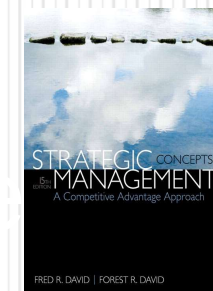
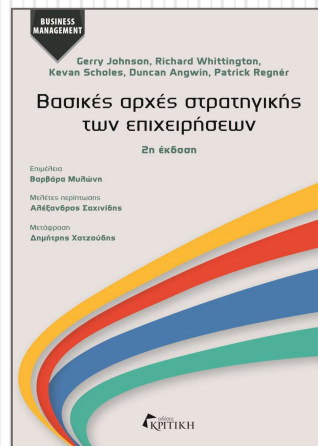


Διάλεξη 2

Εξωτερικό περιβάλλον



Μαθησιακά αποτελέσματα (1)

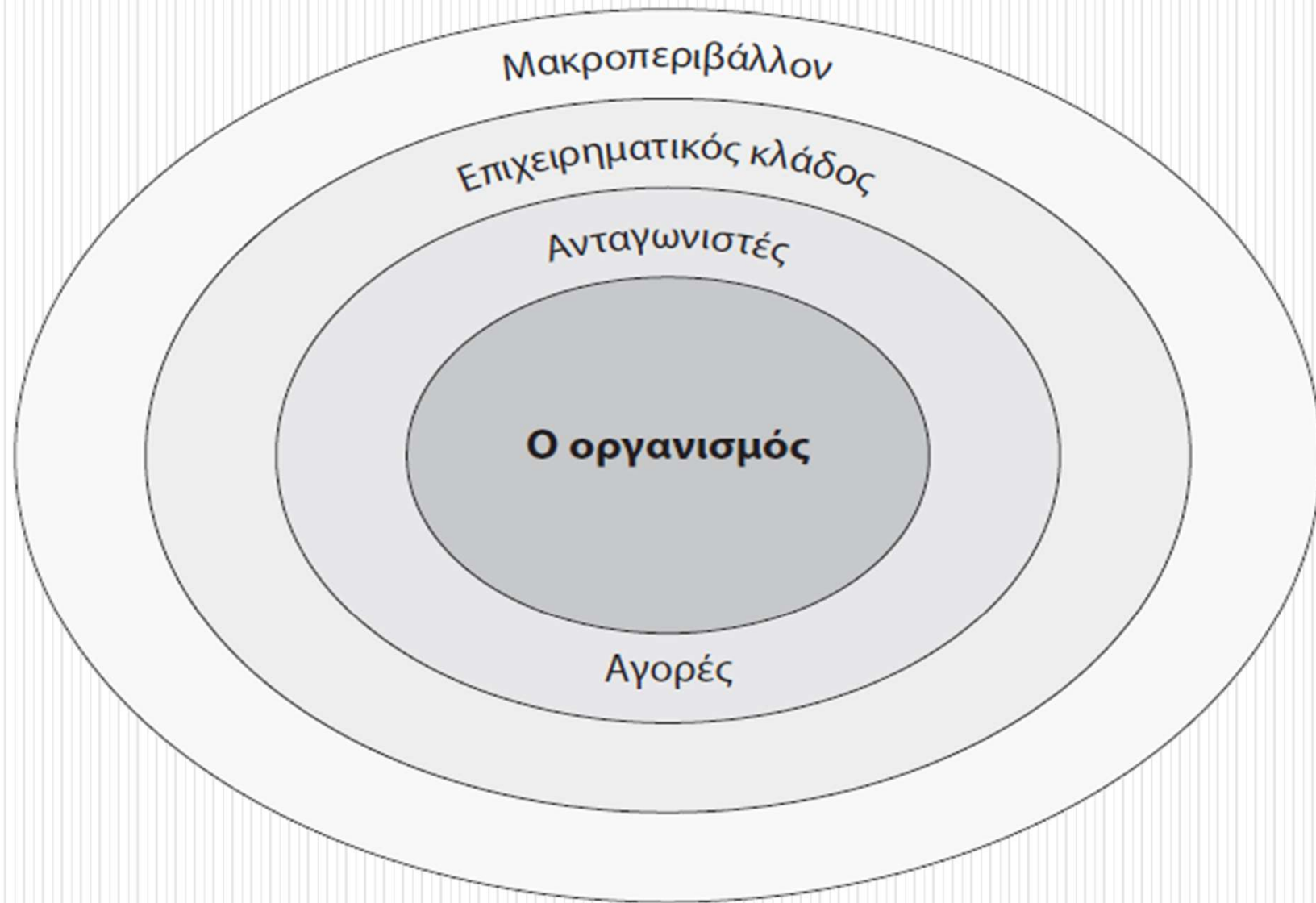
Έπειτα από τη μελέτη του συγκεκριμένου κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

- Αναλύετε το μακροπεριβάλλον των οργανισμών, και πιο συγκεκριμένα τους διαφόρους **πολιτικούς** (Political), **οικονομικούς** (Economic), **κοινωνικούς** (Social), **τεχνολογικούς** (Technological), **οικολογικούς** (Ecological) και **νομικούς** (Legal) παράγοντες (**PESTEL**).
- Αναπτύσσετε **εναλλακτικά σενάρια** αντιμετώπισης πιθανών μελλοντικών μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Μαθησιακά αποτελέσματα (2)

- Αναλύετε την ελκυστικότητα ολόκληρων κλάδων και αγορών, χρησιμοποιώντας το **Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter**, καθώς και την ανάλυση του **κύκλου ζωής ενός κλάδου**.
- Αναλύετε στρατηγικές και ανταγωνιστικές θέσεις, αναφορικά με τις **συμπληρωματικές επιχειρήσεις**, τις **στρατηγικές ομάδες**, τα **τμήματα αγοράς** και τους «**Γαλάζιους Ωκεανούς**».
- Χρησιμοποιείτε πλήθος εννοιών, μοντέλων και τεχνικών, προκειμένου να αναγνωρίζετε **ευκαιρίες** και **απειλές** του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Επίπεδα του εξωτερικού (επιχειρηματικού) περιβάλλοντος



Προσέγγιση της βιομηχανικής οργάνωσης (industrial organization view)

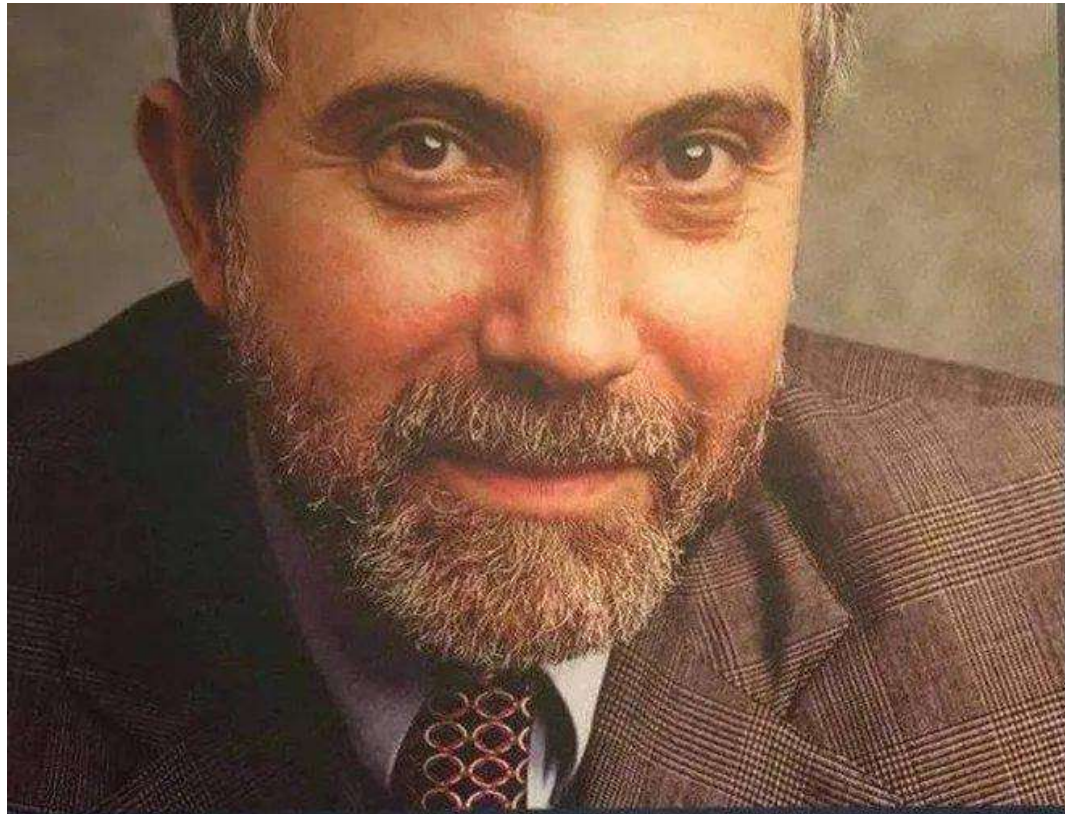
- Η προσέγγιση αυτή, με βασικό εκφραστή της, τον Michael Porter, υποστηρίζει ότι οι εξωτερικοί παράγοντες είναι **πιο σημαντικοί** από τους εσωτερικούς παράγοντες στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορίζεται στο μεγαλύτερο βαθμό από την **ανταγωνιστική θέση** (competitive positioning) της επιχείρησης στον κλάδο (ελκυστικοί κλάδοι και αδύναμοι κλάδοι).
- Η **απόδοση** μιας επιχείρησης εξαρτάται κυρίως από τα **χαρακτηριστικά του κλάδου**: οικονομίες κλίμακας, εμπόδια εισόδου, επίπεδα ανταγωνισμού κ.α.

