



# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

---

Διοίκηση Ψηφιακών Επιχειρήσεων και Οργανισμών

## Το περιβάλλον της επιχείρησης

Ιωάννης Χαραλαμπίδης

Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων

---



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

## 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



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΜΑΘΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

**ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Διδάσκων:

*Δρ. Ι. Χαραλαμπίδης, Επ. Καθηγητής*

# Το Περιβάλλον της Επιχείρησης



- **Ευρύτερο Περιβάλλον**
  - Οικονομικό
  - Τεχνολογικό
  - Κοινωνικο-Πολιτιστικό
  - Δημογραφικό
  - Νομικό-Πολιτιστικό
  - Διεθνές
- **Λειτουργικό Περιβάλλον**
  - Πελάτες
  - Προμηθευτές
  - Διανομείς
  - Ανταγωνιστές

# Το Λειτουργικό Περιβάλλον

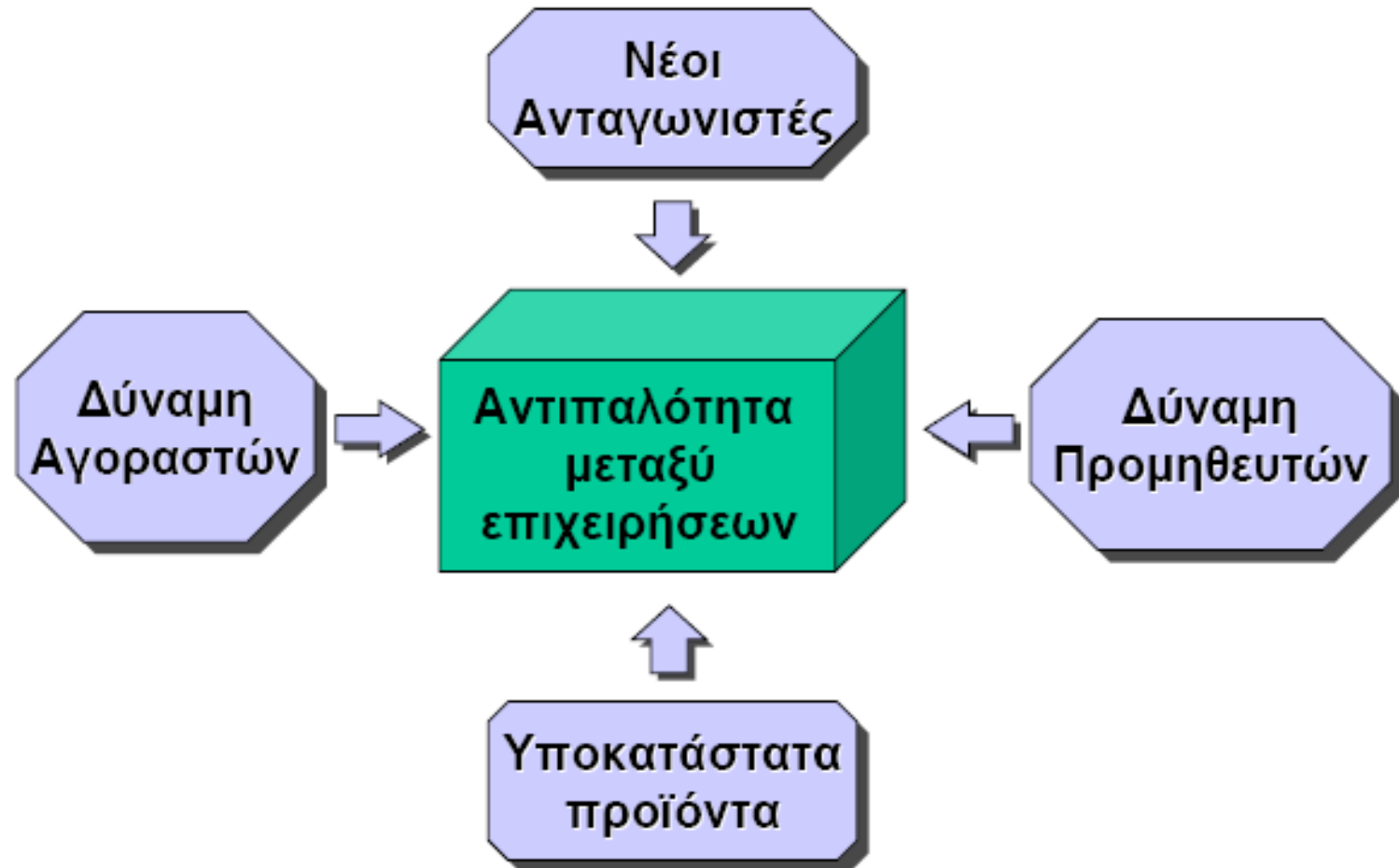
- **Πελάτες (Customers):** καταναλωτές των προϊόντων.
  - Ύπαρξη διάφορων ομάδων πελατών (ατομικά, γκρουπ).
- **Προμηθευτές (Suppliers):** προμηθεύουν την επιχείρηση με πρώτες ύλες.
  - Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διασφαλίζουν **αξιόπιστες πηγές πρώτων υλών**.
  - Οι προμηθευτές παρέχουν πρώτες ύλες, συστατικά, ακόμη και εργατική δύναμη.
  - Τα διοικητικά στελέχη συχνά προτιμούν να έχουν πολλούς παρόμοιους προμηθευτές για κάθε υλικό

*αποφυγή δυσκολιών από ελλείψεις πρώτων υλών, εργατικών σωματείων και υποκατάστατων → αύξηση τιμών, προμηθευτές μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.*

# Το Λειτουργικό Περιβάλλον

- **Διανομείς (Distributors):** επιχειρήσεις που πωλούν τα προϊόντα άλλων επιχειρήσεων.
  - Χρήση ειδικών καταστημάτων για την πιο γρήγορη πώληση των προϊόντων
  - Μερικοί διανομείς (π.χ. αλυσίδες super market) έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη (ακόμη & απαγόρευση διανομής ενός προϊόντος).
- **Ανταγωνιστές (Competitors):** άλλες επιχειρήσεις που παράγουν παρόμοια προϊόντα.
  - **Ανταγωνισμός (Rivalry between competitors):** πιο σημαντική πρόκληση για τα διοικητικά στελέχη.
  - Υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού οδηγούν σε χαμηλότερες τιμές
    - ✓ Μείωση κερδών.
    - ✓ Εμπόδια εισόδου (barriers to entry) δυσχεραίνουν την είσοδο των ανταγωνιστών. } Οικονομίες Κλίμακας  
Brand Loyalty

# Οι Πέντε Δυνάμεις του M.Porter



# Οι Πέντε Δυνάμεις του M.Porter

- 1. Ανταγωνισμός σε ένα κλάδο:** πόσο έντονος είναι ο υπάρχων ανταγωνισμός με τους ανταγωνιστές;  
**Αυξημένος ανταγωνισμός οδηγεί σε μικρότερα κέρδη.**
- 2. Νέοι ανταγωνιστές:** πόσο εύκολο είναι για νέες επιχειρήσεις να μπουν στον κλάδο;  
**Εύκολη είσοδος οδηγεί σε χαμηλότερες τιμές και κέρδη.**
- 3. Δύναμη Προμηθευτών:** όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές σημαντικών αγαθών οι αμοιβές των προμηθευτών αυξάνονται.
- 4. Δύναμη αγοραστών:** όταν υπάρχουν λίγοι και μεγάλοι σε μέγεθος αγοραστές μπορούν να διαπραγματευτούν τη μείωση των τιμών.
- 5. Υποκατάστατα:** η ύπαρξη πολλών υποκαταστάτων οδηγεί στη μείωση τιμών και κερδών.



# Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter

- Το μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter χρησιμοποιείται για την ανάλυση ενός κλάδου / ενός οργανισμού / μίας επιχείρησης
- Στόχος της ανάλυσης είναι να ιεραρχηθούν οι 5 δυνάμεις από την περισσότερο στη λιγότερο σημαντική
- Πολλές φορές η ανάλυση πρέπει να γίνει συσχετιστικά ανάμεσα σε δύο κλάδους (αδυναμία ορισμού απόλυτου μεγέθους κάποιας δύναμης)
- Η ανάλυση οδηγεί σε στρατηγικές “push back” για κάθε δύναμη

# Porter “Push Back” Strategies

## **Buyer Power**

- Reduce reliance on a few customers – new markets & applications
- Understand needs and develop services/relationships for segments that value them
- Develop relationships with Key Accounts
- Create partnerships (often with channels)
- Create barriers to switching – real or implied

## **Supplier Power**

- Create a broader supplier base
- Increase bargaining power with suppliers (higher volume, etc)
- Create partnerships with suppliers

## **New Entrants**

- Close gaps in product range (development or alliances)
- Work with channels to restrict or block

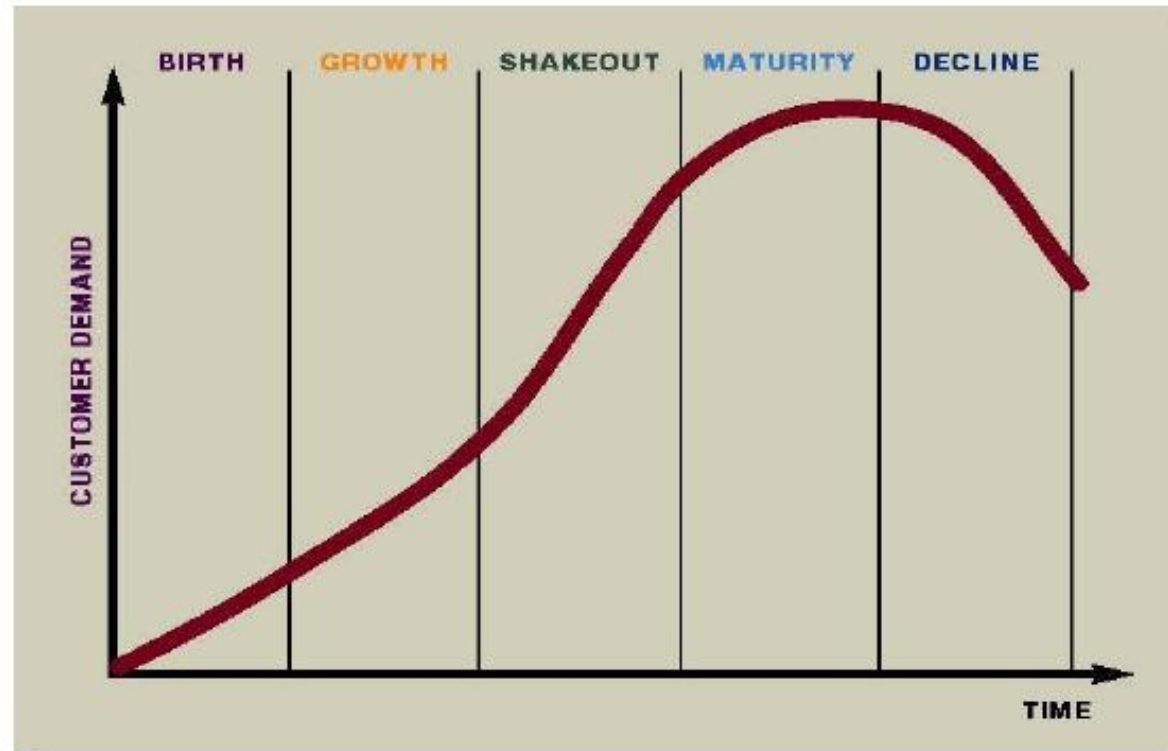
## **Signal that competitive response will be aggressive**

- Reduce expectations of potential new entrants
- Increase customer switching barriers
- Lobby for regulation to restrict entry

## **Substitutes**

- Improve value of product/service relative to substitute
- Build on positions where substitutes less of a threat
- Support industry efforts to counter substitution (lobbying; joint development)

# Ο Κύκλος Ζωής ενός κλάδου



- Η ανάλυση του κύκλου ζωής ενός κλάδου μας δίνει επιπλέον στοιχεία για το τι να περιμένουμε από το περιβάλλον

# Ο κύκλος ζωής

**Κύκλος ζωής (life cycle):** αντικατοπτρίζει τις αλλαγές που συμβαίνουν σε ένα βιομηχανικό κλάδο με το πέρασμα του χρόνου.

- **Στάδιο γέννησης (Birth stage):** οι επιχειρήσεις αναζητούν να αναπτύξουν μια στρατηγική νίκης.
- **Στάδιο Ανάπτυξης (Growth stage):** το προϊόν κερδίζει την αποδοχή των πελατών και αναπτύσσεται γρήγορα [νέες επιχειρήσεις εισέρχονται στον κλάδο, η διαδικασία παραγωγής βελτιώνεται & εμφανίζονται στο προσκήνιο οι διανομείς].

# Ο κύκλος ζωής

- **Στάδιο Αναδιάρθρωσης (Stakeout stage):** στο τέλος της ανάπτυξης, η ζήτηση για το προϊόν σταθεροποιείται [ο ανταγωνισμός εντείνεται & οι τιμές μειώνονται, λιγότερο αποδοτικές επιχειρήσεις εγκαταλείπουν τον κλάδο].
- **Στάδιο Ωριμότητας (Maturity stage):** οι περισσότεροι πελάτες έχουν αγοράσει το προϊόν, η ανάπτυξη είναι πλέον αργή [σταθεροποίηση σχέσεων με προμηθευτές & διανομείς, κυριάρχηση από λίγες, μεγάλες επιχειρήσεις].
- **Στάδιο Παρακμής (Decline stage):** η ζήτηση για το προϊόν μειώνεται [μείωση τιμών → ασθενέστερες επιχειρήσεις στην έξοδο από τον κλάδο].

# Το Ευρύτερο Περιβάλλον

Το ευρύτερο περιβάλλον έχει σημαντική επίδραση στην επιχείρηση. Τα διοικητικά στελέχη δεν μπορούν να επηρεάσουν ή να ελέγξουν τις δυνάμεις.

- **Οικονομικές Δυνάμεις (Economic forces):** επηρεάζουν την εθνική οικονομία και την επιχείρηση.
  - Περιλαμβάνει αλλαγές στα επιτόκια, στα ποσοστά ανεργίας και στον ρυθμό ανάπτυξης.
  - Όταν η οικονομία είναι σταθερή (εμπιστοσύνη, αισιοδοξία), ξοδεύονται περισσότερα χρήματα στα αγαθά και τις υπηρεσίες [
  - Ένα αδύναμο και φτωχό περιβάλλον έχει περιορισμένες δυνατότητες ανάπτυξης και αναβάθμισης, σε αντίθεση με ένα πλούσιο, το οποίο προσφέρει σημαντικές δυνατότητες/προοπτικές ανάπτυξης σε πλήθος πεδίων (κεφάλαια, τεχνογνωσία, εξοπλισμός, εμπειρία, κτλ.) και είναι γεμάτο προκλήσεις.

# Το Ευρύτερο Περιβάλλον

- **Τεχνολογικές Δυνάμεις (Technological forces):** εξοπλισμός που χρησιμοποιείται στον σχεδιασμό, την παραγωγή & τη διανομή.
  - Νέες ευκαιρίες ή απειλές για τα διοικητικά στελέχη.
  - Μπορεί να αλλάξουν τον τρόπο διοίκησης.
  - Συχνή ανανέωση (αλματώδη εξέλιξη τεχνολογίας).
- **Κοινωνικο-πολιτισμικές Δυνάμεις (Socialcultural forces):** προέρχονται από αλλαγές στην κοινωνική ή εθνική κουλτούρα.
  - Κοινωνική κουλτούρα: διαφορετικές κοινωνίες → διαφορετικές δομές.
  - Εθνική κουλτούρα: αξίες & νόρμες διαφοροποιούνται πολύ.
  - Δυνάμεις που εξαρτώνται από το πέρασμα του χρόνου.

*Στροφή των τελικών καταναλωτών προς υγιεινή διατροφή.  
Αυξημένη ζήτηση για άλευρα σίκαλης → προϊόντα σίκαλης.*

# Το Ευρύτερο Περιβάλλον

- **Δημογραφικές Δυνάμεις (Demographic forces):** αλλαγές στην φύση, σύνθεση και ποικιλομορφία του πληθυσμού.
  - Φύλλο, ηλικία, εθνικότητα κτλ. [γυναίκες στον εργασιακό χώρο]
  - Γήρανση πληθυσμού σε πολλές βιομηχανικές χώρες [ασφάλειες, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη κτλ.].
- **Πολιτικο-Νομικές Δυνάμεις (Political-Legal forces):** προέρχονται από αλλαγές στην πολιτική αρένα.
  - Διαφαίνονται στους νόμους της κοινωνίας (π.χ. αναπτυξιακός νόμος – κίνητρα σε επιχειρήσεις).
  - Έντονη τάση απελευθέρωσης των αγορών.



