

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος II

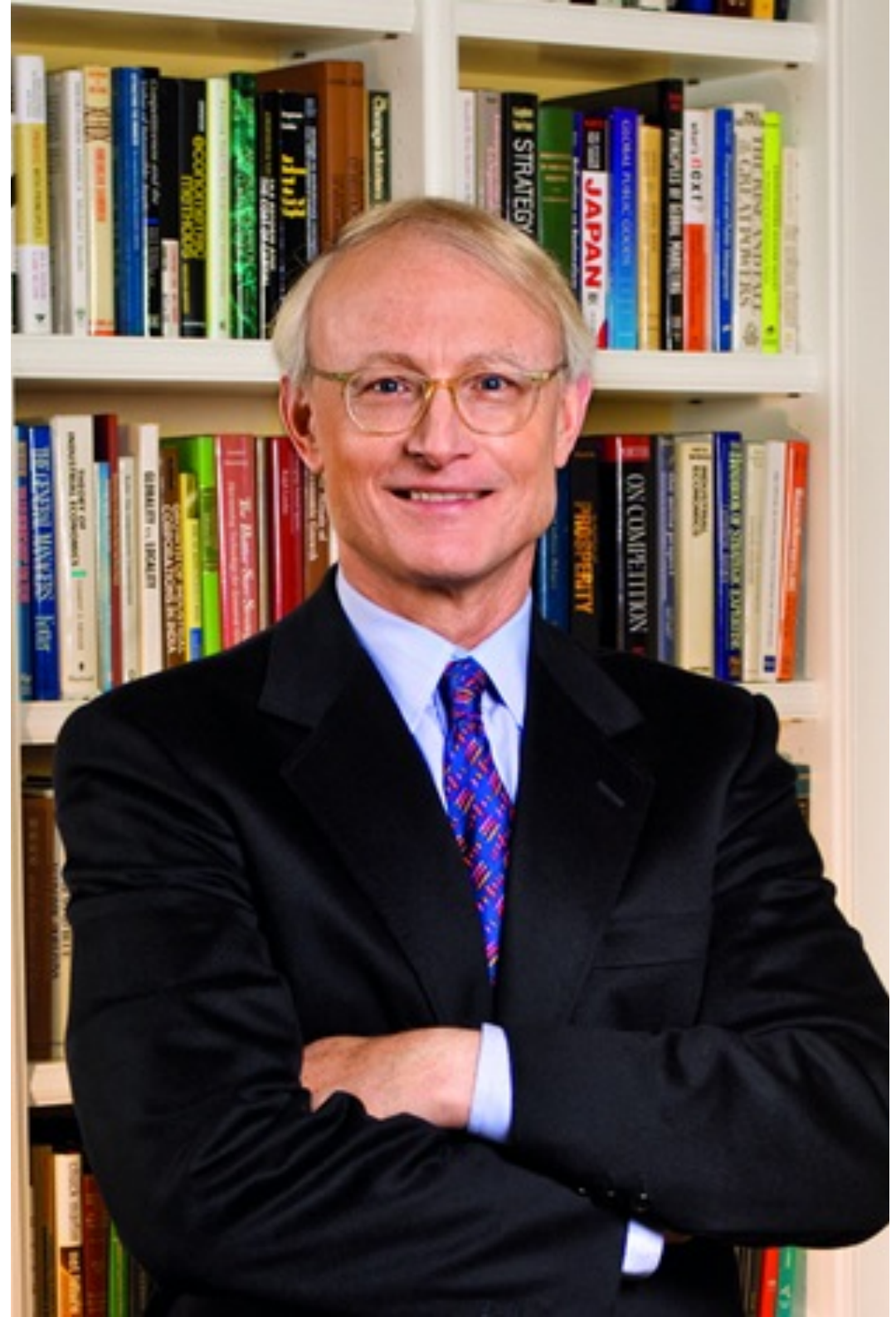
Μικροπεριβάλλον

Ανάλυση 5 δυνάμεων του Porter

Ανάλυση ανταγωνιστών - Στρατηγικές ομάδες

Ο “πατέρας” της σύγχρονης στρατηγικής των επιχειρήσεων

Michael Porter
Harvard University Professor



Μικροπεριβάλλον

- Ανάλυση εξωτερικού μικρο-περιβάλλοντος επιχείρησης
- Δομική ανάλυση αγοράς - κλάδου
- Οι 5 Δυνάμεις του Porter
 - Απειλή **εισόδου** νέων επιχειρήσεων
 - Διαπραγματευτική δύναμη των **προμηθευτών**
 - Διαπραγματευτική δύναμη των **αγοραστών**
 - Απειλή από **υποκατάστατα** προϊόντα
 - ένταση **ανταγωνισμού** στον κλάδο
- Οι απαντήσεις διαμορφώνουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης

Οι 5 Δυνάμεις του Porter



Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Εμπόδια Εισόδου

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια - χρηματοδότηση
- Συστήματα παραγωγής - κόστος παραγωγής
- Διαφοροποίηση προϊόντων/υπηρεσιών
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Νομικοί περιορισμοί
- Κόστος αλλαγή προμηθευτή
- Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία
- Φόβος αντιποίνων από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Διαπραγματευτική δύναμη Προμηθευτών

- Αριθμός των προμηθευτών
- Μέγεθος και σημασία του προμηθευτή
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Κάθετη ολοκλήρωση των προμηθευτών προς τα εμπρός

Διαπραγματευτική δύναμη Αγοραστών

- Μέγεθος και αριθμός αγοραστών
- Δομή αγοράς - αριθμός προμηθευτών
- Πληροφορίες για το κόστος παραγωγής του προϊόντος/ υπηρεσίας
- Ευαισθησία των αγοραστών ως προς την τιμή
- Χαρακτηριστικά - διαφοροποίηση προϊόντος/ υπηρεσίας
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.

Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

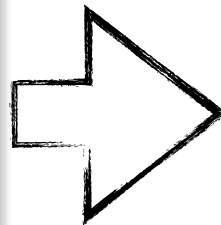
- Ύπαρξη κοντινών υποκαταστάτων
- Επίδρασεις τιμών
- Τάσεις καταναλωτών
- Συμπληρωματικά προϊόντα έχουν επίδραση
 - Ζήτηση για συμπληρωματικά προϊόντα
 - Επίδραση τεχνολογίας

Ανταγωνισμός από επιχειρήσεις του κλάδου

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Στοιχεία κόστους και οικονομίες κλίμακας
- Δομή αγοράς - μερίδια αγοράς - συγκέντρωση κλάδου
- Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντων/υπηρεσιών
- Ύπαρξη εμποδίων εισόδου στην αγορά

Προβλέποντας την αντίδραση των ανταγωνιστών

- Στρατηγική ανταγωνιστή
- Ποιοί οι στόχοι του ανταγωνιστή; βαθμός επιτυχίας-πιθανότητα αλλαγής στόχων
- Υποθέσεις ανταγωνιστή σε σχέση με τον κλάδο και τον εαυτό του
- Πόροι και ικανότητες ανταγωνιστή - δυνάμεις και αδυναμίες



Προβλέψεις αφορούν:

- Στρατηγικές αλλαγές του ανταγωνιστή
- αντίδραση στις δικές μας ενέργειες

Κριτική στο υπόδειγμα Porter

- Στατικό - δεν λαμβάνει υποψη του τη δυναμική βάσει χρόνου
- Έμφαση στον κλάδο - όχι στην επιχείρηση
- Μη εφαρμόσιμο σε ορισμένους κλάδους (πχ πληροφορική)
- Δε λαμβάνει υπόψη συναγωνιστικά μοντέλα - κοινά συμφέροντα που οδηγούν σε αύξηση αξίας
- Συμπληρωματικά προϊόντα?
- Κοινωνικές προεκτάσεις: μείωση κοινωνικής ευημερίας από την άμβλυνση - εξάλειψη του ανταγωνισμού

Λάθη στη χρήση της τεχνικής των 5 Δυνάμεων

- Ορισμός κλάδου: στενός ή πολύ ευρύς
- Μακροσκελείς λίστες με σημεία
- Έλλειψη εστίασης στις πιο σημαντικές δυνάμεις
- Στατική ανάλυση - μη εξέταση των τάσεων του κλάδου
- χρήση τεχνικής για αξιολόγηση ελκυστικότητας και όχι για διαμόρφωση και αναγνώριση στρατηγικών επιλογών
- Μη αναγνώριση των πραγματικών διαρθρωτικών αλλαγών - συγχυση με κυκλικές ή προσκαιρες αλλαγές

Ανάλυση Στρατηγικών ομάδων

- Καταταξή επιχειρήσεων ενός κλάδου που έχουν κοινά χαρακτηριστικά σε ομάδες
 - Βαθμός διαφοροποίησης - χαρακτηριστικά προϊόντων
 - Γεωγραφική κάλυψη αγοράς
 - Μέγεθος αγοράς - Αριθμός τμημάτων αγοράς
 - Μέθοδοι παραγωγής - τεχνολογία - R&D
 - Κανάλια διανομής
 - Στρατηγικές marketing
 - Ιδιοκτησιακή δομή
 - Οργανωσιακές δομές/χαρακτηριστικά - συστήματα διοίκησης
 - Χρηματοοικονομικά χαρακτηριστικά
- Κατάρτιση Στρατηγικών χαρτών

Στρατηγικές ομάδες της Ευρωπαϊκής Βιομηχανίας τροφίμων



Κλαδικές Μελέτες περιλαμβάνουν:

- το θεσμικό/νομικό πλαίσιο
- τα χαρακτηριστικά και τους παραγοντές που επηρεάζουν τη ζήτηση
- συνολική κατανάλωση, εισαγωγές - εξαγωγές
- τη δομή και τη διάρθρωση του κλάδου
- τις σημαντικότερες επιχειρήσεις του κλάδου και τα μερίδια αγοράς τους
- αναλυση των χρηματοοικονομικών δεδομένων των επιχειρήσεων και του κλάδου
- παρουσίαση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος βάσει των 5 δυνάμεων του Porter
- SWOT analysis