

*Καινοτομία - Διαχείριση
Καινοτομίας*

SWOT ANALYSIS

etc

Δρ. ΣΟΦΙΑ ΥΦΑΝΤΗ

sifanti@hmu.gr

SWOT Ανάλυση*

Η ανάλυση SWOT είναι χρήσιμη για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Με το ακρωνύμιο SWOT εννοούνται της επιχειρηματικής πρότασης:

- τα δυνατά (**S**trengths)
- τα αδύναμα σημεία (**W**eaknesses),
- οι ευκαιρίες (**O**pportunities) και
- οι απειλές (**T**hreats).

S *	W *
O *	T *

Τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία αφορούν στο εσωτερικό μιας επιχείρησης ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Οι ευκαιρίες περιλαμβάνουν τάσεις της αγοράς τις οποίες η εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί ενώ οι κίνδυνοι είναι γεγονότα έξωθεν της εταιρείας τα οποία αν συμβούν μπορεί να οδηγήσουν στην αποτυχία της.

Για παράδειγμα, η διάδοση του Internet ή η τάση για βιολογικά προϊόντα αποτελούν ευκαιρίες για εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου ή για εταιρείες βιοκαλλιέργειας αντίστοιχα.

Η οικονομική κρίση ή η δραστηριοποίηση μεγάλων ανταγωνιστών αποτελούν απειλές για την εταιρεία.

Τα δυνατά σημεία αφορούν συγκριτικά πλεονεκτήματά της έναντι των ανταγωνιστών της (π.χ. καινοτόμα προϊόντα, ισχυρό δίκτυο διανομής, περιβαλλοντική ευαισθησία, κ.ά.) ενώ οι αδυναμίες αφορούν θέματα στην εσωτερική της λειτουργία τα οποία θα πρέπει να βελτιώσει (π.χ. βελτίωση του δικτύου διανομής, πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, κ.ά.).

Η ανάλυση SWOT μπορεί να προσφέρει στους επιχειρηματίες «αυτογνωσία» για να διαμορφώσουν κατάλληλη στρατηγική: όταν διαπιστώνουν πολλά δυνατά σημεία σε συμφωνία με υπάρχουσες ευκαιρίες → επιθετική στρατηγική. Όταν αντίστοιχα διαπιστώνουν πολλές αδυναμίες και απειλές → αμυντική στρατηγική στις υπόλοιπες περιπτώσεις βελτιωτική.

Η επιχείρησή μας θεωρείται απλή ετερόρρυθμη Προσωπική Εταιρεία (Ε.Π.Ε) όπως αναγράφεται στο καταστατικό της.

Πρόκειται για μία επιχείρηση με έδρα στην περιοχή των Καμινιών στο Ηράκλειο Κρήτης. Δραστηριοποιείται στην παραγωγή ανταλλακτικών παντός τύπου όπως εξαρτήματα του hardware ενός υπολογιστή, μέρη μοντελισμού και μικρά πλαστικά ανταλλακτικά αυτοκινήτου με βάση το πλαστικό αλλά και η επέκταση μέχρι την παραγωγή ειδικά κατασκευασμένων κομματιών βάση της παραγγελίας του κάθε πελάτη, καθώς και παραγωγή ειδών ψυχαγωγίας μέσω της εξελιγμένης τεχνολογίας των 3D εκτυπωτών,.

	<u>Favourable</u>	<u>Unfavourable</u>
Internal	<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> • Online παραγγελίες. • Εξειδικευμένο προσωπικό. • Δυσεύρετα ανταλλακτικά. • Ανακυκλώσιμα προϊόντα. 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χρονοβώρα διαδικασία. • Περιορισμένο εύρος διαστάσεων προϊόντων. • Μοναδικό υλικό το πλαστικό.
External	<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μεγάλο μερίδιο αγοράς. • Επέκταση επιχείρησης σε άλλες περιοχές. 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αμφιβολία των ανθρώπων για τον τρόπο και την ποιότητα κατασκευής. • Απρόσμενες βλάβες στους εκτυπωτές και κατ' επέκταση καθυστέρηση παράδοσης.

Αντί της ανάλυσης SWOT, σε πολλά επιχειρηματικά σχέδια περιλαμβάνεται η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter (θα το δούμε παρακάτω). Η ανάλυση αυτή περιγράφει καλύτερα την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης στον κλάδο της.