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

- Αποκάλυψη **σημαντικών ευκαιριών και απειλών** με στόχο τον σχεδιασμό στρατηγικών που θα εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες και θα περιορίζουν τις απειλές.
- Δύο επιμέρους συνιστώσες:
 - Ευρύτερο μακρο-περιβάλλον.
 - Μίκρο-περιβάλλον (κλαδικό περιβάλλον).

Πηγές πληροφοριών

- Τύπος.
- Κλαδικά περιοδικά.
- Διαδίκτυο.
- Προμηθευτές.
- Πωλητές.
- Πελάτες.
- Ανταγωνιστές.
- Συνέδρια, εκθέσεις και άλλες δραστηριότητες.
- Δημοσιοποιημένα έγγραφα και αναφορές.
- Κτλ...



"By 2005 or so, it will become clear that the Internet's impact on the economy has been no greater than the fax machine's."

Nobel Prize-winning economist
Paul Krugman

1998

Is That A Pita In Your Pocket?

I've got a cell phone, a pocket organizer, a beeper, a calculator, a digital camera, a pocket tape recorder, a music player, and somewhere around here, I used to have a color television.

Sometime in the next few years, all of those devices are going to meld into one. It will be a box less than an inch thick and smaller than a deck of cards. (The size will be determined by what's convenient to hold, not by the technology inside.)

The box will have a high-res color screen, a microphone, a plug for a headset or earphones, a camera lens, wireless connectivity, cell phone and beeper functions, a television and radio receiver, a digital recorder, and it will have enough processing power and memory to function as a desktop system. It will be able to dock with a keyboard and full-size monitor. Oh yes, and it will handle e-mail, as well.



Most important of all, it will have both speech recognition and speech synthesis. It will listen and respond in English or whatever language you need, and yes, it will be a translator, too. It will be an agent, going out and doing cyber-errands for you. For instance: I need a Japanese restaurant in Tulsa, near the Ramada Inn. Book a reservation and arrange transportation. If there's no Japanese restaurant, try for Italian. Or, voice-mail Bob as follows: "Bob, we accept your offer, but we'll need a draft of the deal memo by the 15th. Let me know if that's a problem."

I call this device a Personal Information Telecommunications Agent, or Pita for short. The acronym also can stand for Pain In The Ass, which it is equally likely to be, because having all that connectivity is going to destroy what's left of everyone's privacy.

David Gerrold is a Hugo and Nebula award-winning author who writes about computing. Visit his Web site at www.gerrold.com.

Some interface gurus: Science-fiction writer David Gerrold (top); Jim Spohrer, Ph.D., senior manager of computer science, IBM Almaden Research Center (left).

Διαδικασία ανάλυσης περιβάλλοντος (1)

- Αξιολόγηση πληροφοριών.
- Συνεδριάσεις στελεχών: Αναγνώριση των πιο σημαντικών παραγόντων / λίστες σε flip charts ή Πίνακες / ρωτήστε τους να βαθμολογήσουν από 1 (πιο σημαντικός) μέχρι 20 (λιγότερο σημαντικός).
- Μια τελική λίστα των πιο σημαντικών παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να επικοινωνηθεί και να μοιραστεί στον οργανισμό.

Διαδικασία ανάλυσης περιβάλλοντος (2)

- Οι πιο σημαντικοί παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να είναι:
 - Σημαντικοί για την υλοποίηση των μακροπρόθεσμων αλλά και ετήσιων στόχων.
 - Μετρήσιμοι.
 - Ιεραρχημένοι, υπό την έννοια ότι κάποιοι θα αφορούν ολόκληρο τον οργανισμό, ενώ κάποιοι άλλοι θα σχετίζονται περισσότερο με τις διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης.

Μοντέλο PESTEL (1)

Το μοντέλο PESTEL ομαδοποιεί τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος σε έξι βασικές κατηγορίες:

1. Πολιτική (**P**olitical),
2. Οικονομία (**E**conomic)
3. Κοινωνία (**S**ocial),
4. Τεχνολογία (**T**echnological)
5. Οικολογία (**E**cological),
6. Νομικό περιβάλλον (**L**egal)

Το μοντέλο PESTEL οδηγεί στη δημιουργία μιας λίστας με σημαντικούς παράγοντες **που ενδέχεται να επηρεάζουν τη στρατηγική**. Είναι σημαντική η αξιολόγηση της επίδρασης του κάθε παράγοντα.

Μοντέλο PESTEL (2)

- **Πολιτικοί παράγοντες:** Ο άμεσος ρόλος του κράτους, π.χ. ως ιδιοκτήτης, πελάτης ή προμηθευτής επιχειρήσεων. Πολιτική έκθεση σε κυβερνητικές πολιτικές, ομάδες συμφερόντων, φορολογικές μεταβολές, κανονισμούς εμπορίου με τρίτες χώρες, πολιτικό κίνδυνο σε ξένες αγορές, δομικές αλλαγές (π.χ. διεύρυνση ΕΕ).
- **Οικονομικοί παράγοντες:** Ο ρόλος μακροοικονομικών παραγόντων. Περιλαμβάνει επιχειρηματικούς κύκλους, επιτόκια, διαθέσιμο εισόδημα, συναλλαγματικές ισοτιμίες, % ανεργίας, διαφορετικούς δείκτες ανάπτυξης ανά την υφήλιο.

Μοντέλο PESTEL (3)

- **Κοινωνικοί παράγοντες:** Περιλαμβάνει γενικότερες μεταβολές στην κουλτούρα των πολιτών και στα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, η γήρανση του πληθυσμού, η κατανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές του τρόπου ζωής, ο καταναλωτισμός, οι μεταβολές στη μόδα.
- **Τεχνολογικοί παράγοντες:** Περιλαμβάνει νέες εξελίξεις στην τεχνολογία, νέες ευρεσιτεχνίες, νέες ανακαλύψεις. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη του διαδικτύου, η νανοτεχνολογία, η ανάπτυξη νέων υλικών, η τρισδιάστατη εκτύπωση.

Μοντέλο PESTEL (4)

- **Οικολογικοί παράγοντες:** Αναφέρεται σε «πράσινα» περιβαλλοντικά ζητήματα, όπως είναι η μόλυνση, η διαχείριση αποβλήτων και η κλιματική αλλαγή. Για παράδειγμα, κανονισμοί προστασίας του περιβάλλοντος, ενεργειακά προβλήματα, υπερθέρμανση του πλανήτη, ανακύκλωση, διαχείριση απορριμμάτων.
- **Νομικοί παράγοντες:** Αναφέρεται σε διάφορους νομοθετικούς και ρυθμιστικούς περιορισμούς, καθώς και σε αντίστοιχες μεταβολές στους διαφόρους νόμους και ισχύοντες κανονισμούς.

