



Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Οικονομική του Χώρου

Ενότητα: Διάλεξη Δέκατη Τρίτη

Κορρές Γεώργιος

Τμήμα Γεωγραφίας

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο **«Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου»** έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

1. Σκοποί ενότητας.....	4
2. Περιεχόμενα ενότητας.....	4
2.1 Διάλεξη Δέκατη Τρίτη.....	4
2.1.1 ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ :.....	4
2.1.2 ΘΕΩΡΙΑ του MINTZBERG :.....	4
2.1.2.1 Γενική Στρατηγική της Παραγωγής στο Marketing: (Τα 5 αγγλικά P)	4
2.1.2.2 ΘΕΩΡΙΑ του MINTZBERG : Γενική Στρατηγική Marketing: (Τα 5 αγγλικά P)	5
2.1.3 ΘΕΩΡΙΑ του PETERS :.....	6
2.1.3.1 Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	7
2.1.3.2 ΚΑΛΥΨΗ ΤΟΥ ΧΑΣΜΑΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	7
2.1.4 S.W.O.T. (Strengths Weaknesses Opportunities Treats) - ΜΙΑ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	8
2.1.4.1 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT :.....	8
2.1.4.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	9
2.1.4.3 Μίκρο Περιβάλλον.....	11
2.1.5 ΘΕΩΡΙΑ του PORTER: (Τα 7 αγγλικά S).....	11
ΠΟΛΙΤΙΚΟ / ΝΟΜΙΚΟ.....	12
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ.....	12
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ / ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ.....	12
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ.....	12
2.1.6 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ / ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ.....	13

1. Σκοποί ενότητας

2. Περιεχόμενα ενότητας

2.1 Διάλεξη Δέκατη Τρίτη

2.1.1 ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ :

1. Συλλογή Πληροφοριών (εσωτερικού + εξωτερικού περιβάλλοντος της Επιχείρησης).
2. Επεξεργασία + Ανάλυση θεμάτων Επιχείρησης.
3. Επιλογή αποφάσεων + Εναλλακτικών λύσεων.
4. Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης.
5. Εφαρμογή / Υλοποίηση.
6. Ανασχεδιασμός

Τι **ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ** Στρατηγική: Δεν είναι ο Στρατηγικός Προγραμματισμός (δηλαδή αυτός που προγραμματίζει και εφαρμόζει στρατηγικές. Ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν δημιουργεί στρατηγικές. Δεν είναι το όραμα ή ο στόχος. Είναι αυτός που τις εφαρμόζει. Είναι στάδιο που έπεται της Στρατηγικής.)

ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ :



1. Συγκριτική προτυποποίηση (Benchmarking)
2. Ανασχεδιασμός των δραστηριοτήτων (Re – engineering)
3. Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (out sourcing)
4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

2.1.2 ΘΕΩΡΙΑ του MINTZBERG :

2.1.2.1 Γενική Στρατηγική της Παραγωγής στο Marketing: (Τα 5 αγγλικά P)

1. Plan = σχέδιο

2. Product = προϊόν
3. Price = τιμή
4. Place = Τοποθεσία /αγορά
5. Promotion = προώθηση

Επιμέρους Στρατηγικές / Τμήμα :

1. Τμήμα Marketing
2. Τμήμα Πωλήσεων
3. Τμήμα Προσωπικού / Ανθρώπινου Δυναμικού
4. Τμήμα Προμηθειών
5. Τμήμα Παραγωγής
6. Τμήμα Χρηματοοικονομικό

2.1.2.2 ΘΕΩΡΙΑ του MINTZBERG : Γενική Στρατηγική Marketing: (Τα 5 αγγλικά P)

