



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

8ο εξάμηνο

Διδάσκουσα: Μαρία Π. Καλογερά, Διδάκτωρ Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομολόγος, MBA



ΧΗΜΕΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS
CHEMISTRY



Επίπεδα Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

Ευρύτερο Εξωτ. Περιβάλλον- Μακροπεριβάλλον

PESTEL-DG

P – Political
E- Economic
S- Social
T- Technological
L- Legal
D – Demographic
G- Global

SWOT
Analysis

Άμεσο Κλαδικό περιβάλλον/Αγορά Επιχείρησης

5 δυνάμεις Porter

Ανταγωνιστές
Προμηθευτές
Πελάτες
Νεοεισερχόμενοι
Υποκατάστατα/
Συμπληρωματικά

Εσωτερικό/
Ενδοεπιχειρησιακό
περιβάλλον

Θεωρία πόρων
Αλυσίδα Αξίας



Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων (resource-based theory)

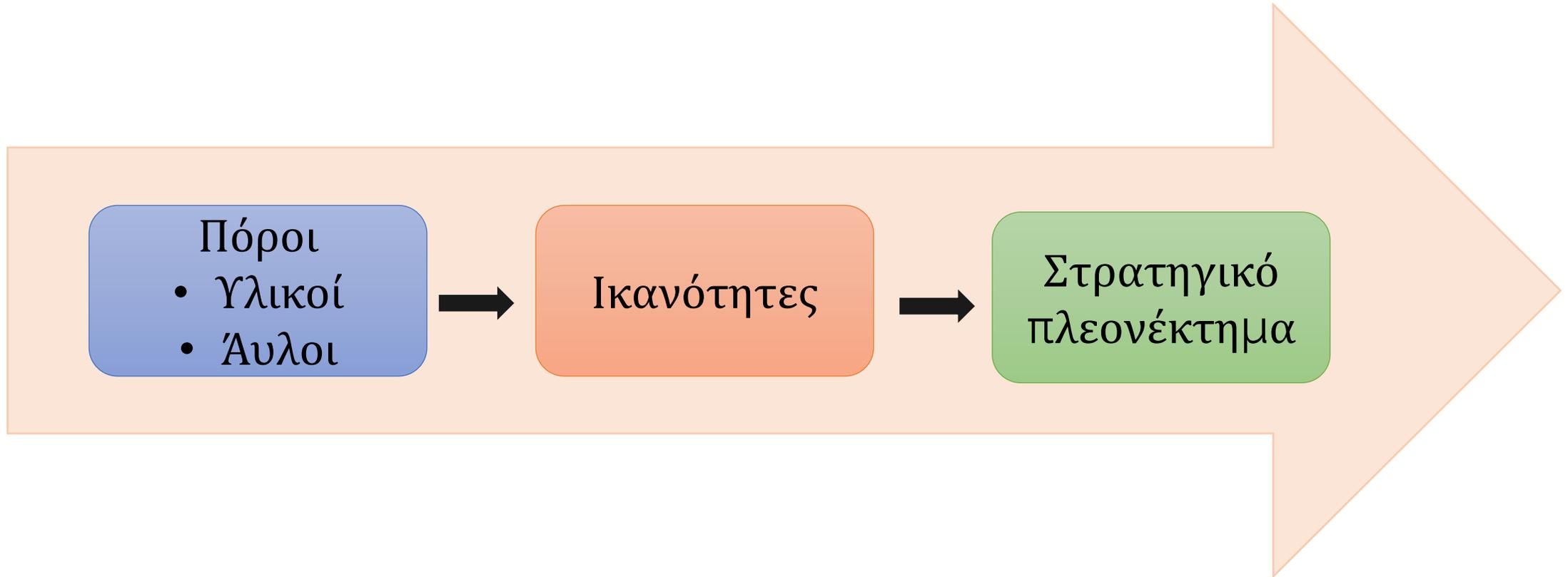
Η Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων (**Resource-Based View - RBV**) υποστηρίζει ότι το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** μιας επιχείρησης προέρχεται από τους **μοναδικούς πόρους και ικανότητες** της, παρά από εξωτερικούς παράγοντες της αγοράς.

Βασικές Αρχές της Θεωρίας

1. Οι επιχειρήσεις είναι **ετερογενείς**: Δεν έχουν όλες οι εταιρείες τους ίδιους πόρους και ικανότητες, και αυτό δημιουργεί διαφορές στην απόδοσή τους.
2. Ορισμένοι πόροι είναι **πολύτιμοι και σπάνιοι (δεν είναι άπειροι)**, δηλαδή δύσκολα απομιμήσιμοι και μη υποκαταστάσιμοι.
3. Οι **ικανότητες είναι το "κλειδί"**: Οι εταιρείες που μπορούν να αξιοποιήσουν τους πόρους τους καλύτερα μέσω εξειδικευμένων διαδικασιών και γνώσεων αποκτούν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων (resource-based theory)





Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων (resource-based theory)

Πόροι (resources)