Μοντέλο PEST-DG

Ανάλυση Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none">• Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν• Επιτόκιο• Προσφορά χρήματος• Πληθωριστικές τάσεις• Επίπεδο ανεργίας• Έλεγχοι μισθών/τιμών• Υποτίμηση/ανατίμηση• Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας• Διάθεση εισοδήματος	<ul style="list-style-type: none">• Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη• Δαπάνη του κλάδου για έρευνα και ανάπτυξη• Προστασία ευρεσιτεχνιών• Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά• Τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας• Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό• Ωρίμανση μιας τεχνολογίας• Νομοθετικό πλαίσιο γύρω από την τεχνολογία• Ικανότητα καινοτομίας• Πρόσβαση σε τεχνολογία, δικαιοχρησία, πατέντες

ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> ● Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων ● Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος ● Φορολογία ● Ειδικά κίνητρα ● Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου ● Κυβερνητική σταθερότητα ● Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές ● Οικολογικές/περιβαλλοντικές ευαισθησίες ● Νομοθεσία της Ε.Ε. ● Ρυθμιστικές αρχές και διαδικασίες (πχ Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Αλλαγές στον τρόπο ζωής (lifestyle trends) ● Καριέρα ● Δραστηριοποίηση των καταναλωτών ● Μετακίνηση του πληθυσμού ● Επίδραση των μέσων ενημέρωσης ● Νομοθετικές αλλαγές που άπτονται κοινωνικών παραγόντων ● Εθνικοί/θρησκευτικοί παράγοντες ● Διαφήμιση και δημοσιότητα ● Επίδραση της μόδας και των προβαλλόμενων προτύπων (role models)
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> ● Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού ● Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία ● Ρυθμός γεννήσεων ● Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής 	<ul style="list-style-type: none"> ● Νέες διεθνείς αγορές ● Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν ● Διεθνή πολιτικά δρώμενα ● Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών

«PEST – DG», Παπαδάκης (2016)

Κρίσιμοι παράγοντες αλλαγής

Κρίσιμοι παράγοντες αλλαγής:

- Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που είναι πιθανό να ασκήσουν έντονη επίδραση στη μελλοντική επιτυχία ή αποτυχία μιας στρατηγικής.
- Συνήθως, **διαφέρουν** ανάλογα με τον κάθε επιχειρηματικό κλάδο.
- Για παράδειγμα, μία επιχείρηση λιανικού εμπορίου θα πρέπει κυρίως να ενδιαφέρεται για τις κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές που επηρεάζουν τις προτιμήσεις και τη συμπεριφορά των καταναλωτών.

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο PESTEL

- Εφαρμόστε **επιλεκτικά** – αναγνωρίστε συγκεκριμένους παράγοντες που επιδρούν σε ένα κλάδο, μια αγορά, καθώς και στον υπό εξέταση οργανισμό.
- Αναγνωρίστε παράγοντες που είναι **σημαντικοί σήμερα**, αλλά εξετάστε, επίσης, παράγοντες που ενδέχεται να γίνουν **σημαντικοί στο μέλλον**. Χρησιμοποιείτε πρόσφατα **δεδομένα** προκειμένου να υποστηρίξετε τα επιχειρήματά σας και να αναλύσετε τις υπάρχουσες τάσεις.
- Αναγνωρίστε **ευκαιρίες και απειλές** – αυτός είναι ο βασικός σκοπός όλων των παραπάνω!

Ανάπτυξη σεναρίων (1)

Τα **σενάρια** αποτελούν πιθανές εναλλακτικές εκδοχές σχετικά με τη διαμόρφωση του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος στο μέλλον.

Δημιουργούνται στη βάση της **ανάλυσης PESTEL** και των **κρίσιμων παραγόντων αλλαγής**.

Ανάπτυξη σεναρίων (2)

Ο σκοπός τους δεν είναι να προβλέψουν με ακρίβεια το μέλλον, αλλά να ενθαρρύνουν τα διοικητικά στελέχη να προετοιμαστούν για την πιθανότητα διαφόρων εξελίξεων. Για τον λόγο αυτό, αναπτύσσονται, κατά κανόνα, τρία ή τέσσερα διαφορετικά σενάρια.

Η ανάλυση σεναρίων χρησιμοποιείται σε κλάδους με μεγάλους ορίζοντες προγραμματισμού, π.χ. αεροπορικές εταιρείες, βιομηχανίες πετρελαίου.

Βήματα ανάλυσης σεναρίων (1)

- Προσδιορισμός του **εύρους του σεναρίου** – προσδιορίζεται το αντικείμενο της ανάλυσης (προϊόν/ αγορά) και ο χρονικός ορίζοντας.
- Αναγνώριση **κρίσιμων παραγόντων αλλαγής** – Παράγοντες της ανάλυσης PESTEL, οι οποίοι θα μπορούσαν να ασκήσουν σημαντική επίδραση στο μέλλον, αλλά η εξέλιξη τους είναι αβέβαιη και είναι ανεξάρτητοι ο ένας από τον άλλο.
- Για κάθε κρίσιμο παράγοντα, αναπτύσσονται **αντίθετα μελλοντικά σενάρια**, τα οποία οδηγούν σε διαφορετικές μελλοντικές καταστάσεις.

Βήματα ανάλυσης σεναρίων (2)

- **Ανάπτυξη «ιστοριών» για τα διάφορα εναλλακτικά σενάρια.** Ανάπτυξη λογικών και συνεκτικών περιγραφών που προκύπτουν από αντίθετα μελλοντικά σενάρια.
- **Αναγνώριση της επίδρασης κάθε εναλλακτικού σεναρίου** στον οργανισμό και αξιολόγηση των μελλοντικών στρατηγικών στη βάση των σεναρίων αυτών.

Βήματα ανάλυσης σεναρίων (3)

- ***Ανάπτυξη τεχνικών έγκαιρης προειδοποίησης.***
Εντοπισμός και παρακολούθηση δεικτών που είναι ικανοί να παράσχουν έγκαιρη προειδοποίηση σχετικά με την τελική κατεύθυνση των μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Σενάρια για την παγκόσμια βιομηχανία μόδας, 2025



Επιχειρηματικοί κλάδοι και αγορές (1)

Ως **επιχειρηματικός κλάδος** ορίζεται κάθε ομάδα επιχειρήσεων που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Για παράδειγμα, ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας και ο κλάδος των αερομεταφορών.

Οι επιχειρηματικοί κλάδοι αναφέρονται συχνά και ως **τομείς οικονομικής δραστηριότητας** – ειδικά στις δημόσιες υπηρεσίες (για παράδειγμα, ο τομέας της υγείας ή της εκπαίδευσης).

Επιχειρηματικοί κλάδοι και αγορές (2)

Κάθε επιχειρηματικός κλάδος ή τομέας οικονομικής δραστηριότητας αποτελείται από αρκετές αγορές.

Ως **αγορά** ορίζεται κάθε ομάδα πελατών που ζητούν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες (π.χ. μια συγκεκριμένη γεωγραφική αγορά).

Επομένως, ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας αποτελείται από τις αγορές της Βόρειας Αμερικής, της Ευρώπης, της Ασίας κ.ο.κ.

