

# Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Νικόλαος Α. Παναγιώτου, Επ. Καθηγητής ΕΜΠ  
Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών  
Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης &  
Επιχειρησιακής Έρευνας

Οκτώβριος 2014



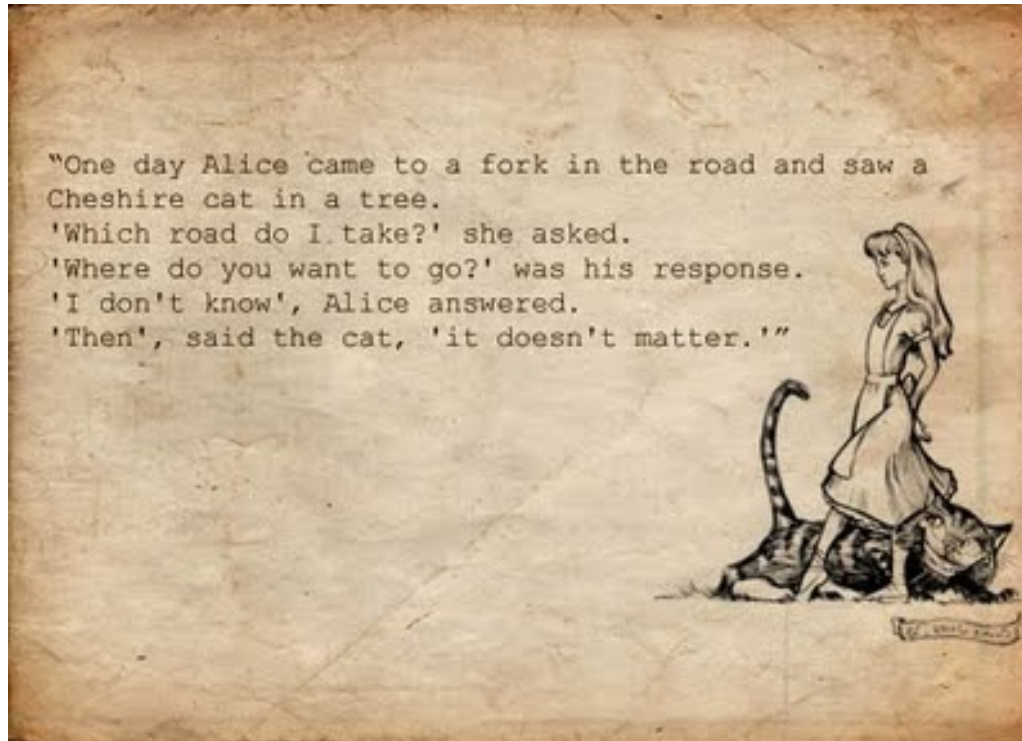
# Πίνακας Περιεχομένων

1. Εισαγωγή στη Στρατηγική
2. Όραμα, Αποστολή & Στόχοι
3. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος
4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος
5. Τρεις Βασικές Θεωρήσεις Στρατηγικής
6. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
7. Επιχειρηματική – Εταιρική Στρατηγική

# Πίνακας Περιεχομένων

1. Εισαγωγή στη Στρατηγική
2. Όραμα, Αποστολή & Στόχοι
3. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος
4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

## Τι Είναι Στρατηγική (1/3)



Μία ημέρα, η Αλίκη βρέθηκε σε ένα σταυροδρόμι και είδε έναν γάτο ανεβασμένο σε ένα δέντρο.

**Αλίκη:** Ποιον δρόμο να ακολουθήσω;

**Γάτος:** Πού θέλεις να πας;

**Αλίκη:** Δεν ξέρω.

**Γάτος:** Τότε, δεν έχει σημασία ποιον δρόμο θα ακολουθήσεις...

*Από την «Αλίκη στη Χώρα των Θαυμάτων»*

## Τι Είναι Στρατηγική (2/3)

Στρατηγική είναι μία  
κούρσα προς μία  
ιδανική κατεύθυνση



Στρατηγική είναι η  
δημιουργία μιας  
**μοναδικής** και με αξία  
θέσης, με εμπλοκή ενός  
**συνόλου διαφορετικών**  
**δραστηριοτήτων**

## Τι Είναι η Στρατηγική (3/3)

- Στρατηγική είναι η **κατεύθυνση (direction)** και το **έυρος δραστηριοτήτων (scope)** μίας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage)** για την επιχείρηση, μέσω της **διάταξης των πόρων** της σε ένα μεταβαλλόμενο **περιβάλλον**, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των **αγορών** και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των **βασικών ομάδων ενδιαφερομένων – εμπλεκομένων (stakeholders)**

Πηγή: Johnson G., K. Scholes and R. Whittington, 2008



## Στρατηγική κατά Hamel & Prahalad

- «Η ουσία της στρατηγικής βρίσκεται στη **δημιουργία μελλοντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων** γρηγορότερα από το ρυθμό με τον οποίο οι ανταγωνιστές μας μπορούν να μιμηθούν αυτά που έχουμε σήμερα»



# Κύρια Χαρακτηριστικά Στρατηγικής

- **Προσαρμογή** σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- Δημιουργία **ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων** με αξιοποίηση των υφιστάμενων πόρων
- Καθορισμός εύρους δραστηριοτήτων και **μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης**
- Ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών κατά τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η **ικανοποίηση των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders)**



# Περιεχόμενο Στρατηγικής

- Σκοπός ύπαρξης επιχείρησης
- Διαμόρφωση συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων
- Προσδιορισμός τρόπων δράσης και αξιοποίησης πόρων (σε υψηλό επίπεδο)
- Αξιοποίηση εσωτερικών δυνάμεων για την αξιοποίηση ευκαιριών και εξουδετέρωση αδυναμιών για την αποφυγή απειλών
- Τοποθέτηση της οργάνωσης στην αγορά
- Ορθολογικός προγραμματισμός
- Στρατηγική Διοίκηση
  - Διαμόρφωση στρατηγικής
  - Υλοποίηση στρατηγικής
  - Έλεγχος αποτελεσμάτων

# Στρατηγική & Οργανισμός

Όλα τα στοιχεία ενός οργανισμού αλληλεπιδρούν δυναμικά...



# Προγραμματισμένη & Μη Προγραμματισμένη Στρατηγική

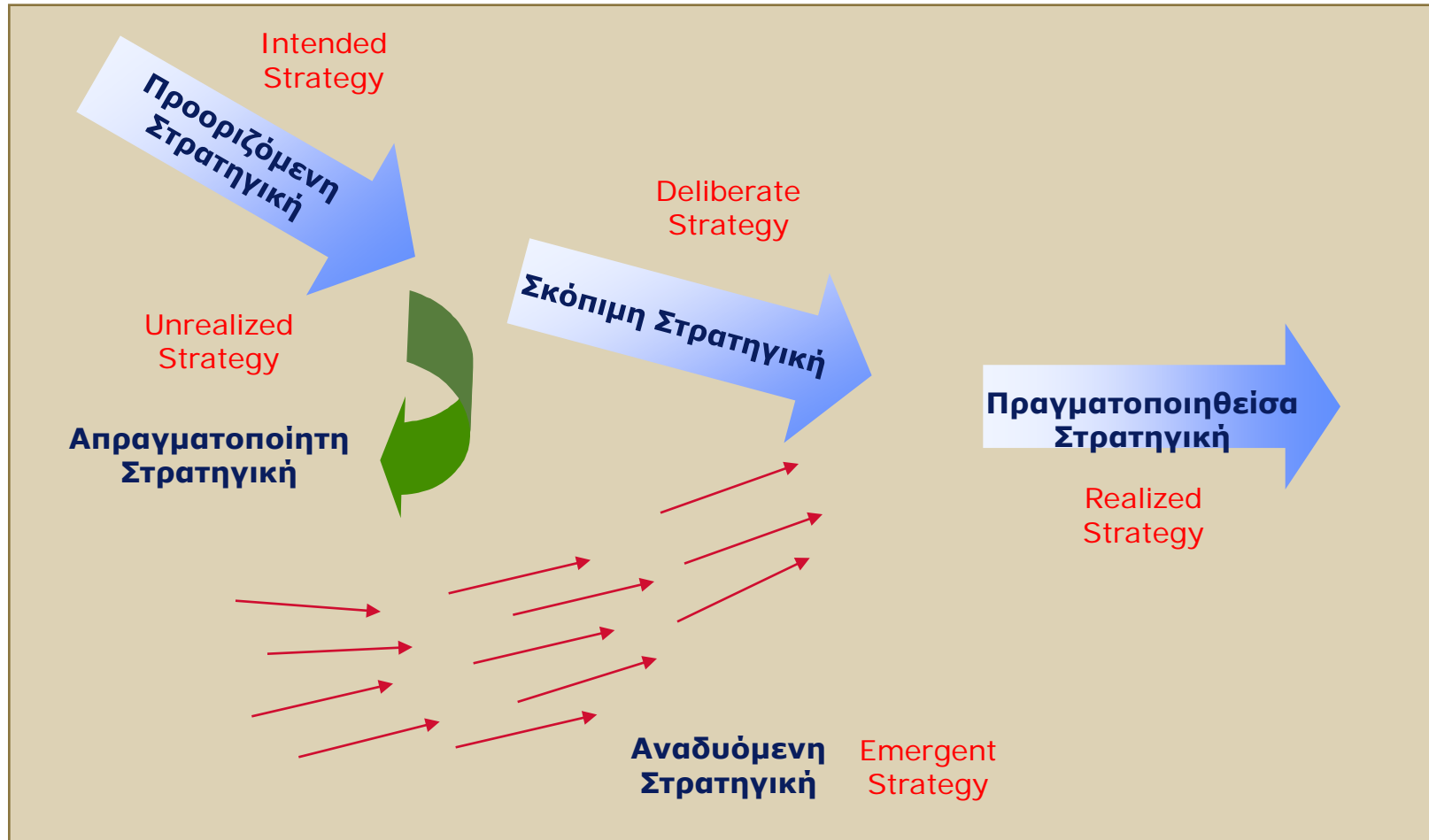
- **Προγραμματισμένη (σχεδιασμένη) στρατηγική**

- Προσχεδιασμένη στρατηγική από την επιχείρηση
- Προκύπτει ως αποτέλεσμα μίας επίσημης διαδικασίας σχεδιασμού

- **Μη προγραμματισμένη (αναδυόμενη) στρατηγική**

- Στρατηγική που προκύπτει έκτακτα και απροσδόκητα
- Ειδικές συνθήκες ή έκτακτα γεγονότα μπορεί να οδηγήσουν στη δημιουργία αναδυόμενης στρατηγικής
- Η αναδυόμενη στρατηγική θα πρέπει να ταιριάζει με τις ανάγκες και τις δυνατότητες – δεξιότητες του οργανισμού
- Ο συνδυασμός της αναδυόμενης με την προγραμματισμένη στρατηγική οδηγεί στην πραγματοποιηθείσα στρατηγική ενός οργανισμού

