



ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διάλεξη 3-4: Ανάλυση Περιβάλλοντος



ΕΥΗ ΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΥ
echatzop@upatras.gr

ΜΑΘΗΜΑ: MARKETING

Μαθησιακοί Στόχοι

- ✓ Να κατανοήσετε τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος για τη λήψη αποφάσεων Μάρκετινγκ.
- ✓ Να γίνει αντιληπτός ο ρόλος και η σημασία της διερεύνησης του περιβάλλοντος με σκοπό τον έγκαιρο εντοπισμό ευκαιριών και απειλών για την επιχείρηση.
- ✓ Να εκτιμήσετε την εξελικτικότητα και τη δυναμική φύση του εξωτερικού περιβάλλοντος μάρκετινγκ.
- ✓ Να είστε σε θέση να προσδιορίζετε τις κατηγορίες των παραγόντων που διαμορφώνουν το περιβάλλον μάρκετινγκ.
- ✓ Να καταλάβετε τις πρακτικές επιδράσεις καθεμιάς από αυτές τις κατηγορίες παραγόντων και τις εφαρμογές τους για το μάρκετινγκ.

ΣΤΑΔΙΟ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Εισαγωγή

Στόχος της περιγραφής, κατανόησης, ανάλυσης και παρακολούθησης του περιβάλλοντος είναι ο εντοπισμός των τάσεων, αλλαγών, γεγονότων που επιδρούν στην επιχείρηση και την επηρεάζουν, ώστε αυτή να κινηθεί αποτελεσματικά απέναντι τους.

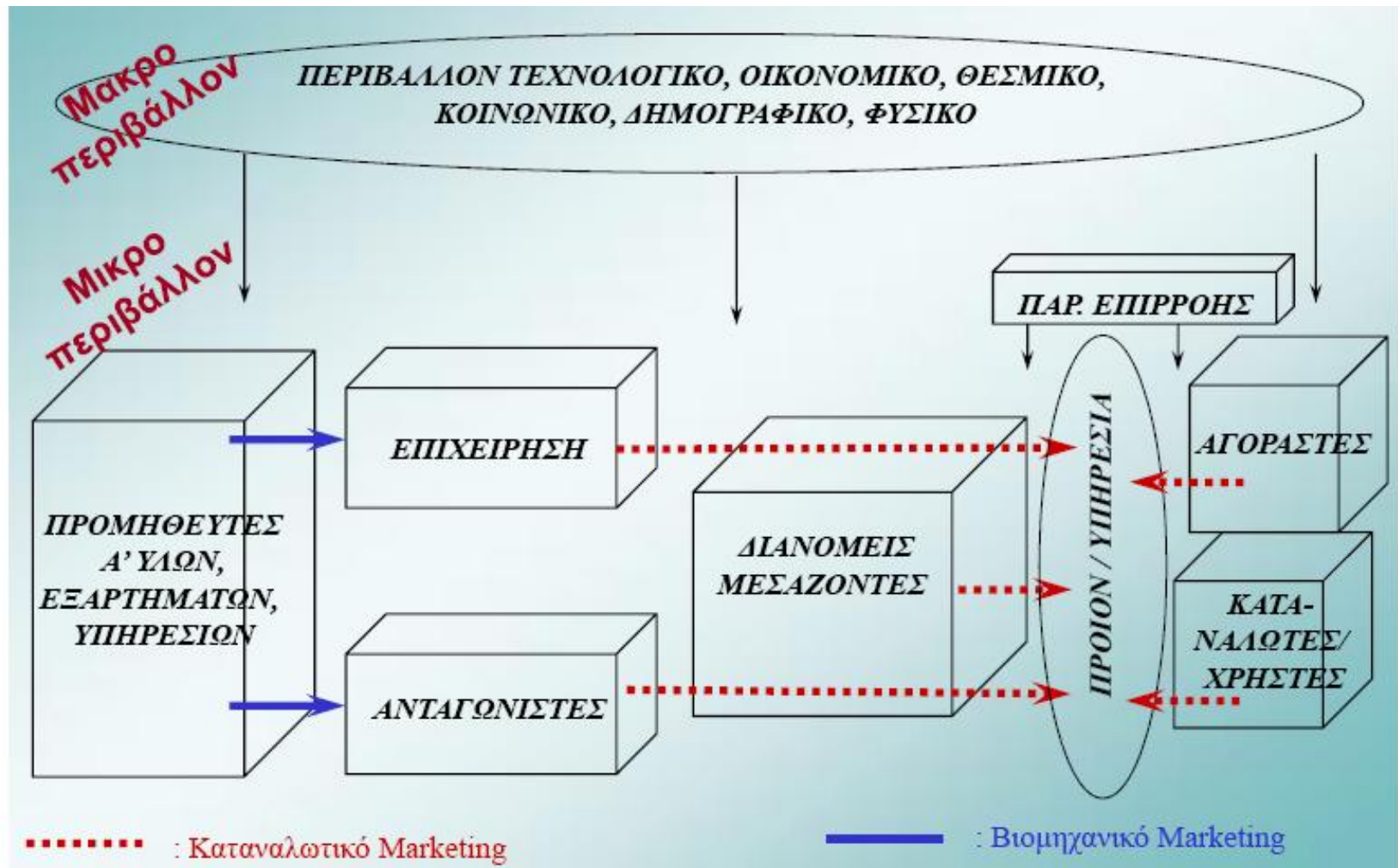
- ✓ Περιβάλλον : όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης.
- ✓ περιβάλλον *σύνθετο, πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο*
- ✓ *προσαρμογή* οργανισμού στις μεταβολές του περιβάλλοντος για να μπορέσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί
- ✓ ρόλος Διεύθυνσης Μάρκετινγκ
- ✓ προσέγγιση τάσεων και αλλαγών – δεν υπάρχει απόλυτη βεβαιότητα ούτε ακρίβεια

Στοιχεία του περιβάλλοντος Μάρκετινγκ

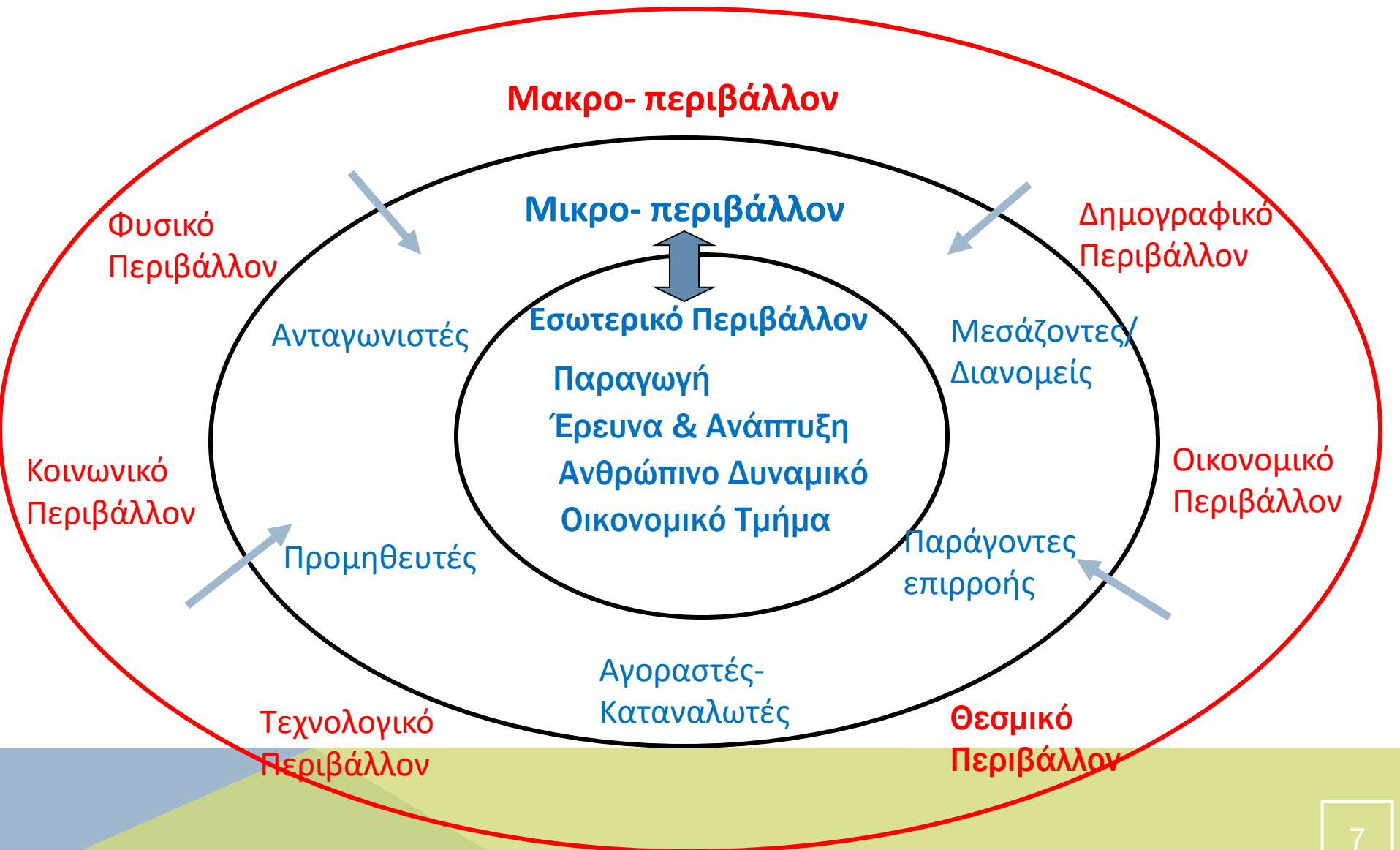
- Η διάκριση σε μικρό και μεγάλο περιβάλλον γίνεται με *κριτήριο την αμεσότητα της επιρροής* αυτών των παραγόντων στην επιχείρηση.
 - *μάκρο* —————> *μεσο-μακροπρόθεσμη επιρροή*
 - *μίκρο* —————> *βραχυπρόθεσμη επιρροή*
- Η επιχείρηση μπορεί να χειρίζεται και να επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό τις δυνάμεις του μικρο- περιβάλλοντος από αυτές του μάκρο-περιβάλλοντος

Η Αγορά

Βασικοί Πρωταγωνιστές μιας αγοράς



Το περιβάλλον Μάρκετινγκ



Το Μάκρο – Περιβάλλον

⇒ Πολιτικό

Political

⇒ Οικονομικό περιβάλλον

Economic

⇒ Κοινωνικό – Πολιτισμικό περιβάλλον

Social

⇒ Τεχνολογικό περιβάλλον

Technological

⇒ Νομικό περιβάλλον

Legal

⇒ Φυσικό Περιβάλλον

Environmental



PESTLE Analysis

Εργαλεία ανάλυσης Μάκρο-Περιβάλλοντος

*PEST – PESTLE –
PESTLIED – STEEPLE –
SLEPT- PEST-DG???*

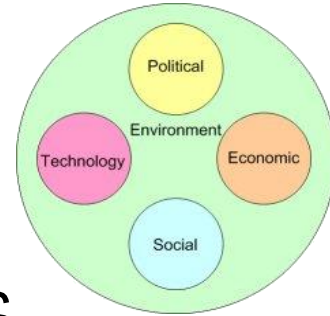


Political
Economic
Social
Technological
Legal
International
Environmental
Demographic

PEST ANALYSIS

Εργαλείο διερεύνησης του Περιβάλλοντος

- Η Pest Analysis είναι χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων:
- ✓ Βοηθά στην καταγραφή και κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης της αγοράς
- ✓ Προσανατολίζει σωστά στον προγραμματισμό και στη λήψη αποφάσεων
- ✓ Είναι απαραίτητο εργαλείο για την **ανάλυση SWOT**
- ✓ Είναι απαραίτητο εργαλείο για την κατάστρωση επιχειρηματικού σχεδίου – **business plan**
- ✓ Τα διοικητικά στελέχη **δεν μπορούν να επηρεάσουν ή να ελέγξουν** τις παραπάνω δυνάμεις.
- ✓ Το γενικό περιβάλλον έχει σημαντική επίδραση στην επιχείρηση στο βαθμό που επηρεάζει τις παραμέτρους του άμεσου περιβάλλοντος.



