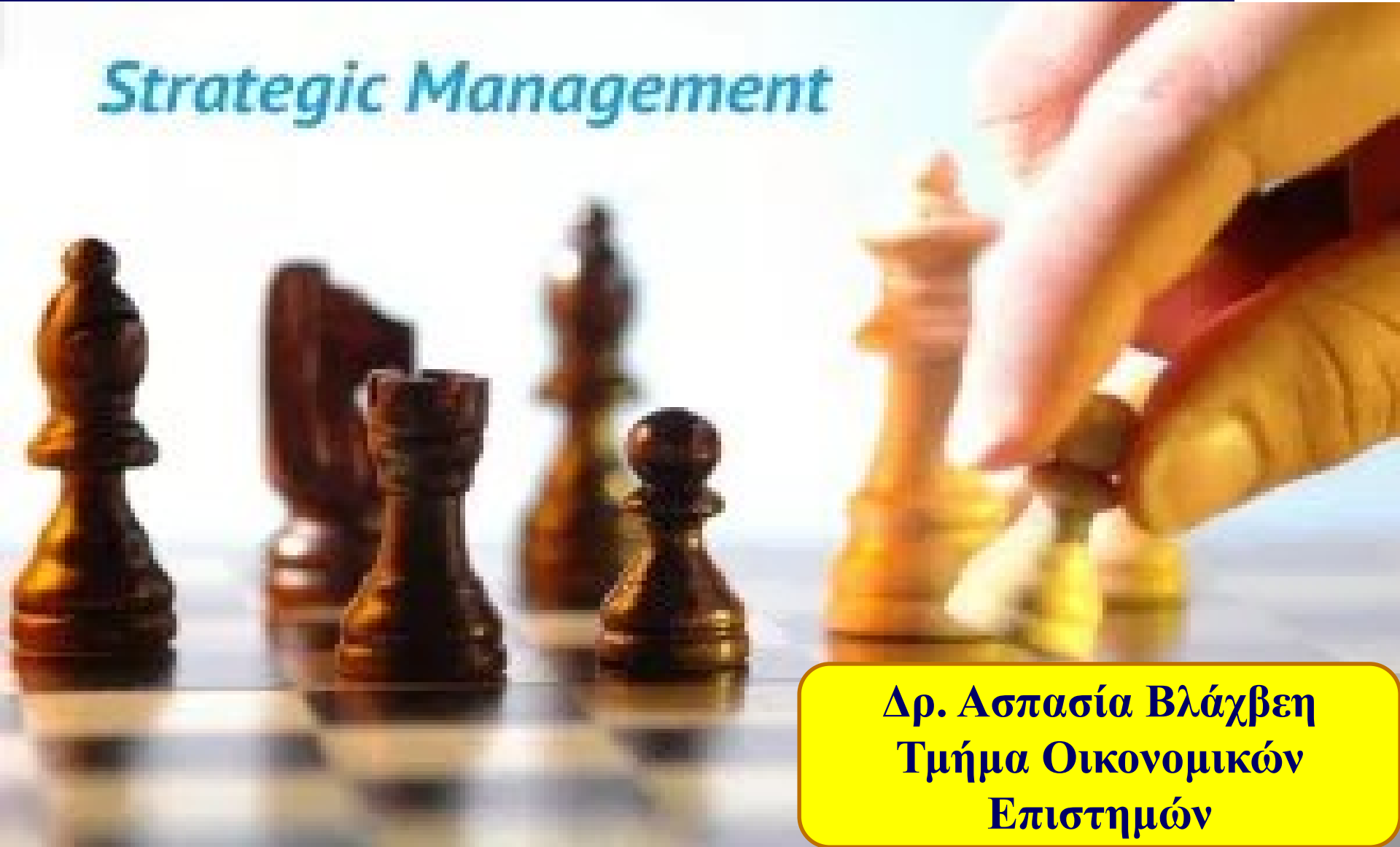


ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ



Strategic Management



Δρ. Ασπασία Βλάχβη
Τμήμα Οικονομικών
Επιστημών

Στρατηγική Ανάλυση: Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

✓ ανάλυση των επιδράσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος στις επιχειρήσεις

και

✓ για τον βαθμό ευθυγράμμισης της κατεύθυνσης της τρέχουσας στρατηγικής και των σκοπών των επιχειρήσεων με τις νέες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

**Α' Στάδιο
Στρατηγικής
Ανάλυσης**

Στρατηγική Ανάλυση: Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

4 βήματα:

- A.** Κατανόηση της φύσης του εξωτερικού περιβάλλοντος
- B.** Έλεγχο των επιδράσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Γ.** Ανάλυση (ξεχωριστά) κάθε παράγοντα που επιδρά στην επιχείρηση
 - α) Ανάλυση Pest
(ευρύτερο περιβάλλον)
 - β) Κλαδική ανάλυση
(ανταγωνιστικό περιβάλλον)
- Δ.** Ανάλυση- κατανόηση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης

Στρατηγική Ανάλυση: Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Σκοπός της διαδικασίας των 4 σταδίων:

- Κατανόηση και εκμετάλλευση των ευκαιριών
- Κατανόηση και περιορισμός των απειλών



...που
δημιουργούνται
από τις υπάρχουσες
και τις μελλοντικές
συνθήκες του
εξωτερικού
περιβάλλοντος

Κατανόηση της φύσης του εξωτερικού περιβάλλοντος

Κύριο πρόβλημα του
Στρατηγικού Προγραμματισμού



Αντιμετώπιση της
αβεβαιότητας

Αβεβαιότητα =

α) δυναμικότητα εξωτερικού περιβάλλοντος

+

β) πολυπλοκότητα εξωτερικού περιβάλλοντος

α) Δυναμικότητα περιβάλλοντος = συχνότητα- ταχύτητα αλλαγών

β) Πολυπλοκότητα περιβάλλοντος = αλληλοσύνδεση των διαφόρων επιρροών του περιβάλλοντος μεταξύ τους

Κατανόηση της φύσης του εξωτερικού περιβάλλοντος

Κύριο πρόβλημα του Στρατηγικού Προγραμματισμού είναι η αντιμετώπιση της αβεβαιότητας

Αβεβαιότητα =  α) δυναμικότητα εξωτερικού περιβάλλοντος
β) πολυπλοκότητα εξωτερικού περιβάλλοντος

Ένα περιβάλλον τείνει να γίνεται περισσότερο αβέβαιο όσο περισσότερο δυναμικές και πολύπλοκες γίνονται οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτό

Έλεγχος των επιδράσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος



Έχει να κάνει με:

- ✓ την αναγνώριση των πιο σημαντικών παραγόντων του περιβάλλοντος που έχουν επιδράσει στο παρελθόν και θα συνεχίσουν να επιδρούν και στο μέλλον στην πορεία της επιχείρησης και στις στρατηγικές της
- ✓ την εξεύρεση τρόπων αντιμετώπισης των σημαντικών αυτών παραγόντων του περιβάλλοντος που επιδρούν στην επιχείρηση

Βέβαια, οι παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις, δεν παραμένουν οι ίδιοι για μακρύ χρονικό διάστημα...

Απαιτείται συνεπώς η συνεχής αναθεώρηση- αναγνώριση τους...

