

**Επιχειρησιακή
Στρατηγική &
Πολιτική**

Διάλεξη 7 – Εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού

Δρ. Πέτρος Πάλλης

ppallis@aegean.gr

TNEY – Η' Εξάμηνο

Μήτρες

1. Μήτρα ανάπτυξη/μερίδιο αγοράς (Boston Consulting Group)
2. Μήτρα δύναμη/ελκυστικότητα αγοράς (GE-McKinsey)
3. Μήτρα εξέλιξη προϊόντος/αγοράς (Hofer)
4. Μήτρα κύκλου ζωής (Arthur D. Little)
5. SWOT Analysis

BCG

- Χρησιμοποιεί ως κριτήρια το μερίδιο της αγοράς, το ρυθμό ανάπτυξης των πωλήσεων του τμήματος ή των προϊόντων μιας διαφοροποιημένης επιχείρησης
- Λαμβάνοντας υπόψη τα κριτήρια αυτά, αντλεί συμπεράσματα για τις χρηματοδοτικές ανάγκες και τη δημιουργία ρευστότητας για τα συγκεκριμένα προϊόντα ή τμήματα

BCG – Υποθέσεις μοντέλου

- Τα κέρδη και η ρευστότητα ενός προϊόντος εξαρτώνται από το μερίδιο αγοράς
- Η αύξηση των εσόδων απαιτεί επενδύσεις (για μάρκετινγκ, διανομή, ανάπτυξη προϊόντος)
- Καμία αγορά ή προϊόν δεν αναπτύσσονται απεριόριστα
- Πιστεύει ότι μια επιχείρηση είναι ευκολότερο να επεκταθεί όταν η αγορά αναπτύσσεται

Ανάπτυξη/μερίδιο αγοράς

Ρυθμός Ανάπτυξης Αγοράς

Υψηλός
(μεγαλύτερος από το σύνολο της οικονομίας)

Χαμηλός
(χαμηλότερος από το σύνολο της οικονομίας)

Αστέρια	Ερωτηματικά
Αγελάδες	Σκυλιά

Υψηλό
(πάνω από 1)

Χαμηλό
(κάτω από 1)

Σχετικό Μερίδιο Αγοράς

Ερωτηματικά

- Χαρακτηριστικά:
 - Αγορές με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης
 - Χαμηλό μερίδιο αγοράς
- Στρατηγικές επιλογές:
 - Χρηματοδότηση σύμφωνα με τους ρυθμούς αύξησης της αγοράς
 - Χρηματοδότηση μεγαλύτερη από τους ρυθμούς αύξησης της αγοράς
 - Αποεπένδυση
- **Ερωτηματικά είναι τα νέα προϊόντα σε αγορές με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης**
- **Εισέρχονται στην αγορά με μικρό μερίδιο σε σχέση με τον ηγέτη τους (προϊόν και επιχείρηση που κατέχουν μεγαλύτερο μερίδιο)**
- **Είναι προϊόντα που δεν αφήνουν κέρδη και η επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει αν θα συνεχίσει να τα παράγει ή όχι**
- **Η ύπαρξη πολλών ερωτηματικών σημαίνει ότι η επιχείρηση ξοδεύει τα χρήματα της αλόγιστα**

Αστέρια

- Χαρακτηριστικά:
 - Γρήγορη ανάπτυξη αγοράς
 - Μεγάλο μερίδιο αγοράς
 - Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Στρατηγικές επιλογές:
 - Συγκράτηση και υποστήριξή τους
- **Αποτελούν “Ερωτηματικά” που αναπτύσσονται με επιτυχία**
- **Είναι προϊόντα στο στάδιο ανάπτυξης τους και απαιτούν πρόσθετες επενδύσεις**
- **Στη φάση ανάπτυξης τα περισσότερα προϊόντα δεν είναι επικερδή αλλά μπορούν να εξελιχθούν σε «αγελάδες ρευστότητας»**

