StudySmart®
the education think tank

Επιχειρηματική Διορατικότητα

Dr. Constantine “Dino” Kiritsis

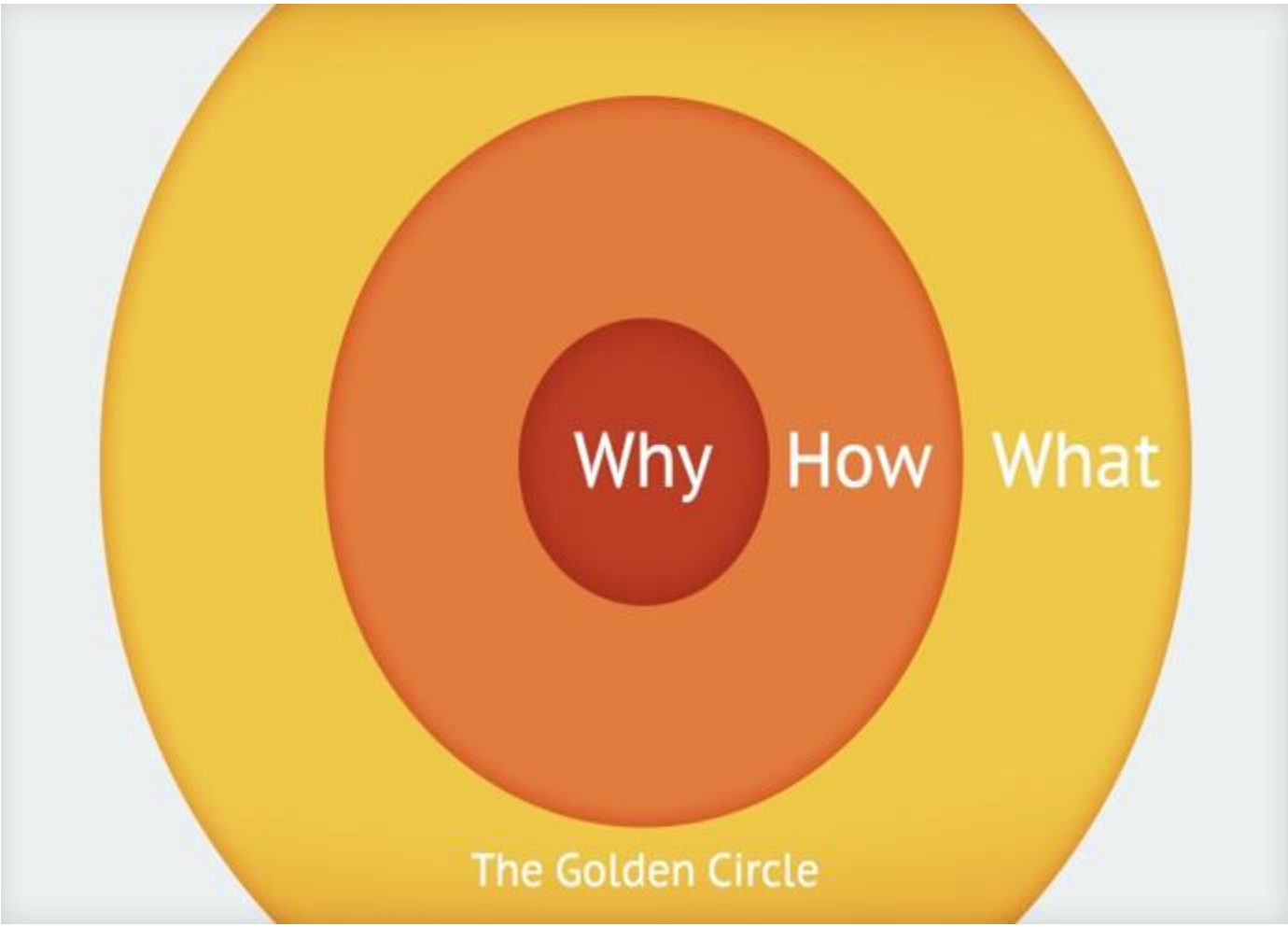
1 Πως αποκτούμε «Επιχειρηματική Διορατικότητα»;

- Ο στόχος μας είναι να κατανοήσουμε (τα βασικά)…
  - Ποιο είναι το όραμα της επιχείρησής μας
  - Πως δουλεύει η επιχείρησή μας (πως δημιουργεί αξία)
  - Ποια είναι η αγορά μας, ποιοι οι άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενοί μας
  - Ποιος είναι ο ανταγωνισμός μας
  - Ποιες είναι οι τάσεις της αγοράς μας
  - Ποια είναι τα κρίσιμα συστατικά επιτυχίας μας
  - Ποια είναι τα προϊόντα μας και ποια είναι η απόδοσή τους
  - Ποια είναι τα οικονομικά μας στοιχεία
  - Ποια είναι η στρατηγική μας
  - Με ποιο τρόπο μπορεί η τεχνολογία να μας βοηθήσει
  - Ποιο είναι το SWOT μας
  - Πως μπορούμε να αναπτυχθούμε

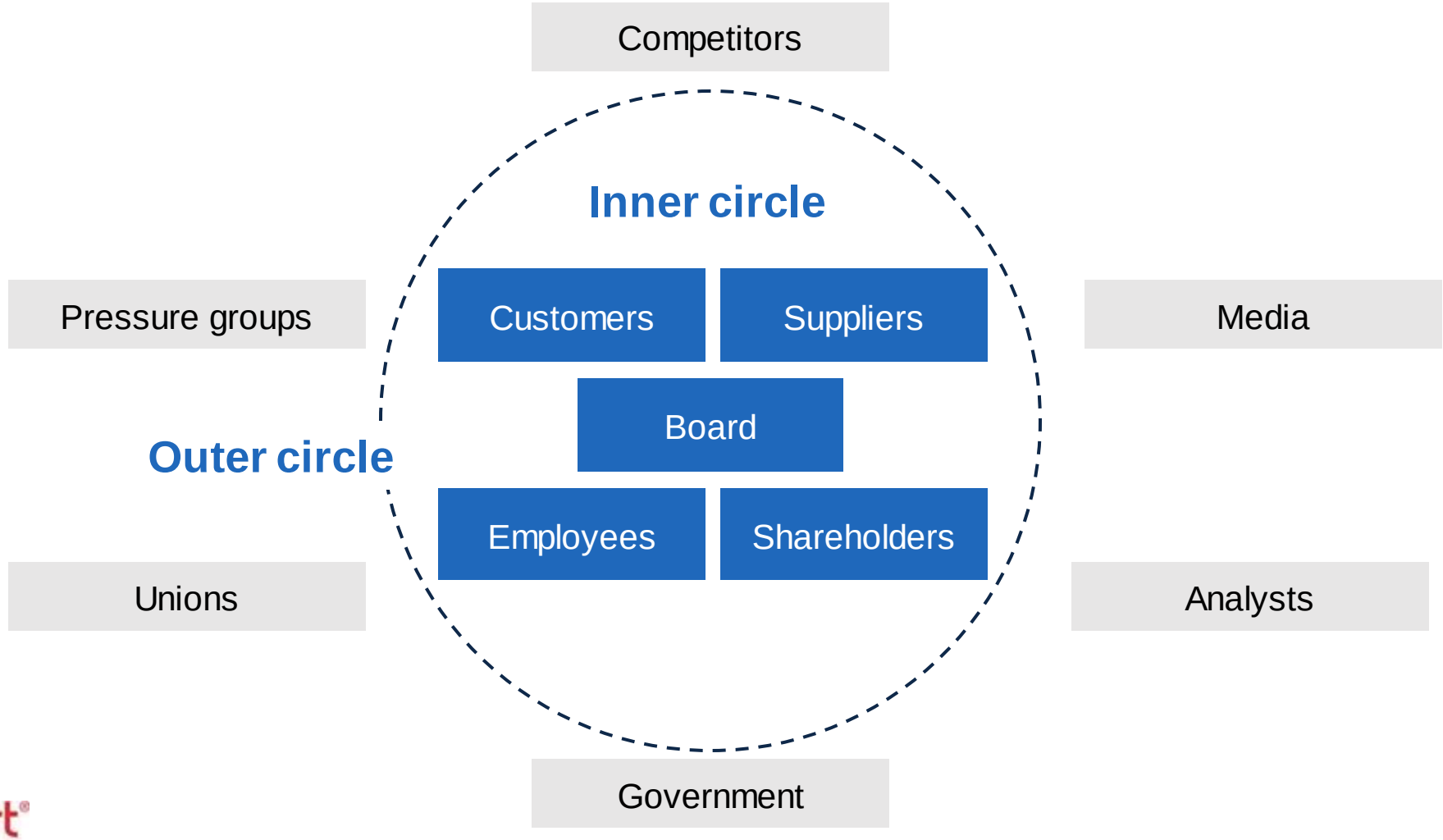
2 Όραμα – Αποστολή (ή το «γιατί» μιας επιχείρησης