Το Φυσικό περιβάλλον

- ▶ **Κλιματολογικές συνθήκες** (θερμοκρασία, βροχόπτωση – χιονόπτωση, ηλιοφάνεια)
- ▶ **Μορφολογία εδάφους** (ορεινοί όγκοι, νήσοι, σύσταση εδάφους – υπεδάφους)

Επηρεάζουν επιχειρηματικές και καταναλωτικές συνήθειες:

- προσαρμογή των ίδιων των προϊόντων στις τοπικές συνθήκες
- διανομή
- προστασία από τον ήλιο
- ασφαλιστικές καλύψεις λόγω φυσικών καταστροφών
- ανανεώσιμες μορφές ενέργειας

- Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση

Το Φυσικό περιβάλλον



Το Δημογραφικό περιβάλλον

Οι Δημογραφικές Δυνάμεις

προέρχονται από **αλλαγές στην φύση, στην σύνθεση και στην ποικιλομορφία του πληθυσμού.**

- Περιλαμβάνουν φύλο, ηλικία, εθνικότητα κτλ.
- Επιπτώσεις στις καταναλωτικές αγορές αλλά και στη διοίκηση
- Νέα δεδομένα για τις επιχειρήσεις (π.χ. ασφάλειες, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, τουρισμός, κ.λπ.)

ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΝΟΧΗ

Το Δημογραφικό Περιβάλλον

Είναι **πιο εύκολη η πρόβλεψη** των τάσεων και η προσαρμογή σε αυτές.

Κύριες τάσεις:

- ❖ Αστυφιλία
- ❖ Αύξηση του πληθυσμού των μεταναστών
- ❖ Υπογεννητικότητα



Η περίπτωση του Johnson's baby shampoo

No more tears
from "soap in the eyes"



WON'T BURN
or IRRITATE eyes!

- Lathers quickly even in hard water.
- Rinses easily
- Pure, gentle, safe

New formula that
SHEENS as it CLEANS



- Leaves hair glossy soft
- Easier to comb and manage
- Wonderful for all the family

59 and 98¢



Αρχικά στόχευε
σε μωρά και
παιδιά μικρής
ηλικίας

Η περίπτωση του Johnson's baby shampoo



Λόγω της μείωσης
του αριθμού των
γεννήσεων,
επανατοποθέτησε
το προϊόν ως
κατάλληλο και για
ενήλικες

Η περίπτωση της ΝουΝου



Αρχικά στόχευε
σε γυναίκες που
θηλάζουν και
εμπιστεύονται
την εταιρεία
ΝουΝού μετά το
θηλασμό

Η περίπτωση της ΝουΝου



Λόγω της μείωσης των γυναικών που θηλάζουν και τη μείωση των γενών, αναπτύχθηκε νέα σειρά προϊόντων και επανατοποθετήθηκε το προϊόν με το σχεδιασμό νέας συσκευασίας.



Το Οικονομικό περιβάλλον

Παράγοντες που επηρεάζουν το Οικονομικό περιβάλλον είναι:

Το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ)

Παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη με υψηλότερα ποσοστά ανάπτυξης οι αναπτυσσόμενες χώρες

Ο ρυθμός του πληθωρισμού

Το επιτόκιο δανεισμού

Οι 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, και υπάρχει εμπιστοσύνη και αισιοδοξία για τις οικονομικές εξελίξεις, η κατανάλωση κινείται με ανοδικούς ρυθμούς

Το Οικονομικό Περιβάλλον

Σε περιόδους σταθερότητας τα μεγέθη αυτά είναι σχετικά προβλέψιμα.

ΟΜΩΣ μια περίοδος ύφεσης μπορεί να εμφανιστεί αιφνιδιαστικά και έντονα.

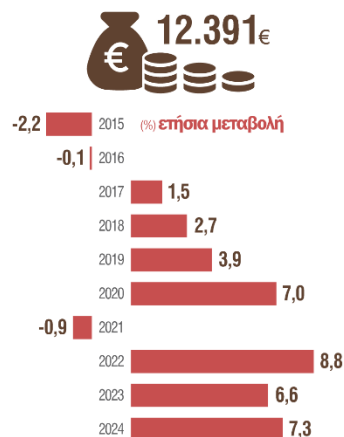
Άμεσα οικονομικά αποτελέσματα της ύφεσης:

- Μείωση διαθέσιμου εισοδήματος
- Ανακατανομή δαπανών των νοικοκυριών (μείωση των δαπανών για διασκέδαση και διακοπές)
- Πάγωμα αγοράς ακινήτων και οικοδομικής δραστηριότητας.
- Έξοδος επιχειρήσεων από την ελληνική αγορά



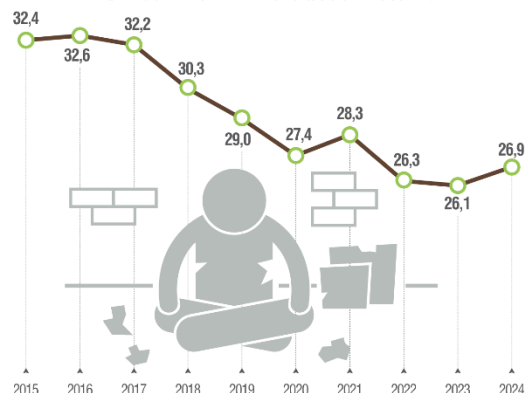
ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΦΤΩΧΕΙΑΣ Ή ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΥ, 2024 (έτος αναφοράς εισοδήματος 2023)

ΜΕΣΟ ΙΣΟΔΥΝΑΜΟ ΑΤΟΜΙΚΟ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ

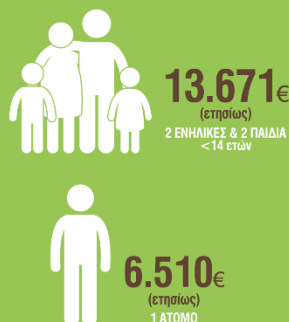


ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΣΕ ΚΙΝΔΥΝΟ ΦΤΩΧΕΙΑΣ Ή ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΥ (%)

πληθυσμός σε κίνδυνο φτώχειας ή με υλικές και κοινωνικές στερήσεις (δηλαδή πληθυσμός που στερείται τουλάχιστον 7 από έναν κατάλογο 13 αγαθών και υπηρεσιών) ή που διαβίει σε νοικοκυριά με χαμηλή ένταση εργασίας

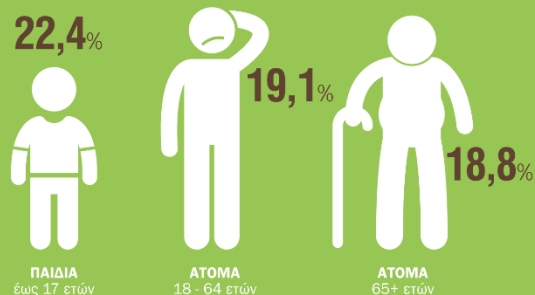


ΚΑΤΩΦΛΙ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΦΤΩΧΕΙΑΣ / ΤΥΠΟΣ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΟΥ



ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΦΤΩΧΕΙΑΣ ΜΕΤΑ ΤΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΕΙΣ

ποσοστό των ατόμων που ζουν σε νοικοκυριά των οποίων το συνολικό ισοδύναμο διαθέσιμο εισόδημα είναι χαμηλότερο του 60% του εθνικού διάμεσου ισοδύναμου διαθέσιμου εισοδήματος



ΕΡΕΥΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ, 2024

Η ΕΟΠ 2024 επανασχεδιάστηκε σύμφωνα με τη νέα διεθνή ταξινόμηση αγαθών και υπηρεσιών COICOP-HBS 2018

ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ

(τρέχουσες τιμές σε ευρώ)



ΜΕΣΗ ΜΗΝΙΑΙΑ ΔΑΠΑΝΗ ΣΤΙΣ ΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΓΡΟΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ

(τρέχουσες τιμές σε ευρώ)



ΜΕΣΗ ΜΗΝΙΑΙΑ ΔΑΠΑΝΗ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ

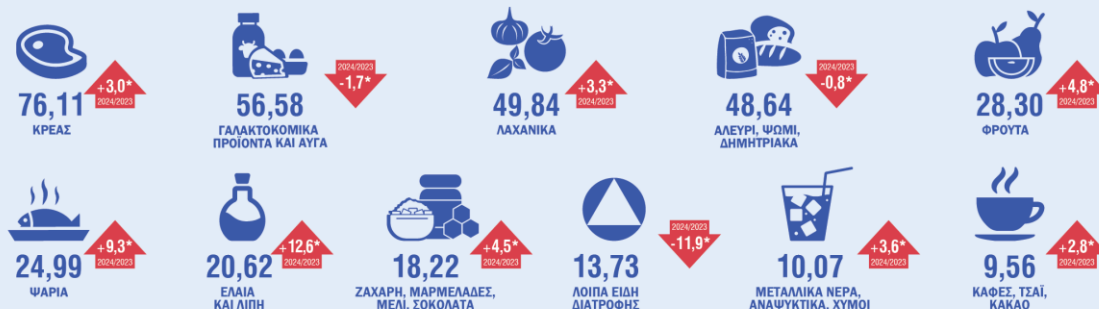
(τρέχουσες τιμές σε ευρώ)



ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΜΕΣΗΣ ΜΗΝΙΑΙΑΣ ΔΑΠΑΝΗΣ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ ΓΙΑ ΑΓΑΘΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ



ΜΕΣΗ ΜΗΝΙΑΙΑ ΔΑΠΑΝΗ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ ΓΙΑ ΕΙΔΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΚΑΙ ΜΗ ΟΙΝΟΠΝΕΥΜΑΤΩΔΗ ΠΟΤΑ (σε ευρώ)



* Μεταβολή (%) της αξίας σε τρέχουσες τιμές σε ευρώ, 2024/2023

ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ, 2023*

ΕΞΑΓΩΓΕΣ

ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ ΜΕ ΤΗ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΑΞΙΑ
(εκατ. ευρώ)



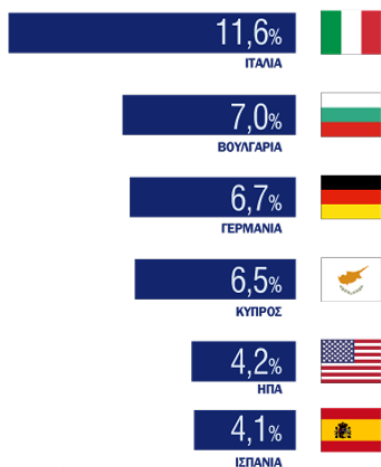
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ

ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ ΜΕ ΤΗ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΑΞΙΑ
(εκατ. ευρώ)



ΕΞΑΓΩΓΕΣ

ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΧΩΡΕΣ
(% του συνόλου της αξίας εξαγωγών)



ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ

ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΧΩΡΕΣ
(% του συνόλου της αξίας εισαγωγών)



* Προσωρινά στοιχεία



Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή / 7 Φεβρουαρίου 2024

#GreekDataMatter

Τεχνολογικό περιβάλλον

Τεχνολογικές Δυνάμεις (Technological forces):

δεξιότητες και εξοπλισμός που χρησιμοποιούνται για τη μετατροπή των εισροών σε εκροές (σε όλη την αλυσίδα αξίας, π.χ. στον σχεδιασμό, στην παραγωγή και την διανομή).

Οδηγούν σε νέες ευκαιρίες ή απειλές

Συχνά απαξιώνουν τα προϊόντα πολύ γρήγορα

Μπορεί να αλλάξουν τον τρόπο διοίκησης

Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του Μακροπεριβάλλοντος.

- Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας επηρεάζουν τις επικοινωνίες μάρκετινγκ και τη διανομή
- Οι καινοτομίες- τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα

Η μεταφορά της τεχνολογίας/τεχνογνωσίας

Τεχνολογικό περιβάλλον- επιδράσεις στο ΜΚΤ

▶ Επίπεδο προϊόντος:

- αλλαγή στη σύσταση, ιδιότητες, αποτελεσματικότητα, εντελώς καινοτομικά προϊόντα (καλλυντικά αντιγήρανσης, ψηφιακές μηχανές, συντήρηση βλαστοκυττάρων, ηλεκτρικά αυτοκίνητα κα)

▶ Επίπεδο διανομής:

- διευκόλυνση διακίνησης προϊόντων (ηλεκτρονική παρακολούθηση αποθεμάτων, δρομολογίων)
- διαδίκτυο – νέο κανάλι παραγγελιοληψίας, πώλησης ή και διανομής

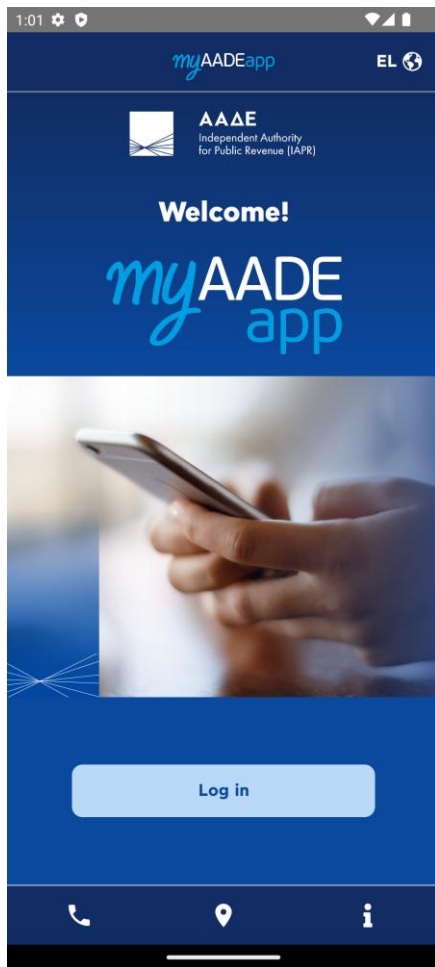
▶ Επίπεδο επικοινωνίας:

- εξυπηρέτηση πελατών, διαχείριση σχέσεων με πελάτες (CRM)
- online, mobile διαφήμιση

▶ Αναβάθμιση παραγωγικής διαδικασίας

- χαμηλό κόστος, χαμηλή τιμή





Το Πολιτικό και Νομικό περιβάλλον

Οι παράγοντες του πολιτικού περιβάλλοντος μπορούν να **επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν** τη λειτουργία της επιχείρησης.

Το πολιτικό καθεστώς
Η πολιτική σταθερότητα
Η μορφή της κυβέρνησης
Οι νόμοι, το θεσμικό πλαίσιο
Κατάσχεση, απαλλοτρίωση, εθνικοποίηση
εταιρειών
Φορολόγηση
Περιορισμοί εισαγωγών/εξαγωγών



Το Πολιτικό και Νομικό περιβάλλον

► Στα πλαίσια του μάρκετινγκ:

- διαμορφώνει *καταναλωτικές τάσεις* (ανακύκλωση, χρήση κράνους, αντικαπνιστική συμπεριφορά)
- διαμορφώνει *τιμές πώλησης* άμεσα ή έμμεσα (ΦΠΑ)
- επηρεάζει το *προϊόν ή τη συσκευασία* του (προϊόντα ονομασίας προέλευσης, αναγραφή συγκεκριμένων πληροφοριών στις ετικέτες)
- ρυθμίζει το *πλαίσιο επικοινωνίας* (συγκριτική και παραπλανητική διαφήμιση, ραδιοτηλεοπτικό συμβούλιο)



Κοινωνικό και Πολιτιστικό περιβάλλον

Τα **κριτήρια του κοινωνικού περιβάλλοντος** που επηρεάζουν την επιχείρηση είναι, ενδεικτικά:

- Η κοινωνική δομή
- Οι αντιλήψεις των κατοίκων
- Τα ψυχογραφικά κριτήρια
- Αλλαγές στις ατομικές αξίες
- Αλλαγές στις οικογενειακές δομές
- Δικαιώματα μειονοτήτων
- Ψυχαγωγικές δραστηριότητες
- Αλλαγές στην ένδυση και στη διατροφή



Διαμορφώνουν
πρότυπα
κατανάλωσης
και τάσεις της
μόδας

Επηρεάζει με πολύ άμεσο τρόπο τις αντιλήψεις των καταναλωτών και τις αγοραστικές τους συνήθειες

Κοινωνικό και Πολιτιστικό περιβάλλον

Οι Κοινωνικοοικονομικές Δυνάμεις (Sociocultural forces):

από αλλαγές στην κοινωνική και ευρύτερη εθνική κουλτούρα.

Οι δυνάμεις αυτές διαφέρουν μεταξύ πολιτισμών και μεταβάλλονται διαχρονικά.

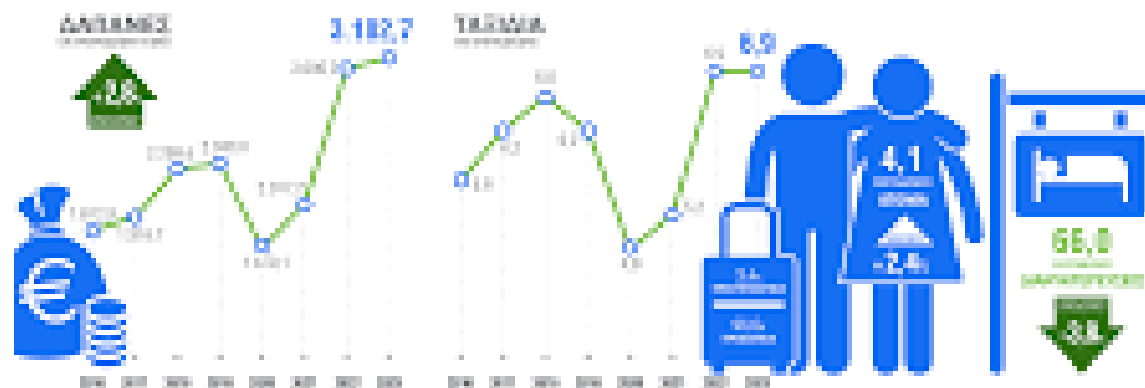
Νέα καταναλωτικά πρότυπα, lifestyles και επίδραση τους στις καταναλωτικές συνήθειες, κοινωνική ευθύνη, κοινωνική ευαισθησία

Συγκλίνουν ή αποκλίνουν ανάμεσα σε διαφορετικά έθνη και πολιτισμικές οντότητες

ΑΡΧΕΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ/ΑΕΙΦΟΡΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

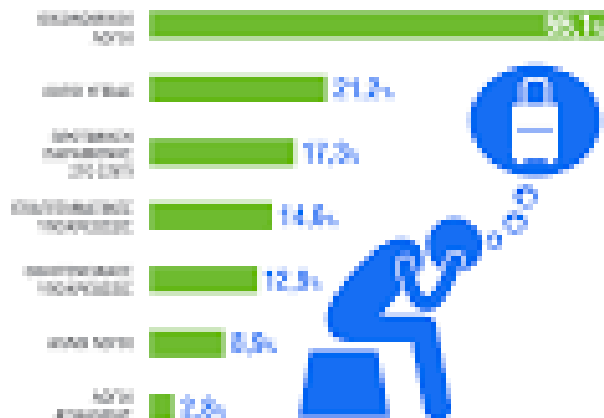
ΤΑΞΙΔΙΑ ΗΜΕΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ, 2023

(30 εκδόσεις έως 2023)

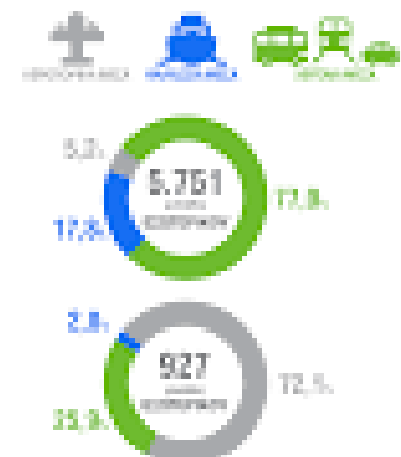


ΑΙΤΙΕΣ ΜΗ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ: ΛΟΓΩ ΤΙΝΟΣ ΔΕΙΝΟΝΑΙ ΝΑ ΜΗ ΤΑΞΙΔΕΥΩ;



ΠΡΟΦΕΤΙΚΑ ΤΑΞΙΔΙΑ ΚΑΤΑ ΠΡΟΟΡΓΟΝ ΚΑΙ ΜΕΣΟ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ



Τα προϊόντα Planet



«Είμαστε τα Planet

Επειδή η καθαριότητα του σπιτιού είναι κάτι παραπάνω από απλή καθαριότητα, δημιουργήσαμε τα απορρυπαντικά **planet**. Μία ολοκληρωμένη σειρά προϊόντων για όλο το σπίτι που προσφέρει ασύγκριτη καθαριότητα, σεβόμενη το περιβάλλον στο οποίο θα ζήσουν τα παιδιά μας.

Ήρθε η στιγμή να δράσουμε, να προστατέψουμε το περιβάλλον και τα παιδιά μας. Ήρθε η στιγμή να βάλουμε στη ζωή μας τη νέα σειρά απορρυπαντικών **planet**. Τώρα με τα **planet**, το να κάνεις και εσύ μέρος της ζωής σου το σεβασμό για το περιβάλλον...**είναι στο χέρι σου.**»

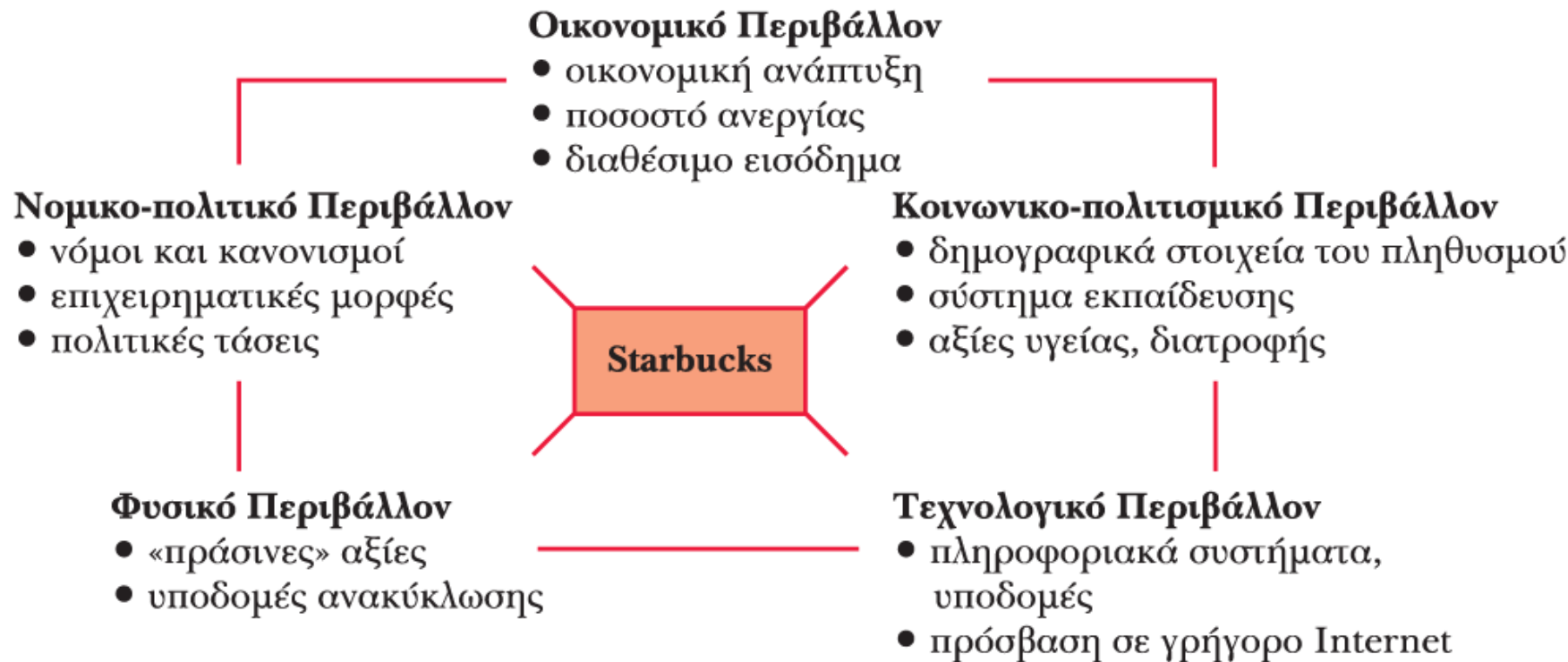
Παγκόσμιες τάσεις στα τρόφιμα & Συσκευασίες

