

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

Το Περιβάλλον της Επιχείρησης

*ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:
Θεωρία και Πρακτική*

Εξάμηνο διδασκαλίας: 3ο

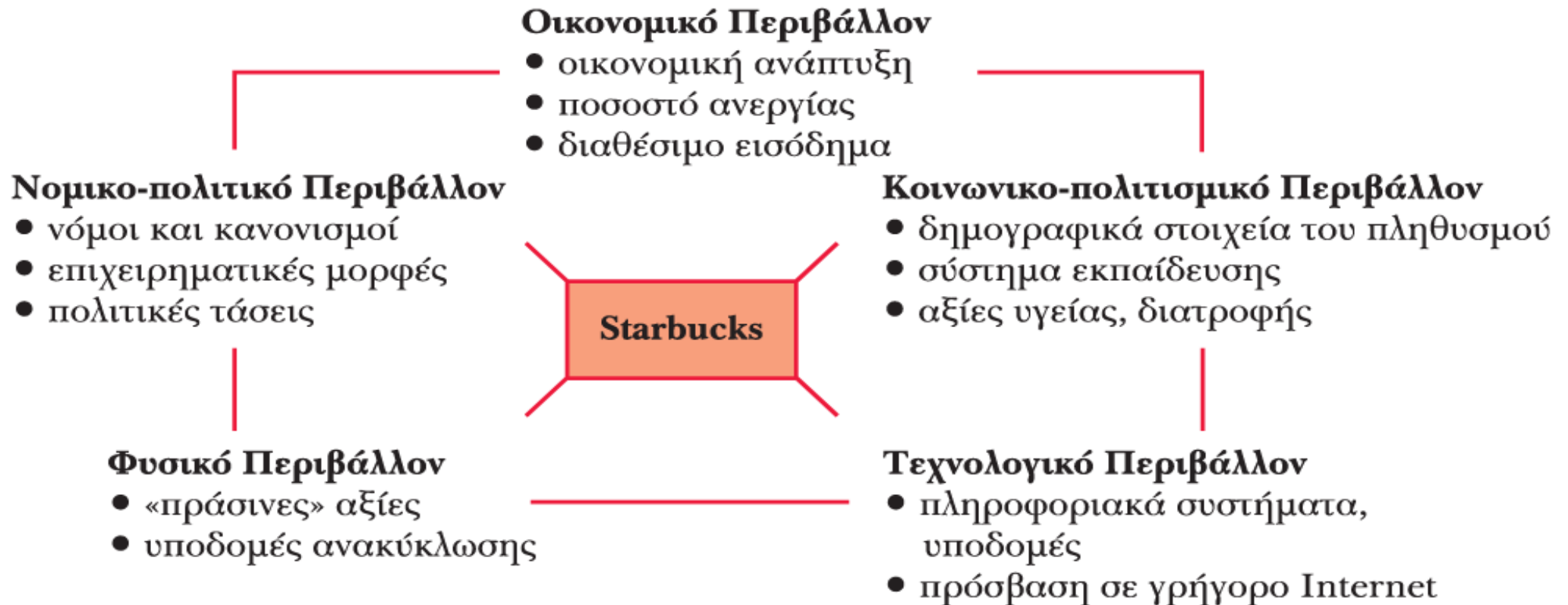
Διδάσκοντες:

Καθ. Ι. Ψαρράς, Καθ. Δ. Ασκούνης,

Τι υπάρχει στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών;

- Οι εταιρείες στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον πρέπει να επικεντρωθούν στα εξής:
 - ✓ Κατανόηση και καλή γνώση
 - συμπεριφοράς καταναλωτών
 - αγορών
 - οικονομιών
 - τεχνολογίας
 - ✓ Μάθηση
 - ✓ Ταχύτητα

Δείγμα συνθηκών γενικού περιβάλλοντος που αντιμετωπίζουν εταιρείες όπως η Starbucks.



Ανάλυση Κατάστασης της Επιχείρησης

Εστιάζει σε προβληματισμούς που έχουν σχέση με

- Το **ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ή ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ** της εταιρίας
 - ✓ Συνθήκες του επιχειρηματικού τομέα και του ανταγωνισμού
- Το **ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ή ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ** της εταιρίας
 - ✓ Τις ικανότητες, δυνατότητες, δυνατά σημεία και αδυναμίες σε πόρους και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης

Περιβάλλον επιχείρησης

- **Εξωτερικό - Γενικό**

(κοινωνικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί, νομικοί και πολιτικοί παράγοντες κλπ)

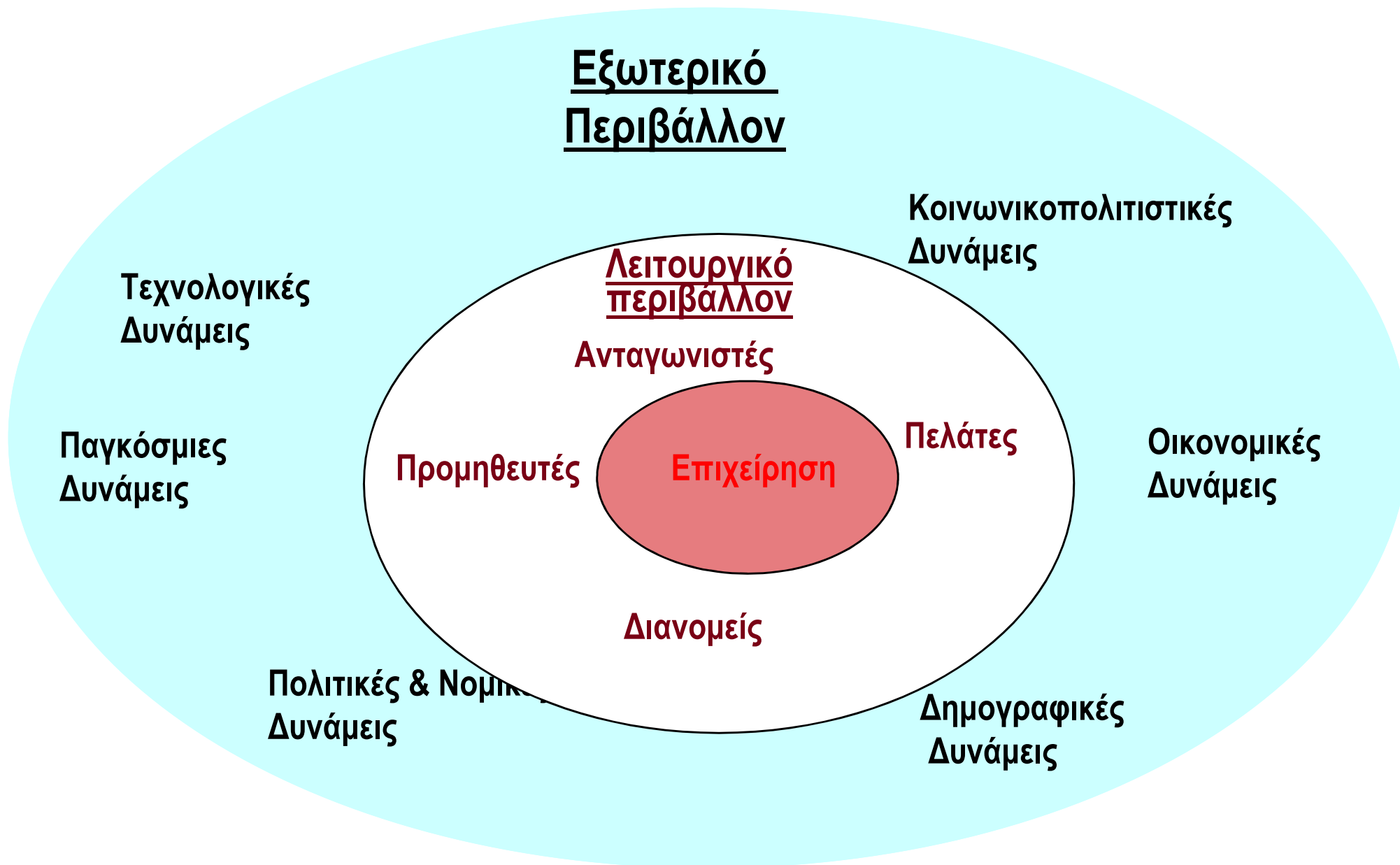
- **Ειδικό– Λειτουργικό**

(προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες κλπ)

- **Εσωτερικό**

(προσωπικό, πόροι, κ.λπ.)

