



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σπινθουράκη Ανρηλία – Ζωή

Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΔΑΕΑ
(SWOT ANALYSIS).

ΠΟΣΟ ΕΥΧΡΗΣΤΟ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΓΙΝΕΤΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ .
ΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



Εισηγήτρια : Σαρχιανάκη Μαρία

Ηράκλειο
Απρίλιος 2011

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝσελ: i

Κεφάλαιο 1

1.1 Εισαγωγή..... σελ: 1

Κεφάλαιο 2

2.1 Δύο λόγια για τη διαδικασία του σχεδιασμού marketing σελ: 3

2.2 Η προέλευση του μοντέλου ανάλυσης ΔΑΕΑ σελ: 6

2.3 Ο ορισμός της ανάλυσης ΔΑΕΑ και τα στοιχεία της

2.3.1 Ο ορισμός της ανάλυσης ΔΑΕΑ σελ: 7

2.3.2 Τα στοιχεία της ανάλυσης ΔΑΕΑ σελ: 8

2.4 Η αξία και τα πλεονεκτήματα ανάλυσης ΔΑΕΑ σελ: 11

2.5 Τα μειονεκτήματα της ανάλυσης ΔΑΕΑ σελ: 13

Κεφάλαιο 3

3.1 Ο τρόπος εφαρμογής της ανάλυσης ΔΑΕΑ σελ: 14

3.2 Βαθμολόγηση θεμάτων και η ένταξη τους στη Μήτρα
ανάλυσης ΔΑΕΑ σελ: 15

3.3 Κανόνες επιτυχούς προσέγγισης της ανάλυσης ΔΑΕΑ σελ: 16

3.4 Στρατηγικές κατεύθυνσης με βάση την ανάλυση ΔΑΕΑ σελ: 18

3.5 Η ανάλυση ΔΑΕΑ ανταγωνιστών..... σελ: 21

3.5.2 Ανταγωνιστική κατασκοπεία (CI) σελ: 22

3.5.3 Η διεξαγωγή μιας ανάλυσης ΔΑΕΑ ως εργαλείο στην Ανταγωνιστική
κατασκοπεία (CI) σελ: 25

3.5.2 Το επόμενο βήμα σελ: 28

Κεφάλαιο 4

4.1 Η θέση της ανάλυσης ΔΑΕΑ στην ελληνική επιχειρηματική
πραγματικότητα σελ: 30

4.2 Αναφορά σε ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς που κάνουν εφαρμογή
της ανάλυσης ΔΑΕΑ σελ: 31

4.3 Χρήσιμα εργαλεία για την ανάλυση ΔΑΕ σελ: 34

ΜΕΡΟΣ ΙΙ - ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 5

- 5.1** Παρουσίαση της επιχείρησης όπου γίνεται η εφαρμογή της ανάλυσης ΔΑΕΑ
(Μεσογειακό Κέντρο Διακοπών & Αιμοκάθαρσης Α.Ε σελ: 35
- 5.2** Το Όραμα- Η Αποστολή Της Επιχείρησης σελ: 36
- 5.3** Συνολική Θέση-Επιχειρησιακή Στρατηγική σελ: 36
- 5.4** Εφαρμογή της ανάλυσης ΔΑΕΑ σελ: 38
- 5.5** Συμπεράσματα ανάλυσης ΔΑΕΑ σελ: 39

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ σελ: 42

ΠΗΓΕΣ σελ: 42

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

- 1) Παρουσίαση λεπτομερών αναλύσεων για το πώς συμπληρώνεται μια ανάλυση
ΔΑΕΑ..... σελ: 43
- 2) Κάποια ερωτήματα που μπορούν να βοηθήσουν τη συμπλήρωση της μήτρας
ΔΑΕΑ σελ: 46

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

- Σχήμα 1.1 Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης
.....σελ: 9
- Σχήμα 3.1 Μήτρα Ανάλυσης ΔΑΕΑ.....σελ:19
- Σχήμα 3.2. Εφαρμογή της Μήτρας ΔΑΕΑ για Επιλογή Στρατηγικής
.....σελ: 24
- Σχήμα 3.3 στρατηγικές κατευθύνσεις και τακτικές που προκύπτουν
από διάφορους συνδυασμούς των στοιχείων της ΔΑΕΑ.....σελ:25
- Σχήμα 3.4 Βασικές ΔΑΕΑ Matrix.....σελ:31
- Σχήμα 3.5. Παράδειγμα ανάλυσης ΔΑΕΑ ανταγωνιστών.....σελ:35

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ολοένα συνεχής και αυξανόμενη μεταβλητότητα των παραγόντων που επηρεάζουν την συμπεριφορά μιας επιχείρησης, επιβάλλει στα διοικητικά της στελέχη-είτε αυτά είναι οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες της, είτε μάνατζερ που έχουν προσληφθεί για να αναλάβουν την διοίκηση του οργανισμού- την κατάσχεση ενός ή περισσότερων επιχειρηματικών σχεδίων και γενικότερα την σχεδίαση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής. που θα έχει ως αποτέλεσμα την καλή επίδοση της επιχείρησης και τη δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας αυτής επιχειρείται μία αναφορά στη διαδικασία του σχεδιασμού management. Επίσης, θα αναφερθούμε επιγραμματικά στον προγραμματισμό της επιχείρησης και στην λήψη αποφάσεων. Στη συνέχεια στο κομμάτι αυτό της εργασίας αναλύεται ο ορισμός της S.W.O.T analysis και παρουσιάζεται ο τρόπος εφαρμογής της στις επιχειρήσεις και στους διάφορους οργανισμούς.

Στο δεύτερο μέρος θα γίνει μία αναφορά και μελέτη της μεθόδου S.W.O.T analysis του Νεφρολογικού κέντρου ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΑΚΟΠΩΝ & ΑΙΜΟΚΑΘΑΡΣΗΣ Α.Ε το οποίο απαριθμεί στο ενεργητικό του 6 κέντρα αιμοκάθαρσης . Πιο αναλυτικά, η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε προκειμένου να εντοπιστούν οι δυνάμεις-αδυναμίες-ευκαιρίες-απειλές του τμήματος Πελάτες Εξωτερικού και μετέπειτα να γίνει μια μελέτη των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν. Μέσα από αυτήν την ανάλυση θα προσπαθήσουμε να διακρίνουμε, εκτός των προαναφερθέντων, τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης καθώς και τους στρατηγικούς της προγραμματισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ και ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρονται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, όπως είναι και η επιχείρηση, στο πώς, δηλαδή, μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον. Το να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη στο παρόν, δεν είναι αρκετό, γιατί απαιτούνται ουσιαστικές προϋποθέσεις για να είναι επιτυχημένη και στο μέλλον. Η πρόκληση αυτή είναι δύσκολη, γιατί η αντιμετώπιση του παρόντος και η πορεία προς το μέλλον περιλαμβάνει επιλογές, που φέρνουν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης αντιμέτωπα με πολύπλοκες και δύσκολες αποφάσεις.

Το μάνατζμεντ, δηλαδή το στρατηγικό μάνατζμεντ, αποτελεί στις μέρες μας προαπαιτούμενο για οποιοδήποτε διοικητικό στέλεχος, προκειμένου να καταστρώσει μία στρατηγική ή ένα επιχειρηματικό πλάνο για την εκάστοτε επιχείρηση, και φυσικά για την άριστη λήψη αποφάσεων. Σημαντικό εργαλείο για τις παραπάνω ενέργειες αποτελεί η μέθοδος S.W.O.T.(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Η ανάλυση μιας επιχείρησης μέσα από την προαναφερθείσα μέθοδο, ο ορισμός της οποίας θα εξεταστεί πιο διεξοδικά στην συνέχεια της παρούσας εργασίας, αποτελεί ένα πρώτο βήμα για τη μελέτη των στρατηγικών και των επιχειρηματικών επιλογών μιας εταιρείας.

Η επιλογή της προς ανάλυση επιχείρησης από τον συγκεκριμένο κλάδο έγινε βάση τριών κριτηρίων. Καταρχάς, ο συγκεκριμένος κλάδος κατατάσσεται μεταξύ των πιο δυναμικών ιατρικών κλάδων της Ελληνικής οικονομίας, γεγονός που καταδεικνύει την σημαντικότητά του. Επίσης, ο κλάδος των ιδιωτικών μονάδων αιμοκάθαρσης είναι ένας από τους σχετικά συγκεντρωμένους, όσον αφορά τον αριθμό των επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, υπάρχουν λίγες αλλά μεγάλες εταιρείες, με μία από αυτές να αποτελεί τον ηγέτη του κλάδου, με αποτέλεσμα να υπάρχει καθεστώς έντονου ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού. Το γεγονός αυτό καταστεί τον κλάδο ενδιαφέρον από ερευνητική σκοπιά.

Επιπλέον, ο κλάδος της παροχής ιατρικών υπηρεσιών, ο οποίος συνδέεται άμεσα με αυτόν του Ιατρικού τουρισμού, είναι ένας από τους πλέον αναπτυσσόμενους. Λογικό είναι, επομένως, το ενδιαφέρον μιας τέτοιας εργασίας να στρέφεται σε έναν κλάδο όπως αυτόν του Ιατρικού Τουρισμού, καθώς οι παρούσες οικονομικές συγκυρίες (οικονομική κρίση) και το αβέβαιο άμεσο μέλλον επιβάλλουν τη χάραξη στρατηγικών εξόδου από την κρίση και εισόδου σε περίοδο ανάπτυξης και αυξανόμενης κερδοφορίας.

Το υπόλοιπο αυτής της εργασίας χωρίζεται σε τέσσερα μέρη και είναι οργανωμένο ως εξής. Στο πρώτο μέρος της εργασίας αυτής επιχειρείται μία αναφορά στη διαδικασία του σχεδιασμού management. Επίσης, θα αναφερθούμε επιγραμματικά στον προγραμματισμό της επιχείρησης και στην λήψη αποφάσεων. Στη συνέχεια στο κομμάτι αυτό της εργασίας αναλύεται ο ορισμός της S.W.O.T analysis και παρουσιάζεται ο τρόπος εφαρμογής της στις επιχειρήσεις και στους διάφορους οργανισμούς.

Στο δεύτερο μέρος θα γίνει μία αναφορά και μελέτη της μεθόδου S.W.O.T analysis του Νεφρολογικού κέντρου ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΑΚΟΠΩΝ & ΑΙΜΟΚΑΘΑΡΣΗΣ Α.Ε το οποίο απαριθμεί στο ενεργητικό του 6 κέντρα αιμοκάθαρσης . Πιο αναλυτικά, η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε προκειμένου να εντοπιστούν οι δυνάμεις-αδυναμίες-ευκαιρίες-απειλές του τμήματος Πελάτες Εξωτερικού και μετέπειτα να γίνει μια μελέτη των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν. Μέσα από αυτήν την ανάλυση θα προσπαθήσουμε να διακρίνουμε, εκτός των προαναφερθέντων, τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης καθώς και τους στρατηγικούς της προγραμματισμούς.

Συνεχίζοντας στο τέταρτο μέρος, που θα είναι και το σημαντικότερο της παρούσας εργασίας, θα προχωρήσουμε στην μελέτη των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από την ανάλυση που έλαβε χώρα σε προηγούμενο κομμάτι της εργασίας. Η εργασία ολοκληρώνεται με τον επίλογο, όπου συνοψίζει το σκοπό της και παραθέτει κάποια βασικά/ουσιαστικά συμπεράσματα σχετικά με τα ζητήματα που εξετάστηκαν.

ΜΕΡΟΣ Ι - ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΔΥΟ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ MARKETING ΚΑΙ ΠΟΙΑ Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΑΕΑ ΣΕ ΑΥΤΟ

Καταρχήν η λέξη έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα ,όπου σήμαινε την τέχνη του σχεδιασμού και της διεξαγωγής ενός πολέμου .Προέρχεται από την σύνθεση των λέξεων **στρατός + άγω** (οδηγώ) .Στην εποχή μας ο όρος έχει επεκταθεί και εφαρμόζεται με επιτυχία στον χώρο των επιχειρήσεων ,σαν τέχνη της προετοιμασίας και της υλοποίησης ενός επιχειρηματικού πλάνου ,όπου καθορίζονται οι βασικοί μακροχρόνιοι στόχοι της επιχείρησης ,αλλά και ο τρόπος υλοποίησης τους.

Η επιχειρηματική στρατηγική έχει έναν κύριο στόχο : Την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης . Κάθε επιχείρηση προσπαθώντας να αυξήσει τα κέρδη της θα πρέπει να ανταγωνιστεί επιτυχημένα ,να αναζητεί σωστούς συνεργάτες ,να λαμβάνει σωστές αποφάσεις και να κερδίζει περισσότερους πελάτες . Ο τρόπος με τον οποίο θα τα καταφέρει ,έχει να κάνει με την **στρατηγική** που πρόκειται να ακολουθήσει .