1. Κάθε επιχείρηση έχει τον λόγο ‘ύπαρξής’ της.
2. Είναι σημαντικό να ξέρουμε το Purpose (**το γιατί**) έτσι ώστε να αναλύσουμε καλύτερα την επιχείρηση.
3. Η σειρά θα πρέπει να είναι πρώτα το Why, μετά το How και τελευταίο το What.

Δείτε https://www.youtube.com/watch?v=Wb8KpHqU5tg (Simon Sinek, Start with why)



3 Τα ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders) και γιατί είναι σημαντικά



4 Stakeholders – η λογική

Τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικά διότι **ΚΑΙ ενδιαφέρονται ΚΑΙ μπορούν** να επηρεάσουν μια επιχείρηση. Στην επιχειρηματική διορατικότητα το σημαντικό είναι να ξέρουμε ποιοι είναι, ποιοι εμπλέκονται και ποιο είναι το ενδιαφέρον τους έτσι ώστε να **μπορούμε να τους ικανοποιούμε όλους.**

Για παράδειγμα, εμπλεκόμενοι είναι οι *υπάλληλοι μιας επιχείρησης, οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, η κυβέρνηση, η τράπεζες* και άλλοι. Η **δύναμή τους όμως διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό** ανάλογα με την περίπτωση.

Δείτε την επόμενη διαφάνεια για να τους **χαρτογραφήσετε ανάλογα** με τον οργανισμό που αναλύετε.

5 Χαρτογράφηση των ενδιαφερομένων: Mendelow - ποιος επηρεάζεται από τις αλλαγές

	Χαμηλή	Στάθμη Ενδιαφέροντος	Υψηλή
Χαμηλή	Παθητικοί Ελάχιστη προσπάθεια	Θέλουν ενημέρωση	
Δύναμη	Απαιτούν ικανοποίηση	Βασικοί στρατηγικοί παίχτες	
Υψηλή			

A Εξωτερική Ανάλυση

StudySmart®

6 Εξωτερικό περιβάλλον – Τι συμβαίνει ΕΞΩ από την επιχείρησή μας.

- Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για να έχει κανείς επιχειρηματική διορατικότητα.
- Τα δύο πολύ σημαντικά μοντέλα ανάλυσης είναι το **PESTEL** (στην επόμενη διαφάνεια) και…
- **Ο ανταγωνισμός** – μέσω του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Πόρτερ.
- Οι εξωτερικοί παράγοντες δεν είναι κάτι που μπορούμε να αλλάξουμε εύκολα αλλά πρέπει να παρακολουθούμε τις εξελίξεις πάντα καθώς και τις τάσεις της αγοράς.

Η αγορά σήμερα (συνοπτικά)

VUCA: *Volitile, Uncertain, Complex & Ambiguous*

- Συχνές αλλαγές…(& Post Covid19)…
- Επικοινωνία…
- Παγκοσμιοποίηση…
- Internet – Τεχνολογία…
- Big Data
- Νέες στρατηγικές…
- Μικρές εταιρείες και επιχειρηματικότητα…
- Μικρός «χρόνος» ζωής προϊόντων αλλά ΚΑΙ εταιρειών
- Συνεργασίες
- https://www.youtube.com/watch?v=fbcMPGyPr8k

7 Αλλαγές στο περιβάλλον του οργανισμού - 8 τομείς

Πολιτικό (Π)

Οικονομικό (Ο)

Κοινωνικό (Κ)

Τεχνολογικό (Τ)

Νομικό (Ν)

Διεθνές (Δ)

Περιβαλλοντικό (Π)

Δημογραφικό (Δ)

8 Ο Ανταγωνισμός σας

Γνωριμία με τον ανταγωνισμό

- Ποιος είναι ο άμεσος ή ενδεχόμενος ανταγωνιστής σας;
- Ποιος θα μπορούσε εύκολα να ανταγωνιστεί ή να συνεργαστεί μαζί σας;
- Αναγνωρίστε τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του
- Ποια είναι η διαφορετικότητα σας;

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον

- Ποια είναι η δύναμη των πελατών σας;
- Πολλές φορές κάνουμε τα παρακάτω λάθη:
  - Υπερεκτίμηση των ανταγωνιστών
  - Αγνοούμε νέους πιθανούς ανταγωνιστές (το οποίο αλλάζει και τα οικονομικά δεδομένα)
  - Υπερεκτιμούμε τους μεγάλους ανταγωνιστές
  - Θεωρούμε ότι γνωρίζουμε τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών μας

Focus

Οι 5 δυνάμεις του Πόρτερ (ένα μοντέλο που βοηθά την ανάλυση του Ανταγωνισμού)

Μέσα από μια απλή ανάλυση των 5 δυνάμεων του Πόρτερ, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί ενδεικτικά να:

*-**εντοπίσε**ι στοιχεία που καταδεικνύουν την ελκυστικότητα (ή όχι) ενός κλάδου*
*-**κατανοήσει** καλύτερα, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού,*
*-**αναγνωρίσει** τυχόν ευκαιρίες και απειλές και να προετοιμαστεί ανάλογα.*
*-**προβλέψει** αν ένα νέο προϊόν (ή υπηρεσία) έχει τις προοπτικές να είναι κερδοφόρο στο μέλλον*
*-**διευκολυνθεί** στην λήψη σημαντικών αποφάσεων που έχουν να κάνουν ακόμη και με αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης (ειδικά σε περιόδους υψηλής πίεσης από τον ανταγωνισμό).*
Περισσότερα στο https://www.youtube.com/watch?v=oRK_rYUkrzg&t=8s

9 Τάσεις και στατιστικά

Για να κατανοήσετε καλύτερα την αγορά σας, είναι σημαντικό να υπάρχουν στατιστικά, κλαδικές μελέτες καθώς και έρευνες σχετικά με την αγοραστική δύναμη των πελατών σε συγκεκριμένες αγορές, ενώ πολύ χρήσιμο είναι να δείτε και στοιχεία για τις χώρες που δραστηριοποιείστε συγκεκριμένα.