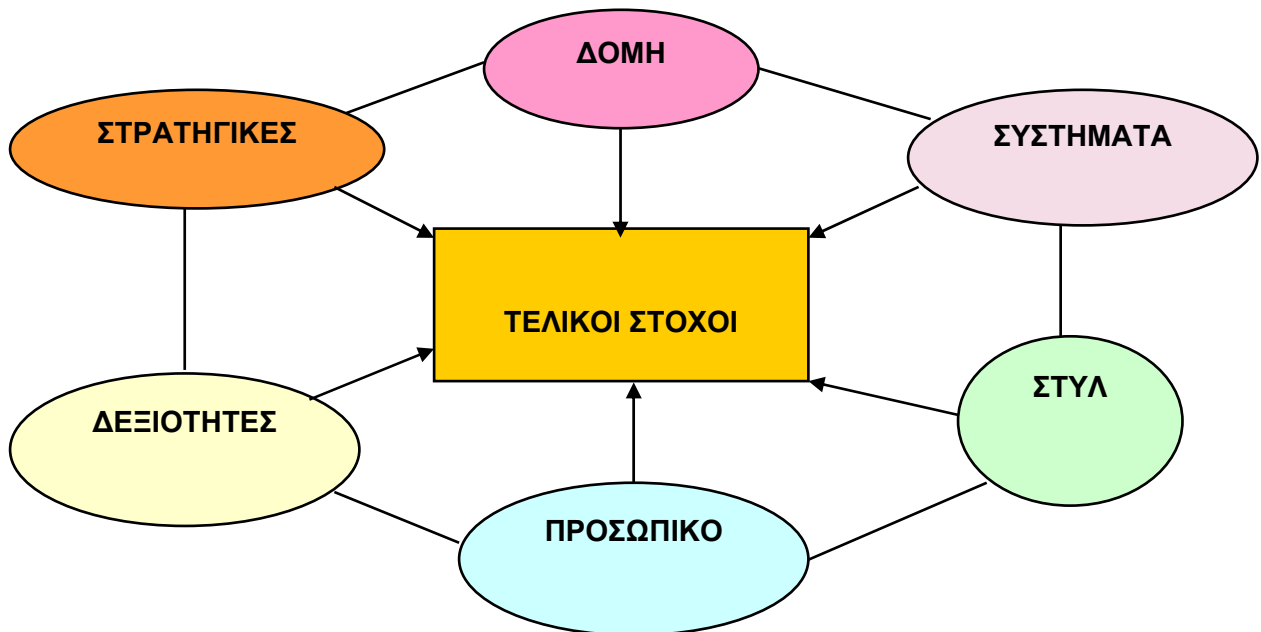
1. Plan = Σχέδιο
2. Play = Τέχνασμα
3. Patterh = Υπόδειγμα
4. Position = Τοποθέτηση
5. Perspective = Προοπτικές

Η στρατηγική έχει στοιχεία: δημιουργίας – έμπνευσης – γνώσης (πληροφόρησης).

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ :

1. Όλα επιδρούν στον τελικό στόχο.
 2. Συνδέονται μεταξύ τους.
 3. Δεν υπάρχει ιεραρχία σημαντικότητας.
 4. Επιδρούν και αλληλοεπιδράζονται.
 5. Δεν υπάρχει κάποιο που να ξεκινάς πρώτο.
- **Εξαρτημένη Αρχή → Ανεξάρτητες Μεταβλητές.**
 - **Τελικοί Στόχοι → Δομή, Δεξιότητες, Στυλ κ.λ.π.**

2.1.3 ΘΕΩΡΙΑ του PETERS :



Προγραμματισμός: είναι οι στόχοι / τα οράματα που θέτει κάποιος ουσιαστικά. Συνδέεται με την στρατηγική. Οι στόχοι και τα οράματα μας ενδιαφέρουν να πραγματοποιηθούν. Έτσι, με την εισροή και την εκροή των πληροφοριών, επιλέγω την κατάλληλη και προχωρώ στην υλοποίησή της.

Ορισμός του Προγραμματισμού = Είναι η επισήμανση των προβλημάτων και η διευκρίνιση και εφαρμογή των στόχων.

Σύμφωνα με τον Peter Drucker **προγραμματισμός** είναι αυτό που πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο. Δηλαδή το αύριο δεν είναι παρά το σήμερα για το οποίο φροντίσαμε εχθές.

Ορισμός του Προγραμματισμού = είναι η διαδικασία προσδιορισμού των στόχων του οργανισμού (ή επιχείρησης) και της μεθόδου επίτευξής τους.

Ορισμός του Προγραμματισμού: είναι οι στόχοι και τα οράματα ή με άλλα λόγια

Προγραμματισμός: είναι η διαδικασία προσδιορισμού των στόχων μιας επιχείρησης και της μεθόδου επίτευξής τους.

Προγραμματισμός: είναι:

⇒ εφαρμογή και υλοποίηση στόχων (στρατηγικής).

⇒ Ανάλυση του περιβάλλοντος (Αποτύπωση του τι υπάρχει και τι πρέπει να γίνει).

⇒ Τι μπορώ να πετύχω και να ακολουθήσω / επιπτώσεις.

⇒ Μετά εφαρμογή και υλοποίηση.

⇒ Έλεγχος / Ανασχεδιασμός (Re – engineering).

Στον **Στρατηγικό προγραμματισμό** έχουμε την θέσπιση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Στον **Λειτουργικό προγραμματισμό** έχουμε τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού.

