



Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων

Δρ Αντώνης Λιβιεράτος

Μελέτη περίπτωσης

Wang Laboratories Inc



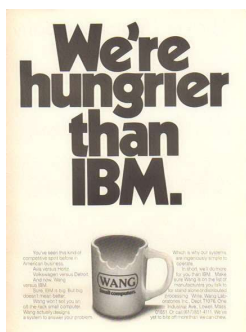
1951: Ο An Wang ιδρύει την Wang Laboratories Inc



- Στις αρχές της δεκαετίας του '70 η Wang Laboratories δημιούργησε το πρώτο πρόγραμμα επεξεργασίας κειμένου (word processor) το οποίο λειτουργούσε σε δικούς της mini-υπολογιστές.
- Με την καινοτομία αυτή η Wang ουσιαστικά ανταγωνίζεται τις γραφομηχανές

Μελέτη Περίπτωσης

Wang Laboratories Inc



Η Wang απέριψε πρόταση της Apple για στρατηγική συμμαχία.

1988	31.500 Εργαζόμενοι
	92,7 εκ. \$ Καθ. κέρδη

1992	8.000 Εργαζόμενοι
	1,9 δις \$ Ζημιές

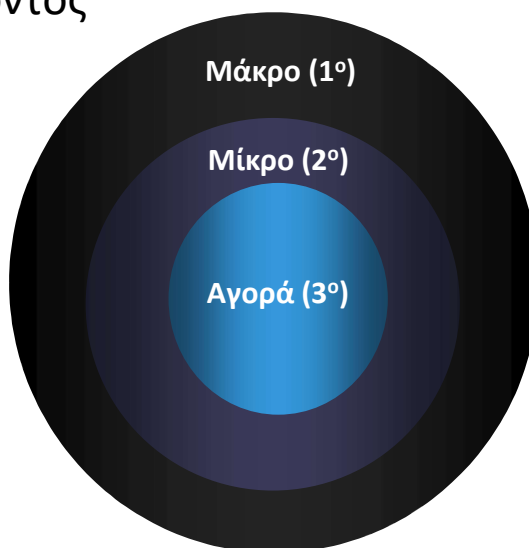
Η Wang δεν αντιλήφτηκε πως το μέλλον στην αγορά του αυτοματισμού γραφείου ήταν οι προσωπικοί υπολογιστές και συνέχισε να προσφέρει «εξελιγμένες γραφομηχανές».

Η Wang δεν 'επέτρεψε' τη δημιουργία software που θα τρέχει σε άλλους υπολογιστές από φόβο μην χάσει το κομμάτι του hardware

Η Wang θεωρείται κλασσικό παράδειγμα επιχείρησης που απέτυχε να αναγνωρίσει αλλαγές στο περιβάλλον της και να ανταποκριθεί.

3

Επίπεδα ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος



4

1. Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος - PEST-DG

Οι διαστάσεις του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος

Η ανάλυση του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος εστιάζει στις διαφαινόμενες τάσεις και τα γεγονότα που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιχείρηση και την στρατηγική της. Η ανάλυση PEST-DG έχει πέντε διαστάσεις:

- Πολιτικό-Νομική Διάσταση (**P**olitical)
- Οικονομική Διάσταση (**E**conomic)
- Κοινωνική-Πολιτιστική Διάσταση (**S**ocial)
- Τεχνολογική Διάσταση (**T**echnology)
- Δημογραφική Διάσταση (**D**emographic)



5

1. Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος - PEST-DG

Πολιτική-νομική διάσταση

Η πολιτική-νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης. Η ανάλυση του πολιτικού-νομικού πλαισίου είναι ιδιαίτερα δύσκολη για τις πολυεθνικές που θα πρέπει να είναι ενήμερες για τις εξελίξεις σε πολλές χώρες.

- Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων
- Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος
- Φορολογία
- Ειδικά κίνητρα
- Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου
- Ρυθμιστικές αρχές (π.χ. Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας – ΡΑΕ)

6

Μελέτη περίπτωσης

Αλλαγή νομοθετικού πλαισίου στην ναυτιλία

Ο κλάδος της ναυτιλίας επηρεάζεται από αλλαγές του διεθνούς κανονιστικού πλαισίου αλλά και των εθνικών νομοθεσιών (π.χ. μόνο πλοία τύπου *double hull* μπορούν να προσεγγίσουν αμερικανικά λιμάνια)

Policy Mechanisms and Relevance for Shipping Companies

Source: Sustainalytics

Policy Mechanism	Examples	Likelihood	Severity of Impact	Timeframe
Emissions trading	• Trading Schemes (e.g. the European Union Carbon Trading Scheme and the US Acid Rain Program) to include shipping emissions	Rather likely	Medium to High	5-10 years
Financial incentives/taxes	• New taxes on fossil fuel	Rather unlikely	High	Unknown
Emission reporting/monitoring obligations	• EU's MRV system • US Mandatory Greenhouse Gas Reporting Rule	Likely	Low to Medium	1-5 years
Energy efficiency/emissions standards	• EEDI/SEEMP SO _x and NO _x standards	Already in place	High	1-5 years

1. Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος - PEST-DG

Οικονομική διάσταση

Η οικονομική διάσταση εστιάζεται στο μακρο-οικονομικό περιβάλλον και γενικά στις οικονομικές εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Αναφέρεται κυρίως στην οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται μια περιοχή (π.χ. Κρήτη), μια χώρα (Ελλάδα) ή χώρες (π.χ. Βαλκάνια) στις οποίες δραστηριοποιείται μια επιχείρηση

- ΑΕΠ
- Διαθέσιμο εισόδημα
- Επιτόκιο
- Πληθωρισμός
- Προσφορά χρήματος
- Επίπεδο ανεργίας

Μελέτη περίπτωσης

Αποεπένδυση της FNAC στην Ελλάδα



Φεύγει η FNAC από την Ελλάδα

Δευτέρα, 06 Ιούλιος 2010 22:40



Την απόφασή της να εγκαταλείψει την ελληνική αγορά υλοποιεί η γαλλική πολυεθνική FNAC. Μεταβιβάζει τα δύο από τα τρία καταστήματα που είχε ανοίξει στην Αθήνα, στην εταιρεία Public συμφερόντων του επιχειρηματία Πάνου Γερμανού.

Σύμφωνα με πληροφορίες, η αποχώρηση της εταιρείας οφείλεται στο ότι η δραστηριότητα στην Ελλάδα ήταν ζημιογόνος αλλά και στο γεγονός ότι η κατανάλωση στα προϊόντα που διαθέτει η FNAC (βιβλία, CD, ηλεκτρονικά κλπ) κινήθηκε πτωτικά.

Η FNAC είχε έρθει στην Ελλάδα τον Νοέμβριο του 2005 ανοίγοντας κατάστημα στο εμπορικό κέντρο Mall στο Μαρούσι ενώ στη συνέχεια επεκτάθηκε σε Μοναστηράκι και Γλυφάδα. Τα καταστήματα σε Γλυφάδα και Mall θα γίνουν Public ενώ είναι άγνωστη η τύχη του τρίτου καταστήματος στο Μοναστηράκι.

1. Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος - PEST-DG

Κοινωνική-πολιτιστική διάσταση

Η κοινωνική-πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι:

- Διανομή του εισοδήματος
- Οι αλλαγές στην ζωή του σύγχρονου ανθρώπου με ότι αυτό συνεπάγεται για τις συνήθειες και τις απόψεις του
- Καταναλωτισμός
- Θέση της γυναίκας στην κοινωνία
- Lifestyle trends
- Εθνικοί/θρησκευτικοί παράγοντες
- Κοινωνικά πρότυπα
- Επίπεδο μόρφωσης
- Στάση απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο

Μελέτη περίπτωσης

Η αγορά πισινών στην Ελλάδα το 2007

Στοιχεία από μελέτη της ICAP για την αγορά πισινών στην Ελλάδα το 2007

- 100.000 πισίνες σήμερα στην Ελλάδα
- 50% έχει κατασκευαστεί τα τελευταία 10 χρόνια
- 6.000-7.000 νέες πισίνες το χρόνο
- Περίπου 150 επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην κατασκευή πισίνας και spa
- 60% των νέων πισινών είναι για επαγγελματική εκμετάλλευση (ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα κτλ)
- Lifestyle είναι βασικός παράγοντας κατασκευής πισίνας