- Η αγορά μου – ποια είναι;
- Μπορώ να την ορίσω; Μπορώ να προβλέψω;
- Ανάλυση για τις τάσεις - Που και πως βρίσκω στοιχεία;

Κάποια χρήσιμα links με στοιχεία των αγορών και χωρών:

- https://europa.eu/european-union/about-eu/figures_en
- https://www.worldometers.info
- https://news.gallup.com/topic/country_grc.aspx
- https://www.nielsen.com/gr/en/

B Εσωτερική Ανάλυση

10 Ποια εσωτερικά στοιχεία αναλύουμε για να κατανοήσουμε καλύτερα τον οργανισμό μας (ή οποιονδήποτε οργανισμό – τα βασικά)

1. Στρατηγική
2. Πόροι (Ανθρώπινο Δυναμικό, Χρήματα, Μηχανήματα κ.ά)
3. Εταιρική Κουλτούρα
4. Τεχνολογία (Big Data, CRM, S/W, Technology)
5. Τα προϊόντα / υπηρεσίες μας και η απόδοσή τους
6. Η εφοδιαστική μας αλυσίδα και πως επηρεάζει την παραγωγή μας
7. Οικονομικά στοιχεία (Financials, cash flow κλπ)
8. Πως παράγουμε ‘Αξία’
9. Η δομή της επιχείρησης

11 Χρήσιμες ερωτήσεις πριν αναλύσουμε τον οργανισμό εσωτερικά

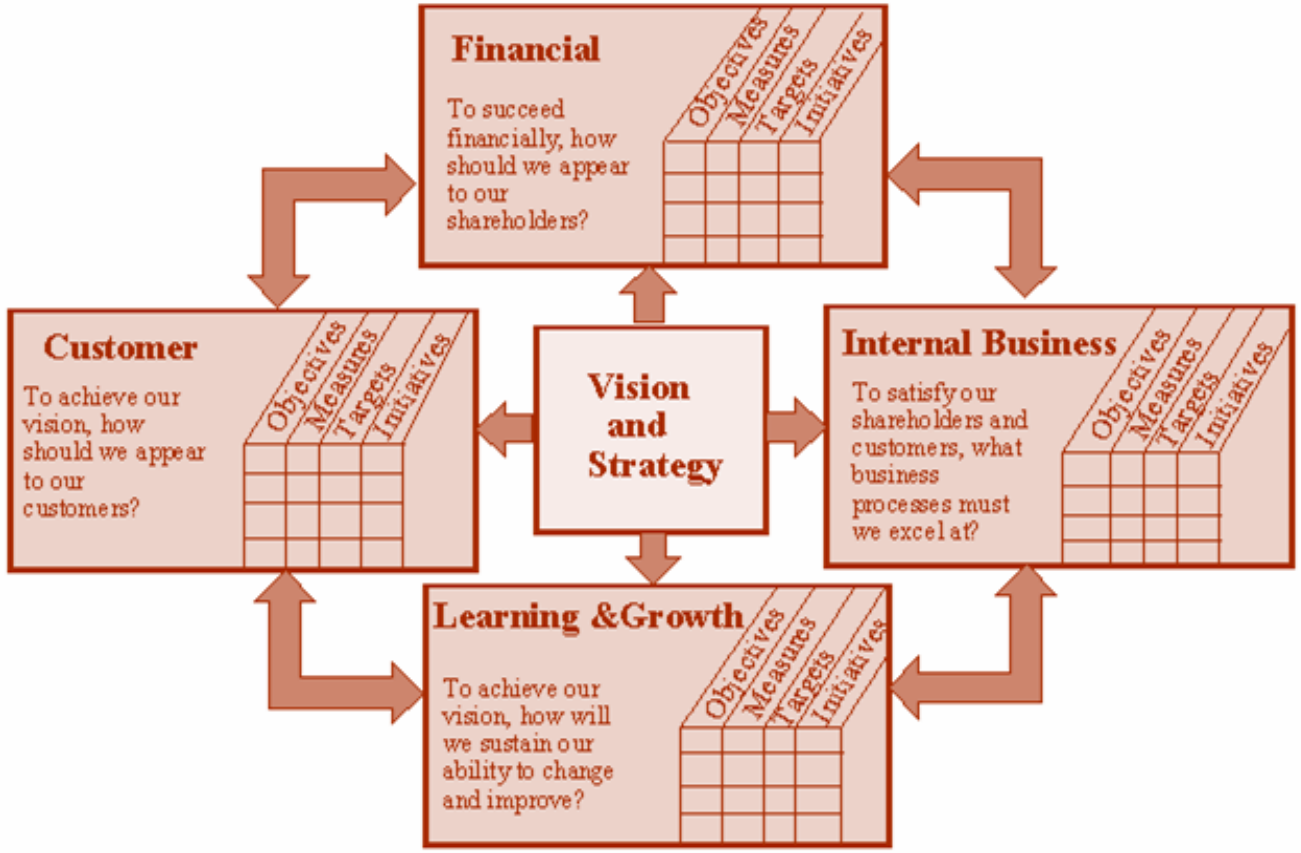
Ποιος είναι ο ιδανικός πελάτης μας;
Ποια είναι τα κρίσιμα στοιχεία για να πετύχει ο πελάτης στην αγορά;
Ποιες είναι οι δικές μας δυνατότητες – ικανότητες;
Ποιοι είναι οι πόροι μας; (Ανθρώπινοι πόροι – Οικονομικοί πόροι– μηχανήματα κλπ.)
Τι μας διαφοροποιεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό
Κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποια είναι τα ΚΡΙΣΙΜΑ συστατικά επιτυχίας της. Όχι σημαντικά, αλλά ΚΡΙΣΙΜΑ. Αυτά είναι συνήθως 3 – 5 στοιχεία συνήθως και πηγάζουν από 4 πυλώνες (**Balanced Scorecard** – δείτε επόμενη διαφάνεια)

- Financial
- People
- Customer
- Internal Processes (quality)

12 Balanced Scorecard (BSC)

Το BSC στηρίζεται στη διαπίστωση ότι αυτό που μετράμε επηρεάζει ευνοϊκά την ανθρώπινη συμπεριφορά και, κατ' επέκταση, τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Η ανάπτυξη **μετρήσιμων στόχων**, με βάση την εταιρική στρατηγική, δίνει τη δυνατότητα της διαρκούς αξιολόγησης και προσαρμογής της στρατηγικής μιας επιχείρησης, έτσι ώστε το σύνολο των εταιρικών δραστηριοτήτων, πόρων και πρωτοβουλιών να ευθυγραμμίζονται πλήρως στο ίδιο όραμα, στην ίδια κατεύθυνση.