# Το Ευρύτερο Περιβάλλον

- **Παγκόσμιες Δυνάμεις (Global forces):** προκύπτουν από αλλαγές στις διεθνείς σχέσεις.
  - Παγκοσμιοποίηση, οικονομικές ενοποιημένες αγορές, π.χ. EU, NAFTA (κινητικότητα κεφαλαίων).
  - Προσφορά νέων ευκαιριών αλλά και απειλών για τα διοικητικά στελέχη.

**Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να ξέρουν πως λειτουργούν τα διάφορα οικονομικά συστήματα για να μπορούν να καταλάβουν τις ευκαιρίες και τις απειλές που σχετίζονται με την επιχείρησή τους.**

Οικονομικά Συστήματα

**Οικονομία ελεύθερης αγοράς (Free market economy)**  
η παραγωγή αγαθών & υπηρεσιών ανήκει στον ιδιωτικό τομέα

**Κεντρικά σχεδιασμένες οικονομίες (Command economy)**  
η κυβέρνηση αποφασίζει για το είδος & την ποσότητα

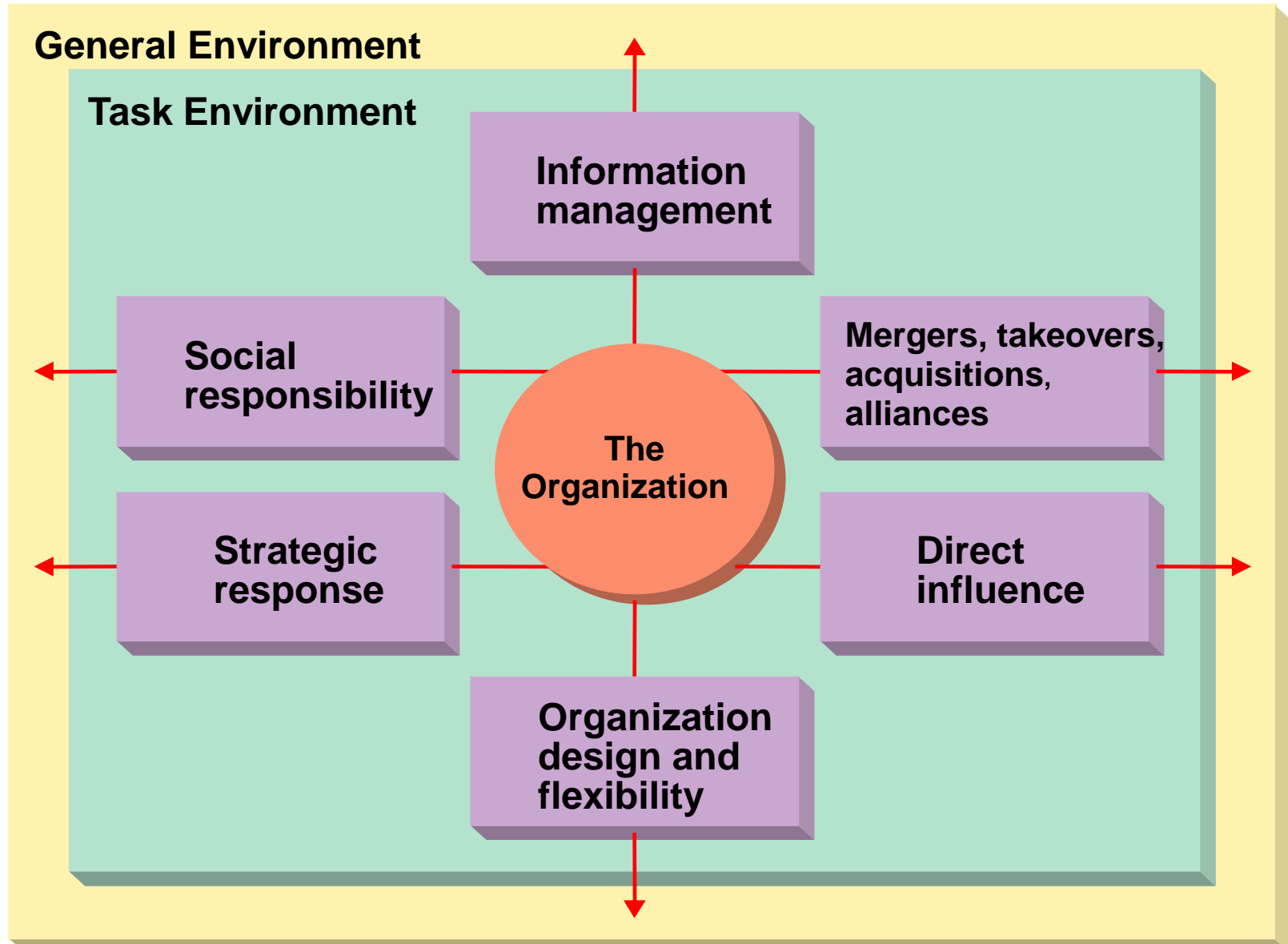
**Μικτή οικονομία (Mixed economy)**

κάποιοι οικονομικοί κλάδοι ελέγχονται από ιδιώτες & κάποιοι από το κράτος

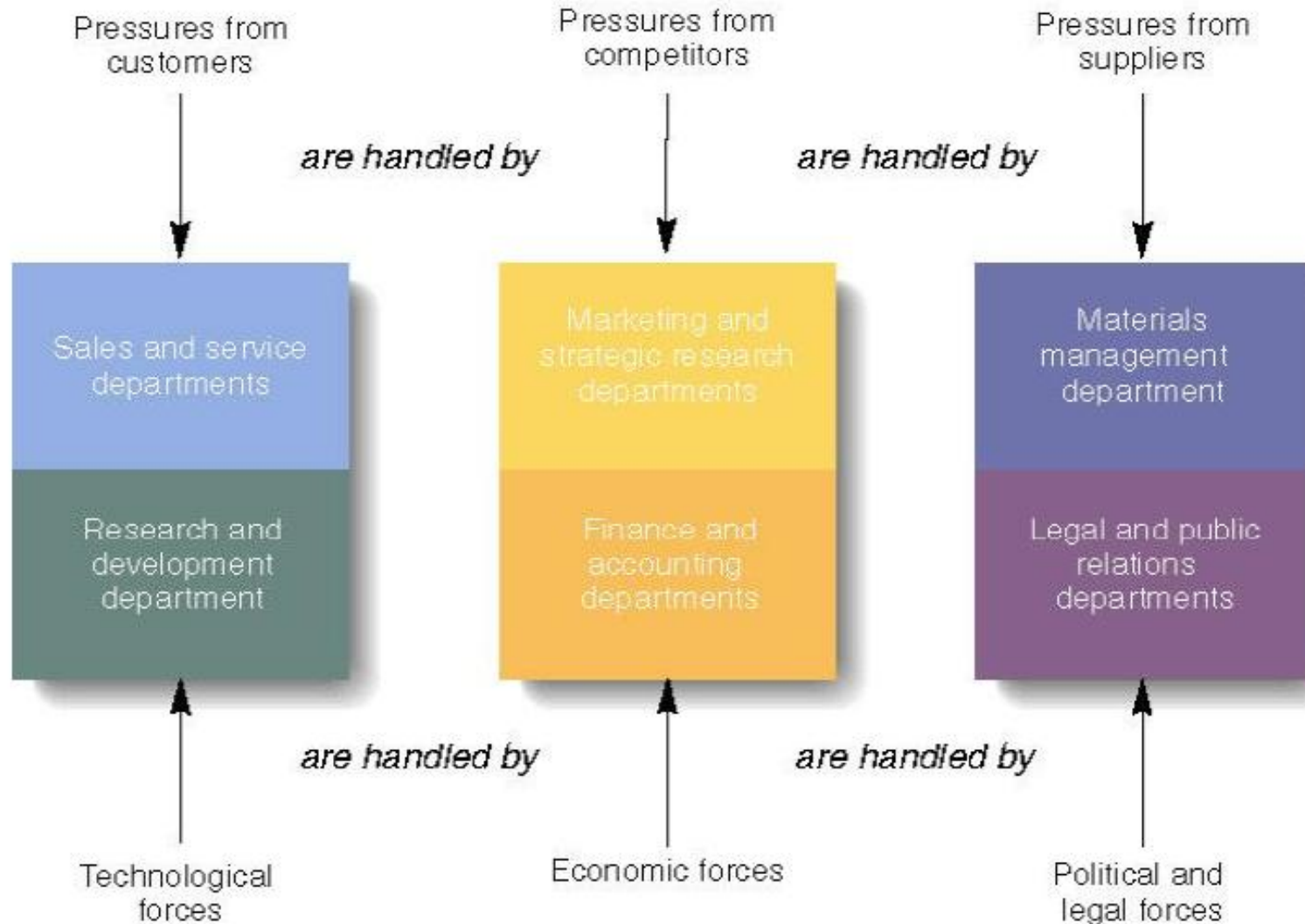
# Ανάλυση Ευρύτερου Περιβάλλοντος PEST

- **Politics, Legislation:** Governmental topics, taxation issues, environmental controls and dependencies, subsidies & quotas regulations, employment and labor laws, consumer legislations and regulations, competition issues, health & safety concerns and issues.