Σε περίπτωση μεγάλων εταιρειών, εταιρικών συνεργασιών ή μεγάλων και μακροπρόθεσμων επενδύσεων, αντί της ανάλυσης SWOT περιλαμβάνεται ανάλυση PEST η οποία προέρχεται από τα λατινικά αρχικά των λέξεων που προσδιορίζουν παράγοντες:

πολιτικούς, (**P**olitical)
οικονομικούς (**E**conomic),
κοινωνικούς (**S**ocial) και
τεχνολογικούς (**T**echnological).

Οι κοινωνικοοικονομικές αναλύσεις PEST είναι ιδιαίτερα δαπανηρές.

Ανάλυση Μακρο-Περιβάλλοντος

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none">* Ακαθάριστο εθνικό προϊόν* Επιτόκια* Προσφορά χρήματος* Πληθωριστικές τάσεις* Επίπεδο ανεργίας* Ελεγχοι Μισθών/ Τιμών* Υπο / Ανα - τήμηση* Διαθεσιμότητα ενέργειας και κόστος* Διάθεση εισοδήματος	<ul style="list-style-type: none">* 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	<ul style="list-style-type: none">* Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων* Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος* Φορολογία* Ειδικά κίνητρα* Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου* Κυβερνητική σταθερότητα* Νόμοι για προσλήψεις και προαγωγές	<ul style="list-style-type: none">* Αλλαγές στον τρόπο ζωής* Καριέρα* Δραστηριοποίηση των καταναλωτών* Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού κατά ηλικία* Μετακίνηση του πληθυσμού* Ρυθμός γεννήσεων* Υπολογιζόμενη διάρκεια ζωής

4.3 Ζητήματα προώθησης και μάρκετινγκ*

Η προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών, και γενικότερα το μάρκετινγκ, έχει ιδιαίτερη σημασία για την αξιολόγηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Για το λόγο αυτό σε πολλά επιχειρηματικά σχέδια περιλαμβάνεται πέρα από έρευνες αγοράς και ολοκληρωμένο σχέδιο μάρκετινγκ (η μίγμα μάρκετινγκ όπως αναφέρεται συχνά). Το μίγμα μάρκετινγκ, ή μοντέλο των 4P, περιλαμβάνει προβλέψεις και αναλύσεις για τα επόμενα:

- ❖ Προϊόν (**P**roduct): είδος, χαρακτηριστικά και κύκλος ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- ❖ Τιμή (**P**rice): κοστολόγηση και τιμολογιακή πολιτική.
- ❖ Προώθηση (**P**romotion): προβλεπόμενοι τρόποι επικοινωνίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε όλους τους πιθανούς ενδιαφερόμενους (διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δίκτυο πωλήσεων, κ.ά.).
- ❖ Διανομή (**P**lace): επιλεγμένοι τρόποι διανομής στους καταναλωτές (δίκτυο καταστημάτων, ηλεκτρονικές πωλήσεις, επιλεγμένες πωλήσεις, κ.ά.).

Είναι γεγονός ότι οι περισσότερες νέες επιχειρήσεις ξεκινούν με περιορισμένους πόρους και αδυνατούν να αποκτήσουν ολοκληρωμένο σχέδιο μάρκετινγκ και έρευνες αγοράς πριν από τη λειτουργία τους αλλά μετά την πρώτη φάση εγκατάστασης στην αγορά και όταν αναζητούν τη συστηματικότερη οργάνωση της επιχείρησής τους

4.4 Πρότυπο επιχειρηματικού μοντέλου Καμβάς*

Από το 2008, ένας εναλλακτικός τρόπος παρουσίασης μιας επιχειρηματικής ιδέας, (ή ενός επιχειρηματικού μοντέλου) ο οποίος χρησιμοποιείται ευρέως έναντι του παραδοσιακού επιχειρηματικού σχεδίου, είναι ο *Καμβάς* (Business Model Canvas). Με τον όρο αυτό εννοούμε την επόμενη αναπαράσταση των εννιά βασικών παραμέτρων μιας επιχειρηματικής πρότασης (Πίνακας 2).