Δείκτες και η σημασία της ποσοτικοποίησης
Τι μετράμε αυτή τη στιγμή; Τι θα μετρήσουμε αργότερα; Πως αλλάζει; Ότι μετράμε πρέπει να είναι SMART (Συγκεκριμένος, Μετρήσιμος, Πραγματοποιήσιμος, Ρεαλιστικός και Χρονικά Περιορισμένος): *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely*
https://www.youtube.com/watch?v=weaeNcX3Jpk&t=10s (CSF's & Balanced Scorecard)



11 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα – Βασικές επιλογές στρατηγικής – Ποια έχει επιλέξει η επιχείρηση;

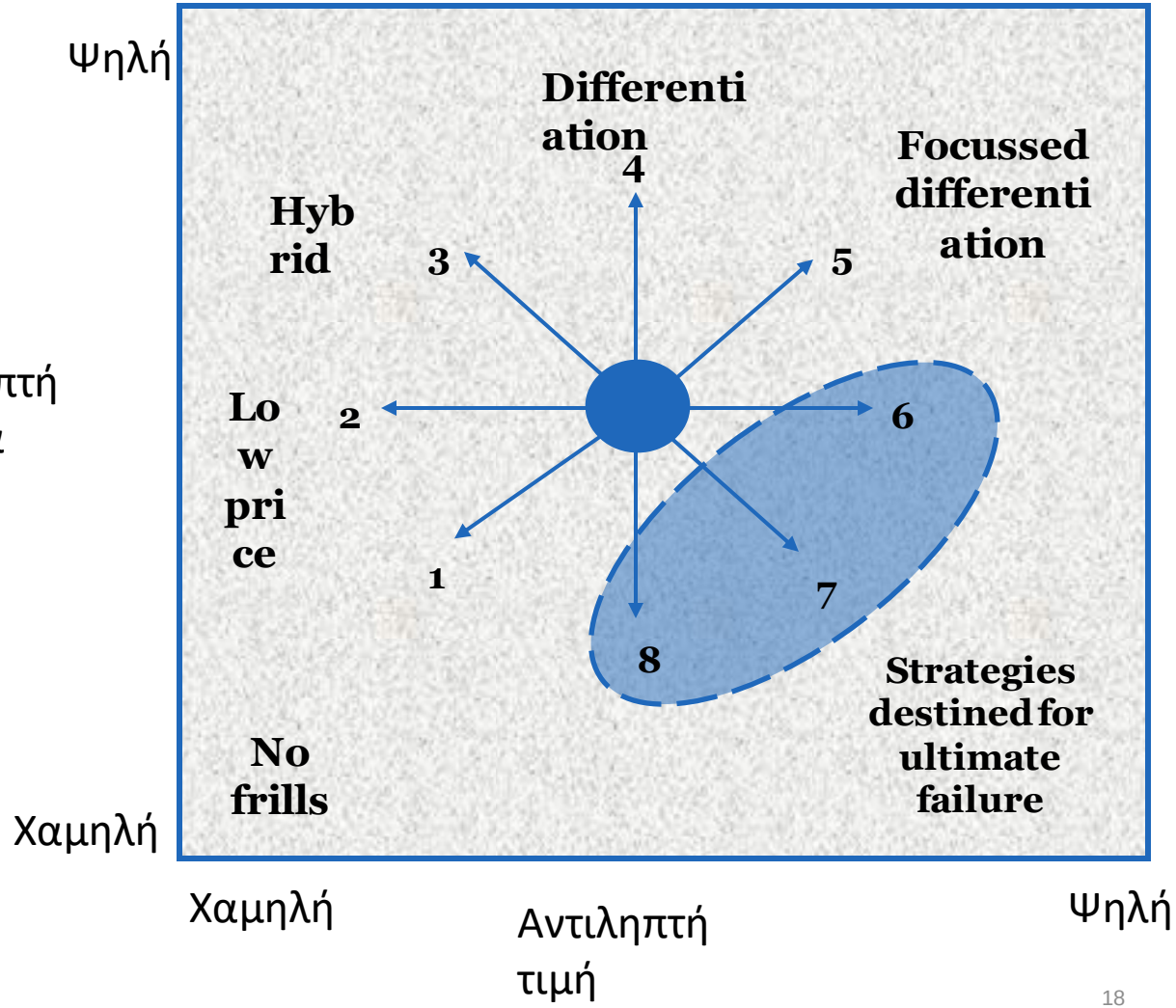
Michael Porter

Διαφοροποίηση; Product quality Customer value Customer Trust Product innovation		**Χαμηλό κόστος;** Access to factors Economies of scale Economies of scope Process innovation
Ειδική αγορά; Market share Market dominance Channel dominance Standard dominance		

14 Στρατηγικό ρολόι – Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το στρατηγικό ρολόι του Bowman μας δείχνει πώς μια εταιρεία μπορεί να τοποθετήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία βασιζόμενο σε δύο διαστάσεις. Από τη μια πλευρά, πρόκειται για την τιμή και από την άλλη αφορά την αντιληπτή αξία. Εξετάζοντας τους διαφορετικούς συνδυασμούς αυτών των δύο διαστάσεων στο στρατηγικό ρολόι μας οδηγεί σε **οκτώ πιθανές στρατηγικές**, χωρισμένες σε τέσσερα τεταρτημόρια. Αυτές οι οκτώ στρατηγικές εμφανίζονται σε ένα ρολόι, στο οποίο βασίζεται στο όνομα αυτού του μοντέλου.

Μια εταιρεία μπορεί να επιλέξει μια θέση από το στρατηγικό ρολόι που τις προσφέρει το καλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και της δίνει τη δυνατότητα να αναλύσει και να αξιολογήσει καλύτερα την τρέχουσα στρατηγική της. Από αυτή τη θέση, μπορεί να κάνει αλλαγές και να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση.