Υλικοί πόροι

- χρηματοοικονομικοί
- εξοπλισμός/εγκαταστάσεις
- εργατικό δυναμικό

Άυλοι πόροι

- τεχνογνωσία
- φήμη
- πελατεία
- κουλτούρα



Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων (resource-based theory)

Ανθρώπινοι πόροι (human resources)



Πόσοι εργαζόμενοι
Τί ειδικότητες
Τί προσόντα
Ποιες οι συνθήκες απασχόλησης
Ο σωστός εργαζόμενος στην
κατάλληλη θέση
Τί εκπαίδευση/επιμόρφωση
Τί μισθός
Τί κίνητρα
Ποιο το σύστημα αξιολόγησης

★ Πολύ σημαντικοί σε κλάδους
έντασης τεχνολογίας/ανθρώπινου
κεφαλαίου – Τριτογενής τομέας

Φυσικοί πόροι

- Εγκαταστάσεις
- Εξοπλισμός
- Μηχανήματα
- Μεταφορικά μέσα
- Πρώτες ύλες



**Έντασης παγίου κεφαλαίου
Λιανικό εμπόριο με
ανεπτυγμένο δίκτυο
διανομής**

Τεχνολογικοί πόροι

- Εξειδικευμένα μηχανήματα, λογισμικά προγράμματα, βάσεις δεδομένων, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, ιατρικές φόρμουλες, κ.λπ.
- Πολύ σημαντικοί για κλάδους υψηλής τεχνολογίας που διαθέτουν κέντρα R&D, όπως:
 - Πληροφορική
 - Διαστημική τεχνολογία
 - Τηλεπικοινωνίες
 - Φάρμακα
 - Χημικά

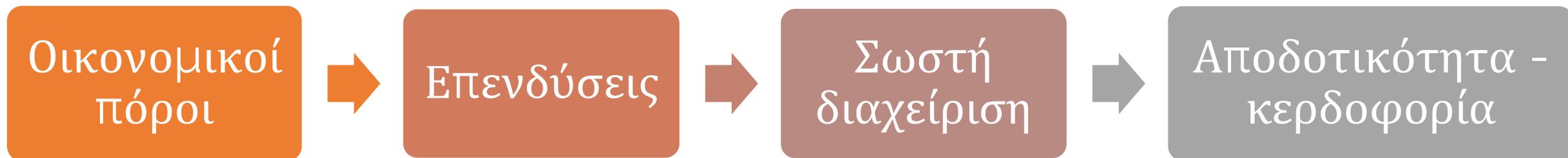




Οικονομικοί πόροι

Πηγές κεφαλαίου:

- Μετοχικό κεφάλαιο
- Αποθεματικό κεφάλαιο (κέρδη προηγούμενων ετών)
- Ξένο κεφάλαιο (υποχρεώσεις προς τρίτους)





Πόροι και ικανότητες

- Οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία.
- ***Πρέπει οι πόροι να συνδυάζονται για να δημιουργούν ικανότητες.***
- Οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων.



Πόροι και ικανότητες

Οριακές ικανότητες

- Είναι αυτές που είτε **διαθέτουν και οι ανταγωνιστές**, είτε μπορούν αυτοί εύκολα να τις **μιμηθούν** (π.χ. τεχνολογία).

Θεμελιώδεις (ή μοναδικές) ικανότητες

- Είναι αυτές που είτε **δε διαθέτουν** και οι ανταγωνιστές, είτε δεν μπορούν αυτοί εύκολα να τις μιμηθούν (π.χ. επιχειρησιακή κουλτούρα, κλίμα εργασίας).

Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

- Οι θεμελιώδεις ικανότητες αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία **διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** και οδηγούν στην στρατηγική ανταγωνιστικότητα.



Μακροπεριβάλλον & Μικροπεριβάλλον

- Το εξωτερικό περιβάλλον δεν ελέγχεται από την επιχείρηση.
- Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες εκτός της επιχείρησης που επηρεάζουν τη λειτουργία και τη στρατηγική της.
- Αφορά το μακροπεριβάλλον (οικονομία, πολιτική, κοινωνία, τεχνολογία) και το μικροπεριβάλλον (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές).
- Η κατανόηση αυτών των παραγόντων βοηθά τις επιχειρήσεις να εντοπίζουν ευκαιρίες και απειλές.
- Η ανάλυσή του αποτελεί βασικό βήμα στη διαμόρφωση αποτελεσματικής στρατηγικής.



Άμεσο Κλαδικό περιβάλλον

Συνίσταται στους παράγοντες που εμπίπτουν στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον ή επιχειρηματικό σύστημα της επιχείρησης. Παράγοντες κλειδιά είναι οι:

- **Προμηθευτές:** Βοηθούν στη δημιουργία αξίας του πελάτη. Επηρεάζουν την ποιότητα, την τιμή και τη διαθεσιμότητα των προϊόντων.
- **Διανομείς & Συνεργάτες:** Βοηθούν στην πώληση, προώθηση και διάθεση των αγαθών στους καταναλωτές. Κανάλια διανομής, χονδρέμποροι, retailers που επηρεάζουν την προσβασιμότητα των προϊόντων.
- **Πελάτες:** Η κατανόηση των αναγκών και των προτιμήσεων επηρεάζουν την ανάπτυξη της αντίστοιχης στρατηγικής.
- **Ανταγωνιστές:** Άλλες επιχειρήσεις που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα στην ίδια αγορά. Επηρεάζουν την τιμολόγηση, τη διαφήμιση και τις ενέργειες προώθησης της επιχείρησης.