Περιβάλλον Επιχείρησης



Το Εξωτερικό ή Γενικό Περιβάλλον Επιχείρησης

- Αποτελείται από **οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές, κοινωνικές** και **άλλες** δυνάμεις.
- 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.

Γενικό ή Εξωτερικό Περιβάλλον

A. 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

Γενικό ή Εξωτερικό 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**

Γενικό ή Εξωτερικό Περιβάλλον

B. 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**
- **ΑΝΑΓΚΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

Γενικό ή Εξωτερικό Περιβάλλον

- Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του Μακρο-περιβάλλοντος.
 - ✓ Η **ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας** (π.χ. οι εξελίξεις στη βιολογία/ βιοτεχνολογία, η ηλεκτρονική, τα πολυμέσα, οι μικροεπεξεργαστές, η νανο-τεχνολογία, οι τηλεπικοινωνίες (οπτικές ίνες), **επηρεάζουν** τις επικοινωνίες μάρκετινγκ και τη διανομή
 - ✓ Οι **καινοτομίες- τα εμπόδια εισόδου** που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα
 - ✓ Η **μεταφορά της τεχνολογίας/τεχνογνωσίας**

Γενικό ή Εξωτερικό Περιβάλλον

Γ. 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**

Γενικό ή Εξωτερικό 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

Γενικό ή Εξωτερικό Περιβάλλον

Δ. Πολιτικές - Νομικές Δυνάμεις (Political-legal forces):

- Αντανακλώνται συνήθως στο νομικό – ρυθμιστικό πλαίσιο, βλ ΕΕ
- Έντονη τάση απελευθέρωσης των αγορών

Γενικό ή Εξωτερικό 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

Γενικό ή Εξωτερικό Περιβάλλον

Ε. 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**

Γενικό ή Εξωτερικό Περιβάλλον

ΣΤ. Παγκόσμιες δυνάμεις (Global forces):
προκύπτουν από αλλαγές στις διεθνείς σχέσεις μεταξύ των κρατών.

- Αυξανόμενη οικονομική ενοποίηση μεταξύ χωρών.
- Συμφωνίες ελεύθερης αγοράς

Ειδικό ή Λειτουργικό Περιβάλλον

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**

Ειδικό ή Λειτουργικό Περιβάλλον

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.

Ειδικό ή Λειτουργικό Περιβάλλον

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.

Ειδικό ή Λειτουργικό Περιβάλλον

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

«Χάρτης» των stakeholders στο ειδικό περιβάλλον ή περιβάλλον εργασίας μιας τυπικής επιχείρησης.



Εσωτερικό Περιβάλλον

- **Ηγεσία**

Η ευθύνη και η εξουσία βρίσκεται στα χέρια του επιχειρηματία ή της διοίκησης. Χαράζει τη κατευθυντήρια γραμμή, στρατηγική, οργάνωση

- **Κουλτούρα**

Νοοτροπία της επιχείρησης

- **Εργαζόμενοι**

Μόρφωση, Δεξιότητες, Συνέπεια, Δικαιώματα

Εσωτερικό Περιβάλλον

Δεν είναι ίδιο για όλες τις επιχειρήσεις.

**Ιδιαίτερη προσοχή από επιχειρηματίες και
διοικητικά στελέχη**

**Στηρίζει τη δομή μίας εταιρείας και επηρεάζει τα
αποτελέσματα της.**

**Επηρεάζει οργάνωση, παραγωγική διαδικασία και
ακολουθούμενες στρατηγικές.**

Εσωτερικό Περιβάλλον και Κουλτούρα του Οργανισμού

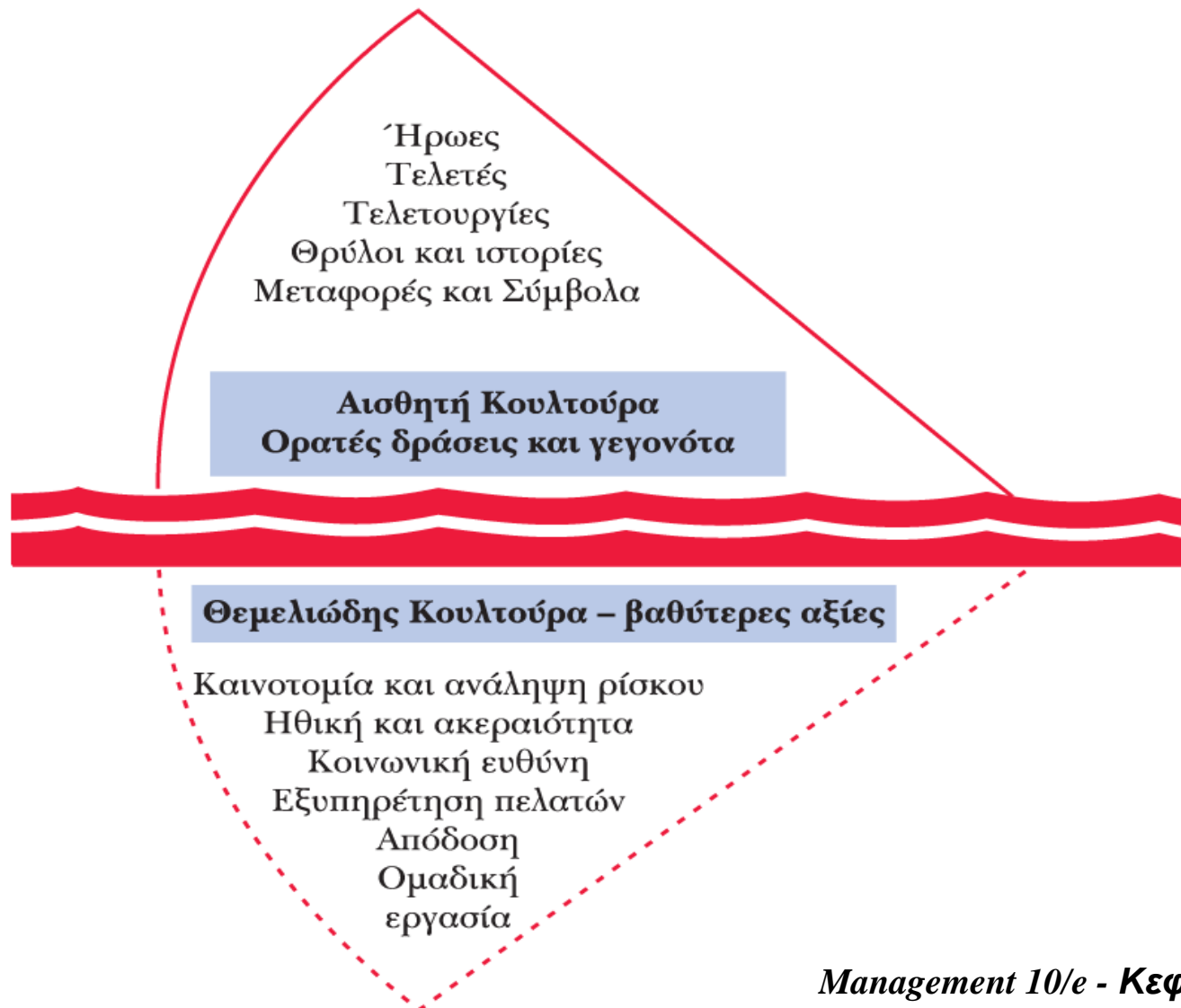
- **Οργανωσιακή κουλτούρα**

Το σύστημα των κοινών πεποιθήσεων και αξιών που διαμορφώνεται εντός ενός οργανισμού και καθοδηγεί τη συμπεριφορά των μελών του.

- **Κοινωνικοποίηση**

Μια διαδικασία που διαμορφώνει ισχυρές κουλτούρες και βοηθά τα νέα μέλη του οργανισμού να υιοθετήσουν τις κουλτούρες και τις αξίες του.

Επίπεδα κουλτούρας των οργανισμών – αισθητή κουλτούρα και θεμελιώδης κουλτούρα του «παγόβουνου» του οργανισμού.



Εσωτερικό Περιβάλλον και Κουλτούρα του Οργανισμού

- **Ισχυρές κουλτούρες:**

- ✓ Δεσμεύουν τα μέλη τους να κάνουν πράγματα που είναι προς το συμφέρον του οργανισμού.
- ✓ Αποθαρρύνουν τις δυσλειτουργικές συμπεριφορές εργασίας.
- ✓ Ενθαρρύνουν τις λειτουργικές (θετικές) συμπεριφορές εργασίας.