1. Το 68% των καταναλωτών στις ανεπτυγμένες αγορές επιλέγει προϊόντα που έχουν αποδεδειγμένα οφέλη για την υγεία.
2. Βασικά κριτήρια επιλογής για τους καταναλωτές είναι η ασφάλεια των τροφίμων, η χώρα προέλευσης και ο βαθμός που εμπιστεύονται μια μάρκα.
3. Οι καταναλωτές αναζητούν λύσεις που ανταποκρίνονται όσο το δυνατόν περισσότερο στις τρέχουσες ανάγκες τους
4. Η επιλογή συσκευασιών που είναι φιλικές προς το περιβάλλον είναι σχεδόν αυτονόητη
5. Ο ενεργός τρόπος ζωής των σύγχρονων καταναλωτών, οι οποίοι βρίσκονται διαρκώς σε κίνηση, δημιουργεί την ανάγκη για προϊόντα on-the-go κατανάλωσης.

Για τη μελέτη των διαστάσεων του Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST-DG:

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
• Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν • Επιτόκιο • Προσφορά χρήματος • Πληθωριστικές τάσεις • Επίπεδο ανεργίας • Έλεγχοι μισθών / τιμών	• Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη • Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη • Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών
ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
• Νομοθεσία κατά μονοπωλίων • Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος • Κυβερνητική σταθερότητα • Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου • Κίνητρα για προσλήψεις	• Αλλαγές στον τρόπο ζωής • Δραστηριοποίηση καταναλωτών • Μετακίνηση του πληθυσμού • Καριέρα
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
• Ρυθμός αύξησης πληθυσμού • Κατανομή πληθυσμού κατά ηλικία • Ρυθμός γεννήσεων • Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής	• Νέες διεθνείς αγορές • Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν • Διεθνή πολιτικά δρώμενα • Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών •

Δείγμα συνθηκών γενικού περιβάλλοντος που αντιμετωπίζουν εταιρείες, όπως η Starbucks



Το Μικροπεριβάλλον της επιχείρησης

- ▶ Οι μεσάζοντες / διανομείς
- ▶ Οι προμηθευτές
- ▶ Οι πελάτες
 - αγοραστές Vs καταναλωτές
- ▶ Οι λοιποί επηρεάζοντες
- ▶ Οι ανταγωνιστές της επιχείρησης



Το Μικροπεριβάλλον της επιχείρησης

Αποτελείται από τους οργανισμούς, ομάδες και άτομα με τα οποία ένας οργανισμός αλληλεπιδρά και έχει επιχειρηματικές συναλλαγές.

A. Προμηθευτές (Suppliers):

προμηθεύουν την επιχείρηση με εισροές (πρώτες ύλες κλπ).

Οι προμηθευτές μπορεί να έχουν ισχυρή διαπραγματευτική θέση έναντι της επιχείρησης εφόσον είναι λίγοι και προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα -> το προϊόν τους είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχείρηση

Το Μικροπεριβάλλον της επιχείρησης

Β. Διανομείς (Distributors): επιχειρήσεις που πωλούν τα προϊόντα άλλων επιχειρήσεων.

- Μερικοί Διανομείς όπως μεγάλες αλυσίδες super market έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.
- Μπορούν να «μπλοκάρουν» την διανομή ενός προϊόντος

Γ. Πελάτες (Customers): καταναλωτές των προϊόντων

- Συνήθως, υπάρχουν πολλές ομάδες πελατών – οι σημερινές αγορές είναι κατακερματισμένες.

Το Μικροπεριβάλλον της επιχείρησης

Δ. Ανταγωνιστές: άλλες επιχειρήσεις που παράγουν παρόμοια προϊόντα.

Ανταγωνισμός: η πιο σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη.

Υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού οδηγούν συνήθως σε χαμηλότερες τιμές.

Τα κέρδη μειώνονται

Το Μικροπεριβάλλον της επιχείρησης

Δ. Ανταγωνιστές:

Τα εμπόδια εισόδου δυσχεραίνουν την είσοδο των ανταγωνιστών και προκύπτουν από :

- **Οικονομίες Κλίμακας (Economies of scale):** πλεονεκτήματα κόστους λόγω υψηλού επιπέδου παραγωγής.
- **Brand loyalty:** οι πελάτες είναι «πιστοί» σε μια συγκεκριμένη μάρκα.
- **Υψηλά κόστη αρχικής επένδυσης**

Παιδικά Δημητριακά



Άμεσοι
ανταγωνιστές



Έμμεσοι
ανταγωνιστές



Λοιποί επηρεάζοντες

«Ειδικοί»/ «Γνώστες» του συγκεκριμένου προϊόντος

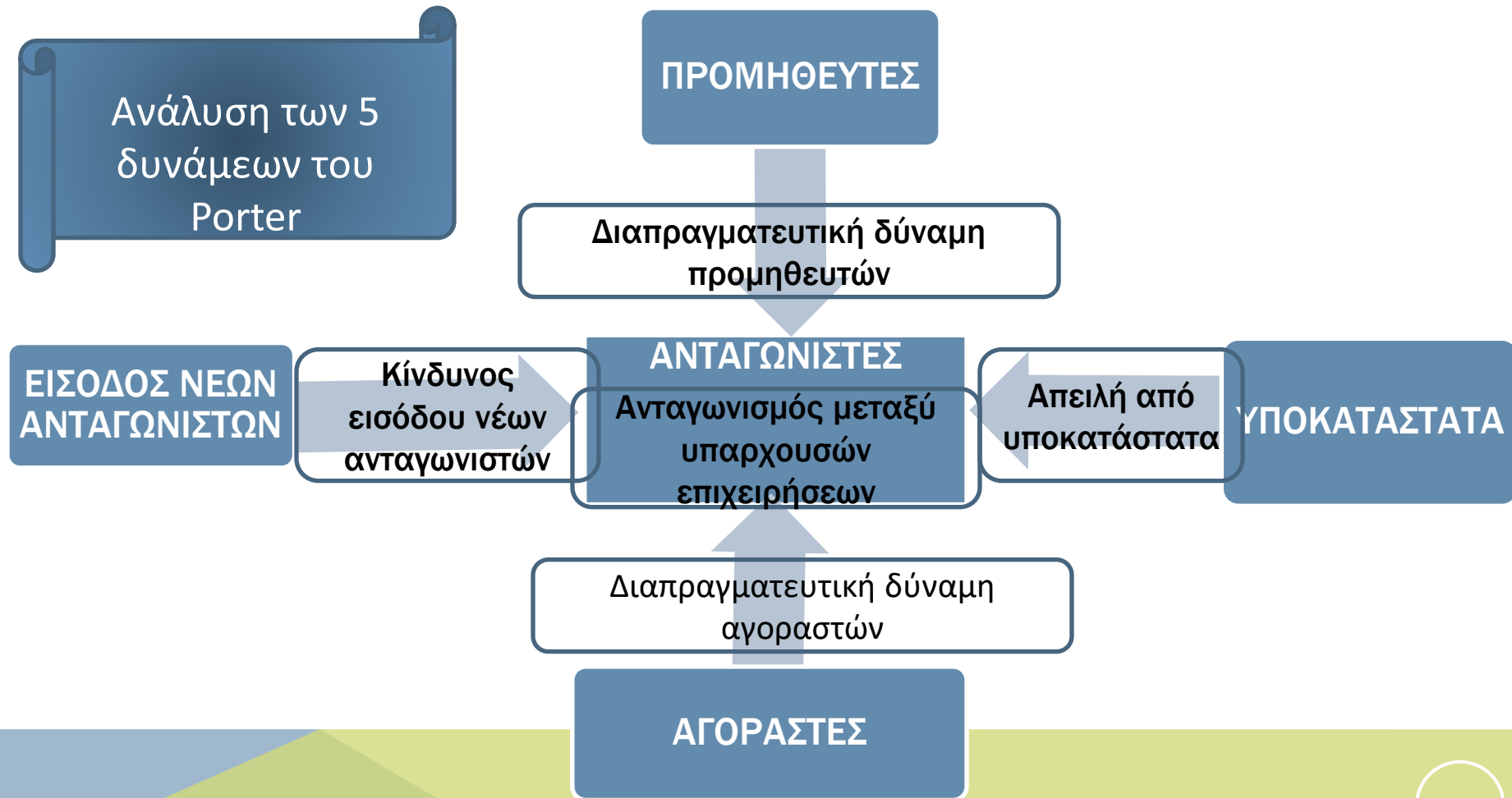
Καθοδηγητές γνώμης

Παραδείγματα:

- Καθηγητές για σχολικά βοηθήματα
- Αρχιτέκτονες για εξοπλισμό σπιτιού
- Ειδικά έντυπα (αυτοκίνητα)
- Εμπειρογνώμονες (για προδιαγραφές συστημάτων ασφαλείας)



Στρατηγική ανάλυση του ανταγωνιστικού (Μίκρο) περιβάλλοντος μιας επιχείρησης



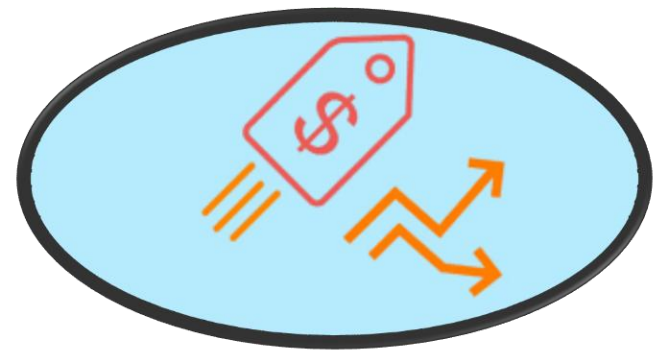
Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος (know-how)
- Διαφοροποίηση προϊόντος (κόστη αλλαγής)
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Νομικοί περιορισμοί
- Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις



Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

- Αριθμός των προμηθευτών
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή.
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.
- Δυνατότητα των προμηθευτών να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές.



Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

- Μέγεθος του αγοραστή.
- Αριθμός των προμηθευτών
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας.
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- Δυνατότητα των αγοραστών να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή.



Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

- Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων.
- Επίδραση της τιμής.
- Ροπή/ Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

- Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων.
- Επίδραση της τιμής.
- Ροπή/ Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

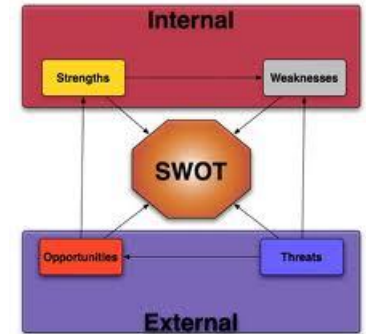
Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών (δυναμικότητα, μέγεθος)
- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας.
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς.
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα.
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου (κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να φύγει από έναν κλάδο από το να μείνει σε αυτόν).