Εξωτερική Μάκρο-Ανάλυση ή Ανάλυση PEST (Political – Economic – Social – Technological)

Σκοπό έχει να αναγνωρίσει:

- ✓ ποιοι παράγοντες του μάκρο-περιβάλλοντος έχουν επηρεάσει κατά το παρελθόν την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της
- ✓ τις αλλαγές που έχουν επέλθει ή θα επέλθουν μελλοντικά στο μάκρο-περιβάλλον, που μπορούν να καταστήσουν περισσότερο ή λιγότερο σημαντικούς τους παράγοντες αυτούς που θα συνεχίσουν να επιδρούν σ' αυτήν και τους ανταγωνιστές της

Εξωτερική Μάκρο-Ανάλυση ή Ανάλυση PEST (Political – Economic – Social – Technological)

Οι παράγοντες του μάκρο- περιβάλλοντος χωρίζονται σε 4 ομάδες:

1) Κυβερνητική νομοθεσία και πολιτική

2) Οικονομική Πολιτική

3) Κοινωνικό περιβάλλον

4) Τεχνολογικό περιβάλλον

Οι μεταβολές στην τεχνολογία:

- ✓ Δημιουργούν νέες αγορές και νέα προϊόντα
- ✓ οδηγούν στην κατάργηση προϊόντων
- ✓ οδηγούν στην κατάργηση των «εμποδίων εισόδου»
- ✓ δημιουργούν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα



- Φορολογική / Δημοσιονομική Πολιτική
- Κεντρικό Τραπεζικό Σύστημα
- Δασμοί
- Ενεργειακή Πολιτική κλπ

Πολιτικό Περιβάλλον

Οικονομικό Περιβάλλον

- Επιτόκια χορηγ
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες
- ΑΕΠ
- Ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης
- Αγορές μετοχών Ομολόγων κλπ

- Κοινωνικές αξίες
- Στάσεις και τρόπος ζωής
- Δημογραφικοί παράγοντες

Κοινωνικό Περιβάλλον

Τεχνολογικό περιβάλλον

- Ρυθμός τεχνολογικών αλλαγών
- Κοινοπραξίες έρευνας και ανάπτυξης
- Ανάδυση νέων κλάδων π.χ. Drones



PEST ANALYSIS κλάδου Φ/Β πάρκων στην Ελλάδα

Πολιτικό θεσμικό περιβάλλον

- Ευρωπαϊκή πολιτική για πράσινη ενέργεια
- Νομοθεσία σχετική με τον κλάδο
- Δυσκολία πρόσβασης στα δίκτυα
- Γραφειοκρατία, πολυνομία
- Πιθανή μελλοντική κατάργηση των επιδοτήσεων
-

Οικονομικό περιβάλλον

- Η αγορά των ΑΠΕ χαρακτηρίζεται ως μη ώριμη.....
- Οικονομική κρίση
- Πορεία επιτοκίων
- Πορεία και τάσεις επιπέδων φορολογίας



PEST ANALYSIS

κλάδου Φ/Β πάρκων στην Ελλάδα

Κοινωνικό Πολιτιστικό Περιβάλλον

- Αύξηση της ζήτησης από ανανεώσιμες πηγές
-

Τεχνολογικό Περιβάλλον

- Μείωση των τιμών των Φ/Β πάνελ
- Προσπάθεια για αναβάθμιση δικτύων ενέργειας
- Εύκαμπτα Φ/Β πάνελ
-

Στρατηγική Ανάλυση: Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

A. Κατανόηση της φύσης του εξωτερικού περιβάλλοντος

B. Έλεγχο των επιδράσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος

Γ. Ανάλυση (ξεχωριστά) κάθε παράγοντα που επιδρά στην επιχείρηση

α) Ανάλυση Pest
(ευρύτερο περιβάλλον)

β) Κλαδική ανάλυση
(ανταγωνιστικό περιβάλλον)

Δ. Ανάλυση- κατανόηση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης

Περιλαμβάνει 4 επιμέρους αναλύσεις

Δομική ή Κλαδική Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

5 παράγοντες ανταγωνιστικού περιβάλλοντος σύμφωνα με το Μ. Porter



Δομική ή Κλαδική Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος



1) Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών:

Όταν τα “εμπόδια εισόδου” (entry barriers) σε μια βιομηχανία είναι χαμηλά τότε η απειλή νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη. Αντίθετα, όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά τότε η απειλή αυτή είναι μικρή.

Εμπόδια Εισόδου:

- i) Οικονομίες κλίμακας*
- ii) Το ύψος και το κόστος του κεφαλαίου που απαιτείται*
- iii) Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής*
- iv) Πλεονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτως μεγέθους π.χ. εμπειρία*
- v) Αναμενόμενα αντίποινα*
- vi) Εθνικοί νόμοι ή κρατική παρέμβαση*
- vii) Διαφοροποίηση*

Παραδείγματα Εμποδίων Εισόδου λόγω δεσπόζουσας θέσης

Παράδειγμα 1.

Η Ολομέλεια της Επιτροπής Ανταγωνισμού με απόφαση της έκρινε (κατά πλειοψηφία) ότι η εταιρία «ΠΡΟΚΤΕΡ & ΓΚΑΜΠΛ ΕΛΛΑΣ ΕΠΕ» παραβίασε τα [άρθρα 2 του ν. 3959/2011](#) και [102 της Συνθήκης για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης](#) (ΣΛΕΕ) με την παροχή καταχρηστικών εκπτώσεων στόχου και τελών πρόσβασης έναντι υπέρμετρης δέσμευσης στο ράφι, κατά κατάχρηση της δεσπόζουσας θέσης την οποία έχει στη σχετική αγορά καθώς και τα [άρθρα 1 του ν. 3959/2011](#) και [101 ΣΛΕΕ](#) περί απαγορευμένων συμφωνιών, με την παροχή τελών πρόσβασης έναντι υπέρμετρης δέσμευσης στο ράφι.

Ειδικότερα, με βάση το σκεπτικό της Απόφασης της Επιτροπής Ανταγωνισμού, η ΠΡΟΚΤΕΡ & ΓΚΑΜΠΛ είχε υιοθετήσει και υλοποιούσε, κατά την εξεταζόμενη περίοδο 2003 - 2011, καταχρηστικές εμπορικές πρακτικές που απέβλεπαν στη διατήρηση ή/και την ενίσχυση της δεσπόζουσας θέσης της στην αγορά προϊόντων παιδικής πάνας, με τον αποκλεισμό και περιορισμό των δυνατοτήτων ανάπτυξης των ανταγωνιστών της.

Σύμφωνα πάντα με την απόφαση, οι εν λόγω πρακτικές περιλάμβαναν, μεταξύ άλλων, καταχρηστικές εκπτώσεις στόχου, καθώς και εκπτώσεις έναντι υπέρμετρης δέσμευσης του διαθέσιμου χώρου στο ράφι, στο πλαίσιο συμφωνιών συνεργασίας της με μεγάλες λιανεμπορικές επιχειρήσεις για τα προϊόντα παιδικής πάνας.

Με αυτά τα δεδομένα του συνόλου των στοιχείων του φακέλου και της αποδεικτικής διαδικασίας, η Επιτροπή Ανταγωνισμού υποχρέωσε την εταιρία «ΠΡΟΚΤΕΡ & ΓΚΑΜΠΛ ΕΛΛΑΣ ΕΠΕ» να παραλείπει ανάλογες ενέργειες της στο μέλλον και της επέβαλε πρόστιμο συνολικού ύψους € 5.312.700.

Παράδειγμα 2.

Πρόστιμο ύψους 16.177.514 ευρώ, επέβαλε η Ολομέλεια της Επιτροπής Ανταγωνισμού στην Tasty Foods, μετά από καταγγελίες της Τσακίρης ΑΒΕΕ Βιομηχανία Τροφίμων-Σνακς, για κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης και απαγορευμένες συμφωνίες.

Πιο συγκεκριμένα 11.739.387 ευρώ για καταχρηστικές πρακτικές δεσπόζουσας θέσης, και 4.438.127 ευρώ για τις διαπιστωθείσες παραβάσεις που αφορούν σε περιοριστικές του ανταγωνισμού συμφωνίες.

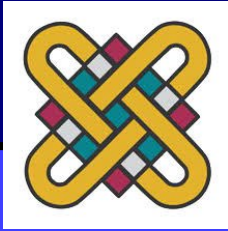
Η καταχρηστική συμπεριφορά της Tasty Foods περιλάμβανε πολλαπλές πρακτικές και μεθόδους, ορισμένες από τις οποίες είχαν πρωτόγνωρη ένταση και στόχευση, στο πλαίσιο μιας ενιαίας και μακρόχρονης στρατηγικής αποκλεισμού των ανταγωνιστών της, καθώς και περιορισμού των δυνατοτήτων ανάπτυξής τους, από το πλέον σημαντικό κανάλι διανομής των μικρών σημείων πώλησης (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών, φούρνοι, μίνι-μάρκετ κ.αλ.).