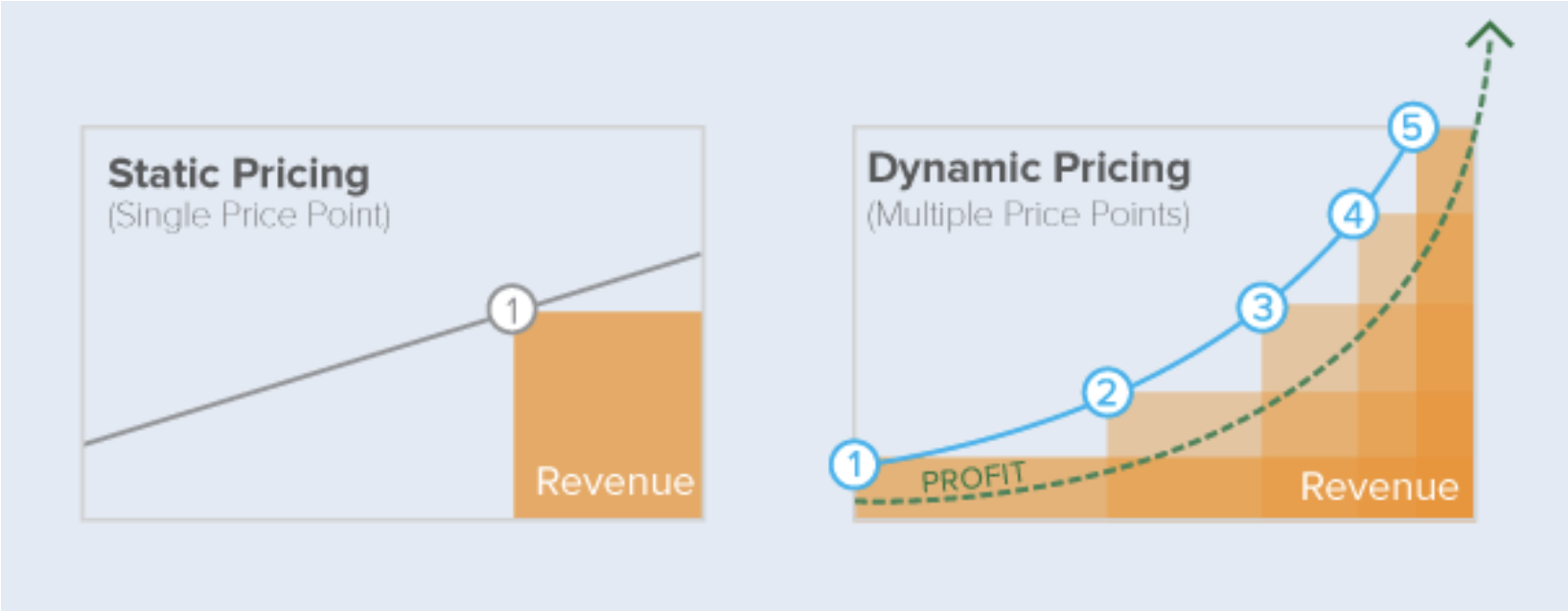
15

Freemium Strategy – Δωρεάν στρατηγική!

Μία νέα στρατηγική που αναπτύχθηκε περισσότερο με την είσοδο των Applications στην αγορά είναι η "Freemium"—ο συνδυασμός **"free"** και **"premium"** *«Users get basic features at no cost and can access richer functionality for a subscription fee».*

(Kumar, 2014, HBR)

16 Dynamic Pricing – Δυναμική τιμολόγηση



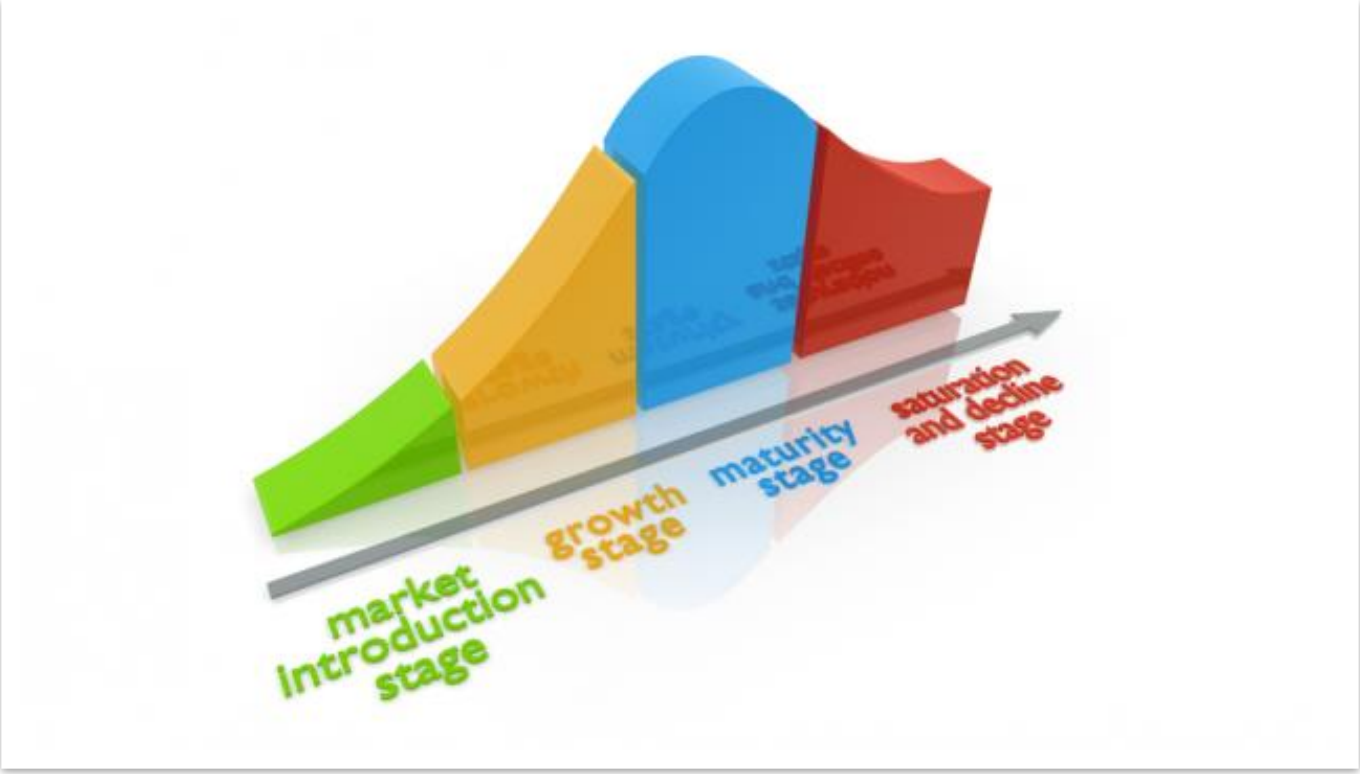
Έχετε παρατηρήσει ότι πολλές φορές όταν θέλετε να κλείσετε ένα ξενοδοχείο στο booking.com οι τιμές που βλέπετε δεν είναι οι ίδιες καθημερινά; Αυτό είναι ένα παράδειγμα δυναμικής τιμολόγησης που βασίζεται στην ζήτηση.

«The practice of varying the pric e for a product or service to reflect changing market conditions, in particular the charging of a higher price at a time of great demand»

17 Κύκλος Ζωής Προϊόντος

Το μοντέλο παρουσιάζει τα στάδια που ακολουθεί η αποδοχή ενός προϊόντος από την εισαγωγή του μέχρι την πτώση (θάνατο).

Ουσιαστικά, όλα τα προϊόντα ή υπηρεσίες κάποτε 'τελειώνουν' (εκτός εξαιρέσεων) και έτσι είναι σημαντικό να ξέρουμε σε ποιο σημείο του μοντέλου βρισκόμαστε για να επενδύουμε ανάλογα.



18 Boston Consulting Group Matrix

Το μοντέλο βοηθά στο να αναλύσουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας (ή και τις θυγατρικές επιχειρήσεις) έτσι ώστε να πάρουμε αποτελεσματικές αποφάσεις.

Ερωτηματικά: Προϊόντα σε αγορές με υψηλή ανάπτυξη, αλλά με χαμηλό μερίδιο αγοράς.

Αστέρια: Προϊόντα σε αγορές με υψηλή ανάπτυξη με υψηλό μερίδιο αγοράς.

Αγελάδες: Προϊόντα σε αγορές χαμηλής ανάπτυξης με υψηλό μερίδιο αγοράς

Σκύλοι: Πρόκειται για προϊόντα με χαμηλή ανάπτυξη με μικρό μερίδιο αγοράς.