Ανάλυση PEST και ανάλυση SWOT

- PEST και SWOT αποτυπώνουν όψεις της υφιστάμενης κατάστασης
- η ανάλυση PEST εκτείνεται σε ένα ευρύτερο επιχειρησιακό πεδίο, που αποτελεί το ενδιαφέρον περιβάλλον
- η ανάλυση SWOT επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη επιχειρησιακή μονάδα, υποδομή, αλλαγή, δράση κ.ο.κ
- συνήθως τα ευρήματα της ανάλυσης PEST μπορούν να προσανατολίσουν την ανάλυση SWOT
- πάντοτε είναι σκόπιμες οι αναδράσεις επιβεβαίωσης

SWOT ANALYSIS



Η ανάλυση του **εσωτερικού** και **εξωτερικού** περιβάλλοντος μιας επιχείρησης συνοψίζεται σε τέσσερα σημεία:

- δυνατά σημεία
- αδύνατα σημεία
- ευκαιρίες
- απειλές

...βάσει της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης

...που προβλέπονται να διαγραφούν στην αγορά

SWOT Analysis

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ

Δυνατά Σημεία (Strengths)

Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)

Ευκαιρίες (Opportunities)

Απειλές (Threats)

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Παράδειγμα SWOT Analysis

η περίπτωση μιας ελληνικής εταιρείας ιατρικού εξοπλισμού

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς
Αξιόπιστο και ποιοτικό προϊόν
Πολύ καλές σχέσεις με τους πελάτες
Καλή φήμη
Εξειδικευμένο προσωπικό και τεχνικούς
Τεχνολογικά προηγμένο εξοπλισμό
Εξωστρέφεια και συστηματική παρακολούθηση της αγοράς

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Πολύ περιορισμένη γκάμα προϊόντων: εξειδικευόμαστε μόνο σε δύο προϊόντα
Υψηλές τιμές σε σχέση με ανταγωνισμό
Υψηλή εξάρτηση από την πελατεία δημόσιων νοσοκομείων, περιορισμένη παρουσία στον ιδιωτικό τομέα
Ελλιπής γεωγραφική κάλυψη της ελληνικής επικράτειας

Παράδειγμα SWOT Analysis

η περίπτωση μιας ελληνικής εταιρείας ιατρικού εξοπλισμού

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Κλάδος που επηρεάζεται λίγο από οικονομικές κρίσεις
- Ανάπτυξη ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα
- Προβλεπόμενη ελάχιστη απειλή από υποκατάστατα
- Δύσκολη είσοδος νέων ανταγωνιστών
- Τάση αύξησης χρήσης ιατρικού εξοπλισμού, ως συνέπεια της γενικότερης αύξησης των ιδιωτών για την υγεία

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Ραγδαία εξέλιξη τεχνολογικού εξοπλισμού
- Μεταβαλλόμενο νομοθετικό περιβάλλον για τις προμήθειες στο δημόσιο τομέα
- Μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη νοσοκομείων και μεγάλων ιδιωτικών κλινικών
- Ισχυρός ανταγωνισμός, που έχουν χαμηλές τιμές

SWOT analysis/ Κριτική (Johnson et al. 2008)

Μπορεί να καταλήξει σε μια λίστα με πάρα πολλά δυνατά-αδύνατα σημεία, ευκαιρίες-απειλές ενώ αυτό που έχει σημασία **είναι να δούμε ποια από αυτά είναι σημαντικά και πια λιγότερο σημαντικά.**

Δημιουργεί κίνδυνο υπεργενίκευσης: δίνει μια γενική εικόνα για τις ικανότητες μιας επιχείρησης χωρίς να κατανοούμε ποιοι είναι οι λόγοι πίσω από αυτές.

WORKSHOP

SWOT - Coffee Lab



SWOT Analysis (δίκτυο)

Δυνατά Σημεία

- Διαφοροποίηση από τα υπάρχοντα franchise concept καφέ
 - Ανώτερο ποιοτικά σε επίπεδο προϊόντος
 - Αρχική επένδυση σε προσιτό εύρος τιμής
- Εμπειρία 12 ετών του κ. Ρουμελιώτη στον χώρο του καφέ – 2 φορές πανελλήνιος πρωταθλητής barista
- Δομές υποστήριξης σε επίπεδο προμήθειας και εκπαίδευσης
 - σύγχρονες εγκαταστάσεις παραγωγής και συσκευασίας καφέ,
 - κέντρο εκπαίδευσης barista
- Έλεγχος της ποιότητας σε όλα τα στάδια (από την επιλογή σοδιάς έως την παρασκευή από τον barista)

Αδύνατα Σημεία

- Ελλιπείς δομές υποστήριξης του δικτύου σε επίπεδο marketing και ελέγχου σε επίπεδο οικονομικής διαχείρισης
- Υψηλές ανάγκες σε εκπαίδευση barista- ανάγκη επανεκπαίδευσής
- Δυσκολία εξεύρεσης prime locations για τον full concept τύπο καταστήματος
- Μικρή αναγνωρισιμότητα του brand name
- Δυσκολία ανάδειξης του στοιχείου διαφοροποίησης σε σχέση με δοκιμασμένα concept (Coffee Island, Coffeeway)
- Η προμήθεια των ποικιλιών από περιορισμένο αριθμό παραγωγών ενέχει κίνδυνο αδυναμίας αντικατάστασής τους
- Το website δεν αναδεικνύει την εταιρική ταυτότητα

Ευκαιρίες

- Αλλαγές στην αγορά του καφέ
 - Ενίσχυση του μεριδίου των καφεκοπτείων
 - Πολύ υψηλός ρυθμός αύξησης πωλήσεων espresso
- Ανεκμετάλλευτες δυνατότητες branding των ιδιαίτερων στοιχείων των single-origin ποικιλιών
- Μεγάλο ενδιαφέρον franchisees για εναλλακτικές προτάσεις στον χώρο του καφέ
- Σε μεταγενέστερο στάδιο αξιοποίηση του αυξημένου brand awareness σε επίπεδο χονδρικής
- Συσχέτιση του brand με τον specialty coffee και το ρεύμα 3rd wave

Απειλές

- Παρουσία ισχυρών ανταγωνιστών-μεγάλων αλυσίδων στον χώρο
- Διαφοροποίηση των υφιστάμενων concept-προσαρμογή τους στο μοντέλο του 3rd wave coffee shop
- Αντίξοες μακροοικονομικές συνθήκες- μειωμένο διαθέσιμο επενδυτικό κεφάλαιο
- Ανταγωνιστικά concept σε χαμηλότερο επίπεδο κόστους
- Ενδεχόμενος περιορισμός σε επίπεδο προσφοράς καφέ θα επηρεάσει την τιμή του specialty.

SWOT Analysis (retail)

Δυνατά Σημεία

- Third wave coffee shop - Διαφοροποίηση από τα τυπικά concept καφέ
- Εκλεκτές single origin ποικιλίες καλύπτουν τους απαιτητικότερους λάτρεις του καφέ
- Άριστα εκπαιδευμένοι barista
- Χρήση αποκλειστικά φρέσκων, ποιοτικών υλικών στα sandwich
- Η έμφαση στον ρόλο του barista εμπλουτίζει την εμπειρία πελάτη
 - Παρασκευή προϊόντων σοκολάτας σε σημείο ορατό στον πελάτη
 - «Μύηση» του πελάτη σε νέες γεύσεις ροφημάτων
- Scalability – η αύξηση στις πωλήσεις μπορεί να καλυφθεί με ελάχιστες προσθήκες σε προσωπικό

Αδύνατα Σημεία

- Χαμηλή μέση απόδειξη, ανάγκη για επιπρόσθετες πωλήσεις στην κατηγορία snack (cross-selling)
- Χαμηλές πωλήσεις στην απογευματινή ζώνη
- Υψηλές ανάγκες σε εκπαίδευση barista
- Κίνδυνος υψηλού turnover του προσωπικού
- Μικρό μέγεθος καταστημάτων, η αύξηση των πωλήσεων δεν μπορεί να προκύψει από το profit center του dining
- Υψηλό break even point στον Α τύπο καταστήματος (με καθιστικό)

Ευκαιρίες

- Αλλαγές στην αγορά του καφέ
 - Ενίσχυση του μεριδίου των καφεκοπτείων
 - Πολύ υψηλός ρυθμός αύξησης πωλήσεων espresso
- Η μέτρια ποιότητα του καφέ στις μεγάλες αλυσίδες στρέφει τους καταναλωτές στον specialty coffee
- Οι προτιμήσεις των καταναλωτών γίνονται πιο εκλεπτυσμένες
- Σταθερά μεγάλη καταναλωτική δαπάνη για κατανάλωση καφέ εκτός σπιτιού
- Μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης των Third wave coffee shops

Απειλές

- Παρουσία ισχυρών ανταγωνιστών-μεγάλων αλυσίδων στον χώρο
- Ανάπτυξη νέων μικρών ανεξάρτητων παικτών με παρόμοιο concept
- Αύξηση μεριδίου καφέ για το σπίτι- ενίσχυση του ρόλου των supermarket στην πώληση καψουλών
- Μη επαρκής “εκπαίδευση” του έλληνα καταναλωτή στον ποιοτικό καφέ
- Αντίξοες μακροοικονομικές συνθήκες- μειωμένο καταναλωτικό εισόδημα
- Πτωτική τάση των τιμών λόγω μεγάλου ανταγωνισμού
- Ενδεχόμενη αύξηση ΦΠΑ

ΣΤΑΔΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

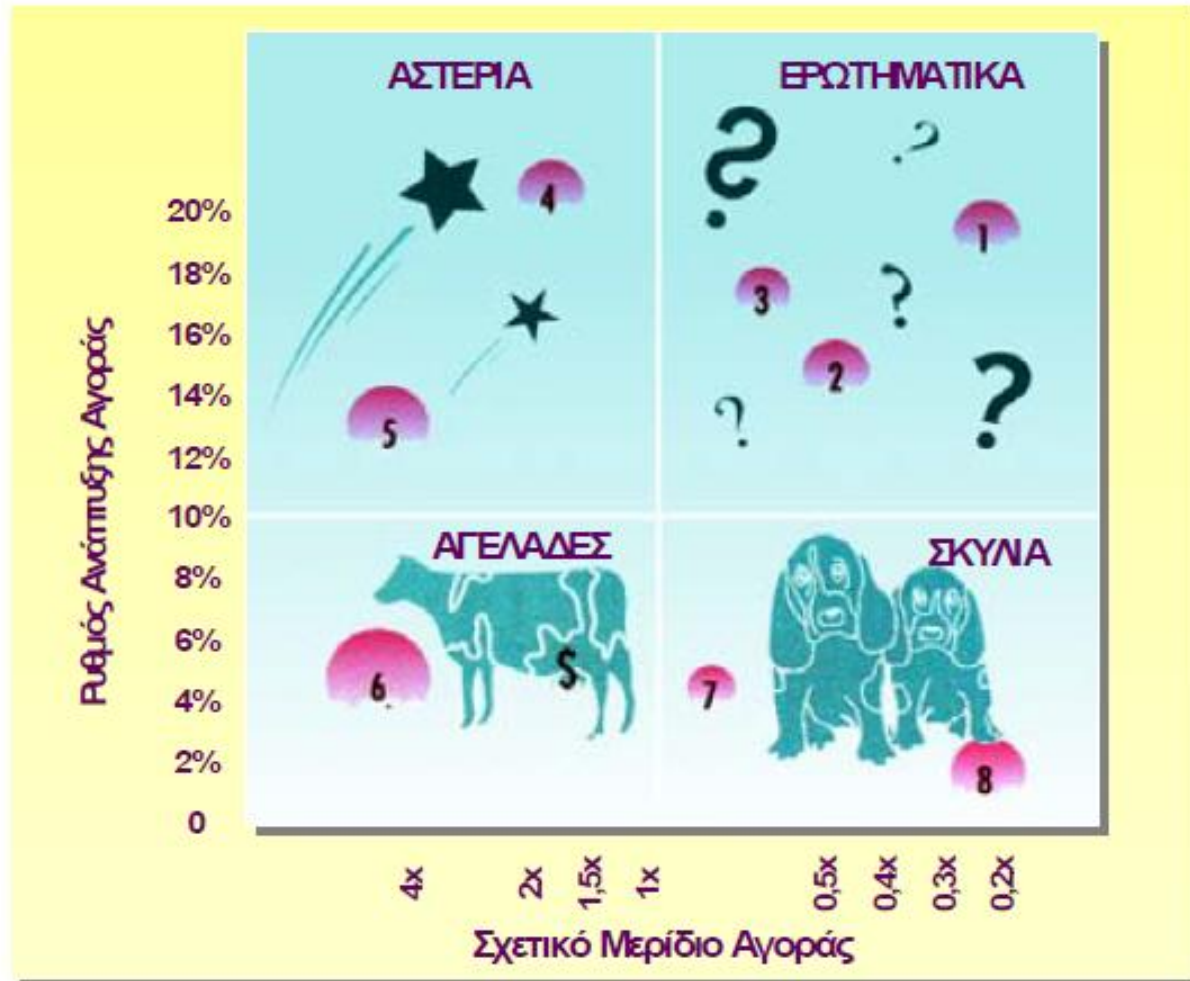
Η μήτρα ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς της Boston Consulting Group

Είναι ένα μοντέλο για το στρατηγικό σχεδιασμό επιχειρήσεων με πολλά προϊόντα και αγορές.