Προς το σκοπό αυτό, η καταγγελλόμενη χρησιμοποίησε ποικίλες πρακτικές για μεγάλη χρονική περίοδο (που εκτείνεται από το 2000 έως τουλάχιστον και το 2008), οι οποίες περιλάμβαναν: Συμφωνίες επάλληλης αποκλειστικότητας σε επίπεδο χονδρικής και λιανικής, συμφωνίες με εκπτώσεις έναντι δέσμευσης (όλου ή του σημαντικότερου τμήματος του διαθέσιμου) χώρου για την τοποθέτηση των δικών της προϊόντων στα ράφια των μικρών σημείων πώλησης, κατ' αποκλεισμό των ανταγωνιστών, συμφωνίες με εξατομικευμένες εκπτώσεις στόχου, τόσο σε επίπεδο χονδρικής, όσο και σε επίπεδο λιανικής και τέλος συντονισμένες και στοχευμένες ενέργειες αντικατάστασης και εξαφάνισης από την αγορά, με ακραίες και ανορθόδοξες μεθόδους, προϊόντων και παγίων (σκαλιέρες) των ανταγωνιστών της".

<https://www.advertising.gr/marketing/retail/vary-prostimo-stin-tasty-foods-52093/>

Δομική ή Κλαδική Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

(Structural-Industry analysis of the competitive environment)



2) Η δύναμη των προμηθευτών- αγοραστών

Η δύναμη των προμηθευτών αυξάνει:

- ✓ Όταν υπάρχει συγκεντροποίηση των προμηθευτών
- ✓ Όταν υπάρχει μεγάλη πιθανότητα “κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός” από την πλευρά του προμηθευτή
- ✓ Όταν το “κόστος αντικατάστασης” ενός προμηθευτή με κάποιον άλλο είναι πολύ υψηλό
- ✓ Όταν οι πελάτες ενός προμηθευτή δεν είναι σημαντικοί, και ο προμηθευτής δεν προσβλέπει σε μία μακροπρόθεσμη συνεργασία μαζί τους

Δομική ή Κλαδική Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος



2) Η δύναμη των προμηθευτών- αγοραστών

Η δύναμη των αγοραστών αυξάνει:

- ✓ Όταν υπάρχει συγκεντροποίηση όλων των αγοραστών ή όταν οι ποσότητες που αγοράζονται είναι πολύ μεγάλες
- ✓ Όταν το προϊόν που αγοράζει ο αγοραστής για παραπέρα μεταποίηση αποτελεί υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους του δικού του προϊόντος (θα ψάξει για φτηνότερη πηγή προμήθειας)
- ✓ Όταν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας (μη διαφοροποιημένο προϊόν) και υπάρχουν πολλοί προμηθευτές που παράγουν πολλά προϊόντα
- ✓ Όταν υπάρχει μεγάλη πιθανότητα “κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω” από την πλευρά των αγοραστών

Δομική ή Κλαδική Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος



2) Η δύναμη των προμηθευτών- αγοραστών

Η προσπάθεια της δημιουργίας στρατηγικών, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την διαπραγματευτική δύναμη που η επιχείρηση διαθέτει στην αλυσίδα προμηθευτή-αγοραστή

Δομική ή Κλαδική Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος



3) Ο κίνδυνος αντικατάστασης με υποκατάστατα προϊόντα

Ο κίνδυνος αυτός έχει 3 μορφές:

- α) πραγματικός κίνδυνος αντικατάστασης από παρόμοιο προϊόν
- β) μία νέα παραγωγική διαδικασία μπορεί να παραμερίσει την χρήση ενός προϊόντος (π.χ εργαλεία κοπής μετάλλων)
- γ) ορισμένα προϊόντα μπορεί να ανταγωνίζονται όχι μόνο με παρόμοιά τους, αλλά και τελείως διαφορετικά (π.χ έπιπλα και διασκέδαση -cinema-)

Δομική ή Κλαδική Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος



3) Ο κίνδυνος αντικατάστασης με υποκατάστατα προϊόντα

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων οδηγεί στον καθορισμό μιας «ανώτατης τιμής» για κάθε προϊόν, την οποία οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να ξεπεράσουν διότι τότε οι καταναλωτές θα στραφούν σε κάποιο υποκατάστατο προϊόν

Δομική ή Κλαδική Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

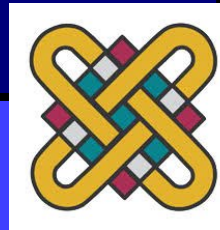


3) Ο κίνδυνος αντικατάστασης με υποκατάστατα προϊόντα

Κάθε επιχείρηση απαντά στα εξής ερωτήματα:

- ✓ Αχρηστεύουν τα υποκατάστατα τα δικά μου προϊόντα, ή δίνουν απλώς την αίσθηση μεγαλύτερης ωφέλειας;
- ✓ Πόσο εύκολη είναι για τον καταναλωτή η απόφαση αντικατάστασης; Ποιο το κόστος αυτής;
- ✓ Πως μπορεί να μειωθεί ο κίνδυνος αντικατάστασης (πχ. προσφορές);

Δομική ή Κλαδική Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος



4) Το άμεσα Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Ο ανταγωνισμός μεγαλώνει όταν:

- ✓ Όλες οι επιχειρήσεις έχουν περίπου το ίδιο μέγεθος
- ✓ Η αγορά βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης (μάχη για την ηγεσία)
- ✓ Τα σταθερά έξοδα είναι υψηλά (μάχη τιμών για αύξηση τζίρου)
- ✓ Προκύπτει υπερπροσφορά προϊόντων λόγω αναγκαστικής αύξησης της παραγωγικής δυναμικότητας (μείωση των τιμών)
- ✓ Δεν υπάρχει διαφοροποίηση προϊόντων
- ✓ Οι ανταγωνιστές έχουν διαφορετικές στρατηγικές
- ✓ Υπάρχουν μεγάλα εμπόδια εξόδου από την αγορά

Δομική ή Κλαδική Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος



4) Το άμεσα Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Η ανάλυση αυτή θα πρέπει να οδηγεί στην αναζήτηση των παραγόντων εκείνων, που πρέπει να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της η επιχείρηση



Δομική ή Κλαδική Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος



4) Το άμεσα Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Τι θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να επηρεάσει θετικά τους παράγοντες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος;

Μπορεί η επιχείρηση

(α) να δημιουργήσει «εμπόδια εισόδου»;

(β) να αυξήσει την διαπραγματευτική της δύναμη έναντι των προμηθευτών της ή / και έναντι των αγοραστών της;

(γ) να μειώσει τον ανταγωνισμό με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της;

Ανταγωνισμός Κλάδου σε Αναδυόμενες Οικονομίες

Απειλή Υποκατάστατων
Προϊόντων ή Υπηρεσιών

- Προστασία ενάντια στις εισαγωγές και τα υποκατάστατα

Διαπραγματευτική
Ισχύς Προμηθευτών

Υφιστάμενος
Ανταγωνισμός

Διαπραγματευτική
Ισχύς Αγοραστών

- Ισχυροί ξένοι προμηθευτές τεχνογνωσίας, αδειών και εξοπλισμού
- Προστασία τοπικών προμηθευτών που περιορίζει τον ανταγωνισμό

- Μονοπώλια και παραχωρημένα δικαιώματα
- Αλλαγές του ανταγωνισμού λόγω κανονισμών
- Προστασία από εισαγωγής
- Cartels

- Αδύναμη νομοθεσία προστασίας καταναλωτών
- Μικροί τοπικοί αγοραστές

Απειλή Νέων
Παικτών

- Ισχυρά εμπόδια εισόδου
- Προστασία περιορίζει την είσοδο ξένων

Ο ανταγωνισμός του κλάδου συχνά **περιορίζεται** ή **καταργείται** σε αναδυόμενες οικονομίες από το κράτος ή από την ύπαρξη οχυρωμένων μονοπωλίων