Αγελάδες

- Χαρακτηριστικά:
 - Ηγετική θέση στην αγορά
 - Αυξημένα έσοδα
- Στρατηγικές επιλογές:
 - Προστασία και συγκράτηση για εταιρίες με ισχυρή θέση
 - Αποεπένδυση για αδύναμες εταιρίες
- Σε μείωση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς κάτω από το 10% τα προϊόντα με μεγάλο μερίδιο γίνονται “Αγελάδες Ρευστότητας”
- Αυτά τα προϊόντα δε χρειάζονται μεγάλες επενδύσεις και αποφέρουν μεγάλα κέρδη λόγω οικονομικής κλίμακας
- Οι “αγελάδες” με θετικές χρηματικές ροές μπορούν να δημιουργήσουν “ερωτηματικά” και “αστέρια”
- Η ύπαρξη πολλών αγελάδων οδηγούν σε ανεπαρκή ανάπτυξη και στασιμότητα των πωλήσεων

Σκυλιά

- Χαρακτηριστικά:
 - Αδύναμες εταιρίες
 - Δυσοίωνες προοπτικές ανάπτυξης
- Στρατηγικές επιλογές:
 - Αποεπένδυση
- Προϊόντα με μικρό μερίδιο αγοράς, σε αγορές με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης
- Τα σκυλιά μπορούν να αποφέρουν κέρδη ενώ προϊόντα άλλων κατηγοριών μπορούν να γίνουν σκυλιά
- Η επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει τα σκυλιά αν προβλέψει κάποια ανάκαμψη στην αγορά ή κάποια ευκαιρία να ηγηθεί μελλοντικά σε αυτήν
- Η ύπαρξη πολλών σκυλιών σημαίνει χαμηλά κέρδη και μικρή ανάπτυξη

BOSTON CONSULTING GROUP

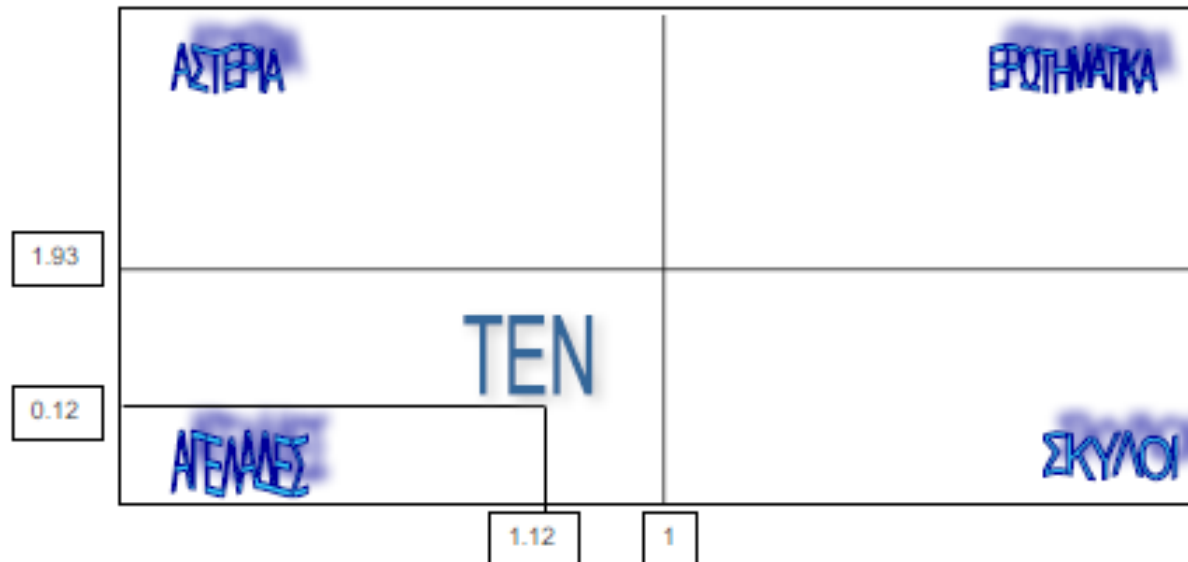
- Πλεονεκτήματα:

- Απλή και εύκολη στη χρήση
- Εύκολη στην κατασκευή
- Επικοινωνιακή δύναμη
- Βοηθάει το Benchmarking

- Μειονεκτήματα:

- Στατική κατασκευή
- Αποκρύπτονται εταιρίες με μέτριο μερίδιο αγοράς και ρυθμό ανάπτυξης
- Στηρίζεται σε ένα μεγάλο ανταγωνιστή
- Δεν προβλέπει αγορές με αρνητική ανάπτυξη
- Υπεραπλουστευτικό εξισώνοντας την ανάπτυξη με την ελκυστικότητα της αγοράς και το μερίδιο της αγοράς με δύναμη της εταιρίας