- **Οι καλύτεροι οργανισμοί έχουν ισχυρές κουλτούρες που:**

- ✓ Είναι προσανατολισμένες στην απόδοση.
- ✓ Δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία.
- ✓ Επιτρέπουν την ανάληψη ρίσκου.
- ✓ Ενθαρρύνουν την καινοτομία.
- ✓ Δίνουν σημασία στην ευημερία των ανθρώπων.

Εσωτερικό Περιβάλλον και Κουλτούρα του Οργανισμού

- **Αισθητή κουλτούρα**

- ✓ Αυτό που βλέπει, ακούει και αντιλαμβάνεται κανείς καθώς περιπατά στους διαδρόμους ενός οργανισμού.

- **Στοιχεία της αισθητής κουλτούρας:**

- ✓ Ήρωες

- ✓ Ιστορίες

- ✓ Τελετές και τελετουργίες

- ✓ Σύμβολα

Εσωτερικό Περιβάλλον και Κουλτούρα του Οργανισμού

- **Τι είναι η θεμελιώδης κουλτούρα;**
 - ✓ Οι βαθύτερες αρχές και πεποιθήσεις που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και συμβάλλουν στην αισθητή κουλτούρα.
- **Θεμελιώδης κουλτούρα και αξίες:**
 - ✓ Οι θεμελιώδεις αξίες είναι πεποιθήσεις και αρχές που μοιράζονται τα μέλη των οργανισμών.
 - ✓ Οι ισχυρές κουλτούρες έχουν ένα μικρό αλλά διαχρονικό σύνολο θεμελιωδών αξιών.
 - ✓ Η δέσμευση στις θεμελιώδεις αξίες αποτελεί κλειδί για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Εσωτερικό Περιβάλλον και Κουλτούρα του Οργανισμού

- **Σημαντικές αξίες της κουλτούρας ενός οργανισμού:**
 - ✓ Εξαιρετικά υψηλή απόδοση
 - ✓ Καινοτομία
 - ✓ Κοινωνική ευθύνη
 - ✓ Ακεραιότητα
 - ✓ Συμμετοχή των εργαζομένων
 - ✓ Εξυπηρέτηση πελατών
 - ✓ Ομαδική εργασία

Εσωτερικό Περιβάλλον και Κουλτούρα του Οργανισμού

- **Πνευματικότητα του εργασιακού χώρου:**
 - ✓ Πρακτικές που δίνουν νόημα στην εργασία και δημιουργούν την αίσθηση κοινότητας μεταξύ των μελών του οργανισμού.
 - ✓ Ενδεικτικές αξίες:
 - Σκοπός γεμάτος νόημα,
 - Εμπιστοσύνη και σεβασμός,
 - Ειλικρίνεια και ανοικτό πνεύμα,
 - Προσωπική πρόοδος και ανάπτυξη,
 - Πρακτικές φιλικές προς τους εργαζόμενους,
 - Ηθική και κοινωνική ευθύνη.

Εσωτερικό Περιβάλλον και Κουλτούρα του Οργανισμού

- **Περιβαλλοντική αβεβαιότητα**

είναι η έλλειψη πλήρους πληροφόρησης σχετικά με το τι υπάρχει και τι εξελίξεις μπορούν να συμβούν στο εξωτερικό περιβάλλον.

- **Οι δύο διαστάσεις της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας:**

- ✓ Βαθμός πολυπλοκότητας
- ✓ Ρυθμός αλλαγής

Διαστάσεις της Αβεβαιότητας στο Εξωτερικό Περιβάλλον



Καλή Ανάλυση Περιβάλλοντος οδηγεί σε Καλές Στρατηγικές Επιλογές

Αξιολόγηση Τομέα και Ανταγωνισμού

1. Κυρίαρχα οικονομικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού τομέα
2. Φύση ανταγωνισμού & ισχύς ανταγωνιστικών δυνάμεων
3. Δυνάμεις ώθησης
4. Ανταγωνιστική θέση αντιπάλων
5. Στρατηγικές κινήσεις αντιπάλων
6. Βασικοί παράγοντες επιτυχίας
7. Συμπεράσματα για την ελκυστικότητα τομέα

Αξιολόγηση Κατάστασης της Εταιρίας

1. Αξιολόγηση παρούσας στρατηγικής
2. Δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες & απειλές
3. Συγκριτικά κόστη εταιρίας
4. Ισχύς της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρίας
5. Στρατηγικά θέματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν



Αναγνώριση
Στρατηγικών
Επιλογών

Επιλογή της
πιο Καλής
Στρατηγικής
για την
Εταιρία

Ποια είναι τα Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά του Επιχειρηματικού Τομέα;

- Μέγεθος αγοράς και ρυθμός ανάπτυξης
- Χαρακτήρας -τύπος ανταγωνισμού
- Αριθμός ανταγωνιστών και το σχετικό μέγεθος τους
- Ύπαρξη/επικράτηση ολοκλήρωσης προς τα πίσω/προς τα μπρος
- Εμπόδια εισόδου/εξόδου
- Φύση και ρυθμός τεχνολογικής αλλαγής
- Χαρακτηριστικά πελατών και προϊόντων
- Επιδράσεις οικονομιών κλίμακας και καμπυλών μάθησης
- Χρησιμοποίηση δυναμικότητας και απαιτήσεις για πόρους
- Κερδοφορία του επιχειρηματικού τομέα

Η Επίδραση της Καμπύλης Μάθησης

Η καμπύλη μάθησης υπάρχει όταν τα μοναδιαία κόστη μειώνονται καθώς ο συνολικός συνολικός όγκος (αθροιστικός/συσσωρευτικός) παραγωγής αυξάνεται λόγω

- Συσσώρευσης γνώσης παραγωγής
- Αυξανόμενης ικανότητας χρήσης της τεχνολογίας

Όσο μεγαλύτερη είναι η επίδραση της καμπύλης μάθησης, τόσο μεγαλύτερο είναι το πλεονέκτημα κόστους της επιχείρησης με τον μεγαλύτερο συνολικό συνολικό όγκο παραγωγής

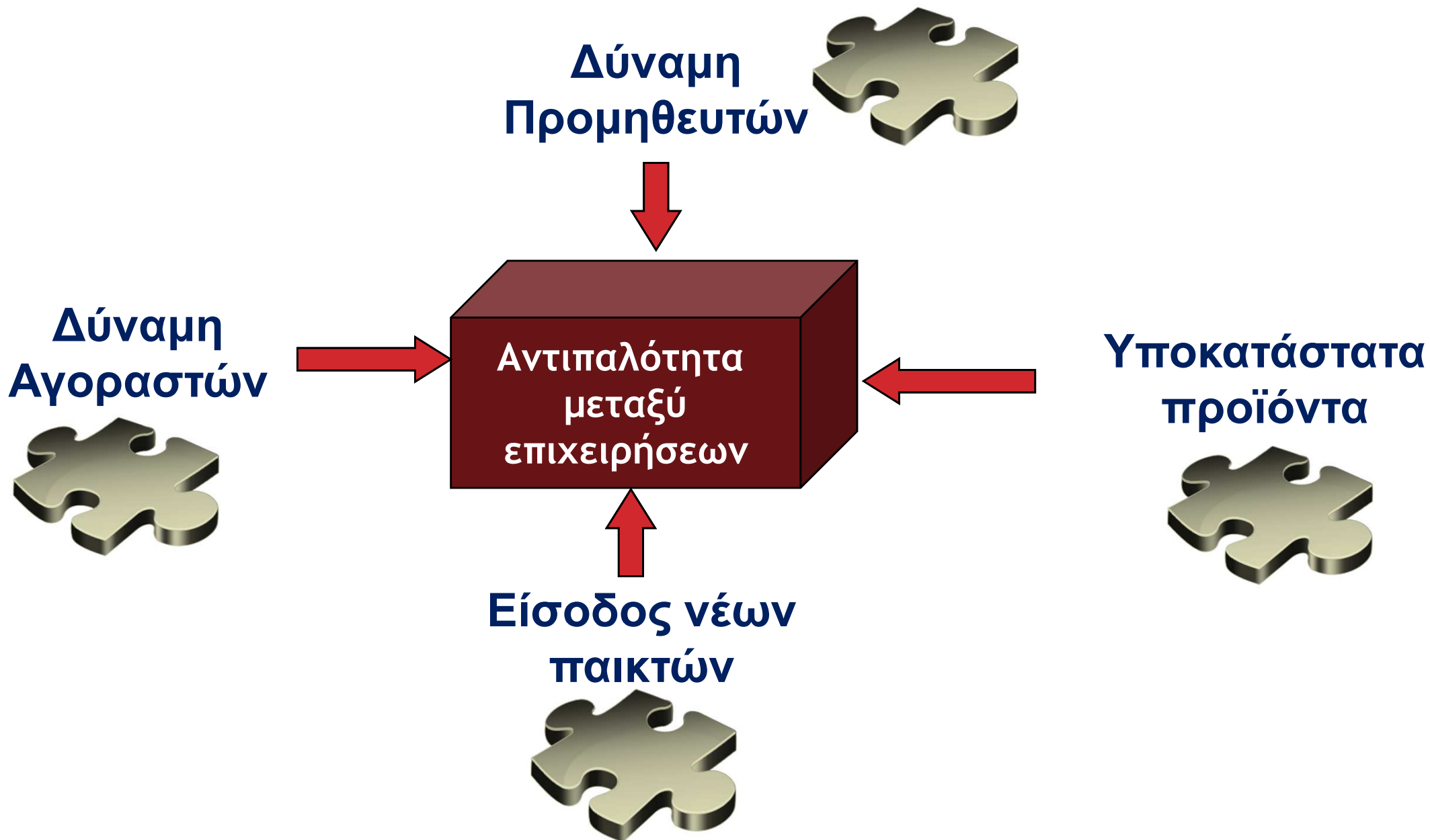
Δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό μιας αγοράς