Εκτός από προϊόντα μπορεί να αναφέρεται και σε επιχειρηματικές μονάδες.

Η ταξινόμηση σε μια από τις τέσσερις κατηγορίες γίνεται ανάλογα με το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και το σχετικό μερίδιο της αγοράς που κατέχει.

Η μήτρα ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς της Boston Consulting Group



Η μήτρα ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς της Boston Consulting Group

Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς:

- % αύξησης των συνολικών πωλήσεων του κλάδου.
- Ένας ρυθμός ανάπτυξης πάνω από 10% θεωρείται υψηλός.

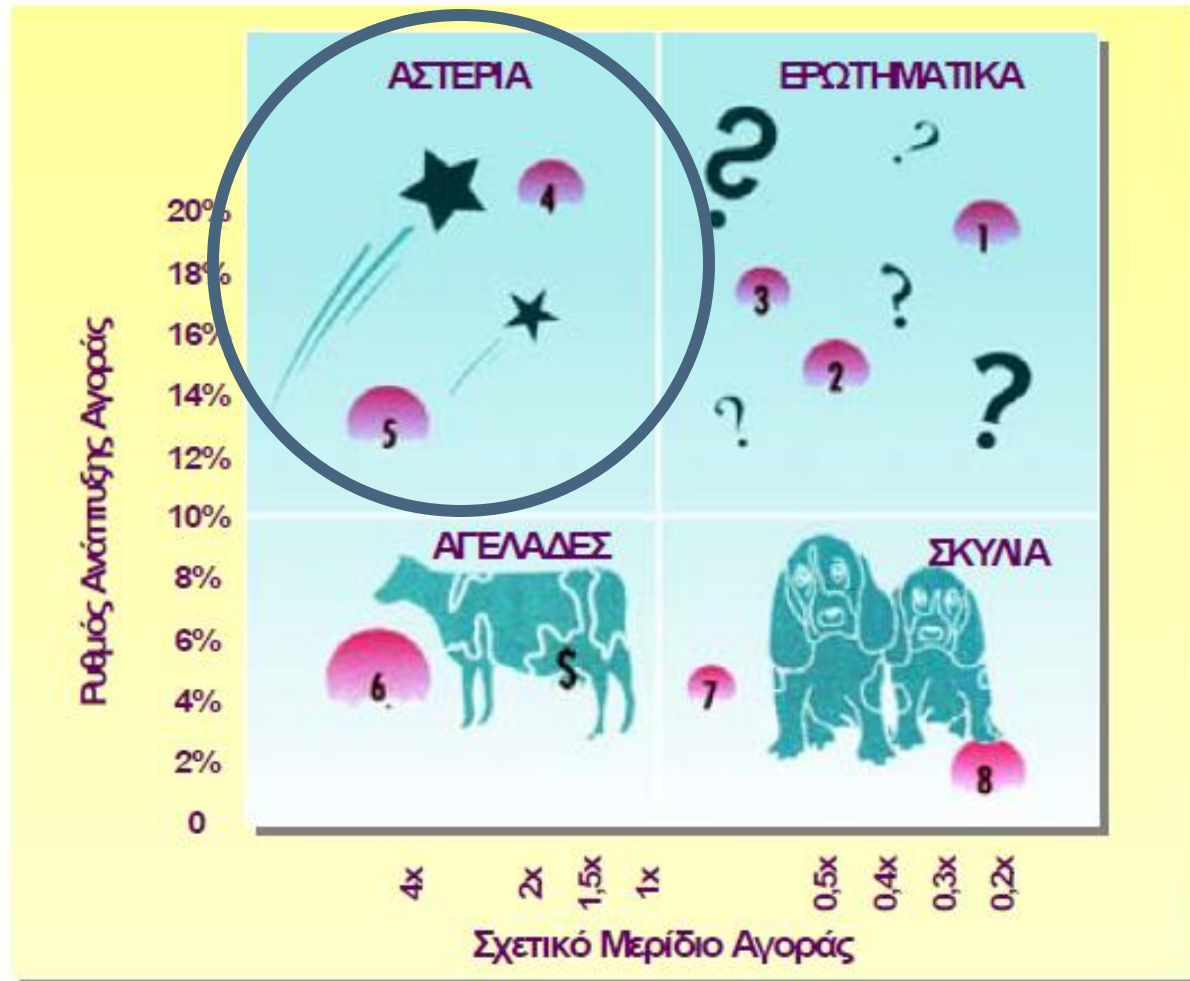
Σχετικό μερίδιο αγοράς:

- το μερίδιο αγοράς που κατέχει ένα συγκεκριμένο προϊόν της επιχείρησης συγκριτικά με το μεγαλύτερο ανταγωνιστή της (π.χ. 1x ίσο μερίδιο, 2x διπλάσιο μερίδιο)

Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: κριτήριο ελκυστικότητας της αγοράς

Σχετικό μερίδιο αγοράς: κριτήριο θέσης της επιχείρησης στην αγορά

Η μήτρα ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς της Boston Consulting Group



Αστέρια



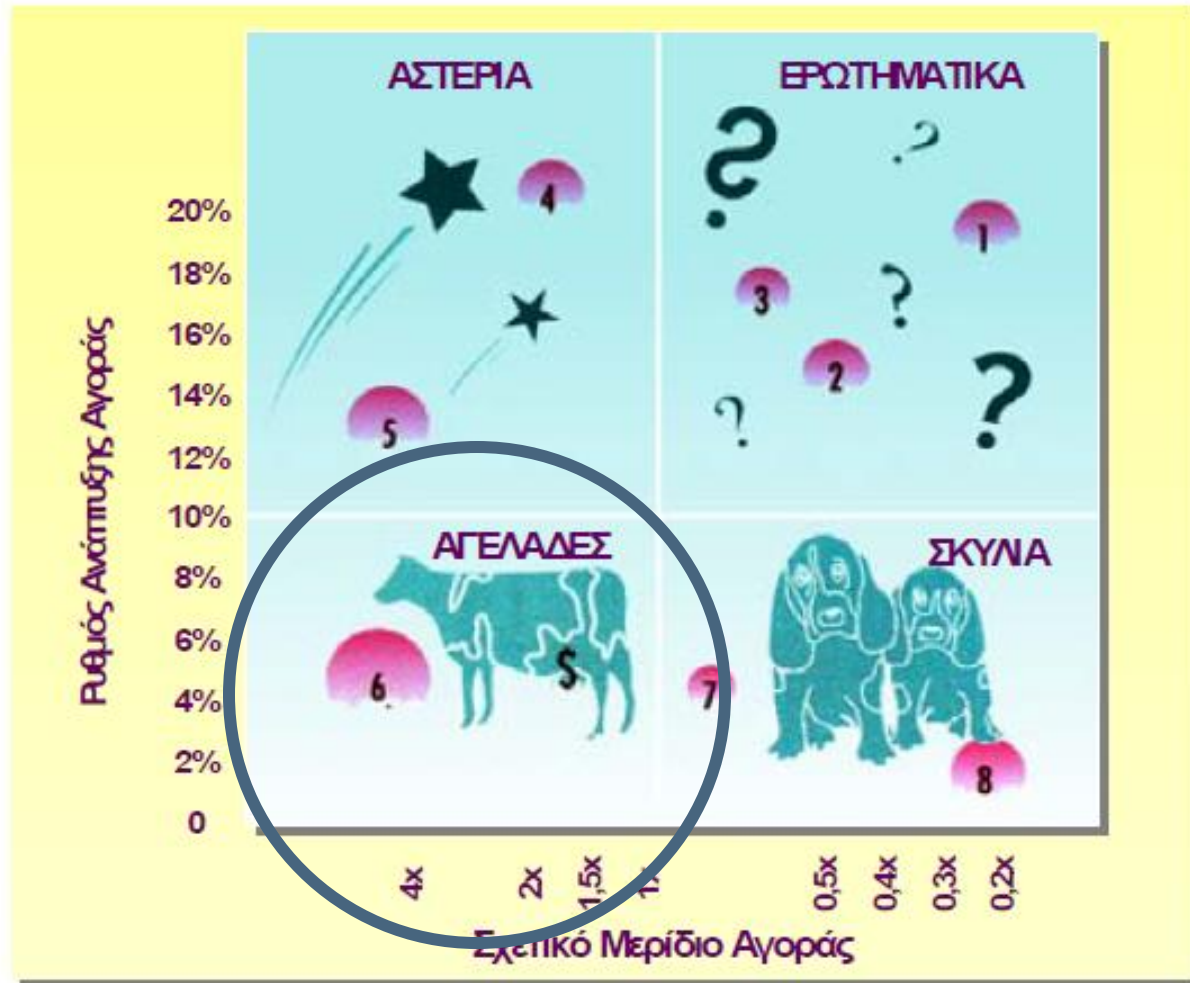
Είναι οι ηγέτες σε μια αναπτυσσόμενη με υψηλούς ρυθμοί
Είναι επικερδή αλλά απαιτούν σημαντικούς πόρους για αν-
νέων εφαρμογών.

Έντονος ανταγωνισμός καθώς ο υψηλός ρυθμός ανάπτυξης της
αγοράς προσελκύει ανταγωνιστές: αντιμετώπιση με μειώσεις
τιμών.

Στρατηγικές για «αστέρια»:

- Προστασία του υπάρχοντος μεριδίου.
- Μειώσεις στην τιμή, βελτιώσεις στο προϊόν, καλύτερη κάλυψη της αγοράς, πιο αποτελεσματική παραγωγή.
- Απόκτηση ενός μεγάλου μεριδίου των νέων πελατών.