Βασικοί Συνεργάτες (Key Partners) <i>συνεργάτες προμηθευτές κίνητρα εξάρτηση ...</i>	Βασικές Δραστηριότητες (Key Activities) <i>Ποιες οι βασικές λειτουργίες της επιχειρηματικής πρότασης;</i>	Βασικές Προτάσεις (Value Propositions) <i>Σε ποια αξία στοχεύει η πρόταση αγορά</i>	Πελατειακές Σχέσεις (Customer Relationships) <i>Ποιες σχέσεις έχουν ήδη ή προκειται να θεμελιωθούν με τους πελάτες;</i>	Μερίδιο Πελατών (Customer Segments) <i>Σε ποιους απευθύνονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες και πώς παράγουν αξία γι' αυτούς;</i>
	Βασικοί Πόροι (Key Resources) <i>Ποιους πόρους απαιτούν οι προβλεπόμενες διαδικασίες;</i>		Κανάλια (Channels) <i>Μέσω ποιων διαύλων προσεγγίζονται οι πελάτες;</i>	
Κοστολόγηση (Cost Structure) <i>Ποια είναι τα κόστη του επιχειρηματικού σχεδίου και ποια από αυτά είναι τα πιο βασικά;</i>		Πηγές εσόδων (Revenue Streams) <i>Τι κόστος είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες και πώς;</i>		

Πίνακας 2: Σχηματική αναπαράσταση των βασικών μερών ενός επιχειρηματικού μοντέλου σύμφωνα με το πρότυπο Καμβάς (Business Model Canvas).

Στις εννέα ενότητες του Καμβά περιλαμβάνονται οι βασικοί πόροι και οι βασικές διαδικασίες δημιουργίας αξίας στην αγορά μέσω μιας επιχειρηματικής πρότασης. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνονται οι:

1. βασικοί συνεργάτες και προμηθευτές (κίνητρα, κρισιμότητα συνεργασίας),
2. προβλεπόμενες λειτουργίες της επιχείρησης (παραγωγή, δικτύωση),
3. τρόποι δημιουργίας αγοραίας αξίας (χρησιμότητα, καινοτομία, σχεδίαση),
4. σχέσεις με τους πελάτες (προσωπικές, ομαδικές, συνεργατικές, κ.ά.),
5. πληθυσμοί-στόχοι των πελατών (κρισιμότητα, κ.ά.),
6. βασικοί πόροι (κατηγορίες πόρων, χρησιμότητα, διανομή, κ.ά.),
7. δίαυλοι προσέγγισης του πελατειακού κοινού (καλές πρακτικές, κ.ά.),
8. κοστολόγηση των προϊόντων και των υπηρεσιών όπως και
9. δυνατότητες άντλησης εσόδων από τους πελάτες (δυνατότητες, μάρκετινγκ, κ.ά.).

Συνεπώς, κάθε σημείο του Καμβά χρειάζεται ανάλογη τεκμηρίωση στη συγγραφή και στην παρουσίαση μιας πρότασης.

Για παράδειγμα, δεν αρκεί να αναφέρουμε τους συνεργάτες αλλά και τα κίνητρά τους και το είδος της εξάρτησης που μας δημιουργούν οι εν λόγω σχέσεις.

Στη δημιουργία αξίας πρέπει να αναφέρουμε τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, την καινοτομία της πρότασης και την αποτελεσματικότητα της εταιρείας.

Στη μερίδα πελατών πρέπει να περιγράφεται ευκρινώς η κάθε δυνατή ομάδα, στους πόρους το είδος τους (φυσικοί, πνευματικοί, ανθρώπινοι, οικονομικοί), στα κόστη η αναγκαιότητά τους ανάλογα με τη φιλοσοφία της πρότασης, στις πηγές εσόδων η έρευνα αγοράς, κ.ο.κ.

4.5 Το μοντέλο ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter*

Ο Porter (1979) παρουσίασε ένα μοντέλο ανάλυσης του ανταγωνισμού το οποίο είναι εναλλακτικό της ανάλυσης SWOT, είναι ευρέως αποδεκτό και αναφέρεται ως μοντέλο ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter.

Το μοντέλο Porter αναφέρεται στο μικρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης, δηλαδή στους εσωτερικούς παράγοντες της οι οποίοι διευκολύνουν ή δυσκολεύουν την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της.

Συνεπώς, η ανάλυση του Porter αποτελεί εργαλείο διαμόρφωσης στρατηγικής για μια επιχείρηση και είναι ενδεικτική για την ελκυστικότητά της και την κερδοφορία της.