Υπόδειγμα 5 δυνάμεων του Porter



Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter (Porter's Five Forces) είναι ένα **στρατηγικό εργαλείο** που βοηθά τις επιχειρήσεις να αναλύσουν την **ελκυστικότητα** και την **ανταγωνιστικότητα** ενός κλάδου.



Ανταγωνισμός

Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός στον κλάδο;

Πολλοί παίκτες, μικρά περιθώρια κέρδους = υψηλή πίεση.

- Ανταγωνισμός μεταξύ **Coca-Cola** και **Pepsi**.
- Μεταξύ **Aegean** και **Ryanair** στις αερομεταφορές.

Πρόκειται για **άμεσο ανταγωνισμό** — όλοι προσπαθούν να κερδίσουν **το ίδιο κομμάτι αγοράς**.



Ανταγωνιστές

Στους ανταγωνιστές μπορεί να περιλαμβάνονται:

- οι μικρές εγχώριες εταιρείες και ειδικά η είσοδός τους σε μικρές εξειδικευμένες αγορές,
- οι ισχυροί εγχώριοι ανταγωνιστές,
- οι μεγάλες εγχώριες εταιρείες που αναζητούν νέες αγορές,
- οι εταιρείες άλλων χωρών, ειδικά εκείνες που είτε προσπαθούν να ενισχύσουν την κυριαρχία τους σε συγκεκριμένους τομείς (μια παραδοσιακή ιαπωνική τακτική), είτε είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν φθηνό εργατικό δυναμικό σε μεγάλη κλίμακα (όπως η Κίνα)



Η Απειλή των νεο-εισερχομένων

- Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο ανταγωνίζονται με τις ήδη καθιερωμένες επιχειρήσεις.

Εμπόδια εισόδου: Πόσο εύκολα μπορεί κάποιος να μπει στον κλάδο; Αν τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά, αυξάνεται ο ανταγωνισμός. Καταστάσεις που εμποδίζουν τις νέες εταιρείες από το να εισέλθουν σε ένα συγκεκριμένο κλάδο:

- Νομικοί περιορισμοί (π.χ ρήτρες, άδειες)
- Φυσικοί περιορισμοί (π.χ χώρος)
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Οικονομίες κλίμακας
- Τεχνογνωσία
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής (π.χ ενέργεια)



Προμηθευτές

Οι προμηθευτές παρέχουν τους απαραίτητους πόρους για την παραγωγή και αυτοί οι πόροι μπορεί να έχουν τη μορφή:

- ανθρώπων,
- πρώτων υλών (από κατασκευαστές, εμπόρους χονδρικής πώλησης και διανομείς),
- πληροφοριών, (που παρέχουν οι ερευνητές και οι συμβουλευτικές εταιρείες)
- χρηματοοικονομικών κεφαλαίων (από τράπεζες και άλλες πηγές).



Αν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές, έχουν μεγαλύτερη δύναμη να αυξήσουν τιμές ή να επιβάλουν όρους.



Διαπραγματευτική δύναμη πελατών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (buyers' bargaining power) είναι μία από τις **5 Δυνάμεις του Porter** και αναφέρεται στο πόση επιρροή έχουν οι πελάτες πάνω στην επιχείρηση, κυρίως σε θέματα:

- Τιμών
- Ποιότητας
- Όρων συναλλαγής





Πότε είναι **ΙΣΧΥΡΗ** η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών;

Οι αγοραστές είναι λίγοι και αγοράζουν μεγάλες ποσότητες

→ π.χ. μεγάλα σούπερ μάρκετ απέναντι σε μικρούς παραγωγούς

Υπάρχουν πολλά ανταγωνιστικά προϊόντα (υποκατάστατα)

→ π.χ. καταναλωτής καφέ που μπορεί εύκολα να επιλέξει άλλη μάρκα ή αλυσίδα



Πότε είναι ΙΣΧΥΡΗ η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών;

Οι πελάτες είναι καλά ενημερωμένοι και έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες

→ π.χ. πελάτες e-shop που συγκρίνουν τιμές με 1 κλικ, reviews skroutz

Το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι χαμηλό (low switching cost)

→ π.χ. να αλλάξεις τηλεφωνικό πάροχο ή πλατφόρμα streaming



Υποκατάστατα

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες

Υπάρχουν εναλλακτικές που καλύπτουν την ίδια ανάγκη;

Αν ναι, περιορίζεται η τιμολογιακή ελευθερία της επιχείρησης.

