



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ
"ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ"

Οικονομική των Επιχειρήσεων

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ
"ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ"

Το εξωτερικό Μικρο &
μακροπεριβαλλον των
επιχειρήσεων

Ενδεικτικά Τάσεις

Εκτιμώμενος αριθμός Κινέζικων νοικοκυριών που θα έχουν εισόδημα ίσο με το ευρωπαϊκό μέχρι το 2020 (υποθέτοντας ότι το πραγματικό εισόδημα θα αυξάνεται με ρυθμό 8% ετήσια): **100 εκατομύρια**

Συνολικός αριθμός εργαζομένων στην Κίνα: **750 εκατομμύρια**

Πιθανότητα μια επιχείρηση που σήμερα βρίσκεται στο ανώτατο 25% του κλάδου της από άποψη εσόδων να μην υφίσταται τα επόμενα πέντε χρόνια : **30%**

Η κατανάλωση πετρελαίου αναμένεται να αυξηθεί **50%** ως το 2030



Γιατί ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος;

- Η ανάλυση εξωτερικού βοηθάει την επιχείρηση να:
 - ανακαλύψει απειλές και ευκαιρίες
 - να δει αν υπάρχει πιθανότητα αυξημένων κερδών
 - καταλάβει καλύτερα τη φύση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο / μια βιομηχανία
 - κάνει πιο καλά ενημερωμένες στρατηγικές επιλογές

Οι Στόχοι της Ανάλυσης του Εξωτερικού Μικρο- Περιβάλλοντος

- Να κατανοήσει το πως η **δομή του κλάδου** **επηρεάζει τον ανταγωνισμό**, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει το επίπεδο κερδοφορίας του κλάδου.
- Να εκτιμήσει την **ελκυστικότητα** του κλάδου
- Να προβλέψει τις **δυνάμεις αλλαγής της δομής του κλάδου** (driving forces)
- Να προσδιορίσει τις **ευκαιρίες για αλλαγή της δομής του κλάδου**
- Να προσδιορίσει τους **κύριους παράγοντες επιτυχίας** (Key Success Factors)

Ανάλυση Μακρο-Περιβάλλοντος

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-

ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- * Αλλαγές στον τρόπο ζωής
- * Καριέρα
- * Δραστηριοποίηση των καταναλωτών
- * Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού κατά ηλικία
- * Μετακίνηση του πληθυσμού
- * Ρυθμός γεννήσεων
- * Υπολογιζόμενη διάρκεια ζωής

ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- * Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων
- * Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος
- * Φορολογία
- * Ειδικά κίνητρα
- * Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου
- * Κυβερνητική σταθερότητα
- * Νόμοι για προσλήψεις και προαγωγές

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- * Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη
- * Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη
- * Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών
- * Προστασία ευρεσιτεχνιών
- * Νέα Προϊόντα
- * Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά
- * Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- * Ακαθάριστο εθνικό προϊόν
- * Επιτόκια
- * Προσφορά χρήματος
- * Πληθωριστικές τάσεις
- * Επίπεδο ανεργίας
- * Ελεγχοι Μισθών/ Τιμών
- * Υπο / Ανα - τίμηση
- * Διαθεσιμότητα ενέργειας και κόστος
- * Διάθεση εισοδήματος

Για τη μελέτη των διαστάσεων του Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST-DG:

Ανάλυση PEST-DG

- Political
- Economic
- Technological
- Social
- Demographic
- Global

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
• Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν • Επιτόκιο • Προσφορά χρήματος • Πληθωριστικές τάσεις • Επίπεδο ανεργίας • Έλεγχοι μισθών / τιμών	• Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη • Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη • Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών
ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
• Νομοθεσία κατά μονοπωλίων • Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος • Κυβερνητική σταθερότητα • Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου • Κίνητρα για προσλήψεις	• Αλλαγές στον τρόπο ζωής • Δραστηριοποίηση καταναλωτών • Μετακίνηση του πληθυσμού • Καριέρα
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
• Ρυθμός αύξησης πληθυσμού • Κατανομή πληθυσμού κατά ηλικία • Ρυθμός γεννήσεων • Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής	• Νέες διεθνείς αγορές • Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν • Διεθνή πολιτικά δρώμενα • Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών •

Πολιτική / Νομική Διάσταση

- Η πολιτική / νομική διάσταση αναφέρεται στους **νόμους**, τους **κυβερνητικούς φορείς** και τις διάφορες **ομάδες πίεσης** που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα.
- Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές **απειλές** όσο και **ευκαιρίες** για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα.
 - **Παραδείγματα:**
 - Απαγόρευση συστατικών στην Παρασκευή καλλυντικών
 - Καθιέρωση λίστας φαρμάκων
- Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.
 - Αυτό που απαιτείται είναι η χάραξη μιας **ευέλικτης στρατηγικής** προκειμένου να αποφευχθεί μια πραγματικά «**καταστροφική έκπληξη**».

