

**Επιχειρησιακή  
Στρατηγική &  
Πολιτική**

## **Διάλεξη 2 – Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος**

**Δρ. Πέτρος Πάλλης**

**[ppallis@aegean.gr](mailto:ppallis@aegean.gr)**

**TNEY – Η' Εξάμηνο**

# Σύγγραμμα

- Στο πλαίσιο του μαθήματος, το βιβλίο που θα χρησιμοποιηθεί είναι:
- **Τίτλος:** Στρατηγική Διοίκηση, Θεωρία και Εφαρμογές
- **Συγγραφείς:** Dess Gregory G., McNamara Gerry, Eisner Alan B., Lee Seung-Hyun (Sean)
- **Έτος έκδοσης:** 2019
- **Εκδόσεις:** Τζιόλα
- **Κωδικός βιβλίου στον Εύδοξο:** 77106779

# Σκοπός διάλεξης

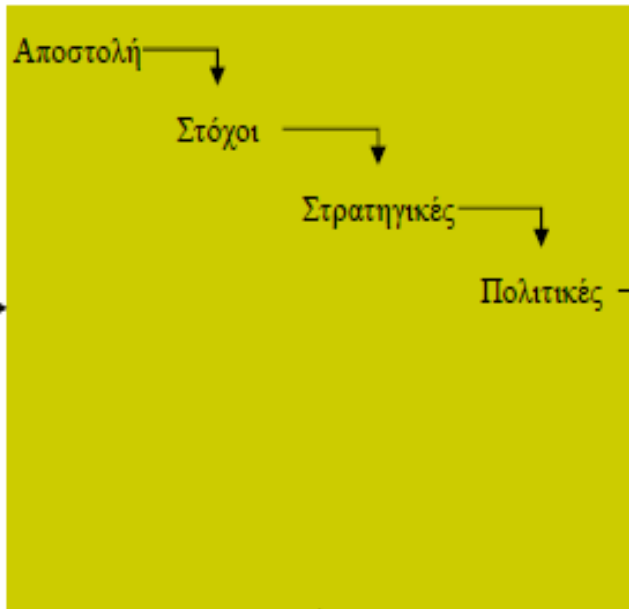
- Κατανόηση περιβάλλοντος
- Μέθοδοι ανάλυσης περιβάλλοντος
- Προσδιορισμός παραγόντων που επηρεάζουν το περιβάλλον
- Διαχωρισμός «βιομηχανίας» και «αγοράς»
- Ανάλυση παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχία μίας επιχείρησης

# Μοντέλο στρατηγικής διοίκησης

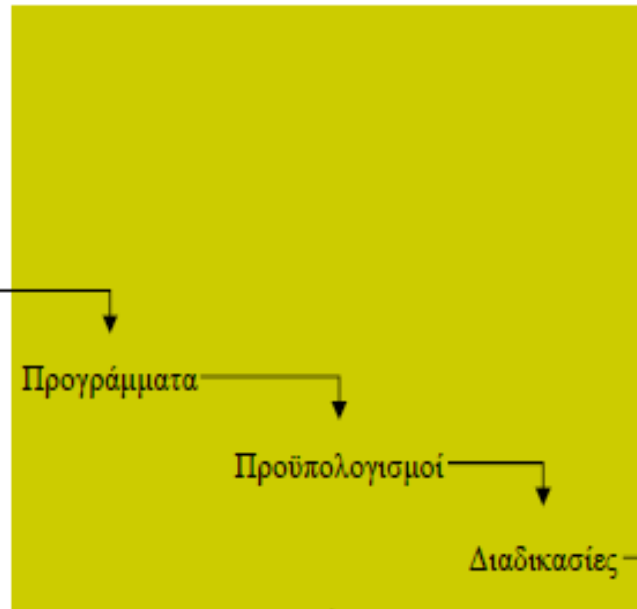
## ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Μίκρο Περιβάλλον (πχ Πέντε Δυνάμεις, Στατηγικές Ομάδες)
- Μάκρο Περιβάλλον (Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό)

### ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



### ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ



## ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

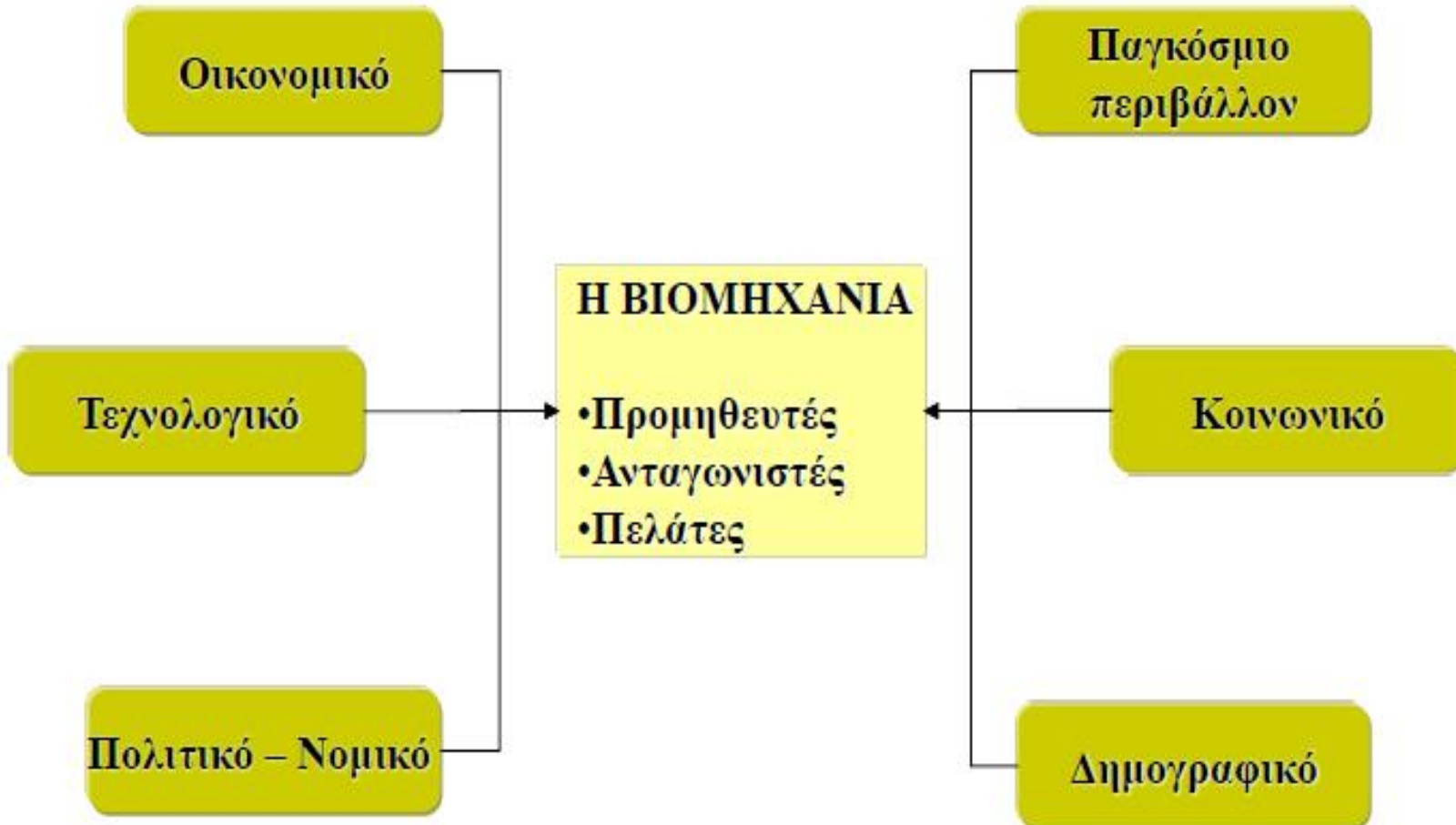
(Αλυσίδα Αξίας, Δομές, Πόροι, Κουλτούρα)

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΔΡΑΣΗΣ

# Μεθοδολογίες ανάλυσης περιβάλλοντος

1. Μάκρο – Περιβάλλον (PEST) – επίπεδο χώρας
2. Μίκρο – Περιβάλλον (Porter) – επίπεδο κλάδου
3. Στρατηγικές ομάδες
4. Χρηματοοικονομική ανάλυση

# Μάκρο-περιβάλλον



# Μάκρο - περιβάλλον - PEST

- **Πολιτικό Περιβάλλον**

- Στο Πολιτικό περιβάλλον εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης. Αυτοί και άλλοι παράγοντες του περιβάλλοντος αυτού μπορούν ακόμα και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης.

- **Οικονομικό Περιβάλλον**

- Το Οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας.

- **Κοινωνικό Περιβάλλον**

- Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχολογικά και άλλα κριτήρια σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή τη κοινωνία.

- **Τεχνολογικό Περιβάλλον**

- Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα.

# Ευρύτερο μάκρο περιβάλλον - PEST - DG

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ

- Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
- Επιτόκιο
- Προσφορά Χρήματος
- Πληθωριστικές Τάσεις
- Επίπεδο Ανεργίας
- Έλεγχοι Μισθών/Τιμών
- Υποτίμηση/Ανατίμηση
- Διαθεσιμότητα και Κόστος Ενέργειας
- Διάθεση Εισοδήματος

## ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ

- Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη
- Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη
- Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών
- Προστασία ευρεσιτεχνιών
- Νέα προϊόντα
- Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργοστάσιο στην αγορά
- Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό

## ΠΟΛΙΤΙΚΟ - ΝΟΜΙΚΟ

- 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

## ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ - ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ

- Αλλαγές στον τρόπο ζωής
- Καριέρα
- Δραστηριοποίηση των καταναλωτών
- Μετακίνηση του πληθυσμού

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ

- Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού
- Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία
- Ρυθμός γεννήσεων
- Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής

## ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ

- Νέες διεθνείς αγορές
- Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν
- Διεθνή πολιτικά δρώμενα
- Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών



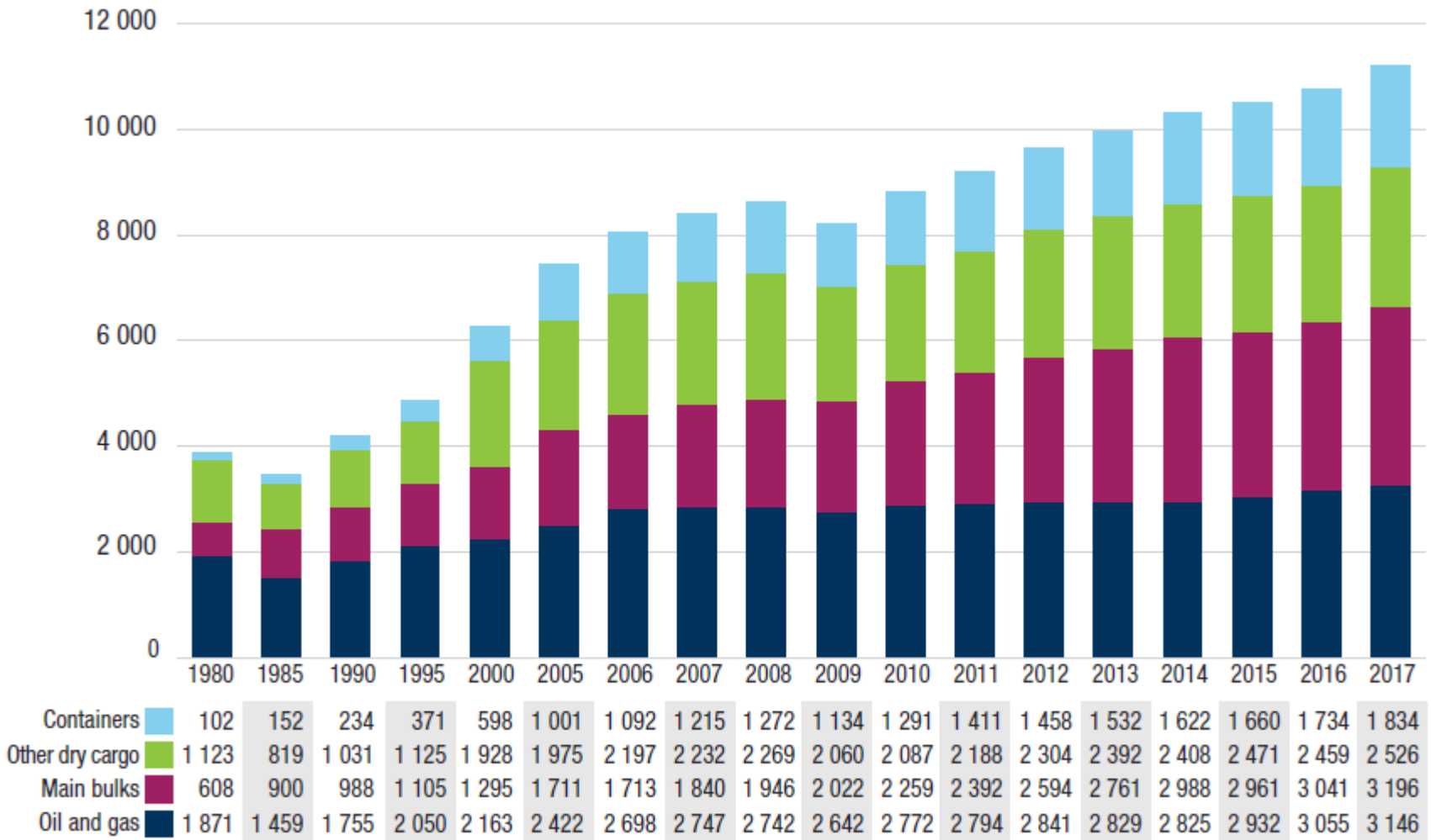
# Παραδείγματα

- **Επίδραση εξωτερικού περιβάλλοντος στις αεροπορικές εταιρίες**
  - τιμή πετρελαίου
  - τρομοκρατικές ενέργειες πχ. 11/9/2001
  - επίπεδο ασφάλειας