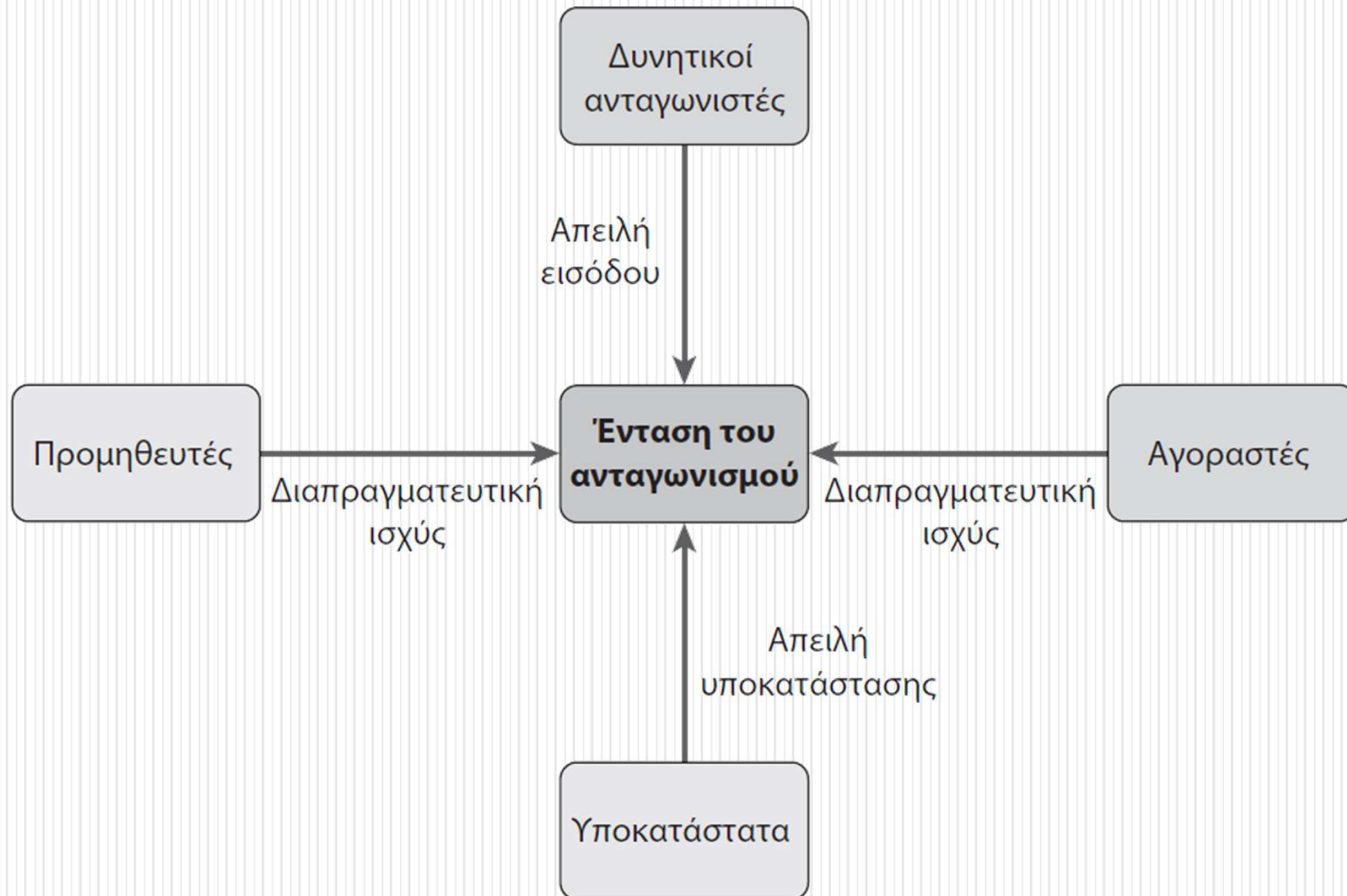
Ανταγωνιστικές δυνάμεις - Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων

Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter βοηθά στην αναγνώριση της ελκυστικότητας ενός κλάδου, εξετάζοντας πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις:

- (i) την απειλή εισόδου,
- (ii) την απειλή υποκατάστασης,
- (iii) τη δύναμη των αγοραστών,
- (iv) τη δύναμη των προμηθευτών και
- (v) την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

Αυτές οι δυνάμεις προσδιορίζουν τη δομή ενός κλάδου, καθώς και την ελκυστικότητά του.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (1)



Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (2)

Ένταση ανταγωνισμού

Ως **ανταγωνιστές** θεωρούνται οι οργανισμοί με παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες (όχι υποκατάστατα), που στοχεύουν στην ίδια ομάδα πελατών και είναι άμεσοι ανταγωνιστές στην ίδια αγορά ή κλάδο.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (3)

Η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται όταν:

- Οι ανταγωνιστές ενός κλάδου είναι επιχειρήσεις του ίδιου περίπου μεγέθους.
- Οι ανταγωνιστές είναι επιθετικοί στην εξασφάλιση της ηγετικής θέσης στον κλάδο.
- Η αγορά είναι ώριμη ή φθίνουσα.
- Υφίστανται υψηλά σταθερά κόστη.
- Τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά.
- Υπάρχει χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (4)

Απειλή εισόδου

Εμπόδια εισόδου θεωρούνται εκείνοι οι παράγοντες που χρειάζεται να ξεπεράσουν οι νέοι ανταγωνιστές ούτως ώστε να εισέλθουν στον κλάδο. Η απειλή εισόδου είναι χαμηλή όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά, και το αντίθετο.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (5)

Τα βασικά εμπόδια εισόδου είναι:

- Οικονομίες κλίμακας / υψηλά σταθερά κόστη.
- Εμπειρία και μάθηση.
- Πρόσβαση σε πηγές προμήθειας ή κανάλια διανομής.
- Διαφοροποίηση και κόστος διείσδυσης στην αγορά.
- Νομοθεσία ή κυβερνητική πολιτική.
- Αναμενόμενα αντίποινα από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (6)

Απειλή υποκατάστασης

Υποκατάστατα θεωρούνται εκείνα τα προϊόντα που προσφέρουν παρόμοια οφέλη με τα προϊόντα ενός άλλου κλάδου, αλλά έχουν καθαρά διαφορετική φύση.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (7)

Οι πελάτες θα προτιμήσουν τα υποκατάστατα (αυξάνοντας την απειλή υποκατάστασης) εάν:

- Ο λόγος τιμής / απόδοσης για το υποκατάστατο είναι ανώτερος. Π.χ., το αλουμίνιο είναι πιο ακριβό από τον χάλυβα, αλλά το μικρότερο βάρος του και η μεγαλύτερη αντοχή του το καθιστά ανώτερο στη διαδικασία παραγωγής αυτοκινήτων.
- Το υποκατάστατο εκμεταλλεύεται μια καινοτομία που αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών. Π.χ. Τα τρένα υψηλής ταχύτητας προσφέρονται για μετακίνηση μεταξύ πόλεων που βρίσκονται σε σχετικά κοντινή απόσταση.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (8)

Δύναμη αγοραστών

Οι **αγοραστές** αποτελούν τους άμεσους πελάτες ενός οργανισμού, και όχι αναγκαστικά τους τελικούς καταναλωτές. Εάν οι αγοραστές είναι ισχυροί, έχουν τη δυνατότητα να απαιτήσουν χαμηλότερες τιμές ή βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, κάτι που ενδέχεται να οδηγήσει σε μείωση των κερδών για τους πωλητές.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (9)

Η δύναμη ενός αγοραστή είναι μεγάλη όταν:

- Οι αγοραστές είναι συγκεντρωμένοι (λίγοι).
- Οι αγοραστές έχουν χαμηλό κόστος αντικατάστασης.
- Οι αγοραστές μπορούν να προχωρήσουν σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (10)

Δύναμη προμηθευτών

Προμηθευτές θεωρούνται όλοι εκείνοι που προμηθεύουν έναν οργανισμό με όσα χρειάζεται προκειμένου να προχωρήσει στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι ισχυροί προμηθευτές μπορούν να μειώσουν τα κέρδη ενός οργανισμού.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (11)

Η δύναμη ενός προμηθευτή είναι μεγάλη όταν:

- Οι προμηθευτές είναι συγκεντρωμένοι (λίγοι).
- Οι προμηθευτές παρέχουν ένα μοναδικό ή σπάνιο υλικό.
- Υπάρχει υψηλό κόστος αντικατάστασης (είναι δύσκολο ή κοστοβόρο να αλλάξεις προμηθευτές).
- Οι προμηθευτές μπορούν να προχωρήσουν σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός.

Πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός;

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	Εμπόδια εισόδου: Οικονομίες κλίμακας, απαιτήσεις σε κεφάλαια, πρόσβαση σε κανάλια διανομής, νομικοί περιορισμοί, πίστη στους υπάρχοντες παραγωγούς.
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	Εναλλακτικές: Αριθμός προμηθευτών, μέγεθος και σημασία του αγοραστή, βαθμός διαφοροποίησης προϊόντων του προμηθευτή, δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντων προμηθευτή.
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	Εναλλακτικές: Μέγεθος αγοραστή, αριθμός προμηθευτών, χρόνος, ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, χαρακτηριστικά του προϊόντος.
Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα	Προσφορά: Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων, επίδραση της τιμής, τάση καταναλωτών προς τα υποκατάστατα
Υφιστάμενος ανταγωνισμός	Ένταση: Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, χαρακτηριστικά ανταγωνιστών, υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας, προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς, έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα, ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός; (Υφιστάμενος ανταγωνισμός)

Έντονος (ενδεικτικά)

- Η αγορά αναπτύσσεται αργά
- Οι ανταγωνιστές έχουν παρόμοια μερίδια αγοράς και ικανότητες
- Οι ανταγωνιστές είναι καινοτόμοι και επιθετικοί
- Οι καταναλωτές δεν έχουν πρόβλημα να αλλάξουν προμηθευτή / πάροχο
- Υπάρχει ανταγωνισμός στην τιμή

Αδύναμος (ενδεικτικά)

- Η αγορά αναπτύσσεται γρήγορα
- Οι ανταγωνιστές είναι έντονα διαφοροποιημένοι
- Οι ανταγωνιστές είναι αδρανείς
- Οι καταναλωτές έχουν πρόβλημα να αλλάξουν προμηθευτή / πάροχο
- Υπάρχουν υψηλά περιθώρια κέρδους

Πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός; (Δυνητικός ανταγωνισμός)

Έντονος (ενδεικτικά)

- Τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά
- Η αγορά αναπτύσσεται γρήγορα
- Οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές στοχεύουν σε διεθνοποίηση

Αδύναμος (ενδεικτικά)

- Τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά
- Η αγορά αναπτύσσεται αργά
- Οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές στοχεύουν σε υψηλά μερίδια αγοράς στη χώρα

Πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός; (Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών)

Έντονη (ενδεικτικά)

- Οι αγοραστές είναι καλά πληροφορημένοι
- Υπάρχουν πολλοί προμηθευτές του αγαθού
- Αγοράζουν σε μαζικές ποσότητες
- Δεν τους ενδιαφέρει ο χρόνος παράδοσης

Αδύναμη (ενδεικτικά)

- Οι αγοραστές δεν είναι καλά πληροφορημένοι
- Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές του αγαθού
- Δεν αγοράζουν σε μαζικές ποσότητες
- Τους ενδιαφέρει ο χρόνος παράδοσης

Πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός; (Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών)

Έντονη (ενδεικτικά)

- Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές του αγαθού
- Η επιχείρηση βασίζεται σε ποιοτικές εισροές
- Η επιχείρηση δεν αγοράζει σε μαζικές ποσότητες πρώτες ύλες
- Υπάρχουν πολλοί πιθανοί αγοραστές

Αδύναμη (ενδεικτικά)

- Υπάρχουν πολλοί προμηθευτές του αγαθού
- Η επιχείρηση δεν βασίζεται σε ποιοτικές εισροές
- Η επιχείρηση αγοράζει σε μαζικές ποσότητες πρώτες ύλες
- Υπάρχουν λίγοι πιθανοί αγοραστές

Πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός; (Υποκατάστατα προϊόντα)

Έντονη (ενδεικτικά)

- Υπάρχουν πολλά υποκατάστατα και σε καλή τιμή
- Οι αγοραστές μπορεί και να τα θεωρούν καλύτερα
- Οι καταναλωτές νοιώθουν πιο άνετα όταν τα χρησιμοποιούν

Αδύναμη (ενδεικτικά)

- Τα υποκατάστατα είναι πολύ πιο ακριβά
- Τα υποκατάστατα είναι χαμηλότερης ποιότητας
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα

Εφαρμογές του μοντέλου των πέντε δυνάμεων

- **Σε ποιες αγορές ή κλάδους να εισέλθεις και από ποιες να αποχωρήσεις;** Βοηθά στην αναγνώριση της ελκυστικότητας αγορών ή κλάδων.
- **Πως μπορείς να επηρεάσεις τις πέντε δυνάμεις;** Βοηθά στην αναγνώριση στρατηγικών που μπορούν να επηρεάσουν τις πέντε δυνάμεις. Π.χ. δημιουργία εμποδίων εισόδου, μέσα από κάθετη ολοκλήρωση.
- Οι πέντε δυνάμεις ενδέχεται να έχουν **διαφορετική επίδραση σε διαφορετικούς οργανισμούς**. Π.χ. μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν πιο εύκολα να αντιμετωπίσουν τα εμπόδια εισόδου, σε σχέση με μικρότερες επιχειρήσεις.

Ζητήματα στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων (1)

- **Προσεκτική εφαρμογή σε αγορές η κλάδους.** Η εφαρμογή του μοντέλου πρέπει να γίνεται στο κατάλληλο επίπεδο: όχι απαραίτητα σε όλο τον κλάδο. Π.χ. Ευρωπαϊκές αερογραμμές χαμηλού κόστους και όχι παγκόσμιες αερογραμμές.
- **Προσοχή στους συναφείς κλάδους.** Υπάρχουν πολλοί κλάδοι που συγκλίνουν. Π.χ. Κινητά τηλέφωνα, φωτογραφικές μηχανές, mp3 players.

Ζητήματα στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων (2)

- **Συμπληρωματικοί οργανισμοί.** Μια επιχείρηση θεωρείται συμπληρωματική όταν ενισχύει την ελκυστικότητα κάποιας άλλης.

Στην περίπτωση των Windows της Microsoft, το λογισμικό προστασίας από ιούς «McAfee» θεωρείται συμπληρωματικό, διότι τα Windows γίνονται πιο ελκυστικά όταν είναι επαρκώς προστατευμένα.

Ορισμένοι αναλυτές θεωρούν ότι η κλαδική ανάλυση απαιτεί την εξέταση της συγκεκριμένης έκτης δύναμης: αυτής των συμπληρωματικών επιχειρήσεων (complementors).

Το δίκτυο αξίας (1)

Ένα **δίκτυο αξίας** αποτελεί τη χαρτογράφηση των οργανισμών που λειτουργούν σε ένα συναφές επιχειρηματικό περιβάλλον.

Παρουσιάζει τόσο τις ευκαιρίες για ανάπτυξη συνεργασιών που μπορούν να οδηγήσουν στη συνολική δημιουργία αξίας για τον κλάδο, όσο και τον ανταγωνισμό που υφίσταται ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