Η στρατηγική λοιπόν :

- θέτει κατευθύνσεις .
- Δημιουργεί στόχους .
- Οραματίζεται το μέλλον .
- Μειώνει την αβεβαιότητα
- βοηθάει την επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της

Η στρατηγική περιλαμβάνει δύο ξεχωριστά στάδια :

- Το στάδιο του σχεδιασμού
- Το στάδιο κατά το οποίο ο σχεδιασμός γίνεται πράξη ,δηλαδή το στάδιο εκτέλεσης ή εφαρμογής.¹

Κάτω από το εταιρικό επίπεδο ,η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού για κάθε επιχείρηση αποτελείται από οκτώ βήματα . Η ανάλυση ΔΑΕΑ αποτελούν το 4^ο στάδιο

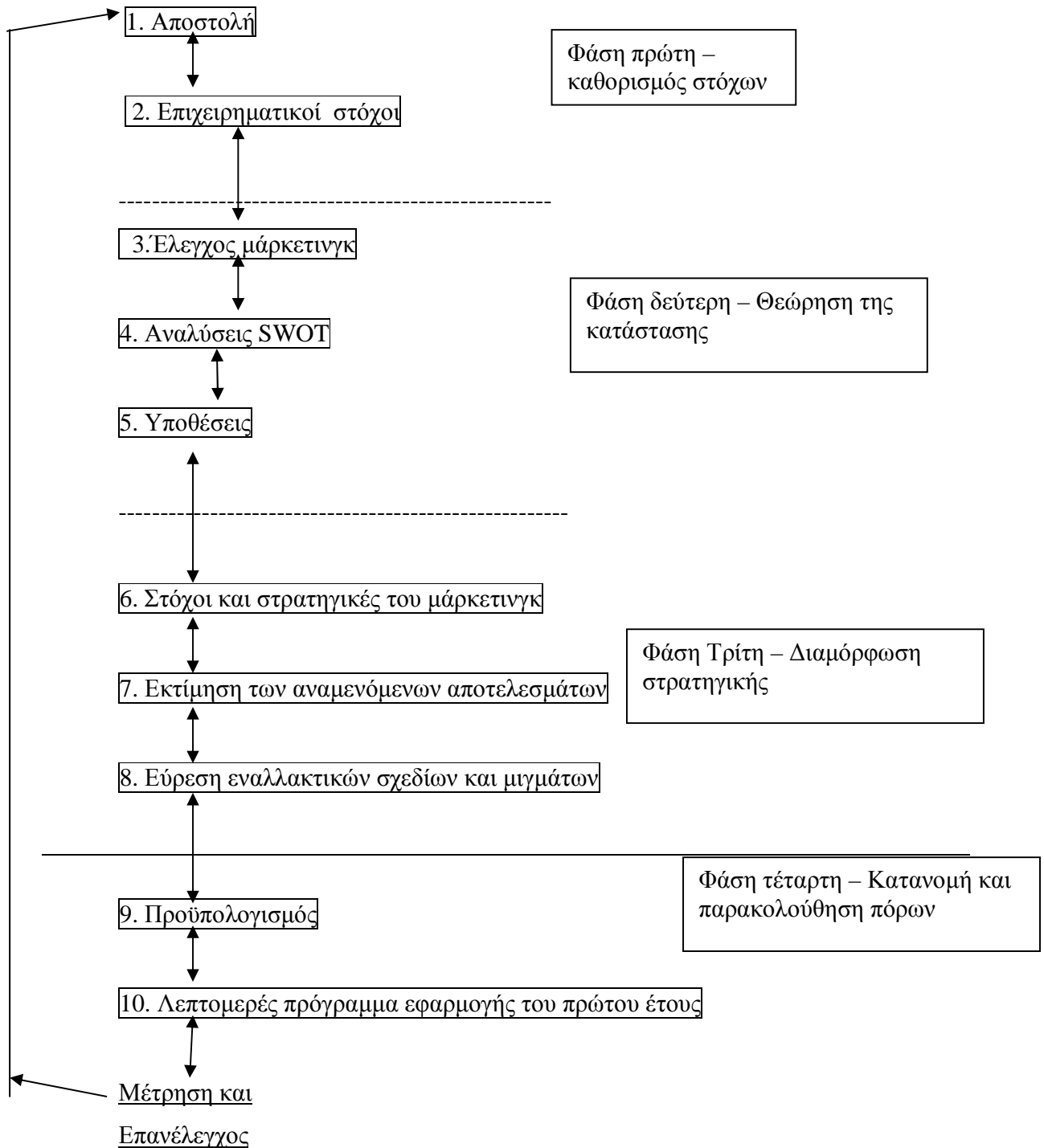
¹ <http://epixeirein/2008/02/07/strategy>

,όπου η επιχείρηση εκτιμά και αξιολογεί δυνάμεις (strengths) και αδυναμίες (weakness) του εσωτερικού περιβάλλοντος της με σκοπό να ανταποκριθεί δυναμικά στις ευκαιρίες (opportunity) και απειλές (threats) που δέχεται από το εξωτερικό περιβάλλον της. Για να εντοπίσει μια επιχείρηση την στρατηγική της ,πρέπει να λάβει υπόψη τις παρακάτω παραμέτρους :

- Ποιες είναι οι δυνάμεις και ποιες οι αδυναμίες της επιχείρησης ;
- (Strengths & Weaknesses) .
- Ποιες είναι οι ευκαιρίες και ποιες οι απειλές στον κλάδο που δραστηριοποιούνται ;
- Ποιες είναι οι αξίες αυτών που θα υλοποιήσουν την στρατηγική ;
- Ποιες είναι οι ευρύτερες κοινωνικές προσδοκίες από την επιχείρηση ;

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα δίνουν γενικές κατευθύνσεις της επιχείρησης .Σε αυτό το σημείο χρησιμοποιείτε το στρατηγικό εργαλείο ανάλυσης ΔΑΕΑ, ένα ευρύτερα χρησιμοποιημένο εργαλείο που χρησιμοποιείτε – στο εξωτερικό – τουλάχιστον μέχρι και από το 70% των επιχειρήσεων .Γενικά ,εφαρμόζοντας μια ανάλυση ΔΑΕΑ η επιχείρηση προσπαθεί να λύσει προβλήματα (αδυναμίες) και να εντοπίσει στρατηγικές που θα εξουδετερώσουν τις υπάρχουσες απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον . Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται τα στάδια που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να καταλήξει η επιχείρηση σε ένα σχέδιο marketing .

ΣΧΗΜΑ 1.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Πηγή :Σχέδια Μάρκετινγκ , Malcolen ,Mc Donald ,σελ.40

2.2 Η ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

Αυτό το αξιοσημείωτο κομμάτι της ιστορίας του σχεδιασμού της στρατηγικής δόθηκε από τον Albert Humphrey ,ένας από τους ιδρυτές της αυτό που γνωρίζουμε σήμερα ως ανάλυση ΔΑΕΑ . Όλα ξεκίνησαν με την εταιρική τάση σχεδιασμού η οποία λάμβανε χώρα κυρίως στις ΗΠΑ και στο Ηνωμένο Βασίλειο, η οποία για πρώτη φορά εμφανίστηκε το 1949. Η ανάλυση ΔΑΕΑ προήλθε από την έρευνα που διεξάχθηκε στο Stanford Research Institute 1960 -1970 .Το ιστορικό της ΔΑΕΑ προέκυψε από την ανάγκη να βρεθούν οι λόγοι για τους οποίους ο εταιρικός σχεδιασμός αποτύγγανε .Η έρευνα χρηματοδοτήθηκε από το Fortune 500 εταιρείες και την ερευνητική ομάδα αποτελούσαν οι: Marion Docher ,Dr.Otis Benepe ,Albert Humphrey ,Robert Stewart & Birger Lie.

Από το 1960 κάθε Fortune από της 500 εταιρείες είχε τμήμα σχεδιασμού με έναν διευθυντή ή με μια ομάδα μεγάλης εμπέλειας .Ωστόσο σε όλες τις εταιρείες αυτές αναπτύχθηκε η γνώμη ότι ο εταιρικός προγραμματισμός μακροχρόνιου φάσματος δεν απέδιδε καρπούς παράλο που ήταν μια δαπανηρή επένδυση .Η ομάδα Humphrey αρχικά ονόμασε τη μέθοδο SOFT ανάλυση σχεδιασμού δηλαδή Satisfactory , Opportunity, Fault, Threat .Το σκεπτικό πίσω από το εργαλείο ήταν :

Τι είναι καλό στην παρόν (Satisfactory)

Τι είναι καλό για το μέλλον (Opportunity)

Τι είναι κακό στο παρόν (Fault)

Τι είναι κακό στο μέλλον (Threat)

Το 1960 στο Σεμινάριο στο Long Range Planning στη Ζυρίχη ο Urick Orr άλλαξε το F σε W αμέσως μετά από αυτό η SWOT analysis προωθείτε στο Ηνωμένο Βασίλειο ως μια αυτόνομη διαδικασία. Για τις εταιρείες που έχουν πολλαπλές και πολύπλοκες σειρές προϊόντων ή υπηρεσιών χρησιμοποιείτε η PRIMO-F :

People: τι κάνουν, θα έχουν τις δυνατότητες που χρειάζεται

Resource: θα έχουμε αρκετούς πόρους

Innovation: οι νέες ιδέες είναι σημαντικές

Management: πώς ξέρουμε τι πρέπει να κάνουμε

Opportunity: ποιες είναι οι ευκαιρίες

Finance: ποιες είναι οι τιμές, το κόστος και οι επενδύσεις

Η PRIMO-F παρέχει τα στοιχεία για τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες (εσωτερικοί παράγοντες) και αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τις ευκαιρίες και τις απειλές (εξωτερικοί παράγοντες)²

2.3. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΑΕΑ & ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ

2.3.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ

Είναι σημαντικό να δίνεται έμφαση στην ανάλυση που καθορίζει ποιές τάσεις και εξελίξεις θα επηρεάσουν πράγματι την εταιρεία . Ορισμένες εταιρείες καταναλώνουν πολύτιμους πόρους διεξάγοντας ελέγχους που δε φέρνουν τα ανάλογα αποτελέσματα . αφού δίνουν ελάχιστη προσοχή στην ανάγκη για επικέντρωση στην ανάλυση που καθορίζει ποιες τάσεις και εξελίξεις θα επηρεάσουν την εταιρεία . Συνεπώς η περίληψη αναφορών από έρευνες ή τα λεπτομερή ιστορικά των αποδόσεων από πωλήσεις κατά προϊόν που οδηγούν σε μη λογικές πράξεις απλώς αποπροσανατολίζουν τον έλεγχο και μειώνουν τη σχετικότητα του .Από τη στιγμή που ο σκοπός του ελέγχου είναι να καθορίζει ποιοι πρέπει να είναι οι στόχοι και οι στρατηγικές του marketing ,έπεται ότι θα ήταν χρήσιμο να βρισκόταν ένας τρόπος οργάνωσης των σημαντικών ευρημάτων .

Ένας χρήσιμος τρόπος για να γίνει αυτό είναι μέσω ενός συνόλου αναλύσεων ΔΑΕΑ. Η ανάλυση ΔΑΕΑ έχει τις καταβολές της ,όπως άλλωστε και ο στρατηγικός σχεδιασμός γενικότερα στην εργασία των πανεπιστημιακών της επιχειρησιακής στρατηγικής του Harvard Business School αλλά και άλλων business schools των ΗΠΑ από τις αρχές της δεκαετίας του 1960 .Η ιδέα της ανάλυσης ΔΑΕΑ έγινε δημοφιλής στον επιχειρηματικό κόσμο κυρίως από την επιρροή της δουλειάς του Andrews,ο οποίος επέδρασε στην εμπέδωση της ιδέας ότι μια καλή στρατηγική σημαίνει διασφάλιση καλού ‘ ταιριάσματος’ μεταξύ της εξωτερικής κατάστασης που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση (δηλαδή ευκαιρίες και απειλές) και των εσωτερικών της ικανοτήτων και χαρακτηριστικών (δηλαδή τα ισχυρά της σημεία «δυνάμεις» και αδυναμίες) .Άρα λοιπόν η ανάλυση ΔΑΕΑ

² http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

Δυνάμεις
Αδυναμίες
Ευκαιρίες
Απειλές

είναι μία σχετικά απλή και πολύ διαδεδομένη στη χρήση της μέθοδος που παραθέτει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης (ή ενός τμήματος ή προϊόντος της) απέναντι στις ευκαιρίες και απειλές που καθορίζει το εσωτερικό της περιβάλλον .³

2.3.2 ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ

Η ανάλυση ΔΑΕΑ αποτελείται από ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος .

Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Σε γενικές γραμμές ,μια επιχειρηματική μονάδα πρέπει να παρακολουθεί τις βασικές μακροπεριβαλλοντικές δυνάμεις (δημογραφικές ,οικονομικές ,τεχνολογικές ,πολιτικό-νομικές και κοινωνικές – πολιτιστικές) και τους μακροπεριβαλλοντικούς δράστες (πελάτες ,ανταγωνιστές ,διανομείς και προμηθευτές) που επηρεάζουν την ικανότητα της για να έχει κέρδη .

Έπειτα ,για κάθε τάση ή ανάπτυξη ,η διοίκηση πρέπει να εντοπίσει τις αντίστοιχες ευκαιρίες marketing και απειλές .Σε ότι αφορά τις **ευκαιρίες** και τις **απειλές** ,η επιχείρηση αποτυγχάνει να δώσει αξία στους στοχευόμενους πελάτες της ,όταν δεν τις λαμβάνει υπόψη .Οι εξωτερικές αλλαγές οι οποίες συνεπάγονται ευκαιρίες για την επιχείρηση αφορούν χαρακτηριστικά της αγοράς ή και διάφορα περιβάλλοντα (π.χ. οικονομικό) .

Οι ευκαιρίες μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με την ελκυστικότητα τους και την πιθανότητα επιτυχίας η οποία εξαρτάται από το κατά πόσο οι επιχειρηματικές της δυνάμεις όχι μόνο ταιριάζουν με τις βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία στην αγορά – στόχο αλλά ,επίσης ,κατά πόσο υπερτερούν αυτών των ανταγωνιστών της .Η απλή ικανότητα δεν αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .Η εταιρεία με την καλύτερη απόδοση θα είναι αυτή που μπορεί να παραγάγει τη μεγαλύτερη αξία για τον πελάτη και να τη

³ Παπαδάκης Βασίλης Μ. Στρατηγική των επιχειρήσεων :ελληνική και διεθνείς εμπειρία ,τόμος Α :Θεωρία ,Αθήνα :Εκδόσεις Μένου ,2007

διατηρήσει μέσα στο χρόνο .Από το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον οι αλλαγές ενδέχεται να είναι πολιτικές ή νομοθετικές αλλαγές ,οικονομικές τάσεις ,κοινωνικές εξελίξεις ,νέες τεχνολογίες .

