

Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος I

Πόροι - Ικανότητες επιχείρησης
Θεμελιώδεις ικανότητες
Πόροι, ικανότητες και στρατηγική
Benchmarking

Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

- Τι είναι αυτό που διακρίνει τις επιτυχημένες επιχειρήσεις από αυτές που αποτυγχάνουν;
- Προσαρμογή στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- Διεύρυνση - αλλαγή του περιβάλλοντος
- Σημασία εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης για τη μακροχρόνια επιτυχία της.
 - *Θεωρία πόρων ικανοτήτων*
 - *Αλυσίδα αξίας*
- Παράλληλη θεώρηση και του εξωτερικού περιβάλλοντος

Κατηγορίες πόρων επιχείρησης

- **Υλικοί πόροι**

- Φυσικοί (εξοπλισμός, τεχνολογία, στοιχεία παγίου ενεργητικού)
- Χρηματοοικονομικοί (δανειοληπτική ικανότητα, δημιουργία εσωτερικών κεφαλαίων)

- **Ανθρώπινοι πόροι**

- Εκπαίδευση, ικανότητες, δεξιότητες προσωπικού, κουλτούρα

- **Συστήματα Διοίκησης**

- Δομή-οργάνωση, κουλτούρα, διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας κλπ.

- **‘Αυλοι πόροι**

- Φήμη επιχείρησης απέναντι σε πελάτες-προμηθευτές (goodwill)
- Τεχνολογικοί - καινοτομία (πατέντες, ευρεσιτεχνίες)

Μετασχηματίζοντας τους πόρους σε ικανότητες

- Συνδιασμός πόρων δημιουργεί ικανότητες
- Οριακές ικανότητες: ικανότητες που μπορούν αντιγραφούν
- Θεμελιώδεις ικανότητες: δύσκολα αντιγράφονται από ανταγωνιστές
- Στόχος η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Η σημασία των θεμελιωδών ικανοτήτων

- Θέτουν τη βασική κατεύθυνση της στρατηγικής
- Αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας
- Θεμελιώδης ικανότητα θα πρέπει να :
 - συμβάλει σημαντικά στην **αξία** του προϊόντος/υπηρεσίας που αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής
 - προσφέρει **διαφοροποίηση** έναντι του ανταγωνισμού
 - παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε **νέες αγορές**
 - είναι μακρόβια
 - συμβάλλει στη συνολική ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης
 - είναι περιορισμένες σε αριθμό

Πόροι, ικανότητες και στρατηγική επιχείρησης



Αναγνωρίζοντας πόρους και ικανότητες

- Αναγνώριση φυσικών/άυλων πόρων
 - Προβλημα ποσοτικοποίησης άυλων πόρων
- ενοπισμός των οριακών/θεμελιωδών ικανοτήτων
- Θεμελιώδεις ικανότητες διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση
- Διαστάσεις των θεμελιωδών ικανοτήτων
 - γνώσεις και ικανότητες εργαζομένων
 - τεχνικά συστήματα
 - διοικητικά συστήματα
 - αξίες/κουλτούρα/νόρμες

Αξιολογώντας τους πόρους και τις ικανότητες

- **Διάρκεια - Σταθερότητα**

- ρυθμός απαξίωσης/απόσβεσης
- έντονο πρόβλημα για τεχνολογικές ικανότητες

- **Διάυγεια**

- Ευκολία ανάλυσης της ικανότητας και των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- **Μεταβιβασιμότητα**

- δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους απαραίτητους πόρους.

- **Δυνατότητα αντιγραφής**

- δυνατότητα χρήσης όλων των πόρων και ιακνοτήτων για να μιμηθούν τον ανταγωνιστή



αγαθά...clopies κτώνται

▪

Ο CEO της Xiaomi αντιγραφει το προσωπικο στυλ του Steve Jobs σε παρουσίαση προϊόντος της εταιρίας του

Ποιά ερωτήματα πρέπει να απαντήσουμε;

- Ποιές είναι οι πιο σημαντικές θεμελιώδεις ικανότητές μας **σήμερα**;
- Ποιές από αυτές μας δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, **σήμερα**;
- Ποιές από αυτές τις θεμελιώδεις ικανότητες θα μας δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα **στα επόμενα 3 χρόνια**;
- Οι σημερινές θεμελιώδεις ικανότητες μας σε ποιούς **νέους κλάδους** μπορούν να μας βοηθήσουν να εισέλθουμε;
- Θα μας δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτούς τους τομείς;
- Ποιές **θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να αναπτύξουμε τα επόμενα τρία χρόνια** για να κερδίσουμε/διατηρήσουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Πως θα πρέπει να **σχεδιάσουμε και υλοποιήσουμε** ένα πρόγραμμα ανάπτυξης των θεμελιωδών ικανοτήτων στις οποίες θα βασιστούμε στο μέλλον;