



Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διάλεξη 5^η

Το περιβάλλον της Επιχείρησης

Διδάσκουσα: Ελένη Καρφάκη
Τμήμα: Ψηφιακών Συστημάτων
23 Απριλίου 2020



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



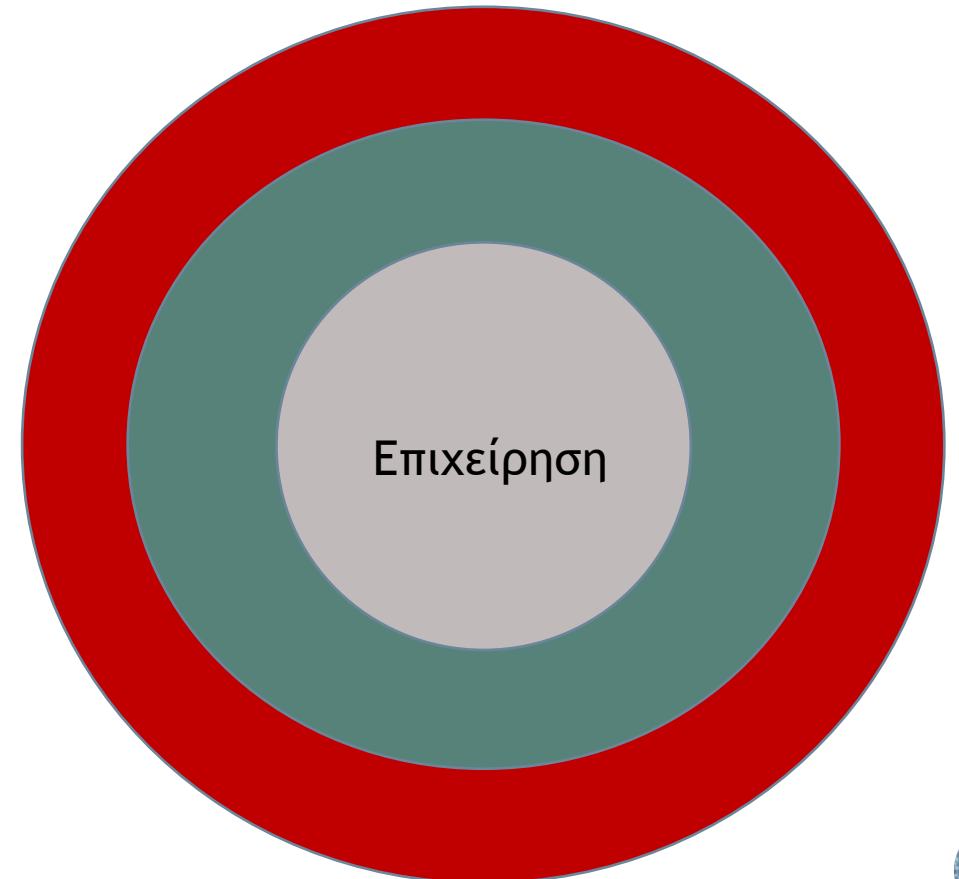
Στόχοι της ενότητας

- να εξοικειωθούν οι φοιτητές με την έννοια της επιχείρησης σαν ανοικτό σύστημα
- να αναγνωρίζουν τα στοιχεία του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης
- να αντιστοιχίζουν διάφορες παραμέτρους στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον
- να πραγματοποιούν ανάλυση SWOT



Η επιχείρηση ως ανοικτό σύστημα

Η επιχείρηση είναι μια “ανοικτή” ευέλικτη δομή η οποία αλληλεπιδρά με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της, ενώ παράλληλα δέχεται την επίδραση από αυτά και μετασχηματίζει τον τρόπο λειτουργίας της αναλόγως.



Το περιβάλλον της επιχείρησης

Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση έχει δύο διαστάσεις:

- το εξωτερικό περιβάλλον
 - ευρύτερο (μάκρο) περιβάλλον
 - το ανταγωνιστικό (μίκρο) περιβάλλον
- το εσωτερικό περιβάλλον
 - πόροι και ικανότητες της επιχείρησης



Το περιβάλλον της επιχείρησης

- Εσωτερικό περιβάλλον: μπορούμε να το ελέγξουμε σαν επιχείρηση.
- Εξωτερικό περιβάλλον: μπορούμε να το ελέγξουμε ως επιχείρηση;



Το περιβάλλον της επιχείρησης

Το **εξωτερικό** περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος, όπου η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Αποτελείται από:

- το ευρύτερο (μάκρο) περιβάλλον που επηρεάζει κάθε επιχείρηση
- το ανταγωνιστικό (μίκρο) περιβάλλον που επηρεάζει μόνο το συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση



Από την ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν πληροφορίες για:

- **Ευκαιρίες**, οποιαδήποτε ευνοϊκή συνθήκη στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης / οργάνωσης. Παράγοντες ή εξελίξεις που αν αξιοποιηθούν θα διευκολύνουν την υλοποίηση της στρατηγικής.
- **Απειλές**, οποιαδήποτε ανεπιθύμητη κατάσταση στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης / οργάνωσης που είναι δυνητικά ζημιογόνο για τη στρατηγική της – εμπόδια στην ομαλή πορεία υλοποίησης της στρατηγικής.