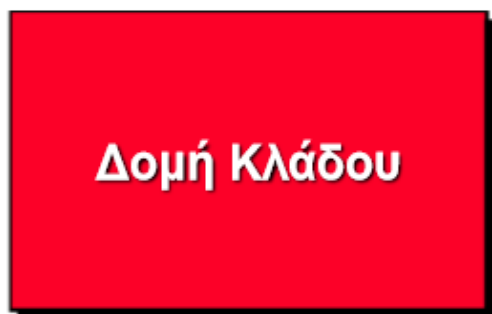
–Με αυτήν την λογική, **κάθε** κλάδος προσφέρει δυνητικά υψηλή επιστροφή επένδυσης (ROI)

Κατάργηση του κρατικού παρεμβατισμού μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές σε δομή και κερδοφορία

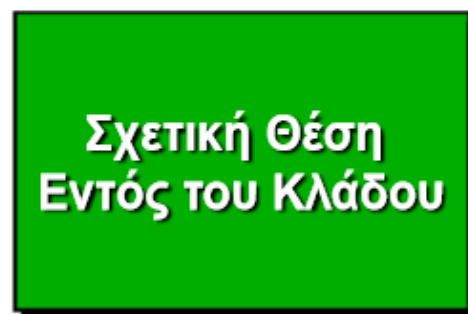
Τα Οικονομικά Θεμέλια του Ανταγωνισμού

Καθοριστές Κερδοφορίας

- Η θεμελιώδης μονάδα της στρατηγικής ανάλυσης είναι **ο κλάδος**
- Η οικονομική απόδοση της επιχείρησης οφείλεται σε **δύο** διακριτούς λόγους



- Γενικοί Κανόνες Ανταγωνισμού



- Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

- Η στρατηγική πρέπει να περιλαμβάνει **και τα δύο**

Αντίδραση στην και Διαμόρφωση της Δομής του Κλάδου Φαρμακοβιομηχανία

Αντίδραση στην Αλλαγή του Κλάδου

- Lobbying
- Περικοπή κόστους
- Εξαγορές ανταγωνιστών
- Επικέντρωση σε θεραπευτικές περιοχές
- Δημιουργία συμμαχιών με εταιρείες βιοτεχνολογίας



Διαμόρφωση Δομής Κλάδου

- Αύξηση των επενδύσεων σε R&D
- Marketing απευθείας στους ασθενείς
- Διαμόρφωση προϊόντων
- Εισαγωγή στη διαχείριση των ασθενειών εκτός από την παραδοσιακή πώληση φαρμάκων

Διαμόρφωση Δομής Αγοράς

Δύο Βασικά Μοντέλα

Αναδιαμοίραση της Πίτας

- Μετάβαση της σχετικής διαπραγματευτικής δύναμης, αλλάζοντας τη **διανομή** των κερδών μεταξύ των παικτών

Αύξηση της Πίτας

- Αύξηση του μεγέθους / δεξαμενής δημιουργούμενης αξίας από τον κλάδο



- Μερικές φορές οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν και τα δύο ταυτόχρονα

Συστατικά Σχετικής Απόδοσης

Τύποι Συγκριτικού Πλεονεκτήματος

Διαφοροποίηση
(Υψηλότερη Τιμή)



Συγκριτικό
Πλεονέκτημα



Χαμηλότερο
Κόστος

Σύνδεση Στρατηγικής & Χρηματοοικονομικής Απόδοσης

Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

- Ποια είναι η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της εταιρείας;
 - Πώς συγκρίνεται με τη μέση απόδοση της οικονομίας;
- Πώς αλλάζει η κερδοφορία της εταιρείας;

Ανώτερη Απόδοση Επιχ. Μονάδας

Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

- Ποια είναι η σχετική απόδοση της επιχειρηματικής μονάδας σε σχέση με τον ανταγωνισμό;
- Πώς αλλάζει αυτή η σχετική απόδοση;

Δομή Κλάδου

Σχετική Θέση

Χαμηλότερο Κόστος

Υψηλότερες Τιμές

Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

- Ποια είναι η μακροπρόθεσμη κερδοφορία του κλάδου;
- Πώς αλλάζει η κερδοφορία του κλάδου;

Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

- Ποια είναι η **σχετική θέση κόστους** της εταιρείας;
- Πώς **αλλάζει** η σχετική θέση κόστους της εταιρείας;

Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

- Ποια είναι η **σχετική θέση τιμής** της εταιρείας;
- Πώς **αλλάζει** η σχετική θέση τιμής της εταιρείας;



Η διαμόρφωση της στρατηγικής απαιτεί **αποσύνθεση** των αιτιών της κερδοφορίας

Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

Επισήμανση των κυριοτέρων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευρύτερου= Pest, ανταγωνιστικού= κλαδική ανάλυση) που επιδρούν στην πορεία της επιχείρησης

Θα ομαδοποιήσουμε τους κύριους αυτούς παράγοντες (key – factors) κατά τέτοιο τρόπο ώστε να συμβάλλουν περισσότερο στη στρατηγική ανάλυση και στη δημιουργία στρατηγικών αποφάσεων

Δ. Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης



Οι μέθοδοι είναι οι εξής:

(α) η ανάλυση «ανταγωνιστών» (competitive analysis)

(β) η ανάλυση «των βασικών ή στρατηγικών ομάδων του κλάδου» (strategic group analysis)

(γ) η ανάλυση «τμηματοποίησης και της δύναμης της αγοράς» (analysis of market segmentation and market power)

(δ) η ανάλυση «Ανάπτυξης / Μεριδίου αγοράς» (growth / share analysis)

Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

(α) Ανάλυση «ανταγωνιστών» (competitive analysis)

Στόχοι

- Ποιοι οι στόχοι των ανταγωνιστών;
- Η απόδοσή τους σε σχέση με τους στόχους;
- Είναι πιθανό να αλλάξουν οι στόχοι τους;

Στρατηγική

- Πως ανταγωνίζονται;

Υποθέσεις

- Ποια η θέση των ανταγωνιστών σε σχέση με τον κλάδο;

Πόροι και Ικανότητες

- Δυνάμεις – αδυναμίες των ανταγωνιστών;

Προβλέψεις

- Ποιες στρατηγικές αλλαγές θα ακολουθήσουν οι ανταγωνιστές;
- Πώς θα αντιδράσουν οι ανταγωνιστές στις δικές μας στρατηγικές αλλαγές;

Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

(α) Ανάλυση «ανταγωνιστών» (competitive analysis)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ		
	Α	Β	Γ
ΣΤΟΧΟΙ (Μερίδια, Κερδοφορία, Αγορές)			
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (Πως ανταγωνίζεται, Τι μοντέλο προβάλλει)			
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (Δυνάμεις, Αδυναμίες)			
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ (Αλλαγή στρατηγικής, Αντιδράσεις στις πρωτοβουλίες μας)			

Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

(α) Ανάλυση «ανταγωνιστών»

Γίνεται αξιολόγηση των ανταγωνιστών σε σχέση με το κατά πόσο οι κύριοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν την δική τους θέση (στο παρελθόν, στο παρόν και στο μέλλον)

Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

(α) Ανάλυση «ανταγωνιστών» (competitive analysis)

Επιλέγουμε τους κυριότερους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος και αναλύουμε αν οι ανταγωνιστές μπορούν να αντεπεξέλθουν σ' αυτούς σύμφωνα με τις δυνατότητες που έχουν

Π.χ: αγορά με τρεις επιχειρήσεις και κύριους παράγοντες που την επηρεάζουν τους εξής:

- (α) συντόμευση του κύκλου ζωής της τεχνολογίας
- (β) σύγκλιση, διεθνώς, των απαιτήσεων των καταναλωτών και
- (γ) ανάγκη πρόσβασης στη παγκόσμια αγορά για προμήθεια συντελεστών παραγωγής