19 Εταιρική κουλτούρα

Εταιρική Κουλτούρα
Πάνω από 120 άτομα σε μία εταιρεία συνήθως σημαίνει 2 ή 3 διαφορετικές ‘κουλτούρες’
Τι εμπεριέχεται στην Κουλτούρα και γιατί πρέπει να την κατανοήσουμε;

Η Οργανωτική Κουλτούρα δύναται να οριστεί ως:

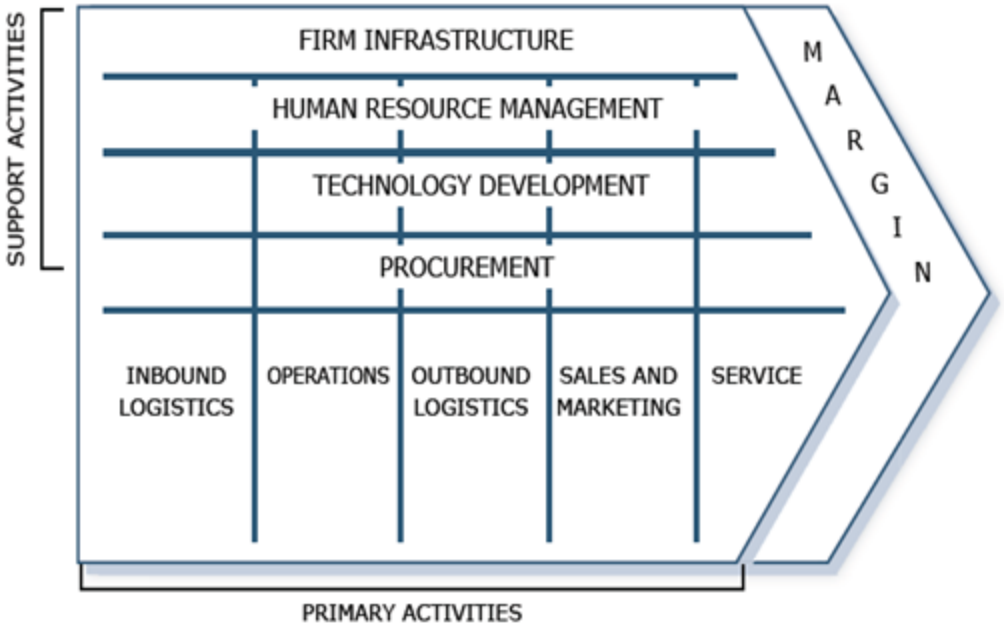
Ο ΤΡΟΠΟΣ ΜΕ ΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΑΣ

1. Εξουσία
2. Ελεγκτικοί μηχανισμοί
3. Δομή
4. Ιστορίες & Μύθοι
5. Ρουτίνα
6. Σύμβολα
7. Αξίες (Μοντέλα)

20 The value chain - Πως δημιουργούμε αξία

Μια επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Οι συσχετίσεις αυτές υπάρχουν όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας έτσι ώστε να παράγεται μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας.

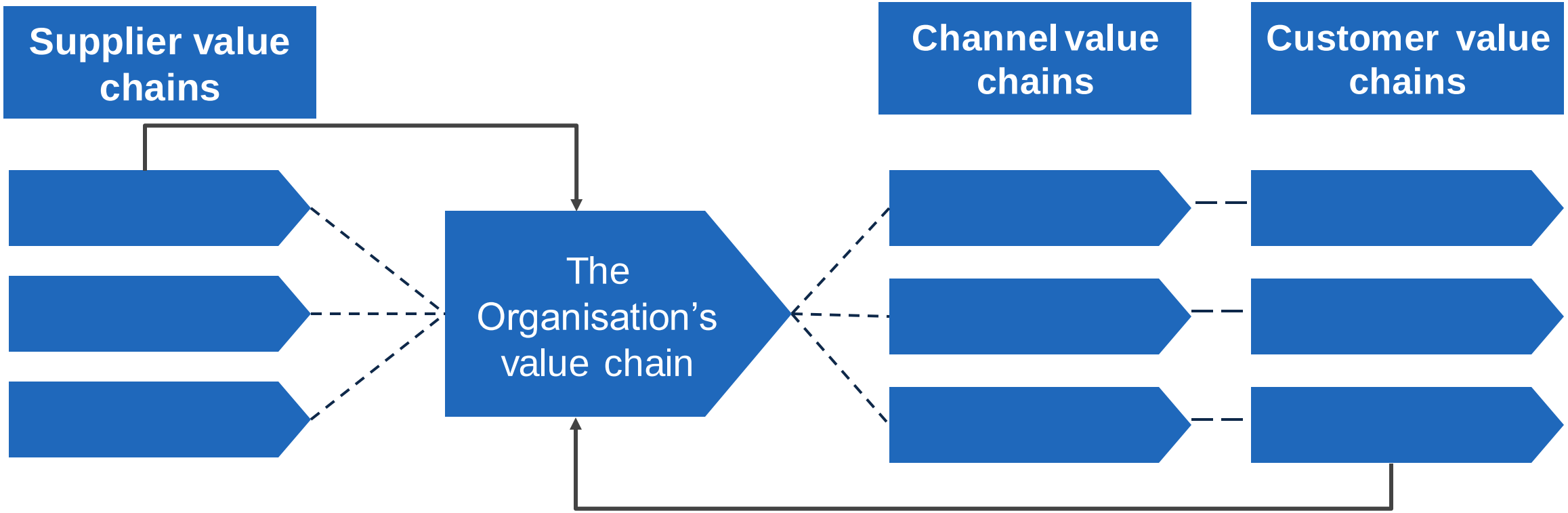
Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση. Μελετάται, η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού. ***Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της*** και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Competitive Advantage, Porter, M., 1985, The Free Press

21 The value chain

Οι προμηθευτές και οι πελάτες μας έχουν και εκείνες Value Chain δημιουργώντας την εφοδιαστική μας αλυσίδα (supply chain), άρα είναι καλό να συνεργαζόμαστε με τους ικανότερους.