Το περιβάλλον της επιχείρησης

Το **εσωτερικό** περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος, όπου η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αναγνωρίζει τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης.

Από την ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν πληροφορίες για:

- **Δυνατά σημεία**, οποιοσδήποτε πόρος ή ικανότητα που αν διατηρηθεί/ενισχυθεί θα ενισχύσει την επιχείρηση.
- **Αδύναμα σημεία**, οποιοσδήποτε προβληματικός πόρος ή ικανότητα που αν ενισχυθεί θα ενισχύσει την επιχείρηση.



Ανάλυση εξωτερικού (μάκρο) περιβάλλοντος (PESTLEDG)

- **Οικονομικό:** ΑΕΠ, ρυθμός ανάπτυξης, επιτόκιο, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, ανεργία, μισθοί, τιμές, υποτίμηση/ανατίμηση νομίσματος, διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας
- **Πολιτικό-Νομικό:** Νόμοι, φορολογία, ειδικά κίνητρα, κανονισμοί εμπορίου, πολιτική σταθερότητα
- **Κοινωνικό:** Η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης, η στάση απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο
- **Δημογραφικό:** Το μέγεθος του πληθυσμού και ο ρυθμός αύξησής του, ο μ.ο. ζωής, η ηλικιακή δομή, το εθνικό μίγμα, η διανομή του εισοδήματος, οι δημογραφικές τάσεις
- **Τεχνολογικό:** Εθνικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, βιομηχανικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, προστασία ευρεσιτεχνιών, νέα προϊόντα, αυτοματισμοί
- **Παγκόσμιο:** Παγκοσμιοποίηση, άνοιγμα νέων αγορών, αλλαγές στις υφιστάμενες αγορές, πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα ανά τον κόσμο, χαρακτηριστικά διεθνών αγορών
- **Οικολογικό:** Προστασία περιβάλλοντος, φυσικός πλούτος, προβλήματα περιβάλλοντος



Ανάλυση εξωτερικού (μίκρο) περιβάλλοντος

- **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:** Οικονομίες κλίμακας, απαιτήσεις σε κεφάλαια, διαφοροποίηση προϊόντος, πρόσβαση σε κανάλια διανομής, νομικοί περιορισμοί, φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις
- **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:** Αριθμός προμηθευτών, μέγεθος και σημασία του αγοραστή, βαθμός διαφοροποίησης προϊόντων του προμηθευτή, δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντων προμηθευτή, δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός
- **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:** Μέγεθος αγοραστή, αριθμός προμηθευτών, πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας, ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, χαρακτηριστικά του προϊόντος, κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω
- **Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα:** Ύπαρξη «κοντινών» υποκαταστάτων, επίδραση της τιμής, τάση καταναλωτών προς τα υποκατάστατα
- **Υφιστάμενος ανταγωνισμός:** Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, χαρακτηριστικά ανταγωνιστών, υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας, προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς, έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα, ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου



Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Υλικοί πόροι	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια
Φυσικοί πόροι	Η τοποθεσία του εργοστασίου και η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης
Άυλοι πόροι	Παραδείγματα
Ανθρώπινοι πόροι	Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφομοίωση των εργαζομένων της επιχείρησης
Οργανωτικοί πόροι	Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού
Τεχνολογικοί πόροι	Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα πιο πάνω
Πόροι καινοτομίας	Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη	Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις)

Δραστηριότητα 5.1

Αντιστοιχίστε τις παρακάτω έννοιες στο περιβάλλον της επιχείρησης που θεωρείτε ότι αναφέρονται:

- Τοποθεσία της επιχείρησης
- Συνεργαζόμενες τράπεζες
- Γήρανση πληθυσμού
- Εξοπλισμός επιχείρησης
- Φορολογία
- Δανειοληπτική ικανότητα επιχείρησης
- Κλιματική αλλαγή
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Υποκατάστατα προϊόντα
- Ανεργία
- Η θέση της γυναίκας
- Νόμος GDPR για την προστασία προσωπικών δεδομένων