Ο **Michael E. Porter**, ανέπτυξε το **Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων** που δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία.

Οι πέντε δυνάμεις είναι:

1. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός
2. Η απειλή νέων ανταγωνιστών
3. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
5. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων



Ανάλυση Ανταγωνισμού

- Περιγραφή των πλησιέστερων άμεσων ανταγωνιστών
- Περιγραφή των έμμεσων ανταγωνιστών
- Εξέταση χαρακτηριστικών των ανταγωνιστών όπως:

- ✓ Μερίδιο αγοράς
- ✓ Προϊοντικές επιδόσεις
- ✓ Αποδοτικότητα, οικονομικές επιδόσεις, πωλήσεις.

Η ανάλυση των οικονομικών στοιχείων δείχνει την αντοχή τους και την παραμονή τους στην αγορά

Ανάλυση Ανταγωνισμού

- **Εξέταση των στόχων και σκοπών τους**
 - ✓ Όχι μόνο οικονομικοί, αλλά και τεχνολογικοί κλπ.
- **Η στρατηγική τους (π.χ. νέα προϊόντα, νέες αγορές)**
- **Τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους**
 - ✓ Σύγκριση των προϊόντων/υπηρεσιών ανταγωνιστών με τα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης
 - ✓ Σημεία υπεροχής της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών όσον αφορά τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ (4Ps).

Ανάλυση Ανταγωνισμού

Εξέταση της μελλοντικής συμπεριφοράς των ανταγωνιστών

- Τι αλλαγές πρόκειται να κάνει ο ανταγωνισμός
- Ποια θα είναι η αντίδραση των άλλων ανταγωνιστών
- Τι ευκαιρίες θα προσφέρει στους αντιπάλους

Η εξασφάλιση πληροφοριών για τους ανταγωνιστές, μπορεί να γίνει από :

- Έντυπα δημοσίου, βιομηχανίας και τον τύπο
- Εκθέσεις εμπορικών ενώσεων
- Αναφορές ειδικών του χώρου
- Εταιρείες ερευνών
- Μηχανολογία αντιγραφής

Δύναμη Προμηθευτών



- Αριθμός προμηθευτών
- Μέγεθος και σημασία αγοραστή
- Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντος προμηθευτή
- Δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντος προμηθευτή
- Δυνατότητα καθετοποίησης προϊόντος προς τα εμπρός

Οι προμηθευτές αποτελούν ισχυρή ανταγωνιστική δύναμη όταν:

- Το παρεχόμενο είδος αποτελεί μεγάλο μέρος του κόστους του προϊόντος, είναι πολύ σημαντικό για την παραγωγική διαδικασία, και/ή επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα του τελικού προϊόντος
- Κοστίζει στους αγοραστές να αλλάξουν προμηθευτή
- Έχουν καλή φήμη και αυξανόμενη ζήτηση
- Η παραγωγή ενός υλικού/είδους από τα ίδια τα μέλη του κλάδου κοστίζει πολύ περισσότερο από την προσφορά του από τους προμηθευτές
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα για ανταγωνισμό
- Οι αγοραστές-επιχειρήσεις δεν είναι σημαντικοί πελάτες

Νέοι Ανταγωνιστές

- Οικονομίες κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Φόβος αντίδρασης από υπάρχουσες επιχειρήσεις



Κοινά Εμπόδια Εισόδου

- Οικονομίες κλίμακας
- Ανικανότητα πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία
- Ύπαρξη επιδράσεων καμπυλών μάθησης
- Ισχυρές προτιμήσεις για συγκεκριμένη μάρκα και αφοσίωση πελατών
- Κεφαλαιουχικές απαιτήσεις και/ή άλλες εξειδικευμένες απαιτήσεις σε πόρους
- Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα μεγέθους
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Νομοθετικές πολιτικές, περιορισμοί εμπορίου

Υποκατάστατα προϊόντα



- Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων
- Τιμή υποκατάστατων προϊόντων
- Ροπή καταναλωτών προς υποκατάστατα προϊόντα.

Π.χ.

- Γυαλιά vs. Φακοί Επαφής
- Ζάχαρη vs. Τεχνητά Γλυκαντικά
- Πλαστικό vs. Γυαλί vs. Μέταλλο
- Εφημερίδες vs. Τηλεόραση vs. Διαδίκτυο
- Ηλ. Ταχυδρομείο vs. Ταχυδρομείο(Snail mail)

Δύναμη Αγοραστών



- Αριθμός προμηθευτών
- Μέγεθος και σημασία αγοραστή
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας
- Ευαισθησία αγοραστών ως προς την τιμή
- Χαρακτηριστικά προϊόντος
- Δυνατότητα καθετοποίησης αγοραστών προς τα πίσω

Ποια Είναι η Φύση του Ανταγωνισμού και Πόσο Ισχυρές Είναι οι Ανταγωνιστικές Δυνάμεις;

- Πώς Γίνεται η Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων
- Εκτίμηση του σθένους κάθε ανταγωνιστικής δύναμης (Ισχυρό; Μέτριο; Αδύνατο;)
- Εξήγηση του πώς κάθε δύναμη δρα στη δημιουργία ανταγωνιστικής πίεσης
- Απόφαση του κατά πόσο ο συνολικός ανταγωνισμός είναι σκληρός, ισχυρός, μέτριος, ή αδύνατος

ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ...

<p>4.1 Reducing the Bargaining Power of Suppliers</p>	<p>4.2 Reducing the Bargaining Power of Customers</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Partnering • Supply chain management • Supply chain training • Increase dependency • Build knowledge of supplier costs and methods • Take over a supplier 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnering • Supply chain management • Increase loyalty • Increase incentives and value added • Move purchase decision away from price • Cut out powerful intermediaries (go directly to customer)
<p>4.3 Reducing the Threat of New Entrants</p>	<p>4.4 Reducing the Threat of Substitutes</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Increase minimum efficient scales of operations • Create a marketing / brand image (loyalty as a barrier) • Patents, protection of intellectual property • Alliances with linked products / services • Tie up with suppliers • Tie up with distributors • Retaliation tactics 	<ul style="list-style-type: none"> • Legal actions • Increase switching costs • Alliances • Customer surveys to learn about their preferences • Enter substitute market and influence from within • Accentuate differences (real or perceived)
<p>4.5 Reducing the Competitive Rivalry between Existing Players</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Avoid price competition • Differentiate your product • Buy out competition • Reduce industry over-capacity • Focus on different segments • Communicate with competitors 	

Παραδείγματα

- Ανάλυση μοντέλου 5 δυνάμεων για φαρμακοβιομηχανία
 - ✓ Συζήτηση
- Ανάλυση μοντέλου 5 δυνάμεων για αεροπορικές εταιρίες
 - ✓ Συζήτηση