11

1. Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος - PEST-DG

Δημογραφική διάσταση

Η δημογραφική διάσταση αφορά μεταξύ άλλων

- το μέγεθος του πληθυσμού
- την ηλικιακή του δομή
- την εκτιμώμενη διάρκεια ζωής
- το εθνικό μείγμα
- τις μεταναστευτικές τάσεις

Οι κυριότερες δημογραφικές τάσεις

- παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη που προέρχεται κυρίως από τις αναπτυσσόμενες χώρες
- μείωση ρυθμού γεννήσεων στον ανεπτυγμένο κόσμο

Οι δημογραφικές τάσεις είναι από τα στοιχεία τα οποία είναι αξιόπιστα /προβλέψιμα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα.

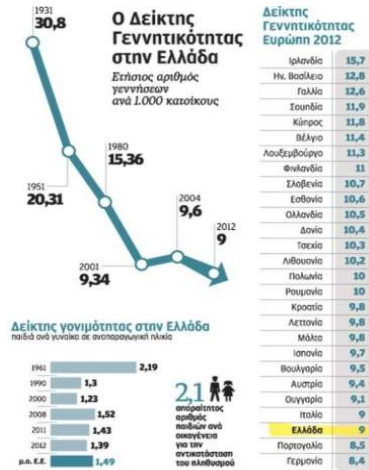
12

1. Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος - PEST-DG

Δημογραφική διάσταση



Η γήρανση του πληθυσμού είναι τόσο έντονη ώστε δημιουργήθηκε ειδικός κλάδος του μάρκετινγκ για ανθρώπους της 3^{ης} ηλικίας (Senior marketing).

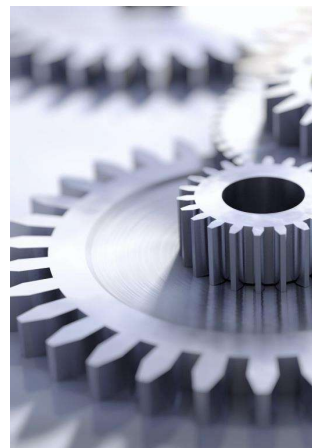


13

1. Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος - PEST-DG

Τεχνολογική διάσταση

- Η τεχνολογική διάσταση αφορά τεχνολογικές εξελίξεις πέρα από την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση.
- Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρία αν μπορεί να τις εκμεταλλευθεί μια επιχείρηση αλλά μπορεί να αποτελούν και απειλή αν η επιχείρηση δεν μπορεί να προσαρμοστεί στα νέα τεχνολογικά δεδομένα.

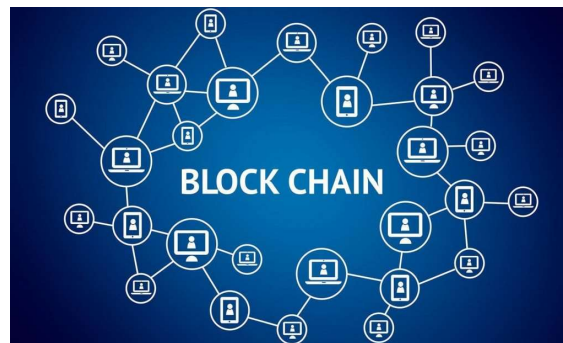


14

Μελέτες περίπτωσης

Internet banking/Block chain

winbank



15

1. Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος - PEST-DG

Παγκόσμια διάσταση

Διεθνείς εξελίξεις που μπορεί να επηρεάζουν ένα μεγάλο αριθμό από αγορές

Παραδείγματα:

- Οι ραγδαίες εξελίξεις σε χώρες με μεγάλους πληθυσμούς, ραγδαία ανάπτυξη και σχετικά χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα (κυρίως Κίνα, Ινδία) έχουν αλλάξει το χαρακτήρα πολλών αγορών (π.χ. κινέζοι τουρίστες, τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης στην Ινδία)