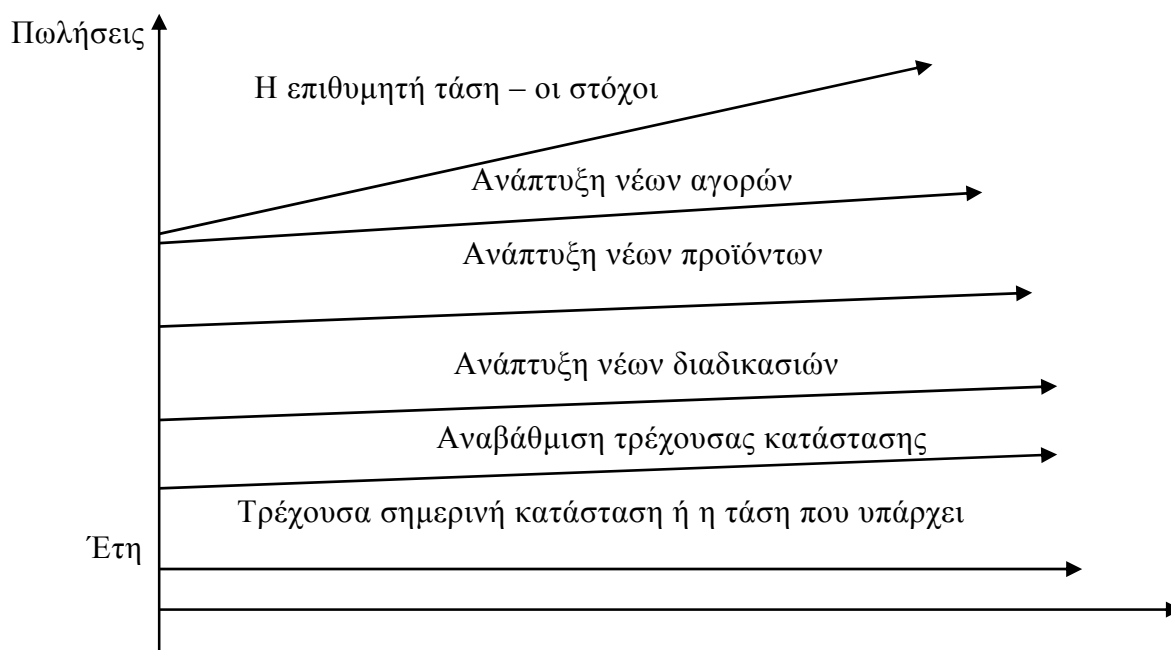
Ορισμός του Αντικειμενικού στόχου (objective) = ένα αποτέλεσμα που αναμένεται στο τέλος του κύκλου προϋπολογισμού.

2.1.3.1 Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

1. Προσδιορισμός του τι θα μπορούσε να κάνει η επιχείρηση (ευκαιρίες αγοράς).
2. Εκτίμηση του τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση με βάση τους πόρους και τις δυνατότητές της.
3. Απόφαση για το τι θέλει να κάνει η επιχείρηση.
4. Καθορισμός του τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση (υποχρεώσεις).
5. Συνδυασμός των ευκαιριών, δυνατοτήτων, αξιών και υποχρεώσεων στην κοινωνία.

2.1.3.2 ΚΑΛΥΨΗ ΤΟΥ ΧΑΣΜΑΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

1. Ανάπτυξη τρεχουσών δραστηριοτήτων (αναβάθμιση υπάρχουσας σύγχρονης κατάστασης).
2. Ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.
3. Ανάπτυξη νέων αγορών.
4. Επέκταση σε νέες δραστηριότητες (ανάπτυξη σε νέες διαδικασίες).



2.1.4 S.W.O.T. (Strengths Weaknesses Opportunities Treats) - ΜΙΑ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η μέθοδος SWOT: είναι μέθοδος κάλυψης του χάσματος του προσωρινού προγραμματισμού.

Η προσέγγιση SWOT: είναι μία τεχνική προσωρινού προγραμματισμού που αξιολογεί τις δυνατότητες, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές μιας επιχείρησης με τη βοήθεια δεδομένων που συλλέγονται από συνεντεύξεις με επιλεγμένα στελέχη.

2.1.4.1 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT :

Ο Henry L. Gantt συνέβαλε σημαντικά στις περιοχές του προγραμματισμού και του ελέγχου της εργασίας καθώς και στα συστήματα αμοιβής των εργαζομένων. Υποστήριξε :

- (α). ότι η διοίκηση χρειαζόταν επιστημονικά προσδιορισμένα δεδομένα για να λειτουργεί αποδοτικά και
- (β). θεωρούσε ότι οι εργάτες θα είναι παραγωγικότεροι αν υπάρχει κάποιο πραγματικό κίνητρο υπέρβασης του κανονικού επιπέδου παραγωγής που είχε καθορισθεί επιστημονικά. Δηλαδή, πρόσφερε πληρωμή με το κομμάτι και επίδομα παραγωγής.