- **Economy, Business Environment:** Industry growth potentials, the various investment levels, strategies and positions, costs of raw materials and supply streams, divestments or capacity shifts at the supply base, energy availability and utility cost, transportation, logistics factors, consumer spending and its projected trend, inflation concerns and macro economic indicators, unemployment rates and other labor market indicators, disposable income, borrowing patterns, loan structures, debt signals, future prospects.
- **Society:** Demographics shifts and changes, wealth distribution, social mobility, institutions, education, schooling, lifestyle trends, use of time, attitudes to work, leisure, relationships, family, fashion, focus and development of interests.
- **Technology:** Innovation rates, development times, technology investments, adoption speed and product life cycles, cost reductions (deflation), return on investments, technology incentives, government investment, cross technological networking and developments.
- **Η ανάλυση PEST σκοπεύει στην ιεράρχηση και ανάδειξη των κύριων ευκαιριών και απειλών από το εξωτερικό περιβάλλον και τη δημιουργία στρατηγικών προσαρμογής / επίδρασης σε αυτό**

# Αλληλεπίδραση με το Περιβάλλον



# Λειτουργικό & Ευρύτερο Περιβάλλον



# Ανάλυση Περιβάλλοντος

## Αλληλεπίδραση Επιχείρησης - Περιβάλλοντος

### Μοντέλο Φυσικής Επιλογής



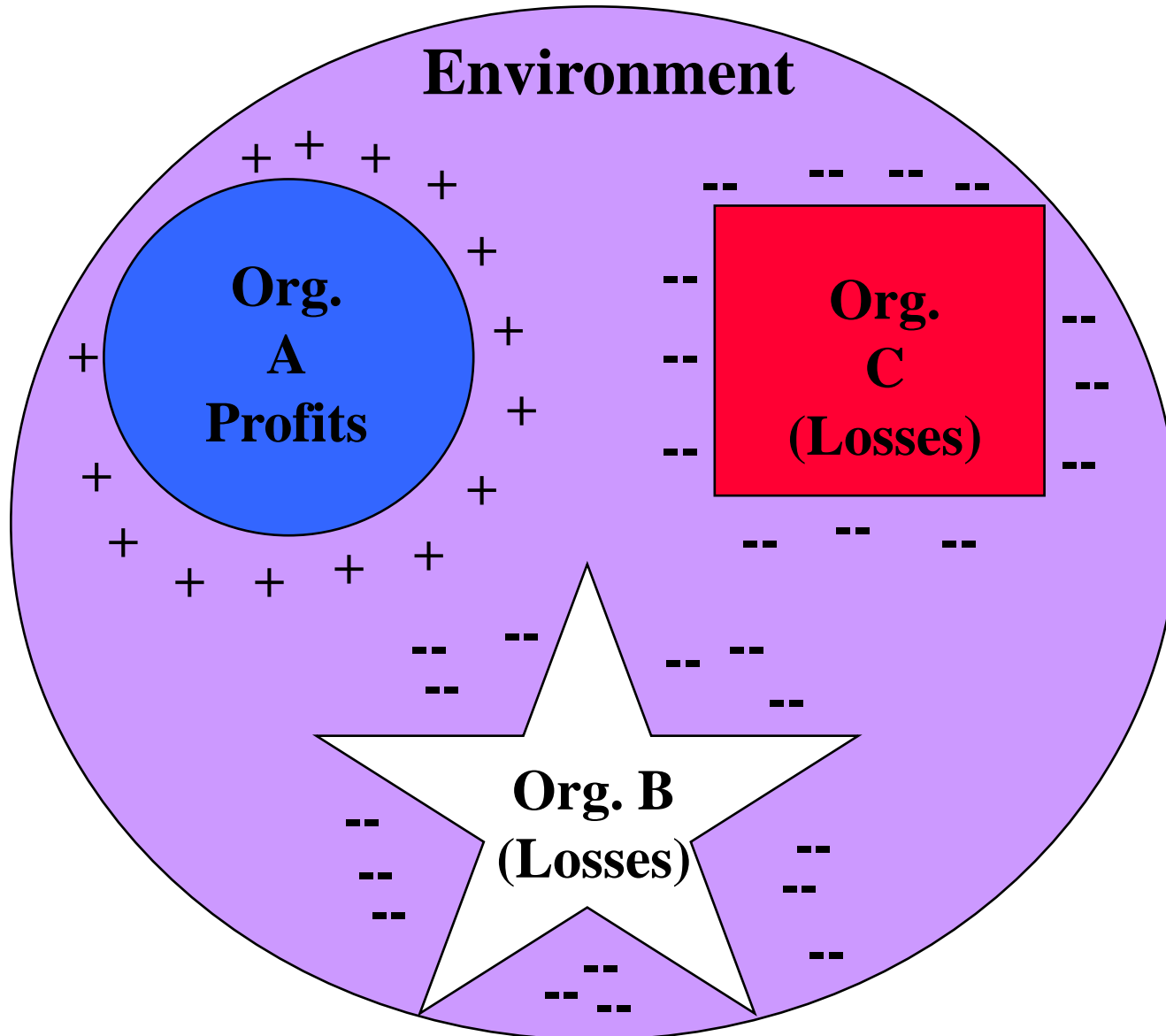
- Περιορισμένος έλεγχος/επίδραση σε ορισμένους παράγοντες του περιβάλλοντος
- Παράγοντας “Τύχη” σημαντικός