Οικονομική Διάσταση

- Η οικονομική διάσταση αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της (π.χ. Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα, κλπ.)
- Σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει κανείς να μη μελετάει αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά και την κατάσταση του κλάδου στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση.
 - Συχνά, σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατό να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη.

Κοινωνικο-πολιτιστική Διάσταση

- Η κοινωνικο-πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Οι σημαντικότεροι κοινωνικο-πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι:
 - Η διανομή του εισοδήματος
 - Οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου
 - Ο καταναλωτισμός
 - Η θέση της γυναίκας στην εργασία
 - Το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο
- Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες **απειλές** όσο και **ευκαιρίες** για περαιτέρω ανάπτυξη.

Δημογραφική Διάσταση

- Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά, μεταξύ άλλων:
 - Το **μέγεθος του πληθυσμού**: Αυξάνεται στις μη ανεπτυγμένες χώρες του πλανήτη
 - Η **ηλικιακή δομή**: Οι ανεπτυγμένες κοινωνίες όλο και γηράσκουν λόγω της μακροβιότητας των ανθρώπων και της παρατηρούμενης υπογεννητικότητας.
 - Το **εθνικό μίγμα**: Πολλές χώρες απαρτίζονται πλέον από πολίτες διαφόρων εθνικοτήτων.
 - Η **διανομή του εισοδήματος**: Επηρεάζει τη διαμόρφωση κοινωνικών ομάδων και γεωγραφικών περιοχών.
- Οι σημαντικότερες **δημογραφικές τάσεις** που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και δημιουργούν νέες συνθήκες στο ευρύτερο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι οι εξής:
 - Παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη
 - Επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο
 - Μετακίνηση από τις μαζικές αγορές (μέσο καταναλωτή) στις μικρο-αγορές (συγκεκριμένο καταναλωτή)

Τεχνολογική Διάσταση

- Η τεχνολογική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις **τεχνολογικές τάσεις** ή **τεχνολογικά επιτεύγματα** που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της.
- Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν **ευκαιρίες** για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν **αποτελεσματικά** στις δραστηριότητές τους. **Παράδειγμα:** Μεταφορά τεχνογνωσίας της Toyota από τον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας στον κλάδο της κατασκευής παιχνιδιών.
- Μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική **απειλή** για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση **δεν προσαρμοστεί** αρμονικά στη νέα τεχνολογία. **Παράδειγμα:** Μη προσαρμογή της Ελβετικής ωρολογοποιίας στην τεχνολογία Quartz που εκμεταλλεύτηκαν ανταγωνιστές από την Ιαπωνία.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις τεχνολογίες που ανακαλύπτονται.
 - Η σωστή διαχείριση της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα τεχνολογία είναι συνήθως κρίσιμης σημασίας για την επιβίωσή της.

Παγκόσμια Διάσταση

- Η παγκόσμια διάσταση περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν:
 - Τις νέες αγορές διεθνώς
 - Τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν
 - Τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα
 - Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς
- Είναι αναγκαιότητα για μια επιχείρηση να μελετά τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και να προσπαθεί να **προσαρμόζεται** σ' αυτές.
- Σε μια εποχή έντονης παγκοσμιοποίησης όλων σχεδόν των κλάδων δεν υπάρχουν πλέον σύνορα και περιορισμοί που να κρατούν μια αγορά σε εθνικό μόνον επίπεδο.

Παράδειγμα

green
cola

the green side of cola



#theGreensideofcola

Η εταιρεία **Green Cola**

Green Cola, Pure Cola, Green Fruit Flavors-BLE, Green Mountain, Mix & Match, Mad Mojito, GR8

- Κατάγεται από την Ορεστιάδα του Έβρου
- Συνεχίζει την πορεία της ΕΠΑΠ από το 1959
- 1983-2009 παρήγαγε για λογαριασμό της 3Ε
- 2010 παράγει εμπορικά σήματα με όνομα Sparky και προϊόντα με ετικέτας

2011

- Ο Περικλής Βενιέρης εξαγοράζει την ΕΠΑΠ Α.Ε.

2012

- Δημιουργεί ένα προϊόν τύπου cola, χωρίς ζάχαρη και θερμίδες, περιέχει γλυκαντικά από το φυτό στέβια και φυσική καφεΐνη από πράσινους κόκκους καφέ.

2013

- Δημιουργεί τη σειρά BLE, σε τρεις γεύσεις: πορτοκαλάδα, λεμονάδα, βυσσινάδα, χωρίς προσθήκη ζάχαρης, με στέβια και ελάχιστη θερμιδική επιβάρυνση.