Παραδείγματα ευκαιριών και απειλών που μπορεί να εμφανισθούν σε μια ανάλυση ΔΑΕΑ μπορούν να είναι:

Ευκαιρίες

- Η χρεοκοπία ενός ανταγωνιστή
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. Διαδίκτυο)
- Η βελτίωση των διακανονισμών προμήθειας
- Η ευκαιρία πρόσληψης ενός βασικού στελέχους από ένα ανταγωνιστή .
- Νέες υποδομές που δημιουργούνται (π.χ. Βιοτεχνικές περιοχές)
- Η ανάγκη για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές
- Η τεχνολογική πρόοδος
- Οι νέοι τρόποι δικτύωσης (π.χ. blogs)
- Αλλαγές στη κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- Συγχωνεύσεις ,εξαγορές ,συνενώσεις και στρατηγικές συμμαχίας
- Ανάπτυξη ελκυστικών τμημάτων της αγοράς
- Ανάπτυξη αγοράς στην οποία κυριαρχεί αδύναμος ανταγωνιστής

Απειλές :

- Τα βελτιωμένα ανταγωνιστικά προϊόντα ή η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών
- Η απώλεια ενός σημαντικού πελάτη
- Η υπερβολική εξάρτηση από ένα διανομέα ή μια ομάδα διανομέων
- Οι αυξήσεις των τιμών εκ μέρους των προμηθευτών
- Η αποχώρηση βασικών στελεχών που ενδεχόμενος γνωρίζουν επαγγελματικά μυστικά
- Μια Παγκόσμια κρίση
- Μία ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης (από τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών)
- Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά
- Οι διεθνείς πολιτικό – οικονομικές συγκυρίες (π.χ αύξηση πετρελαίου)

- Μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθυσμού και των επιτοκίων
- Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες (π.χ αύξηση ακάλυπτων επιταγών .

Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Η διάκριση μεταξύ ελκυστικών ευκαιριών είναι εντελώς διαφορετική από το να διαθέτει μια εταιρεία τις ικανότητες για την επιτυχία τους . Ως εκ τούτου κάθε επιχείρηση οφείλει κατά διαστήματα να αξιολογεί τις εσωτερικές δυνάμεις και τις αδυναμίες της όσον αφορά τις ικανότητες της στο marketing ,στα οικονομικά ,στην κατασκευή και στην οργάνωση .Είναι σαφές ότι η επιχείρηση δεν είναι ανάγκη να διορθώσει όλες τις αδυναμίες της ούτε να υπερηφανεύεται για όλες τις δυνάμεις . Το μεγάλο ερώτημα που τίθεται είναι εάν η επιχείρηση θα πρέπει να περιοριστεί σε αυτές τις ικανότητες για τις οποίες διαθέτει τις κατάλληλες δυνάμεις ή αν θα πρέπει να λάβει υπόψη τις καλύτερες ευκαιρίες ώστε να αποκτήσει ή να αναπτύξει συγκεκριμένες δυνάμεις .

Για παράδειγμα ,δυνάμεις και αδυναμίες που αφορούν μια ανάλυση ΔΑΕΑ μπορούν να είναι όπως παρακάτω :

Δυνάμεις (δυνατότητες):

- Για μια μεγάλη επιχείρηση : είναι πολύ γνωστή στην αγορά – διαθέτει καλούς πόρους
- Για μια Μικρή επιχείρηση : μπορεί να είναι περισσότερο ευέλικτη
- Έχει καλή οργάνωση
- Έχει καλό δίκτυο διανομής
- Παράγει τα προϊόντα της εγχώρια
- Έχει μια εικόνα ποιότητας (quality image)
- Εξειδικευμένο marketing
- Καινοτομίες σε προϊόντα και υπηρεσίες
- Υγιής οικονομική κατάσταση (ταμειακές ροές κλπ)
- Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους
- Καλή φήμη και brand name
- Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης

- Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα⁴

Αδυναμίες :

- Όταν είναι μια μικρή επιχείρηση οι ανταγωνιστές της είναι μεγαλύτερες επιχειρήσεις και πιο γνωστές στην αγορά
- Έχει ανεπαρκή οργάνωση πωλήσεων
- Ανικανότητα πρόσληψης κατάλληλου προσωπικού
- Έχει κακή εικόνα σε ότι αφορά την ποιότητα
- Ανεπαρκείς δίκτυο διανομής
- Ανεπαρκείς ή καθόλου δίκτυο εξυπηρέτησης πελατών
- Έχει μόνο μια μονάδα παραγωγής και αυτή σε περιοχή με υψηλό εργατικό κόστος
- Κακή οικονομική διαχείριση
- Ανεπαρκείς κεφάλαιο κίνησης
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες
- Μη υιοθέτηση πρακτικών marketing
- Φτωχή ποιότητα σε προϊόντα ή υπηρεσίες
- Ανίσχυρη φήμη⁵

2.4 Η ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΑΕΑ

Στην ανάλυση ΔΑΕΑ συσχετίζονται ,αφού κατανοηθούν και αναλυθούν ,οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και τις απειλές γι' αυτήν που προκύπτουν από το εξωτερικό της περιβάλλον . Στη συνέχεια ,γίνεται προσπάθεια από την επιχείρηση να εκμεταλλευθεί τις δυνάμεις (πλεονεκτήματα) της ,να ξεπεράσει τις αδυναμίες της ,να προστατευθεί από τις απειλές (κινδύνους) του εξωτερικού της περιβάλλοντος μέσω της ανάπτυξης ειδικών σχεδίων έκτακτων αναγκών (contingency plans) .Να σημειωθεί ότι ,ακριβώς αυτά αποτελούν το σημαντικότερο μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού .

Γενικά ,η ανάλυση ΔΑΕΑ είναι ένα παραγωγικό και χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης μόνο εάν εφαρμόζεται κατάλληλα ,διαφορετικά μπορεί να αποτελεί μια

⁴ <http://epixeirein.gr/2009/07/31/swot>

⁵ <http://epixeirein.gr/2009/07/31/swot>

χρονοβόρα διαδικασία χωρίς ιδιαίτερο νόημα .Η επιτυχημένη εφαρμογή της ανάλυσης πολλές φορές στηρίζεται στην απλότητα της. Δηλαδή ,η εφαρμογή της δεν προϋποθέτει ιδιαίτερες γνώσεις ούτε τεχνικές ικανότητες .Αρκούν οι ουσιώδεις γνώσεις της βιομηχανίας και της επιχείρησης για τις οποίες πραγματοποιείται ο σχεδιασμός .

Η ανάλυση ΔΑΕΑ επίσης επιτρέπει τη σύνθεση και την ολοκλήρωση – ενσωμάτωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών τόσο ποσοτικών όσο και ποσοτικών .Προσφέρει και την ευκαιρία οργάνωσης των απαιτούμενων πληροφοριών ,οι οποίες συνήθως είναι ευρέως γνωστές ,αλλά παρέχει και τη δυνατότητα οργάνωσης πολύ πρόσφατων πληροφοριών .Αυτό τη χαρακτηρίζει ως μια ευέλικτη μέθοδο .

Ακόμα και η ίδια διαδικασία εφαρμογής της ανάλυσης ΔΑΕΑ προσφέρει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας σχεδιασμού να ανακαλύψουν τις διαφωνίες τους μέσα από τις οποίες μπορούν να προκύψουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα και αποφάσεις .Γενικά ,η ανάλυση ΔΑΕΑ μπορεί να μετατρέψει την ποικιλία των πληροφοριών από μια « αδυναμία » της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού σε ένα βασικό πλεονέκτημα .

Τέλος ,σημειώνεται ότι ,η διαδικασία ανάλυσης ΔΑΕΑ φέρνει μαζί αρκετά στελέχη από διαφορετικά τμήματα ,τα οποία πρέπει να συνεργαστούν .Στα πλαίσια αυτής της συνεργασίας ,στελέχη διαφορετικών λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης μπορούν να μάθουν τι κάνουν ,πώς λειτουργούν και πως σκέφτονται στελέχη άλλων τμημάτων .Αυτό βοηθά ,στην αποκρυστάλλωση ιδεών και προτάσεων για την ανάπτυξη μελλοντικών στρατηγικών και σχεδίων .

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ

- Η εφαρμογή της ΔΑΕΑ ανάλυσης είναι απλή και ευέλικτη
- Διευκολύνει την κατανόηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού
- Ενθαρρύνει την ανάπτυξη της στρατηγικής σκέψης
- Επιτρέπει σε μια ομάδα διαχείρισης ,να επικεντρωθεί στα ισχυρά σημεία και να οικοδομήσει ευκαιρίες
- Μπορεί επιτρέψει την πρόληψη μελλοντικών απειλών για μια επιχείρηση και τη λήψη μέτρων ώστε να αποφευχθούν ή να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις τους
- Μπορεί να επιτρέψει την οργάνωση των επιχειρηματικών ευκαιριών και να υπάρξει η πλήρης εκμετάλλευσή τους

- Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία πρέπει να πραγματοποιείτε σε τακτική βάση

2.5 ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΑΕΑ

Ο Hill και Westbrook (1997) πραγματοποίησαν μια εμπειρική μελέτη της χρησιμότητας αλλά και των προβλημάτων της δημοφιλούς ανάλυσης - εργαλείου ΔΑΕΑ .Η μελέτη πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του project MPIS (Manufacturing Planning and Implementation Scheme) του βρετανικού Υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας ,σε ένα δείγμα 50 εταιρειών .Από αυτές ,οι 20 χρησιμοποιούσαν την ανάλυση ΔΑΕΑ ως βασικό εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης και σχεδιασμού .Η μελέτη όμως των συγκεκριμένων εφαρμογών έδειξε τα παρακάτω προβλήματα – μειονεκτήματα που αφορούν την εσωτερική φύση ανάλυσης ΔΑΕΑ:

- Ο αριθμός των καταστάσεων των παραγόντων – μεταβλητών που αναφέρονται στη ανάλυση .
- Δεν υπάρχει καμία απαίτηση για την ιεράρχηση και την στάθμιση των εντοπισθέντων παραγόντων ανάλογα με τη σημαντικότητα τους .
- Χρήση ασαφών και διαφορούμενων λέξεων και φράσεων .
- Καμία πρόταση για τον τρόπο επίλυσης των διαφωνιών
- Καμία υποχρέωση για επαλήθευση των δηλώσεων και απόψεων με βάση δεδομένα ή ανάλυσης .
- Απαιτείται μόνο ανάλυση ενός επιπέδου (και όχι πολυεπίπεδη) .
- Καμία λογική σύνδεση με κάποια φάση εφαρμογής δηλαδή στερείτε λεπτομερή δομή το οποίο αυξάνει τον κίνδυνο να χαθούν βασικά στοιχεία .⁶

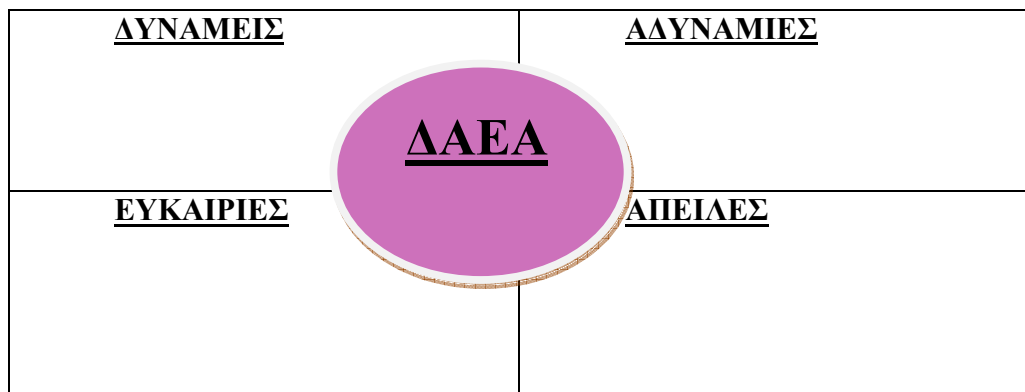
⁶ Γεώργιος Ι. Σιώμοκος ,Ph.D . Στρατηγικό Μάρκετινγκ ,2η Έκδοση ,Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης (σελ: 191)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Ο τρόπος εφαρμογής της Ανάλυσης ΔΑΕΑ

Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης ΔΑΕΑ κατασκευάζεται μια μήτρα με τέσσερα τετράγωνα και τον τίτλο του κάθε στοιχείου ΔΑΕΑ στην κορυφή του κάθε τετραγώνου ,όπως στο υπόδειγμα του σχήματος 2.1

Σχήμα 3.1 Μήτρα Ανάλυσης SWOT



Πολύ συχνά , οι managers μίας επιχείρησης πραγματοποιούν μια μόνο ανάλυση Swot που αφορά την επιχείρηση στο σύνολο της. Αυτό όμως δεν αποτελεί μια χρήσιμη ανάλυση ,τα δε αποτελέσματα και συμπεράσματα που προκύπτουν είναι πολύ γενικευμένα ,σε βάρος του οράματος και της δημιουργικότητας που πρέπει να χαρακτηρίζουν τη διαδικασία σχεδιασμού .Ουσιαστικά δηλαδή η αναφορά της ανάλυσης ΔΑΕΑ αποτελεί μία σειρά από αναλύσεις ΔΑΕΑ .Το σημείο αυτό χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή αφού ο αριθμός των ξεχωριστών αναλύσεων που πραγματοποιεί η επιχείρηση εξαρτάται από το εύρος του σχεδίου που αναπτύσσεται .

Όμως ,πάντοτε η ανάλυση ΔΑΕΑ ξεκινά για ολόκληρη την επιχείρηση και στη συνέχεια πραγματοποιούνται ξεχωριστές αναλύσεις ΔΑΕΑ για τους βασικούς ανταγωνιστές και για προϊόντα ή τμήματα της αγοράς ή γεωγραφικές περιοχές κλπ ,που καλύπτονται στο στρατηγικό σχέδιο .Εάν πρόκειται για ανάλυση ΔΑΕΑ προϊόντος ,η

έμφαση δίδεται στα βασικά χαρακτηριστικά του καθώς και στα πλεονεκτήματα – οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση του για τους καταναλωτές .