### Μοντέλο Εξάρτησης Πόρων

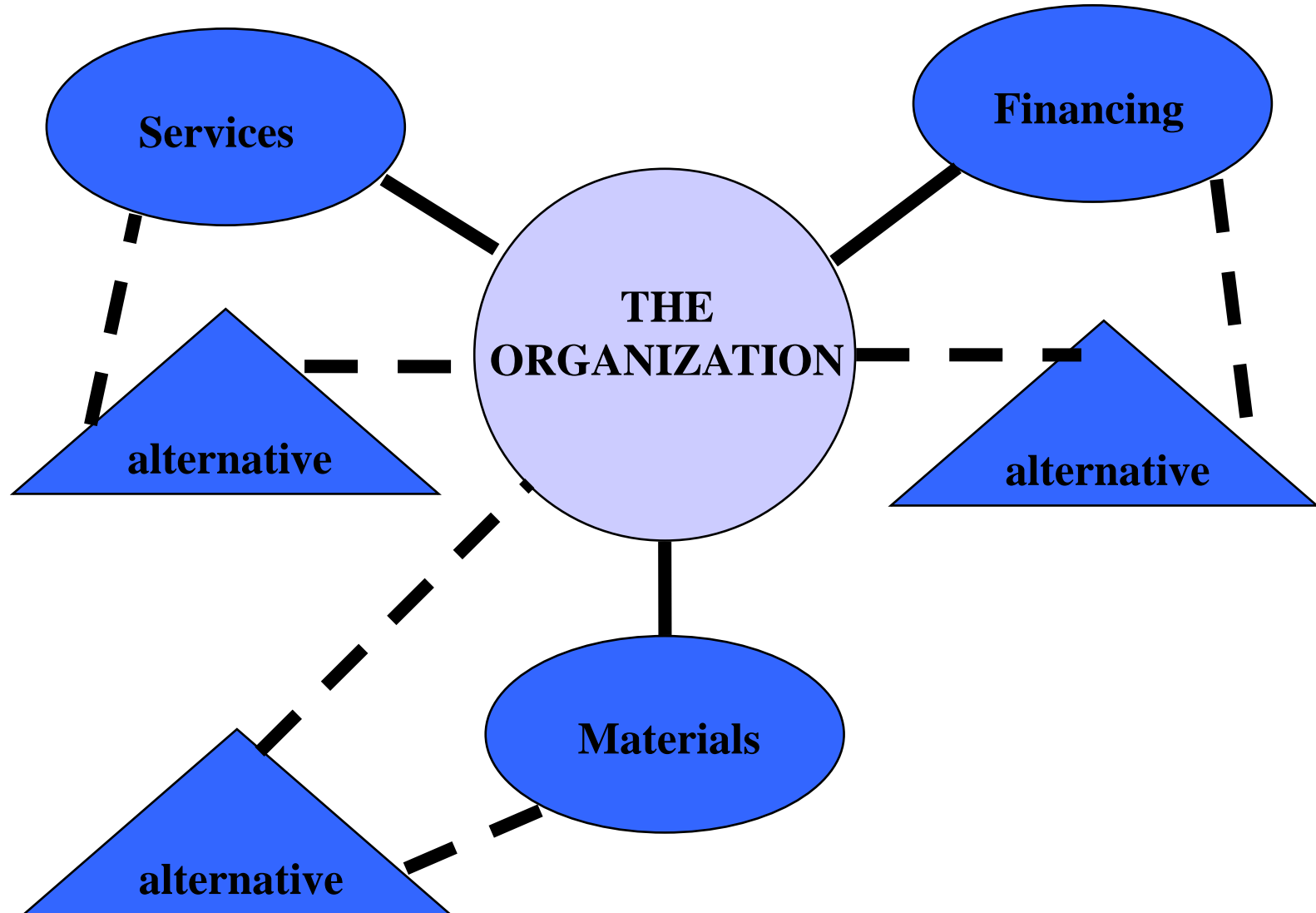


- Δυνατότητα επιρροής ορισμένων περιβαλλοντικών παραγόντων μέσω διοικητικών ενεργειών
- Ανάγκη παρακολούθησης, κατανόησης και επηρεασμού στοιχείων του περιβάλλοντος

# Μοντέλο Φυσικής Επιλογής



# Μοντέλο Εξάρτησης Πόρων



# Ανάλυση Περιβάλλοντος

Δ  
Υ  
Α  
Ν  
Ο  
Τ  
Η  
Τ  
Α  
Κ  
Ο  
Μ  
Ο  
Γ  
Ε  
Ν  
Ε  
Σ  
Π  
Ο  
Λ  
Υ  
Π  
Λ  
Ο  
Κ  
Ο  
Τ  
Η  
Τ  
Α

σταθερό

ασταθές

## ΧΑΜΗΛΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

1. Λιγαστά, όμοια εξωτερικά στοιχεία
2. Στοιχεία περιβάλλοντος σταθερά ή αργά μεταβαλλόμενα

## ΜΕΤΡΙΩΣ ΧΑΜΗΛΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

1. Πολλά ανόμοια εξωτερικά στοιχεία
2. Στοιχεία περιβάλλοντος σταθερά ή αργά μεταβαλλόμενα

## ΜΕΤΡΙΩΣ ΥΨΗΛΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

1. Λιγαστά, όμοια εξωτερικά στοιχεία
2. Στοιχεία περιβάλλοντος μεταβάλλονται γρήγορα & απρόβλεπτα

## ΥΨΗΛΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

1. Πολλά ανόμοια εξωτερικά στοιχεία
2. Στοιχεία περιβάλλοντος μεταβάλλονται γρήγορα & απρόβλεπτα

ομοιογενές

ανομοιογενές

**Πολυπλοκότητα**

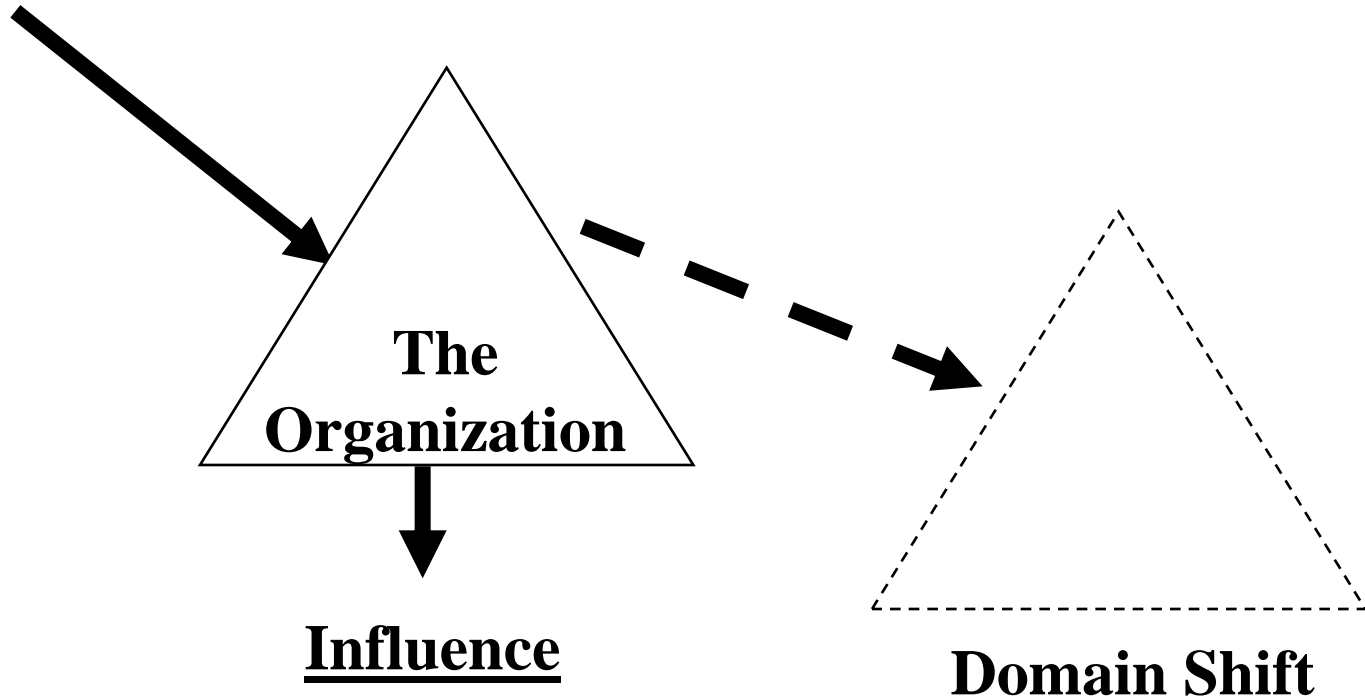
Προσαρμογή !



# Τεχνικές Προσαρμογής και Επιρροής

## Adaptation

- Buffering
- Smoothing
- Forecasting
- Rationing



- Advertising and PR
- Boundary spanning
- Recruiting
- Negotiating contracts
- Co-opting
- Strategic alliances
- Trade associations
- Political activity