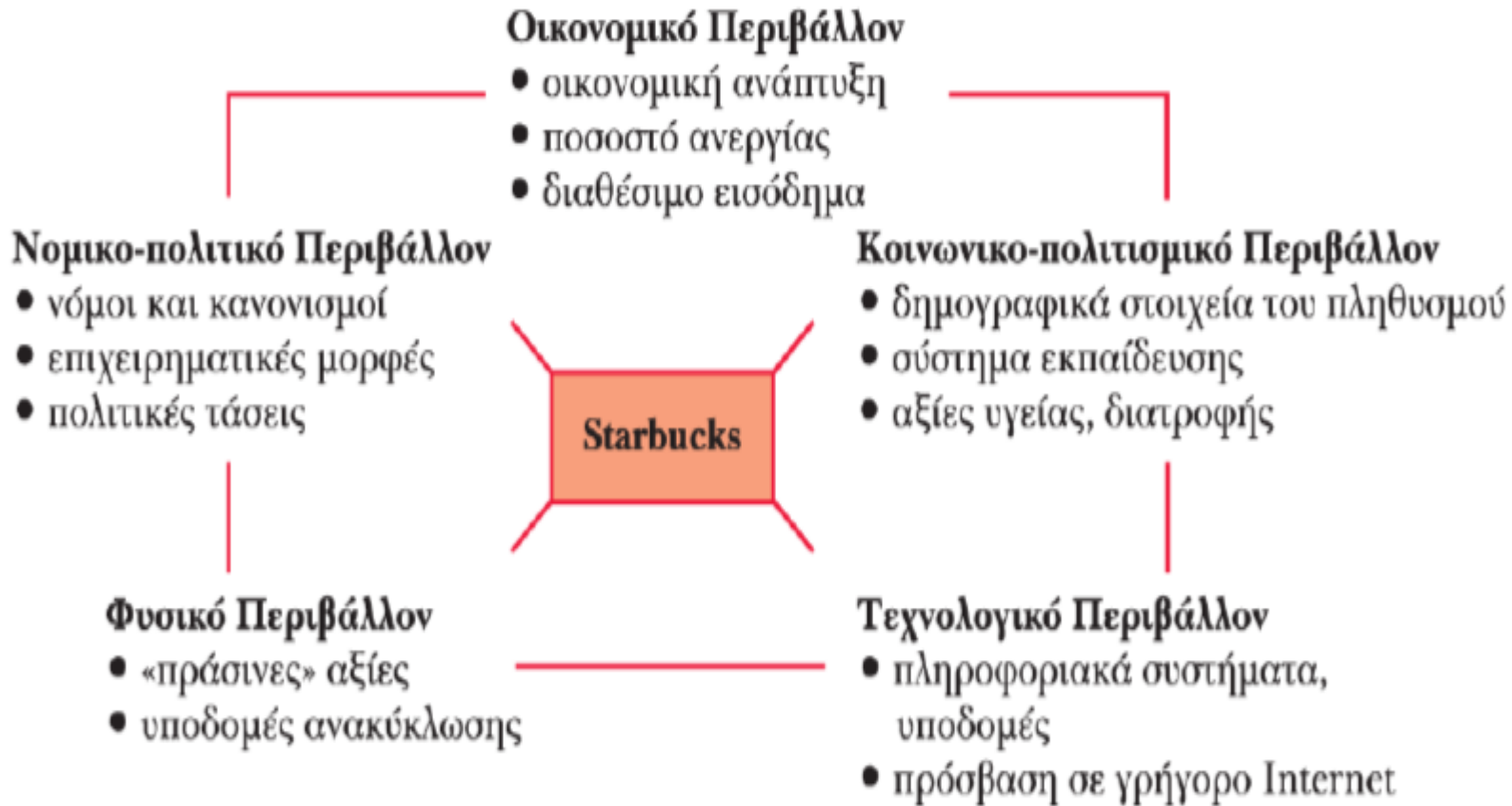
Η Πορεία κερδοφορίας σε δισ. δολάρια (μεικτά κέρδη)

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*	2007*
8,5	3,7	-13,0	-11,3	-7,6	-5,6	-3,2	-0,5	2,5

# Παγκόσμιο θαλάσσιο εμπόριο



# Συνθήκες εξωτερικού περιβάλλοντος - Starbucks



# Διαστάσεις αβεβαιότητας στο εξωτερικό περιβάλλον



# Μελέτη περίπτωσης

Wang Laboratories Inc



1951: Ο An Wang ιδρύει την Wang Laboratories Inc

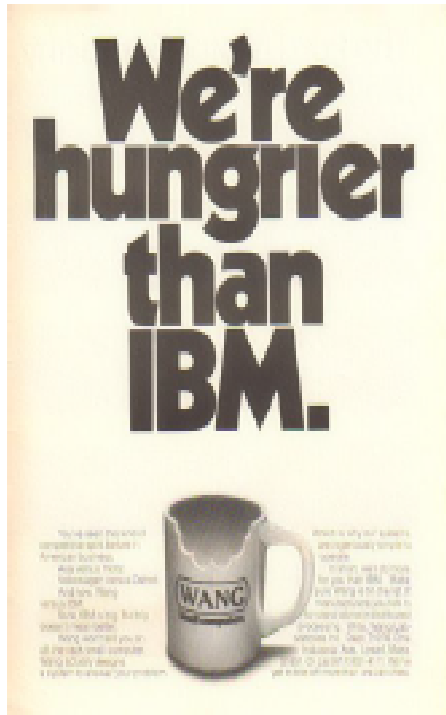
**WANG**



- Στις αρχές της δεκαετίας του '70 η Wang Laboratories δημιούργησε το πρώτο πρόγραμμα επεξεργασίας κειμένου (word processor) το οποίο λειτουργούσε σε δικούς της mini-υπολογιστές.
- Με την καινοτομία αυτή η Wang ουσιαστικά ανταγωνίζεται τις γραφομηχανές

# Μελέτη περίπτωσης

Wang Laboratories Inc



1988	31.500 Εργαζόμενοι
	92,7 εκ. \$ Καθ. κέρδη

1992	8.000 Εργαζόμενοι
	1,9 δις \$ Ζημιές

**ΧΡΕΟΚΟΠΙΑ**

Η Wang δεν αντιλήφτηκε πως το μέλλον στην αγορά του αυτοματισμού γραφείου ήταν οι προσωπικοί υπολογιστές και συνέχισε να προσφέρει «εξελιγμένες γραφομηχανές».