Για τις αναλύσεις ΔΑΕΑ τμημάτων αγοράς ή γεωγραφικών περιοχών πωλήσεων ,η έμφαση δίδεται κυρίως στις ευκαιρίες και τις απειλές .Γενικά και συνοψίζοντας ,θα λέγαμε ότι η ανάλυση ΔΑΕΑ απαιτεί μια συγκεκριμένη εστίαση σε ξεχωριστές αναλύσεις .Οι ξεχωριστές αναλύσεις ΔΑΕΑ αφορούν διαφορετικούς συνδυασμούς προϊόντος – αγοράς (product – market combinations) όμως όλες πρέπει να είναι προσανατολισμένες στον πελάτη .⁷

3.2 ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΜΗΤΡΑ

ΔΑΕΑ

Κάθε ένα από τα θέματα (issues) του περιβάλλοντος (εσωτερικού ή εξωτερικού)που εντοπίζονται ,αξιολογείται για τη σημαντικότητα του ,δηλαδή βαθμολογείται από μία ομάδα στελεχών της επιχείρησης .Η ομάδα αυτή μπορεί να είναι το ίδιο πάνελ στελεχών από διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης .

Η βαθμολόγηση των θεμάτων είναι απαραίτητη για την ένταξη ορισμένων από αυτά στη μήτρα ΔΑΕΑ .Δεν είναι όμως απαραίτητο αυτή η βαθμολόγηση – αξιολόγηση της σημαντικότητας τους να είναι ποσοτική .Στις περιπτώσεις που επιλέγεται η ποσοτική αξιολόγηση ,ουσιαστικά υπολογίζουμε ένα βαθμό για κάθε θέμα .Η σχετική βαθμολόγηση των θεμάτων μπορεί να στηριχθεί στην παρακάτω κλίμακα :

Για κάθε θετικό θέμα ,δηλαδή για κάθε δύναμη ή ευκαιρία

1 = χαμηλός

2 = μέτριος

3 =υψηλός βαθμός

και για κάθε αρνητικό θέμα ,δηλαδή για κάθε αδυναμία ή απειλή στην κλίμακα

- 1 = χαμηλός

- 2 = μέτριος

- 3 = υψηλός

⁷ Γεώργιος Ι. Σιώμοκος ,Ph.D . Στρατηγικό Μάρκετινγκ ,2η Έκδοση ,Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης (σελ:187)

Επιπλέον , η κατηγορία σημαντικότητας του κάθε θέματος μπορεί να είναι ένας πολλαπλασιαστής όπως για παράδειγμα :

+ 3 = ισχυρή σημαντικότητα

+ 2 = μέτρια

+ 1 = αδύναμη ή μικρή σημαντικότητα

Αυτή η κλίμακα σημαντικότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για θετικά όσο και για αρνητικά θέματα .Το ότι ένα θέμα τελικά περιλαμβάνεται στην μήτρα ΔΑΕΑ συνήθως δείχνει ότι είναι αρκετά σημαντικό και ότι η κατηγορία σημαντικότητας του έχει τιμή μεγαλύτερη του μηδενός .Η τιμή του γινομένου (βαθμολογία Χ σημαντικότητα) βοηθά στη κατάταξη των θεμάτων σε κάθε κυψελίδα της μήτρας ΔΑΕΑ.⁸

3.3 ΚΑΝΟΝΕΣ ΕΠΙΤΥΧΟΥΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΑΕΑ

Θα πρέπει πρώτα απ' όλα να πραγματοποιηθεί μια θεώρηση αγοράς η οποία θα υποδείξει τα σημαντικότερα προϊόντα / αγορές (τμήματα) ,στα οποία η επιχείρηση σκοπεύει να επικεντρωθεί .Για λόγους παρουσίασης ,θα βοηθούσε μια σύντομη παρουσίαση της ΔΑΕΑ για καθένα από αυτά τα σημαντικά προϊόντα ή τμήματα αγοράς. Κάθε μία από αυτές τις αναλύσεις θα πρέπει να είναι σύντομη και ενδιαφέρουσα στην ανάγνωση .

1) Ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας

Η κάθε επιχείρηση οφείλει να εντοπίσει τους *σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας* .Υπάρχουν πάντα σχετικά λίγοι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία σε συγκεκριμένο τμήμα . Παράγοντες όπως η επίδοση του προϊόντος ,το εύρος των υπηρεσιών ,η ταχύτητα εξυπηρέτησης ,το χαμηλό κόστος ,κλπ. αποτελούν συχνά τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας .⁹

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητη μια σύντομη αναφορά στα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της επιχείρησης σε σχέση με τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας που εντοπίστηκαν .Για να γίνει αυτό ,πρέπει να πραγματοποιηθούν συγκρίσεις με άλλους ανταγωνιστές στο ίδιο τμήμα αγοράς ώστε να διαπιστωθεί γιατί η επιχείρηση πιστεύει ότι

⁸ Γεώργιος Ι. Σιώμοκος ,Ph.D . Στρατηγικό Μάρκετινγκ ,2η Έκδοση ,Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης (σελ:189-190)

⁹ Σχέδια Marketing, Malcolm McDonald, Τέταρτη Αγγλική Έκδοση,σελ.528-530

μπορεί να πετύχει και τι αδυναμίες πρέπει να ξεπεράσει μέσα στην τριετή περίοδο σχεδιασμού .

.Πρέπει να αξιολογηθεί η βαρύτητα του κάθε παράγοντα έως το 100 (π.χ ΣΠΕ 1 = 60 ,ΣΠΕ 2 = 2 ,ΣΠΕ 3 = 10 ,ΣΠΕ 4 = 5) .Προτείνεται να βαθμολογηθεί η επιχείρηση και κάθε ανταγωνιστής έως το δέκα για κάθε σημαντικό παράγοντα επιτυχίας και στη συνέχεια να πολλαπλασιαστεί με τη βαρύτητα .Με τον τρόπο αυτόν επιτυγχάνεται η ακριβή θέση σε κάθε τμήμα σε σχέση με τους ανταγωνιστές . Επίσης ,προτείνεται να επισημανθούν ποια είναι τα σημαντικά θέματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν κατά την τριετή περίοδο προγραμματισμού .

2) Σύνοψη των εξωτερικών επιρροών και των επιπτώσεων τους (ευκαιρίες και απειλές)

Μια ανάλυση ΔΑΕΑ πρέπει να περιλαμβάνει μια σύντομη δήλωση για το πώς οι σημαντικές περιβαλλοντικές επιρροές όπως η τεχνολογία ,οι κυβερνητικές πολιτικές και κανονισμοί ,η οικονομία ,κλπ. επηρέασαν το τμήμα αυτό .Είναι φανερό ότι θα υπάρχουν ορισμένες ευκαιρίες και απειλές

3) Σημαντικά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν

Από τις παραπάνω ενότητες (1 & 2) θα προκύψουν διάφορα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν .

4) Υποθέσεις ,στόχοι του μάρκετινγκ ,στρατηγικές του μάρκετινγκ

Τώρα μπορούν να γίνουν υποθέσεις και να τεθούν στόχοι και στρατηγικές του μάρκετινγκ .Στο σημείο αυτό οι υποθέσεις ,οι στόχοι ,και οι στρατηγικές αυτού του είδους πρέπει να αναφέρονται μόνο στο συγκεκριμένο προϊόν ή τμήμα της αγοράς το οποίο είναι υπό εξέταση .¹⁰

5) Ανάλυση ανταγωνιστών

Στο σημείο αυτό ,πρέπει να συνοψιστούν τα ευρήματα του ελέγχου μόνον όσο αφορά τους κυριότερους ανταγωνιστές της επιχείρησης . Γίνεται εκτενέστερη αναφορά στην παρακάτω ενότητα (3.5)

¹⁰ Σχέδια Marketing, Malcolm McDonald, Τέταρτη Αγγλική Έκδοση,σελ.528-530

3.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΔΑΕΑ

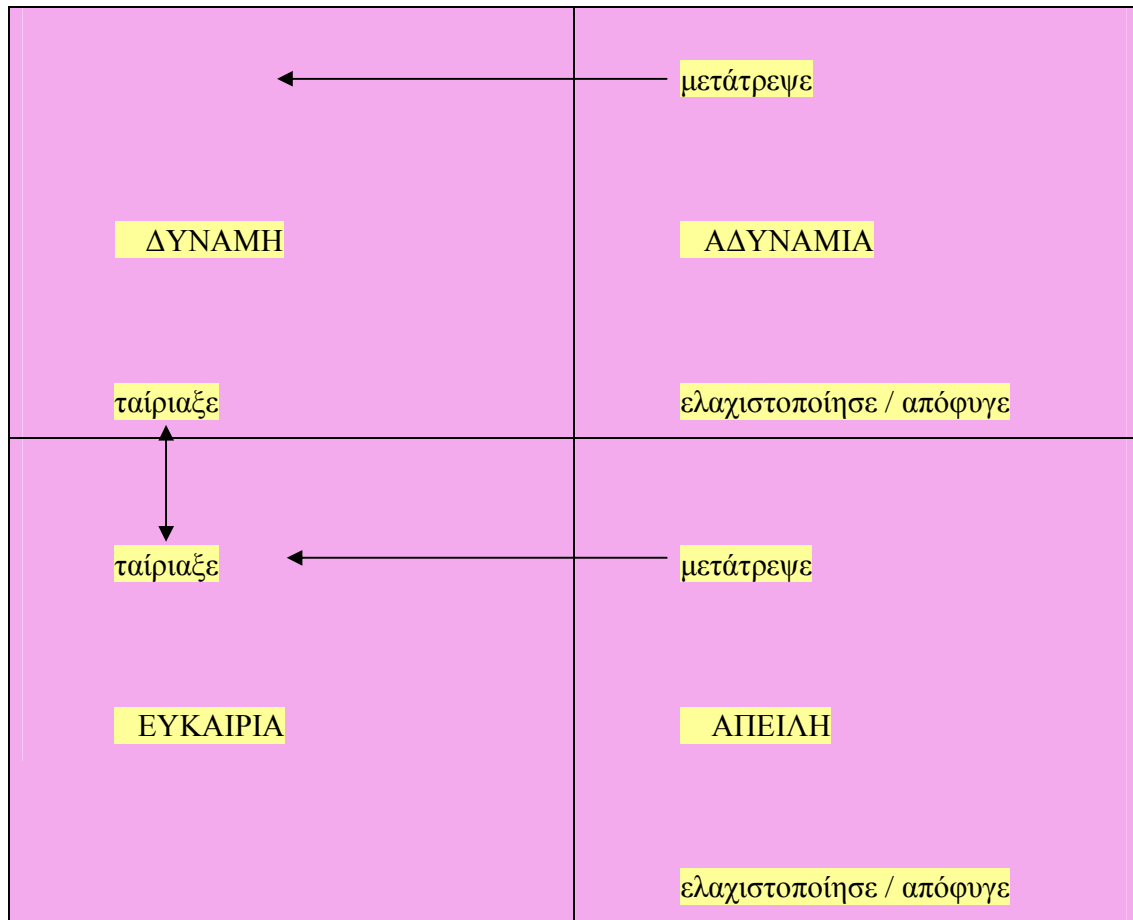
Η ανάλυση ΔΑΕΑ αποτελεί ένα βασικό εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού ,διότι όπως εξηγήθηκε προηγουμένως ,βοηθά τα στελέχη που αναπτύσσουν στρατηγικά σχέδια να κατανοήσουν καλύτερα τη θέση του προϊόντος στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές ,να εντοπίσουν ευκαιρίες και προοπτικές ,να εκμεταλλευθούν τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν και να αντιμετωπίσουν πιθανούς κινδύνους και απειλές .Επομένως ,η ανάλυση ΔΑΕΑ παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εντοπίζει στρατηγικές κατεύθυνσης και να επιλέγει τις καταλληλότερες από αυτές .

Μετά τον εντοπισμό των δυνάμεων – αδυναμιών – ευκαιριών – απειλών και τον υπολογισμό του βαθμού (της έντασης) του καθένα από αυτά ,εκτιμάται η σημαντικότητα τους .Με βάση τις παραπάνω εκτιμήσεις ,η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση σε μια ισχυρή δύναμη (πλεονεκτήματα) της σε μια σημαντική περιοχή ,αφού η δύναμη αυτή είτε παραμένει ή πρόκειται να εξελιχθεί σε βασική ικανότητα .Παρόμοια ,μια σχετικά μικρή και ασήμαντη ευκαιρία δεν αναμένεται να παίξει κάποιον κεντρικό ρόλο στη διαδικασία σχεδιασμού .

Επομένως ,το μέγεθος της σημαντικότητας μιας τάσης ,ενός θέματος ή ενός γεγονότος του περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι αυτό που καθορίζει τη σχετική σημαντικότητα του για το συνυπολογισμό του στον σχεδιασμό .Ανάλογα αξιολογούνται και οι αδυναμίες και οι απειλές .Το σχήμα 2.3.(Piercy 1992) παρακάτω δείχνει τη μήτρα ΔΑΕΑ προσαρμοσμένη ώστε να προσφέρει στρατηγικές κατεύθυνσης που βοηθούν στην καλύτερη επιλογή στρατηγικής στο πλαίσιο ανάπτυξης του σχεδίου σε επόμενο στάδιο.¹¹

¹¹ Γεώργιος Ι. Σιώμοκος , Ph. D . Στρατηγικό Μάρκετινγκ ,2η Έκδοση ,Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης (σελ:192)

Σχήμα 3.2. Εφαρμογή της Μήτρας ΔΑΕΑ για Επιλογή Στρατηγικής



Πηγή: Γεώργιος Ι. Σιώμοκος ,Ph.D . Στρατηγικό Μάρκετινγκ ,2η Έκδοση ,Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης (σελ:193)

Το βασικό νόημα της μήτρας αυτής είναι ότι (Ferrell 1994) :

1. από το ταίριασμα δυνάμεων και ευκαιριών προκύπτουν ικανότητες
2. η σύνδεση αδυναμιών με ευκαιρίες δημιουργεί περιορισμούς
3. η σύνδεση αδυναμιών με απειλές δημιουργεί παθητικό

Τα θέματα που εμφανίζονται στο Σχήμα 2.3 ,με τις υψηλότερες βαθμολογίες σημαντικότητας φέρουν το κύριο βάρος στην ανάπτυξη στρατηγικής .Η μήτρα δίνει άμεση ένδειξη για το ποια από τις παρακάτω τρεις στρατηγικές επιλογές θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί .Οι τρεις στρατηγικές επιλογές είναι :

1. στρατηγικές ταιριάσματος
2. στρατηγικές μετατροπής
3. στρατηγικές ελαχιστοποίησης / αποφυγής

Οι στρατηγικές ταιριάσματος δυνάμεων – ευκαιριών είναι αυτονόητες και δεν χρειάζονται περαιτέρω εξήγηση .Οι στρατηγικές μετατροπής αφορούν στην προσπάθεια μετατροπής σημαντικών αδυναμιών σε δυνάμεις και απειλών σε ευκαιρίες . Οι στρατηγικές ελαχιστοποίησης εφαρμόζονται στις περιπτώσεις που δεν είναι δυνατή η μετατροπή αδυναμιών και απειλών σε δυνάμεις και ευκαιρίες ,αντίστοιχα. Οι στρατηγικές αυτές επιδιώκουν την αποφυγή των θεμάτων ή τουλάχιστον την ελαχιστοποίηση της αρνητικής τους επίδρασης .