**Elon Musk wants to cover the world
with internet from space**

SpaceX requests permission from US government to operate network of 4,425 satellites to provide high-speed, global internet coverage

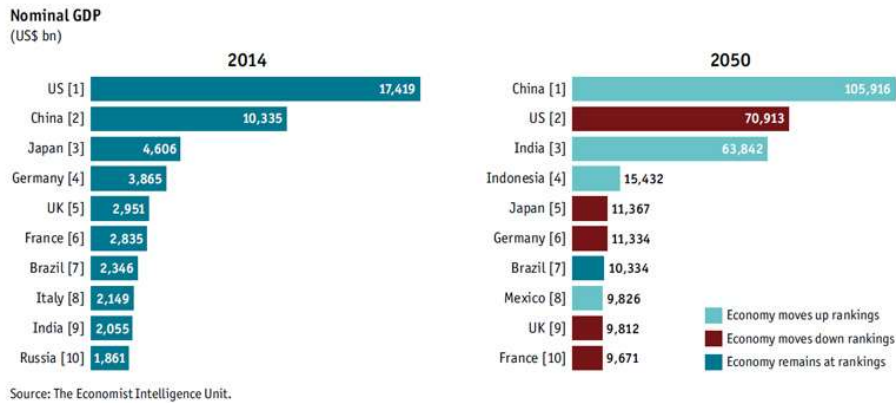


16

1. Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος - PEST-DG

Παγκόσμια διάσταση

Top ten economies in 2050 at market exchange rates



2. Ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος

Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter

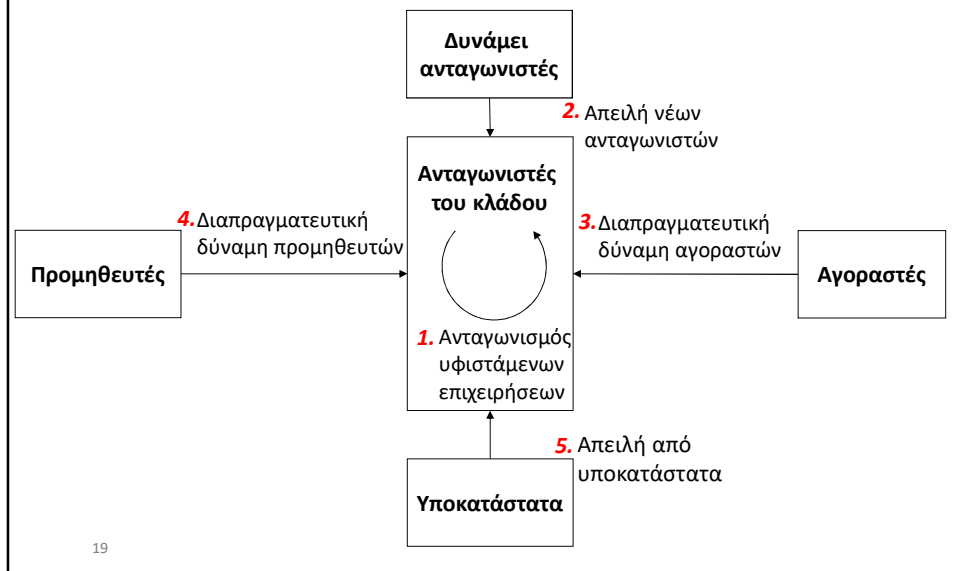
Η ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο-περιβάλλοντος επικεντρώνεται στο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για την ανάλυση του χρησιμοποιείται το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter το οποίο προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- 1) Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- 2) Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- 3) Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- 4) Απειλή από υποκατάστατα
- 5) Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων



2. Ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος

Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter



Μελέτη περίπτωσης

Παγωτά Daidadi στην Σύρο



2. Ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

1. Οικονομίες κλίμακας (π.χ. Όμιλος Αλαφούζου – ΣΚΑΙ TV-Radio, Εφημερίδα Καθημερινή)
2. Απαιτήσεις σε κεφάλαια (π.χ. διυλιστήριο)
3. Κοστολογικά πλεονεκτήματα (προνομιακή πρόσβαση σε πρώτες ύλες, συμφωνίες με προμηθευτές, καμπύλη εμπειρίας)
4. Διαφοροποίηση προϊόντος/υπηρεσίας-Κόστη αλλαγής (Πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση υπαρχόντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών – Coca-Cola, Αλλαγή από Windows)
5. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής (π.χ. συμφωνίες Coca-Cola με λιανέμπορους για χρησιδάνειο ψυγείων)
6. Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία (π.χ. αδυναμία δημιουργίας know-how παραγωγής – Boeing)
7. Νομικοί περιορισμοί (π.χ. άδειες κινητής τηλεφωνίας)
8. Φόβος αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις (π.χ. μειώσεις τιμών για να «ξεφορτωθούμε» τον νέο ανταγωνιστή)

2. Ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

1. Αριθμός προμηθευτών (π.χ. ένα ξενοδοχείο έχει να επιλέξει μεταξύ μεγάλου αριθμού προμηθευτών – έπιπλα, τρόφιμα κτλ)
2. Μέγεθος και σημασία αγοραστή (π.χ. μια αλυσίδα ξενοδοχείων όπως η Grecohotel έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη)
3. Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντων προμηθευτή (προσφέρει κάτι το ιδιαίτερο ο προμηθευτής? π.χ. παγωτό ιδιαίτερης γεύσης)
4. Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών (π.χ. μπορώ στο μενού που προσφέρω να αντικαταστήσω το παγωτό με φρούτα?)
5. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός (π.χ. μπορώ ως γαλακτοβιομηχανία να παράγω και παγωτά?)

2. Ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

1. Μέγεθος του αγοραστή (π.χ. τυροκόμος που πουλάει στον Σκλαβενίτη έχει μικρή διαπραγματευτική δύναμη)
2. Αριθμός προμηθευτών (όσο πιο πολλοί προμηθευτές τόσο μεγαλύτερη η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή)
3. Πληροφορίες για το κόστος (αν οι πελάτες έχουν γνώση/άποψη για το κόστος θα πιέζουν για μείωση περιθωρίου κέρδους)
4. Ευαισθησία αγοραστών στην τιμή (μεγαλύτερη πίεση όταν το προϊόν αποτελεί σημαντικό κομμάτι του κόστους ή αν έχουν μικρό περιθώριο κέρδους)
5. Χαρακτηριστικά του προϊόντος (βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος)
6. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω (έχω τη δυνατότητα ως ξενοδοχείο να φτιάχνω παγωτό in-house?)

23

2. Ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος

Απειλή από υποκατάστατα

1. Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων (τα υποκατάστατα «επιλύουν το πρόβλημα»/«ικανοποιούν την ανάγκη» στον ίδιο βαθμό?)
2. Επίδραση της τιμής
3. Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Η απειλή από υποκατάστατα έχει σχέση τόσο με την διαφοροποίηση των προϊόντων όσο και με την τιμή π.χ. αντί να πάρω μια εγκυκλοπαίδεια θα κοιτάω την wikipedia, αντί να πάω σε ενοικιαζόμενο δωμάτιο θα κάνω διακοπές σε σπίτι φίλων ή couchsurfing

24

2. Ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος

Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

1. Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς (σε περιόδους υψηλής ανάπτυξης της αγοράς, οι ανταγωνιστές μπορεί να είναι και 'σύμμαχοι' π.χ. αγορά οδοντόκρεμας στην αρχή της δεκαετίας του 1980)
2. Χαρακτηριστικά και αριθμός ανταγωνιστών (όσο περισσότεροι ανταγωνιστές τόσο μεγαλύτερος ανταγωνισμός)
3. Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας (π.χ. διυλιστήρια)
4. Προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς (αφορά την κουλτούρα και τις επιδιώξεις των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων)
5. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα (μικρός βαθμός διαφοροποίησης, υψηλός βαθμός ανταγωνισμού και αντίστροφα)
6. Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου (δεν είναι εύκολη η αποεπένδυση από μία offshore πλατφόρμα πετρελαίου – κόστος εξόρυξης 20-25 δολάρια ανά βαρέλι έναντι 3-5 δολάρια στις αραβικές χώρες)