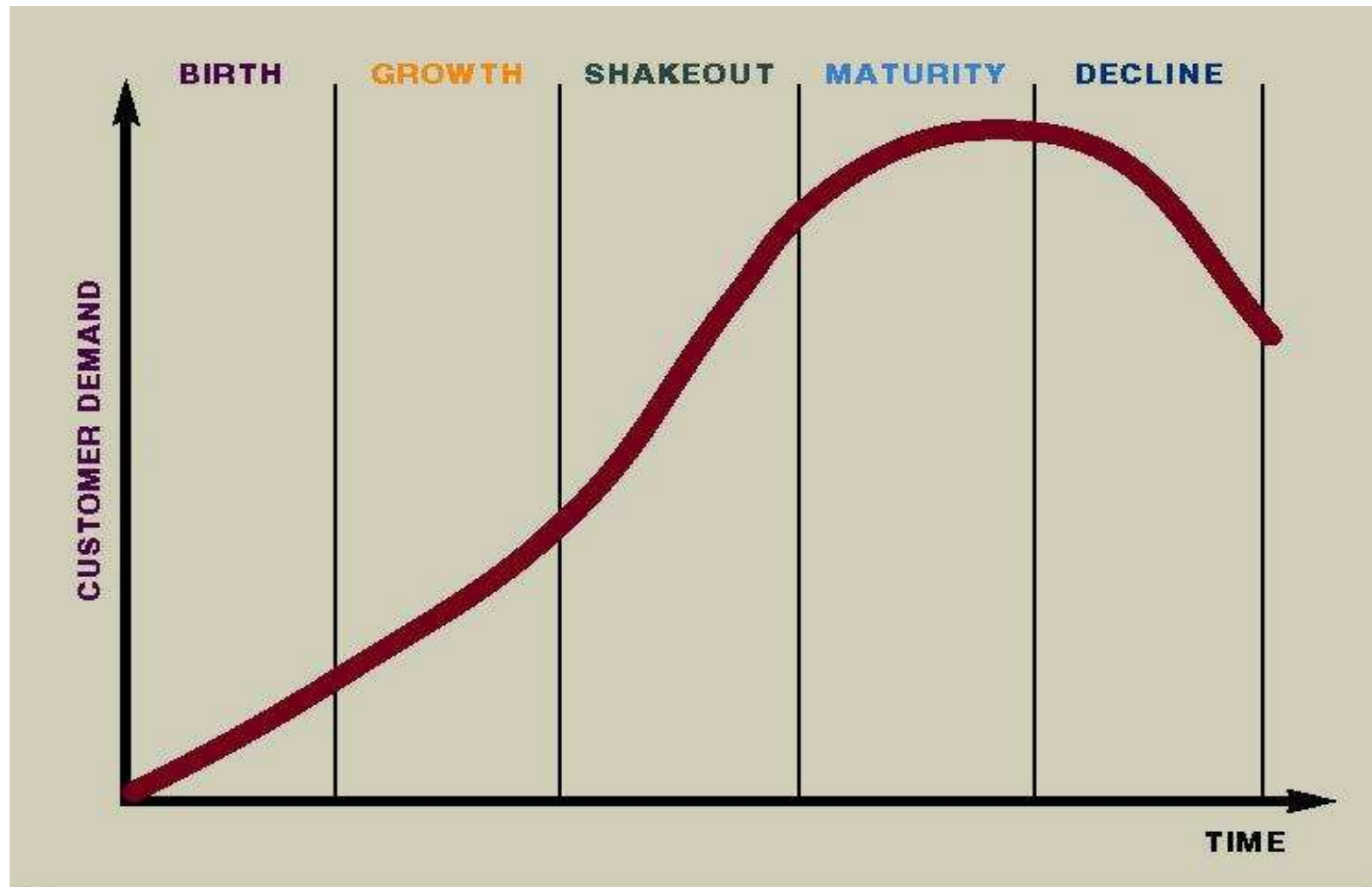
Κύκλος Ζωής του Κλάδου (1/3)

- *Κύκλος ζωής (life cycle)*: αντικατοπτρίζει τις αλλαγές που συμβαίνουν σε ένα βιομηχανικό κλάδο με το πέρασμα του χρόνου.
- *Στάδιο γέννησης (Birth stage)*: οι επιχειρήσεις αναζητούν να αναπτύξουν μια στρατηγική νίκης.
- *Στάδιο Ανάπτυξης (Growth stage)*: το προϊόν κερδίζει την αποδοχή των πελατών και αναπτύσσεται γρήγορα [νέες επιχειρήσεις εισέρχονται στον κλάδο, η διαδικασία παραγωγής βελτιώνεται & εμφανίζονται στο προσκήνιο οι διανομείς].

Κύκλος Ζωής του Κλάδου (2/3)

- *Στάδιο Αναδιάρθρωσης (Shakeout stage)*: στο τέλος της ανάπτυξης, η ζήτηση για το προϊόν σταθεροποιείται [ο ανταγωνισμός εντείνεται & οι τιμές μειώνονται, λιγότερο αποδοτικές επιχειρήσεις εγκαταλείπουν τον κλάδο].
- *Στάδιο Ωριμότητας (Maturity stage)*: οι περισσότεροι πελάτες έχουν αγοράσει το προϊόν, η ανάπτυξη είναι πλέον αργή [σταθεροποίηση σχέσεων με προμηθευτές & διανομείς, κυριάρχηση από λίγες, μεγάλες επιχειρήσεις].
- *Στάδιο Παρακμής (Decline stage)*: η ζήτηση για το προϊόν μειώνεται [μείωση τιμών → ασθενέστερες επιχειρήσεις στην έξοδο από τον κλάδο].

Κύκλος Ζωής του Κλάδου (3/3)



Αλλαγές Χαρακτηριστικών στα Στάδια του Κύκλου Ζωής

		ΣΤΑΔΙΑ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ				
		ΕΜΒΡΥΩΔΕΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΚΛΟΝΙΣΜΟΣ	ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ	ΠΑΡΑΚΜΗ
ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ	Τεχνολογία	Y-M	M-X	X	X	X
	Οικονομίες Κλίμακας	X	X-M	M-Y	M-Y	M-Y
	Προσήλωση στη μάρκα	X	X-M	M-Y	M-Y	M-Y
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	Ανταγωνισμός με βάση την Τιμή	X	X	Y	Συνήθως X-M Μπορεί και Y	Y
	Προσήλωση στη μάρκα	X	X	M-Y	Y	Y
	Ένταση ανταγωνισμού	X	X	Y	M, μπορεί και Y	Y

Πηγή: Σιώμοκος, 1999

(*) Y= υψηλό, M= μέτριο, X= χαμηλό Πηγή: Hill and Jones (1992).

Αλλαγές στο περιβάλλον

Οι αγορές εξελίσσονται γιατί υπάρχουν δυνάμεις που οδηγούν τις επιχειρήσεις να διαφοροποιούν τα πλάνα τους



Ελέγχοντας την επίδραση του περιβάλλοντος

Οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στην περιβαλλοντική αλλαγή με:

- **Restructuring (αναδιοργάνωση)**
- **Reengineering (ανασχεδιασμός διαδικασιών)**
- **Competitive intelligence**

Ζητούμενο: ευελιξία και προσαρμοστικότητα

«Σύζευξη με το περιβάλλον» (Boundary Spanning)

- Η επιχείρηση πρέπει να έχει πρόσβαση σε πληροφόρηση και πηγές γνώσης που επιτρέπουν εκτιμήσεις και προβλέψεις
- Boundary spanning είναι η πρακτική της «συσχέτισης-διασύνδεσης» της επιχείρησης με ανθρώπους και ομάδες ενδιαφερομένων έξω από αυτήν (π.χ. πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, ερευνητικά κέντρα, κ.α).
 - Αποκτώντας πρόσβαση σε πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να καταλήξουν σε καλύτερες προβλέψεις για τις επερχόμενες αλλαγές.
- Όσα περισσότερα διοικητικά στελέχη εμπλέκονται στην παραπάνω πρακτική, τόσο καλύτερη είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Πώς μπορεί σήμερα η επιχείρηση να αποκτήσει πρόσβαση σε πληροφόρηση;