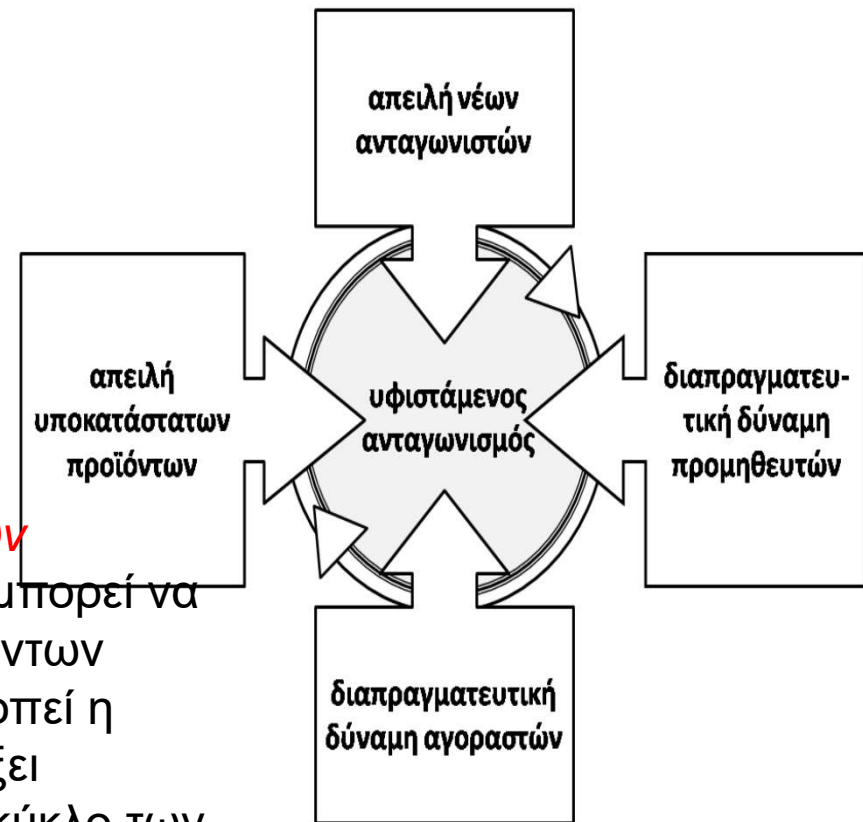
Όπως ήδη αναφέραμε, ο ανταγωνισμός είναι αναπόφευκτος ακόμα και για τις πιο καινοτόμες εταιρείες, καθώς αναμένεται η εμφάνιση μιμητών μετά από κάποιο διάστημα, και είναι ίσως ο καθοριστικός παράγοντας για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και την περαιτέρω αύξησή τους στην αγορά.

Το μοντέλο Porter περιλαμβάνει τις πέντε δυνάμεις που φαίνονται στην Εικόνα

Η πρώτη, και κυριότερη, δύναμη είναι ο **υφιστάμενος ανταγωνισμός** στον κλάδο που εντάσσεται η επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να καινοτομεί και να έχει κατάλληλη στρατηγική ώστε να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανάμεσα στους υπάρχοντες ανταγωνιστές της.

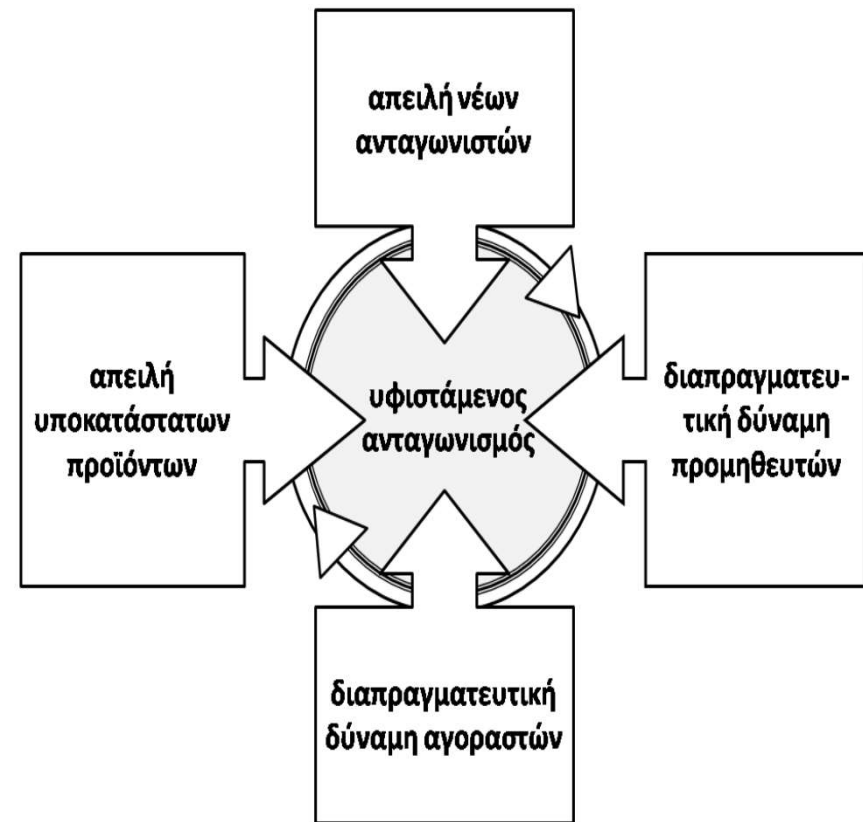
Η **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών** παίζει επίσης καθοριστικό ρόλο καθώς αυτοί μπορεί να αυξήσουν τις τιμές ή τις ποσότητες των προϊόντων τους. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να διακοπεί η συνεργασία και η εταιρεία να πρέπει να αλλάξει προμηθευτή με τις ανάλογες συνέπειες στον κύκλο των εργασιών της.