Η Wang δεν 'επέτρεψε' τη δημιουργία software που θα τρέχει σε άλλους υπολογιστές από φόβο μην χάσει το κομμάτι του hardware

Η Wang απέρριψε πρόταση της Apple για στρατηγική συμμαχία.

# Μελέτη περίπτωσης - ναυτιλία

## Policy Mechanisms and Relevance for Shipping Companies

Source: Sustainalytics

Policy Mechanism	Examples	Likelihood	Severity of Impact	Timeframe
Emissions trading	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trading Schemes (e.g. the European Union Carbon Trading Scheme and the US Acid Rain Program) to include shipping emissions</li></ul>	Rather likely	Medium to High	5-10 years
Financial incentives/taxes	<ul style="list-style-type: none"><li>• New taxes on fossil fuel</li></ul>	Rather unlikely	High	Unknown
Emission reporting/ monitoring obligations	<ul style="list-style-type: none"><li>• EU's MRV system</li><li>• US Mandatory Greenhouse Gas Reporting Rule</li></ul>	Likely	Low to Medium	1-5 years
Energy efficiency/ emissions standards	<ul style="list-style-type: none"><li>• EEDI/SEEMP SO<sub>x</sub> and NO<sub>x</sub> standards</li></ul>	Already in place	High	1-5 years

# Προσδιορισμός «βιομηχανίας»/«αγοράς»

- Ως «βιομηχανία» (κλάδος) θεωρείται μία ομάδα εταιριών/επιχειρήσεων οι οποίες προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό υποκατάστασης. (Hax and Majluf)
  - Π.χ. Ναυτιλιακή Βιομηχανία
- Ως «αγορά» θεωρείται ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρεται από εταιρίες/επιχειρήσεις της συγκεκριμένης «βιομηχανίας». (Grant)
  - Π.χ. Αγορά LNG



# Μίκρο – Περιβάλλον

- Αναφερόμαστε στο περιβάλλον (δομή) της «βιομηχανίας» (κλάδου)
- Τα βασικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την κερδοφορία μίας «βιομηχανίας» είναι:
  - Η αξία που προσδίδει το προϊόν στους καταναλωτές
  - Το ύψος του ανταγωνισμού
  - Η διαπραγματευτική δύναμη μεταξύ παραγωγών και προμηθευτών

# Μοντέλο Porter



Πηγή: Β.Μ. Παπαδάκης, (2002), *Στρατηγική Γων Επιχειρήσεων*, Δ' Έκδοση, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα.

# Ανάλυση της αγοράς

- Σε πολλούς κλάδους υπάρχει αδυναμία ορισμού των ορίων τους (π.χ. η Apple είναι στον ίδιο κλάδο με την Microsoft?).
- Για να έχουμε καλύτερη εικόνα η οποία θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε καλύτερα το εξωτερικό περιβάλλον υπάρχουν τεχνικές ανάλυσης σε επίπεδο αγοράς
  - **Ανάλυση ανταγωνισμού**
  - **Ανάλυση στρατηγικών ομάδων**
  - **Τμηματοποίηση της αγοράς**