# Εξέλιξη Στρατηγικής σε Έναν Οργανισμό



# Πίνακας Περιεχομένων

1. Εισαγωγή στη Στρατηγική
2. Όραμα, Αποστολή & Στόχοι
3. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος
4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

# Όραμα, Αποστολή & Στόχοι

## ΟΡΑΜΑ

- Τι θέλουμε να επιτύχουμε τελικά και μακροπρόθεσμα;



## ΑΠΟΣΤΟΛΗ

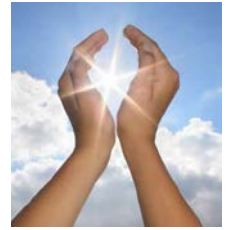
- Πώς θα επιτύχουμε αυτό που επιθυμούμε;



## ΣΤΟΧΟΙ

- Ποιοι είναι οι συγκεκριμένοι ποσοτικοί στόχοι που θέλουμε να επιτύχουμε;
- Ποιοι δείκτες μπορούν να τους μετρήσουν;

# Όραμα



- Εκφράζει τις βασικές φιλοδοξίες ενός οργανισμού
- Εμπνέει του εργαζομένους και τους παρακινεί να δράσουν προς την ίδια κατεύθυνση
- Κατευθύνει τον οργανισμό στην εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων και ικανοτήτων
- Είναι μακροπρόθεσμο
- Αποτελεί το εναρκτήριο σημείο για τον ορισμό της αποστολής του οργανισμού

# Όραμα & Στρατηγική

Η εικόνα του επιχειρηματία για  
μία ιδανική κατάσταση  
που δεν υπάρχει τώρα



Όραμα Ιδρυτή

Επιχειρηματική  
Στρατηγική



Το πρόγραμμα του επιχειρηματία  
για τις δράσεις που απαιτούνται  
για τη βελτίωση της κατάστασης

Διαδικασία

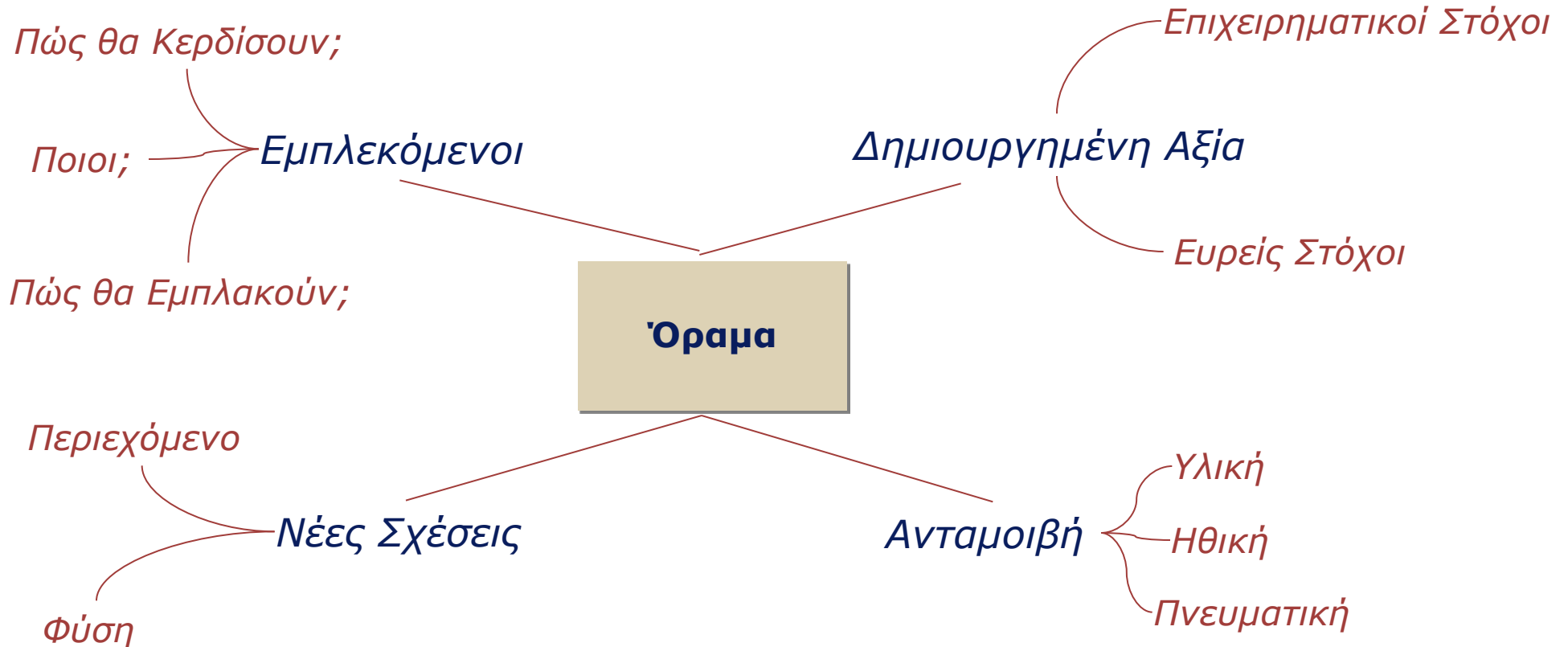




# Παραδείγματα Οραμάτων

Amazon	Θέλουμε να είμαστε η πιο πελατοκεντρική εταιρεία του κόσμου. Θέλουμε να φτιάξουμε ένα μέρος όπου κάθε άνθρωπος θα μπορεί να έρθει και να ανακαλύψει οτιδήποτε μπορεί να αγοράσει Διαδικτυακά
eBay	Θέλουμε να παρέχουμε μία εμπορική πλατφόρμα όπου καθένας θα μπορεί να πουλήσει οτιδήποτε
GE	Θέλουμε να μετατρέψουμε ευφάνταστες ιδέες σε νεωτεριστικά προϊόντα και υπηρεσίες που μπορούν να λύσουν τα δυσκολότερα προβλήματα του κόσμου
Google	Θέλουμε να οργανώσουμε την πληροφορία όλου του κόσμου και να την κάνουμε προσβάσιμη και χρήσιμη σε όλους
IBM	Θέλουμε να είμαστε η καλύτερη εταιρεία παροχής υπηρεσιών διεθνώς
Microsoft	Θέλουμε να ενδυναμώσουμε τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις ώστε να επιτύχουν αυτά που μπορούν πραγματικά να επιτύχουν
Nike	Θέλουμε να φέρουμε έμπνευση και νεωτερισμό σε κάθε αθλητή στον κόσμο
Walmart	Θέλουμε να δώσουμε τη δυνατότητα στον απλό άνθρωπο να αγοράσει ότι και ένας πλούσιος

# Διαμόρφωση Οράματος



# Διατύπωση Αποστολής



- Η αποστολή **περιγράφει τι πραγματικά κάνει η επιχείρηση**, όπως,
  - Τι προϊόντα και υπηρεσίες παρέχει
  - Σε τι αγορές δραστηριοποιείται
- Κατευθύνεται από το όραμα της επιχείρησης
- Η αποστολή καθοδηγεί τον ορισμό συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων
- Παρότι το όραμα και η αποστολή χρησιμοποιούνται συνήθως ως όροι χωρίς διάκριση, είναι διαφορετικές έννοιες
  - **Το όραμα εκφράζει τον τελικό (μακροπρόθεσμο) στόχο**
  - **Η αποστολή δίνει έμφαση στα μέσα με τα οποία θα επιτευχθεί το όραμα** (ο τελικός στόχος)

## Διατύπωση Αποστολής

- Η «εταιρεία» σκοπεύει να χρησιμοποιήσει το «συγκριτικό πλεονέκτημα» ώστε να επιτύχει/ διατηρήσει τις «φιλοδοξίες της» στο να ικανοποιήσει τις «ανάγκες» των «πελατών της»
- Για να επιτύχει, η «εταιρεία» θα διατηρεί «τις αξίες της»

Θα προσφέρουμε ποικιλία επίπλων σπιτιού, προϊόντα λειτουργικά, με καλό σχεδιασμό, σε τιμές τόσο χαμηλές που η πλειοψηφία των ανθρώπων θα μπορεί να τα αποκτήσει.

- IKEA -



# Παραδείγματα Διατύπωσης Αποστολής

## Coca Cola



Θα μεγιστοποιήσουμε την αξία των μετόχων μας τα επόμενα χρόνια. Για να το επιτύχουμε, θα δημιουργήσουμε αξία σε όλους τους πελάτες που ικανοποιούμε. Ακολουθούμε μία στρατηγική που κατευθύνεται από τις βασικές πεποιθήσεις:

- Οι απαιτήσεις του πελάτη κατευθύνουν την εταιρεία
- Το όνομα «Coca-Cola» (brand) είναι το κέντρο της επιχείρησης
- Θα είμαστε οι καλύτεροι Marketeers σε ολόκληρο τον κόσμο...

## Cisco



– Διαμόρφωση του μέλλοντος του Internet δημιουργώντας πρωτοφανή αξία και ευκαιρίες στους πελάτες, υπαλλήλους, επενδυτές και συνεταίρους του οργανισμού

# Χαρακτηριστικά Επιτυχημένης Δήλωσης Αποστολής

- Εμπνέει τους υπαλλήλους όλων των διοικητικών επιπέδων του οργανισμού
- Είναι σαφής
- Είναι συγκεκριμένη
- Είναι ευέλικτη
- Βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες
- Θέτει στόχους που μπορούν να ακολουθηθούν και να μετρηθούν



# Καθορισμός Στόχων

- Το όραμα και η αποστολή οδηγούν στον καθορισμό συγκεκριμένων επιχειρησιακών στόχων
- Για να μπορούν οι στόχοι να είναι μετρήσιμοι, θα πρέπει να καθοριστούν συγκεκριμένα κριτήρια για τη μέτρηση της απόδοσης, που εκφράζονται από δείκτες απόδοσης
- Μέσω των στόχων που τίθενται ορίζονται οι προτεραιότητες της επιχείρησης και ο βαθμός καινοτομίας που θα υιοθετήσει



# Είδη Στόχων

## Χρηματοοικονομικοί Στόχοι

- Έμφαση στην χρηματοοικονομική απόδοση

## Στρατηγικοί Στόχοι

- Έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και στην μακροχρόνια επιτυχία

## Παραδείγματα

- Ετήσια αύξηση κερδών κατά 15%
- Ετήσια αύξηση απόδοσης επενδύσεων κατά 20%
- Ετήσια αύξηση απόδοσης μερίσματος μετόχων κατά 5%
- Διατήρηση θετικών χρηματοροών

## Παραδείγματα

- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Βελτίωση ανταγωνιστικής θέσης ως προς την ποιότητα και την εξυπηρέτηση του πελάτη ή τη λειτουργικότητα του προϊόντος
- Διατήρηση χαμηλότερου κόστους από τον ανταγωνισμό
- Βελτίωση θέσης επιχείρησης στις διεθνείς αγορές
- Βελτίωση τεχνολογικής υπεροχής
- Διεκδίκηση ηγεσίας σε εισαγωγή νέων προϊόντων
- Αξιοποίηση ευκαιριών ανάπτυξης