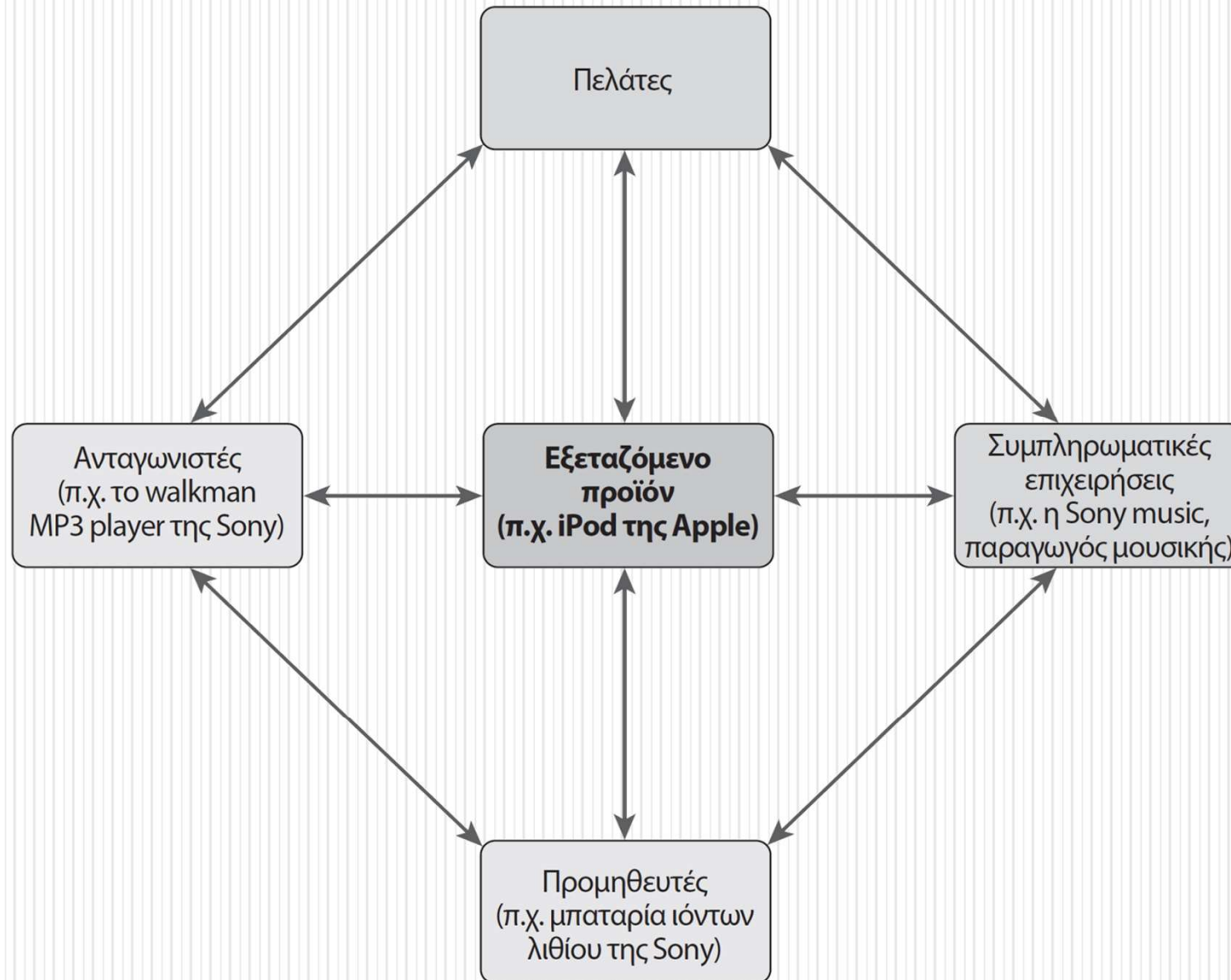
Το δίκτυο αξίας (2)

Δύο οργανισμοί είναι συμπληρωματικοί μεταξύ τους εάν:

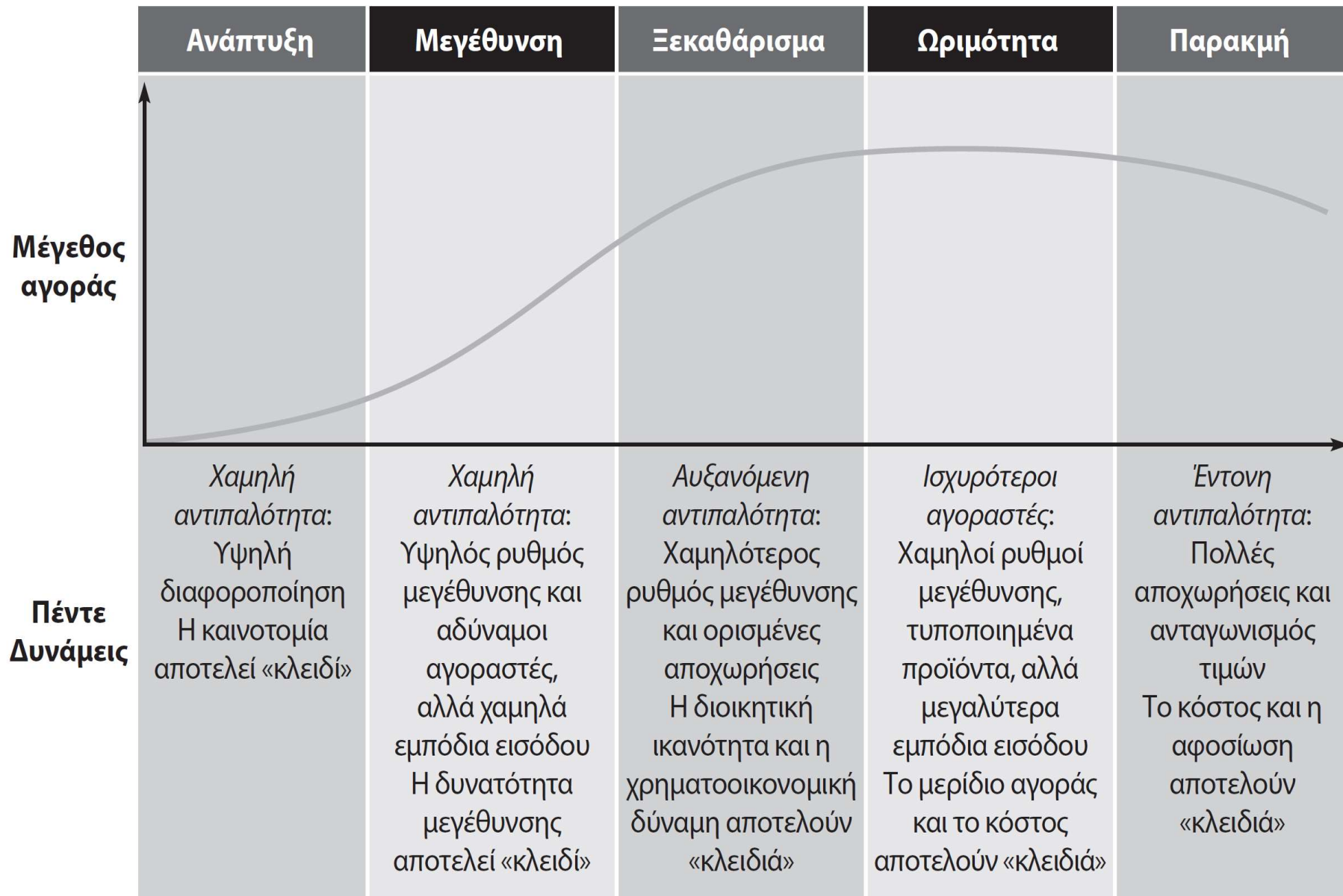
(i) οι πελάτες δίνουν μεγαλύτερη αξία στα προϊόντα του ενός οργανισμού όταν έχουν στη διάθεσή τους τα προϊόντα του άλλου, παρά όταν καταναλώνουν ένα προϊόν μεμονωμένα (π.χ. λουκάνικα και μουστάρδα).

(ii) είναι περισσότερο ελκυστικό για έναν προμηθευτή να προχωρήσει στην προμήθεια και των δύο οργανισμών, από ό,τι θα ήταν αν προμήθευε μονάχα τον έναν (π.χ. Boeing και εταιρείες αερομεταφορών).

Το δίκτυο αξίας (3)



Ο κύκλος ζωής ενός κλάδου



Στρατηγικές ομάδες (1)

Οι **στρατηγικές ομάδες** αποτελούν οργανισμούς που λειτουργούν εντός του ίδιου κλάδου, διαθέτουν παρόμοια στρατηγικά χαρακτηριστικά, ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές ή ανταγωνίζονται σε παρόμοια βάση.