Ο Σαρσέντης (1996) προτείνει ότι κατευθυντήριες στρατηγικές επιλογές προκύπτουν από τον συνδυασμό των στοιχείων της μήτρας ΔΑΕΑ .Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται στρατηγικές κατευθύνσεις και τακτικές που προκύπτουν από διάφορους συνδυασμούς των στοιχείων της ΔΑΕΑ .¹²

Σχήμα 3.3

| ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΙ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΔΑΕΑ | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ |
|--|--|
| <u>Δυνάμεις και Ευκαιρίες</u> | ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ(ΤΩΝ 5 Ε) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ενεργοποίηση (δυνάμεων) ➤ Επενδύσεις ➤ Ενδυνάμωση (των θέσεων) ➤ Επέκταση(δικτύου, δραστηριοτήτων) ➤ Εκμετάλλευση (ευκαιριών) |
| <u>Αδυναμίες και Ευκαιρίες</u> | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΜΕΝΩΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΩΝ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ(των 5Δ) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Διαφοροποίηση ➤ Διερεύνηση (αυτοδύναμη ή με συνεργασία) ➤ Διείσδυση (αυτοδύναμη ή με συνεργασία) ➤ Διαμόρφωση 9νέων κατευθύνσεων) ➤ Διασφάλιση(περιθωρίων κέρδους, βελτιώσεων) |

¹² Γεώργιος Ι. Σιώμοκος ,Ph.D . Στρατηγικό Μάρκετινγκ ,2η Έκδοση ,Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης (σελ:192-194)

| | |
|--|---|
| <u>Δυνάμεις</u> και <u>Απειλές</u> | ΕΠΙΦΥΛΑΚΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (των 5 Δ) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Παράκαμψη (απειλών) ➤ Προβολή (δυνάμεων) ➤ Προσεκτικές προσεγγίσεις ➤ Περιορισμοί (δαπανών) ➤ Προπαρασκευή (έναντι επερχόμενων απειλών) |
| <u>Αδυναμίες</u> και <u>Απειλές</u> | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΡΡΙΚΝΩΣΕΩΝ Ή ΣΥΜΠΤΥΞΗΣ (των 5 δυνάμεων) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Αποφυγή (απειλών και δαπανών) ➤ Αμυντική ανασυγκρότηση ➤ Αποχώρησης (από τις πλέον επικίνδυνες περιοχές) ➤ Αποεπένδυση – ρευστοποίηση ➤ Αποχή (από κάθε δραστηριότητα επέκτασης) |

Πηγή: Σαρσέντης (1996),σελ. 150

3.5 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΑΕΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

3.5.1 *Αναλύοντας τους ανταγωνιστές*

Είναι κατανοητό ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσφέρουν κάτι καλύτερο από ότι οι ανταγωνιστές τους . Το να αποκτήσουν ένα πλεονέκτημα είναι το κλειδί για την επιτυχία αλλά και για την επιβίωση τους. Όμως, πολλά από τα λεγόμενα πλεονεκτήματα που επικαλούνται οι επιχειρήσεις δεν είναι βιώσιμα. Μπορούν εύκολα να αντιγραφούν και να κλαπούν. Πραγματικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορούν να θεωρηθούν τα παρακάτω:

- Το εμπορικό σήμα
- Το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας διαδικασιών παρασκευής
- Τα αποκλειστικά δικαιώματα σε ένα αγαθό ή υπηρεσία

Κάθε εταιρεία έχει ένα μοναδικό σύνολο των ισχυρών σημείων τα οποία είναι ζωτικής σημασίας αφού καθορίζουν τη θέση της ανάμεσα στους ανταγωνιστές . Επίσης

πρέπει πάντα να προτείνει τρόπους αξιοποίησης των ευκαιριών της αγοράς. Υπάρχουν τέσσερις βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές προς εξέταση :

1. **Προμηθευτής χαμηλού κόστους.** Με την υπό-τιμολόγηση του ανταγωνισμού επιτυγχάνετε μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων, η οποία μπορεί να περιορίσει τις δαπάνες της επιχείρησης και να μειωθεί ακόμη περισσότερο με την πραγματοποίηση οικονομικής κλίμακας. Φυσικά, είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να εξακολουθεί να διατηρεί ένα υγιές περιθώριο κέρδους αφού το κλειδί για χαμηλότερο κόστος δεν είναι μόνο οι τιμές .
2. **Επίτευξη διαφοροποίησης της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας.** Όπως για παράδειγμα τη Coca Cola και τη Pepsi : ποια είναι η πραγματική διαφορά μεταξύ τους, ή μεταξύ Skippy και Jif φυσιτικοβούτυρο.
3. **Επίτευξη της προσφοράς ή μόχλευση διανομής.** . Ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας ή αποκλειστικής σύμβασης παρέχει νομική προστασία. Για παράδειγμα όταν η Microsoft έγραψε το λειτουργικό σύστημα DOS, απέκτησε άμεσα ένα πλεονέκτημα στη βιομηχανία των υπολογιστών που έχει παραμείνει σχεδόν αδύνατο να αντιγράψει. Επίσης εταιρείες όπως η Kellogg με μεγάλη επιρροή στις καταναλωτικές προτιμήσεις των καταναλωτών, χρησιμοποιούν τα πλεονεκτήματα ως σοβαρό εμπόδιο στους ανταγωνιστές τους .
4. **Εξειδικευμένη αγορά,** ιδίως εκείνη που έχει παραμεληθεί από τη δεσπόζουσα επιχείρηση του κλάδου σας. Καθώς οι εταιρείες αυξάνονται, οι αποφάσεις συχνά πρέπει να εφαρμόζονται με σκοπό την εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τμήματος. Αυτό δεν σημαίνει ότι το τμήμα δεν έχει πλέον ανάγκες ,αλλά απλώς ότι η μεγαλύτερη εταιρεία δεν μπορεί πλέον να πραγματοποιεί προβλέψεις αποτελεσματικά και αποδοτικά.

3.5.2 Ανταγωνιστική κατασκοπεία (CI)

Πολλοί διαχειριστές ισχυρίζονται ότι έχουν πολλές πληροφορίες σχετικά με τη βιομηχανία, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες και την αγορά. Θα πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να εξετάζει εάν η λήψη λάθους απόφασης οφείλετε σε ανεπαρκής πληροφόρηση ,όπως αν υπήρχαν νέες αγορές, κανάλια πωλήσεων και προγράμματα επικοινωνίας που εάν είχαν αντιληφθεί θα μπορούσε προϊόν ή η υπηρεσία να είχε λάβει το

επόμενο βήμα στις πωλήσεις και τα κέρδη .Αν οι απάντηση στα παραπάνω είναι θετική τότε η επιχείρηση έχει ανάγκη ανταγωνιστικής κατασκοπείας (CI). Ο σκοπός της είναι να ληφθούν οι καλύτερες αποφάσεις με βάση τις καλύτερες διαθέσιμες γνώσεις για ένα συγκεκριμένο θέμα. Η ανταγωνιστική κατασκοπεία (CI) διαχειρίζεται πληροφορίες που καταστούν τις γνώσεις που χρειάζονται για την προνοητικότητα. Η ανταγωνιστική κατασκοπεία (CI) μπορεί να :

- μειώσει τον κίνδυνο λήψης λανθασμένης απόφασης των επιχειρήσεων
- να αντιληφθεί άμεσα ένας νέος ανταγωνιστής
- να αντιληφθούν απρόβλεπτες ενέργειες των σημερινών ανταγωνιστών
- να παρακολουθούνται οι αναδυόμενες τεχνολογίες που μπορούν να καταστήσουν τη σημερινή τεχνολογία της επιχείρησης παρωχημένη.

Οι κανόνες έχουν αλλάξει αφού το επιχειρηματικό παιχνίδι είναι πιο γρήγορο, και οι κίνδυνοι που συνδέονται με τις κακές αποφάσεις μεγαλύτεροι. Η ανταγωνιστική κατασκοπεία (CI) είναι η πρακτική της συλλογής, της ανάλυσης και της διάδοσης πληροφοριών σχετικά με το τι απαιτεί η αγορά (ζήτηση), για το πώς η επιχείρηση και οι ανταγωνιστές της ανταποκρίνεστε στις απαιτήσεις αυτές (προσφορά), και πώς ο καθένας προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες της αγοράς καλύτερα από τον άλλον . Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται στη συνέχεια για να βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη μελλοντική κατεύθυνση και ανάπτυξη της εταιρείας.

Είναι προφανές ότι τα καλύτερα αποτελέσματα προέρχονται από τις καλύτερες αποφάσεις. Η ποιότητα της απόφασης είναι άμεσο αποτέλεσμα της ποσότητας και της ποιότητας των πληροφοριών , πώς έχουν αναλυθεί και πώς έχουν χρησιμοποιηθεί. Οι σωστές απαντήσεις δίνονται από τις σωστές ερωτήσεις, και η πρόβλεψη προέρχεται από τις μελλοντικές εξελίξεις. Αυτός είναι ο λόγος που η ανταγωνιστική κατασκοπεία (CI) υπάρχει και αυξάνεται. Η ανταγωνιστική νοημοσύνη δεν μπορεί να προβλέψει το μέλλον, αλλά μπορεί να βοηθήσει τη λήψη σωστών αποφάσεων .

Γνωρίζοντας τι συμβαίνει στην αγορά και πώς οι εξελίξεις μπορούν να επηρεάσουν τη πορεία της επιχείρησης είναι το κλειδί για την ηγετική της θέση. Αυτή η γνώση θα βοηθήσει την εταιρία να γίνει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό κομμάτι του επιχειρηματικού πάζλ. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η ευκαιρία μιας διαρκούς επιτυχίας . Άρα λοιπόν θα πρέπει πρώτα να κατανοηθεί η φύση του ανταγωνισμού ,η δυναμική και οι τάσεις της

αγοράς. Στη συνέχεια, η γνώση αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ώστε να η εταιρία να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες και να αποφευχθούν οι απειλές. Το κρίσιμο εργαλείο για την επίτευξη όλων των παραπάνω είναι η ανταγωνιστική πληροφοριών η οποία κερδίζει έδαφος κάθε μέρα.

Παρόλο που πολλοί διαχειριστές επικαλούμενοι τη χρόνια επιχειρηματική τους εμπειρία βασίζονται συχνά στο ένστικτο υποκατάστατο της εμπειρίας. Από την άλλη πλευρά επειδή η αλλαγή συμβαίνει γρηγορότερα η ανταγωνιστική κατασκοπεία (CI) μπορεί να γεμίσει τα κενά των γνώσεων ακόμα και των πιο έμπειρων διαχειριστών και βοηθούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων αφού χρησιμοποιεί τις καλύτερες πληροφορίες για την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων.

Είναι σαφές πλέον ότι κάθε φορά που η επιχείρηση βρίσκεται μπροστά σε μια σημαντική μελλοντική απόφαση θα πρέπει να χρησιμοποιεί το είδος των γνώσεων που παρέχει ανταγωνιστική κατασκοπεία (CI). Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν την ανάπτυξη νέων σχεδίων μάρκετινγκ, εξουδετερώνοντας τις πρωτοβουλίες ανταγωνιστή, την εξέταση ενός νέου προϊόντος ή η διεύρυνση της σειράς, την είσοδο σε νέες αγορές, επανατοποθέτηση ενός υπάρχοντος προϊόντος, τη διερεύνηση μιας στρατηγικής συμμαχίας ή απόκτηση, τον εντοπισμό νέων διαύλων διανομής, εξουδετερώνοντας τις εισαγωγές .

Ένα βασικό πλεονέκτημα της ανταγωνιστικής κατασκοπείας (CI) είναι ότι το 80 με 90 % από τις πληροφορίες που χρειάζεται η εταιρία για ένα συγκεκριμένο έργο είναι διαθέσιμο από διάφορες πηγές που της προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τα οικονομικά ενός ανταγωνιστή και τα μελλοντικά του σχέδια. Τέτοιες πηγές είναι :

- 1) Ο εμπορικός κώδικας (UCC) κατάθεσης όπου απαιτούνται κοινοποιήσεις των στοιχείων του ενεργητικού ,των ασφαλειών ,των δανείων οι οποίες μπορούν να πληροφορήσουν για τις κεφαλαιουχικές επενδύσεις ενός ανταγωνιστή , το είδος του εξοπλισμού που αγοράζονται και τον κατασκευαστή. Μια γρήγορη κλήση προς τον κατασκευαστή μπορεί να πληροφορήσει για το τι εξοπλισμός χρησιμοποιείται και εκτενέστερα τι είδους νέα δραστηριότητα πιθανόν βρίσκετε στα μελλοντικά σχέδια ενός ανταγωνιστή . ,
- 2) Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές. Οι εσωτερικές πηγές περιλαμβάνουν πληροφορίες όπως τον αριθμό, τις αρμοδιότητες και τα ονόματα των υπαλλήλων μιας επιχείρησης ,τα τεχνικά έγγραφα, τις πωλήσεις, τα αποκόμματα Τύπου, τις

ετήσιες εκθέσεις. Οι εξωτερικές πληροφορίες περιλαμβάνουν πληροφορίες που βρίσκονται σε ιδιόκτητες βάσεις δεδομένων όπως Biz @ dvantage, Lexis-Nexis , διαλόγου και DOWJONES,

- 3) Πληροφορίες που προέρχονται επίσης από πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές. Πρωτογενείς πηγές είναι οι συντάκτες των πληροφοριών, και συχνά πρέπει η συνέντευξη να πραγματοποιείται άμεσα στη πηγή για συλλεχτούν τα επιθυμητά δεδομένα. Δευτερογενείς πηγές αντιπροσωπεύουν πληροφορίες που έχουν φιλτραριστεί μέσα από κάποιον άλλο από την πηγή προέλευσης των δεδομένων, όπως οι ειδήσεις και εκθέσεις αναλυτών απόθεμα.
- 4) Υπάρχουν επίσης οι σκληρές και μαλακές πληροφορίες. Οι σκληρές πληροφορίες είναι ποσοτικές, όπως γεγονότα, στατιστικές, ανεπεξέργαστα δεδομένα, οικονομικά στοιχεία και . Οι μαλακές πληροφορίες είναι ποιοτικές και περιλαμβάνουν φήμες, απόψεις και την εμπειρία των πελατών.