Η μήτρα ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς της Boston Consulting Group



Αγελάδες μετρητών



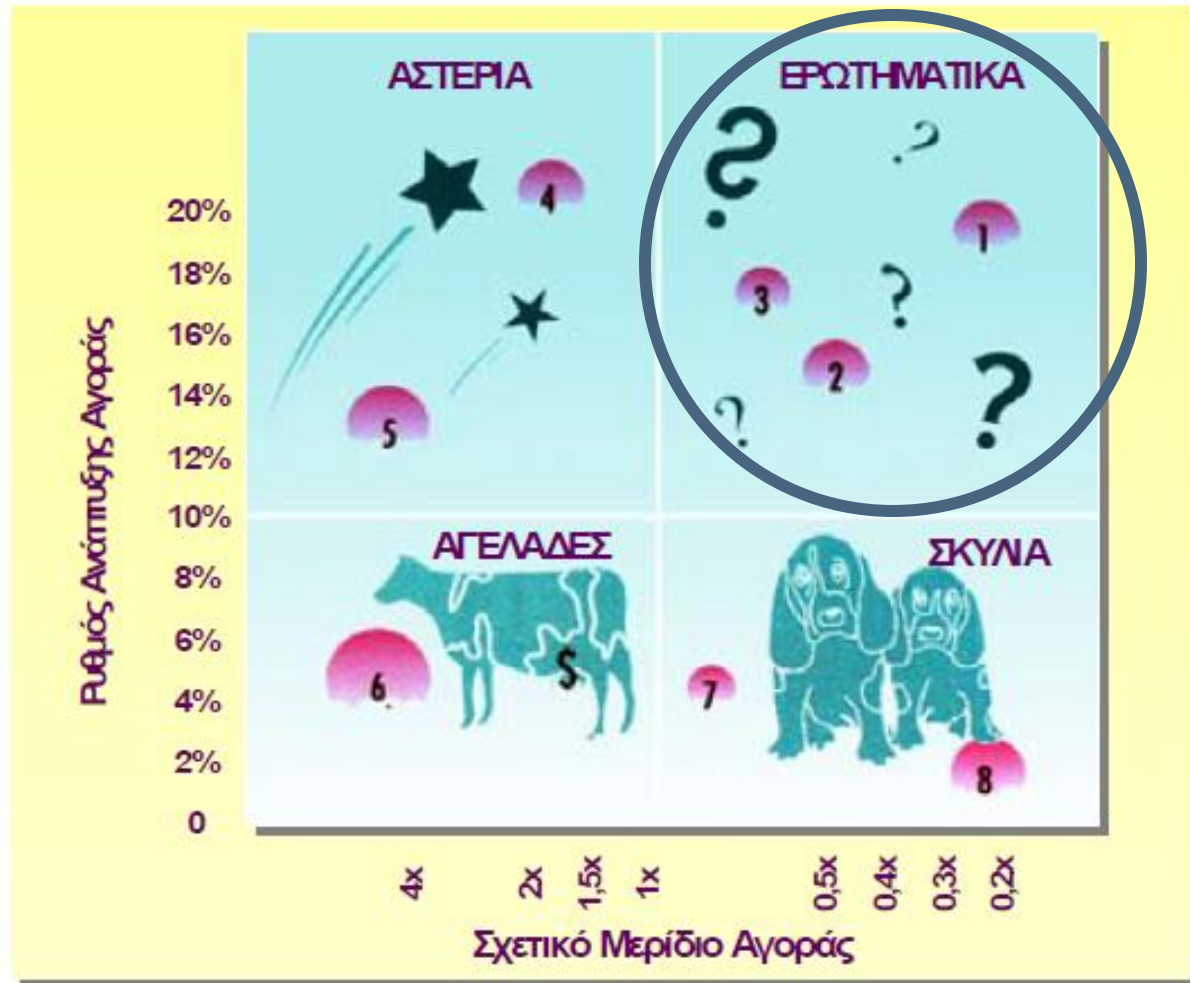
Βρίσκονται στην ωριμότητα του κύκλου ζωής τους και αποτελούν πηγές χρηματικών ρευστών για την επιχείρηση.

Απολαμβάνουν οικονομίες κλίμακας και υψηλά περιθώρια κερδών σε αγορές με μικρό ρυθμό ανάπτυξης.

Στρατηγικές για «αγελάδες»:

- Διατήρηση της ηγετικής θέσης στην αγορά.
- Επένδυση για βελτίωση της παραγωγής και καθιέρωση ως ηγέτες τεχνολογίας.
- Διατήρηση της ηγεσίας τους στην τιμή.

Η μήτρα ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς της Boston Consulting Group



Ερωτηματικά ή προβληματικά παιδιά

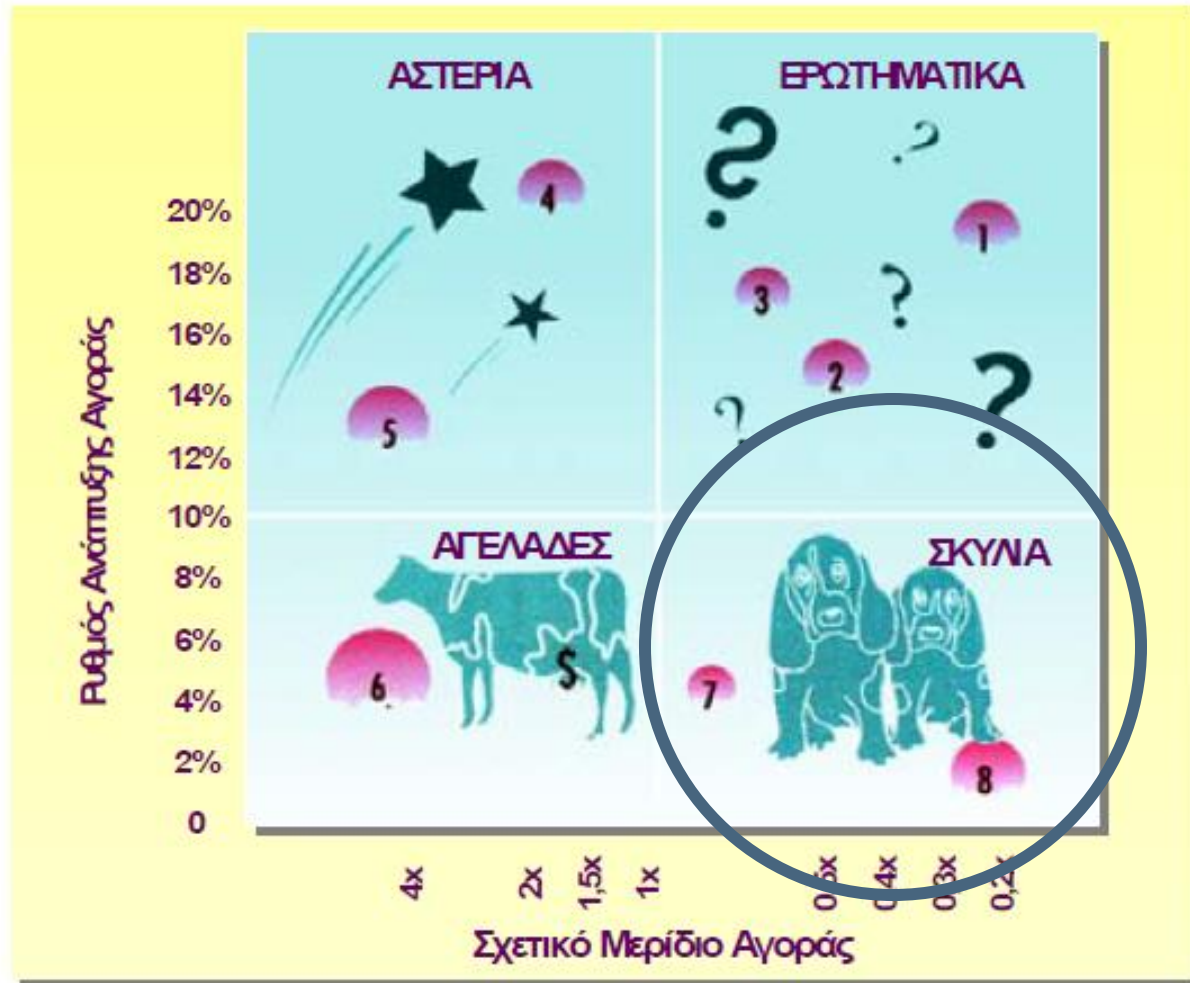


Έχουν μικρά μερίδια σε αγορές με υψηλούς ρυθμούς
Απαιτούν σημαντικούς πόρους για να παραμείνουν α
ενώ τα περιθώρια κέρδους τους είναι μικρά.

Στρατηγικές για «ερωτηματικά»:

- Επένδυση χρηματικών πόρων για την απόκτηση μεριδίου.
- Απόκτηση μεριδίου με εξαγορά ανταγωνιστών.
- Πώληση του προϊόντος σε άλλη επιχείρηση
- «Συγκομιδή»: μεγιστοποίηση εισροής ρευστών μέσω μείωσης επενδύσεων και δαπανών διαφήμισης και προώθησης.
- Στόχευση σε μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών (niching strategy).
- Κατάργηση του προϊόντος.

Η μήτρα ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς της Boston Consulting Group



Σκυλιά

Είναι αδύνατα και μη ελκυστικά προϊόντα που βρίσκονται στο στάδιο της ωριμότητας ή της πτώσης. Βρίσκονται σε αγορά με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης.



Στρατηγικές για «σκυλιά»:

- Αποεπένδυση, «συγκομιδή», τμηματοποίηση –στόχευση σε συγκεκριμένη ομάδα πελατών και κατάργηση.

Αν αποφασίσει την κατάργηση θα πρέπει να λάβει υπ'όψη παράγοντες όπως:

- Αντιδράσεις πελατών, επιπτώσεις στα άλλα προϊόντα, αν μπορεί να χρησιμοποιήσει τους πόρους που θα ελευθερωθούν, επιπτώσεις στους φυσικούς, χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

Μήτρα BCG/ κύκλου ζωής προϊόντος

Κριτική στη BCG matrix:

- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς δεν αποτελεί το μοναδικό κριτήριο προσδιορισμού της ελκυστικότητας μιας αγοράς.
- Το σχετικό μερίδιο αγοράς δεν αποτελεί το μοναδικό κριτήριο προσδιορισμού της ανταγωνιστικής δύναμης ή θέσης ενός προϊόντος στην αγορά.
- Το μοντέλο δεν προνοεί για προϊόντα που κινούνται σε αγορές με αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Μήτρα BCG + 2 (Barksdale & Harris, 1982)

- “Άλογα πολέμου”- War horses
- “Dodos”

Άλογα πολέμου

Οι «αγελάδες» γίνονται σε μια παρακμάζουσα αγορά «άλογα πολέμου». Έχουν ισχυρή ανταγωνιστική θέση και με σωστό μάνατζμεντ μπορούν να παραμείνουν σημαντικές πηγές χρηματικών ρευστών για την επιχείρηση.



Dodos

Τα “dodos” είναι προϊόντα με χαμηλό μερίδιο σε παρακμάζουσες αγορές.

Προσφέρουν λίγες ευκαιρίες ανάπτυξης ή δημιουργίας χρηματικών εισροών.

Συνήθως αποφασίζεται η κατάργησή τους.

Καμιά φορά λόγω της απομάκρυνσης του ανταγωνισμού είναι επικερδές να διατηρήσει η επιχείρηση ένα “dodo”.

Στρατηγικές Μάρκετινγκ

Οι στρατηγικές κατευθύνσεις που επιλέγει ένα στέλεχος μάρκετινγκ έχουν να κάνουν με δύο αλληλένδετα ερωτήματα:

- Ποια στάση να τηρήσω απέναντι στους ανταγωνιστές μου; (Ανταγωνιστικές στρατηγικές)
- Πως μπορώ να αυξήσω τις πωλήσεις μου; (Στρατηγικές Ανάπτυξης)

Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Εστίαση σε τμήμα(τα)

Ηγεσία κόστους

Η επιχείρηση απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς.

Επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος.

Προσπαθεί συνεχώς να ανακαλύπτει τρόπους μείωσης του κόστους.

Διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα και τονίζει την ιδιαίτερα χαμηλή τιμή τους.

Ωστόσο, θα πρέπει το προϊόν που προσφέρει να μπορεί να συγκριθεί με εκείνα των ανταγωνιστών της.



Ηγεσία Κόστους/ Πλεονεκτήματα

Σε περιπτώσεις αύξησης του κόστους πρώτων υλών ή του κόστους παραγωγής θα επηρεαστεί λιγότερο, λόγω των πλεονεκτημάτων κόστους που διαθέτει.

Μπορεί να αντισταθμίσει τη δύναμη των υποκαταστάτων με μια μείωση τιμής.

Είναι δύσκολο νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν και να ανταγωνιστούν τον ηγέτη κόστους γιατί για να το κάνουν αυτό θα πρέπει να πετύχουν τα χαμηλά κόστη που αυτός έχει επιτύχει.

Οι ηγέτες κόστους αντιμετωπίζουν σχετικά μικρές πιέσεις από τους καταναλωτές για μείωση τιμών.