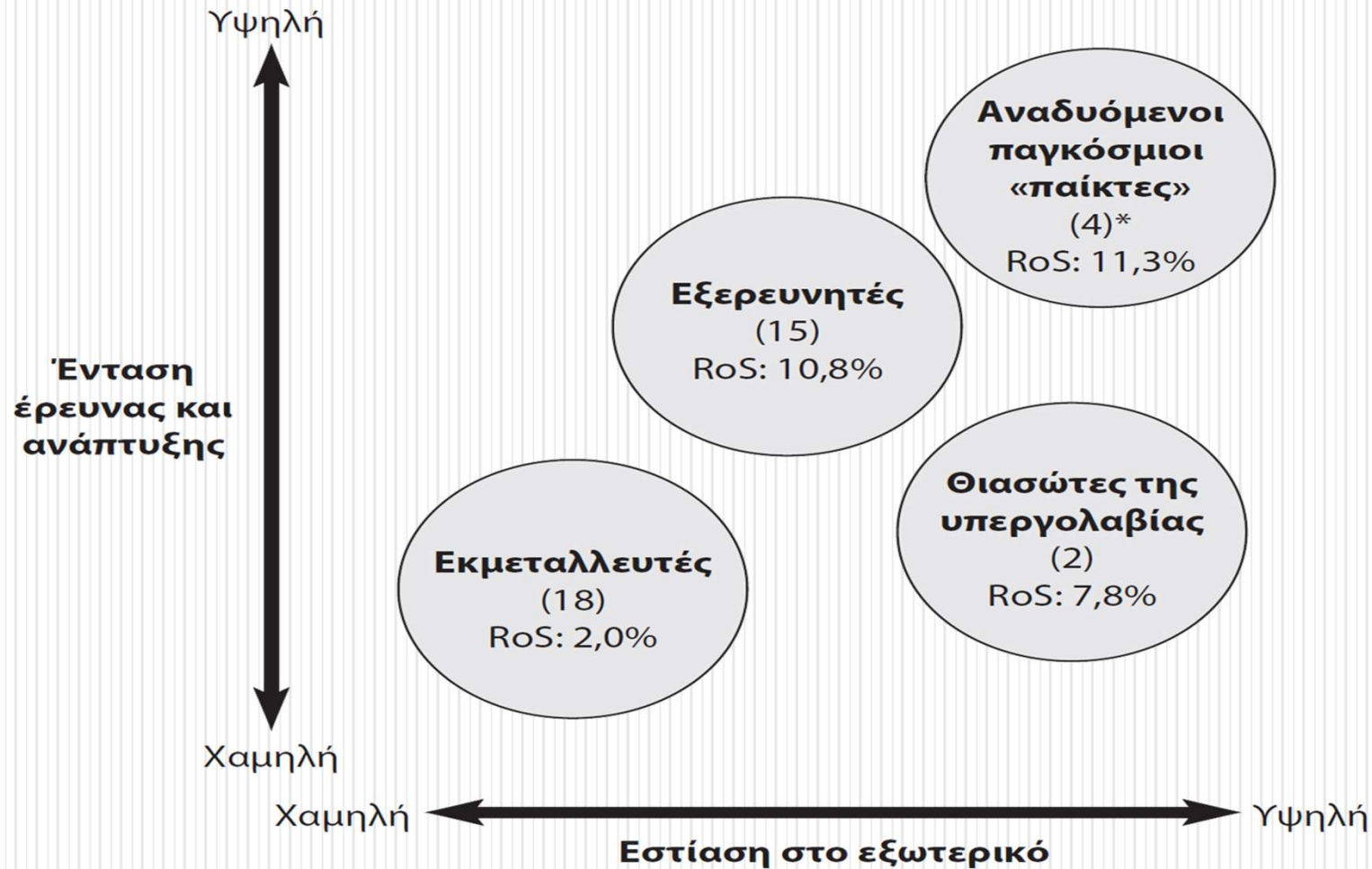
Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων μιας στρατηγικής ομάδας διαφέρουν από εκείνα των επιχειρήσεων που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες.

Στρατηγικές ομάδες (2)

Υπάρχουν αρκετά χαρακτηριστικά που διαχωρίζουν τις διάφορες στρατηγικές ομάδες.

Οι στρατηγικές ομάδες απεικονίζονται κυρίως σε διαγράμματα δύο διαστάσεων. Αποτελούν χρήσιμα εργαλεία ανάλυσης.

Στρατηγικές ομάδες στη βιομηχανία φαρμάκων της Ινδίας



* Στην παρένθεση: Αριθμός επιχειρήσεων σε κάθε στρατηγική ομάδα
RoS: Μέσος όρος της κάθε ομάδας στην «Απόδοση επί των πωλήσεων»

Στρατηγικές ομάδες στο χώρο των ζωντανών θεαμάτων



Χρησιμότητα της ανάλυσης στρατηγικών ομάδων

- **Κατανόηση ανταγωνισμού** – εστίαση στους άμεσους ανταγωνιστές της ίδιας στρατηγικής ομάδας, παρά στο σύνολο των επιχειρήσεων ολόκληρου του κλάδου.
- **Ανάλυση στρατηγικών ευκαιριών** – βοηθά στην αναγνώριση ελκυστικών στρατηγικών κενών εντός ενός κλάδου.
- **Ανάλυση εμποδίων κινητικότητας** – πρόκειται για εμπόδια στην κίνηση από μια στρατηγική ομάδα σε κάποια άλλη. Τα εμπόδια αυτά μπορούν να ξεπεραστούν, προκειμένου να αποκτηθεί πρόσβαση σε μια πιο ελκυστική στρατηγική ομάδα, αλλά με μεγάλο κόστος. Τέλος, εμπόδια μπορούν να δημιουργηθούν για την προστασία της υπάρχουσας θέσης.

Τμήματα αγοράς (1)

Ένα **τμήμα αγοράς** αποτελείται από μια ομάδα πελατών που έχει τις ίδιες ανάγκες, και οι οποίες διαφέρουν από τις ανάγκες που έχουν άλλες ομάδες πελατών της ίδιας αγοράς.

Όταν αυτές οι ομάδες πελατών είναι σχετικά μικρές, τα τμήματα αγοράς συχνά αποκαλούνται και «κόγχες» (niches), δηλαδή εξειδικευμένα τμήματα αγοράς.

Τμήματα αγοράς (2)

Οι ανάγκες των πελατών διαφέρουν. Η εστίαση στις ανάγκες των πελατών που διαφέρουν ιδιαίτερα, αποτελεί βασική μέθοδο για τη μακροχρόνια εδραίωση μιας επιτυχημένης στρατηγικής τμηματοποίησης.

Οι ανάγκες των πελατών διαφέρουν για πολλούς λόγους – αυτοί οι παράγοντες χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση των διακριτών τμημάτων αγοράς.

Δεν είναι όλα τα τμήματα της αγοράς ελκυστικά ή βιώσιμα: απαιτείται προσεκτική αξιολόγηση.

Ποιοι είναι οι στρατηγικοί πελάτες;

Στρατηγικός πελάτης είναι ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο στο οποίο απευθύνεται, σε μεγάλο βαθμό, η εφαρμοζόμενη στρατηγική. Αυτό συμβαίνει, διότι αυτό το φυσικό ή νομικό πρόσωπο έχει μεγάλη επίδραση στις συνολικές πωλήσεις του υπό εξέταση οργανισμού.

Παραδείγματα:

- Για μια βιομηχανία τροφίμων, στρατηγικοί πελάτες είναι τα σούπερ μάρκετ, και όχι οι τελικοί καταναλωτές.
- Για μια βιομηχανία φαρμάκων, στρατηγικοί πελάτες είναι οι φορείς της υγείας (π.χ. Νοσοκομεία), και όχι οι ασθενείς.

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας

- **Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας** είναι εκείνοι οι παράγοντες που είτε έχουν μεγάλη αξία για τους πελάτες, είτε προσδίδουν σημαντικό πλεονέκτημα κόστους.
- Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι, επομένως, πολύ πιθανό να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή μειονεκτήματος.
- Διαφορετικές αγορές και κλάδοι ενδέχεται να έχουν διαφορετικούς κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Π.χ. οι αερογραμμές χαμηλού κόστους έχουν διαφορετικούς κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας από τις υπόλοιπες αερογραμμές.

Γαλάζιοι Ωκεανοί

- Οι **Γαλάζιοι Ωκεανοί** αποτελούν νέα τμήματα της αγοράς, στα οποία ο ανταγωνισμός είναι ελαχιστοποιημένος.
- Οι **Ερυθροί Ωκεανοί** αποτελούν εδραιωμένα τμήματα της αγοράς, στα οποία ο ανταγωνισμός είναι εξαιρετικά έντονος.
- Η λογική των Γαλάζιων Ωκεανών ενθαρρύνει τους επιχειρηματίες και τα στελέχη να διαφοροποιούνται, εντοπίζοντας ή δημιουργώντας νέα τμήματα αγοράς, τα οποία δεν εξυπηρετούνται από καμία άλλη επιχείρηση.
- Ένας **στρατηγικός καμβάς** συγκρίνει του ανταγωνιστές ανάλογα με την απόδοση τους, προκειμένου να εντοπίσει την έκταση της διαφοροποίησης.

