μάρκας / κατάστασης, της τιμής, της μείωση του κόστους και του κινδύνου, της προσβασιμότητας και της ευκολίας / χρησιμότητας. Οι προτάσεις αξίας μπορούν να είναι: Ποσοτικές - τιμή και αποδοτικότητα. Ποιοτικές - συνολική εμπειρία του πελάτη και αποτέλεσμα.

Πελάτες

- **Τμήματα πελατών:** Για να δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό μοντέλο, μια επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει ποιους πελάτες προσπαθεί να εξυπηρετήσει. Διάφορα σύνολα πελατών μπορούν να ταξινομηθούν με βάση διαφορετικές ανάγκες και χαρακτηριστικά για να διασφαλιστεί το γεγονός ότι η κατάλληλη υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά μιας επιλεγμένης ομάδας πελατών.
- **Κανάλια:** Μια εταιρεία μπορεί να προσφέρει την πρόταση αξίας στους στοχευόμενους πελάτες της μέσω διαφόρων καναλιών. Αποτελεσματικά κανάλια θα διανέμουν την πρόταση αξίας μιας επιχείρησης με τρόπους που είναι γρήγοροι, αποδοτικοί και οικονομικοί. Ένας οργανισμός μπορεί να προσεγγίσει τους πελάτες του είτε μέσω δικών του καναλιών (store front), μέσω διαύλων συνεργατών (μεγάλων διανομέων) είτε μέσω συνδυασμού και των δύο.
- **Πελατειακές σχέσεις:** Για να εξασφαλιστεί η επιβίωση και η επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσδιορίσουν τον τύπο σχέσης που επιθυμούν να δημιουργήσουν με τους πελάτες τους.

Οικονομικά

- 
- **Δομή κόστους:** Περιγράφονται οι σημαντικότερες νομισματικές συνέπειες από τη λειτουργία διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων.
 - **Ροές εσόδων:** Ο τρόπος με τον οποίο μια εταιρεία δημιουργεί έσοδα από κάθε τομέα πελατών.

Κύριες δραστηριότητες για την διαχείριση της δραστηριότητάς σας (πώς να οριστούν οι τιμές, πώς να ελεγχθούν τα περιθώρια, πώς να προβλεφθούν τα έσοδα-έξοδα κλπ)

Η λέξη τιμή πρέπει απαραίτητως να συνδέεται με τον όρο αξία. Η τιμή πρέπει να περιλαμβάνει όχι μόνο την ακριβή αξία ενός προϊόντος / υπηρεσίας, αλλά πρέπει να μπορεί να γνωστοποιεί την αξία του προϊόντος στον πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο δικαιολογείται πραγματικά αυτό που πληρώνει ο πελάτης.

Με τον όρο αξία νοείται "η ποιότητα εκείνη που διατηρείται σε εκτίμηση". Η ιδέα της οικονομικής αξίας στις επιχειρηματικές συναλλαγές είναι γνωστή. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές άλλες ιδιότητες ενός προϊόντος που ο πελάτης εκτιμά αλλά αυτές έχουν δύσκολη οικονομική αποτίμηση. Ωστόσο, είναι πρόθυμος να πληρώσει για αυτές.

Οι θετικές αξίες που ο πελάτης εκτιμά είναι οι εξής:

- Εγγενής ποιότητα ή ποιότητα προϊόντος
- Ποιότητα εξυπηρέτησης και εξυπηρέτηση πελατών μετά την απομάκρυνση από το ταμείο
- Αξία που λαμβάνετε κατά τη συναλλαγή σας με το προσωπικό της επιχείρησης.
- Εταιρική εικόνα

Οι αρνητικές αξίες υπερβαίνουν την τιμή. Περιλαμβάνουν αξίες όπως:

- Το χρόνο που δαπανήθηκε
- Την ενέργεια που καταναλώθηκε
- Ψυχικό κόστος.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορούμε να λάβουμε υπόψη κατά την τιμολόγηση:

- Η **θέση** και το **επίπεδο επάρκειας**. Η απόσταση των πελατών από το κέντρο παραγωγής, καθώς και το επίπεδο ανταγωνισμού στις διάφορες αγορές, είναι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την τιμολόγηση.
- **Υπηρεσίες**: Η προσφορά περισσότερων υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές σας, σας επιτρέπει να διαφοροποιηθείτε αλλά και να μπορέσετε να έχετε καλύτερες τιμές.
- **Τύποι πληρωμών**: Η πληρωμή σε δόσεις μπορεί να δικαιολογήσει υψηλότερες τιμές.