Το διάγραμμα του Gantt, είναι ένας πίνακας, όπου οι απαιτούμενες εργασίες κατά την παραγωγή εμφανίζονται στον 1^ο άξονα και η χρονική τους σειρά στον 2^ο άξονα. Έτσι, προγραμματίζεται όλη η παραγωγική διαδικασία και εντοπίζονται έγκαιρα τα μπουτλιαρίσματα και οι εργασίες που είναι κρίσιμες για την όλη διαδικασία. Για παράδειγμα, μπορεί να απεικονιστεί η αγορά ενός σπιτιού.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΣΠΙΤΙΟΥ										
Εβδομάδα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Επιλογή μεσίτη</i>	X	X								
<i>Έρευνα για δάνειο</i>		X	X							
<i>Έρευνα για σπίτι</i>			X	X						
<i>Διαπραγμάτευση</i>				X	X					
<i>Αξιολόγηση σπιτιού</i>					X	X				
<i>Έγκριση δανείου</i>							X	X		
<i>Τελική συμφωνία</i>								X	X	
<i>Μετακόμιση</i>									X	X

2.1.4.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Περιβάλλον είναι ο εσωτερικός και εξωτερικός εκείνος χώρος όπου δραστηριοποιείται και αναπτύσσει δράση η επιχείρηση. Το περιβάλλον διακρίνεται:

- (α). **Εσωτερικό περιβάλλον**
- (β). **Εξωτερικό περιβάλλον**

Εσωτερικό περιβάλλον: είναι οι παράγοντες μέσα σ' έναν οργανισμό (μία Επιχείρηση), που απαρτίζουν τους πόρους του, κατά κύριο λόγο, οικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί.

Για μια στρατηγική ανάλυση ή πολιτική ιδιαίτερη σημασία έχουν όλα τα τμήματα που απαρτίζουν την επιχείρηση, ιδίως όμως αυτοί που αφορούν: την παραγωγή (πώς και τι θα παράγουμε), το ανθρώπινο δυναμικό (πώς αυτό αξιολογείται, τι κίνητρα του δίνονται, τι κανόνες υπάρχουν), και την χρηματοοικονομική δραστηριότητα. Αυτοί θεωρούνται ουσιαστικά οι κύριοι τομείς πάνω στους οποίους έχουν αναπτυχθεί κάποιες επιμέρους στρατηγικές και επιδρούν άμεσα και έμμεσα στις υπόλοιπες δραστηριότητες της επιχείρησης. Όπως λοιπόν διαφαίνεται, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα μιας επιχειρηματικής μονάδας επηρεάζεται από τη σωστή εκτίμηση και αξιολόγηση των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει, καθώς η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στηρίζεται κατά πολύ σε αυτά.

Εξωτερικό περιβάλλον (γενικό): είναι οι παράγοντες έξω από έναν οργανισμό (μία Επιχείρηση), οι οποίοι όμως τον επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Αυτοί οι παράγοντες είναι, κατά κύριο λόγο, οικονομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί:

Οικονομικοί παράγοντες: η κατάσταση της οικονομίας (πληθωρισμός, επιτόκια, δείκτες ανεργίας), οι πελάτες και οι ανταγωνιστές μιας επιχείρησης.

Πολιτικοί παράγοντες: Οι νόμοι σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο (η εργατική νομοθεσία, η φορολογική νομοθεσία, νομοθεσία για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις κ.λ.π.)

Κοινωνικοί παράγοντες: η δημογραφική κατάσταση και τάσεις, οι ηθικοί κώδικες εργασίας και οι προσωπικές αξίες και γενικές πολιτιστικές αξίες.

Τεχνολογικοί παράγοντες: η πηγή νέων τεχνολογιών σε τρεις κύριες περιοχές :

- (α) διαδικασία καινοτομιών,
- (β) διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας και
- (γ) τεχνολογία αιχμής.

Εξωτερικό περιβάλλον (ειδικό): είναι πιο συγκεκριμένες δυνάμεις όπως : οι μέτοχοι της επιχείρησης, οι τράπεζες, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι προμηθευτές και οι πελάτες.

Management: ταυτίζεται με το **Εσωτερικό Περιβάλλον Επιχείρησης**

- Οργάνωση
- Διοίκηση

- Διαχείριση
- Επικοινωνία – Κατανομή
- Σχεδιασμό & Προγραμματισμό

Παράγοντες Εξωτερικού Περιβάλλοντος

- Οικονομικές Συνθήκες
- Κοινωνικές Συνθήκες
- Τεχνολογικές Συνθήκες
- Πολιτικές Συνθήκες

P.E.S.T. = Political Economy Social Technological.