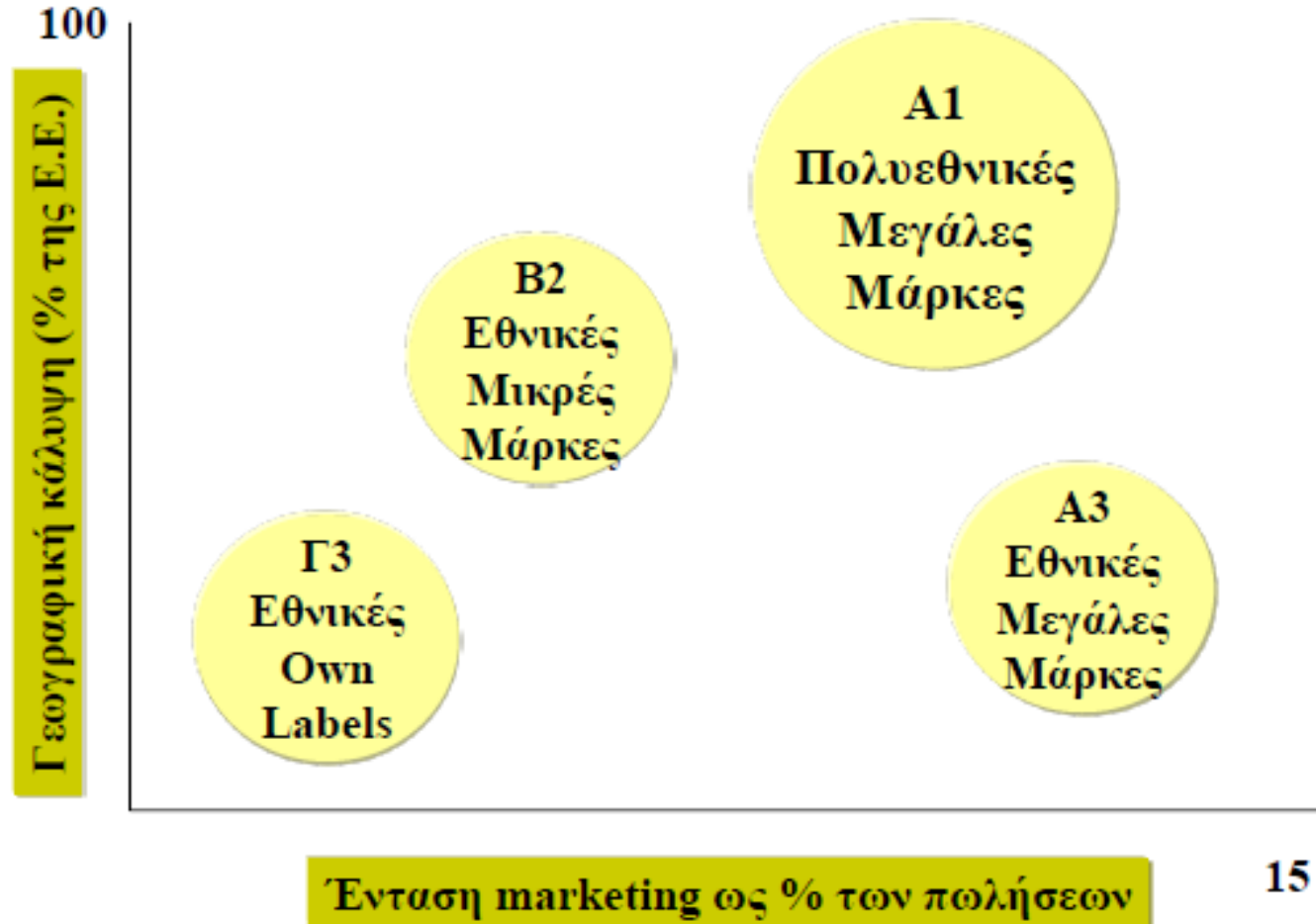
# Ανάλυση στρατηγικών ομάδων

- Ακολουθείται όταν η «βιομηχανία» (κλάδος) είναι ετερογενής.
- Ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων γίνεται με τη χρήση και αξιολόγηση σειράς παραμέτρων οι οποίες τοποθετούνται σε πίνακες δύο διαστάσεων που ονομάζονται «στρατηγικοί χάρτες»

# Κριτήρια ταξινόμησης

1. Εύρος διαφοροποίησης προϊόντος/υπηρεσίας
2. Γεωγραφική κάλυψη
3. Αριθμός τμημάτων της αγοράς που καλύπτουν
4. Κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται
5. Βαθμός καθετοποίησης
6. Ποιότητα προϊόντος/υπηρεσίας
7. Τεχνολογική ηγεσία
8. Έρευνα και ανάπτυξη
9. Κοστολογική θέση
10. Αξιοποίηση παραγωγικής δυναμικότητας
11. Τιμολογιακή πολιτική
12. Δομή ιδιοκτησίας
13. Σχέση με ομάδες ενδιαφερόντων
14. Προσπάθεια marketing

# Παράδειγμα βιομηχανίας τροφίμων στην Ε.Ε.



# Τμηματοποίηση της αγοράς

1. Προσδιορισμός Παραγόντων Τμηματοποίησης
2. Κατασκευή ενός πίνακα με τα τμήματα της αγοράς
3. Ανάλυση της ελκυστικότητας κάθε τμήματος της αγοράς
4. Προσδιορισμός Βασικών Παραγόντων Επιτυχίας (Key Success Factors)
5. Επιλογή Στόχων



# Τμηματοποίηση της αγοράς

- Η στρατηγική έχει άμεση σχέση με τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και ως εκ τούτου ο προσδιορισμός της αγοράς είναι αναγκαίος.
- Καθώς τα όρια είναι δυσδιάκριτα η αξιολόγηση είναι συχνά προτιμότερο να γίνεται σε επίπεδο τμημάτων της αγοράς.
- Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί επίσης να μας καθορίσει ποια κομμάτια της αγοράς είναι πιο 'ελκυστικά'.
- Για να αποφασίσουμε
  - α) σε ποια τμήματα της αγοράς θα τοποθετηθούμε,
  - β) πως θα τοποθετηθούμε...