Παράδειγμα

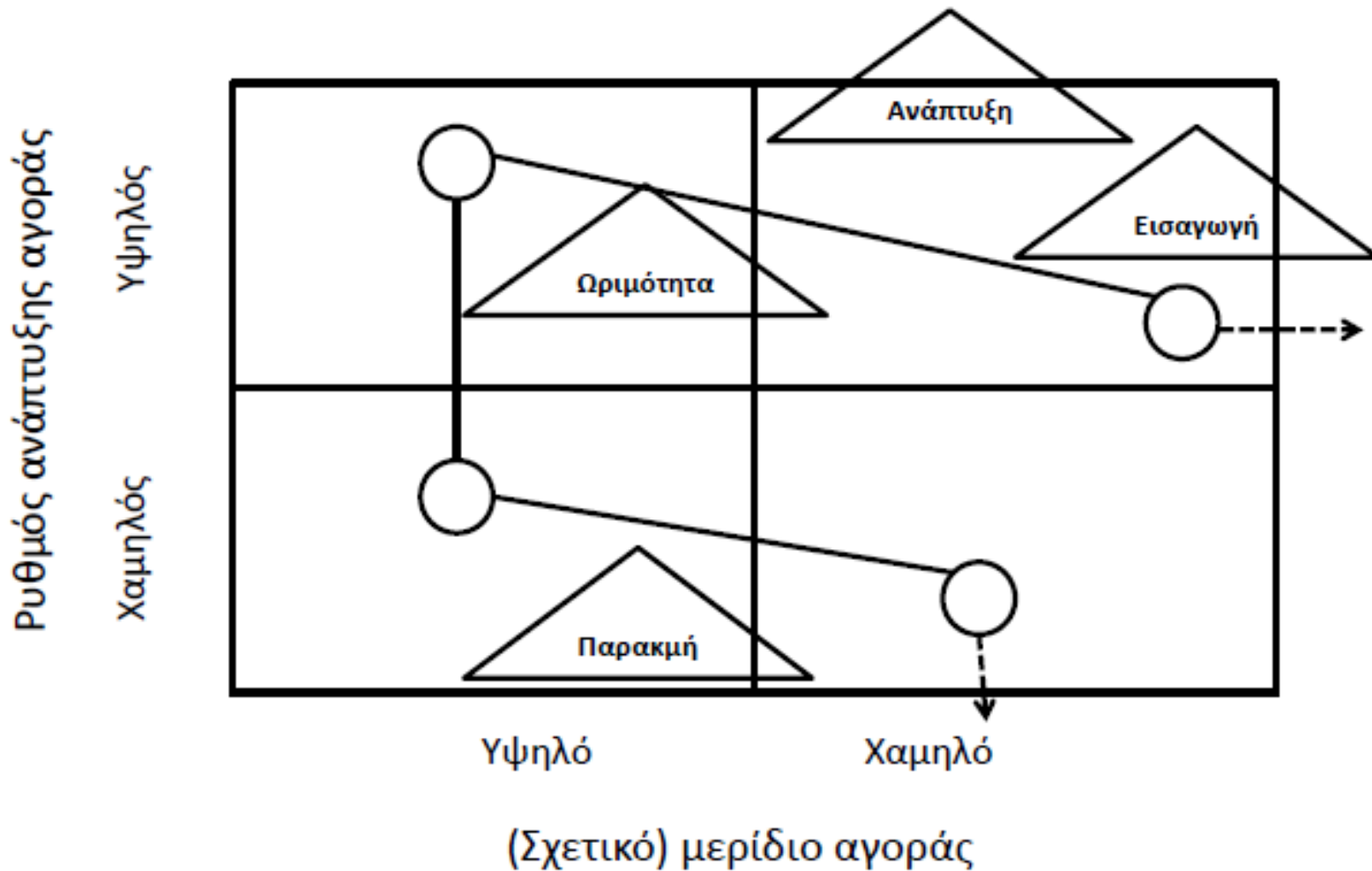


$$\Sigma.M.A. = \frac{\text{Κύκλος εργασιών εταιρίας (2001)}}{\text{Κύκλος εργασιών κύριου ανταγωνιστή (2001)}} = 1,12$$

$$P.A.A. = \frac{\text{Ολική Αγορά (2001)} - \text{Ολική Αγορά (2000)}}{\text{Ολική Αγορά (2000)}} \times 100 = 1,93$$

$$P.A.E. = \frac{\text{Κύκλος Εργασιών (2001)} - \text{Κύκλος Εργασιών (2000)}}{\text{Κύκλος Εργασιών (2000)}} \times 100 = 0,12$$