Το **εξωτερικό** περιβάλλον το οποίο μπορεί να αναλυθεί σε *micro* και *macro* περιβάλλον, προκειμένου να καλυφθούν πιο ολοκληρωμένα όλοι οι απρόβλεπτοι και συνεχώς αναπροσαρμόζονται παράγοντες που λαμβάνουν χώρα έξω από τα πλαίσια της συγκεκριμένης επιχείρησης, και σε γενικές γραμμές μπορεί να αναλυθεί ως ακολούθως:

Το γενικό περιβάλλον είναι το εξωτερικό περιβάλλον και μπορεί να καλύπτει αυτό που λέμε P.E.S.T.

Political Economy Social Technological.

Το **εξωτερικό** περιβάλλον το οποίο μπορεί να αναλυθεί σε *micro* και *macro* περιβάλλον, προκειμένου να καλυφθούν πιο ολοκληρωμένα όλοι οι απρόβλεπτοι και συνεχώς αναπροσαρμόζονται παράγοντες που λαμβάνουν χώρα έξω από τα πλαίσια της συγκεκριμένης επιχείρησης, και σε γενικές γραμμές μπορεί να αναλυθεί ως ακολούθως:

Μάκρο Περιβάλλον: Με τον όρο αυτό καλύπτουμε το εύρος όλης της οικονομικής δραστηριότητας, της κοινωνίας, του Κράτους, τον παρεμβατισμό και γενικά όλα τα διεθνή γεγονότα. Πιο συγκεκριμένα οι παράγοντες που επηρεάζουν το μακρο-περιβάλλον είναι:

- (α) Πολιτικοί παράγοντες (*Political*): Αυτοί οι παράγοντες αφορούν τους πολιτικούς νόμους, όπως απαγορεύσεις, αποφάσεις, πολιτικές αλλαγές, το Πολιτικό-Νομικό πλαίσιο (νομοθεσία για περιβάλλον, αγορά, μονοπώλια), την φορολογία, τα διάφορα ειδικά κίνητρα, τους εθνικούς και διεθνείς κανονισμούς εξωτερικού εμπορίου, τους νόμους για ανταγωνισμό (εμπορικό δίκαιο), την κυβερνητική πολιτική & σταθερότητα
- (β) Οικονομικοί παράγοντες (*Economic*): Πρόκειται για παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με τις οικονομικές συνθήκες που δημιουργούνται από την φορολογία, από επιδοτήσεις, από δάνεια, από μισθούς, από τον πληθωρισμό, από τα ισχύοντα επιτόκια, από την προσφορά του χρήματος, το κόστος εργασίας, την απασχόληση / ανεργία κ.α.
- (γ) Κοινωνικοί παράγοντες (*Social*): Αναφερόμαστε σε πολιτισμικούς και κοινωνικούς παράγοντες όπως η θέση της γυναίκας, τα ανθρώπινα

δικαιώματα, ο σεβασμός του φυσικού περιβάλλοντος, η εξειδίκευση, η διανομή του εισοδήματος, ο καταναλωτισμός, ο συνδικαλισμός κ.α. Γενικά το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον αναφέρεται στον τρόπο ζωής των ανθρώπων (καταναλωτισμός, διαθέσεις καταναλωτών, γούστα κ), στην αύξηση του πληθυσμού (την τόνωση ή την κατάργηση κάποιων επαγγελμάτων), στην κατανομή πληθυσμού, στην μετακίνηση πληθυσμού, στη θέση της γυναίκας κ.α.

- (δ) Τεχνολογικοί παράγοντες (*Technology*): Πρόκειται για τα διάφορα τεχνολογικά επιτεύγματα, την απαξίωση που μπορεί να δημιουργήσουν (π.χ. η δημιουργία ενός νέου software θέτει στο περιθώριο κάποιο παλιότερο), οι κρατικές δαπάνες που γίνονται για έρευνα & ανάπτυξη (νέες τεχνολογίες – νέα προϊόντα), οι ιδιωτικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, τα νέα προϊόντα, η μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας από εξωτερικό, η βελτίωση ποιότητας & παραγωγικότητας, η προστασία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, των πατέντων και η αύξηση ρυθμού δήλωσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας.