Cirque du Soleil

Product Changes:

- **Eliminate**: removed animals and star performers,
- **Reduce**: reliance and variety of food and drink concessions
- **Raise**: increased prominence of acrobats, increased focus on visual performance (lights, timing of acts etc), raised the level of comfort, elegance and sophistication of the venue
- **Create**: added dancing numbers and musical theater, added multiple productions/shows giving people a reason to return

ROI (Return on Investment):

- Investment = \$1.5 million (from the Canadian government to change to a theatrical focused circus)
- Profit = \$175 million/year (2008)
- ROI = 35.000% !!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!

Netflix

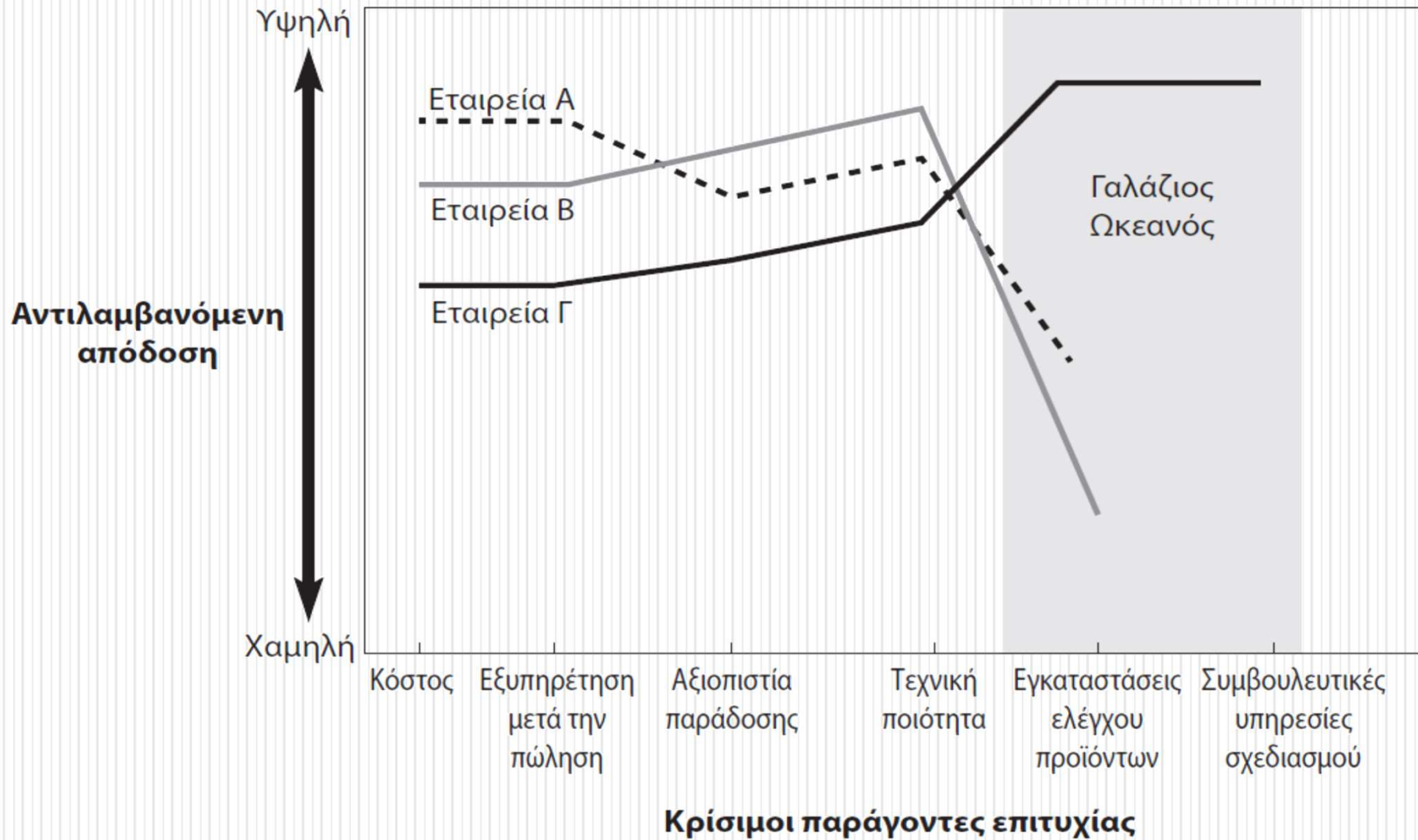
Product Changes:

- **Eliminate:** Commercials, live sports, news programs
- **Reduce:** Price, technical support, installation process complexity
- **Raise:** Parental content filtering, movie selection, the number of types of devices you can watch on
- **Create:** Ability to watch from any location, ability to watch full seasons on demand

ROI:

- Investment = \$97.4 Million (\$2.5 Million (Initial Investment) plus \$94.9 Million in stock offerings)
- Profit = \$112 Million/Year (as of 2013)
- ROI Per Year = 114% (Assuming profits stay at the \$112 Million per year, most likely they will increase)

Στρατηγικός καμβάς



Στρατηγικός καμβάς για εταιρείες ηλεκτρικών εξαρτημάτων

Σύνοψη κεφαλαίου (1)

- Το **εξωτερικό περιβάλλον** μπορεί να παρουσιαστεί ως ένα σύνολο **τριών επιπέδων** που περιστοιχίζουν έναν οργανισμό: το εξωτερικό επίπεδο αποτελεί το **μακροπεριβάλλον**, το μεσαίο επίπεδο αντιπροσωπεύει τον **επιχειρηματικό κλάδο**, ενώ το εσωτερικό επίπεδο αποτελείται από τις **στρατηγικές ομάδες και τα διάφορα τμήματα αγοράς**.

Σύνοψη κεφαλαίου (2)

- Το **μακροπεριβάλλον** μπορεί να κατανοηθεί αποτελεσματικά με τη βοήθεια της **ανάλυσης PESTEL**, η οποία υποδεικνύει τους **κρίσιμους παράγοντες αλλαγής**. **Εναλλακτικά σενάρια** για το μέλλον μπορούν να δημιουργηθούν στη βάση της ενδεχόμενης μεταβολής των κρίσιμων αυτών παραγόντων.

Σύνοψη κεφαλαίου (3)

- **Επιχειρηματικοί κλάδοι** μπορούν να αναλυθούν με τη χρήση του μοντέλου των **Πέντε Δυνάμεων του Porter (κλαδική ανάλυση)**: (i) απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, (ii) απειλή υποκατάστασης, (iii) δύναμη/ισχύς των αγοραστών, (iv) δύναμη/ισχύς των προμηθευτών, (v) ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου. **Οι Πέντε παραπάνω Δυνάμεις καθορίζουν την ελκυστικότητα ενός συγκεκριμένου κλάδου.**

Σύνοψη κεφαλαίου (4)

- Επιπλέον, οι επιχειρηματικοί κλάδοι μπορούν, επίσης, να αναλυθούν με τη βοήθεια της έννοιας των **συμπληρωματικών επιχειρήσεων**, καθώς και με την εξέταση του **κύκλου ζωής ενός κλάδου**.

Σύνοψη κεφαλαίου (5)

- **Σε επίπεδο αγοράς**, η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων, η ανάλυση των τμημάτων αγοράς, καθώς και ο στρατηγικός καμβάς μπορούν να βοηθήσουν στην αναγνώριση στρατηγικών κενών ή ευκαιριών.
- Οι στρατηγικές των **Γαλάζιων Ωκεανών** βοηθούν στην αποφυγή των **Ερυθρών Ωκεανών**, στους οποίους εμφανίζεται έντονος ανταγωνισμός και χαμηλή κερδοφορία.

Ευχαριστώ για την
προσοχή σας