# Παράδειγμα Στρατηγικών Στόχων (Πραγματικό Παράδειγμα Εμπορικής Επιχείρησης)

- Βελτίωση Πωλήσεων κατά 20%
- Αύξηση Μεικτού Κέρδους κατά 10%
- Μείωση Κόστους Πωλήσεων κατά 15%
- Μείωση Χρηματοοικονομικού & Διοικητικού Κόστους κατά 50%
- Αύξηση του εμπορικού κέρδους κατά 50%



# Πίνακας Περιεχομένων

1. Εισαγωγή στη Στρατηγική
2. Όραμα, Αποστολή & Στόχοι
3. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος
4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

# Στρατηγική Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

- Στόχος της ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος είναι:
  - Η κατανόηση του χώρου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση
  - Ο εντοπισμός των παραμέτρων που επηρεάζουν τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης αλλά και την ίδια την επιχείρηση
  - Ο προσδιορισμός του τρόπου δράσης της επιχείρησης ώστε να δραστηριοποιηθεί με επιτυχία στο περιβάλλον που εντάσσεται
- Στο περιβάλλον της, μία επιχείρηση καλείται να αναγνωρίσει **ευκαιρίες** που μπορεί να εκμεταλλευτεί αλλά και **απειλές** που θα πρέπει να εξουδετερώσει ή να μετατρέψει σε ευκαιρίες



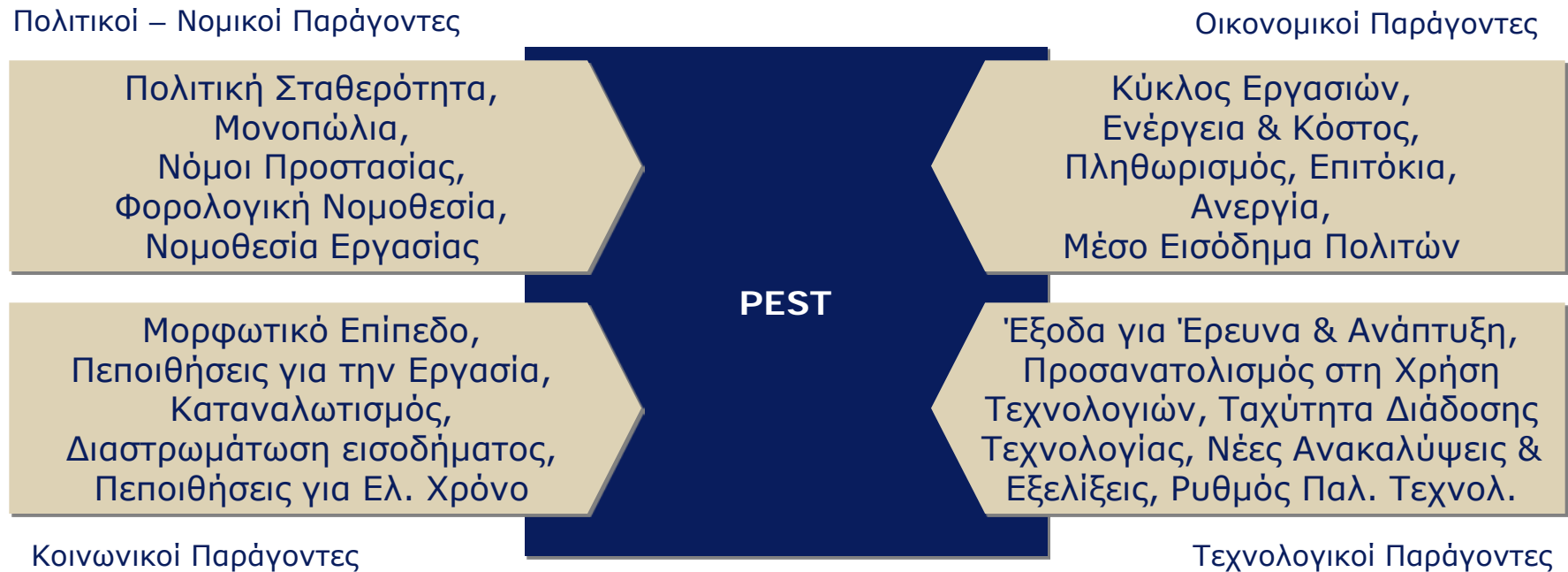
# Διαστάσεις Εξωτερικού Περιβάλλοντος

<b>Εξωτερικό Περιβάλλον</b>	<b>Μάκρο</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Γενικό επιχειρηματικό περιβάλλον</li><li>• Επηρεάζει κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως κλάδου</li></ul>
	<b>Μίκρο</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ανταγωνιστικό περιβάλλον αγοράς</li><li>• Επηρεάζει τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση ή και την ίδια την επιχείρηση</li></ul>

Τα Διοικητικά Στελέχη μίας επιχείρησης δεν μπορούν να επηρεάσουν άμεσα το εξωτερικό περιβάλλον, μπορούν όμως να το λάβουν υπόψη για τη χάραξη της στρατηγικής της Επιχείρησής τους με βάση τις δυνατότητες που διαθέτει.

# Ανάλυση PEST

**Η Ανάλυση PEST αποτελεί ένα βασικό εργαλείο ανάλυσης του μακρο-περιβάλλοντος**



PEST: Political, Economical, Social, Technological

# Ανάλυση PEST-DG

Επέκταση της Ανάλυσης PEST αποτελεί η Ανάλυση PEST-DG



PEST-DG: Political, Economical, Social, Technological, Demographic, Global

# Ανάλυση PESTEL



**PESTEL:** Political (Πολιτικά), Economical (Οικονομικά), Social (Κοινωνικά), Technological (Τεχνολογικά), Ecological (Οικολογικά), Legal (Νομικά)

# Στοιχεία Παγκόσμιου Μάκρο-Περιβάλλοντος





# Η Επίδραση του Μάκρο-Περιβάλλοντος στην Επιχείρηση

- Επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα του κλάδου
- Επιδρά με διαφορετικό τρόπο σε κάθε επιχείρηση
- Επιφέρει αλλαγές, ορισμένες εκ των οποίων δεν μπορούν να προβλεφθούν
- Οι αλλαγές που προέρχονται από το μάκρο-περιβάλλον στις επιχειρήσεις διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα

# Μίκρο Περιβάλλον

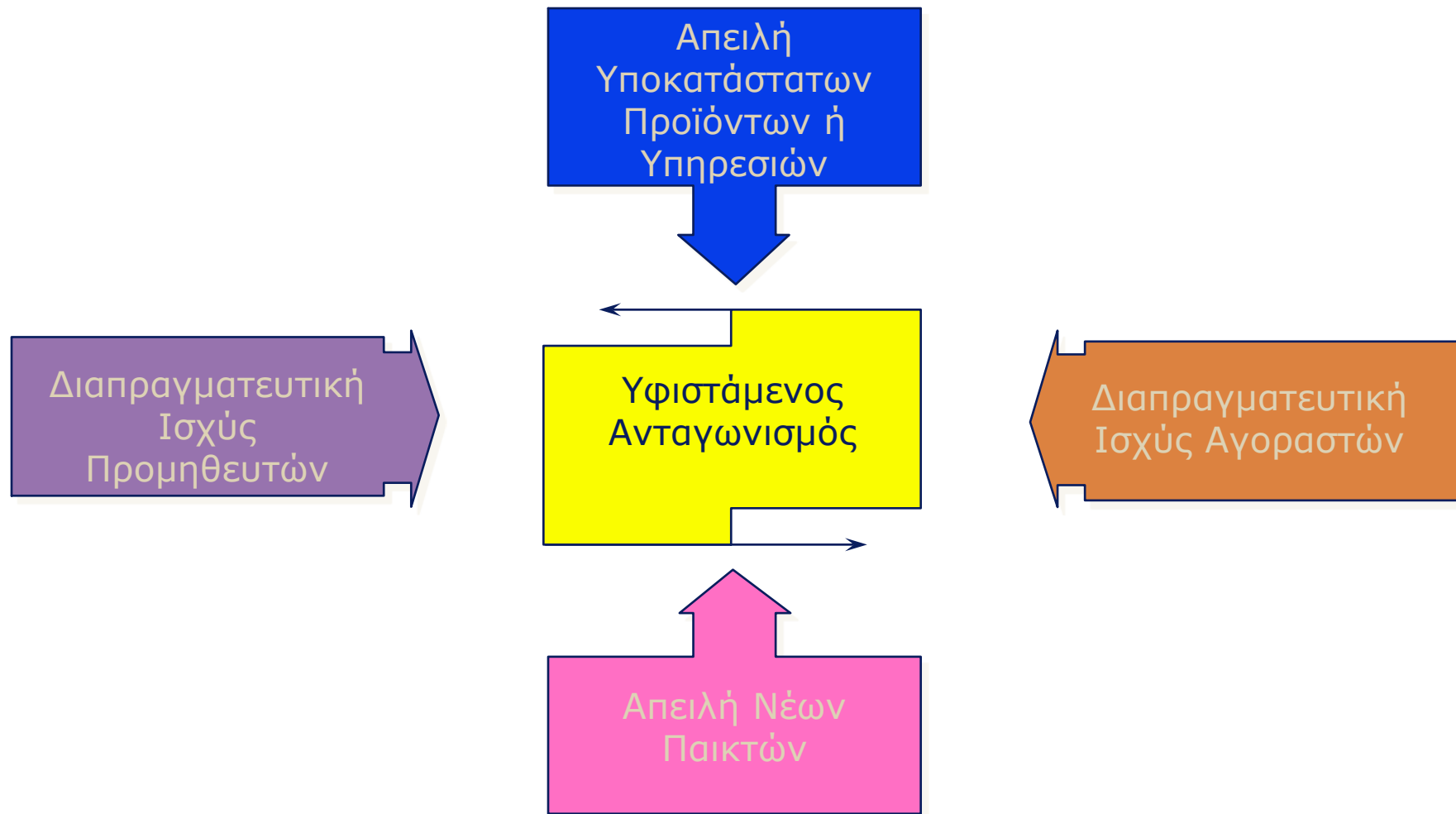
**Ερωτήματα που είναι δυνατό να απασχολούν τη στρατηγική στην ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο-περιβάλλοντος είναι:**