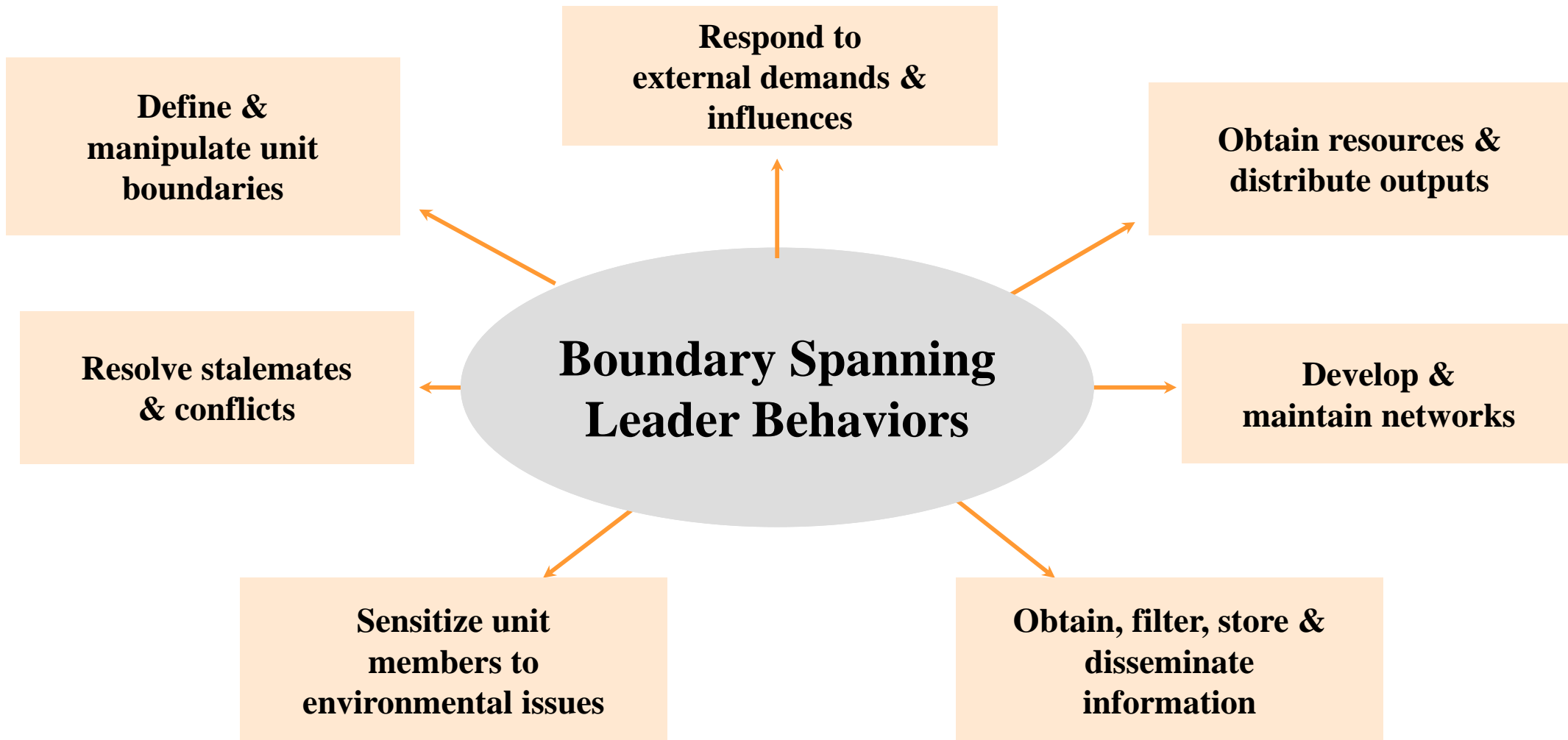
Examples of Boundary Spanning Leadership Behaviors

- **Defining and modifying organizational or unit boundaries so members know who is and who is not a member.**
- **Protecting and representing the group while resisting unreasonable demands and responding to outside influence.**
- **Managing interactions between leaders and followers, among followers themselves, and among subgroups within the leader's unit, including helping to resolve stalemates and conflicts.**

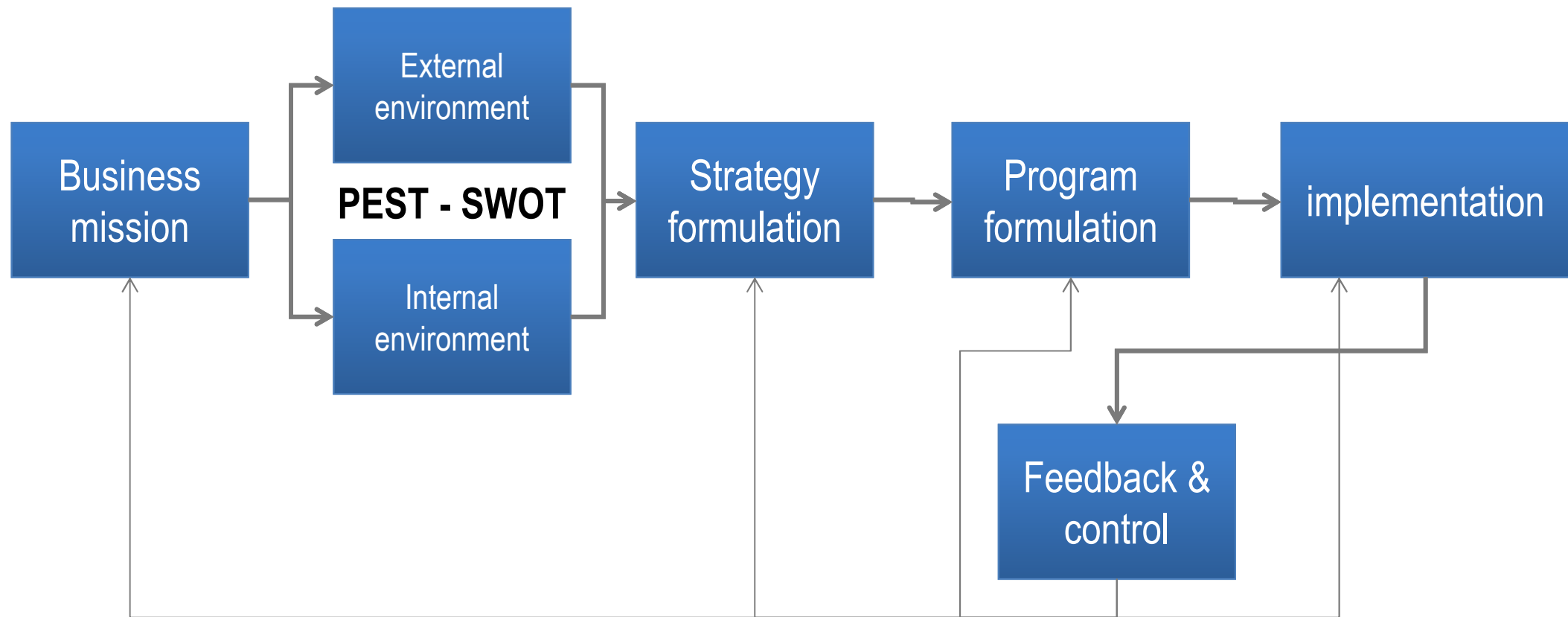
Examples of Boundary Spanning Leadership Behaviors (cont.)

- **Negotiating with upper management and other outsiders to obtain resources for the unit and to arrange for distribution of the unit's output.**
- **Identifying and describing for group members what they should attend to in the environment and what they should ignore to help them make sense of developments which may affect them (otherwise known as frame alignment).**
- **Obtaining, filtering and storing valuable information from the unit's environment; putting the information into a useful form; and disseminating it to unit members.**

Boundary Spanning Leader Behaviors



Η διαδικασία επιχειρησιακού σχεδιασμού



Ανάλυση PEST και Ανάλυση SWOT

- και τα δύο εργαλεία 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

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Επιχειρήσεων – Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακρο-περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, έτσι η PEST αναλύει:

- Το Πολιτικό περιβάλλον (Political)
- Το Οικονομικό περιβάλλον (Economical)
- Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social)
- Το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Ανάλυση PEST

στην βασική μέθοδο :

- **πολιτικοί παράγοντες**
- **οικονομικοί παράγοντες**
- **κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες**
- **τεχνολογικοί παράγοντες**

σε παραλλαγές (SLEPT, STEEPLE, PESTILI κ.ά.) :

- **νομικοί, περιβαλλοντικοί, ηθικοί παράγοντες οι οποίοι πρόκειται να ασκήσουν επιρροές στο μέλλον**

Ανάλυση PESTLE

Είναι μια παραλλαγή της ανάλυσης PEST - περιλαμβάνει επιπλέον:

Legislative (θεσμικό περιβάλλον)

Οι νόμοι και το θεσμικό πλαίσιο (που καθορίζει τη λειτουργία των επιχειρήσεων)

Environmental (φυσικό περιβάλλον)

Οι καταστροφές στο περιβάλλον και οι ανάγκες που δημιουργούν :