- Το Netflix ως υποκατάστατο του παραδοσιακού κινηματογράφου ή τηλεόρασης.
- Το ποδήλατο ή το ηλεκτρικό πατίνι ως υποκατάστατο του αυτοκινήτου για μετακινήσεις στην πόλη.
- Οι ψηφιακές εφημερίδες ως υποκατάστατο του έντυπου Τύπου.



Τα Συμπληρωματικά αγαθά ως η 6^η δύναμη του Porter

Συμπληρωματικά είναι δύο ή περισσότερα αγαθά, όταν η κατανάλωση του ενός απαιτεί και την κατανάλωση του άλλου (ή άλλων), για την ικανοποίηση μιας ανάγκης πχ καφές με ζάχαρη, μακαρόνια και σάλτσα, κινητά και υπηρεσίες κινητής.

- Αυξάνουν τη συνολική αξία του προϊόντος για τον πελάτη.
- Μπορούν να προσελκύσουν νέους πελάτες σε μια αγορά.
- Επηρεάζουν στρατηγικά την ισχύ των επιχειρήσεων (π.χ., μια εταιρεία λογισμικού που συνεργάζεται με κατασκευαστές hardware).



Υποκατάστατα και Συμπληρωματικά Προϊόντα

- Το **υποκατάστατο** είναι μια πιθανή απειλή, καθώς οι πελάτες το χρησιμοποιούν ως εναλλακτικό, αγοράζοντας λιγότερο από ένα είδος προϊόντος και περισσότερο από ένα άλλο προϊόν.
- Το **συμπληρωματικό** είναι μια πιθανή ευκαιρία, επειδή οι πελάτες αγοράζουν περισσότερο από ένα δεδομένο προϊόν, εφόσον απαιτούν επίσης περισσότερο από το συμπληρωματικό προϊόν.





Υπάρχουν Μειονεκτήματα στο μοντέλο του Porter;

- **Στατική φύση:** Σε ένα περιβάλλον όμως με γρήγορες αλλαγές (τεχνολογία, παγκοσμιοποίηση, νέοι τύποι επιχειρηματικών μοντέλων) η δομή της αγοράς μεταβάλλεται γρήγορα
- **Εξωτερική εστίαση και όχι στην εταιρεία:** Το μοντέλο δεν εξετάζει όχι τόσο τις εσωτερικές ικανότητες, τα δυνατά/αδύνατα σημεία της ίδιας της εταιρείας.
- **Δεν ιεραρχεί τις δυνάμεις:** Το μοντέλο δεν προσφέρει έναν σαφή τρόπο να ποσοτικοποιήσεις πόσο ισχυρή είναι κάθε δύναμη, ούτε ποια από τις 5 είναι πιο σημαντική για μια συγκεκριμένη εταιρεία/βιομηχανία.



Υπάρχουν Μειονεκτήματα στο μοντέλο του Porter;

- **Θεωρεί τις δυνάμεις ως ανεξάρτητες μεταξύ τους:** Υποτίθεται ότι οι αγοραστές, οι προμηθευτές και οι ανταγωνιστές «δεν συνεννοούνται» μεταξύ τους.
- **Αγνοεί ή υποτιμά παράγοντες** όπως η τεχνολογία, οι συνεργασίες, οι διεθνείς αλλαγές, η καινοτομία.



Το μάκρο περιβάλλον-Πολιτικές Διαστάσεις

→ **Νομικό/Πολιτικό Πλαίσιο:** Οι νομικοί κανονισμοί, οι νομοθετικές απαιτήσεις και οι κανονιστικές αλλαγές επηρεάζουν τις επιχειρηματικές πρακτικές και τις δυνατότητες δράσης των επιχειρήσεων.

- Πολιτική σταθερότητα/αστάθεια
- Συντηρητική – προοδευτική κυβέρνηση
- Φιλολαϊκή ή κυβέρνηση φιλική στο κεφάλαιο
- Δημοκρατική – απολυταρχική κυβέρνηση
- Διαφάνεια
- Διαφθορά
- Καινοτομία
- Αποτελεσματικότητα απόδοσης δικαιοσύνης
- Δημόσια έργα
- Κρατικοποιήσεις-Ιδιωτικοποιήσεις
- Φορολογική πολιτική
- Δημοσιονομική πολιτική
- Εξωτερική πολιτική
- Εμπόδια εισόδου («κλειστά» επαγγέλματα)
- Απελευθέρωση κλάδου, πχ τηλεπικοινωνίες, ρεύμα, αερομεταφορές, καμποτάζ
- Φορολογική νομοθεσία
- Νομοθεσία ανταγωνισμού
- Εργατική νομοθεσία
- Δικαιώματα καταναλωτών
- Πνευματικά δικαιώματα-ευρεσιτεχνίες
- Προδιαγραφές ασφαλείας προϊόντων



Το μάκρο περιβάλλον – Οικονομικές Διαστάσεις

→ **Οικονομικές Δυνάμεις:** Η οικονομική κατάσταση, οι τάσεις της ανάπτυξης, οι πληθωριστικές πιέσεις και οι οικονομικές πολιτικές είναι ορισμένοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις.