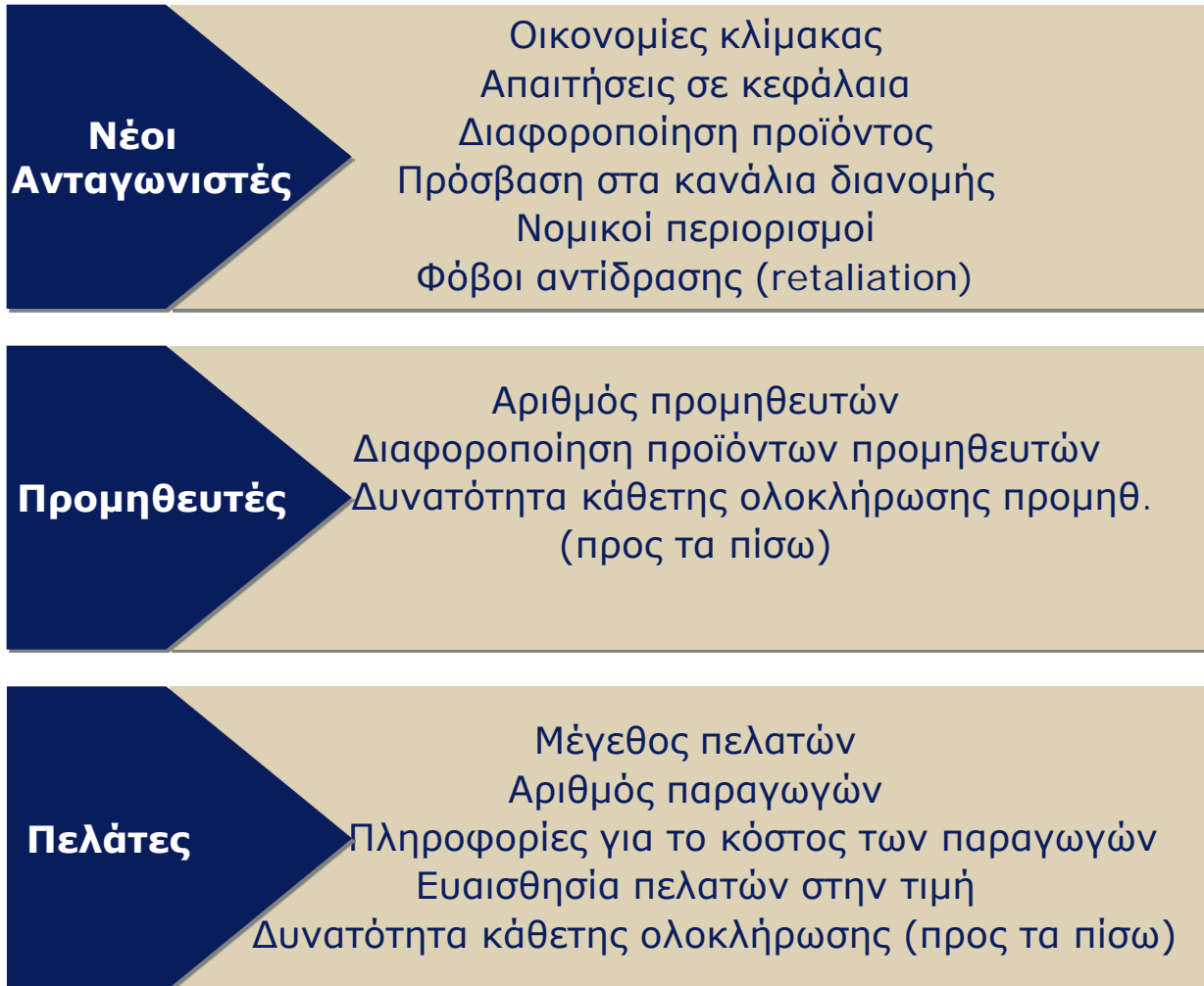
# Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Μίκρο Περιβάλλοντος

- Η ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter (Five Forces Analysis) αποτελεί υπόδειγμα ανάλυσης ενός κλάδου
- Με βάση την ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων, οι δυνάμεις που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό είναι:
  - Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των διαφορετικών επιχειρήσεων στον κλάδο
  - Η απειλή εισόδου νέων παικτών (επιχειρήσεων)
  - Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
  - Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών – αγοραστών
  - Η υφιστάμενη απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

# Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter



## Επεξήγηση Πέντε Δυνάμεων (1/2)



## Επεξήγηση Πέντε Δυνάμεων (2/2)

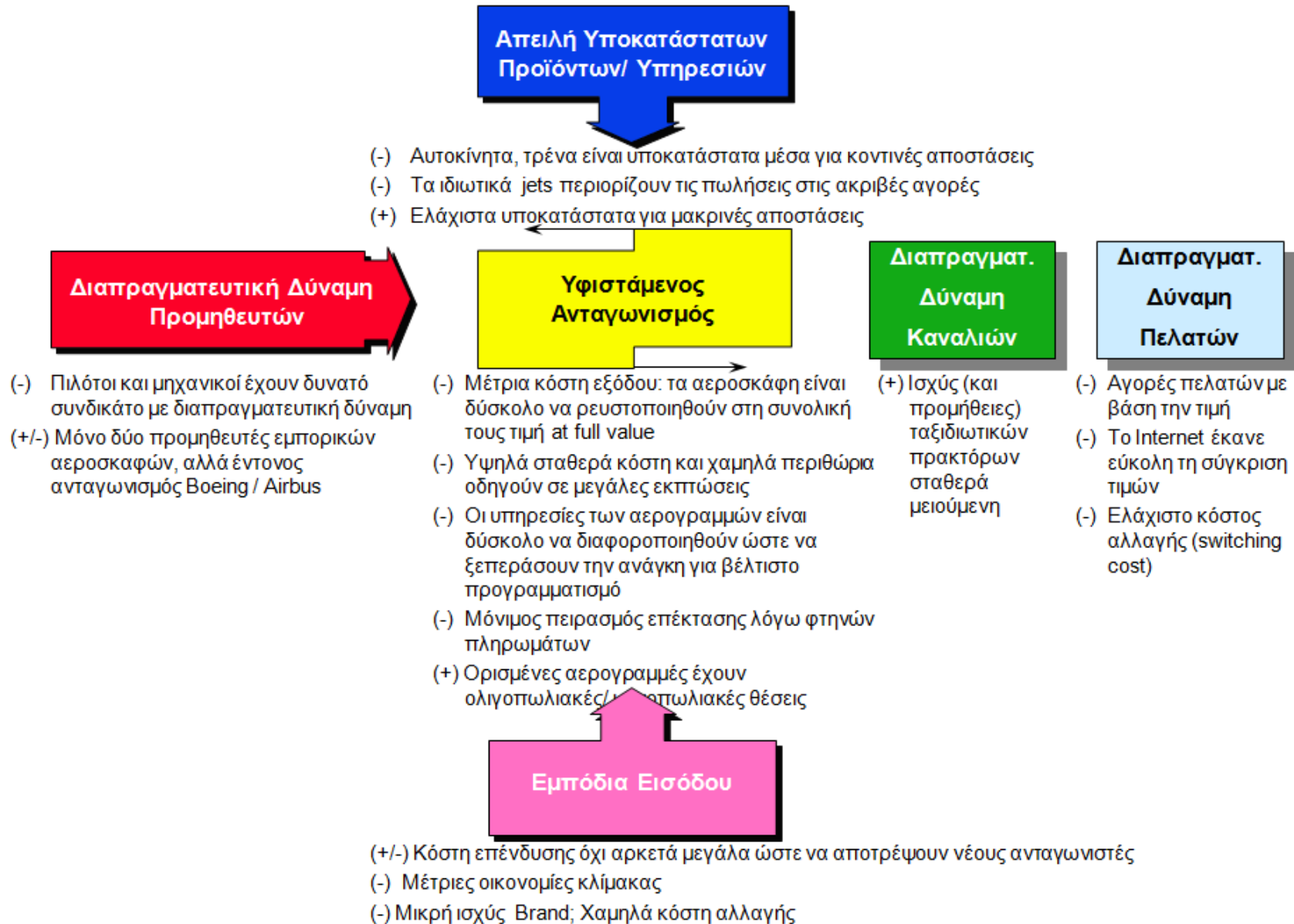
### **Υποκατάστατα**

Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων  
Επίδραση τιμής στις αγορές

### **Υφιστάμενοι Ανταγωνιστές**

Ανάπτυξη αγοράς  
Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών/ κλάδου  
Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντων  
Εμπόδια εξόδου  
Σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας

# Παράδειγμα Ανάλυσης Πέντε Δυνάμεων – Αμερικάνικες Αερογραμμές



# Περιορισμοί Μοντέλου Πέντε Δυνάμεων

- Είναι στατικό
  - Αναλύει το υφιστάμενο περιβάλλον, αλλά δεν μπορεί να προβλέψει ικανοποιητικά τη μελλοντική του εξέλιξη
- Δεν εξετάζει την επέμβαση της εταιρείας (π.χ. την προσπάθειά της να δημιουργήσει καινοτομία αξίας)
- Δεν αναφέρεται στη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων
- Δεν αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων



# Πίνακας Περιεχομένων

1. Εισαγωγή στη Στρατηγική
2. Όραμα, Αποστολή & Στόχοι
3. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος
4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

# Πόροι & Ικανότητες

- **Πόροι** είναι στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση
- **Ικανότητες** είναι αυτά που γνωρίζει να κάνει η επιχείρηση αξιοποιώντας τους πόρους
- **Οι πόροι** μίας επιχείρησης δεν είναι ικανοί να της προσδώσουν συγκριτικό πλεονέκτημα αλλά θα **πρέπει να συνδυαστούν ώστε να δημιουργήσουν ικανότητες**
- Σε αρκετές περιπτώσεις ο όρος «πόροι» χρησιμοποιείται με τη διευρυμένη του έννοια εμπεριέχοντας και τις ικανότητες μίας επιχείρησης



# Διάκριση Ικανοτήτων

- Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε:
  - **Οριακές:** είναι αυτές που, είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές, είτε είναι εύκολο να τις μιμηθούν
  - **Θεμελιώδεις – μοναδικές:** είναι αυτές που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν
- Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι σε θέση να δώσουν σε μία επιχείρηση ένα **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