BCG και κύκλος ζωής προϊόντος



Μήτρα ελκυστικότητας

Αναπτύχθηκε από την εταιρεία McKinsey & Company κατά τη δεκαετία του 70

Ταξινομεί τις επιχειρήσεις με κριτήριο την ελκυστικότητα της αγοράς και την ανταγωνιστική θέση

- **Λογική μοντέλου**
 - Μια επιχείρηση έχει επιτυχία μόνο αν εισέρχεται σε μια ελκυστική αγορά και έχει απαιτούμενες επιχειρηματικές δυνάμεις και στηρίγματα που χρειάζονται

Μήτρα ελκυστικότητας

- **Μοντέλο General Electric**

- Πιο εξελιγμένο μοντέλο και διαφέρει από το προηγούμενο σε τρία σημεία:

- Ελκυστικότητα ανάπτυξης αντικαθιστά ρυθμό ανάπτυξης
- Συγκριτική δύναμη αντικαθιστά το μερίδιο αγοράς
- Πίνακας ανάλυσης 3*3 αντί για 2*2

Δύναμη εταιρείας / ελκυστικότητα αγοράς

Ελκυστικότητα αγοράς	Υψηλή	Προστασία θέσης <ul style="list-style-type: none"> • Επένδυση για ανάπτυξη στον μέγιστο αφομοιώσιμο βαθμό • Συγκέντρωση των προσπαθειών στη διατήρηση των ερεισμάτων και δυνατών σημείων 	Επένδυση ενίσχυσης <ul style="list-style-type: none"> • Πρόκληση για ηγετική θέση • Επιλεκτική ενδυνάμωση βάσει δύναμης • Ενίσχυση ευπαθών σημείων 	Επιλεκτική ενίσχυση <ul style="list-style-type: none"> • Εξειδίκευση σε περιορισμένες δυνάμεις • Εξεύρεση τρόπων αντιμετώπισης των αδυναμιών
	Μέση	Επιλεκτική ενίσχυση <ul style="list-style-type: none"> • Μεγάλη επένδυση στα ελκυστικότερα τμήματα • Ενίσχυση της δυνατότητας ανταγωνισμού • Έμφαση στην κερδοφορία 	Επιλεκτική διαχείριση εσόδων <ul style="list-style-type: none"> • Προστασία υαρχόντων προγραμμάτων • Συγκέντρωση επενδύσεων στα τμήματα με καλή κερδοφορία και σχετικά μικρούς κινδύνους 	Περιορισμένη επέκταση ή «θέρισμα» <ul style="list-style-type: none"> • Εξεύρεση τρόπων επέκτασης χωρίς υψηλό κίνδυνο. Διαφορετικά, ελαχιστοποίηση επενδύσεων και εξορθολογισμός των λειτουργιών
	Χαμηλή	Προστασία και επανεσπίαση <ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση τρεχόντων εσόδων • Συγκέντρωση στα ελκυστικά τμήματα • Υπεράσπιση δυνατών σημείων 	Διαχείριση εσόδων <ul style="list-style-type: none"> • Προστασία της θέσης στα πιο κερδοφόρα τμήματα • Βελτίωση της γραμμής παραγωγής • Ελαχιστοποίηση επένδυσης 	Αποεπένδυση και απόσυρση <ul style="list-style-type: none"> • Πώληση σε χρόνο μεγιστοποίησης της αξίας • Περικοπή σταθερού κόστους και αποφυγή επενδύσεων
		Δυνατή	Μέτρια	Ασθενής
Ανταγωνιστική θέση				

Παράγοντες

• Ελκυστικότητα αγοράς:

- Μέγεθος και ρυθμός ανάπτυξης
- Περιθώρια κέρδους
- Ένταση ανταγωνισμού
- Εποχικότητα
- Κυκλικότητα πωλήσεων
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια και τεχνολογία
- Εμπόδια εισόδου – εξόδου
- Υπάρχουσες πατέντες

• Δύναμη εταιρίας – ανταγωνιστική θέση:

- Σχετικό μερίδιο αγοράς
- Περιθώρια κέρδους
- Γνώση αγοράς
- Πατέντες που κατέχει
- Προσαρμοστικότητα
- Τεχνολογία παραγωγής

Δύναμη εταιρείας

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΒΑΡΥΤΗΤΑ	ΒΑΘ 1-5	ΣΤΑΘΜ ΒΑΘΜ	ΒΑΘ 1-5	ΣΤΑΘΜ ΒΑΘΜ
		ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ	
ΠΡΟΪΟΝΤΑ					
Δίκτυο Καταστημάτων	.08	2	.16	2	.16
Ποικιλία Προϊόντων	.07	3	.21	4	.28
Ποιότητα Προϊόντων	.08	4	.32	5	.40
Μερίδιο αγοράς	.10	2	.20	4	.40
Ικανοποίηση πελατών	.08	4	.32	4	.32
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ					
Ανταγωνιστικότητα	.10	4	.40	4	.40
Κερδοφορία	.08	4	.32	4	.32
Ρευστότητα	.06	3	.18	4	.24
Ρυθμός Ανάπτυξης Επιχείρησης	.08	4	.32	4	.32
ΔΙΟΙΚΗΣΗ					
Marketing	.08	4	.32	4	.32
Image	.08	4	.32	5	.40
Ανθρώπινο Δυναμικό	.06	3	.18	2	.12
Εργασιακό Περιβάλλον	.05	4	.20	5	.25
Συνολική Εκτίμηση	1.00	4	3.45	4	3.93

Ελκυστικότητα αγοράς

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΒΑΡΥΤΗΤΑ	ΒΑΘ 1-5	ΣΤΑΘΜ ΒΑΘΜ	ΒΑΘ 1-5	ΣΤΑΘΜ ΒΑΘΜ
		ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ	
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ					
Ρυθμός Ανάπτυξης	.10	4	.40	5	.50
Πληθωρισμός	.08	3	.24	3	.24
Επιτόκια καταθέσεων	.09	3	.27	3	.27
Ανεργία	.08	3	.24	3	.24
Επίπεδο αμοιβών	.09	4	.36	4	.36
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ					
Χρήση νέων τεχνολογιών	.11	4	.44	5	.55
Έρευνα & Ανάπτυξη (R&D)	.12	4	.48	5	.60
ΑΓΟΡΑ					
Μέγεθος τραπεζικού κλάδου	.10	4	.40	5	.50
Επενδύσεις	.11	4	.44	4	.44
Ανταγωνισμός	.12	4	.48	5	.60
Συνολική Εκτίμηση	1.00		3.75		4.3

Παράδειγμα



- Το μέγεθος του κύκλου παριστάνει το μέγεθος της αγοράς, η πίτα το μερίδιο της αγοράς και το βέλος τη μελλοντική πορεία του τμήματος ή του προϊόντος

GE - MCKINSEY

• Πλεονεκτήματα:

- Εμφανίζονται εταιρίες με μέτρια ελκυστικότητα αγοράς και δύναμη εταιρίας
- Υπολογισμός περισσότερων παραμέτρων
- Βοηθά στη συγκέντρωση των πόρων σε επιχειρήσεις που έχουν μεγιστοποιημένες πιθανότητες επιτυχίας
- Κατάλληλη για ανάλυση διαφοροποιημένων επιχειρήσεων

• Μειονεκτήματα:

- Δεν παρουσιάζει ένδειξη για τη θέση νέων και αναπτυσσομένων επιχειρήσεων
- Δεν προσφέρει συγκεκριμένους τύπους για τον υπολογισμό των διαφόρων παραγόντων
- Δεν καθορίζει ακριβείς κατευθύνσεις για τη στρατηγική της εταιρίας

Εξέλιξη προϊόντος-αγοράς

Ανταγωνιστική Θέση
Δυνατή *Μέτρια* *Αδύνατη*

Φάση Εξέλιξης Προϊόντος/Αγοράς

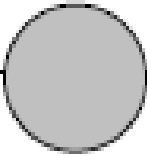
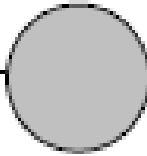
Εμφάνιση

Ανάπτυξη

Εκμετάλλευση

Ωριμότητα

Παρακμή

Hofer

- **Πλεονεκτήματα:**

- Λύση στο πρόβλημα της οπτικοποίησης και κατανόησης των αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε όμοια αναπτυσσόμενες αγορές