- Εγχώρια οικονομία: διάρθρωση, φορολογία, προοπτικές ανάπτυξης, αγοραστική δύναμη
- Ευρωπαϊκή, διεθνής οικονομία
- Χρηματοδοτικά προγράμματα
- Οικονομικές συμφωνίες, Δασμοί, κλπ
- Ισοτιμίες συναλλάγματος (π.χ λίρα-ευρώ)
- Τιμές πρώτων υλών, καυσίμων
- Επιτόκια δανεισμού
- Πληθωρισμός
- Ύψος μισθών



Το μάκρο περιβάλλον-Κοινωνικές Διαστάσεις

→ **Κοινωνικές Δυνάμεις:** Οι πολιτισμικές τάσεις, οι αξίες των καταναλωτών, οι κοινωνικές προτιμήσεις και οι κοινωνικές ανησυχίες παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των στρατηγικών.

- Κοινωνικές-οικονομικές τάξεις (γενικά και τοπικά)
- Αύξηση πληθυσμού (π.χ τουριστικές περιοχές)
- Αγοραστικές συνήθειες (π.χ Black Friday)
- Πολιτιστικές συνήθειες (π.χ Πάσχα-αρνιά)
- Δομή και λειτουργία οικογένειας
- Κοινωνική επιχειρηματικότητα



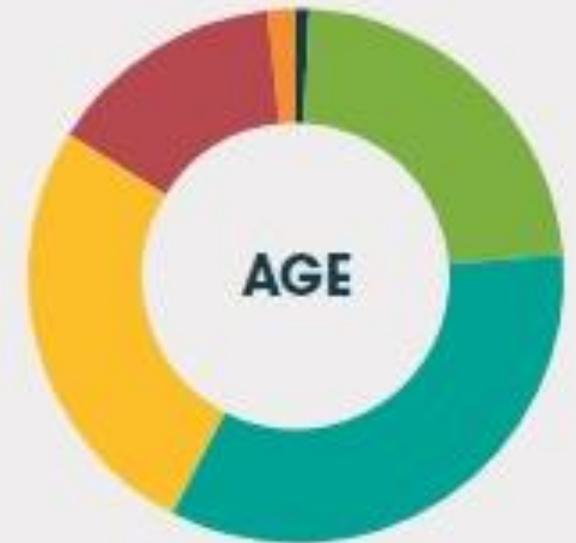
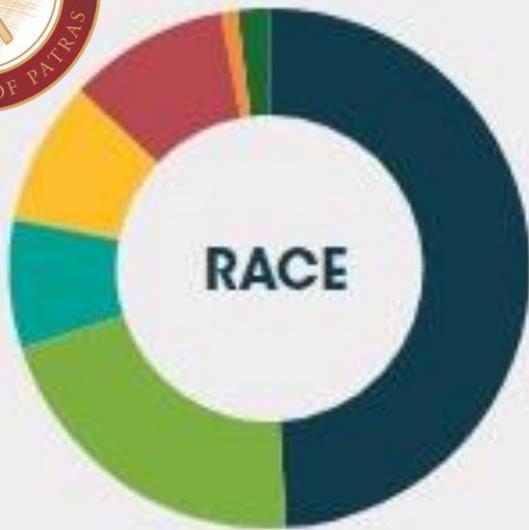
Το μάκρο περιβάλλον-Τεχνολογικές Διαστάσεις

→ **Τεχνολογικές Δυνάμεις:** Οι γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν τις διαδικασίες παραγωγής, διανομής και προώθησης προϊόντων, καθώς και τις επιλογές των καταναλωτών.

- Μεταφορές (εκμηδένιση αποστάσεων)
- Επικοινωνίες (4G, 5G)
- Συστήματα παραγωγής (π.χ εκτύπωση 3D)
- Συστήματα διανομής (RFID)
- Ηλεκτρονικό εμπόριο
- Digital marketing
- Ενέργεια (π.χ νέα καύσιμα)



Το μάκρο περιβάλλον – Δημογραφικό Περιβάλλον



● 49% White
● 21% Asian/Asian-American

● 77% Female/Woman
● 22% Male/Man

● 1% 20-24
● 23% 25-34

→ **Δημογραφικό Περιβάλλον:** Δημογραφία είναι η επιστήμη που ασχολείται με τη στατιστική μελέτη των πληθυσμών, ιδίως των ανθρώπινων, ορισμένου τόπου και συγκεκριμένου χρόνου προκειμένου να διαπιστώσει το σύνολο των κατοίκων, τη σύνθεσή του, τις μεταβολές του και όλα τα φαινόμενα που τις προκαλούν.



Δημογραφικές Τάσεις και Επιπτώσεις

- Ο παγκόσμιος πληθυσμός αναμένεται να ξεπεράσει τα 9,2 δισ. έως τα μέσα του 21ου αιώνα, προκαλώντας οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις.
- Η γήρανση του πληθυσμού, η μειωμένη γεννητικότητα και τα μεταναστευτικά ρεύματα αλλάζουν τη δομή των κοινωνιών.
- Συγκέντρωση πληθυσμού στις πόλεις → πίεση σε υποδομές, στέγαση και μεταφορές.
- Οι νέες γενιές καλούνται να στηρίξουν τα συνταξιοδοτικά συστήματα, να αντιμετωπίσουν ανισότητες πλούτου και να προσαρμοστούν σε νέα πρότυπα εργασίας και τεχνολογίας.
- Έλλειψη εργατικού δυναμικού και ανάγκη προσέλκυσης μεταναστών για κάλυψη θέσεων.