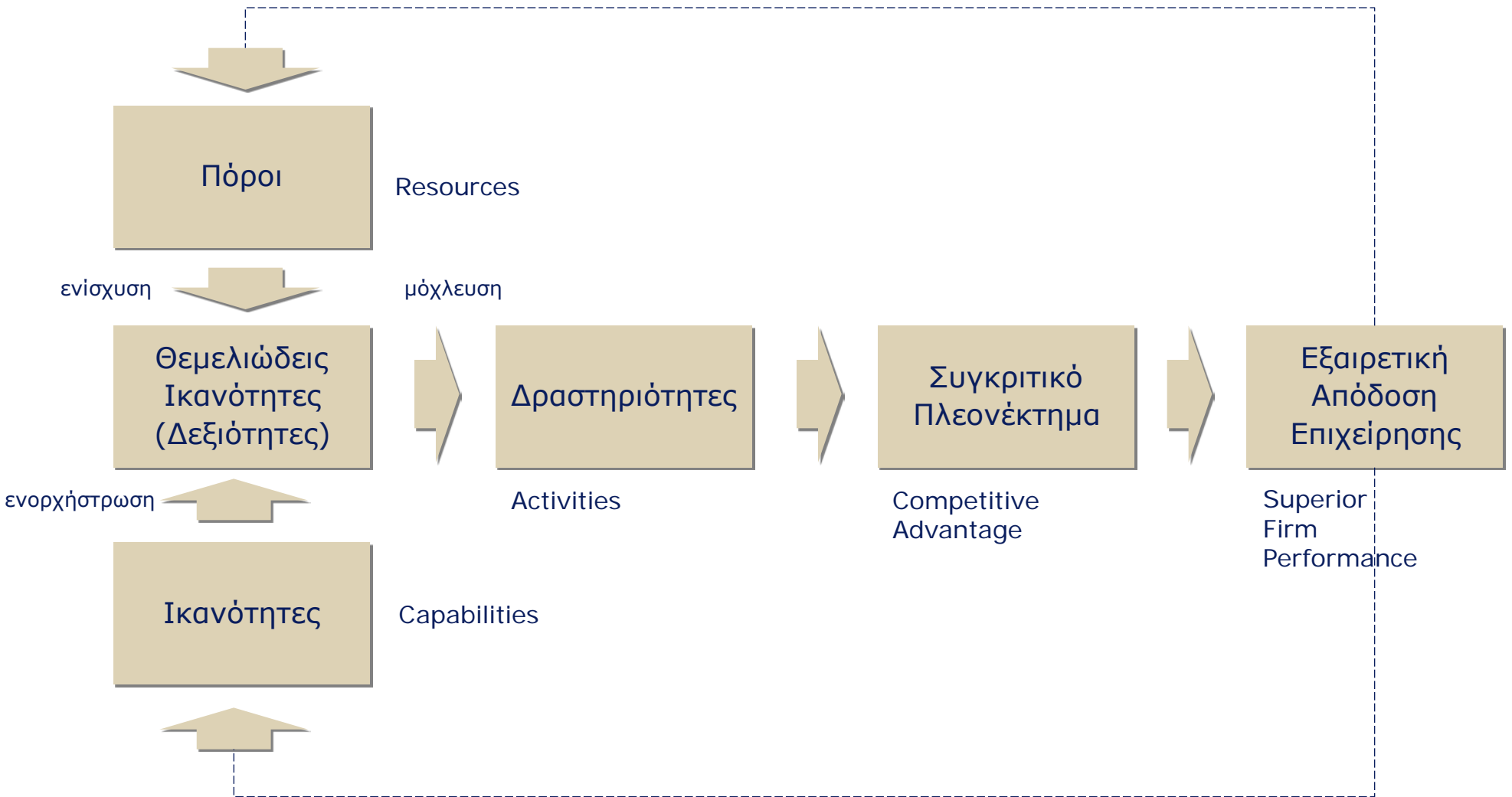


# Θεμελιώδεις Ικανότητες

- Συμβάλουν σημαντικά στην αξία, κατά τον τρόπο που την αντιλαμβάνεται ο πελάτης
- Προσφέρουν διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού
- Παρέχουν τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές
- Είναι μακρόβιες
- Δεν αναφέρονται μόνο σε ένα προϊόν
- Είναι περιορισμένες σε αριθμό



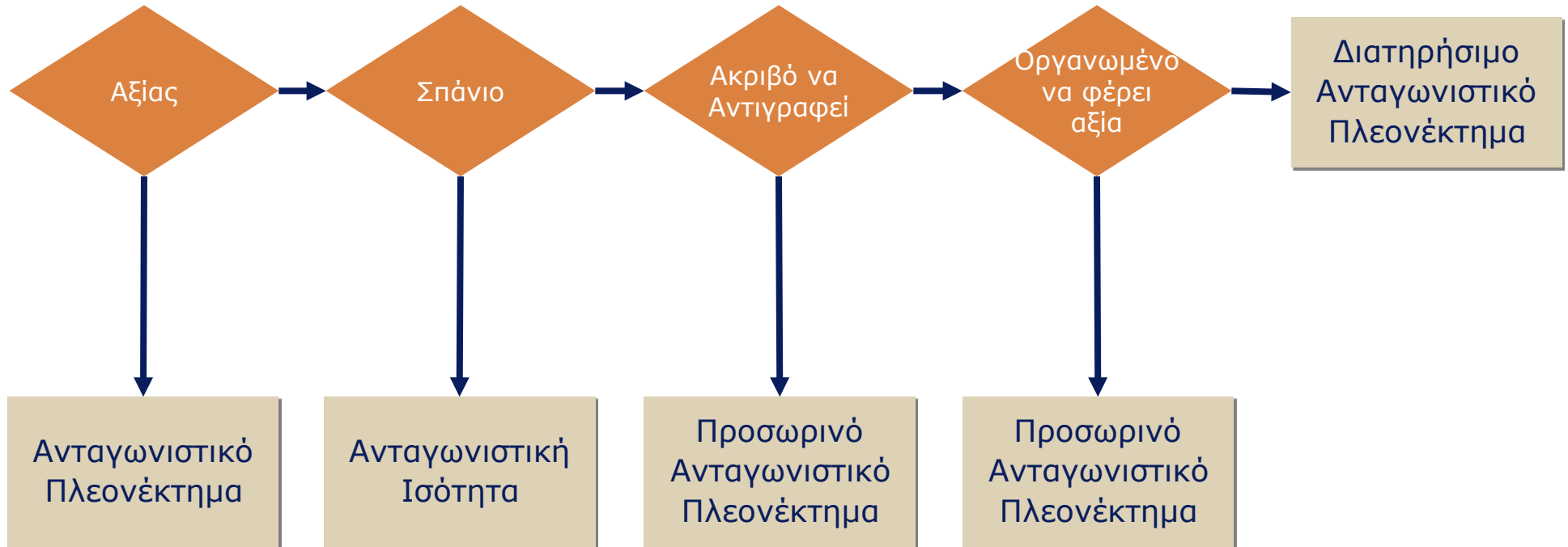
# Πόροι, Ικανότητες, Θεμελιώδεις Ικανότητες, Δραστηριότητες & Συγκριτικό Πλεονέκτημα



# Υλικοί και Άυλοι Πόροι



# Εξασφάλιση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



VRIO (Valuable, Rare, Costly to Imitate, Organized to Capture Value) Framework

# Χτίσιμο Άυλων Πόρων

## Είσοδοι

Επενδύσεις σε πόρους



## Αποθέματα Άυλων Πόρων

### Intangible Resource Stocks

(Dynamic Capabilities, New Product Development, Engineering Expertise, Innovation Capability, Reputation for Quality, Supplier Relationships, Employee Loyalty, Corporate Culture, Customer Goodwill, Know-How, Patents, Trademarks . . .)