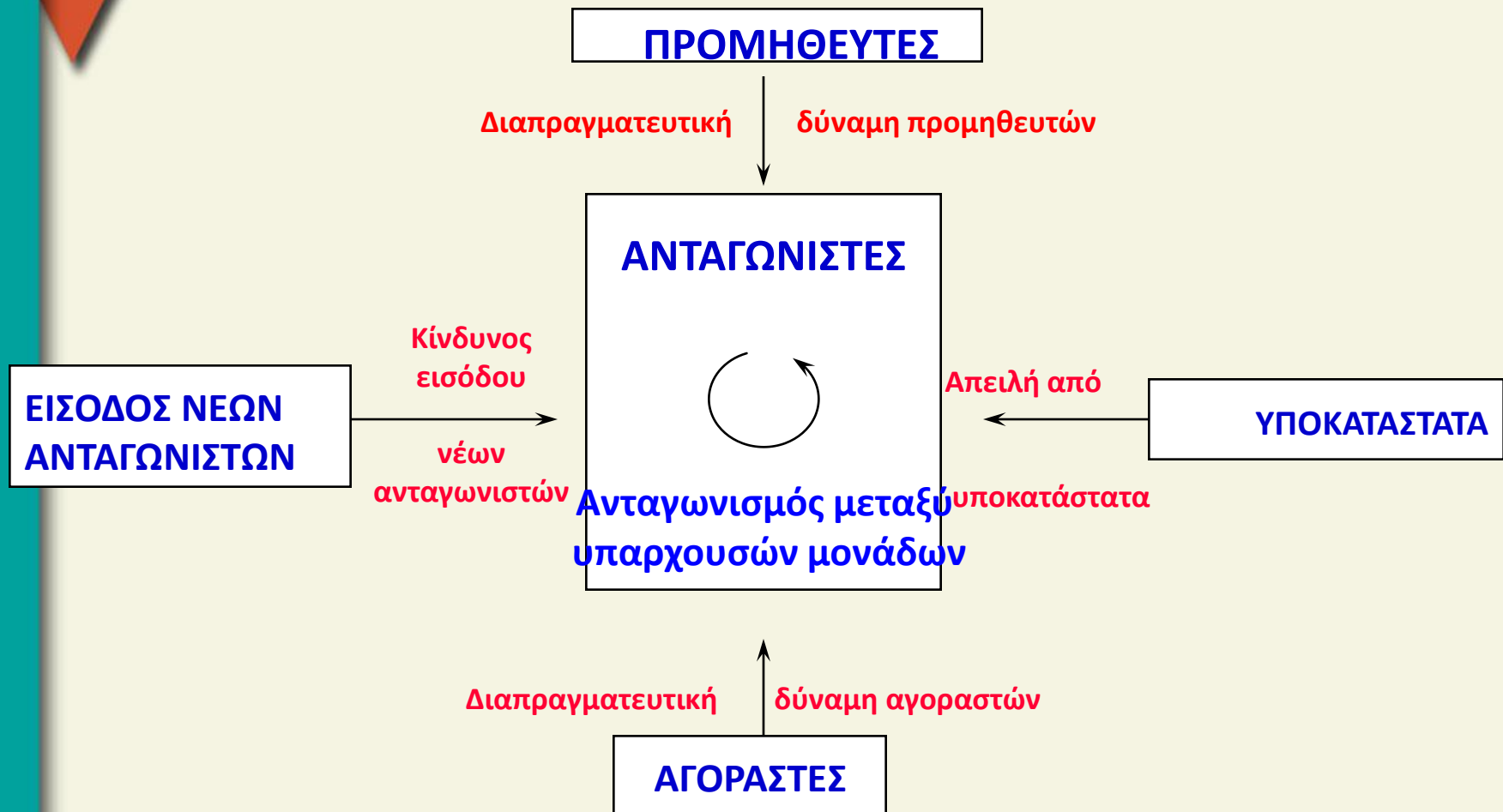
2014

- Ξεκινά το οδοιπορικό της και εκτός των συνόρων της Ελλάδας.

Ανάλυση PEST-DG

Πολιτικό-Νομικό	Οικονομικό	Κοινωνικό-Πολιτιστικό	Τεχνολογικό	Δημογραφικό	Παγκόσμιο
Πολιτική αστάθεια	Οικονομική κρίση	Υγιεινό τρόπο ζωής	Σύγχρονο εξοπλισμό	↓355.000 άτ. 2011-17	Αγορά Α. Ευρώπης
Αύξησης της φορολογίας	Ανεργία ↓18,5%	Χωρίς προσθήκη ζάχαρης	Επενδύει μεγάλα ποσά	Προσδόκιμο ζωής ↑	Αγορά Βαλκανίων
Φορολογικές απαιτήσεις	ΑΕΠ αύξηση 1,6%	Με φυσικά συστατικά	Βραβεία για καινοτομίες	↓ πολύτεκνων	Σαουδική Αραβία
Ελεύθερη διακίνηση ΕΕ	Μεταβολή αγορά εργασίας	Άτομα με προβλήματα υγείας	Τμήμα (R&D)	↑ ο ρυθμός γήρανσης	Αμερική
Πιστοποιημένη-αξιόπιστη	Δημοσιονομικό μείγμα αλλάζει	Ζήτηση το καλοκαίρι		-0,1% ρυθμός ανάπτυξης πληθυσμού	Αυστραλία

Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter (Δομική Ανάλυση Ανταγωνισμού)



Κίνδυνος Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών Εξαρτάται από:

- * Οικονομίες Κλίμακας**
- * Διαφοροποίηση Προϊόντων**
- * Απαιτήσεις σε κεφάλαια**
- * Κόστη αλλαγής (Switching Costs)**
- * Πρόσβαση σε κανάλια διανομής**
- * Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος (φθηνές Π.Υ., Πατέντες)**
- * Νομικοί και θεσμικοί φραγμοί**
- * Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνολογία**
- * Πιστότητα πελατών (brand loyalty)**
- * Φόβος αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις**

Κίνδυνος Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών Εξαρτάται από:

- * Οικονομίες Κλίμακας**
- * Διαφοροποίηση Προϊόντων**
- * Απαιτήσεις σε κεφάλαια**
- * Κόστη αλλαγής (Switching Costs)**
- * Πρόσβαση σε κανάλια διανομής**
- * Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος (φθηνές Π.Υ., Πατέντες)**
- * Νομικοί και θεσμικοί φραγμοί**
- * Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνολογία**
- * Πιστότητα πελατών (brand loyalty)**
- * Φόβος αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις**

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγαλύτερη όταν:

- * Ο κλάδος αποτελείται από πολλές μικρές επιχειρήσεις και οι αγοραστές είναι λίγοι σε αριθμό και μεγάλοι σε μέγεθος**
- * Όταν οι αγοραστές αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες**
- * Ο κλάδος εξαρτάται από τους αγοραστές για μεγάλο ποσοστό των πωλήσεών του**
- * Οι αγοραστές μπορούν να αλλάξουν την εταιρεία που τους προμηθεύει χωρίς μεγάλο κόστος αλλαγής**
- * Οι αγοραστές μπορούν να αγοράσουν έναν πόρο από πολλές επιχειρήσεις ταυτόχρονα**
- * Οι αγοραστές μπορούν οι ίδιοι εύκολα να παράγουν για λογαριασμό τους αυτό που τώρα αγοράζουν από τον κλάδο (κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω)**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγαλύτερη όταν:

- * Το προϊόν των προμηθευτών έχει λίγα υποκατάστατα και είναι σημαντικό για την επιχείρηση**
- * Η βιομηχανία της αγοράστριας επιχείρησης δεν είναι σημαντικός πελάτης για τους προμηθευτές**
- * Τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα σε τέτοιο βαθμό που είναι δαπανηρό για την επιχείρηση να αλλάξει προμηθευτές**
- * Για να αυξήσουν τις τιμές τους οι προμηθευτές μπορούν να απειλήσουν ότι οι ίδιοι θα κάνουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά και θα ανταγωνίζονται άμεσα με την επιχείρηση**
- * Πιστότητα πελατών (brand loyalty)**
- * Οι αγοράστριες επιχειρήσεις δεν μπορούν να απειλήσουν τους προμηθευτές ότι θα κάνουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω**

Παράδειγμα

green
cola

the green side of cola



#theGreensideofcola

Ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter

Κίνδυνος
εισόδου νέων
ανταγωνιστών

- Μικρή απειλή
- Τεράστια επενδυτικά κεφάλαια
- Εξειδικευμένη τεχνολογία
- Τεχνογνωσία
- Μάρκετινγκ και διαφήμιση

Ανταγωνισμός
μεταξύ
υφιστάμενων
μονάδων

- Έντονος ανταγωνισμός
- Λίγες, μεγάλου μεγέθους εταιρείες
- Πολυεθνικές Coca Cola, Persico ελέγχουν το 70%-75%
- Ελληνικές επιχειρήσεις Λουξ, Βίκος, Έψα.

Ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

- Μεγάλη δύναμη
- Σούπερ μάρκετ, καταστήματα, χώροι εστίασης, περίπτερα
- Στο κανάλι του σούπερ μάρκετ –λιανικής ↓ τον Ιούλιο 2017 από 3,9% στο 3,8%,

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

- Υψηλή δύναμη στην παραγωγή στέβια, κόκκοι πράσινου καφέ
- Στα άλλα υλικά δεν ασκείται πίεση

Απειλή από υποκατάστατα

- Υψηλή απειλή
- Σε νέα προϊόντα από στέβια
- Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας με χαμηλή τιμή