- Η μείωση των δασών
- Η μείωση των υδάτινων πόρων
- Η ρύπανση
- Τα πράσινα προϊόντα

Άλλες Πηγές

Συνοπτικοί οδηγοί για ανάλυση PEST

- [BusinessBalls.com]
[LearnMarketing.com][MarketingTeacher.com] [NetMBA.com]
- [QuickMBA.com] [Tutor2U.net][ValueBasedManagement.net]

Συλλογές πόρων για ανάλυση PEST

- [BNet.com]
- e-books για τεχνικές στρατηγικής ανάλυσης
- [JustAMinute.com] [MindTools.com]

Ανάλυση SWOT

- **Ισχυρά σημεία (strengths) :**
πράγματα που είναι καλά στο παρόν
- **Αδύναμα σημεία (weaknesses) :**
πράγματα που είναι άσχημα στο παρόν
- **Ευκαιρίες (opportunities) :**
πράγματα που θα είναι καλά στο μέλλον
- **Απειλές (threats) :**
πράγματα που θα είναι άσχημα στο μέλλον

Ανάλυση SWOT (ΔΑΕΚ)

- **Δυνάμεις και Αδυναμίες.**

- ✓ **Δυνάμεις:** Π.Χ: παραγωγική ικανότητα, δυνατό marketing, καλή εικόνα.
- ✓ **Αδυναμίες:** Π.Χ: υψηλό labor turnover, άσχημη οικονομική κατάσταση.

- **Ευκαιρίες και Κίνδυνοι που προκύπτουν από το περιβάλλον.**

- ✓ **Ευκαιρίες:** Π.Χ.: νέες αγορές, νέες επενδυτικές ευκαιρίες.
- ✓ **Κίνδυνοι:** Π.Χ.: κάμψη της οικονομίας, ανταγωνισμός.

Πίνακας SWOT

<p>Δυνάμεις</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 	<p>Αδυναμίες</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6.
<p>Ευκαιρίες</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 	<p>Απειλές</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6.

Ισχυρά σημεία

- Τι πλεονεκτήματα έχουμε ;
- Τι κάνουμε καλά ;
- Σε ποιους σχετικούς πόρους έχουμε πρόσβαση ;
- Τι βλέπουν οι άλλοι ως ισχυρό χαρακτηριστικό μας ;

Αδύνατα Σημεία

- Τι θα μπορούσαμε να βελτιώσουμε ;
- Τι δεν κάνουμε καλά ;
- Τι θα πρέπει να αποφύγουμε ;

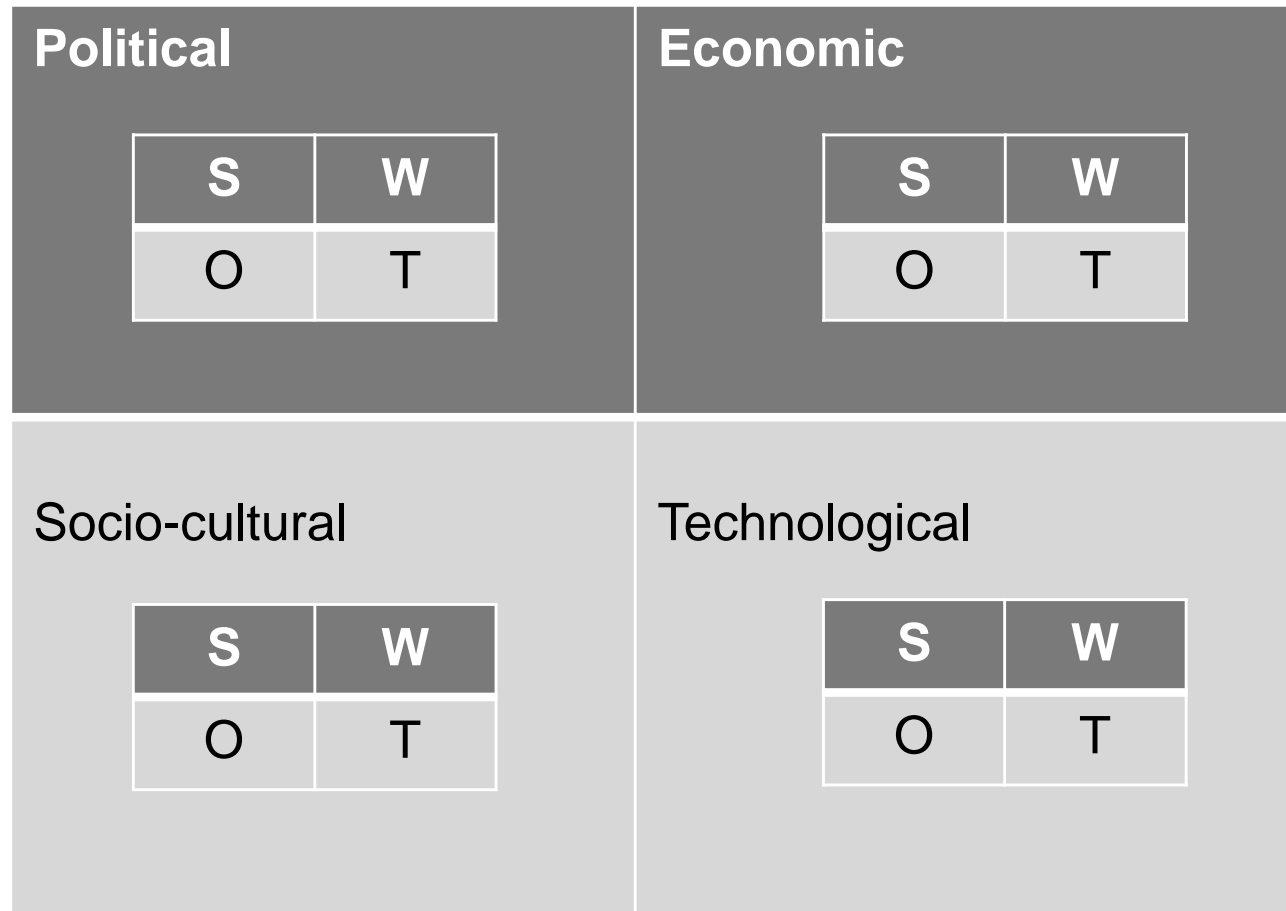
Ευκαιρίες

- Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που διαβλέπουμε ;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που γνωρίζουμε;

Απειλές

- Τι εμπόδια αντιμετωπίζουμε;
- Τι κάνει ο ανταγωνισμός;
- Αλλάζουν οι απαιτήσεις για το αντικείμενο της δουλειάς μας;
- Αλλάζουν οι απαιτήσεις για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγουμε;
- Η εξέλιξη της τεχνολογίας απειλεί θέσεις εργασίας;
- Υπάρχουν προβλήματα χρεών ή χρηματοροής;
- Θα μπορούσε κάποια από τις αδυναμίες μας να απειλήσει σοβαρά τη δουλειά μας;

Συνδυασμένη Ανάλυση PEST/SWOT



Ιεράρχηση Στρατηγικών SWOT

- Στρατηγικές W-T: αμυντικές
- Στρατηγικές W-O: διορθωτικές
- Στρατηγικές S-T: βελτιωτικές
- Στρατηγικές S-O: φιλόδοξες

Μήτρα SWOT/TOWS – 4 Τύποι Στρατηγικών

	Strengths 1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . .	Weaknesses 1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . .
Opportunities 1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . .	<u>στρατηγικές S-O</u> εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες	<u>στρατηγικές W-O</u> βελτίωση των αδύναμων σημείων που εμποδίζουν την αξιοποίηση των ευκαιριών
Threats 1. . . . 2. . . . 3. . . . 4. . . . 5. . . .	<u>στρατηγικές S-T</u> εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αποφευχθούν ή να μειωθούν οι απειλές	<u>στρατηγικές W-T</u> αμυντικές τακτικές για να μειωθούν τα αδύναμα σημεία και να αποφευχθούν οι απειλές

Ενδεικτικές στρατηγικές TOWS

Συνδυασμοί SWOT	Στοιχείων	Στρατηγικές Κατευθύνσεις
Δυνάμεις και Ευκαιρίες		<i>Δυναμική Στρατηγική</i>
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ενεργοποίηση δυνάμεων ▪ Επενδύσεις ▪ Ενδυνάμωση των θέσεων ▪ Εκμετάλλευση ευκαιριών ▪ Επέκταση (δικτύου δραστηριοτήτων)
Αδυναμίες και Ευκαιρίες		<i>Στρατηγική προσεγγμένων προσαρμογών και βελτιώσεων</i>
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαφοροποίηση ▪ Διεύρυνση (αυτοδύναμη ή με συνεργασία) ▪ Διείσδυση (αυτοδύναμη ή με συνεργασία) ▪ Διαμόρφωση νέων κατευθύνσεων ▪ Διασφάλιση (περιθωρίων κέρδους, βελτιώσεων κλπ)