Γενιές και Χαρακτηριστικά

Σιωπηρή Γενιά (πριν το 1945)

- Συντηρητισμός, ηθικές αξίες, εργατικότητα.
- Επηρεασμένη από την Οικονομική Κρίση του 1929 και τον Πόλεμο.
- Έντονη οικονομική ανασφάλεια.

Baby Boomers (1946–1964)

- Περίοδος ευημερίας και κοινωνικών αλλαγών.
- Γενιά της χειραφέτησης και των κινημάτων.
- Επέκταση του κοινωνικού κράτους, αλλά και δημοσιονομικά βάρη.



Γενιές και Χαρακτηριστικά

Γενιά X (1965–1980)

- Η έναρξη της τεχνολογικής επανάστασης και του διαδικτύου.
- Παγκοσμιοποίηση, τέλος Ψυχρού Πολέμου, κρίση AIDS.
- Πραγματιστές, ανεξάρτητοι, προσαρμοστικοί.

Millennials / Γενιά Y (1981–2000)

- Η πιο μορφωμένη αλλά και πιο πιεσμένη γενιά.
- Επηρεασμένοι από την κρίση του 2008 και την υποαπασχόληση.
- Εξοικειωμένοι με τεχνολογία, social media και online κατανάλωση.
- Αξιολογούν εμπειρίες (ταξίδια, ψυχαγωγία) περισσότερο από υλικά αγαθά.

Γενιά Z (2000–σήμερα)

- Πρώτοι «digital natives».
- Πραγματιστές, κοινωνικά συντηρητικοί και οικονομικά προσεκτικοί.
- Μαθαίνουν γρήγορα, έχουν αυτοπεποίθηση και αξιώνουν διαφάνεια.



Το μάκρο περιβάλλον – Παγκόσμιο Περιβάλλον

Παγκόσμιο Περιβάλλον: Η παγκοσμιοποίηση αναφέρεται στο φαινόμενο του ανοίγματος των οικονομιών και των συνόρων, ως αποτέλεσμα της αύξησης του εμπορίου και των μετακινήσεων των κεφαλαίων, της κυκλοφορίας των ατόμων και των ιδεών, της διάδοσης των πληροφοριών, της γνώσης και της τεχνολογίας.

- Οι επιχειρήσεις, στα πλαίσια αυτής της συνεχούς αύξησης του βαθμού αλληλεξάρτησης των οικονομιών σε παγκόσμιο επίπεδο, αναγνωρίζουν ως απαραίτητη τη διεθνή επέκτασή τους μέσω ενός μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού με στόχο τη διατήρηση ή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και την αύξηση των κερδών τους.



Η Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν τις δυνατότητες & αδυναμίες σε σχέση με τον ανταγωνισμό, καθώς και τις ευκαιρίες & απειλές που διαφαίνονται στο επιχειρησιακό τους περιβάλλον.



Η Ανάλυση SWOT

- Μέθοδος για τη διερεύνηση της **ανταγωνιστικής θέσης ενός οργανισμού**.
- Αξιοποιεί δεδομένα από την **ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού**, τόσο για το εσωτερικό όσο και για το εξωτερικό περιβάλλον.
- Οδηγεί στη λήψη αποφάσεων για τη διαμόρφωση νέας στρατηγικής.



Χρησιμότητα Ανάλυσης SWOT

Επιχείρηση:

- Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί ένα νέο επιχειρηματικό εγχείρημα.
- Όταν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται.
- Όταν μειώνεται το μερίδιο της αγοράς.
- Όταν οι προοπτικές του κλάδου είναι δυσοίωνες.

Τμήμα/ Μονάδα:

- Όταν η ομάδα δεν έχει πετύχει τους στόχους της.
- Όταν το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών διαπιστώνεται ότι μπορεί να βελτιωθεί.
- Όταν το τμήμα αναλαμβάνει κάποιο νέο αντικείμενο.



Χρησιμότητα Ανάλυσης SWOT

Εργαζόμενος:

- Όταν αναλαμβάνει νέα εργασία.
- Όταν ξεκινά νέο οικονομικό έτος και τίθενται νέοι στόχοι.
- Όταν αναζητά τρόπους να βελτιώσει την απόδοση της εργασίας του.



Κίνδυνοι της SWOT

1. Αδυναμία κατανόησης της διαφοράς μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων.

Απαιτείται γνώση:

- του εαυτού μας (του οργανισμού μας),
- των εργαζόμενων μας,
- των ανταγωνιστών μας,
- του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούμαστε.