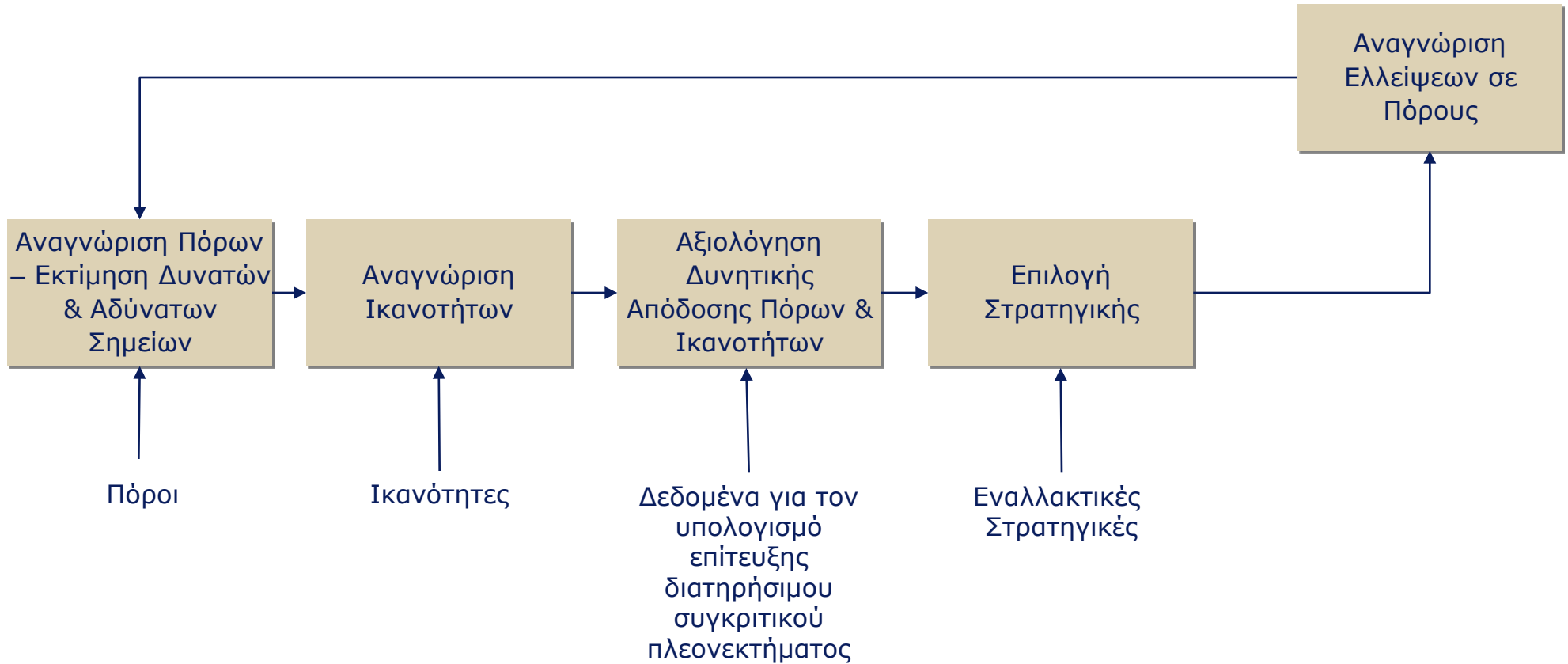
## Έξοδοι

Διαρροές, αμνησία

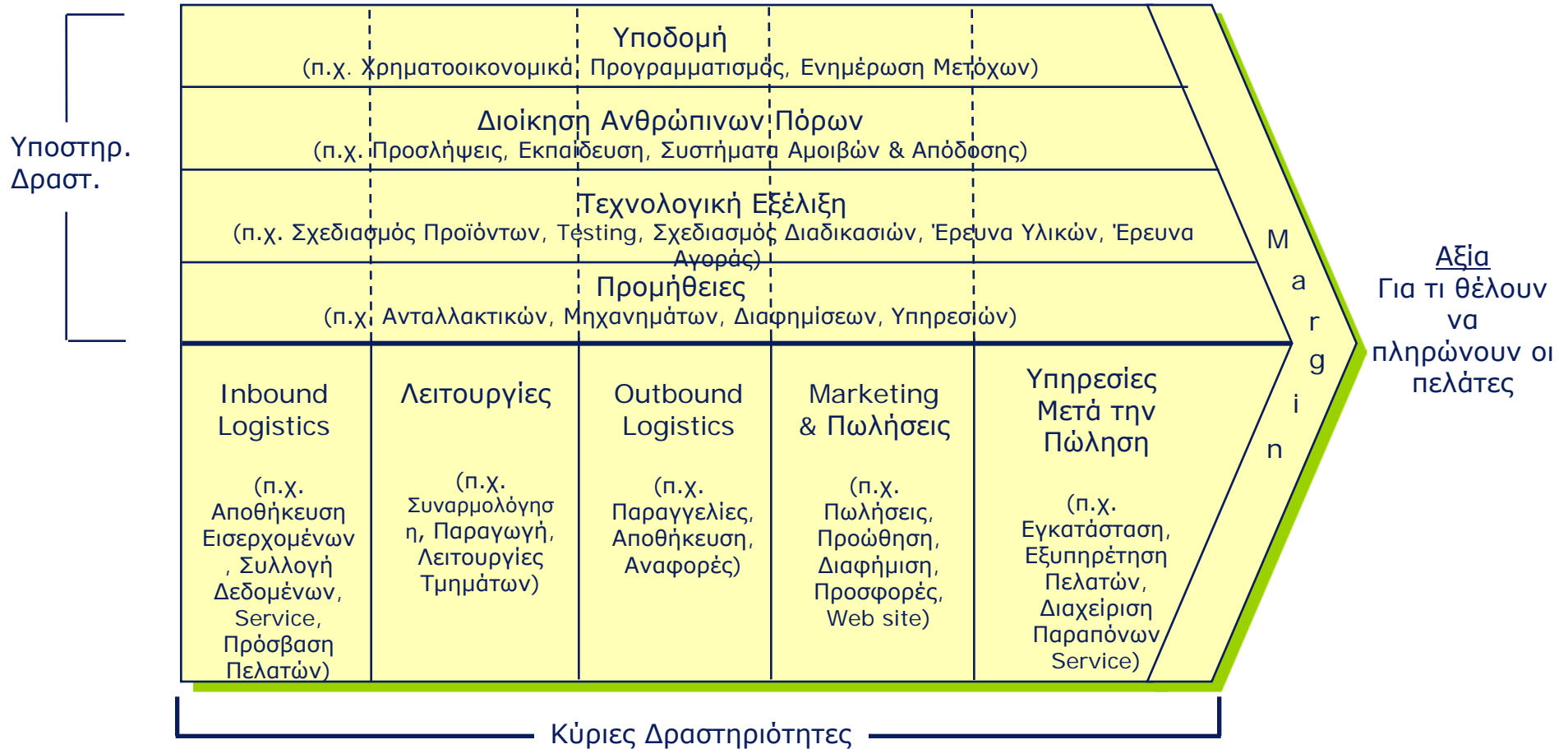
Πηγή: I. Dierickx and K. Cool (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science* 35: 1504–1513.



# Διαμόρφωση Στρατηγικής Βάσει των Πόρων & των Ικανοτήτων

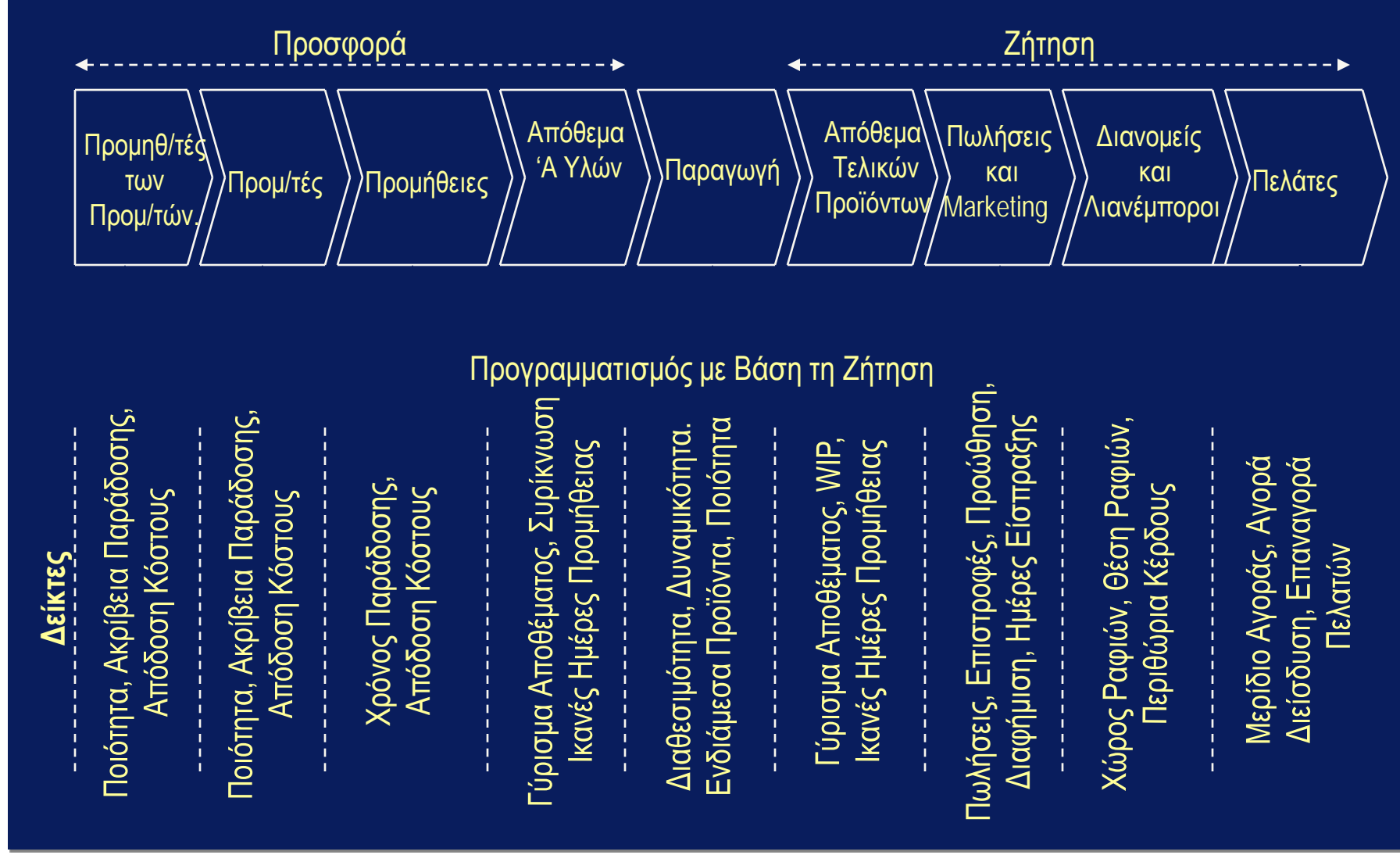


# Αλυσίδα Αξίας του Porter

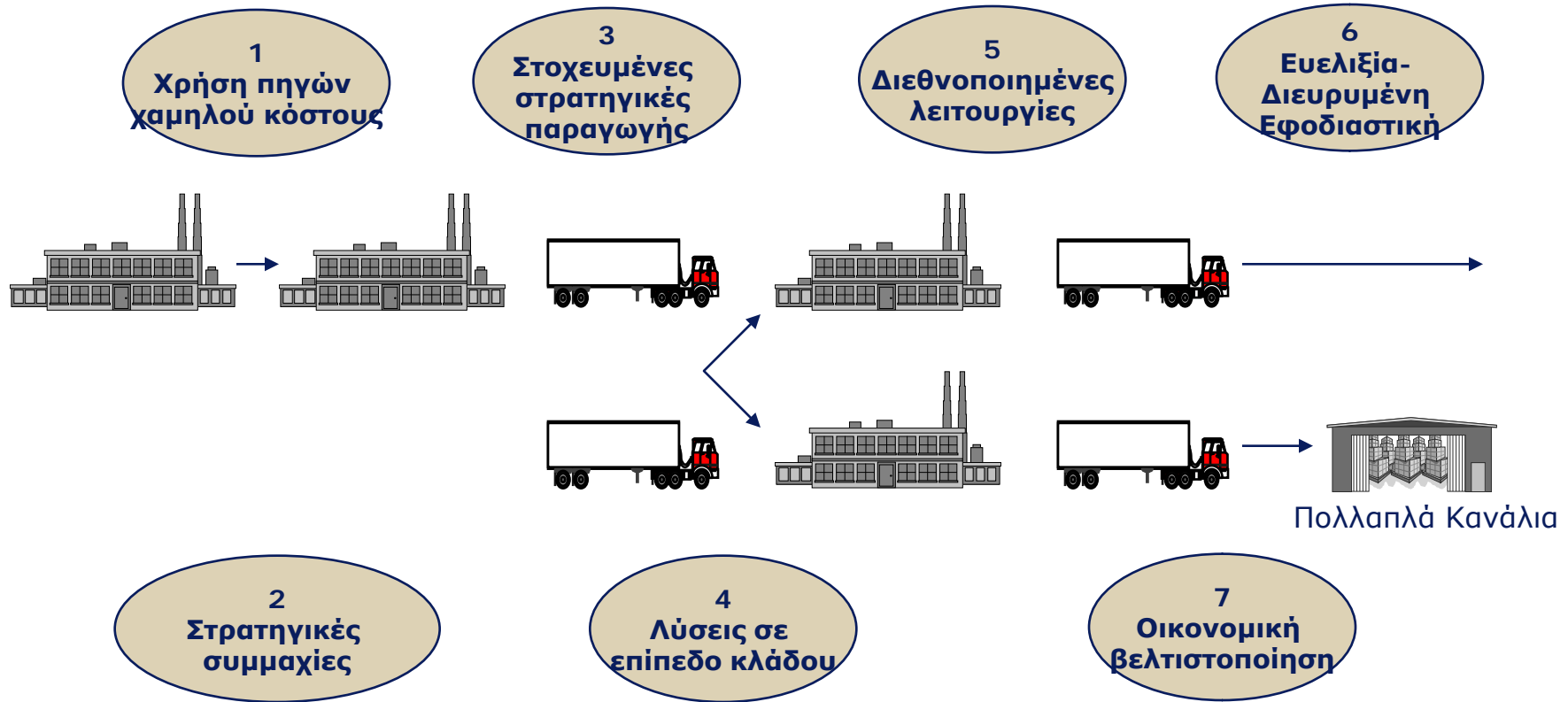


Οι επιχειρήσεις είναι ένα σύνολο διακριτών δραστηριοτήτων, στις οποίες βρίσκεται το συγκριτικό πλεονέκτημα