Δυνάμεις και Απειλές	<i>Επιφυλακτική Στρατηγική</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Παράκαμψη (απειλών) ▪ Προβολή (δυνάμεων) ▪ Προσεκτικές προσεγγίσεις ▪ Περιορισμοί δαπανών ▪ Προπαρασκευή έναντι επερχόμενων απειλών
Αδυναμίες και Απειλές	<i>Στρατηγική Συρρικνώσεων ή Σύμπτυξης</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αποφυγή (απειλών, δαπανών) ▪ Αμυντική ανασυγκρότηση ▪ Αποχώρηση ▪ Αποεπένδυση-ρευστοποίηση ▪ Αποχή

Κάνοντας μια SWOT ανάλυση

	Βασικές Συμβουλές	Αλλά θυμηθείτε ...
1.	Ποτέ μην αντιγράφετε μια παλαιότερη ανάλυση SWOT: θα επηρεάσει τη σκέψη σας. Ξεκινήστε κάθε φορά από την αρχή σε άγραφη σελίδα.	<i>Θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε υπάρχοντες πίνακες για καταχώρηση</i>
2.	Διαθέστε αρκετό χρόνο για να τη συμπληρώσετε	<i>Ίσως χρειαστεί να κάνετε πολλούς ελέγχους μέχρι να σας ικανοποιεί</i>
3.	Η ανάλυση SWOT ΔΕΝ αποτελεί αποτέλεσμα. Είναι μόνο ένα εργαλείο για να σας βοηθήσει στην ανάλυση σχετικά με την επιχείρησή σας	<i>Πριν αρχίσετε οποιαδήποτε ανάλυση θα πρέπει να έχετε αποφασίσει πώς θα χειριστείτε τα αποτελέσματα</i>
4.	Η ανάλυση SWOT mania δημοφιλής στις οικονομικές σχολές. Είναι μια φτασμένη τεχνική που χρησιμοποιείται ευρέως στις επιχειρήσεις	<i>Είναι αναγκαίο να αισθάνεστε άνετα όταν την εφαρμόζετε στην δική σας επιχείρηση</i>
5.	Φροντίστε η ανάλυσή σας να είναι απλή, αναγνώσιμη, σύντομη και ακριβής	<i>Για να είναι κατανοητή και από εξωτερικούς συνεργάτες όχι όρους ή καταχωρήσεις που μόνο στην εταιρία σας γνωρίζουν</i>
6.	Δημιουργήστε ένα σχέδιο δράσης που να βασίζεται στην ανάλυση SWOT	<i>Αυτό χρειάζεται να το μεταδώσετε σαφώς σε όλους τους συμμετέχοντες</i>
7.	Η ανάλυση SWOT δίνει βαθιά γνώση μόνο την στιγμή της εφαρμογής της	<i>Χρειάζεται σχεδόν κάθε τρεις μήνες ανασκόπηση για να γνωρίζετε πώς μπορεί να έχει αλλάξει η κατάσταση</i>
8.	Μην αναλύετε υπερβολικά. Μην ανησυχείτε εάν δεν είναι όλα τέλεια: έχει σημασία να γίνει η ανάλυση	<i>Εάν σκοπεύετε να ενεργήσετε σύμφωνα με τα αποτελέσματα, πρέπει η ανάλυση να είναι ακριβής</i>

Άλλες πηγές

Συνοπτικοί οδηγοί για ανάλυση SWOT

- [BNet.com] [BusinessBalls.com][BusinessMajors.com]
[ERC.org]
- [MarketingTeacher.com] [MindTools.com][NetMBA.com]
- [Tutor2U.net] [ValueBasedManagement.net]

Συλλογές πόρων για ανάλυση SWOT

- [BNet.com]

Παραδείγματα ανάλυσης SWOT

- [ERC.org] [Essays-Now.com]
- e-books για τεχνικές στρατηγικής ανάλυσης
- [JustAMinute.com] [MindTools.com]

SWOT – Παράδειγμα (1/3)

Εφαρμόζεται μια ανάλυση SWOT από ένα κέντρο υγείας με σκοπό να προσδιοριστούν οι δυνάμεις που βοήθησαν ή εμπόδισαν την επίτευξη της αποστολής του.

Θέση εκκίνησης του κέντρου:

- Η έλλειψη κινήτρων από τη μεριά του προσωπικού
- Το κτίριο ήταν πολύ μικρό
- Οι εγκαταστάσεις ήταν παλαιού τύπου
- Υπήρχε πολλή γραφειοκρατία

Αυτά τα χαρακτηριστικά οδήγησαν το κέντρο σε τέτοια κατάσταση που να μην μπορεί να εξυπηρετήσει, να περιθάλψει σωστά τους ασθενείς. Επίσης, η ίδρυση ενός προηγμένης τεχνολογίας νοσοκομείου στην πόλη έκανε την κατάσταση πολύ χειρότερη. Επομένως, αποφάσισαν να πραγματοποιήσουν μια ανάλυση SWOT με σκοπό να αντιμετωπίσουν όλα τα προβλήματα παίρνοντας τις πιο σωστές αποφάσεις.

- Βήμα 1: Σκοπός της διεξαγωγής της ανάλυσης SWOT: η επίτευξη της αποστολής ενός κέντρου υγείας.
- Βήμα 2 : Η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με Δυνάμεις και Αδυναμίες επικεντρώθηκε στους εσωτερικούς παράγοντες, όπως ικανότητες, πόροι και κεφάλαια ή στην έλλειψή τους. Η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με Ευκαιρίες και Απειλές θα έπρεπε να επικεντρωθεί στους εξωτερικούς παράγοντες
- Βήμα 3: Ο διευθυντής του κέντρου ενθάρρυνε όλα τα μέλη του προσωπικού να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους για αυτό που θεωρούσαν κατάλληλο.
- Βήμα 4 : Πίνακας SWOT

Καταρτίστε την SWOT ανάλυση του κέντρου υγείας.

- Υποστήριξη από τη μεριά της τοπικής αυτοδιοίκησης
- Ακριβοί προμηθευτές υλικού
- Κακό οδικό δίκτυο
- Σύγχρονος εργαστηριακός/ ιατρικός εξοπλισμός
- Ωραία τοποθεσία του κέντρου
- Ύπαρξη μεγάλης ανάγκης από τη μεριά της τοπικής κοινωνίας
- Διεθνή χρηματοδοτικά προγράμματα
- Χαμηλό εισόδημα χρηστών
- Γραφειοκρατία στις διαδικασίες εισαγωγής/εξαγωγής/εξυπηρέτησης των ασθενών
- Το κτίριο είναι πολύ μικρό
- Κακή επικοινωνία του προσωπικού με το κοινό με αποτέλεσμα συχνά να δημιουργούνται επεισόδια έντασης
- Ίδρυση ενός προηγμένης τεχνολογίας νοσοκομείου στην πλησιέστερη μεγάλη πόλη
- Αίσθηση ποιοτικών παρεχόμενων υπηρεσιών
- Εκπαιδευμένο ιατρικό προσωπικό
- Έλλειψη κινήτρων στο προσωπικό
- Προθυμία του προσωπικού για αλλαγές
- Έλλειψη προϋπολογισμού

SWOT – Παράδειγμα (3/3)

Δυνάμεις	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προθυμία του προσωπικού για αλλαγές ▪ Ωραία τοποθεσία του κέντρου ▪ Αίσθηση ποιοτικών παρεχόμενων υπηρεσιών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έλλειψη κινήτρων στο προσωπικό ▪ Το κτίριο ήταν πολύ μικρό ▪ Γραφειοκρατία ▪ Πολιτισμικές διαφορές με το κοινό
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υποστήριξη από τη μεριά της τοπικής αυτοδιοίκησης ▪ Ύπαρξη μεγάλης ανάγκης από τη μεριά των χρηστών ▪ Διεθνή χρηματοδοτικά προγράμματα 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Χαμηλό εισόδημα χρηστών ▪ Κακό οδικό δίκτυο ▪ Χαμηλοί μισθοί ▪ Έλλειψη προϋπολογισμού ▪ Προμηθευτές ▪ Σκληρός ανταγωνισμός