**ΚΥΡΙΟΙ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Α Ν Τ Α Γ Ω Ν Ι Σ Τ Ε Σ

A

B

Γ

**(1) Συντόμευση Κύκλου
Ζωής της Τεχνολογίας.**

**++
Υψηλό δείκτη
δαπανών σε Έρευνα
και Ανάπτυξη
(E&A) και μεγάλο
μερίδιο αγοράς.**

**--
Πολύ χαμηλό δείκτη
δαπανών σε E & A
και το χαμηλότερο
μερίδιο αγοράς.**

**+
Αρκετά υψηλό
δείκτη δαπανών σε
E & A και
ικανοποιητικό
μερίδιο αγοράς.**

**(2) Σύγκλιση των
απαιτήσεων των
καταναλωτών .**

**++
Κεντρικός
σχεδιασμός των
Προϊόντων.**

**- -
Διαφορετικά
Προϊόντα από
διαφορετικές
Στρατηγικές
Επιχειρηματικές
Μονάδες (ΣΕΜ).**

**++
Κεντρικός
Σχεδιασμός
Προϊόντων.**

**(3) Ανάγκη πρόσβασης
στη διεθνή αγορά για την
προμήθεια των
συντελεστών
παραγωγής.**

**-
Συγκεντροτική
Πολιτική
Προμηθειών των
Συντελεστών
Παραγωγής (από τις
κεντρικές
υπηρεσίες).**

**+
Αποκεντρωμένη
Πολιτική
Προμηθειών από
κάθε ανεξάρτητη
ΣΕΜ.**

**- -
Συγκεντροτική
Πολιτική
Προμηθειών.
Η επάνδρωση
στελεχών
πραγματοποιείται
μόνο μέσα στα
εθνικά όρια της
επιχείρησης.**

**Επιχ. A= μεγαλύτερες
δυνατότητες
αντιμετώπισης του
παράγοντα 1**

**Επιχ. A, Γ=
μεγαλύτερες
δυνατότητες
αντιμετώπισης του
παράγοντα 2**

**Επιχ. B= μεγαλύτερες
δυνατότητες
αντιμετώπισης του
παράγοντα 3**

- Ποιος ανταγωνιστής έχει την καλύτερη στρατηγική;
- Ποιοι ανταγωνιστές είναι αποφασισμένοι να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και ποιοι φαίνεται να χάνουν έδαφος;
- Ποιος ανταγωνιστής πιθανόν να είναι ο ηγέτης του κλάδου τα επόμενα 5 χρόνια;
- Ποιοι ανταγωνιστές είναι καλοί υποψήφιοι για εξαγορά;
- Με ποιους ανταγωνιστές θα μπορούσαμε να συνεργαστούμε;
- Ποιοι ανταγωνιστές είναι πιθανό να εισέλθουν σε νέες γεωγραφικές περιοχές;



vs



- Το 2011 η Apple μήνυσε τη Samsung, υποστηρίζοντας ότι τα Galaxy S και Galaxy Tab αντέγραψαν το iPhone και το iPad αντίστοιχα. Η Samsung μια εβδομάδα αργότερα, μήνυσε την Apple ισχυριζόμενη ότι έκλεψε την τεχνολογία ασύρματης δικτύωσης. Οι εταιρείες κατέληξαν το 2014 να μηνύσουν η μία την άλλη 12 φορές, σε δικαστήρια τεσσάρων ηπείρων.
- Ωστόσο, ενάγων και εναγόμενος έχουν μια προσοδοφόρα και συμβιωτική σχέση. Μέσω των πολλών θυγατρικών της, η Samsung πουλά ανταλλακτικά για τις κινητές συσκευές της Apple, ύψους 8 δισεκατομμυρίων δολαρίων ετησίως. Η Apple είναι ο μεγαλύτερος πελάτης της Samsung για διάφορους λόγους, μερικοί από τους οποίους είναι στρατηγικοί.

Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

(β) Ανάλυση «των βασικών ή στρατηγικών ομάδων του κλάδου»

Σκοπός της ανάλυσης είναι:

- ✓ Ο προσδιορισμός της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τις στρατηγικές των ανταγωνιστών: «Ποιοι είναι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της και σε ποια βάση έχει αναπτυχθεί ο ανταγωνισμός;»
- ✓ Ο προσδιορισμός συγκεκριμένων ομάδων ανταγωνιστών, με κάθε ομάδα να περιλαμβάνει επιχειρήσεις με παρόμοια χαρακτηριστικά και στρατηγικές

Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

(β) Ανάλυση «των βασικών ή στρατηγικών ομάδων του κλάδου»

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Διαφοροποίηση
Γεωγραφική κάλυψη
Αριθμός τμηματοποιημένων αγορών
Κανάλια διανομής που χρησιμοποιούν
Επενδύσεις σε στρατηγικές μάρκετινγκ
Εκταση κάθετης ολοκλήρωσης
Ποιότητα προϊόντος
Τεχνολογική ηγεσία
Κατάσταση κόστους
Τιμολογιακή πολιτική
Επίπεδο εξωτερικού δανεισμού
Μέγεθος επιχείρησης

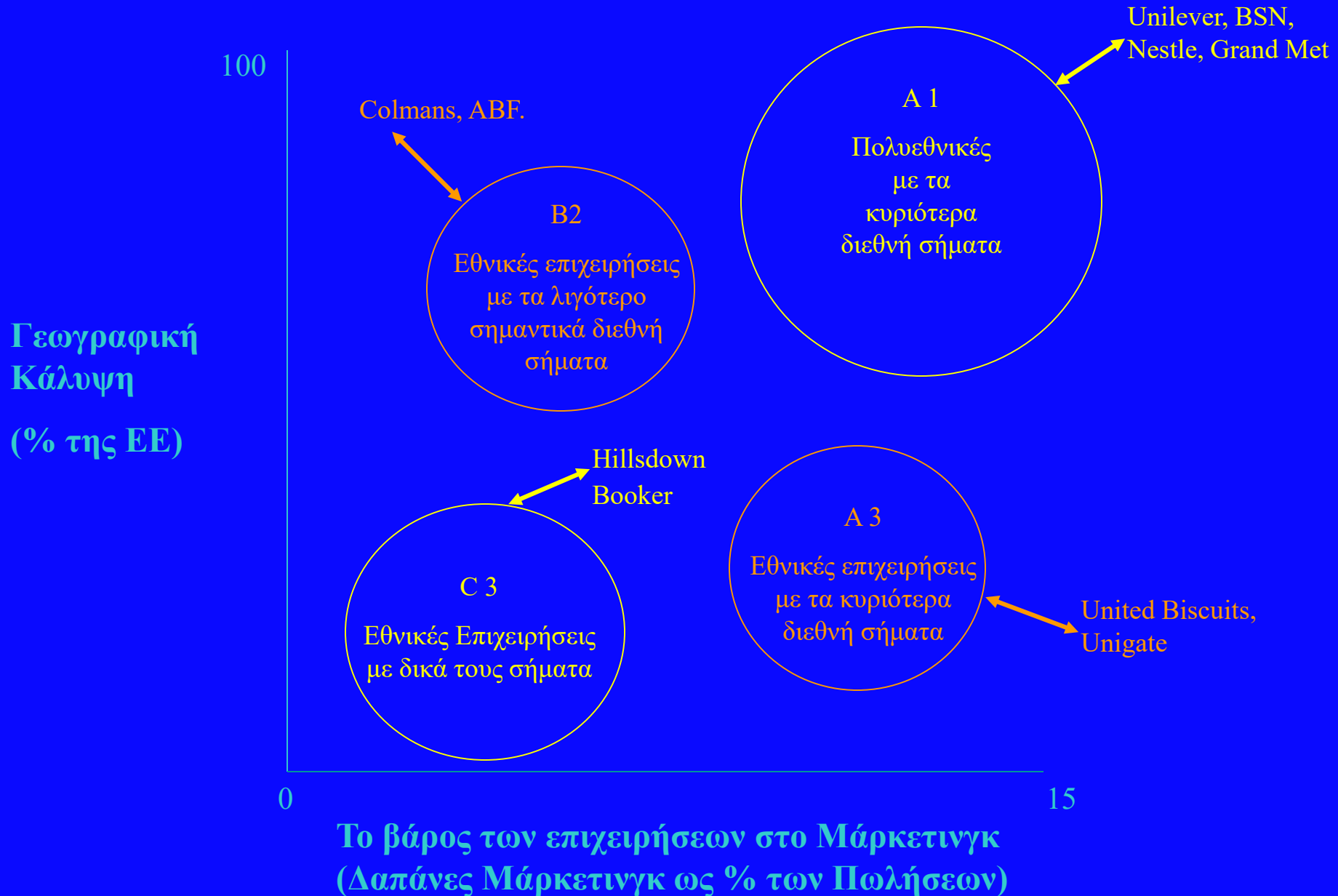
Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