- **Προσφορές**: Κατά τον καθορισμό των τιμών, πρέπει να λαμβάνετε υπόψη τις προσφορές που πρόκειται να γίνουν στο μέλλον.
- Στόχοι της επιχείρησης
- Τα κόστη: Αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την τιμολόγηση της επιχείρησης

Στο πλαίσιο της Οικονομίας διαμοιρασμού, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες της ζήτησης, όπου η πρόσβαση στη ζήτηση ενισχύεται αλλά συχνά σε καταστάσεις χαμηλών τιμών και καθορισμένων ακόμα και από τον πελάτη.

Στόχοι τιμών

- **Επιβίωση**: Αποτελεί πάντα έναν μακροπρόθεσμο στόχο
- **Μεγιστοποίηση πωλήσεων**: Χαμηλότερα κόστη θα αυξήσουν μακροπρόθεσμα το όφελος
- **Market skimming**: πολιτική υψηλών τιμών για κάθε προϊόν που εισάγεται στην αγορά και με μείωση των πωλήσεων, χαμηλότερες τιμές για τη συλλογή των διαδοχικών στρωμάτων των καταναλωτών
- **Μεγιστοποίηση των οφελών**: αγνοώντας τις επιδράσεις των άλλων μεταβλητών του μίγματος μάρκετινγκ

Στο πλαίσιο της οικονομίας διαμοιρασμού, κύριος συνιστώμενος στόχος είναι το να οι στόχοι τιμών να χρησιμοποιηθούν ως ενδιάμεσο βήμα στην ανάπτυξη ενός σχεδίου αυτοαπασχόλησης. Σύμφωνα με αυτό, οι πολιτικές τιμών πρέπει να καθοριστούν με γνώμονα την επιβίωση και να αποκτηθούν γρήγορα καλύτερες ικανότητες και επαφές που θα μπορούσαν να σας οδηγήσουν σε ένα νέο επίπεδο. Στη συνέχεια, όταν εδραιωθεί η Αυτοαπασχόληση, η Οικονομία διαμοιρασμού θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί μόνο όταν υπάρχουν καλές ευκαιρίες για τη μεγιστοποίηση των οφελών.

Μέθοδοι τιμολόγησης

Τα κόστη αποτελούν το ελάχιστο επίπεδο των τιμών. Ο ανταγωνισμός και οι τιμές υποκατάστατων προϊόντων πρέπει να αποτελούν σημείο αναφοράς που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.

Οι αντιλήψεις των πελατών σχετικά με τα οφέλη της προσφοράς που πραγματοποιήθηκε καθορίζουν το μέγιστο επίπεδο της τιμής.

Μέθοδοι που βασίζονται στην αγορά ή τη ζήτηση. Οι μέθοδοι που βασίζονται στην αγορά έχουν υποκειμενική βάση. Η αντιληπτή αξία ενός προϊόντος από τον καταναλωτή σηματοδοτεί το ανώτατο όριο της τιμής.

Μέθοδοι που βασίζονται στον ανταγωνισμό. Στις μεθόδους αυτές, η αναφορά στην τιμή είναι ο ανταγωνισμός και όχι το κόστος ή η συμπεριφορά της αγοράς. Ωστόσο, τα κόστη επισημαίνουν την ελάχιστη τιμή στην οποία μπορεί να πωληθεί το προϊόν. Η τιμολόγηση βάσει ανταγωνισμού υποστηρίζει τις ακόλουθες τρεις εναλλακτικές λύσεις:

- **Τιμές υψηλότερες του ανταγωνισμού.** Αυτός ο τύπος τιμής θα πρέπει να ορίζεται όταν το προϊόν είναι σαφώς διαφοροποιημένο και προσφέρει εικόνα ποιότητας ή κύρους ανώτερη από άλλες εναλλακτικές λύσεις.
- **Ανταγωνιστικές τιμές;** - Στις αγορές με άριστο ανταγωνισμό και αδιαφοροποίητα προϊόντα είναι σχεδόν η μόνη εναλλακτική λύση για την τιμολόγηση.
- **Τιμές χαμηλότερες του ανταγωνισμού;** Είναι ο σαφέστερος τρόπος να χρησιμοποιείτε την τιμή για ανταγωνιστικούς σκοπούς.