- **Μειονεκτήματα:**

- Πρέπει να χρησιμοποιούνται οι τρεις μήτρες συμπληρωματικά

Κύκλου ζωής

Στάδια Ωριμότητας Βιομηχανίας

Εμβρυϊκή

Ανάπτυξης

Ωριμότητας

Γήρατος

Ανταγωνιστική Θέση

Κυρίαρχη

Κυρίαρχη	Εκτεταμένη Ανάπτυξη Εκτεταμένη Ανάπτυξη	Γρήγορη Ανάπτυξη Επιτυχία ηγεσίας κόστους Ανανέωση Υπεράσπιση θέσης	Υπεράσπιση θέσης Επιτυχία ηγεσίας κόστους Ανανέωση Γρήγορη Ανάπτυξη	Υπεράσπιση θέσης Συγκέντρωση Ανανέωση Ανάπτυξη μαζί με κλάδο
Δυνατή	Εκτεταμένη Διαφοροποίηση Γρήγορη Ανάπτυξη	Συγχρονισμός Επιτυχία ηγεσίας κόστους Διαφοροποίηση	Επιτυχία ηγεσίας κόστους Ανανέωση, Συγκέντρωση Διαφοροποίηση Ανάπτυξη μαζί με κλάδο	Εύρεση Συγκράτηση Ανάπτυξη μαζί με κλάδο «Συγκομιδή»
Ευνοϊκή	Εκτεταμένη Διαφοροποίηση Συγκέντρωση Γρήγορη Ανάπτυξη	Διαφοροποίηση Συγκέντρωση Συγχρονισμός Ανάπτυξη μαζί με κλάδο	«Συγκομιδή» Συγχρονισμός, Εύρεση Συγκράτηση, Ανανέωση Διαφοροποίηση, Αλλαγή πλεύσης	Αλλαγή πλεύσης Περικοπές
Υπερασπίσιμη	Εκτεταμένη Ανάπτυξη μαζί με κλάδο Συγκέντρωση	«Συγκομιδή», Συγχρονισμός Εύρεση, Συγκράτηση Αλλαγή πλεύσης Ανάπτυξη μαζί με κλάδο Συγκέντρωση	«Συγκομιδή», Αλλαγή πλεύσης Εύρεση Περικοπές	Περικοπές Εκτροπή
Αδύναμη	Συγχρονισμός Εύρεση, Ανάπτυξη μαζί με κλάδο	Αλλαγή πλεύσης Περικοπές	Απόσυρση Εκτροπή	Εργασιμότητα

ARTHUR D. LITTLE

- **Πλεονεκτήματα:**

- Καθορίζει με ακρίβεια τις πιθανές θέσεις στις οποίες μπορεί να βρίσκεται μια εταιρία και προτείνει μια συγκεκριμένη στρατηγική

- **Μειονεκτήματα:**

- Αδυναμία καθορισμού της ταχύτητας με την οποία η αγορά – στόχος της εταιρίας αναπτύσσεται και ωριμάζει
- Ανυπαρξία συγκριτικού πλεονεκτήματος ή καινοτομίας αφού προτείνει ίδιες στρατηγικές

SWOT Analysis

- Ο σκοπός μας είναι:
 - να εντοπίσουμε τα συγκριτικά μας πλεονεκτήματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό μας, καθώς και να προσπαθήσουμε να τα διατηρήσουμε (strengths)
 - να βρούμε και στη συνέχεια να διορθώσουμε τα συγκριτικά μας μειονεκτήματα (weaknesses)
 - να εκμεταλλευθούμε τις τωρινές ευκαιρίες της αγοράς, καθώς και αυτές που θα προκύψουν (opportunities)
 - να μειώσουμε τις συνέπειες των τωρινών και μελλοντικών απειλών της αγοράς (threats)

SWOT Analysis

*Εσωτερικοί
στρατηγικοί
παράγοντες*

*Εξωτερικοί
στρατηγικοί
παράγοντες*

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> ■ Εξοπλισμός ■ Προσωπικό ■ Κουλτούρα 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Εγκαταστάσεις ■ Οικονομική κατάσταση
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Διεθνές οικονομικό περιβάλλον ■ Δημογραφική κατάσταση 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Πολιτική αστάθεια ■ Νέα προϊόντα ■ Νομοθετικό καθεστώς

SWOT Analysis

- **SWOT** = Δυνάμεις (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses) που αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) που αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.
- **Δυνάμεις** = τα χαρακτηριστικά ή οι συνθήκες του οργανισμού που συνεισφέρουν στην εκπλήρωση της αποστολής του ή τα πλεονεκτήματα που έχει έναντι των ανταγωνιστών του
- **Αδυναμίες** = τα χαρακτηριστικά ή οι συνθήκες που περιορίζουν ή ακόμα και εμποδίζουν την ικανότητα του οργανισμού να επιτελέσει την αποστολή του και τον αποσπούν από την απόδοσή του.