(β) Ανάλυση «των βασικών ή στρατηγικών ομάδων του κλάδου»

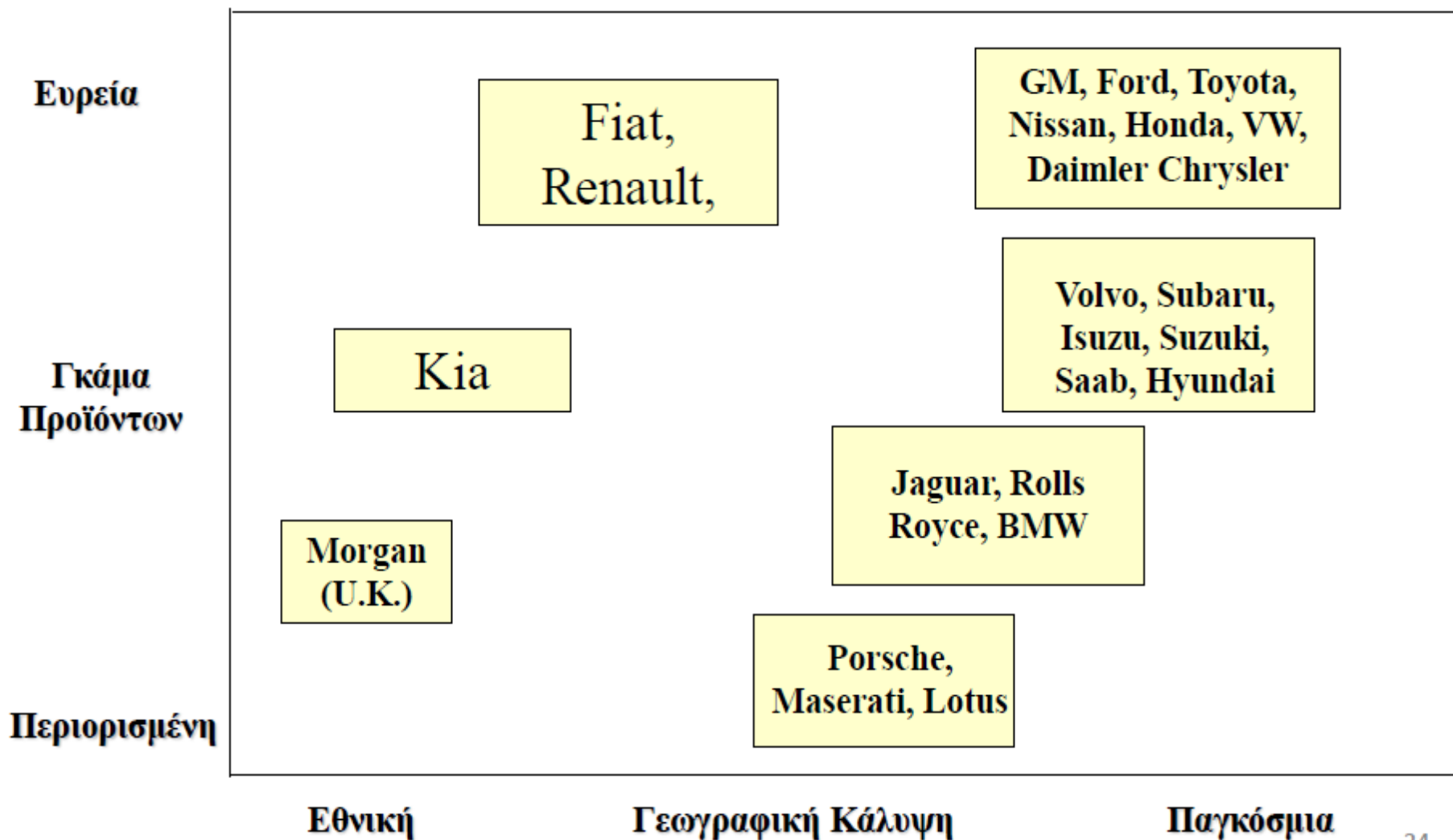
Ο καθορισμός των κριτηρίων διαχωρισμού των στρατηγικών ομάδων θα πρέπει να γίνεται με βάση τα χαρακτηριστικά εκείνα που διαφοροποιούν περισσότερο τις ομάδες αυτές

Στο διάγραμμα που ακολουθεί, παρουσιάζεται η στρατηγική ανάλυση του κλάδου των Τροφίμων στην Ευρώπη:

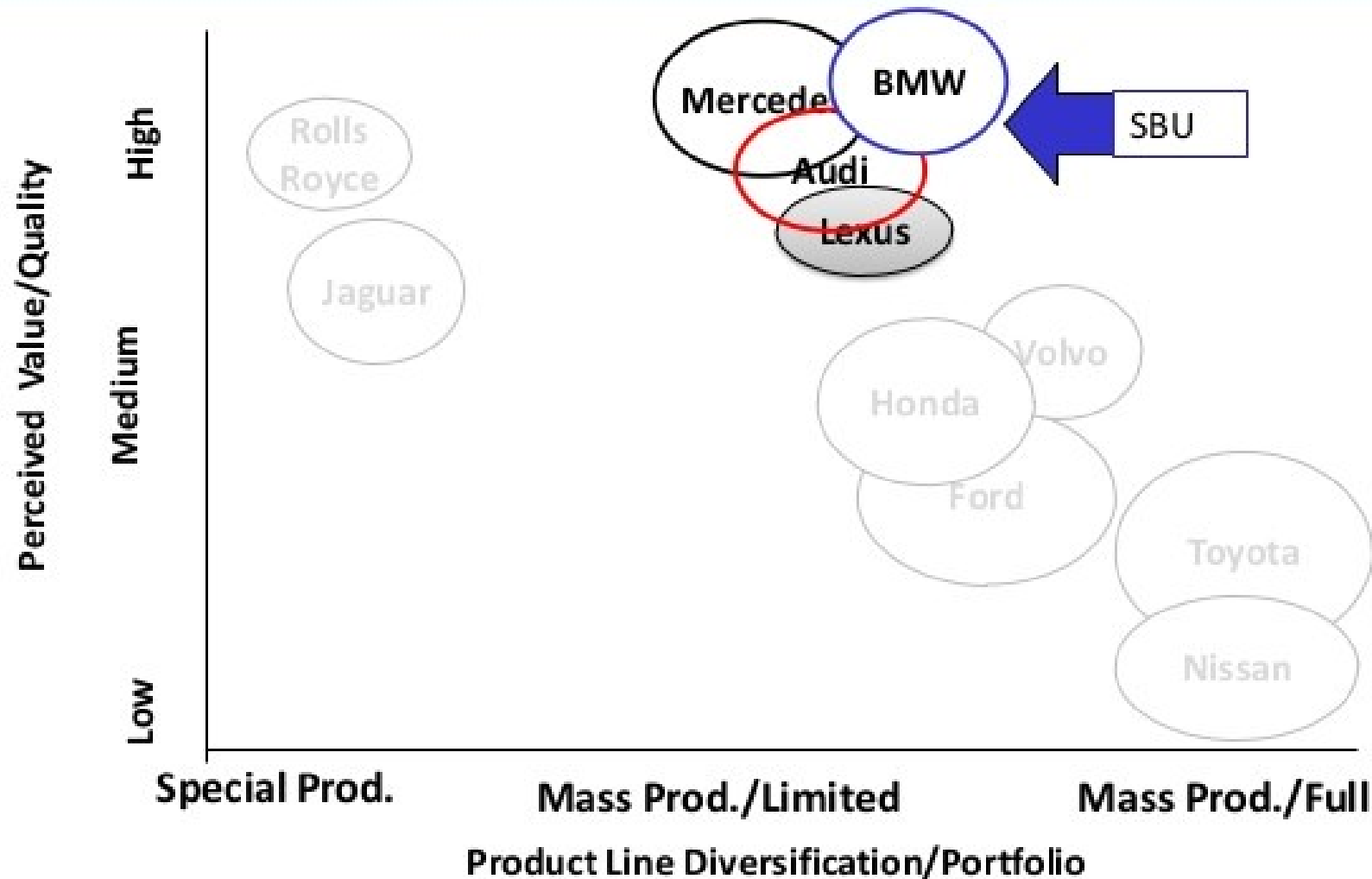
Στρατηγικές ομάδες του Κλάδου Τροφίμων στην Ευρώπη