# Boundary Spanning (επέκταση συνόρων)

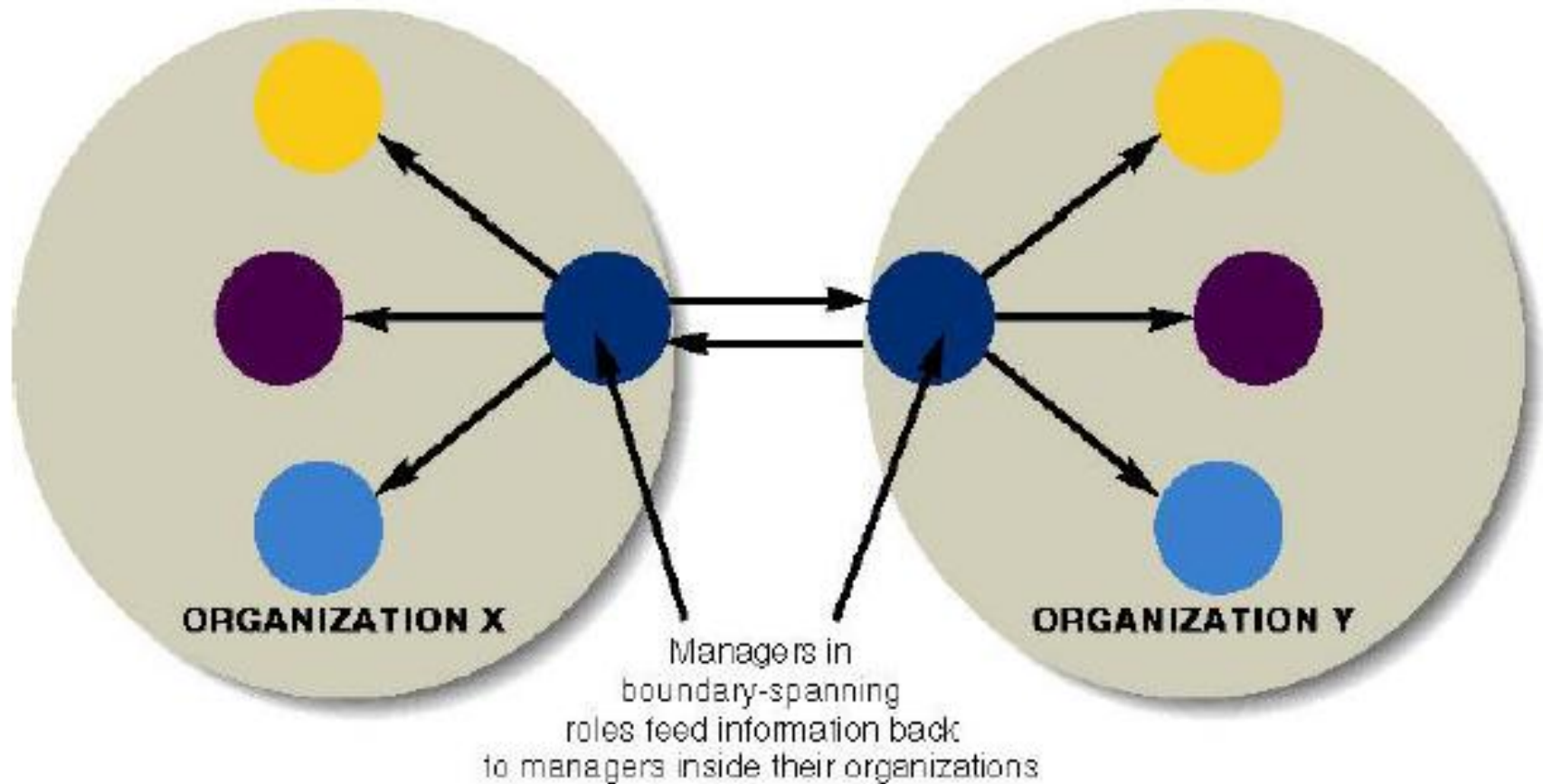
**Boundary Spanning:** είναι η πρακτική της συσχέτισης της επιχείρησης με ανθρώπους έξω από αυτήν [πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές]

- Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν πρόσβαση στην πληροφορία που είναι απαραίτητη για την πρόβλεψη μελλοντικών ζητημάτων.
  - Αναζήτηση τρόπων για να αποκριθούν και να επηρεάσουν την αντίληψη εμπλεκόμενων με την επιχείρηση φορέων (stakeholders).
  - Γνωρίζοντας πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να καταλήξουν σε καλύτερες προβλέψεις για τις επερχόμενες αλλαγές.

**Όσα περισσότερα διοικητικά στελέχη εμπλέκονται στην παραπάνω πρακτική, τόσο καλύτερη είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων.**

# Boundary Spanning (επέκταση συνόρων)

## ➤ Οι ρόλοι του *Boundary Spanning*



# Boundary Spanning (επέκταση συνόρων)

- **Περιβαλλοντική εξέταση (Environmental scanning):** είναι μια σημαντική δραστηριότητα της πρακτικής boundary spanning [μελέτη και παρακολούθηση του οικονομικού τύπου, πληροφόρηση από πελάτες]
- **Gatekeeping:** ο υπεύθυνος αποφασίζει ποια πληροφορία πρέπει να εισέλθει στην επιχείρηση και ποια όχι [προσεκτική επιλογή με αντικειμενική κρίση]
- **Διεπιχειρησιακές Σχέσεις (Interorganizational Relations):** οι επιχειρήσεις πρέπει να καταφεύγουν σε συμμαχίες για την καλύτερη εκμετάλλευση των επιχειρησιακών πόρων [τα διοικητικά στελέχη μπορούν να αποτελέσουν αιτίες αλλαγής και να επηρεάσουν το περιβάλλον]

# παράδειγμα

## ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

**XEROX**

### Διεθνές

- Fuji - Xerox
- Rank Xerox
- Xerox - Canada
- Διεθνής Ανταγωνισμός

### Τεχνολογικό

- Φωτοτυπικά υβρίδη τεχνολογίας
- Ρομπότ στην παραγωγή
- Τοιμές επεξεργασίας κειμένου
- Εγχρώμα φωτοτυπικά

### Κοινωνικο-πολιτιστικό

- Αποκεντρωτικός τρόπος διοίκησης
- Διεθνοποιημένο παραγόμενο πt
- Χρήση στο σπίτι μηχανών όπως φωτοτυπικά και fax
- Διμογραφική μετάβαση προς μεγαλύτερες ηλικίες

### Οικονομικό

- Αστάθεια διεθνών οικονομικών αγορών
- Ανάπτυξη του τομέα υπηρεσιών
- Χαμηλός πληθωρισμός & ανεργία
- Δυσπτική δυσκαιμιά της οικονομίας

### Νομικο-Πολιτικό

- Νόμοι κατοχύρωσης
- Ευπορικό ίπεια ισμοί
- Απορρύθμιση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών

# παράδειγμα

## ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

#### Πελάτες :

- AT & T
- Du Pont
- Sun Microsystems
- Υπομνησία Αιμνας

#### Ανταγωνιστές :

- Canon
- Ricoh
- Kodak
- IBM

#### Διαμόσες υποοεσίες :

- Υπομνησία οικονομικών
- Υπομνησία εμπροίου
- Υπομνησία περιβάλλοντος
- Ευρωπαϊκή Ένωσπ

**XEROX**

#### Ποομηθευτές :

- Reel Precision Manufacturing Co.
- AMPLACO
- Rogers Corp.
- Nationwide Precision

#### Ποοσφορά εργασίας :

- Εργασιακά συνδικάτα
- Άλλες αγορές εργασίας

# **CASE Study**

Ανάλυση Περιβάλλοντος

ΕΤΑΙΡΕΙΑ Χ

# Εισαγωγή

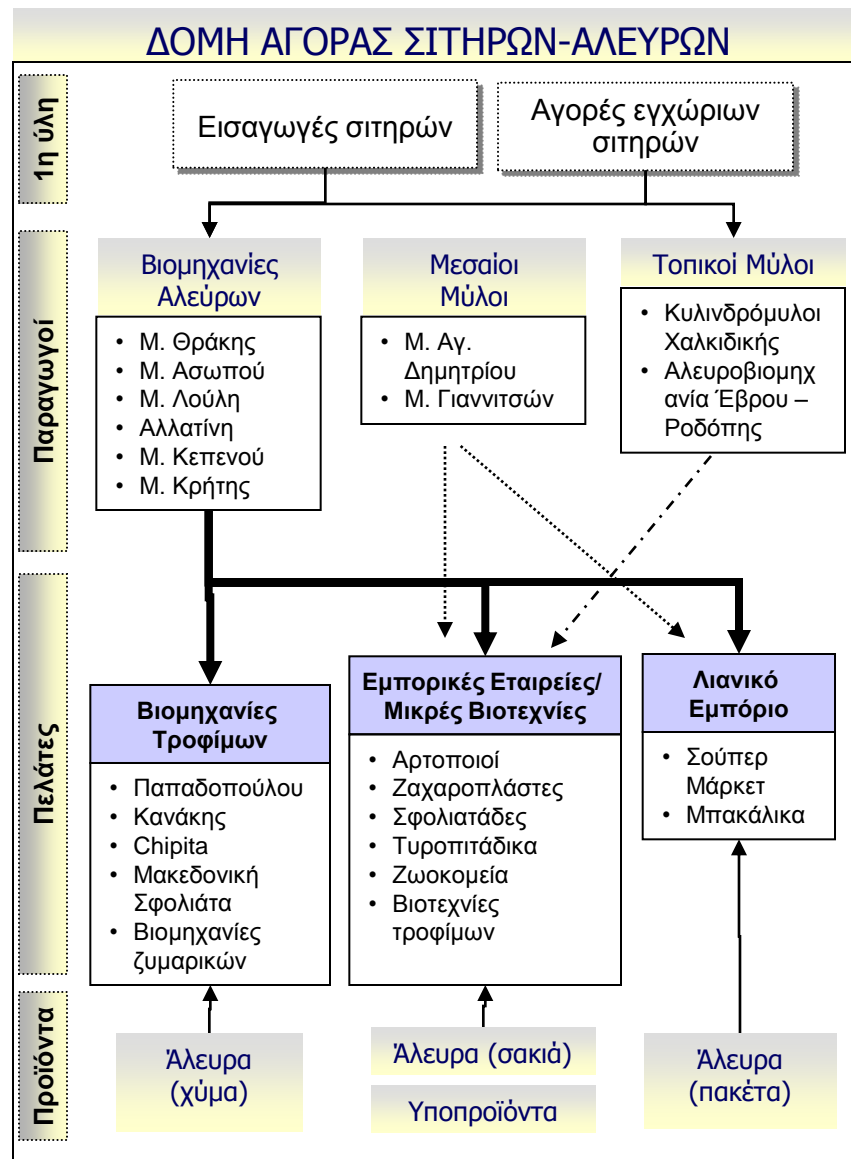
- Η αγορά έχει σημαντικό μέγεθος με περίπου 750.000 τόνους και περίπου € 230 εκ. (2004)
- Υπάρχει διαχωρισμός σε πωλήσεις προς βιομηχανικούς και λιανικούς πελάτες, με τις δύο κατηγορίες να κατέχουν από 50% της αγοράς
- Η δυναμική ανάπτυξης είναι πολύ μικρή με κύριο οδηγό τις βιομηχανικές πωλήσεις και την στροφή των τελικών καταναλωτών προς υγιεινή διατροφή, επηρεάζεται όμως από το διαθέσιμο εισόδημα, άρα είναι ευαίσθητη στις τιμές πώλησης των προϊόντων.
- Ο ανταγωνισμός είναι έντονος κυρίως σε θέματα τιμών και προέρχεται από έξι έως επτά κύριους παίκτες οι σημαντικότεροι των οποίων είναι: Λούλης, Μ. Θράκης, Μ. Κρήτης, Αλλατίνη. Οι περισσότερες εταιρείες είναι εισηγμένες στο ΧΑ. Ο κλάδος παρουσίασε έντονη δραστηριότητα εξαγορών και συγχωνεύσεων την τελευταία πενταετία. Δεν διακρίνεται κίνηση ανταγωνιστή από το εξωτερικό. Αντίθετα τα Βαλκάνια δείχνουν να δίνουν προοπτικές επέκτασης.