Η **διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών** αποτελεί μια επιπλέον δύναμη καθώς αυτοί μπορούν να αντιδράσουν σε αυξομειώσεις των τιμών, σε έλλειψη πληροφόρησης, σε αδυναμίες του δικτύου διανομής κ.ά.

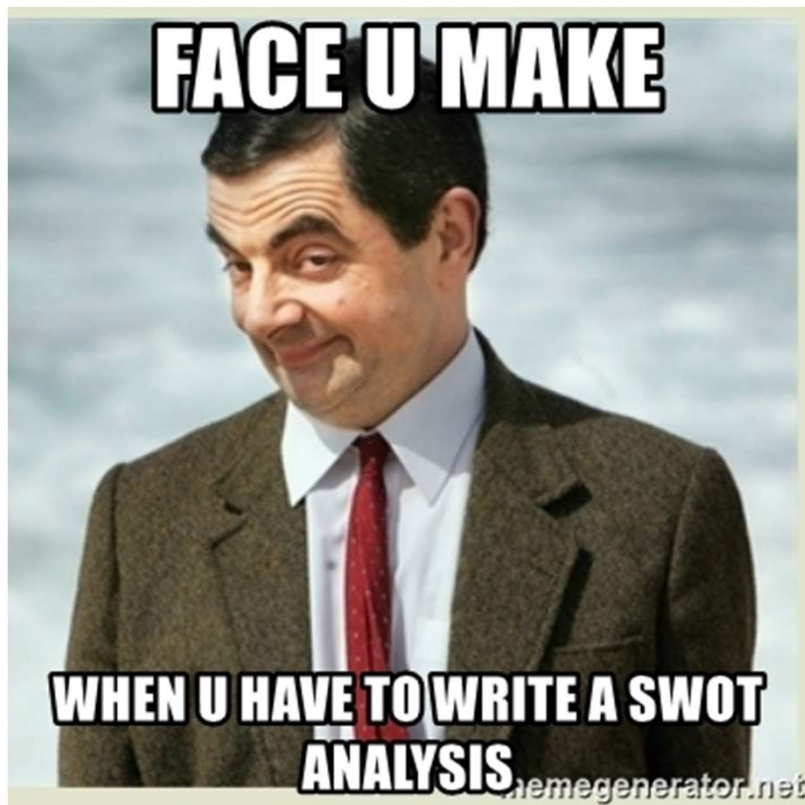


Η **απειλή υποκατάστατων προϊόντων** είναι δύναμη που δυσχεραίνει τον ανταγωνισμό της εταιρείας καθώς τα προϊόντα αυτά είναι συνήθως φθηνότερα και υπάρχει τάση από τους καταναλωτές να δοκιμάζουν εναλλακτικά προϊόντα της αγοράς.

Τέλος, η **είσοδος νέων ανταγωνιστών** θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη σε επικερδείς κλάδους της αγοράς. Παράγοντες που δυσχεραίνουν την εμφάνιση νέων ανταγωνιστών στον κλάδο της επιχείρησης είναι η ύπαρξη κυβερνητικών πολιτικών, οι πατέντες και τα δικαιώματα χρήσης, η δυσκολία πρόσβασης στα κανάλια διανομής, τα οφέλη των υπάρχοντων εταιρειών από οικονομίες κλίμακας, η αξιοπιστία (brand name) της εταιρείας, κ.ά.



Συμπληρωματικά της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter, οι εταιρείες χρησιμοποιούν την *ανάλυση της εφοδιαστικής αλυσίδας* ή άλλες πρακτικές για να ολοκληρώσουν τη στρατηγική τους.



**ΑΥΤΑ ΤΑ ΟΛΙΓΑ
ΓΙΑ ΣΗΜΕΡΑ**

**Ή ΜΗΠΩΣ ΝΑ ΠΟΥΜΕ ΚΑΙ
ΜΕΡΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
SWOT ????**