Στρατηγικές Ομάδες στην Αυτοκινητοβιομηχανία



Strategic Mapping



Key takeout: Equal size of players in SBU level who closely compete each other. Each players success depends on degree of responsiveness to the customers' value creations & adopting to the new business environment

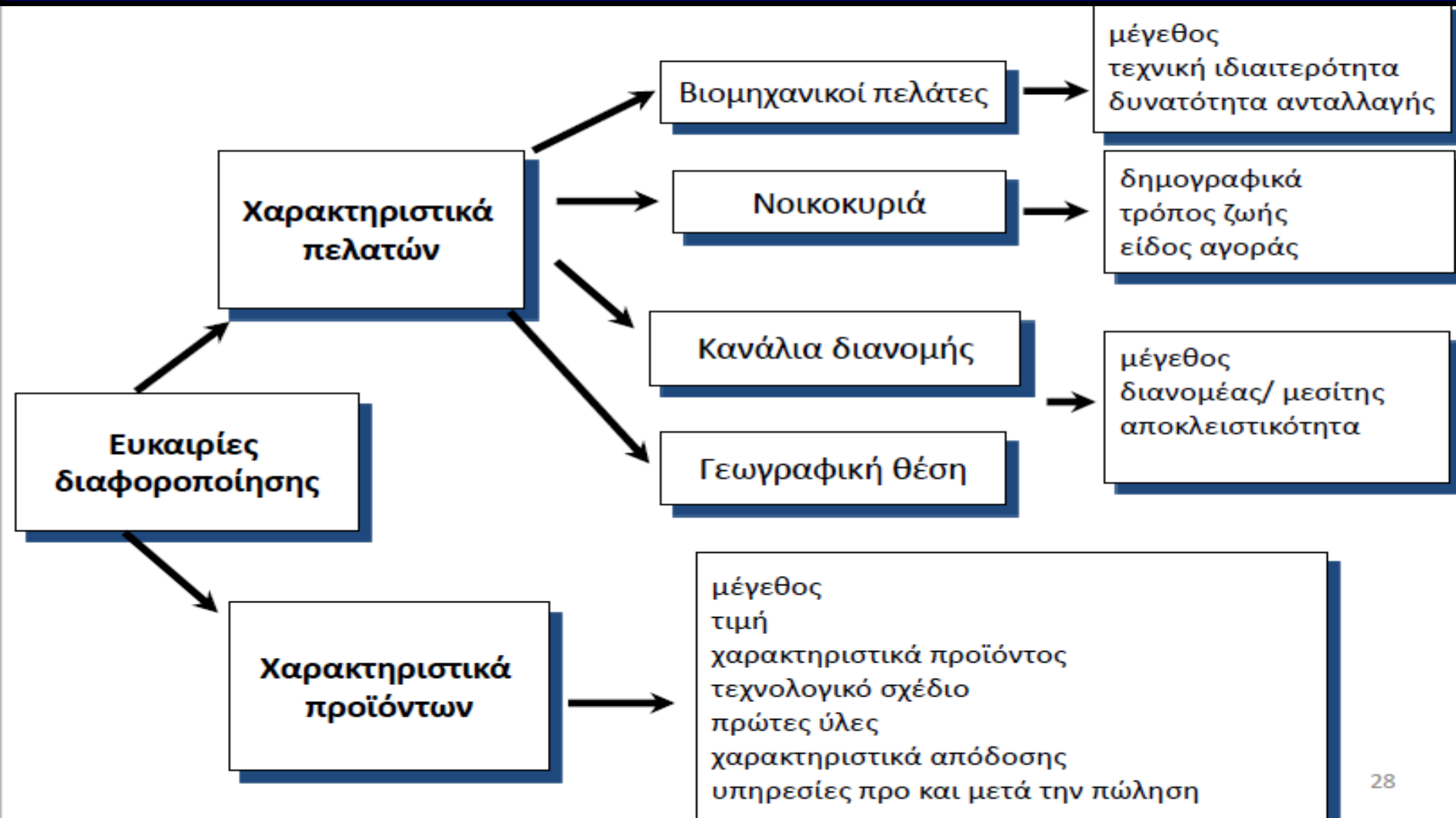
Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

(γ) Ανάλυση «τμηματοποίησης της αγοράς και δύναμης της αγοράς»

- ✓ Στην ανάλυση αυτή πραγματοποιείται **αξιολόγηση** της θέσης της κάθε επιχείρησης στην αγορά που λειτουργεί (market position) σε σχέση με την θέση των άλλων επιχειρήσεων που λειτουργούν στην ίδια αγορά (ή αγορές)
- ✓ Για να πραγματοποιηθεί, όμως, η **αξιολόγηση** αυτή, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο καθορισμός της αγοράς (ή αγορών) που λειτουργούν οι επιχειρήσεις της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας

Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

(γ) Ανάλυση «τμηματοποίησης της αγοράς και δύναμης της αγοράς»



Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

(γ) Ανάλυση «τμηματοποίησης της αγοράς και δύναμης της αγοράς»

✓ Για τον καθορισμό της αγοράς (ή αγορών) χρησιμοποιούνται τα κριτήρια της τμηματοποίησης της αγοράς που γνωρίζουμε από το marketing (εισόδημα, προτιμήσεις καταναλωτών κτλ)

Άρα, η ανάλυση αυτή θα μας δείξει ποιες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται, και σε ποια συγκεκριμένα τμήματα αγοράς

Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

(γ) Ανάλυση «τμηματοποίησης της αγοράς και δύναμης της αγοράς»

α) Πρέπει να καθορίσουμε ποιοι από τους παράγοντες τμηματοποίησης είναι περισσότερο σπουδαίοι για την ανάλυση μας

β) Η εκτίμηση της «**προσέλκυσης**» των διαφορετικών τμημάτων της αγοράς είναι πολύ σπουδαία. Για την εκτίμηση αυτή είναι δυνατόν να εφαρμόσουμε την κλαδική ανάλυση του Porter σε κάθε συγκεκριμένο τμήμα αγοράς.

γ) Η αξία της τμηματοποίησης της αγοράς αυξάνει περισσότερο όταν συνδέεται με την ιδέα της «**δύναμης της αγοράς**» η του **Σχετικού Μεριδίου Αγοράς (ΣΜΑ)**

$$\text{ΣΜΑ} = \frac{\text{μερίδιο αγοράς μιας επιχείρησης}}{\text{μερίδιο αγοράς του κύριου ανταγωνιστή της}}$$

Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

(δ) Ανάλυση «ανάπτυξης / μεριδίου αγοράς» (growth / share analysis)

Ο πίνακας της ανάλυσης της εταιρίας BCG συσχετίζει τις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης με:

(α) Το σχετικό μερίδιο αγοράς τους, και ως εκ τούτου την “δύναμη αγοράς” τους, και

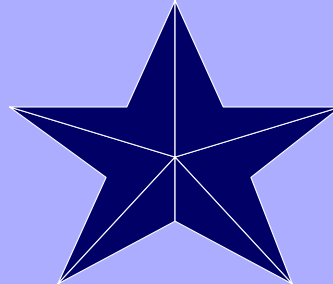
(β) Τον ρυθμό ανάπτυξης του τμήματος αγοράς

ΣΧΕΤΙΚΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ (ΣΜΑ)

Υψηλό (25 - 30%)

Χαμηλό (8 - 14%)

Αστέρια (Stars)



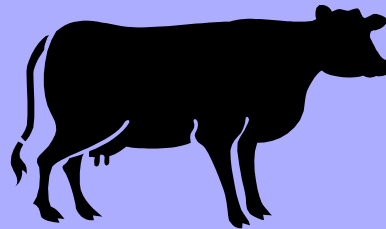
Απόδοση: 20 - 30%

Ερωτηματικά



Απόδοση: 15 - 20%

Αγελάδες
Ρευστότητας
(Cash Cows)