2. Μπορεί να είναι έντονα υποκειμενική - Δύο αναλυτές σπάνια καταλήγουν στο ίδιο ακριβώς τελικό αποτέλεσμα



Βοηθητικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

Επιβλαβή προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

Εσωτερικό
Περιβάλλον

Strengths (Δυνάμεις)

Εσωτερικές ικανότητες που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτευχθούν οι στόχοι της

Weaknesses (Αδυναμίες)

Εσωτερικά στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει τους στόχους της

Εξωτερικό
Περιβάλλον

Opportunities (Ευκαιρίες)

Πιθανά πεδία ενδιαφέροντος στα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει κερδοφορία

Threats (Απειλές)

Προκλήσεις που τίθενται από δυσμενείς τάσεις ή εξελίξεις και μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των πωλήσεων και των κερδών

STRENGTHS ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- **Ελκυστικά** προϊόντα/υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.
- **Σταθερή** οικονομική βάση (αξιόπιστες ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών).
- **Ισχυρη** χρηματοοικονομική θέση.
- **Αναγνωρισμένη φήμη & brand name.**
- Κατοχύρωση **πατέντας/πνευματικών δικαιωμάτων.**
- **Αξιόπιστοι** εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης.
- **Τοποθεσία** επιχείρησης με στρατηγικά πλεονεκτήματα.

WEAKNESSES ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- **Ασταθής** οικονομική διαχείριση.
- **Έλλειψη αποτελεσματικών** δομών διοίκησης & οργάνωσης της επιχείρησης.
- **Ανεπαρκές** κεφάλαιο.
- **Δυσκολία στην είσπραξη οφειλών** από πελάτες.
- **Απουσία εγναρμοφής** προσεγγίσεων μάρκετινγκ.
- **Χαμηλής εξειδίκευσης & ανεπαρκούς εκπαίδευσης** προσωπικό.
- **Προβλήματα σε βασικές λειτουργίες** της (π.χ. στην παραγωγή, διανομή, προώθηση, τιμολόγηση).

SWOT ANALYSIS

OPPORTUNITIES ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- **Επιδοτήσεις** από Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (πχ. ΕΣΠΑ).
- “Ανάγκη” για **νέα προϊόντα & υπηρεσίες** από τους καταναλωτές.
- Ανάπτυξη **νέων καναλιών διανομής** (π.χ. μέσω του Διαδικτύου).
- **Τεχνολογική** πρόοδος.
- **Εκμετάλλευση κοινωνικών δικτύων.**

THREATS ΑΠΕΙΛΕΣ

- **Οικονομική, Υγειονομική, Περιβαλλοντική Κρίση.**
- **Ενίσχυση του ανταγωνισμού** στην αγορά.
- Πιθανή **μείωση της αγοραστικής δύναμης** των καταναλωτών.
- **Αλλαγές στη νομοθεσία** (π.χ. αυξημένοι φορολογικοί συντελεστές, νέοι όροι για άδεια λειτουργίας).
- **Επιπτώσεις από διεθνή γεγονότα** στην πολιτικοοικονομική σκηνή.



Δυνατά και Αδύνατα Σημεία

Η αναγνώριση και η αποτύπωση των αδύνατων και δυνατών σημείων μίας επιχείρησης προκύπτει από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Τα **Δυνατά Σημεία** αναφέρονται στα **πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης** που πρέπει να αξιοποιηθούν και να διατηρηθούν, με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Τα **Αδύνατα Σημεία** αναφέρονται στα **χαρακτηριστικά της επιχείρησης** για τα οποία **απαιτείται η λήψη μέτρων βελτίωσης**.



Τι προσπαθεί να κερδίσει από την προηγούμενη ανάλυση?

Με την ανάλυση των παραπάνω η επιχείρηση προσπαθεί να διακρίνει τις ελκυστικές **ευκαιρίες** μέσα στο περιβάλλον και τις **ικανότητες** που χρειάζονται για να επιτύχει σε αυτές τις ευκαιρίες.

Μία επιχείρηση πρέπει να περιορισθεί σ'εκείνες τις ευκαιρίες όπου διαθέτει τα απαιτούμενα πλεονεκτήματα ή πρέπει να σκεφτεί καλύτερες ευκαιρίες και να δημιουργήσει πλεονεκτήματα;



Ευκαιρίες και Απειλές

Η αναγνώρισή τους γίνεται με την παρακολούθηση του εξωτερικού μάρκο-περιβάλλοντος (οικονομικές, κοινωνικές, νομικές, πολιτικές και τεχνολογικές συνθήκες) και του εξωτερικού μικρο-περιβάλλοντος (πελάτες, ανταγωνιστές, κανάλια διανομής, προμηθευτές).



Ευκαιρίες και Απειλές

Οι *Ευκαιρίες* αναφέρονται στις **εξωτερικές πτυχές** που μια επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί και να αξιοποιήσει μέσω κατάλληλων **στρατηγικών** για την επίτευξη των στόχων της. Ταξινομούνται ανάλογα με την **ελκυστικότητα** τους και την **πιθανότητα επιτυχίας** τους.