25

2. Ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος

Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

1. Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς (σε περιόδους υψηλής ανάπτυξης της αγοράς, οι ανταγωνιστές μπορεί να είναι και 'σύμμαχοι' π.χ. αγορά οδοντόκρεμας στην αρχή της δεκαετίας του 1980)
2. Χαρακτηριστικά και αριθμός ανταγωνιστών (όσο περισσότεροι ανταγωνιστές τόσο μεγαλύτερος ανταγωνισμός)
3. Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας (π.χ. διυλιστήρια)
4. Προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς (αφορά την κουλτούρα και τις επιδιώξεις των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων)
5. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα (μικρός βαθμός διαφοροποίησης, υψηλός βαθμός ανταγωνισμού και αντίστροφα)
6. Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου (δεν είναι εύκολη η αποεπένδυση από μία offshore πλατφόρμα πετρελαίου – κόστος εξόρυξης 20-25 δολάρια ανά βαρέλι έναντι 3-5 δολάρια στις αραβικές χώρες)

26

3. Ανάλυση της αγοράς

Σε πολλούς κλάδους υπάρχει αδυναμία ορισμού των ορίων τους (π.χ. η Apple είναι στον ίδιο κλάδο με την Microsoft?).

Για να έχουμε καλύτερη εικόνα η οποία θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε καλύτερα το εξωτερικό περιβάλλον υπάρχουν τεχνικές ανάλυσης σε επίπεδο αγοράς

- Ανάλυση ανταγωνισμού
- Ανάλυση στρατηγικών ομάδων
- Τμηματοποίηση της αγοράς**

27

3. Ανάλυση της αγοράς

Στάδια στην Ανάλυση των Τμημάτων της Αγοράς

1. Προσδιορισμός Παραγόντων Τμηματοποίησης
2. Κατασκευή ενός πίνακα με τα τμήματα της αγοράς
3. Ανάλυση της ελκυστικότητας κάθε τμήματος της αγοράς
4. Προσδιορισμός Βασικών Παραγόντων Επιτυχίας (Key Success Factors)
5. Επιλογή Στόχων



28

3. Ανάλυση της αγοράς

Ανάλυση των Τμημάτων της Αγοράς

Η στρατηγική έχει άμεση σχέση με τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και ως εκ τούτου ο προσδιορισμός της αγοράς είναι αναγκαίος.

Καθώς τα όρια είναι δυσδιάκριτα η αξιολόγηση είναι συχνά προτιμότερο να γίνεται σε επίπεδο τμημάτων της αγοράς.

Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί επίσης να μας καθορίσει ποια κομμάτια της αγοράς είναι πιο 'ελκυστικά'.

Για να αποφασίσουμε

- α) σε ποια τμήματα της αγοράς θα τοποθετηθούμε,
- β) πως θα τοποθετηθούμε...

...αναζητούμε τους παράγοντες επιτυχίας (**key success factors**) κάθε τμήματος της αγοράς

29

3. Ανάλυση της αγοράς

Τμηματοποίηση της Αγοράς

Η επιλογή παραγόντων αφορούν κατά κύριο λόγο επιλογές για το

- ποιοι είναι οι πελάτες μας (χαρακτηριστικά πελατών)
- τι τους προσφέρουμε (χαρακτηριστικά προϊόντων)