Απόδοση: 10 - 15%

Σκύλοι (Dogs)



Απόδοση: 5 - 10%

Υψηλός
(14 - 20%)

Χαμηλός
(2 - 6%)

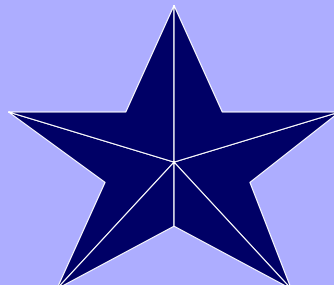
**ΡΥΘΜΟΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΑΓΟΡΑΣ**

ΣΧΕΤΙΚΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ (ΣΜΑ)

Υψηλό (25 - 30%)

Χαμηλό (8 - 14%)

Αστέρια (Stars)



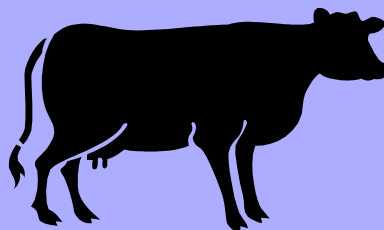
Απόδοση: 20 - 30%

Ερωτηματικά

Προϋποθέτουν υψηλή ρευστότητα για να γίνουν αστέρια

Απόδοση: 15 - 20%

Αγελάδες
Ρευστότητας
(Cash Cows)



Απόδοση: 10 - 15%

Σκύλοι (Dogs)



Απόδοση: 5 - 10%

Υψηλός
(14 - 20%)

**ΡΥΘΜΟΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΑΓΟΡΑΣ**

Χαμηλός
(2 - 6%)

ΣΧΕΤΙΚΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ (ΣΜΑ)

Υψηλό (25 - 30%)

Χαμηλό (8 - 14%)

Αστέρια (Stars)

Ερωτηματικά

Υψηλός
(14 - 20%)

Χρειάζεται η επένδυση σημαντικών κεφαλαίων για να παραμείνει «αστέρι»



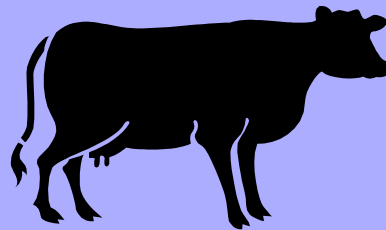
Απόδοση: 20 - 30%

Απόδοση: 15 - 20%

Αγελάδες
Ρευστότητας
(Cash Cows)

Σκύλοι (Dogs)

Χαμηλός
(2 - 6%)



Απόδοση: 10 - 15%

Απόδοση: 5 - 10%

**ΡΥΘΜΟΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΑΓΟΡΑΣ**

ΣΧΕΤΙΚΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ (ΣΜΑ)

Υψηλό (25 - 30%)

Χαμηλό (8 - 14%)

Αστέρια (Stars)

Ερωτηματικά

Υψηλός
(14 - 20%)

Τα αστέρια γίνονται οι
μελλοντικές
«αγελάδες
ρευστότητας»



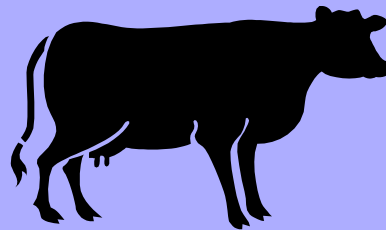
Απόδοση: 20 - 30%

Απόδοση: 15 - 20%

Αγελάδες
Ρευστότητας
(Cash Cows)

Σκύλοι (Dogs)

Χαμηλός
(2 - 6%)



Απόδοση: 10 - 15%

Απόδοση: 5 - 10%

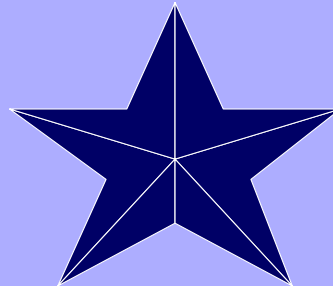
**ΡΥΘΜΟΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΑΓΟΡΑΣ**

ΣΧΕΤΙΚΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ (ΣΜΑ)

Υψηλό (25 - 30%)

Χαμηλό (8 - 14%)

Αστέρια (Stars)



Απόδοση: 20 - 30%

Ερωτηματικά



Απόδοση: 15 - 20%

Cash Cows

Δραστηριότητα ηγέτης της αγοράς (οικονομίες κλίμακας και «καμπύλη εμπειρίας»)

Απόδοση: 10 - 15%

Σκύλοι (Dogs)



Απόδοση: 5 - 10%

Υψηλός
(14 - 20%)

**ΡΥΘΜΟΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΑΓΟΡΑΣ**

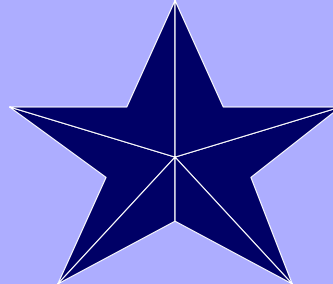
Χαμηλός
(2 - 6%)

ΣΧΕΤΙΚΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ (ΣΜΑ)

Υψηλό (25 - 30%)

Χαμηλό (8 - 14%)

Αστέρια (Stars)



Απόδοση: 20 - 30%

Ερωτηματικά



Απόδοση: 15 - 20%

Cash Cows

Παράγει υψηλές
χρηματοροές λόγω
μείωσης του «ρυθμού
ανάπτυξης αγοράς»

Απόδοση: 10 - 15%

Σκύλοι (Dogs)



Απόδοση: 5 - 10%

Υψηλός
(14 - 20%)

**ΡΥΘΜΟΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΑΓΟΡΑΣ**

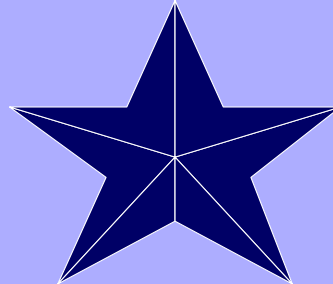
Χαμηλός
(2 - 6%)

ΣΧΕΤΙΚΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ (ΣΜΑ)

Υψηλό (25 - 30%)

Χαμηλό (8 - 14%)

Αστέρια (Stars)



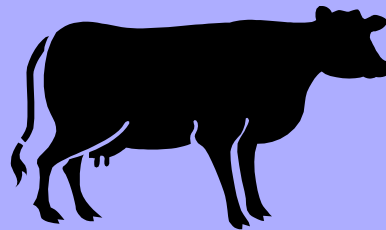
Απόδοση: 20 - 30%

Ερωτηματικά



Απόδοση: 15 - 20%

Αγελάδες
Ρευστότητας
(Cash Cows)



Απόδοση: 10 - 15%

Σκύλοι (Dogs)
Προτείνεται η
κατάργηση σε
περίπτωση που δεν
πλήγονται άλλα
συμφέροντα

Απόδοση: 5 - 10%

Υψηλός
(14 - 20%)

**ΡΥΘΜΟΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΑΓΟΡΑΣ**

Χαμηλός
(2 - 6%)

Ανάλυση των ευκαιριών και των κινδύνων ή απειλών

1. Τα στελέχη θα πρέπει να καταβάλλουν προσπάθεια απλοποίησης της πολυπλοκότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος που αντιμετωπίζουν. Ένας τρόπος απλοποίησης είναι η χρήση «προτύπων» ή «γενικών παραδειγμάτων»
2. Η χρήση των προτύπων δεν θα πρέπει να οδηγεί σε παγιοποίηση ή παράβλεψη των συγκεκριμένων συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η συνεχής παρακολούθηση, συνεπώς, των αλλαγών του περιβάλλοντος κρίνεται απαραίτητη
3. Το βάρος θα πρέπει να δίνεται περισσότερο στην εκμετάλλευση των ευκαιριών και λιγότερο στις απειλές του περιβάλλοντος