# Ταυτότητα Εταιρείας

- Η εταιρεία X δραστηριοποιείται στην αγορά αλευροβιομηχανίας και εξυπηρετεί κυρίως μεγάλες βιομηχανίες τροφίμων (Chipita, Παπαδοπούλου), αρτοποιούς, ζαχαροπλάστες
- Τα προϊόντα που παράγει καλύπτουν βασικές ανάγκες (προϊόντα commodities) έως και πιο ποιοτικές ανάγκες (προϊόντων πολυτελείας), ενώ για συγκεκριμένους πελάτες δημιουργούνται και ειδικές παρασκευές αλεύρων
- Η εταιρεία απευθύνεται σε αγορά μεγάλου εύρους (Βόρειος Ελλάδα) και στο Ν. Αττικής
- Διατηρεί μονοψήφια μερίδια αγοράς στο σύνολο της επικράτειας, με ένα περίπου 10% των πωλήσεων σε εξαγωγές (2004)
- Η δομή της εταιρείας είναι προσωποπαγής με στελέχη με αξιόλογη εμπειρία και πολύχρονη παρουσία
- Η δομή του κόστους προέρχεται από την παραγωγή κατά 86% (85% του κόστους παραγωγής είναι πρώτες ύλες), διάθεση κατά 16% και διοίκηση κατά περίπου 3%
- Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Χ ακολουθεί υψηλή τιμολογιακή πολιτική σε σχέση με τους ανταγωνιστές, βασιζόμενη στην σταθερά υψηλή ποιότητα των προϊόντων της

# Ο κλάδος: Προϊόντα και Δομή Παραγωγικής Αλυσίδας



## ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

- Η αγορά της αλευροβιομηχανίας χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης. Δραστηριοποιείται ένας μικρός αριθμός μεγάλων βιομηχανιών αλεύρων που κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό μεριδίου αγοράς και ένας σημαντικός αριθμός μικρού μεγέθους τοπικών μύλων με χαμηλή δυναμικότητα
- Οι εταιρείες της αγοράς εξυπηρετούν τρεις ομάδες πελατών:
  - μεγάλες βιομηχανίες τροφίμων (για παραγωγή μπισκότων, κατεψυγμένων ζυμών, κρουασάν, ζυμαρικών),
  - εμπορικές εταιρείες και μικρές βιοτεχνίες (αρτοποιοί, ζαχαροπλάστες κ.α), και
  - λιανικό εμπόριο για οικιακή χρήση.
- Το αλεύρι θεωρείται ενδιάμεσο βιομηχανικό προϊόν (commodity). Οι διαθέσιμοι τύποι/ είδη κυμαίνονται από απλό αλεύρι μέχρι τα ενισχυμένα άλευρα (μετά από μορφοποίηση) ενώ σημαντικό όγκο πωλήσεων έχουν τα υποπροϊόντα, τα οποία συνήθως πωλούνται ως ζωτροφές. Η αγορά είναι ώριμη με έντονο ανταγωνισμό. Χαρακτηρίζεται από σημαντικές οικονομίες κλίμακας και επηρεάζεται σημαντικά από την τιμή των σιτηρών που αποτελούν την πρώτη ύλη, και το κόστος δικτύου και μεταφοράς πρώτων υλών και προϊόντων.
- Σημαντική είναι η γεωγραφική τοποθέτηση των παραγωγικών μονάδων (ζώνη κάλυψης και επιρροής) που κατέχουν οι εταιρείες του κλάδου.

# CASE STUDY : Λειτουργικό Περιβάλλον (1/3)

- **Πελάτες:** Πωλήσεις προς βιομηχανικούς και λιανικούς πελάτες, με τις δύο κατηγορίες να κατέχουν από 50% της αγοράς.

Οι εταιρείες της αγοράς εξυπηρετούν τρεις ομάδες πελατών:

- μεγάλες βιομηχανίες τροφίμων (για παραγωγή μπισκότων, κατεψυγμένων ζυμών, κρουασάν, ζυμαρικών),
- εμπορικές εταιρείες και μικρές βιοτεχνίες (αρτοποιοί, ζαχαροπλάστες κ.α),
- λιανικό εμπόριο για οικιακή χρήση.

Δραστηριοποιείται στην αγορά αλευροβιομηχανίας και εξυπηρετεί κυρίως μεγάλες βιομηχανίες τροφίμων (Chipita, Παπαδοπούλου), αρτοποιούς, ζαχαροπλάστες.

- **Προμηθευτές:** Αγορά πρώτης ύλης (μαλακού σίτου) 90% από εισαγωγή, 10% εγχώρια.
- **Διανομείς:** Προγραμματισμός, εκτέλεση φόρτωσης (πελατών & εσωτερικά). Διανομή πωληθέντων & παράδοση σε τελικό πελάτη. Προγραμματισμός Φορτώσεων/ Διανομής.

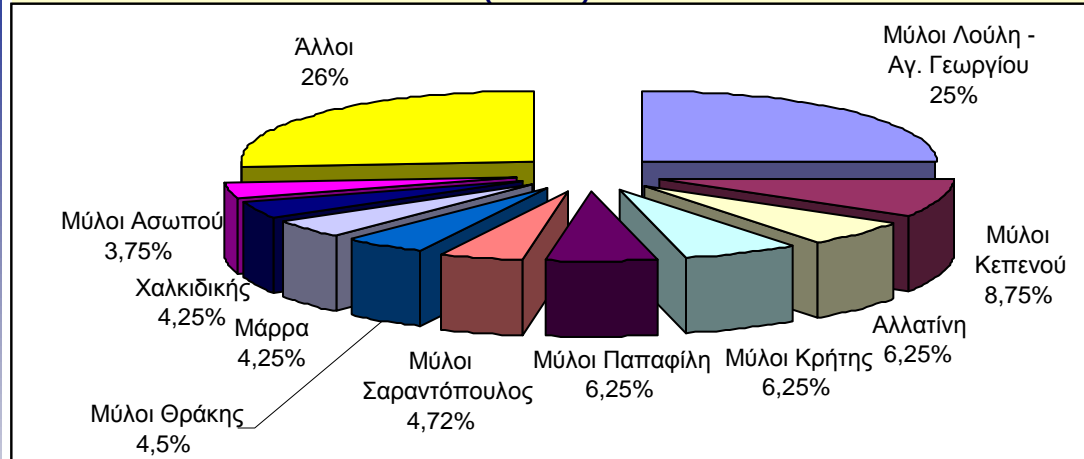
# CASE STUDY : Λειτουργικό Περιβάλλον (2/3)

- **Ανταγωνιστές:** Καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση των ανταγωνιστών
  - Ο ανταγωνισμός είναι έντονος κυρίως σε θέματα τιμών και προέρχεται από έξι έως επτά κύριους παίκτες οι σημαντικότεροι των οποίων είναι: Λούλης, Μ. Θράκης, Μ. Κρήτης, Αλλατίνη.
  - Ο κλάδος παρουσίασε έντονη δραστηριότητα εξαγορών και συγχωνεύσεων την τελευταία πενταετία.
  - Δεν διακρίνεται κίνηση ανταγωνιστή από το εξωτερικό, αντίθετα τα Βαλκάνια δείχνουν να δίνουν προοπτικές επέκτασης.