SWOT Analysis

- **Ευκαιρίες** = εξωτερικούς παράγοντες ή καταστάσεις τις οποίες ο οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί για να εκπληρώσει καλύτερα την αποστολή του
- **Απειλές** ή και οι προκλήσεις = εξωτερικούς παράγοντες ή καταστάσεις οι οποίες επηρεάζουν τον οργανισμό με αρνητικό τρόπο κάνοντας πιο δύσκολη την εκπλήρωση της αποστολής του (Bryson & Alston, 2005).

Η ανάλυση SWOT = μια μέθοδος συλλογής πληροφοριών, η οποία στη συνέχεια προσφέρει τρόπους για οργάνωση και ανάλυσή τους.

Δυνάμεις

- Τι κάνουμε ικανοποιητικά; Τι κάνουμε σύμφωνα με τον μέσο όρο του κλάδου μας;
- Τι κάνουμε καλύτερα από άλλους; Τι κάνουμε καλύτερα από τον μέσο όρο του κλάδου μας;
- Που είμαστε ασυναγώνιστοι; Που είμαστε το νο1 του κλάδου μας;
- Που είμαστε μοναδικοί; Δηλαδή που δεν έχουμε καν ανταγωνισμό; (π.χ. έχουμε ανοίξει μια νέα αγορά στην οποία «παίζουμε» μόνοι μας; διαθέτουμε ένα αποκλειστικό κανάλι διανομής;...)
- Ποιες ικανότητες έχουμε; Το προσωπικό μας ποιες ικανότητες έχει αναπτύξει που να αποτελούν δυνατό μας σημείο; (π.χ. διαπροσωπική επικοινωνία; ευελιξία; χειρισμό συγκρούσεων; ...)
- Ποια είναι τα θετικά μας αποτελέσματα; Σε ποιους τομείς της εργασίας μας επιδεικνύουμε «κέρδη»;
- Γιατί μας προτιμούν οι πελάτες μας; Σε ποιές key result areas της δουλειάς μας είμαστε ελκυστικοί; (π.χ. παρέχουμε ταχύτερο service; είμαστε φθηνότεροι; διαθέτουμε πρωτοποριακά προϊόντα; ...)
- Εγείρουμε εμπόδια εισόδου για άλλους; Εάν ναι, αυτά μπορούν να διατηρηθούν; Για πόσο χρονικό διάστημα;
- Ποιες είναι οι πατέντες μας; Τι γεωγραφική και χρονική ισχύ έχουν; Μπορούν να διατηρηθούν; Πόσο;

Αδυναμίες

- Τι δεν κάνουμε καλά; (σύμφωνα με τον μέσο όρο του κλάδου μας)
- Τι κάνουμε χειρότερα από άλλους; (χειρότερα από τον μέσο όρο του κλάδου)
- Τι κάνουν εκείνοι που δεν μπορούμε; (που δεν μπορούμε καν να τους ανταγωνιστούμε;)
- Τι κάνουμε λανθασμένα;
- Τι μας λείπει;
- Ποιοι πόροι (ανθρώπινοι, υλικοί, χρηματοοικονομικοί, τεχνολογικοί) και ποιες ικανότητες;
- Που αποτυγχάνουμε;
- Ποια είναι τα αρνητικά μας αποτελέσματα;
- Γιατί δεν μας προτιμούν οι πελάτες;
- Ποια τα εμπόδια εισόδου για μας;