2.1.4.3 Μίκρο Περιβάλλον

Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στην αγορά, τον κλάδο που μετέχει ο τύπος της επιχείρησης, στον ανταγωνισμό και γενικά στις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Όλα αυτά αποτελούν δυνάμεις που αν αλλάξουν αλλάζει η κατάσταση αφού θέτουν σε μη-χρησιμότητα την υπάρχουσα στρατηγική ή την αποπροσανατολίζουν θέτοντάς την είσοδο νέων επιχειρήσεων και την ύπαρξη ανταγωνισμού στον κλάδο. Οι νέες επιχειρήσεις προσελκύονται ή εμποδίζονται από:

- τις οικονομίες κλίμακας (συσχέτιση μακροχρόνιου κόστους με τον όγκο παραγωγής),
- την διαφοροποίηση του προϊόντος, δηλ. τις αλλαγές, την εξέλιξη και τον μετασχηματισμό που χρησιμοποιούν προκειμένου να προσελκύσουν τους καταναλωτές,
- τους νέους πελάτες (το χρησιμοποιούν και οι παλιές και οι νέες εταιρίες)
- τα διάφορα κανάλια διανομής προϊόντων & μάρκετινγκ
- τις νομικές υποχρεώσεις
- την αντίδραση των υπάρχόντων επιχειρήσεων
- την υποκατάσταση προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία επηρεάζεται από την τιμή, την ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων, την τάση / διάθεση καταναλωτών να αγοράσουν (πχ μπορεί να υπάρχουν υποκατάστατα φαρμάκων αλλά ο καταναλωτής φοβάται να τα εμπιστευτεί και να τα αγοράσει, γιατί πρόκειται για την υγεία του)
- την διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, αγοραστών / καταναλωτών). Οι προμηθευτές σαν αριθμό είναι σημαντικό μέγεθος. Αναφορικά με τη δύναμή τους εξετάζεται η σημασία του προϊόντος για τον καταναλωτή (π.χ. τα φάρμακα έχουν μεγάλη σημασία για το καταναλωτικό κοινό), η διαφοροποίηση του προϊόντος (κατά πόσο μεταλλάσσεται), η δυνατότητα υποκατάστασης του προϊόντος.

2.1.5 ΘΕΩΡΙΑ του PORTER: (Τα 7 αγγλικά S)

- Συνεχής ροή που επιδρά μεταξύ εσωτερικού + εξωτερικού περιβάλλοντος και διαμορφώνει την επιχείρηση.
- Υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη και αλληλοεπιδράσεις στα ακόλουθα :
 1. Structure = Δομή
 2. Systems= Συστήματα
 3. Style = Στυλ
 4. Staff = Προσωπικό
 5. Skills = Δεξιότητες
 6. Super Ordinate Goals = Τελικοί Στόχοι / Αξίες
 7. Strategy Plan = Στρατηγική

Εδώ η βαρύτητα δόθηκε στο Εσωτερικό περιβάλλον της Επιχείρησης και στο Εξωτερικό περιβάλλον της Αγοράς. Η Στρατηγική προσδιορίζεται με βάση αυτών των παραγόντων.

Πίνακας Ανάλυση Μακρό-Περιβάλλοντος (PEST Analysis)

ΠΟΛΙΤΙΚΟ/ΝΟΜΙΚΟ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ: <ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνικό κράτος • Αντιμονοπωλιακή νομοθεσία • Περιβαλλοντική πολιτική • Ελεύθερη & ανοικτή αγορά • Συνεννόηση κοινωνικών εταίρων • Κίνητρα επενδύσεων • Κυβερνητική σταθερότητα • κινητικότητα εργασίας • Κινητικότητα πόρων • Επιδότηση κρατικών επιχειρήσεων • Ομάδες συμφερόντων • Σχεδιασμός οικονομικής πολιτικής 	ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ: <ul style="list-style-type: none"> • Μεταβολή του ΑΕΠ • Ποσοστά Ανεργίας • Μεταβολή του Πληθωρισμού • Σχεδιασμός της δημοσιονομικής και νομισματικής πολιτικής • Σχεδιασμός της συναλλαγματικής πολιτικής • Περιφερειακός σχεδιασμός • Ανταγωνισμός κλάδου • Επιτόκια δανεισμού • Εμπορικό ισοζύγιο • Αγορά κεφαλαίων • Ρευστοποίηση
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ/ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ: <ul style="list-style-type: none"> • Μεταβολή του πληθυσμού 40 ετών και άνω • Μεταβολή του πληθυσμού 30 ετών και άνω • Πρότυπα Καταναλωτικά και Καταναλωτισμός • Καταναλωτικές Ενώσεις • Κοινωνία και πρόσβαση σε ξένους • Ποιότητα Ζωής • Προσδόκιμο όριο ζωής 	ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ: <ul style="list-style-type: none"> • Χρηματοδότηση έρευνας • Κατοχή τεχνογνωσίας • Μεταφορά Τεχνογνωσίας • Διεθνή Δίκτυα • Πατέντες • Εξειδικευμένες Τεχνολογίες • Έξοδα Έρευνας και Τεχνολογίας • Ποιοτικά και Σύγχρονα Προϊόντα • Διείσδυση υπολογιστών