*Η εταιρία ακολουθεί υψηλή τιμολογιακή πολιτική σε σχέση με τους ανταγωνιστές, βασιζόμενη στην σταθερά υψηλή ποιότητα των προϊόντων της. Η αγορά είναι ώριμη με έντονο ανταγωνισμό. Χαρακτηρίζεται από σημαντικές οικονομίες κλίμακας και επηρεάζεται σημαντικά από την τιμή των σιτηρών που αποτελούν την πρώτη ύλη, και το κόστος δικτύου και μεταφοράς πρώτων υλών και προϊόντων.*

# Ανταγωνισμός – Μερίδια

## ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ (2002) ΑΝΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ



## ΠΡΟΙΟΝΤΑ

- Άλευρα από μαλακό σιτάρι με χρήση κυρίως στην αρτοποιία και την ζαχαροπλαστική
- Σιμιγδάλι από σκληρό σιτάρι με χρήση κυρίως στη βιομηχανία ζυμαρικών
- Υποπροϊόντα άλεσης σίτου (πίτυρα και βήτες) για χρήση στα ζωοκομεία

## ΣΥΝΤΟΜΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

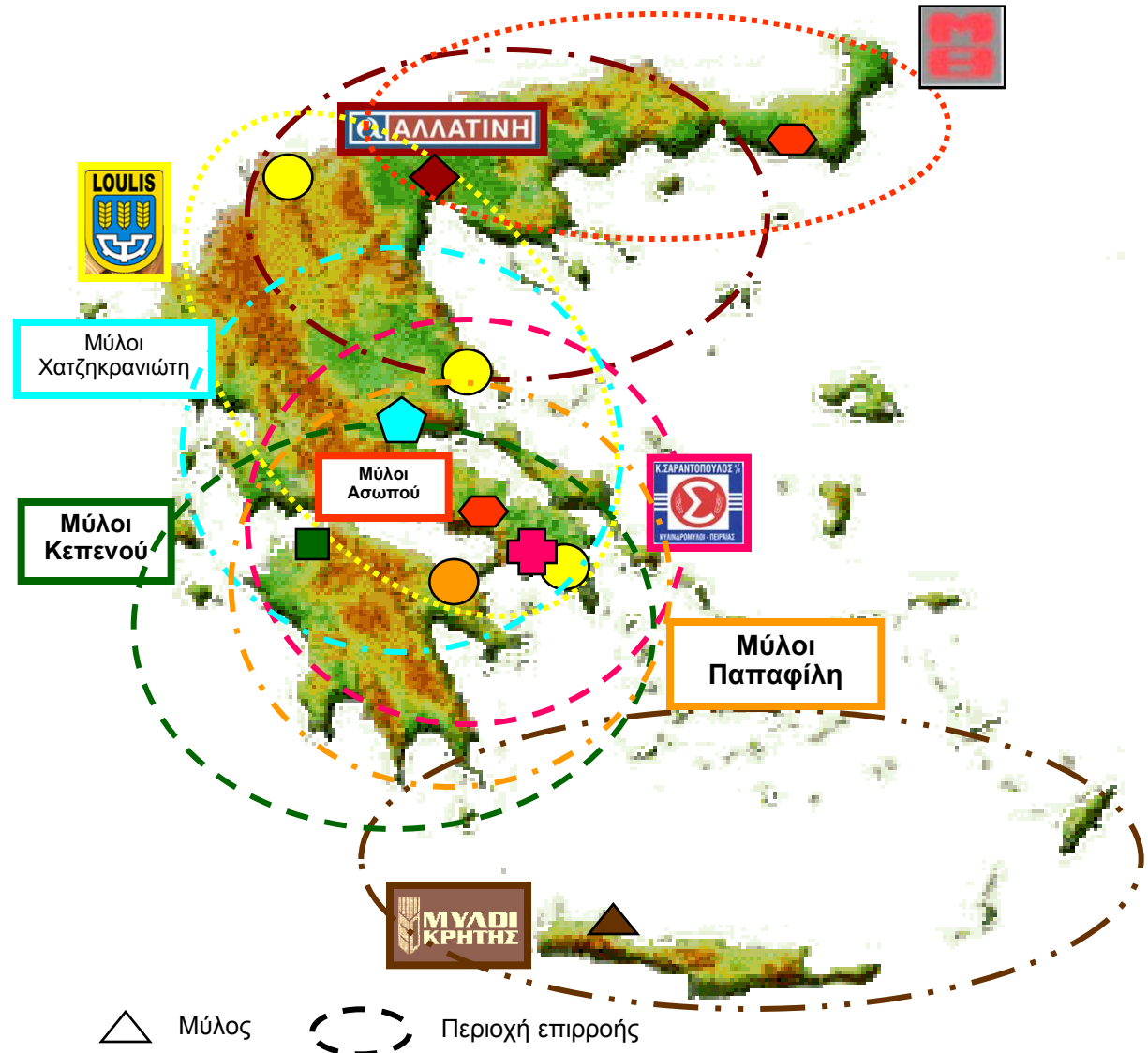
Εταιρείες	Μέγεθος (στοιχεία 2003)				Οικονομική Ευρωστία (στοιχεία 2003)					Ρυθμός ανάπτυξης πωλήσεων (2002 - 2003)
	Πωλήσεις (€ εκ.)	Παραγωγικές μονάδες	Δυναμικότητα (τόνοι/24ωρο)	Ανθρώπινο Δυναμικό	Λειτουργικό Περιθώριο	Κέρδη (€ εκ.)	ROE	ROA	Debt to equity	
Μ. Λούλη	61,67	8	3450	1580	-2,89%	-4,73	-6,72%	-0,13%	1,3	19,03%
Μ. Αλλατίνη	33,83	1		200	4,39%	1,09	2,73%	0,32%	0,09	6,62%
Μ. Κρήτης	26,89	1	450	237	7,60%	0,8	3,00%	3,80%	0,97	-3,76%
Μ. Κεπτενού	23,72	1	400	68	2,59%	0,6	4,47%	3,70%	0,79	1,14%
Μ. Θράκης	20,35	1	280	118	0,76%	0,26	3,99%	3,93%	1,78	1,31%
Μ. Ασωπού	12,24	1	370	49	10,24%	0,85	28,21%	8,49%	3,05	14,75%
Μ. Σαραντόπουλος	5,86	2	566	35	9,17%	0,16	7,26%	4,99%	2,08	-19,16%

# Ανταγωνισμός - Γεωγραφία

## ΠΡΟΣΦΟΡΑ

- Στην αλευροβιομηχανία δραστηριοποιούνται περίπου 150 μύλοι, και με βάση τη δυναμικότητά τους ταξινομούνται σε μεγάλες, μεσαίες και μικρές μονάδες.
- Παρατηρείται έντονη η τάση συγχωνεύσεων και εξαγορών τα τελευταία 2 χρόνια
- Η στρατηγική καθετοποίησης ακολουθείται από τους μεγάλους μύλους της αγοράς (βλ. Λούλης, Αλλατινή)
- Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι η γεωγραφική κάλυψη των παραγωγικών μονάδων των εταιρειών και η διακράτηση κόστους
- Την πιο δυναμική παρουσία και μεγαλύτερη κάλυψη έχουν οι Μ. Λούλης, οι οποίοι με την πρόσφατη συγχώνευση των Μ. Αγ. Γεωργίου έχουν 3 παραγωγικές μονάδες στην Ελλάδα.

## ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ



# CASE Study / Εργασία II

- Ανάλυση Κλάδου (κύκλος ζωής, μερίδια αγοράς, έσοδα / κέρδη κύριων ανταγωνιστών)
- Ανάλυση επιχείρησης (ιστορία, κατάσταση, αποτελέσματα τα τελευταία 5+ χρόνια)
- Εσωτερικό Περιβάλλον (ανάλυση, 5 Δυνάμεις – εντοπισμοί)
- Εξωτερικό Περιβάλλον
- Απειλές και Ευκαιρίες
- Προτεινόμενες Δράσεις - Στρατηγική