Ευκαιρίες και Απειλές

Οι **Απειλές** αναφέρονται στους **παράγοντες ή τα στοιχεία** που ενδέχεται να οδηγήσουν σε **απόκλιση** από τους στόχους της, εάν δεν ληφθούν κάποια μέτρα αντιμετώπισής τους. Ταξινομούνται ανάλογα με τη **σοβαρότητα και την πιθανότητα εμφάνισής τους**.

Για τις απειλές η επιχείρηση πρέπει να έχει **εκπονήσει σχέδια έκτακτης ανάγκης που θα περιγράφουν τις αλλαγές** που πρέπει να υλοποιήσει πριν την εμφάνιση της απειλής ή κατά τη στιγμή που αυτή εμφανίζεται.

Μπάρες Δημητριακών ENERGY

STRENGTHS ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Ανήκει στην κατηγορία των super foods.
- Υψηλή Διατροφική Αξία.
- Ελκυστική Συσκευασία.

WEAKNESSES ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Υψηλά Κόστη Παραγωγής.
- Περιορισμένη Αναγνωρισιμότητα της Μάρκας.
- Προκλήσεις Διανομής.

SWOT ANALYSIS

OPPORTUNITIES ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Αυξανόμενη τάση προς την υγιεινή διατροφή.
 - Αύξηση ζήτησης για comfort foods.
 - Συνεργασίες με γυμναστήρια και χώρους άθλησης.
- Λιανεμπόριο μέσω διαδικτύου.

THREATS ΑΠΕΙΛΕΣ

- Η αγορά σνακ είναι υψηλά ανταγωνιστική.
- Ανησυχία των καταναλωτών σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων.
 - Αλλαγές στα ρυθμιστικά πλαίσια σχετικά με τις τροφές υψηλής περιεκτικότητας σε αλάτι, λιπαρά και ζάχαρη.

Εταιρεία Παραγωγής Φυτικών Καλλυντικών

STRENGTHS ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Φυσικά & Βιολογικά Συστατικά
- Branding & Unique Identity
- Ευέλικτη Παραγωγή
- Προσωπική Σχέση με τους Πελάτες

WEAKNESSES ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Περιορισμένοι Πόροι
- Δυσκολία στην Κλιμάκωση
- Έλλειψη Ισχυρού Δικτύου Διανομής
- Αναγνωρισιμότητα Brand

SWOT ANALYSIS

OPPORTUNITIES ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Αύξηση Ζήτησης για Φυσικά & Οικολογικά Καλλυντικά
- E-commerce & Digital Marketing
- Συνεργασίες με Spa & Ξενοδοχεία
- Επέκταση σε Νέες Αγορές

THREATS ΑΠΕΙΛΕΣ

- Έντονος Ανταγωνισμός
- Ρυθμιστικοί Περιορισμοί
- Ασυνέπεια στις Πρώτες Ύλες
- Οικονομικές Συνθήκες



SWOT ANALYSIS – ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Freenow (ex-Beat, ex-Taxibeat) – Ελληνική startup στην αστική μετακίνηση

- 📌 **Ευκαιρία:** Έλλειψη οργανωμένης πλατφόρμας για ταξί με ευκολία και αξιοπιστία.
- 🧠 **Τι έκανε:** Δημιούργησε mobile app για κράτηση & αξιολόγηση οδηγών.

Ελληνικά Super Markets – Υιοθέτηση e-supermarket

- 📌 **Ευκαιρία:** Πανδημία COVID-19 & ανάγκη για online ψώνια.
- 🧠 **Αξιοποίηση:** Ταχεία ανάπτυξη e-shop με delivery & click-away.



SWOT ANALYSIS – ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Airbnb – Αξιοποίηση της οικονομίας διαμοιρασμού

-  **Ευκαιρία:** Αύξηση της ανάγκης για εναλλακτικά και φθηνότερα καταλύματα.
-  **Τι έκανε:** Δημιούργησε πλατφόρμα που συνδέει ιδιώτες με διαθέσιμα σπίτια με ταξιδιώτες.

Skroutz (Ελλάδα) – Εργαλείο σύγκρισης τιμών

-  **Ευκαιρία:** Έλλειψη οργανωμένης πλατφόρμας για εύκολη σύγκριση τιμών στην ελληνική αγορά.
-  **Τι έκανε:** Δημιούργησε μία από τις πιο γνωστές e-commerce πλατφόρμες στην Ελλάδα.



SWOT ANALYSIS – ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Zoom – Εκτόξευση στην πανδημία

-  **Ευκαιρία:** Ραγδαία αύξηση της εξ αποστάσεως εργασίας & εκπαίδευσης.
-  **Τι έκανε:** Βελτίωσε σταθερότητα, ευχρηστία & πρόσφερε δωρεάν εκδόσεις.

Wise (πρώην TransferWise) – Διεθνείς μεταφορές χρημάτων με χαμηλό κόστος

-  **Ευκαιρία:** Ακριβές και χρονοβόρες διασυνοριακές μεταφορές χρημάτων.
-  **Τι έκανε:** Χρησιμοποίησε peer-to-peer matching & διαφανείς χρεώσεις.