22

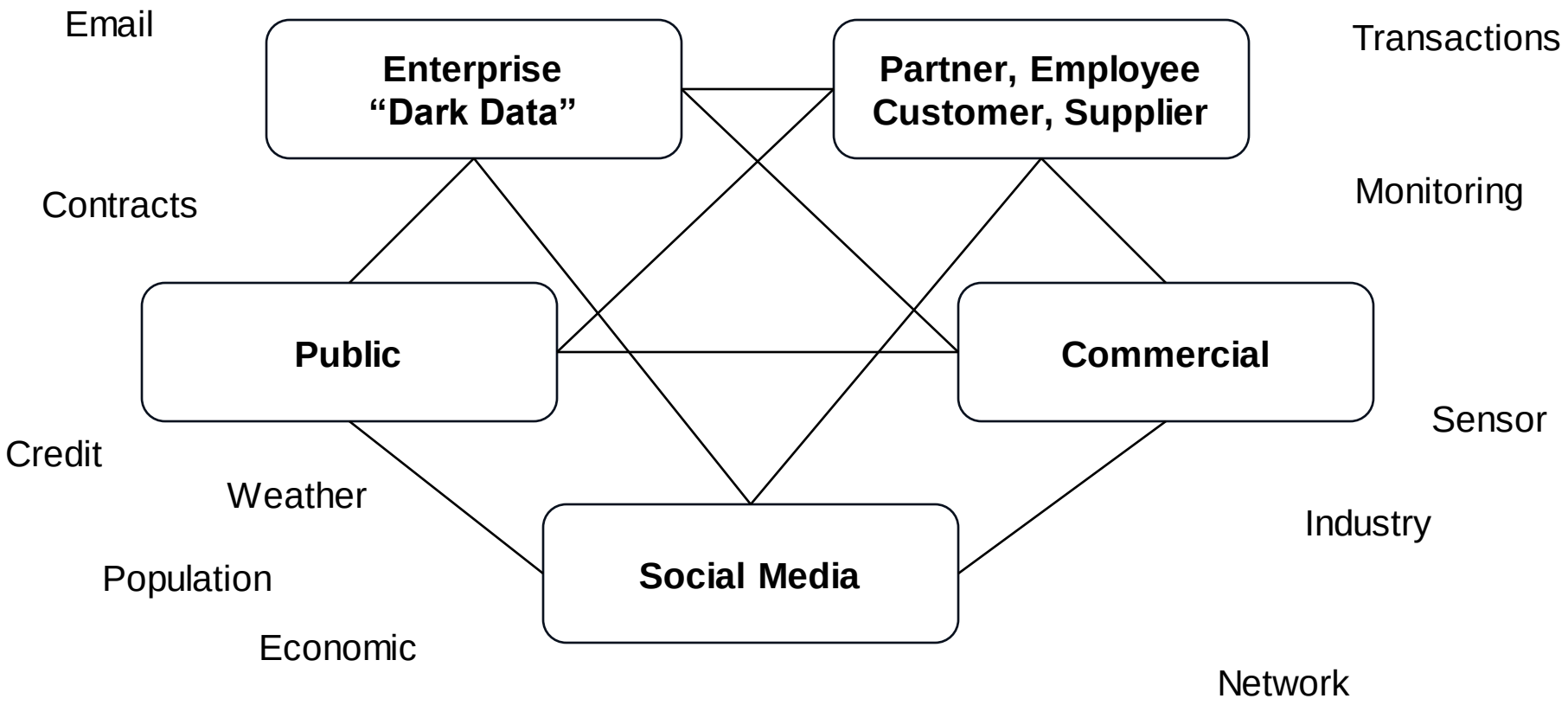
Big Data – Γιατί είναι σημαντικό

Η σωστή διαχείριση των δεδομένων μιας επιχείρησης μπορεί να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η καλύτερη ανάλυση των δεδομένων (data) μιας επιχείρησης μπορεί να βοηθήσει σε (π.χ.):

- *Καλύτερο marketing*
- *Καλύτερη Εξυπηρέτηση Πελάτη και διαχείριση σχέσεων*
- *Καλύτερο customer loyalty*
- *Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*
- *Ιδέες για προϊόντα και υπηρεσίες*
- *Καλύτερη λειτουργικότητα*

23 Big Data – Από που προέρχονται



24 Big Data – Χαρακτηριστικά

Volume – Ποσότητα των δεδομένων

Velocity – Ταχύτητα με την οποία έρχονται τα data

Variety: Ποικιλία των δεδομένων

Veracity: Αξιοπιστία των δεδομένων

Value: Αξία των δεδομένων για την επιχείρηση.

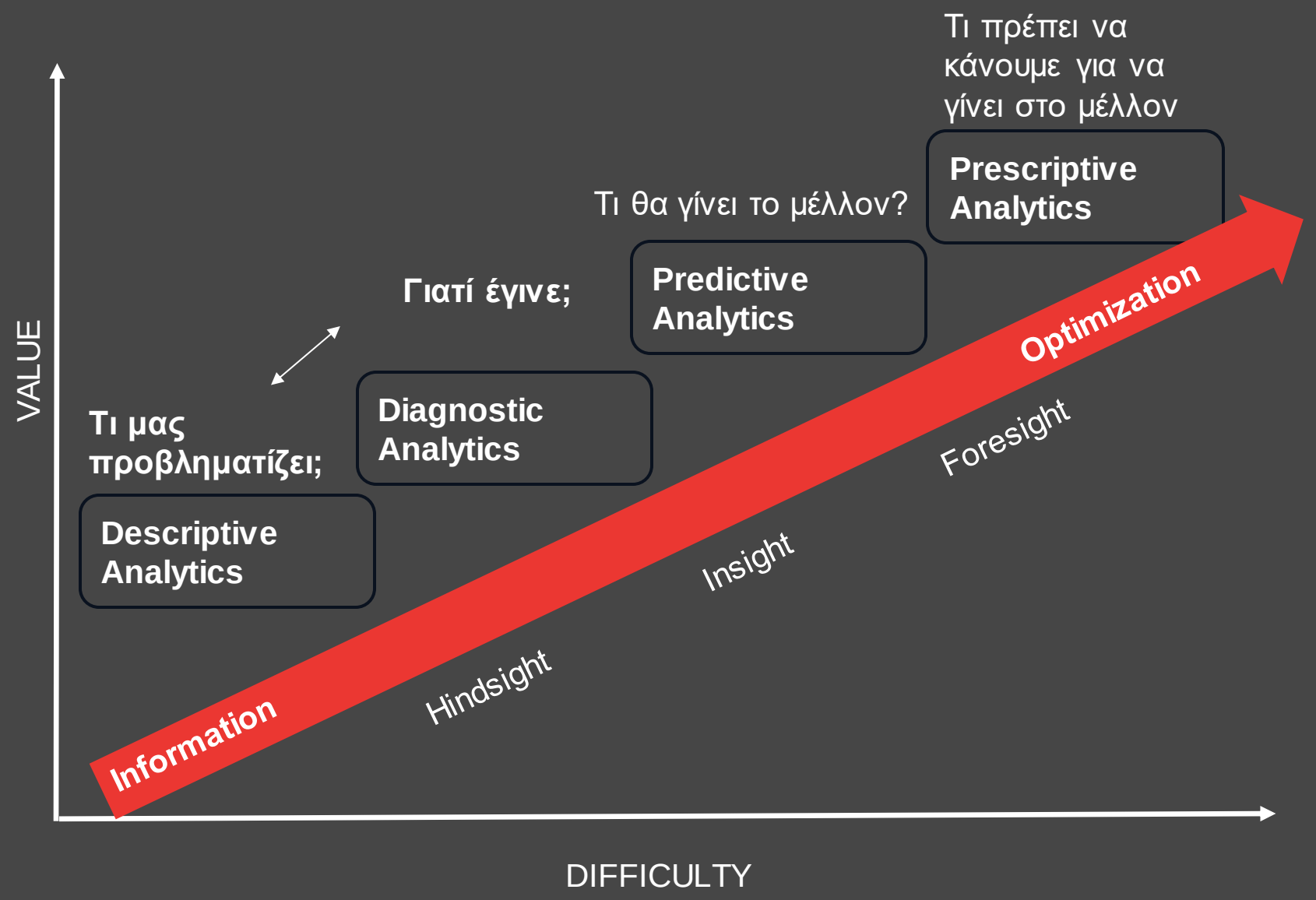
Η αποτελεσματική ανάλυση **(Data Analytics)** των δεδομένων μας που προέρχονται από πολλές πηγές (πελάτες, περιβάλλον κ.λπ) βοηθούν στην επιχειρηματική πληροφόρηση (Business Intelligence - BI).