3.5.3 Η διεξαγωγή μιας ανάλυσης ΔΑΕΑ ως εργαλείο στην Ανταγωνιστική κατασκοπεία (CI)

Όπως προαναφέρθηκε ,αναλύσεις ΔΑΕΑ γίνονται όχι μόνο για την επιχείρηση ή για μεμονωμένα προϊόντα της αλλά και για τους ανταγωνιστές της .Αυτή η ανάλυση ΔΑΕΑ προϋποθέτει σχετικές αναλύσεις ανταγωνιστών .Οι πωλήσεις της επιχείρησης δηλαδή συγκρίνονται με τις πωλήσεις των κυρίων ανταγωνιστών .Οι συγκρίσεις πραγματοποιούνται για κάθε αγορά ,για κάθε τμήμα αγοράς και για κάθε προϊόν που συμπεριλαμβάνεται στο σχέδιο της επιχείρησης .Μετά τη συγκέντρωση και την ανάλυση των σχετικών με τον ανταγωνισμό πληροφοριών ,πραγματοποιείται μια ανάλυση ΔΑΕΑ για κάθε κύριο ανταγωνιστή .

Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη σημείωση και την « ετικετοποίηση » των δυνάμεων ,αδυναμιών ,ευκαιριών και απειλών στην ανάλυση ΔΑΕΑ ανταγωνιστών .Αυτό διότι οι δυνάμεις (πλεονεκτήματα) της επιχείρησης μπορεί να αποτελούν αδυναμίες των ανταγωνιστών της και οι ευκαιρίες για τους ανταγωνιστές να είναι ταυτόχρονα απειλές για την επιχείρηση . Η κύρια δύναμη της ανάλυσης ΔΑΕΑ προκύπτει από την αντιστοίχιση συγκεκριμένων εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων και την αξιολόγηση των πολλαπλών διασυνδέσεων που εμπλέκονται. Η αντίστοιχη διαδικασία μπορεί να

διευκολυνθεί σε μεγάλο βαθμό από την κατασκευή μιας ΔΑΕΑ μήτρα. Η μήτρα ΔΑΕΑ είναι κατασκευασμένο με τη δημιουργία ενός πίνακα με τα πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές που έχετε μόλις εντοπίσει. Ένα παράδειγμα τέτοιας ανάλυσης παρουσιάζεται στο Σχήμα 3.4 που ακολουθεί :

Σχήμα 3.4 Βασικές SWOT Matrix

| <u>ΔΑΕΑ Matrix</u> | <u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u> | <u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u> |
|----------------------|--------------------|--------------------|
| | 1. | 1. |
| | 2. | 2. |
| | 3. | 3. |
| <u>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</u> | <u>O/S Matches</u> | <u>T/S Matches</u> |
| 1. | O1 & S2 | T2 & S2 |
| 2. | O3 & S3 | T2 & S1 |
| 3. | | |
| <u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u> | <u>O/W Matches</u> | <u>T/W Matches</u> |
| 1. | O1 & W1 | - |
| 2. | | |
| 3. | | |

Στη συνέχεια, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μήτρα για να συγκρίνει η επιχείρηση μεθοδικά κάθε σχετικό ζεύγος των καταλόγων για τη δημιουργία λογικών συμπερασμάτων. Τα τέσσερα κελιά ανάλυσης ΔΑΕΑ είναι συγκρίσεις των ευκαιριών με τις δυνάμεις (O / S), των απειλών με τις δυνάμεις (T / S), των ευκαιριών με τις αδυναμίες (O / W) και των απειλών με τις αδυναμίες (T / W). Αναλύοντας καθένα από τα τέσσερα ΔΑΕΑ κύτταρα της μήτρας θα πρέπει να αποφέρει μια σειρά από συμπεράσματα που θα βοηθήσουν να παράγει στρατηγικές εναλλακτικές λύσεις.

Για παράδειγμα, εάν μια ευκαιρία στην αγορά υπάρχει για μια επιχείρηση που μπορεί να προσφέρει ανώτερη υπηρεσία από την ενδιαφερόμενη επιχείρηση αλλά υστερεί έναντι των ανταγωνιστών σε αυτήν την διάσταση (δηλαδή, η εξυπηρέτηση πελατών είναι μια από τις αδυναμίες της), τότε θα παρατηρηθεί γρήγορα όταν πραγματοποιηθούν τα O /

W ζευγαρωμάτων που πρέπει να ληφθούν μέτρα για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, ώστε να επωφεληθεί η εταιρία από την ευκαιρία της αγοράς.

Υπάρχουν τέσσερις βασικές κατηγορίες των ζευγαρωμάτων για τις στρατηγικές εναλλακτικές λύσεις που μπορούν να θεωρηθούν:

- S/O : Ουσιαστικά, η εταιρία θα πρέπει να επιχειρήσει να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις της για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες.
- S/T οι συγκρίσεις δείχνουν τα ισχυρά σημεία της εταιρείας υπό το φως των σοβαρών απειλών εκ μέρους των ανταγωνιστών. Η εταιρία θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις της για να αποφύγει ή να εκτονώσει τις απειλές.
- W/O οι συγκρίσεις απεικονίζουν τις αδυναμίες της εταιρείας σε συνδυασμό με μεγάλες ευκαιρίες, έτσι λοιπόν η εταιρία θα πρέπει να προσπαθήσει να ξεπεράσει τις αδυναμίες της με την αξιοποίηση των ευκαιριών.
- W/T οι συγκρίσεις δείχνουν τις αδυναμίες της εταιρείας έναντι των υφισταμένων απειλών κατά της αγοράς. Ουσιαστικά, η επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες της και να αποφύγει τις απειλές.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ένα παράδειγμα ανάλυσης ΔΑΕΑ ανταγωνιστών:¹³

¹³ http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

Σχήμα 3.5.

| <u>Οι δυνάμεις τους :</u> | <u>Οι αδυναμίες τους :</u> |
|--|---|
| <p>Ανταγωνιστής Α :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ανήκει σε ένα μεγάλο όμιλο - καλοί πόροι - σχετικά μεγάλο μερίδιο αγοράς - μεγάλο μερίδιο πελατών στην ίδια ομάδα είναι «αιχμαλωτισμένο» <p>Ανταγωνιστής Β :</p> <ul style="list-style-type: none"> - μικρή επιχείρηση – χαμηλά πάγια –σταθερά κόστη - ευέλικτες εργασιακές πρακτικές - χαμηλό επίπεδο τιμών <p>Ανταγωνιστής Γ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - καλή ποιότητα - φθηνό προϊόν | <p>Ανταγωνιστής Α :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ξεπερασμένο προϊόν - δεν υπάρχει χώρος για την επέκταση του εργοστασίου παραγωγής <p>Ανταγωνιστής Β :</p> <ul style="list-style-type: none"> - δεν είναι πολύ γνωστή στην αγορά - νέο προϊόν :δεν έχει ακόμη καθιερωθεί στην αγορά - περιορισμένη εξυπηρέτηση <p>Ανταγωνιστής Γ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Το προϊόν εισάγεται από την Ιταλίας - δεν υπάρχει backup εξυπηρέτησης |
| <u>Ευκαιρίες (για την εταιρία)</u> | <u>Απειλές (εναντίον (για της εταιρίας)</u> |
| <p>Ανταγωνιστής Α :</p> <ul style="list-style-type: none"> - το νέο προϊόν μπορεί να κερδίσει μερίδιο αγοράς σε βάρος του <p>Ανταγωνιστής Β :</p> <p>Ανταγωνιστής Γ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - θα μπορούσαμε επίσης να εισάγουμε κάποιο προϊόν για το τμήμα χαμηλών τιμών | <p>Ανταγωνιστής Α :</p> <ul style="list-style-type: none"> - έχει τους πόρους για γρήγορη ανάπτυξη νέων προϊόντων - έχει τη φήμη και την εικόνα επιτυχών εισαγωγών νέων προϊόντων στην αγορά <p>Ανταγωνιστής Β :</p> <ul style="list-style-type: none"> - οι χαμηλές του τιμές επηρεάζουν τα παραδοσιακά επίπεδα τιμών <p>Ανταγωνιστής Γ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - εάν αυξηθούν οι πωλήσεις ,θα είναι δυνατή η παροχή υποστηρικτικής εξυπηρέτησης |

Πηγή : Westwood (1990), σελ :89

3.5.4 Το Επόμενο Βήμα

Όταν ολοκληρωθεί η ανάλυση ΔΑΕΑ και συνταχθούν τα συμπεράσματα τότε η επιχείρηση προχωράει στην ανάπτυξη ενός στρατηγικό σχέδιο για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της και των άλλων δυνάμεων της αγοράς ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα: Το σχέδιό θα πρέπει να αποσκοπεί στο να επιτρέψει σε όλα τα μέλη του οργανισμού να καταλάβουν τη θέση τους στην αγορά και πώς η εταιρεία σχεδιάζει να

ανταγωνιστεί. Εάν η εταιρεία είναι μεγάλη, μπορεί να υλοποιήσει ένα ξεχωριστό πρόγραμμα για κάθε επιχειρηματική μονάδα. Το σχέδιό θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μια επισκόπηση της αγοράς
- Μια εξήγηση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται από την εταιρεία και παράλληλα μια παρουσίαση των διαφόρων ανταγωνιστών της
- Το προφίλ του τύπου της πελατείας που εξυπηρετεί
- Μια εξήγηση της γεωγραφικής εμπορικής επικράτειας και τη φύση της δραστηριότητας και τους τομείς ειδίκευσης
- Μια παρουσίαση του ανταγωνιστικού τοπίου της αγοράς της

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Δυστυχώς στην Ελλάδα η ανάλυση ΔΑΕΑ δεν γνωρίζει μεγάλη άνθηση στον επιχειρηματικό κόσμο όσο στην υπόλοιπη Ευρώπη και Η.Π.Α. Στην οικονομική κρίση που διανύουμε παρατηρείτε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα απλώς αντιδρούν με περικοπή ποσοστού του εργατικού δυναμικού τους και των δαπανών τους, ελπίζοντας ότι μηχανιστικά θα αλλάξουν τα πράγματα. Χωρίς να έχουν μια ορθή αξιολόγηση της κατάστασης και των επιπτώσεων τους για τη μελλοντική πορεία της εταιρείας τους. Η απάντηση στην κατάσταση θα πρέπει να βασίζεται σε δύο πυλώνες , από την μια ο στρατηγικός σχεδιασμός και ευκαιρίες στην αγορά και από την άλλη η ορθολογικότερη διαχείριση του υπάρχοντος πελατολογίου.

Όλοι λένε ότι στις περιόδους κρίσης δημιουργούνται νέες ευκαιρίες, το θέμα είναι να αναγνωριστούν και να τις μετατραπούν σε πωλήσεις πριν από τον ανταγωνιστή της κάθε εταιρίας. Εξάλλου σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού μια επιχείρησης είναι να αξιολογεί το εξωτερικό περιβάλλον της, αναπτύσσοντας ένα όραμα μια οπτική σε σχέση με την κατάσταση σήμερα.

Το πρώτο βήμα είναι να αναγνωριστούν παράγοντες που στηρίζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα :

1. την διαφοροποίηση Μάρκετινγκ
2. την συνολική ηγεσία κόστους
3. την εστίαση

Δεύτερο βήμα είναι η ανάλυση ΔΑΕΑ δηλαδή στρατηγικές μεταξύ ευκαιριών και απειλών που υπάρχουν στην αγορά. Συνήθως η ανάλυση χρησιμοποιείτε για ολόκληρη την επιχείρηση και στη συνέχεια πραγματοποιούνται ξεχωριστές αναλύσεις ΔΑΕΑ για τους βασικούς ανταγωνιστές , για προϊόντα ή τμήματα της αγοράς ή γεωγραφικές περιοχές κλπ.

Τρίτο βήμα είναι η εξέλιξη αγοράς, ο ρυθμός και η κατεύθυνση της δηλαδή η εκτίμηση του βαθμού ελκυστικότητας της αγοράς που σκοπό έχει την καταγραφή έξωεπιχειρησιακών παραγόντων της.

Τέταρτο βήμα η ανάλυση ανταγωνισμού : Ο δεύτερος πυλώνας της στρατηγικής που θα πρέπει να ακολουθηθεί είναι η ορθολογικότερη διαχείριση του υπάρχοντος πελατολογίου της επιχείρησης. Επειδή κατά την περίοδο κρίσεων στην αγορά οι ευκαιρίες είναι περιορισμένες θα πρέπει να μειωθεί η απώλεια πελατών και αυτό γιατί είναι πιο οικονομικό να διατηρηθεί ένας πελάτη από το να αποκτηθεί έναν νέο πελάτη. Η διατήρηση του πελατολογίου πραγματοποιείται:

- βελτιώνοντας την εξυπηρέτηση μετά την πώληση
- ενημερώνοντας τον για προϊόντα που πιθανόν να τον ενδιαφέρουν
- δίνοντας κίνητρα για χρήση ειδικών προνομίων .