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Ανίσχυρες ενώσεις καταναλωτών• Μονοπολιτισμική κοινωνία | |
|--|--|

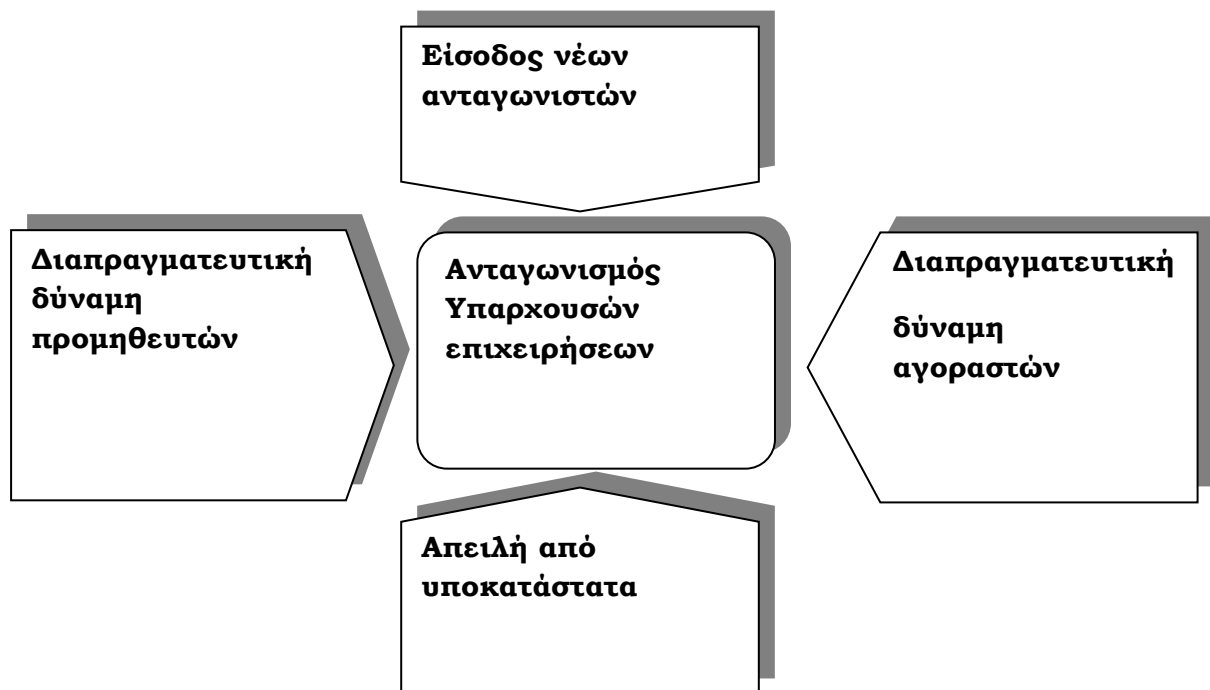
2.1.6 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ / ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

(που διαμορφώνουν τις στρατηγικές κατά τον Porter με βάση το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς).

1. Αγοραστές
2. Προμηθευτές
3. Υποκατάστατα προϊόντα
4. Είσοδος νέων επιχειρήσεων
5. Ανταγωνισμός