- Πολιτική σταθερότητα
- Προσφυγικό ρεύμα
- Ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο ΤΠΕ
- Τάση Βιγκανισμού
- Εξειδικευμένο Προσωπικό
- Πανδημία κορονοϊού
- Πελάτες της επιχείρησης
- Οικονομική κρίση
- Κεφάλαια επιχείρησης
- Η φιλοφορία του ζεν
- Πατέντες επιχείρησης
- Ήθη και έθιμα

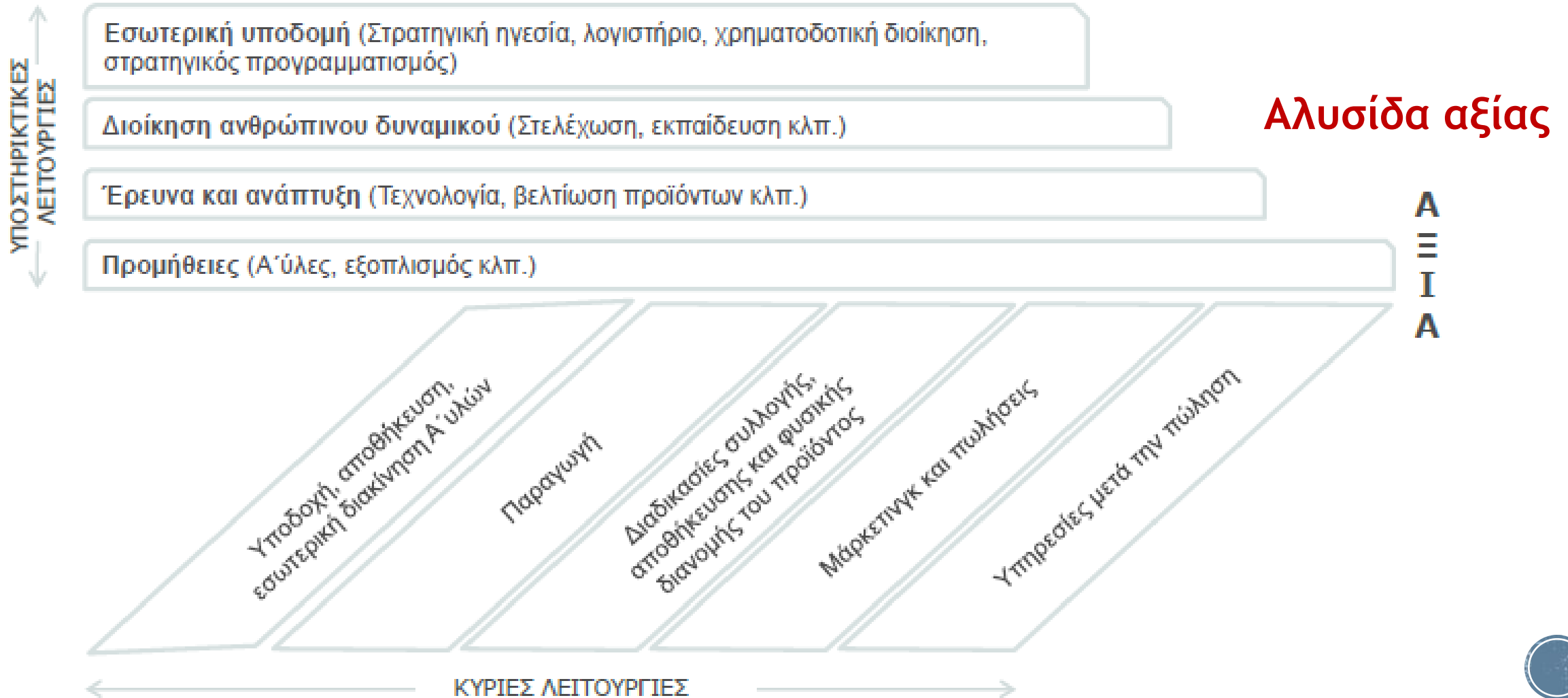


Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Θεωρία πόρων και ικανοτήτων



Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος





Competitors



MARKET ENVIRONMENT

MEET MY MARKET ENVIRONMENT PLAYERS

THEY DIRECTLY EFFECT MY BUSINESS

CAMERON -
COMPETITOR

KIA -
SUPPLIER

MERTHA -
CONSUMER

BRIDGIT -
INTERMEDIARY

FlowToon



Ανάλυση περιβάλλοντος **SWOT**

Strengths

- Εδώ παραθέτουμε τα **δυνατά σημεία** της επιχείρησης που προκύπτουν από την ανάλυση του **εσωτερικού περιβάλλοντός** της.