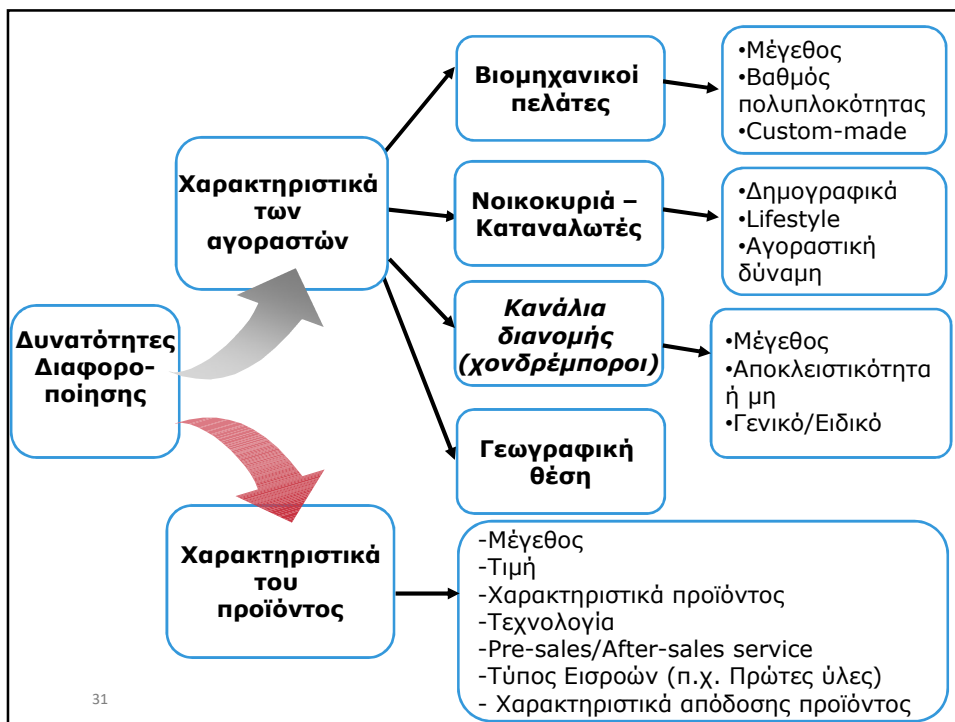
Π.χ. στην αγορά αυτοκινήτων η τιμή είναι ένας καλός παράγοντας τμηματοποίησης... το χρώμα του αυτοκινήτου δεν είναι....

Καλό θα είναι να περιοριζόμαστε σε 2-3 παράγοντες ώστε να μπορούμε στην συνέχεια να διαχειριστούμε εύκολα την πληροφορία προκειμένου να πάρουμε αποφάσεις.

Π.χ. Στο κλάδο των εστιατορίων παράγοντες τμηματοποίησης θα μπορούσαν να είναι:

- Τιμή
- Τύπος εξυπηρέτησης (self-service/σερβιτόρος)
- Γεωγραφική θέση

30



		Περιοχές						
		Β. Αμερική	Δυτ. Ευρώπη	Αν. Ευρώπη	Ασία	Λατινική Αμερική	Ωκεανία	Αφρική
Προϊόντα	Luxury							
	Full-size							
	Mid-size							
	Mini							
	Station W.							
	Minivans							
	Sports Cars							
	Sports Utility							
	Pick-up							
	Hybrid							

Τμηματοποίηση της αγοράς στην αυτοκινητοβιομηχανία

3. Ανάλυση της αγοράς

Προσδιορισμός βασικών παραγόντων επιτυχίας

Θα μπορούσαμε να εφαρμόσουμε το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter και στο επίπεδο των τμημάτων της αγοράς.

Διαφορές

- Η απειλή από υποκατάστατα μπορεί να προέρχεται από άλλο τμήμα της αγοράς (στο οποίο μπορεί να έχουμε ή να μην έχουμε παρουσία).
- Εμπόδια εισόδου → Εμπόδια κινητικότητας. Αν τα 'Εμπόδια κινητικότητας' είναι χαμηλά τότε αυτό σημαίνει πως σε ένα προσοδοφόρο τμήμα της αγοράς θα εισχωρήσουν γρήγορα και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλα τμήματα

(π.χ. *Sports cars* στην δεκαετία του '90)

Η ανάλυση των τμημάτων της αγοράς μπορεί να αναδείξει τμήματα της αγοράς που παραμένουν 'ανεξερεύνητα' (π.χ. *Goody's* σε επαρχιακές πόλεις στις αρχές της δεκαετίας του '90)

33

Υβριδικά αυτοκίνητα είχαν πολύ υψηλό περιθώριο κέρδους.
Μικρός ανταγωνισμός.
Μεγαλύτερη ζήτηση από προσφορά.