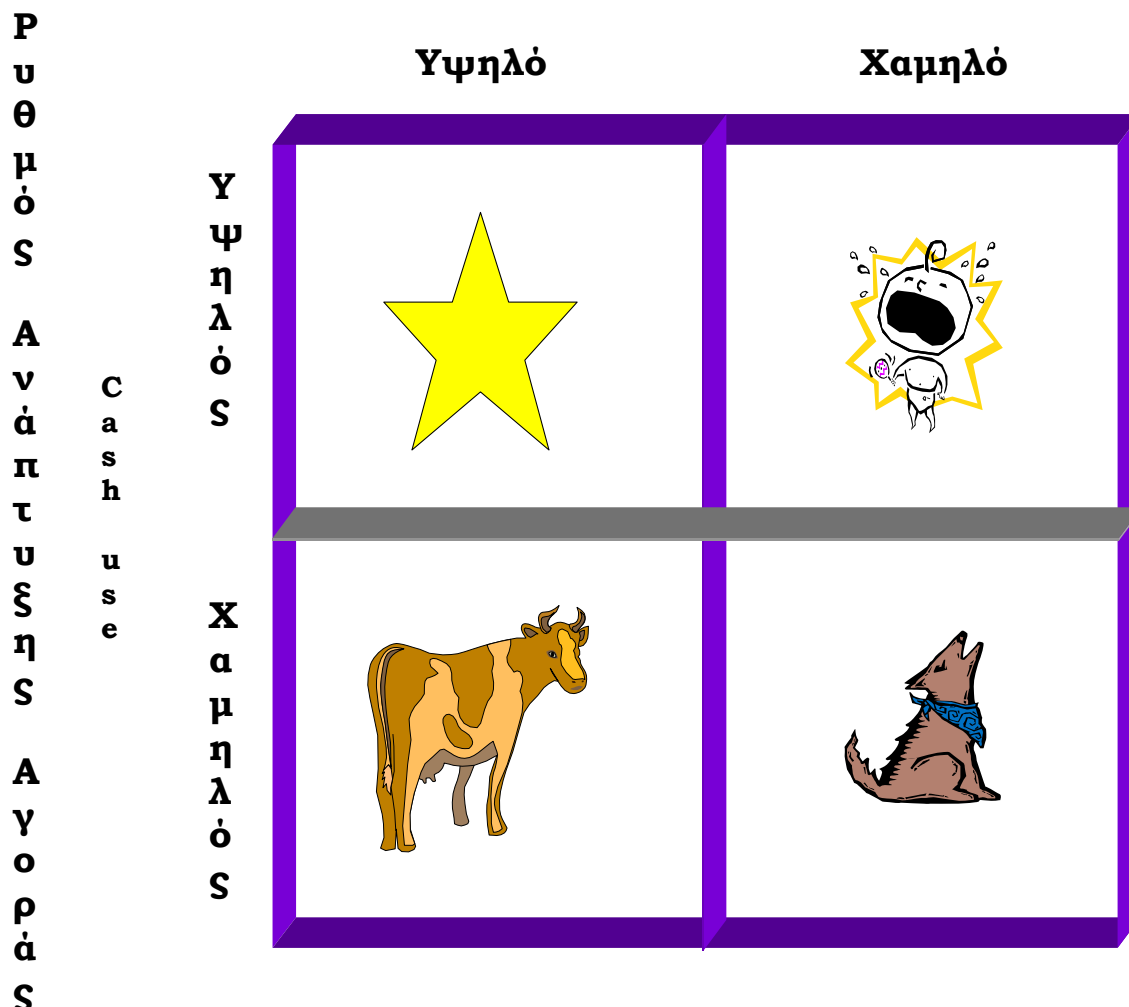
Ανάλυση Μικρο-Περιβάλλοντος (σύμφωνα με τις 5 δυνάμεις του Porter)

Ανάλυση Μικρο περιβάλλοντος με τις Πέντε



Μήτρα

Σχετικό μερίδιο της αγοράς (cash generation)



Source: Stern C. W. & G. Stalk Jr. (eds.) (1998) "Perspectives on Strategy: From the Boston Consulting Group". John Wiley.

Επιχειρηματίας

Ο επιχειρηματίας είναι αυτός που γνωρίζει και υλοποιεί μια συγκεκριμένη ιδέα. Συνήθως, οι καινούργιες ιδέες, όσον αφορά τις παραγωγικές διαδικασίες ή νέα προϊόντα, ανακαλύπτονται από επιστήμονες και μετά από μια επίμονη και μακροχρόνια διαδικασία. Ο επιχειρηματίας, έχει όμως την ιδιαίτερη ικανότητα να χρησιμοποιήσει την ιδέα κατά τρόπο που να αποφέρει σημαντικό οικονομικό όφελος. Ο επιχειρηματίας αποτελεί μέρος των ανθρωπίνων πόρων που χρησιμοποιεί μια ιδιωτική επιχείρηση για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Οι πιο πολλοί επιχειρηματίες ξεκίνησαν με πολύ λίγο ατομικό κεφάλαιο, και κατάφεραν να αναπτυχθούν. Ο επιχειρηματίας επιδιώκει πρώτα το ατομικό του συμφέρον και οι δραστηριότητές του μπορούν μόνο να αναπτυχθούν μέσα σ' ένα σύστημα αγοράς ή μεικτής οικονομίας. Επίσης είναι χρήσιμος και για το σύνολο της κοινωνίας. Η ανάπτυξη των επιχειρηματιών δεν είναι ανεξάρτητη από το κοινωνικό και οικονομικό

περιβάλλον. Η ενθάρρυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του πολιτισμού μιας χώρας. Επίσης, το νομικό και φορολογικό καθεστώς προσδιορίζει την έκταση της επιχειρηματικής ανάπτυξης.