...αναζητούμε τους παράγοντες επιτυχίας (**key success factors**) κάθε τμήματος της αγοράς



# Τμηματοποίηση της αγοράς

- Η επιλογή παραγόντων αφορούν κατά κύριο λόγο επιλογές για το
  - ποιοι είναι οι πελάτες μας (χαρακτηριστικά πελατών)
  - τι τους προσφέρουμε (χαρακτηριστικά προϊόντων)
- Π.χ. στην αγορά αυτοκινήτων (παραδείγματα;)
- Καλό θα είναι να περιοριζόμαστε σε 2-3 παράγοντες ώστε να μπορούμε στην συνέχεια να διαχειριστούμε εύκολα την πληροφορία προκειμένου να πάρουμε αποφάσεις.
- Π.χ. Στο κλάδο των εστιατορίων παράγοντες τμηματοποίησης θα μπορούσαν να είναι:
  - Τιμή
  - Τύπος εξυπηρέτησης (self-service/σερβιτόρος)
  - Γεωγραφική θέση
  - Είδη κουζίνας

# Key Success Factors – Super Market

<b>Τι αναζητούν οι πελάτες? (Ανάλυση της ζήτησης)</b>	<b>Πως επιβιώνουν οι επιχειρήσεις στον ανταγωνισμό? (Ανάλυση ανταγωνισμού)</b>	<b>Παράγοντες Επιτυχίας Key Success Factors</b>
Χαμηλές Τιμές	Η ένταση του ανταγωνισμού τιμών εξαρτάται από τον αριθμό και την εγγύτητα ανταγωνιστών	Χαμηλό κόστος απαιτεί αποτελεσματική λειτουργία, μεγάλες αγορές, χαμηλό κόστος εργασίας
Προσβασιμότητα		
Μεγάλη ποικιλία προϊόντων, προσαρμογή στις τοπικές απαιτήσεις	Διαπραγματευτική δύναμη είναι σημαντικός παράγοντας της αγοράς προϊόντων	Διαφοροποίηση απαιτεί μεγάλα μεγέθη καταστημάτων (προκειμένου να φιλοξενείται μεγάλη γκάμα προϊόντων), καλό location, γνώση των τοπικών προτιμήσεων
Φρέσκα/ποιοτικά προϊόντα, εξυπηρέτηση, εύκολο παρκινγκ, ευχάριστο περιβάλλον		

# Χρηματοοικονομική ανάλυση

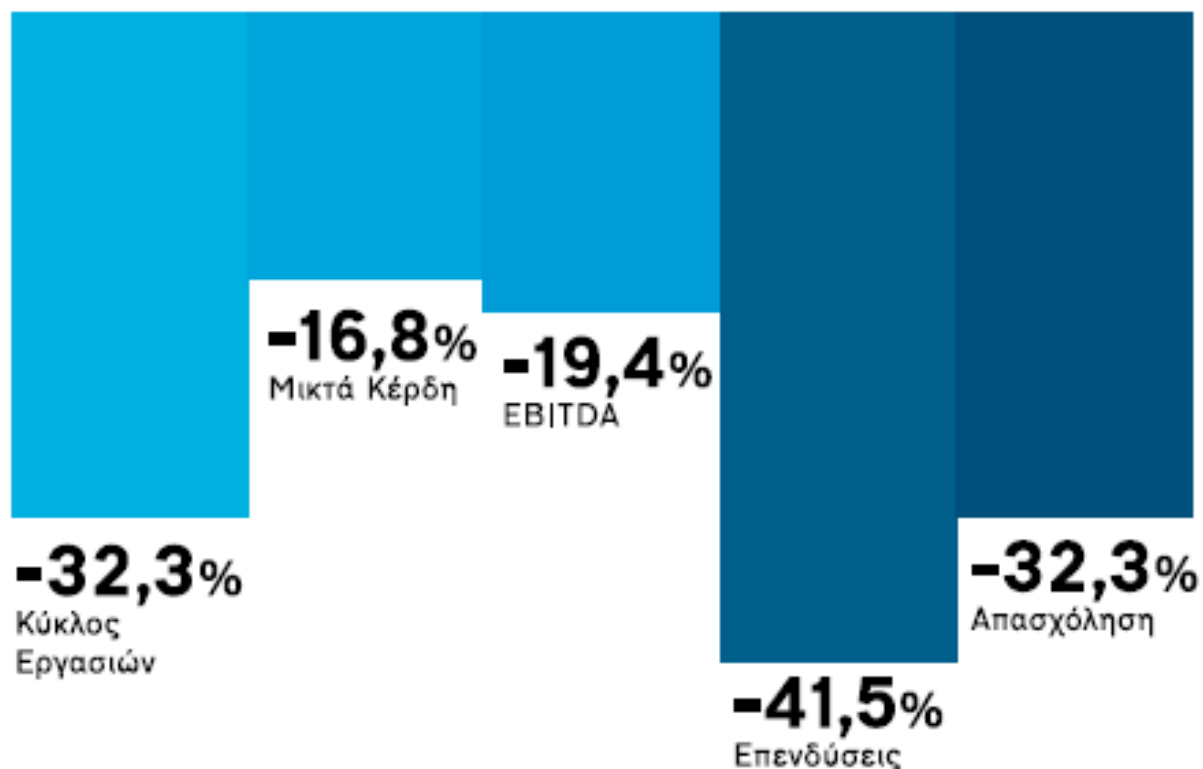
- Προσδιορίζεται η θέση της επιχείρησης σε μία «βιομηχανία» κλάδο με βάση χρηματοοικονομικά κριτήρια. Π.χ.:
  - Στοιχεία ισολογισμού
  - Στοιχεία εσόδων
- Η σύγκριση γίνεται μεταξύ εταιριών ιδίου μεγέθους