4.2 ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

Παρόλο που όπως προαναφέρθηκε η χρήση της ανάλυσης ΔΑΕΑ στην Ελλάδα δεν είναι ευρεία διαδεδομένη υπάρχουν ιδιωτικές επιχειρήσεις και διάφοροι οργανισμοί κάνουν χρήση αυτής. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο απολογισμός των δράσεων που υλοποιήθηκαν το 2010 από τη Διοίκηση του ΟΠΑΔ.¹⁴

Στη συνέχεια προχωράμε στην ανάλυση S.W.O.T. της ALUMIL η αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους και περισσότερο προηγμένους τεχνολογικά βιομηχανικούς Ομίλους στον τομέα της έρευνας, ανάπτυξης και παραγωγής αλουμινίου .¹⁵

¹⁴ www.opad.gr

¹⁵ www.alumil.gr

| ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ | ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Σχετικά ικανοποιητικό επίπεδο μηχανογράφησης • Περιφερειακή διάρθρωση • Εγγυημένες εργοδοτικές εισφορές | <ul style="list-style-type: none"> • Αναχρονιστική δομή και λειτουργία • Συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων • Συναρμοδιότητες φορέων εποπτείας • Γραφειοκρατία • Έλλειψη προσωπικού • Αδυναμία ελέγχου – καθυστερήσεις, κενά και επικαλύψεις • Ασάφειες στο πλαίσιο παροχών • Ατελής ενσωμάτωση ΤΥΑΚΥ |
| ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ | ΑΠΕΙΛΕΣ |
| <ul style="list-style-type: none"> • Συνεργασίες με άλλα ταμεία • Ηλεκτρονική συνταγογράφηση • Ενδυνάμωση της σχέσης με το ΕΣΥ και το Πανεπιστήμιο • ΕΣΠΑ | <ul style="list-style-type: none"> • Δημοσιοοικονομική συγκυρία • Δημογραφική γήρανση • Μαζικές αποχωρήσεις προσωπικού • Αυξανόμενο κόστος υπηρεσιών υγείας • Εξέλιξη τεχνολογίας υγείας • Προκλητή ζήτηση • Απροθυμία υποστήριξης αλλαγών • Απεριόριστη ελευθερία επιλογή ιατρού |

¹⁶ www.opad.gr

| <u>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</u> | <u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Ηγέτιδα επιχείρηση στον κλάδο-Ισχυρό Brand Name & μεγάλο μερίδιο αγοράς ■ Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα ■ Ισχυρές παραγωγικές εγκαταστάσεις-Εξειδικευμένο προσωπικό ■ Διεθνής προσανατολισμός-Ευρύτατο δίκτυο διανομής ■ Συνεργασίες με ξένους οίκους ■ Έμπειρο μάνατζμεντ ■ ισχυρό εξυπηρέτηση πελατών) ■ Μεγάλη ποικιλία και καλή ποιότητα των προϊόντων της | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ραγδαία εξάπλωση ■ Διαρκείς προσαρμογές ■ Υψηλός δανεισμός ■ Περιορισμένη διαφημιστική καμπάνια |
| <u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u> | <u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Νέες αγορές: Χώρες του Κόλπου Εύξεινου Πόντου Ρωσία & ΗΠΑ ■ Νέα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας με υψηλές προδιαγραφές και εξοικονόμηση ενέργειας ■ Ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. διαδίκτυο) | <ul style="list-style-type: none"> • Πλαστικά προϊόντα (PVC) • Χώρες φθηνού εργατικού κόστους • Τιμές αλουμινίου • Μειωμένη κατασκευαστική δραστηριότητα • Συναλλαγματικός κίνδυνος • Κίνδυνος επιτοκίων |

¹⁷ www.alumil.gr

4.3 ΧΡΗΣΙΜΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

➤ ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΑΕΑ

1. Σε συνεδρίες εργαστηρίων
2. Σε συνεδρίες Brainstrom
3. Για την επίλυση προβλημάτων
4. Στον στρατηγικό σχεδιασμό
5. Στην αξιολόγηση ενός προϊόντος
6. Στην αξιολόγηση ενός ανταγωνιστή
7. Στον αναπτυξιακό σχεδιασμό

➤ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

1. Προσκαλέστε τους συνεισφέροντας να συμμετάσχουν στη διαδικασία ΔΑΕΑ
2. Εξηγήστε τη διαδικασία και θεσπίστε κανόνες
3. Κάντε προσδιορισμό των ισχυρών , τις αδυναμίες ,τις ευκαιρίες και τις απειλές χρησιμοποιώντας το PRIMO – F που αναφέρεται παρακάτω (1)
4. Καθορίστε τις προτεραιότητες
5. Να έχετε φτιάξει ένα ερωτηματολόγιο
6. Να υπάρχει σχέδιο δράσης

ΜΕΡΟΣ ΙΙ - ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1. Παρουσίαση της επιχείρησης όπου γίνεται η εφαρμογή της Swot Analysis

Το Μεσογειακό Κέντρο Διακοπών Αιμοκάθαρσης Α.Ε με το διακριτικό τίτλο ιδρύθηκε το έτος 2000 με σκοπό να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες αιμοκάθαρσης και αναψυχής, σε νεφροπαθείς ασθενείς τόσο από την Ελλάδα, όσο κι από όλο τον κόσμο κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Το Μεσόγειος σήμερα διαθέτει ένα δίκτυο με έξι μονάδες σε όλη τη χώρα. Συγκεκριμένα, μονάδες Μεσόγειος λειτουργούν στην Κρήτη, στο Παλαιό Φάληρο, στην Παλλήνη Αττικής, στις Σέρρες, στην Καλαμάτα και στην Χαλκίδα.

Η συνεισφορά του Μεσόγειος στον Ελληνικό τουρισμό είναι αξιοσημείωτη. Από τον Απρίλιο του 2001 έως σήμερα, έχουν φιλοξενηθεί περισσότεροι από 4.500 αλλοδαποί νεφροπαθείς ασθενείς. Αν σε αυτούς προστεθούν οι συνοδοί και οι συγγενείς των ασθενών, το Μεσόγειος έχει συμβάλει στον τουρισμό της χώρας μας με περισσότερες από 150.διανυκτερεύσεις. Με τα δεδομένα αυτά, το Μεσόγειος πρωτοπορεί στον Ιατρικό Τουρισμό της χώρας μας, ενώ αδιαμφισβήτητα η εναλλακτική αυτή μορφή τουρισμού συμβάλει στην διαφοροποίηση του Τουριστικού προϊόντος μας και αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Ελλάδα.

Το γεγονός ότι οι περισσότεροι επισκέπτες έρχονται πραγματικά για να απολαύσουν τις ομορφιές της Ελλάδας και μάλιστα σε περιόδους μη αιχμής (Απρίλιο-Μάιο & Σεπτέμβριο-Οκτώβριο πραγματοποιούνται το 70% των επισκέψεων) συμβάλει τα μέγιστα στην αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος και την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, δύο χρόνια ζητήματα του ελληνικού τουρισμού. Το Μεσόγειος έχει πιστοποιηθεί με ISO 9001:2000 τόσο για τις Ιατρικές όσο και για της τουριστικές του υπηρεσίες. Αξίζει να επίσης να αναφερθεί, ότι το 36% των κρατήσεων πραγματοποιείτε από επαναλαμβανόμενους πελάτες, δείγμα της υψηλής ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει. Έως σήμερα, η πλειοψηφία των ασθενών – επισκεπτών στις μονάδες «Μεσόγειος» ,προέρχονται κυρίως από χώρες της Ευρώπης. Από το έτος 2010, γίνεται προσπάθεια για προσέλκυση ασθενών και από χώρες τις Ανατολικής Ευρώπης, όπως

Ρωσία, Ουκρανία κτλ, τις αραβικές χώρες αλλά και κράτη της Άπω Ανατολής, όπως η Ιαπωνία και η Κίνα.¹⁸

5.2 Το Όραμα- Η Αποστολή Της Επιχείρησης

Το διαχρονικό όραμα της εταιρίας «Μεσόγειος» είναι να συνεχίζει να λειτουργεί και να δημιουργεί MTN στην Ελλάδα με ποιοτική νοσηλεία και σεβασμό προς τους αιμοκαθαιρούμενους ασθενείς και τις ιδιαίτερες ανάγκες τους. Επίσης να έχει την πιο παραγωγική ομάδα στελεχών, νοσηλευτών και υπαλλήλων που θα αποτελεί υπόδειγμα συνοχής και συνεργασίας και που θα απολαμβάνει της ηθικής αναγνώρισης των επιτευγμάτων της. Ως πρωτοπόροι του Ιατρικού Τουρισμού στην χώρα μας να συνεχίσει την προσπάθεια για προσφορά ποιοτικών διακοπών αιμοκάθαρσης σε νεφροπαθείς ασθενείς και τις οικογένειες τους από όλο τον κόσμο.

Οι στόχοι του «Μεσόγειος» είναι :

- ✓ Θερμή υποδοχή των πελατών
- ✓ Υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης
- ✓ Υψηλό επίπεδο ιατρικής περίθαλψης
- ✓ Ψυχολογική υποστήριξη των ασθενών
- ✓ Σεβασμός προς του ασθενείς
- ✓ Τήρηση υψηλών προδιαγραφών

5.3 Συνολική Θέση-Επιχειρησιακή Στρατηγική

Το συνολικό πλαίσιο λειτουργίας του Μεσογειακού Κέντρου Διακοπών Αιμοκάθαρσης διέπεται από τις αρχές που αποτυπώνονται στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Το Σύστημα Ποιότητας είναι βασισμένο στις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές που ορίζονται από το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2008, από τις διατάξεις του νομοθετικού πλαισίου που καθορίζει την λειτουργία των Μονάδων Χρόνιας Αιμοκάθαρσης (Π.Δ 225/2000) και από τις απαιτήσεις του EN ISO 22000:2005 Food Safety Management Systems-Requirements for any organization in the food chain.

¹⁸ Εγχειρίδιο Ποιότητας του Μεσογειακού Κέντρου Διακοπών Αιμοκάθαρσης

Το 2008 το Μεσόγειος έλαβε τιμητική Διάκριση από την TÜV Hellas, για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του. Από τις 55 μονάδες υγείας που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO 9000 το Μεσόγειος βραβεύθηκε για την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση και συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο. Κεντρικό σημείο του Συστήματος Ποιότητας αποτελεί ο Ασθενείς που επισκέπτεται το Κέντρο και οι συνακόλουθες ανάγκες και απαιτήσεις του, οι οποίες απορρέουν τόσο από τον ίδιο όσο και από τις ιδιαιτερότητες που αφορούν στην υγεία του. Πρωταρχικοί στόχοι είναι:

- Η διενέργεια συνεδριών αιμοκάθαρσης τηρώντας τις διεθνής προδιαγραφές σε απόλυτο βαθμό
- Η ικανοποίηση των συμφωνημένων απαιτήσεων με τους πελάτες, τόσο αναφορικά με τις συνθήκες αιμοκάθαρσης όσο και της διαμονής (τουριστικές υπηρεσίες)
- Η συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της συνολικής λειτουργίας του Συστήματος Ποιότητας
- Η ψυχολογική υποστήριξη των ασθενών
- Η δημιουργία δικτύου Μονάδων Αιμοκάθαρσης έτσι ώστε οι ασθενείς, Έλληνες και Ξένοι, Επισκεπτών και Μόνιμων να απολαμβάνουν την ασφάλεια και την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας που προσφέρουμε είτε στις διακοπές τους είτε στο μόνιμο τόπο κατοικίας τους


Η συνολική εφαρμογή των αρχών του συστήματος εξασφαλίζεται από την συνεχή παρακολούθηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και την ανάπτυξη διεργασιών οι οποίες θα είναι λειτουργικές και αποτελεσματικές και θα συνεισφέρουν θετικά στην επίτευξη των στόχων.¹⁹

¹⁹ Εγχειρίδιο Ποιότητας του Μεσογειακού Κέντρου Διακοπών Αιμοκάθαρσης

5.4 Ανάλυση ΔΑΕΑ ΤΟΥ ΜΕΣΟΓΕΙΟΥ

Όπως αναφέρεται και στην επικεφαλίδα αυτού του μέρους της εργασίας, θα γίνει ανάλυση της εξεταζόμενης επιχείρησης μέσω της μεθόδου ΔΑΕΑ στο τμήμα Εξυπηρέτηση Πελατών Εξωτερικού

| <u>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</u> | <u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Ηγέτιδα επιχείρηση στον κλάδο• Εξειδικευμένο προσωπικό• Ποιότητα υπηρεσιών• Μεγάλη εμπειρία στον κλάδο (έτος ίδρυσης:2000)• Σύγχρονος εξοπλισμός μηχανημάτων αιμοκάθαρσης (Fresenius 5008)• Άμεση εξυπηρέτηση πελατών• Ισχυρό Brand Name• Σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις• Παρουσία μονάδων Μεσόγειος σε τοποθεσίες που προτιμούνται για διακοπές(Κρήτη, Καλαμάτα, Χαλκίδα)• Πληρότητα παροχών υπηρεσιών | <ul style="list-style-type: none">• Περιορισμένη διαφημιστική καμπάνια λόγω της φύσεως των υπηρεσιών• Υψηλό λειτουργικό κόστος• Τοποθεσία ορισμένων μονάδων |

|  <u>ΔΑΕΑ</u> | |
|---|---|
| <u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u> | <u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Νέες αγορές: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Χώρες του Κόλπου ▪ Ρωσία & ΗΠΑ • Πολιτικοοικονομικά προβλήματα άλλων αγορών-τουριστικών προορισμών <ul style="list-style-type: none"> ▪ πχ Αίγυπτος | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Εξωτερικός ανταγωνισμός</u> Προσφορά οικονομικών τουριστικών πακέτων πχ Τουρκία • <u>Εσωτερικός ανταγωνισμός</u> Μονάδες που βρίσκονται σε δημοφιλή τουριστικά θέρετρα : Ρόδο, Χανιά, Κέρκυρα κλπ Ακριβό τουρισμό της χώρας μας |

5.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Σύμφωνα με την ανάλυση ΔΑΕΑ που πραγματοποιήθηκε, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το Μεσογειακό Κέντρο Διακοπών Αιμοκάθαρσης δεν θεωρείτε αδικώς πρωτοπόρος στον Ιατρικό τουρισμό. Παρακάτω θα κάνουμε μία πιο λεπτομερή ανάλυση ως προς τα τέσσερα σημεία της ΔΑΕΑ:

Δυνάμεις

Αναφορικά με τα δυνατά σημεία της εξεταζόμενης επιχείρησης, μπορούμε να ξεχωρίσουμε την ηγετική θέση που κατέχει στον κλάδο και κατά συνέπεια το ισχυρό brand name που έχει δημιουργήσει. Από την άλλη μεριά, παρατηρώντας τον πίνακα S.W.O.T. βλέπουμε πως η γεωγραφική θέση και οι σύγχρονες εγκαταστάσεις αποτελούν τα στοιχεία αυτά που συντελούν στην ανάπτυξη της εταιρείας.