Η αγορά μικρών αυτοκινήτων δεν ήταν προσοδοφόρα.
Μεγάλος ανταγωνισμός,
μικρή διαφοροποίηση,
υψηλή ελαστικότητα τιμής.

1990s
Β.Αμερική

Αυτοκίνητα πολυτελείας είναι παραδοσιακά ένα τμήμα με υψηλό περιθώριο κέρδους με λίγους ανταγωνιστές, χαμηλή ελαστικότητα τιμής.
Η είσοδος νέων ανταγωνιστών μείωσε τα περιθώρια κέρδους.

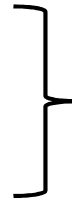
Sports και *Minivans* ήταν προσοδοφόρα τμήματα της αγοράς.
Αύξηση της ζήτησης και σχετικά μικρός ανταγωνισμός.
Είσοδος και άλλων εταιριών σε αυτό το τμήμα μείωσε τα περιθώρια κέρδους.

3. Ανάλυση της αγοράς

Προσδιορισμός βασικών παραγόντων επιτυχίας

1) Προτιμήσεις πελατών

2) Ανάλυση ανταγωνισμού



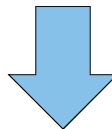
Key
Success
Factors

35

3. Ανάλυση της αγοράς

Προσδιορισμός βασικών παραγόντων επιτυχίας

Τι θέλουν οι πελάτες?



Ανάλυση της ζήτησης

- Ποιοι είναι οι πελάτες μας? (Ποιά είναι τα χαρακτηριστικά τους?)

- Τι επιθυμούν? (Τι είναι αυτό που τους κάνει να επιλέξουν ένα προϊόν/υπηρεσία?)

36

3. Ανάλυση της αγοράς

Προσδιορισμός βασικών παραγόντων επιτυχίας

Πως οι επιχειρήσεις «επιζούν» στον ανταγωνισμό?



Ανάλυση του ανταγωνισμού

- Τι 'οδηγεί' τον ανταγωνισμό (π.χ. ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων ή η αύξηση της ζήτησης συνολικά για τον κλάδο?)
- Πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός?
- Πως μπορούμε να αποκτήσουμε μια καλύτερη ανταγωνιστική θέση?

37

Key Success Factors – Super Market

Τι αναζητούν οι πελάτες? (Ανάλυση της ζήτησης)	Πως επιβιώνουν οι επιχειρήσεις στον ανταγωνισμό? (Ανάλυση ανταγωνισμού)	Παράγοντες Επιτυχίας Key Success Factors
Χαμηλές Τιμές	Η ένταση του ανταγωνισμού τιμών εξαρτάται από τον αριθμό και την εγγύτητα ανταγωνιστών	Χαμηλό κόστος απαιτεί αποτελεσματική λειτουργία, μεγάλες αγορές, χαμηλό κόστος εργασίας
Προσβασιμότητα		
Μεγάλη ποικιλία προϊόντων, προσαρμογή στις τοπικές απαιτήσεις	Διαπραγματευτική δύναμη είναι σημαντικός παράγοντας της αγοράς προϊόντων	Διαφοροποίηση απαιτεί μεγάλα μεγέθη καταστημάτων (προκειμένου να φιλοξενηθεί μεγάλη γκάμα προϊόντων), καλό location, γνώση των τοπικών προτιμήσεων
Φρέσκα/ποιοτικά προϊόντα, εξυπηρέτηση, εύκολο παρκινγκ, ευχάριστο περιβάλλον		

3. Ανάλυση της αγοράς

Επιλογή στόχων

Η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει αν θα εξειδικευθεί σε ένα τμήμα της αγοράς ή θα ανταγωνιστεί σε περισσότερα τμήματα (π.χ. *Rolls Royce*)

Το αν μια επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς εξαρτάται κυρίως από

- ομοιότητες μεταξύ παραγόντων επιτυχίας
- οικονομίες κλίμακας