Ηγεσία Κόστους/ Κίνδυνοι

Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές που μπορούν να εκμηδενίσουν το πλεονέκτημα του ηγέτη κόστους.

Ένας νέος ανταγωνιστής μπορεί να επιτύχει χαμηλότερο κόστος είτε μέσω επενδύσεων σε νέα τεχνολογία είτε ως «αργότερα εισερχόμενος».

Ο αυστηρός προσανατολισμός προς το κόστος οδηγεί σε προϊόντα που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές προτιμήσεις.

Μείωση του κόστους μπορεί να εκληφθεί ως μείωση της αξιοπιστίας του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή.

Διαφοροποίηση

Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της προσφοράς υψηλού επιπέδου, διαφοροποιημένων προϊόντων.

Επιτυγχάνεται με προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών :

- με ανώτερη ποιότητα.
- με ανώτερη καινοτομικότητα
- με ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

Τιμολόγηση σε τιμή υψηλότερη από τη μέση τιμή της αγοράς.



Διαφοροποίηση/ Κίνδυνοι

Έντονη τάση μίμησης των ηγετών διαφοροποίησης που μειώνει σε μεγάλο βαθμό τη διαφοροποίηση.

Μεγάλο κόστος ικανοποίησης και προσέγγισης πελατών.

Ευαισθησία των αγοραστών ως προς την τιμή και μικρότερο ενδιαφέρον για διαφοροποίηση.

Μεγάλο ρίσκο λόγω υψηλών απαιτήσεων για έρευνα, μάρκετινγκ καθώς και την όσο το δυνατόν καλύτερη ικανοποίηση των αυξανόμενων καταναλωτικών απαιτήσεων.

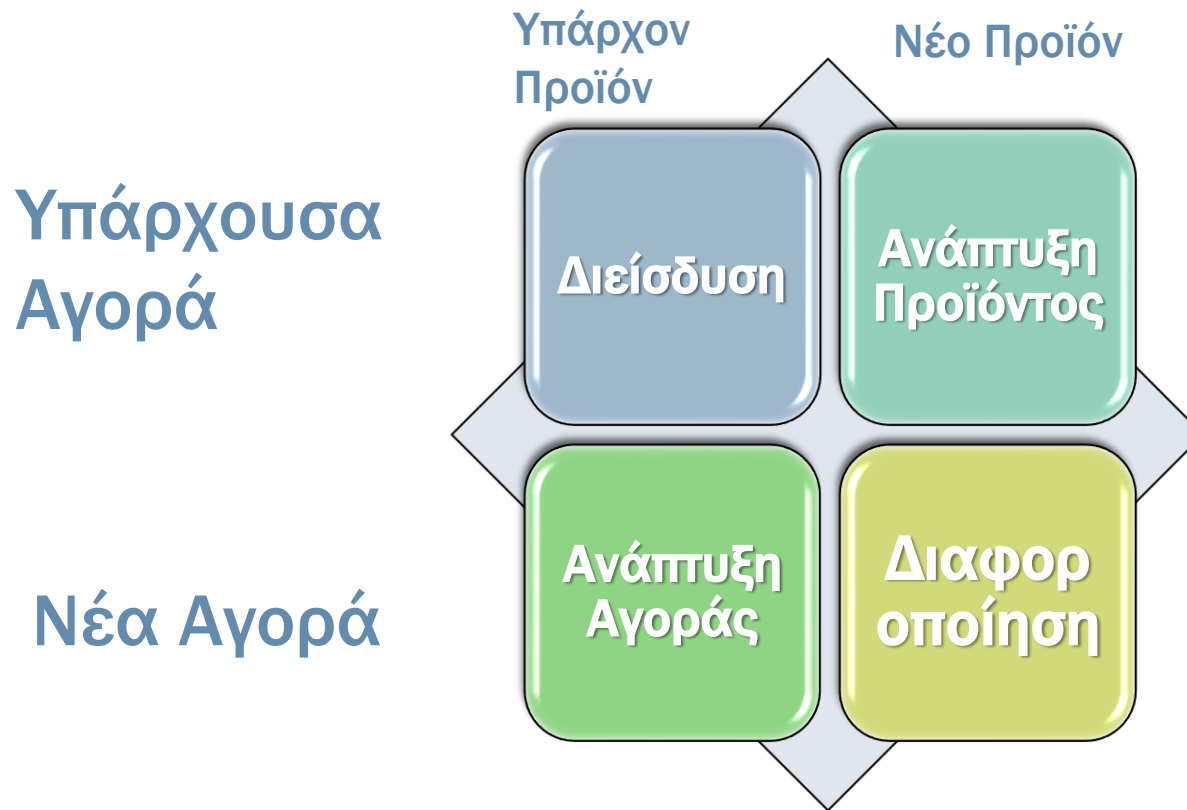
Στρατηγική Εστίασης

Βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.

Η επιτυχία της βασίζεται στη σωστή ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ της αγοράς και στην επιλογή ενός ελκυστικού τμήματος (μοντέλο 5 δυνάμεων Porter).

Κίνδυνος: η επιχείρηση συνδέει την προσπάθειά της με ένα συγκεκριμένο τμήμα. Επομένως είναι αρκετά ευάλωτη σε οικονομικούς κινδύνους που προκύπτουν από μείωση της ζήτησης σε αυτά τα τμήματα.

Στρατηγικές Ανάπτυξης



The Ansoff Matrix

Στρατηγική Διείσδυσης αγοράς

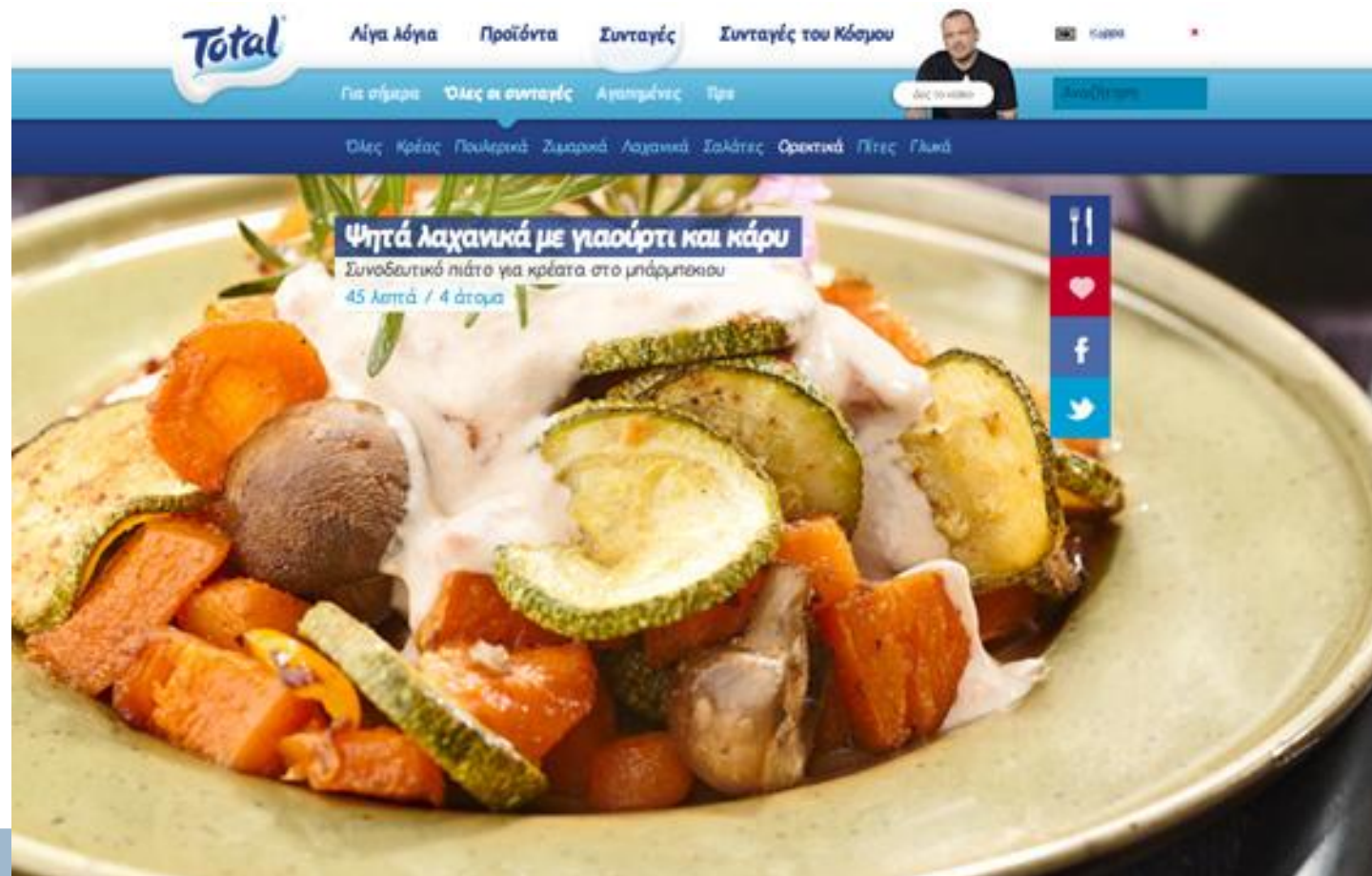
Ανάπτυξη των πωλήσεων στην αγορά στην οποία ήδη βρίσκεται η επιχείρηση και με τα προϊόντα που ήδη έχει.

- αύξηση μεριδίου αγοράς (επιθετική ανταγωνιστική στρατηγική)
- ανάπτυξη συνολικής ζήτησης, μεγαλώνει η συνολική αγορά

πχ δημητριακά με γάλα, με γιαούρτι, με φρούτα

πχ πρόταση συνταγών για τρόφιμα και για κοκτέιλ ποτών στις συσκευασίες

Παράδειγμα διείσδυσης αγοράς



Στρατηγική Ανάπτυξης νέου προϊόντος

Αξιοποίηση υφιστάμενης πελατείας

Η οικειότητα, η εμπιστοσύνη, η θετική στάση και η συμπεριφορά που έχουν οι πελάτες στα ήδη γνωστά προϊόντα θα μεταφερθεί στα νέα προϊόντα. Ως νέο προϊόν θεωρείται:

- αυτό που έχει κάποια νέα χαρακτηριστικά (πχ αλλαγή συσκευασίας χυμού με πώμα)
- αυτό που συμπληρώνει ή επεκτείνει την υπάρχουσα σειρά (πχ νέα γεύση γιαουρτιού με φρούτα, νέο άρωμα αφρόλουτρου κλπ)
- ένα ισχυρά καινοτόμο προϊόν σε σχέση με τα προηγούμενα (πχ γιαούρτι που πίνεται, υβριδικό μοντέλο αυτοκινήτου κλπ)

Στρατηγική Ανάπτυξης νέας αγοράς

Με γεωγραφική επέκταση πωλήσεων: πχ Ήπειρος, Αττική – Ελλάδα, Βαλκάνια

Με είσοδο σε νέα δίκτυα διανομής: πχ κορρές φαρμακεία – Hondos Center & ιδιόκτητα καταστήματα

Με στόχευση μιας νέας κατηγορίας πελατών (νέο τμήμα αγοράς): πχ εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων ή ένα ξενοδοχείο που απευθυνόταν μόνο σε ιδιώτες να αποφασίσει να στοχεύσει και σε εταιρικούς πελάτες, σαμπουάν Johnson

Στρατηγική Διαφοροποίησης

Επέκταση σε νέες αγορές με νέα προϊόντα

Πχ Bic από στυλό σε ξυριστικές μηχανές, καλσόν, αναπτήρες
μπαταρίες κλπ

- συνέργειες μεταξύ των διαφορετικών προϊόντων και αγορών σε ύλης (πλαστικό) και ως προς την εικόνα της μάρκας (προϊόντα μιας χρήσης, φθηνά, καθημερινότητας)



Πχ Όλυμπος από γαλακτοκομικά σε χυμούς



Στρατηγική Διαφοροποίησης: Virgin



Next week

Τμηματοποίηση – Στόχευση – Τοποθέτηση