Επιπλέον οι υγιείς ισολογισμοί της και κατά συνέπεια τα αυξανόμενα οικονομικά τους μεγέθη, είναι κάποιιοι από τους παράγοντες που τις επιτρέπουν την δανειοδότηση μεγάλων ποσών και κατ' επέκταση την εύκολη δανειοληπτική δυνατότητα. Τέλος

εξυπακούεται ότι πολύ μεγάλο πόλο έλξης αποτελούν τα σύγχρονα μηχανήματα των νεφρολογικών κέντρων Μεσόγειος όπως και το εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο είναι ικανό να ικανοποιήσει πληρότητα υπηρεσιών αιμοκάθαρσης και άμεσης εξυπηρέτησης .

Αδυναμίες

Όσον αφορά τις αδυναμίες της επιχείρησης μία από αυτές είναι ότι η διαφημιστική της δράση είναι περιορισμένη λόγω του ότι οι αιμοκαθερόμενοι αποτελούν μια πολύ ευαίσθητη κοινωνική ομάδα και η διαφήμιση καθεαυτή είναι σχεδόν ‘απαγορευτική’. Γι αυτό το λόγο το Μεσόγειος περιορίζετε απλώς στη συμμετοχή του νεφρολογικά συνέδρια τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό όπου πραγματοποιείτε η προώθηση prospectus στα διάφορα νεφρολογικά κέντρα της Ελλάδος αλλά και άλλων χωρών.

Επιπλέον η θέση ορισμένων μονάδων Μεσόγειος ενώ απαριθμούν μεγάλο μερίδιο μόνιμων νεφροπαθών δεν αποτελούν παράλληλα και τουριστικές περιοχές με μεγάλη προτίμηση όπως για παράδειγμα η μονάδα των Σερρών. Τέλος, το λειτουργικό κόστος είναι πολύ υψηλό αφού πολιτική της επιχείρησης είναι η άριστη ποιότητα αιμοκάθαρσης και παροχής υπηρεσιών που σχετίζονται με αυτήν, ως επακόλουθο λοιπόν είναι η χρήση πολύ ακριβών υλικών που χρησιμοποιούνται στην αιμοκάθαρση και η συνεχής ανανέωση των μηχανημάτων που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της.

Ευκαιρίες

Τα πολιτικοοικονομικά προβλήματα των άλλων τουριστικών προορισμών μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρία για των προσέλκυση περισσότερων νεφροπαθών επισκεπτών που θα μπορούσαν να πραγματοποιήσουν τις διακοπές τους σε τόπους όπου η επιχείρηση καλύπτει με το δίκτυο μονάδων αιμοκάθαρσης.

Απειλές

Απειλή για την εξεταζόμενη επιχείρηση αποτελεί η προσφορά οικονομικών τουριστικών πακέτων από εξωτερικούς ανταγωνιστές όπως είναι η Τουρκία. Παράλληλα απειλή αποτελούν και οι εσωτερικοί ανταγωνιστές των οποίων οι μονάδες βρίσκονται σε δημοφιλή τουριστικά θέρετρα όπως είναι η Ρόδος, τα Χανιά και η Κέρκυρα, οι οποίες βέβαια είναι περιοχές όπου το Μεσόγειος δεν έχει επεκτείνει το δίκτυο των νεφρολογικών μονάδων της. Από την άλλη πλευρά, είναι πολύ γνωστό ότι η Ελλάδα θεωρείτε ένας σχετικά ακριβός τουριστικός προορισμός και αυτό αποτελεί εμπόδιο στη προσέλκυση νεφροπαθών επισκεπτών και των οικογενειών τους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση των πλεονεκτημάτων η ανάλυση ΔΑΕΑ αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό αφού πραγματοποιώντας την τα στελέχη μπορούν να εντοπίσουν τόσο τις αδυναμίες και τις απειλές της επιχείρησης όσο και τις δυνάμεις και ευκαιρίες της. Εκτός λοιπόν από τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση που χρησιμοποιούνται για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, από τα ερωτήματα που τίθενται προς απάντηση στην μήτρα της ανάλυσης ΔΑΕΑ τα στελέχη ανακαλύπτουν στοιχεία που αφορούν την επιχείρηση πολύ σημαντικά, όπως αδυναμίες που ίσως δεν είχαν εντοπιστεί, ευκαιρίες στις οποίες δεν είχε δοθεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον κλπ.

Κατά την ολοκλήρωση της ανάλυσης ΔΑΕΑ που πραγματοποιήθηκε στο Μεσογειακό Κέντρο Διακοπών Αιμοκάθαρσης η επιχείρηση αποφάσισε να εφαρμόσει δυναμική στρατηγική συνδυάζοντας τις δυνάμεις με τις ευκαιρίες. Ενεργοποιώντας τις δυνάμεις της δηλαδή το γεγονός ότι είναι πρωτοπόρος στο χώρο του τουρισμού υγείας ,τη μακροχρόνια πείρα της και τους υγιείς ισολογισμούς οι οποίοι μπορούν να της δώσουν δανειοληπτική δυνατότητα να πραγματοποιήσει επέκταση του δικτύου της και των δραστηριοτήτων σε τουριστικές περιοχές της χώρας όπως η Ρόδος και τα Χανιά αλλά επίσης σε μακροχρόνιο διάστημα τη δημιουργία νεφρολογικών κέντρων αιμοκάθαρσης Μεσόγειος και στο εξωτερικό όπως Ντουμπάι ή Λονδίνο .

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεώργιος Ι. Σιώμκος ,Ph.D . Στρατηγικό Μάρκετινγκ ,2^η Έκδοση ,Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης
- Παπαδάκης Βασίλης Μ. Στρατηγική των επιχειρήσεων :ελληνική και διεθνείς εμπειρία ,τόμος Α :Θεωρία ,Αθήνα :Εκδόσεις Μπένου ,2007
- Σαρμανιώτης Χρήστος ,Μάνατζμεντ ,Αθήνα :Β .Γκιούρδας Εκδοτική ,2005
- McDonald Malcolm ,Σχέδια ,Μάρκετινγκ και χρήση ,Αθήνα : Κλειδάριθμος 2001
- Philip Kotler ,Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: ανάλυση ,σχεδιασμός , υλοποίηση και χρήση ,Αθήνα : Interbooks ,2000
- Εγχειρίδιο Ποιότητας του Μεσογειακού Κέντρου Διακοπών Αιμοκάθαρσης

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

<http://epixeirein.gr/2009/07/31/swot>

<http://el.Wikipedia.org>

www.marketingteacher.com

<http://www.swotanalysisistemplate.com>

www.mesogeios.gr

www.opad.gr

www.alumil.gr

➤ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

1) ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΛΕΠΤΟΜΕΡΩΝ ΑΝΑΛΥΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΠΩΣ
ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΑΕΑ

Το παρακάτω έντυπο πρέπει να συμπληρωθεί για κάθε αγορά / προϊόν που εξετάζεται

1) Περιγραφή της στρατηγικής επιχειρησιακής μονάδας
Περιγράψτε την αγορά για την οποία γίνεται η ανάλυση SWOT

| |
|--|
| |
|--|

2) Σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας

Σύμφωνα να τον πελάτη τι πρέπει να κάνει σωστά κάθε ανταγωνιστής για να πετύχει ;

| |
|----|
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| 4. |
| 5. |

3) Βαρύτητα

Πόσο σημαντικός είναι καθένας από αυτούς τους παράγοντες επιτυχίας ;
Βαθμολογήστε έως το 100

| |
|--------------|
| |
| |
| |
| |
| |
| ΣΥΝΟΛΟ : 100 |

4) Ανάλυση πλεονεκτημάτων / αδυναμιών

Βαθμολογήστε τον εαυτό σας και καθένα από τους κύριους ανταγωνιστές σας έως το 10 για κάθε σημαντικό παράγοντα επιτυχίας. Στη συνέχεια, πολλαπλασιάστε το βαθμό με τη βαρύτητα.

| <u>Ανταγωνιστές</u> → <u>ΣΠΕ</u> ↓ | Εσείς | Ανταγωνιστής Α | Ανταγωνιστής Β | Ανταγωνιστής Γ | Ανταγωνιστής Δ |
|--|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| Σύνολο Βαθμόςx βαρύτητα | | | | | |

5) Ευκαιρίες / απειλές

Ποια πράγματα, που δεν υπόκεινται στον άμεσο έλεγχο σας, είχαν και θα συνεχίσουν να έχουν αντίκτυπο στην επιχείρησή σας ;

Ευκαιρίες

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Απειλές

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

6) Σημαντικά θέματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

7) Σημαντικές υποθέσεις για την περίοδο προγραμματισμού

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

8) Σημαντικοί στόχοι

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

9) Σημαντικές στρατηγικές

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

| |
|--|
| |
| |

Οικονομικές συνέπειες

| |
|--|
| |
|--|

(Σχέδια Marketing, Malcolen McDonald, Τέταρτη έκδοση, σελ.547)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

2) ΚΑΠΟΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΒΟΗΘΗΣΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΜΗΤΡΑΣ SWOT

| ΔΥΝΑΜΕΙΣ | ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ τι κάνουμε ικανοποιητικά; / καλύτερα από άλλους; από τους κοντινούς ανταγωνιστές; ▪ που είμαστε ασυναγώνιστοι; / μοναδικοί; ▪ που έχουμε δυνατές γνώσεις και εμπειρίες; ▪ ποιες καλές ικανότητες έχουμε; / ποιες είναι νέες / μοναδικές; ▪ ποια είναι τα θετικά μας οικονομικά αποτελέσματα; ▪ γιατί μας προτιμούν οι πελάτες; ▪ είμαστε δυνατόι σε ότι | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ποιες τωρινές τάσεις της αγοράς είναι υπέρ μας; ▪ ποιες νέες αλλαγές στην αγορά είναι συμφέρουσες για μας; ▪ η μόδα είναι σύμμαχος μας; ▪ είναι υπέρ μας η παγκοσμιοποίηση; ▪ ποιες ανάγκες των πελατών μας μπορούμε να καλύψουμε ▪ ποιους νέους πελάτες μπορούμε να βρούμε; ▪ ποιες νέες αγορές εμφανίζονται ▪ υπάρχουν προοπτικές γεωγραφικής επέκτασης; |

| | |
|---|---|
| <p>αφορά τιμή / ποιότητα / αξία προϊόντος;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ εγείρουμε εμπόδια εισόδου για άλλους; ▪ που είμαστε καινοτόμοι; / ποιές είναι οι πατέντες μας; ▪ που έχουμε συγκριτικό πλεονέκτημα; ▪ ποια είναι τα δυνατά σημεία των πόρων μας; ▪ έχουμε πιστοποιήσεις και σε ποιους τομείς; ▪ ποιες είναι οι καλές μας διαδικασίες; | <ul style="list-style-type: none"> ▪ το οικονομικό / πολιτικό / τεχνολογικό περιβάλλον είναι υπέρ μας; ▪ τι ευκαιρίες μας δίνει το κοινωνικό περιβάλλον; ▪ ποιες είναι οι δυνατότητες συνεργασιών μας; ▪ ποια νέα κανάλια διανομής μπορούμε να βρούμε; ▪ που μπορούμε να πετύχουμε οικονομίες κλίμακας; ▪ εποχικά, για μικρό χρονικό διάστημα, ποιες ευκαιρίες παρουσιάζονται; |
| ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ | ΑΠΕΙΛΕΣ |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ τι δεν κάνουμε καλά; τι κάνουμε χειρότερα από άλλους; / από τους κοντινούς μας ανταγωνιστές; ▪ τι κάνουν εκείνοι που δεν μπορούμε εμείς; / τι κάνουμε λανθασμένα; ▪ τι μας λείπει όσον αφορά γνώσεις, εμπειρίες και ικανότητες; ▪ που αποτυγχάνουμε συγκρινόμενοι με τον ανταγωνισμό; ▪ ποια τα αρνητικά μας οικονομικά αποτελέσματα; | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ποιες τωρινές τάσεις της αγοράς είναι σε βάρος μας; ▪ ποιες νέες αλλαγές στην αγορά είναι εναντίον μας; ▪ η μόδα είναι εχθρός μας; ▪ είναι κατά μας η παγκοσμιοποίηση; ▪ ποιες υπάρχουσες ανάγκες δεν μπορούμε να καλύψουμε; ▪ ποιους νέους πελάτες δεν μπορούμε να προσεγγίσουμε; ▪ ποιες από τις νέες αγορές που εμφανίζονται δεν μπορούμε να |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ γιατί δεν μας προτιμούν οι πελάτες ▪ που είμαστε αδύναμοι σε ότι αφορά τιμή / ποιότητα / αξία προϊόντος; ▪ ποια τα εμπόδια εισόδου για μας; ▪ που είμαστε ουραγοί; / ποιές είναι οι πατέντες των άλλων; ▪ που έχουμε συγκριτικό μειονέκτημα; ▪ ποια είναι τα αδύνατα σημεία των πόρων μας; | <p>προσεγγίσουμε;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ποιες οι προοπτικές γεωγραφικής επέκτασης που δεν υπάρχουν για εμάς; ▪ το οικονομικό / πολιτικό / τεχνολογικό / κοινωνικό περιβάλλον είναι εναντίον μας; ▪ ποιές κινήσεις των ανταγωνιστών είναι επικίνδυνες; ▪ ποια κανάλια διανομής δεν μπορούμε να βρούμε; ▪ που δεν μπορούμε να πετύχουμε οικονομίες κλίμακας; |
|---|--|

Πηγή : Κώστας Στάμκος