# Διευρυμένη Αλυσίδα Αξίας

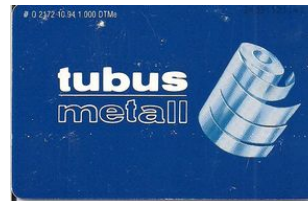
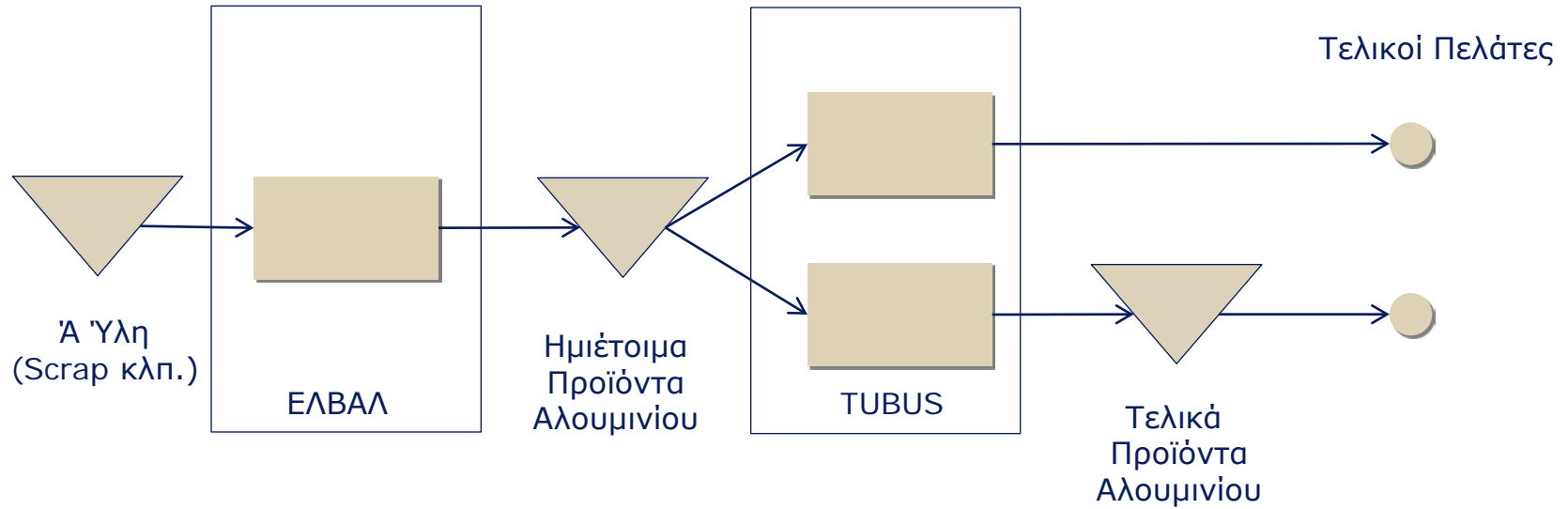


# Διευρυμένη Εφοδιαστική Αλυσίδα του 21<sup>ου</sup> Αιώνα



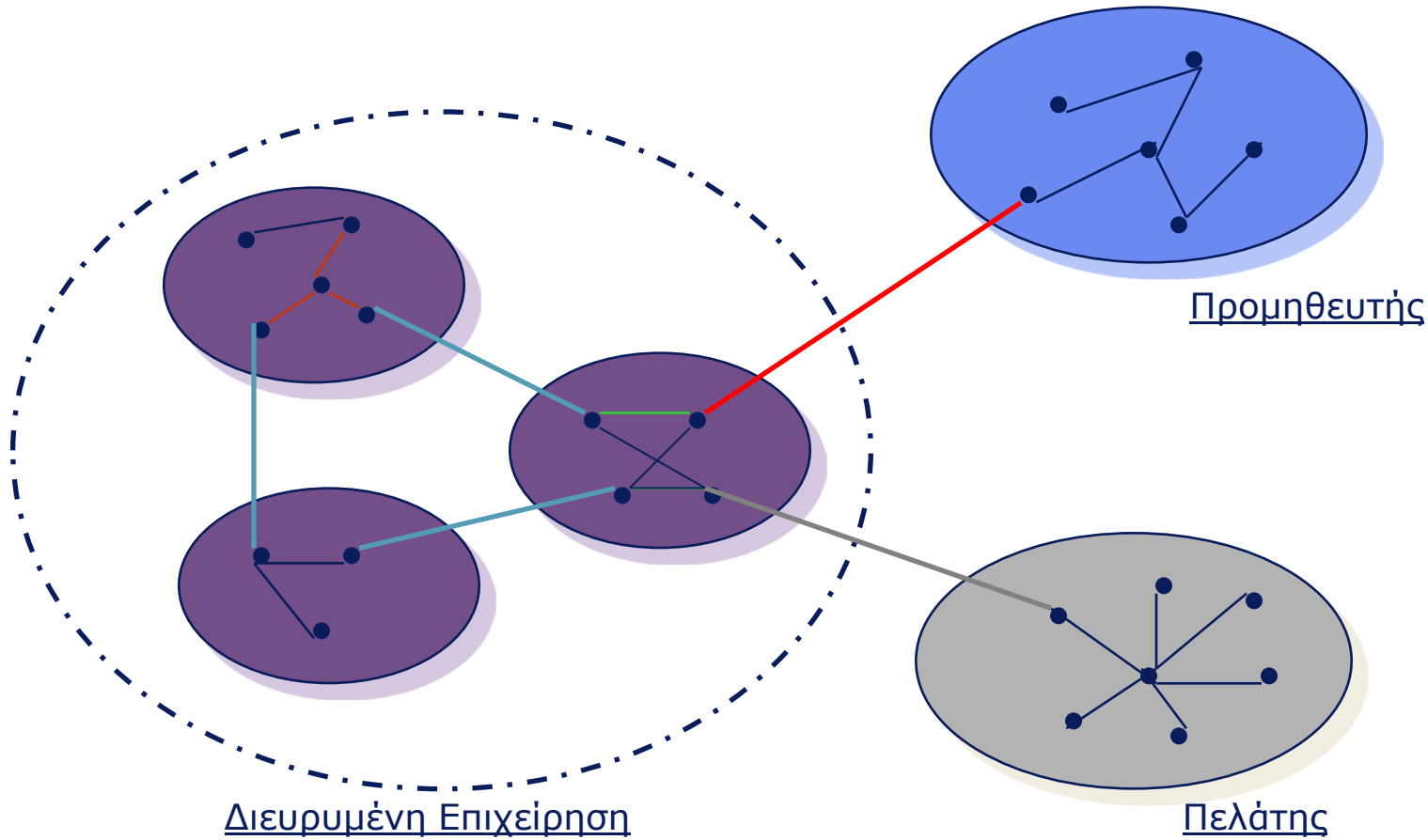
Ο στόχος είναι η δημιουργία μίας πελατοκεντρικής εφοδιαστικής αλυσίδας χωρίς σύνορα που βασίζεται σε χαμηλό κόστος

# Παράδειγμα Αλυσίδας Αξίας - ΕΛΒΑΛ



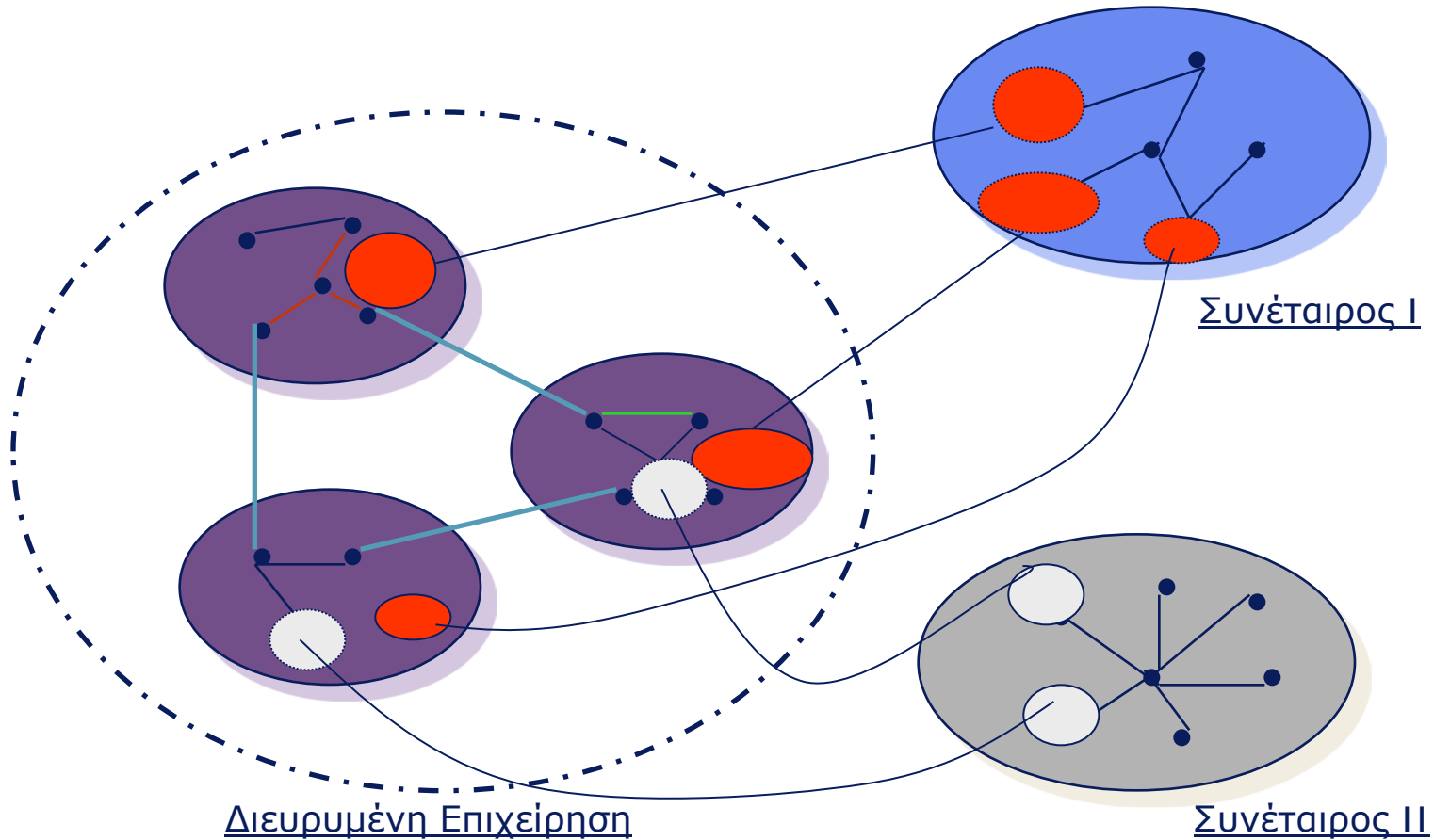
# Δίκτυα Συνεργαζόμενων Επιχειρήσεων

**Ο ανταγωνισμός διεξάγεται πλέον μεταξύ των διευρυμένων επιχειρήσεων, οπότε η επιλογή του κατάλληλου δικτύου συνεργασίας είναι ζωτικής σημασίας για μία επιχείρηση.**