Μέθοδοι που βασίζονται στο κόστος. Είναι οι μέθοδοι που θεωρούνται πιο αντικειμενικές και δίκαιες και έχουν ισχυρές πολιτιστικές και κοινωνικές ρίζες. Ωστόσο, από την προοπτική του μάρκετινγκ, δεν είναι πάντα οι πιο αποτελεσματικές για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι μέθοδοι με βάση το κόστος μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο βασικούς τύπους: τη μέθοδο του κόστους με περιθώριο κέρδους και τη μέθοδο της τιμής-στόχου, με την οποία καθορίζεται η τιμή που επιτρέπει την επίτευξη των στόχων πωλήσεων και κερδοφορίας.

Ειδικές στρατηγικές τιμών στις "ON LINE" αγορές

Η μεταβλητή των τιμών είναι εξίσου σημαντική στις διαδικτυακές και παραδοσιακές αγορές και γενικά οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την τιμολόγηση είναι οι ίδιοι. Αλλάζει αυτό; Η θεμελιώδης αλλαγή έγκειται στα πλεονεκτήματα που προσφέρει η τεχνολογία:

- Για τον πελάτη, η πρόσβαση του σε περισσότερες πληροφορίες μέσω συγκριτικών μεγεθών
- Για την εταιρεία, η ικανότητα να δημιουργεί εξατομικευμένες προσφορές, στρατηγικές δυναμικής τιμολόγησης καθώς και εκμετάλλευσης της διαδραστικότητας για να ελέγξει τη συμπεριφορά των πελατών.

Ένα τέτοιο διαφανές περιβάλλον αναγκάζει όσους βρίσκονται σε αυτό να είναι πιο ανταγωνιστικοί "σε τιμή", αλλά όχι απαραίτητα φθηνότεροι. Στην πραγματικότητα, απολύτως κανένας από όσους γνωρίζουν το διαδικτυακό περιβάλλον δεν τάσσεται υπέρ της αναζήτησης μόνο χαμηλών τιμών.

Τι γίνεται αν είμαστε πιο ακριβοί καθώς καταπολεμούμε τις εφαρμογές σύγκρισης τιμών;

- Αξίζει να θυμόμαστε ότι "ο καταναλωτής στο Διαδίκτυο δεν επηρεάζεται μόνο από την τιμή", αλλά και από την ποιότητα, την ευκολία, την εξυπηρέτηση, την εμπιστοσύνη ...
- Προσαρμογή των τιμών. Το Διαδίκτυο σας προσφέρει δύο θεμελιώδη πλεονεκτήματα που δεν ανήκουν στα παραδοσιακά κανάλια: προσωποποίηση και δυναμισμό. Το πρώτο σημαίνει ότι μπορείτε να πουλάτε σε διαφορετικούς χρήστες σε διαφορετικές τιμές την ίδια στιγμή. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούμε μπορούν να διαφέρουν πολύ χάρη στην τεχνολογία. Το δεύτερο είναι ο δυναμισμός.
- Το Διαδίκτυο επιτρέπει σε κάθε περίπτωση την αλληλεπίδραση με τον πελάτη. Με την τιμολογιακή πολιτική, αυτό μπορεί να οδηγήσει στο άλλο άκρο και να αποφασίζει ο πελάτης το ποσό που θέλει να πληρώσει.



Μελέτες περιπτώσεων

Επιχειρηματικό μοντέλο Vigma (Δανία) και πως αυτό σχετίζεται με το πλαίσιο της οικονομίας διαμοιρασμού

<https://vigga.us/in-english/>

Επιχειρηματικό μοντέλο BlaBlaCar και πως αυτό σχετίζεται με το πλαίσιο της οικονομίας διαμοιρασμού

<https://unicornomy.com/blablacar-business-model/>



Βίντεο

<https://viggaa.us/in-english/>

<https://www.youtube.com/watch?v=WzGhFmiB9G0>



Συμπληρωματικές αναγνώσεις

<https://managementhelp.org/strategicplanning/index.htm>





Επιμελητήριο Αρκαδίας



COORDINA Organización de Empresas y Recursos Humanos, S.L.



CPU - Gospodarska zbornica Slovenije Center za poslovno usposabljanje



FORBA - Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt



RCCI - Ruse Chamber of Commerce and Industry



Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Valencia