Κίνδυνοι

- Κόστος
- Νομοθεσία (π.χ. GDPR
- Back – ups
- Incorrect Data
- Hacking / Security

25

Analytics models



Γ Μάρκετινγκ (βασικά) – Πάντα αναλύεται στην επιχειρηματική διορατικότητα

StudySmart®

26 The Marketing Mix (7 Ps) – Τα βασικά στοιχεία του Μάρκετινγκ

Προϊόν (Product)
Design/sizes colours
Materials
Specification
Quality
Packaging
After-sales service

Τιμή (Price)
List price
Discounts
Payment terms
Service/spares prices

Τοποθεσία (Place)
Location
Retail/wholesale
Mail/telephone order
Delivery methods

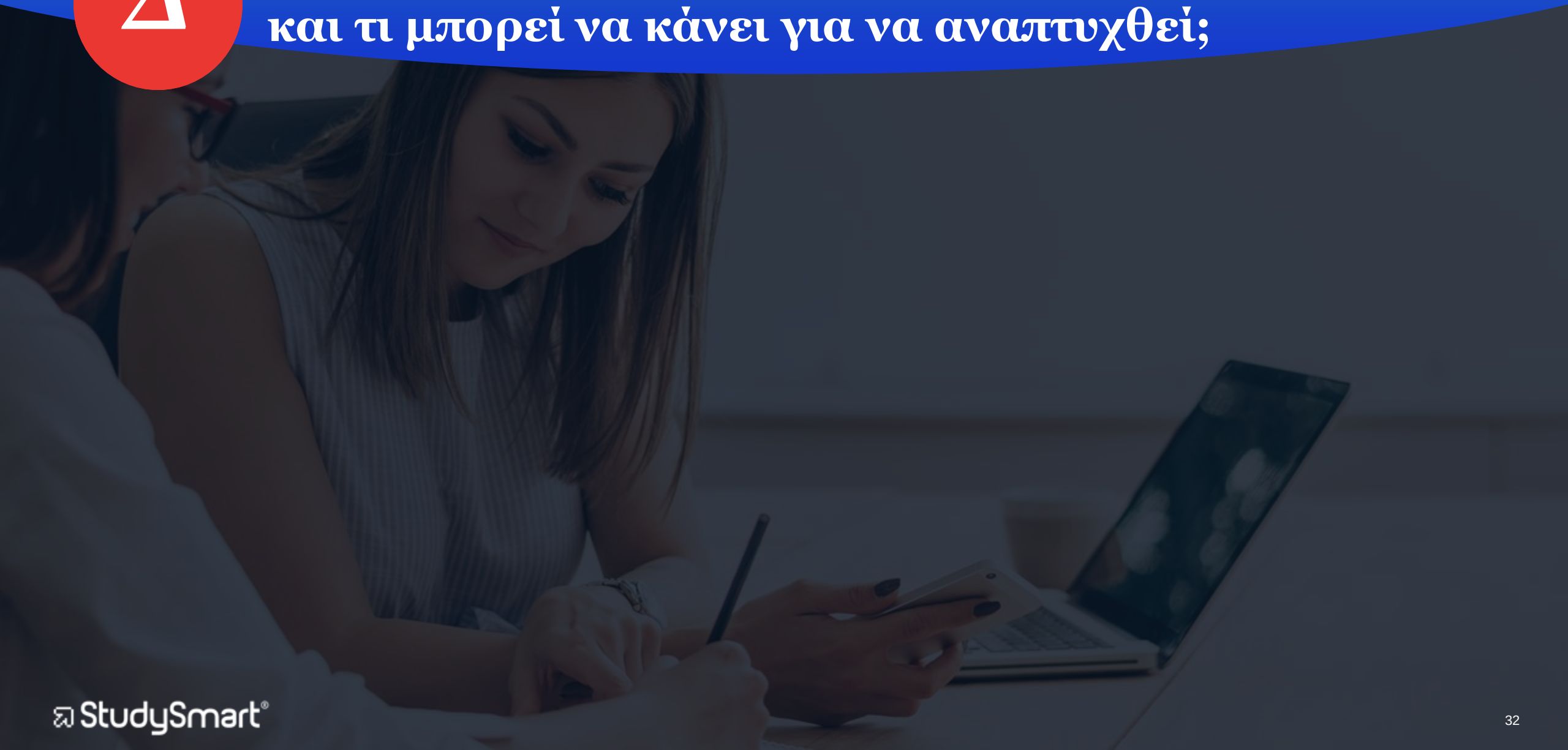
Άνθρωποι (People)
Skills
Competency
Capabilities
Resources

Προώθηση (Promotion)
Advertising
Brochures/data sheets
Public relations
Personal selling & networks
Exhibitions
Gift/sales aid

Παρουσιαστικό (Presentation)
Dress code
Building, premises
Vehicles

Διαδικασία (Processes)
Time saving
Customer focused
User friendly

Δ Ανάπτυξη της επιχείρησης. Με βάση τα δεδομένα και τα μοντέλα ανάλυσης, που ‘βρίσκεται’ η επιχείρηση και τι μπορεί να κάνει για να αναπτυχθεί;



StudySmart®

27

SWOT Analysis – Ανάλυση Παρούσας θέσης της επιχείρησης (μετά από όλα τα προηγούμενα μοντέλα και την ανάλυσή μας)

	Δυνάμεις – *S* *Ποιες είναι;*	**Αδυναμίες – *W*** *Ποιες είναι;*
Δυνατότητες – *O* *Ποιες είναι;*	***SO* Στρατηγική** ***Use strengths to take advantage of opportunities***	***WO* Στρατηγική** ***Overcoming weaknesses by taking advantage of opportunities***
Απειλές – *T* *Ποιες είναι;*	***ST* Στρατηγική** ***Use strengths to avoid threats***	***WT* Στρατηγική** ***Minimize weaknesses and avoid threats***

StudySmart®

28 Κατευθύνσεις Ανάπτυξης

Ουσιαστικά υπάρχουν **τέσσερις επιλογές ανάπτυξης** για κάθε επιχείρηση.

- Δημιουργία νέου προϊόντος στην υπάρχουσα αγορά
- Δημιουργία νέου προϊόντος σε νέα αγορά
- Δημιουργία νέας αγοράς με τα ίδια προϊόντα
- Μεγαλύτερη διείσδυση στην υπάρχουσα αγορά με τα ίδια προϊόντα

	Τρέχον προϊόν	**Νέο προϊόν**
Τρέχουσα αγορά	Προσπάθεια διείσδυσης	Ανάπτυξη προϊόντος
Νέα αγορά	Δημιουργία αγοράς	Διαφοροποίηση

StudySmart®

29 Μεθοδολογίες

- Licensing – Άδεια - δικαιώματα
- Franchising
- Exporting - εξαγωγές
- Direct investment – Organic Growth – Οργανική Επένδυση
- Merger - Συγχώνευση
- Acquisition - Εξαγορά
- Joint Venture - Κοινοπραξία

30 Για περισσότερα

Collins and Porras (1996), Building your company's vision, Harvard Business Review
Kaplan, & Norton (1990) the Balanced Scorecard, Harvard Business Review
Porter M.; (1998); On Competition; A Harvard Business Review Book. Boston
Porter M.; (1985); Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance.; Free Press. New York
Porter, M. (1989): The competitive advantage of Nations, USA
Welch, J, (2004): Winning, New York, Harper Business