# Αριθμοδείκτες

- Αριθμοδείκτης ρευστότητας (Liquidity ratios)
- Αριθμοδείκτης δραστηριότητας (Activity ratios)
- Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας (Profitability ratios)
- Αριθμοδείκτης επενδύσεων ή επενδυτικοί (Investment ratios)

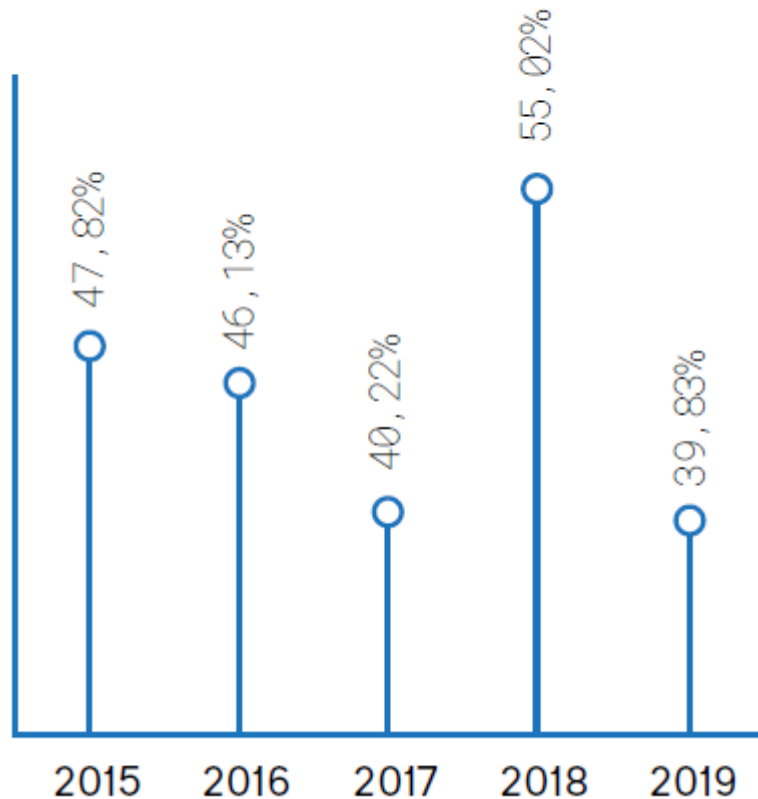
# Παράδειγμα – Ελληνικά λιμάνια

Μεταβολή Οικονομικών Μεγεθών (2007-2016)



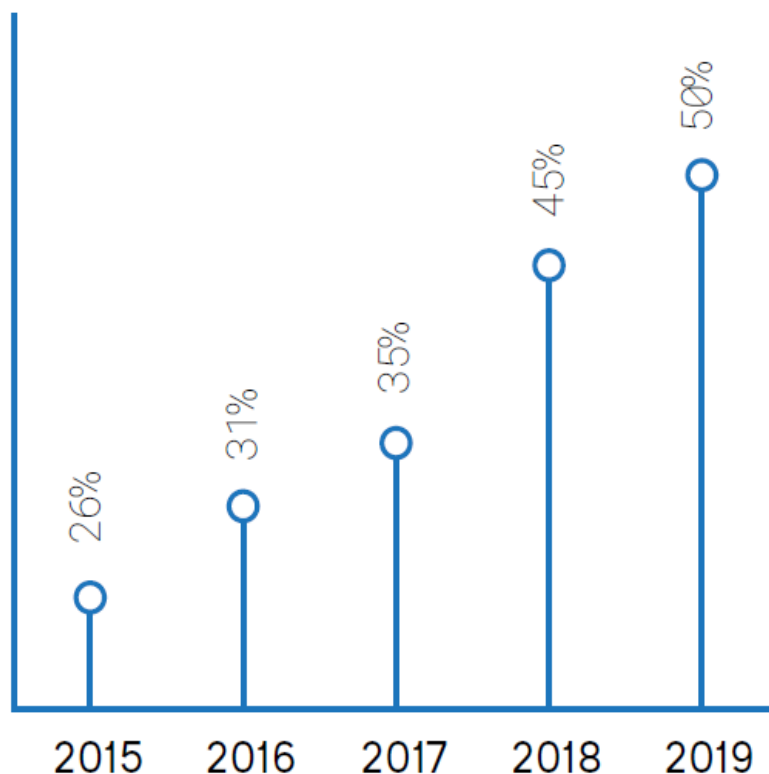
# Παράδειγμα – Ελληνικά λιμάνια

ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ



ΟΛΘ

ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ



ΟΛΠ

# Παράδειγμα – Ελληνικά λιμάνια

## Επενδύσεις 2012-2016