Ευκαιρίες

- Ποιες σημερινές τάσεις της αγοράς είναι υπέρ μας;
- Ποιες νέες αλλαγές στην αγορά είναι συμφέρουσες για εμάς;
- Ποιες τωρινές ανάγκες της αγοράς μπορούμε να καλύψουμε;
- Ποιους νέους πελάτες μπορούμε να βρούμε;
- Το οικονομικό / πολιτικό / τεχνολογικό περιβάλλον είναι υπέρ μας;
- Τι ευκαιρίες μας δίνει το κοινωνικό περιβάλλον;
- Ποιες είναι οι δυνατότητες συνεργασιών μας;

Απειλές

- Ποιες σημερινές τάσεις της αγοράς είναι σε βάρος μας;
- Ποιες νέες αλλαγές στην αγορά είναι εναντίον μας;
- Ποιες υπάρχουσες ανάγκες των πελατών μας δεν μπορούμε να καλύψουμε;
- Ποιους νέους πελάτες δεν μπορούμε καν να προσεγγίσουμε;
- Το οικονομικό / πολιτικό / τεχνολογικό / κοινωνικό περιβάλλον είναι εναντίον μας;
- Ποιες κινήσεις των ανταγωνιστών είναι επικίνδυνες;

SWOT Analysis - παράδειγμα

Παράδειγμα

Strengths

- Είναι γνωστή στην αγορά
- Καλή οργάνωση πωλήσεων
- Καλό δίκτυο διανομής
- Έχει καλή εικόνα «ποιότητας»

Weaknesses

- Ανικανότητα πρόσληψης κατάλληλου προσωπικού
- Λειτουργεί μόνο μία μονάδα παραγωγής & σε περιοχή με υψηλό εργατικό κόστος

Opportunities

- Το εγχώριο νόμισμα «έπεσε», οπότε τα προϊόντα στο εξωτερικό είναι πιο ελκυστικά
- Με την πρόσφατη επένδυση κέρδισε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Threats

- Ο μεγαλύτερος πελάτης της επιχείρησης εξαγόρασε έναν από τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές
- Ξένοι ανταγωνιστές κατασκευάζουν νέο εργοστάσιο στη χώρα- έδρα της επιχείρησης

SWOT Analysis

- Χρησιμοποιείται ως βασικό στάδιο στη διαδικασία σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων οποιουδήποτε επιπέδου.
- Η χρησιμότητά του έγκειται στον εντοπισμό των βασικών σημείων-κλειδιών της ανάλυσης και των **Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας** (Critical Success Factors-CSFs)
- Θεωρείται **θεμέλιος λίθος κάθε επιτυχημένου στρατηγικού σχεδίου**, (είτε για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης είτε για την ανάπτυξη ενός τόπου)
- Είναι απαραίτητο βήμα του **στρατηγικού σχεδιασμού** κατά την **διαδικασία λήψης αποφάσεων**

Πότε χρησιμοποιούμε και τι περιμένουμε από SWOT

Πότε χρησιμοποιούμε την Ανάλυση SWOT

- Εξερεύνηση νέων προτάσεων και πρωτοβουλιών
- Εφαρμογή νέων πολιτικών ή νέων δράσεων
- Αναγνώριση νέων πεδίων δραστηριοποίησης
- Αναθεώρηση του σχεδίου δράσης, επικαιροποίηση

Σε τι βοηθάει η Ανάλυση SWOT

- Θέτει αναλυτικά ερωτήματα
- Φωτίζει πτυχές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
- Προσανατολίζει τις προτάσεις

Τι δεν κάνει (αυτομάτως) η Ανάλυση SWOT

- Δεν είναι πανάκεια
- Δεν οδηγεί αυτομάτως στις σωστές αποφάσεις

Είναι ένα εργαλείο. Αν δεν χρησιμοποιηθεί σωστά (εισαχθούν λάθος δεδομένα) θα οδηγήσει σε λάθος προτάσεις και αποτελέσματα

ANEK Lines

- **ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ:**
 - Μακροχρόνια παρουσία στην επιβατηγό ναυτιλία
 - Υγιής οικονομική κατάσταση
 - Σωστή οικονομική διαχείριση
 - Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα
 - Καλή φήμη
 - Brand name
- **ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ:**
 - Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ
 - Σχετική έλλειψη εξειδίκευσης προσωπικού
- **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ:**
 - Ανάπτυξη νέων καναλιών διαδρομής
 - Ανάγκη για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές
 - Νέες υποδομές που δημιουργούνται
- **ΑΠΕΙΛΕΣ:**
 - Οικονομική κρίση
 - Αύξηση του ανταγωνισμού
 - Μείωση της κατανάλωσης