Weaknesses

- Εδώ παραθέτουμε τα **αδύναμα σημεία** της επιχείρησης που προκύπτουν από την ανάλυση του **εσωτερικού περιβάλλοντός** της

Opportunities

- Εδώ παραθέτουμε τις **ευκαιρίες** που προκύπτουν από την ανάλυση του **εξωτερικού περιβάλλοντος** της επιχείρησης.

Threats

- Εδώ παραθέτουμε τις **απειλές** που προκύπτουν από την ανάλυση του **εξωτερικού περιβάλλοντος** της επιχείρησης.



Παράδειγμα **SWOT Analysis**

Strengths

- Ευέλικτη στρατηγική
- Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση
- Πλεονεκτήματα κόστους
- Ισχυρό όνομα στην αγορά
- Ικανότητες στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων
- Ηγετική θέση στην αγορά
- Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση
- Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες
- Ισχυρή διαφήμιση
- Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους

Weaknesses

- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
- Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση
- Απαρхайωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις και διαδικασίες παραγωγής
- Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα
- Υψηλότερα κόστη έναντι των ανταγωνιστών
- Χαμηλή κερδοφορία
- Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητά η αγορά
- Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης
- Ρηχή γραμμή προϊόντων
- Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ

Opportunities

- Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς
- Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές
- Επέκταση της γραμμής προϊόντων
- Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα
- Καθετοποίηση δραστηριοτήτων
- Απόσπαση μεριδίων αγοράς από ανταγωνιστές
- Εξαγορά ανταγωνιστών
- Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές
- Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών
- Ευνοϊκές αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο

Threats

- Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών
- Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα
- Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη της αγοράς
- Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Αρνητικές νέες κρατικές ρυθμίσεις/παρεμβάσεις
- Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών/προμηθευτών
- Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Δημογραφικές αλλαγές



Ανάλυση περιβάλλοντος TOWS

Εξωτερικό περιβάλλον	Ευκαιρίες	Δυναμικές στρατηγικές (SO)	Στρατηγικές προσεγμένων προσαρμογών και βελτιώσεων (WO)
		Εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες	Βελτίωση των αδύνατων σημείων που εμποδίζουν την αξιοποίηση των ευκαιριών
	Απειλές	Επιφυλλακτικές στρατηγικές (ST)	Αμυντικές στρατηγικές (WT)
		Εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αποφευχθούν ή να μειωθούν οι απειλές	Αμυντικές τακτικές για να περιοριστούν τα αδύναμα σημεία και να αποφευχθούν οι απειλές
		Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
		Εσωτερικό περιβάλλον	

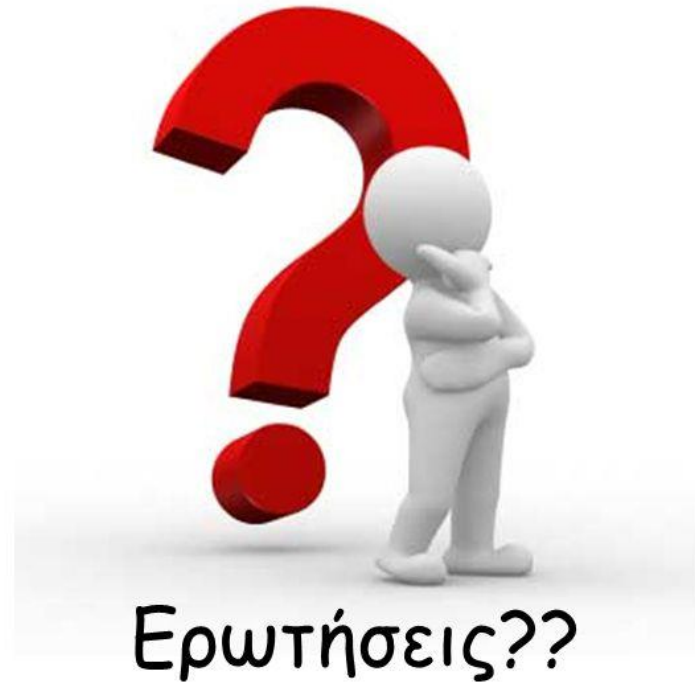


Δραστηριότητα 5.2

Πραγματοποιήστε ανάλυση περιβάλλοντος για μια επιχείρηση της επιλογής σας και καταγράψτε τα αποτελέσματα σε μια μήτρα SWOT.



Ευχαριστώ για την προσοχή σας



Ερωτήσεις??





Το περιεχόμενο του μαθήματος διατίθεται με άδεια
Creative Commons εκτός και αν αναφέρεται διαφορετικά