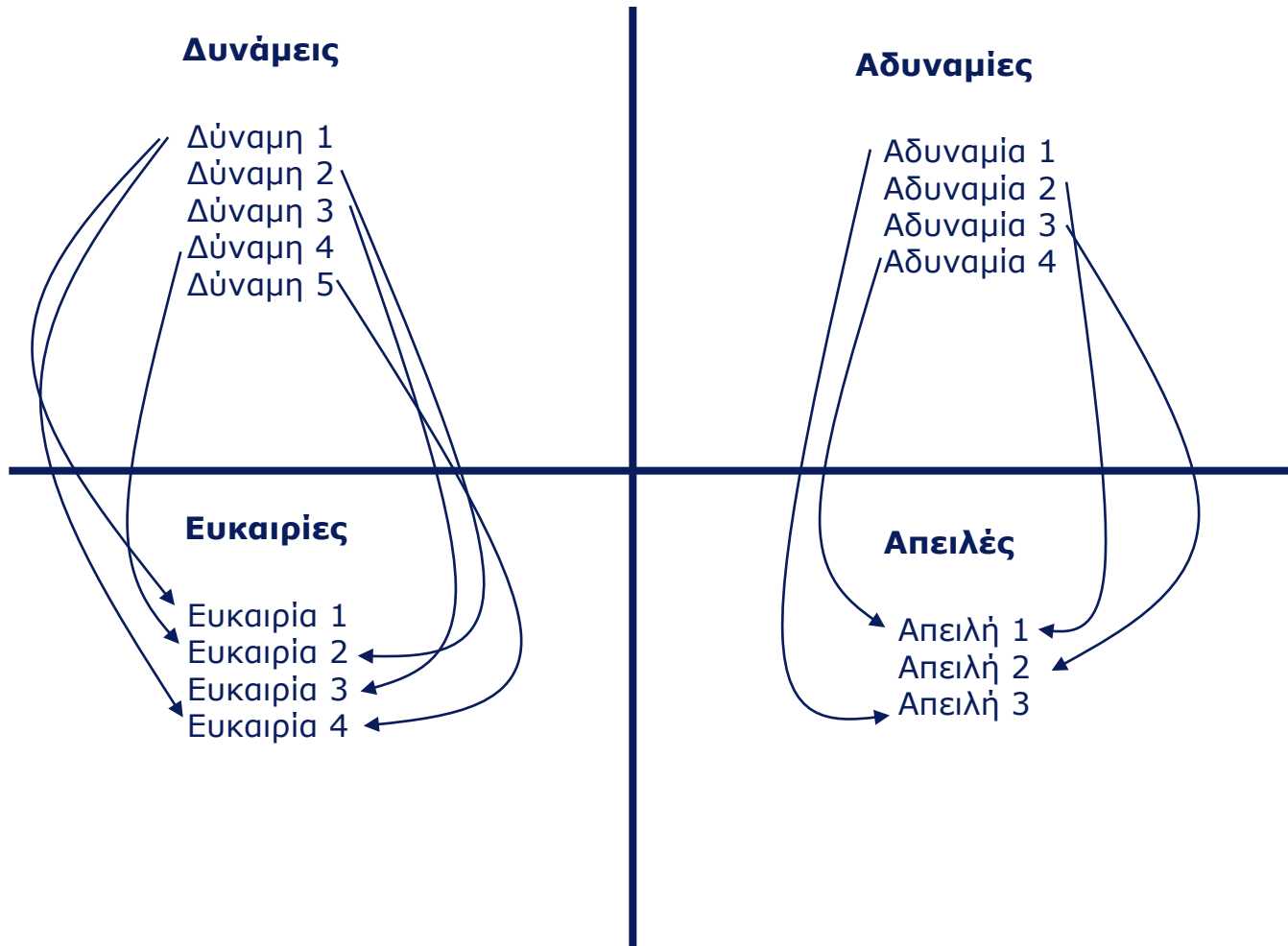


# Υπεργολαβίες

**Πολλές από τις διαδικασίες μπορούν με ευκολία να πραγματοποιούνται από εξωτερικούς συνεργάτες.**



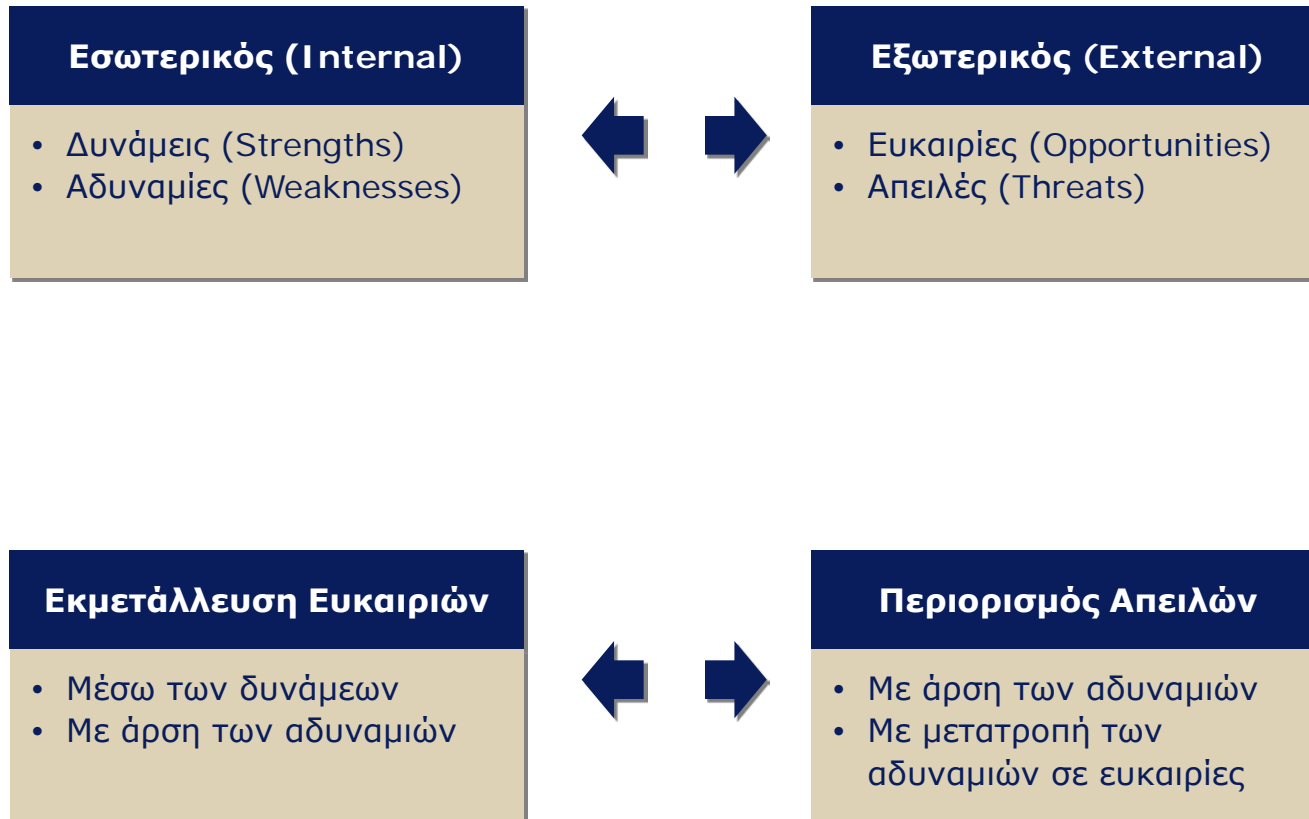
# Ανάλυση SWOT



Όλες οι δυνάμεις θα πρέπει να συνδέονται με ευκαιρίες και οι αδυναμίες με απειλές ή και ευκαιρίες. Δε θα πρέπει να υφίστανται ευκαιρίες/ απειλές μη συνδεδεμένες με δυνάμεις/ αδυναμίες.



# Προσανατολισμός Ανάλυσης SWOT & Στρατηγικός Στόχος



# Ανάλυση SWOT

## Δυνάμεις

- Ευέλικτη στρατηγική
- Ισχυρή χρημ/κή κατάσταση
- Πλεονεκτήματα κόστους
- Ισχυρό όνομα στην αγορά
- Ικανότητα δημιουργίας καινοτομικών προϊόντων
- Ηγετική θέση στην αγορά
- Ισχυρές υπηρεσίες στην πώληση
- Πατέντες
- Ισχυρή διαφήμιση
- Ποιότητα προϊόντων
- Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις - συμμάχους

## Αδυναμίες

- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
- Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση
- Παλαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις
- Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα
- Υψηλά κόστη σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Χαμηλή κερδοφορία
- Έλλειψη ικανοτήτων που ζητά η αγορά
- Αδυναμίες σε θέματα Έρευνας και Ανάπτυξης
- «Ρηχή» γραμμή προϊόντων
- Αδυναμίες Marketing

## Ευκαιρίες

- Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς
- Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές
- Επέκταση γραμμής προϊόντων
- Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα
- Καθετοποίηση δραστηριοτήτων
- Απόσπαση μεριδίου αγοράς
- Εξαγορά ανταγωνιστών
- Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές
- Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών

## Απειλές

- Είσοδος νέων ισχυρών ανταγωνιστών στην αγορά
- Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα
- Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς
- Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Νέες απεχθείς κρατικές ρυθμίσεις/ παρεμβάσεις
- Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών/ προμηθευτών
- Αλλαγή στις προτιμήσεις των πελατών
- Ανεπιθύμητες δημογραφικές αλλαγές

# Χρήση Ανάλυσης SWOT για τη Διαμόρφωση Στρατηγικών Εναλλακτικών

	<b>Ευκαιρίες</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ανάπτυξη σε αναδυόμενες οικονομίες</li><li>2. Έμφαση του πληθυσμού στην υγιεινή διατροφή</li></ol>	<b>Απειλές</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Πιθανή αύξηση στον ελάχιστο μισθό</li><li>2. Δημοφιλή προϊόντων μαναβικής που ετοιμάζονται εύκολα</li></ol>
<b>Δυνάμεις</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Χρημ/κοί Πόροι</li><li>2. Σήμα</li><li>3. Συνέπεια</li></ol>	<b>Στρατηγικές Εναλλακτικές</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Άνοιγμα νέων καταστημάτων σε Κίνα και Μεξικό (Δ1, Δ2, E1)</li><li>2. Νέες διαφημίσεις με έμφαση στην ευκολία και ταχύτητα (Αδ1 Αη2)</li><li>3. Εμπορία παγωμένων τροφίμων σε καταστήματα μαναβικής (Δ2, Δ3, Α2)</li><li>4. Ανάπτυξη και έμφαση σε πιο υγιεινά τρόφιμα (Α1, Α2, E2)</li></ol>	
<b>Αδυναμίες</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Μείωση μεριδίου αγοράς</li><li>2. Εξάρτηση από τηγανητά τρόφιμα στο menu</li></ol>		

Υποθετικό παράδειγμα για αλυσίδα Fast Food

Πηγή: F.T. Rothaermel, *Strategic Management 2e*, McGraw Hill Education, 2013.

# Εσωτερική και Εξωτερική Προοπτική



Στη Διάθεσή σας για Περαιτέρω Ερωτήσεις!

