

ΕΡΓΑΛΕΙΑ
για τον
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ
και την
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ



Εισαγωγικός Οδηγός

Μάιος 2016



Doc. Ref.: HBIO-ED2016-1

Πίνακας Περιεχομένων

1. Υπόβαθρο και Σκοπός	3
2. Κοινό Στόχος	3
3. SWOT Ανάλυση	4
4. Τρόποι Ανταγωνισμού	4
5. Οι 5 Δυνάμεις του Porter	5
6. Τάσεις και Προκλήσεις της Αγοράς	6

1. ΣΚΟΠΟΣ

Στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του το HBIO προωθεί και διερευνά τις προοπτικές συνεργασίας μεταξύ των μελών του και νεοφυών εταιρειών, πολύ μικρών επιχειρήσεων καθώς και ορισμένων ακαδημαϊκών φορέων. Απο τις συζητήσεις με εκπροσώπους αυτών των ομάδων έχει διαπιστωθεί η ανάγκη για την δημιουργία ενός « οδηγού» που:

- θα εισάγει κάποιες βασικές έννοιες που αφορούν στην στρατηγική τοποθέτηση προϊόντων, υπηρεσιών, ερευνητικών αποτελεσμάτων και την εκμετάλλευση τους στην διεθνή αγορά του χώρου της υγείας
- θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί απο τους ενδιαφερόμενους, στην ετοιμασία του μέρους εκείνου των προτάσεων (ΕΣΠΑ, Η2020, κλπ) που αφορά στην περιγραφή της επιχειρηματικής ευκαιρίας (unmet need) αλλά και στην εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων των προτεινόμενων έργων.

Με αυτό το σκεπτικό, το παρόν εγχειρίδιο, εισάγει τρία “εργαλεία” που χρησιμοποιούνται στην διεθνή πρακτική για την στρατηγική ανάλυση. Τα εργαλεία αυτά είναι:

- **SWOT Ανάλυση:** Εκτιμούμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία μας καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές στην αγορά που μας ενδιαφέρει.
- **Τρόποι Ανταγωνισμού:** τρεις βασικές μέθοδοι με τις οποίες ανταγωνίζονται εταιρείες σε μία αγορά.
- **Οι 5 Δυνάμεις του Porter:** περιγράφουν την σχέση μεταξύ των παραγόντων μίας αγοράς.

Συμπληρωματικά, η ενότητα 6 παραθέτει μία λίστα πηγών που παρέχουν χρήσιμες αναλύσεις των τάσεων και προκλήσεων του χώρου της Υγείας/Φαρμάκου καθώς και νέα της αγοράς. Διαβάζοντας και παρακολουθώντας αυτές τις πηγές ο αναγνώστης μπορεί να αποκτήσει μια καλή γνώση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στην αγορά που τον ενδιαφέρει.

2. ΚΟΙΝΟ ΣΤΟΧΟΣ

Το παρόν εγχειρίδιο απευθύνεται σε όσους επιθυμούν μια σύντομη εισαγωγή στις βασικές έννοιες του επιχειρηματικού ανταγωνισμού και:

- ετοιμάζουν ερευνητικές προτάσεις και καλούνται να δικαιολογήσουν την αναγκαιότητα του έργου και την εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων τους
- σχεδιάζουν την στρατηγική της εταιρείας τους
- επιθυμούν να συμβάλλουν στον σχεδιασμό των προγραμμάτων και την αξιολόγηση χρηματοδοτούμενων έργων της ΓΓΕΤ ή άλλων δημόσιων φορέων

3. SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

“Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.”

(Βικιπαίδεια) https://el.wikipedia.org/wiki/Ανάλυση_SWOT

Strengths – Δυνατά Σημεία: αναλύουμε τα προτερήματα μας (ομάδα, εταιρεία, κράτος) σε σχέση με τους υπόλοιπους παίκτες της αγοράς μας.

Weaknesses – Αδυναμίες: αναλύουμε τα μειονεκτήματα μας (ομάδα, εταιρεία, κράτος) σε σχέση με τους υπόλοιπους παίκτες της αγοράς μας.

Opportunities – Ευκαιρίες: αναλύουμε τις ευκαιρίες (π.χ. ζήτηση που δεν καλύπτεται από υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες, νέα τεχνολογία που δημιουργεί νέα δεδομένα ανταγωνισμού κλπ) στην αγορά μας.

Threats – Απειλές: αναλύουμε παράγοντες της αγοράς που θα μπορούσαν να εκτροχιάσουν τα σχέδια μας ή να αλλάξουν τα δεδομένα της αγοράς με τρόπο που να μας καθιστά μη ανταγωνιστικούς.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Στην ανάλυση SWOT τα «Δυνατά Σημεία» και οι «Αδυναμίες» αναφέρονται αποκλειστικά σε εμάς (ομάδα, εταιρεία, κράτος). Αντίθετα οι «Ευκαιρίες» και οι «Απειλές» αφορούν στο περιβάλλον της αγοράς.

4. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

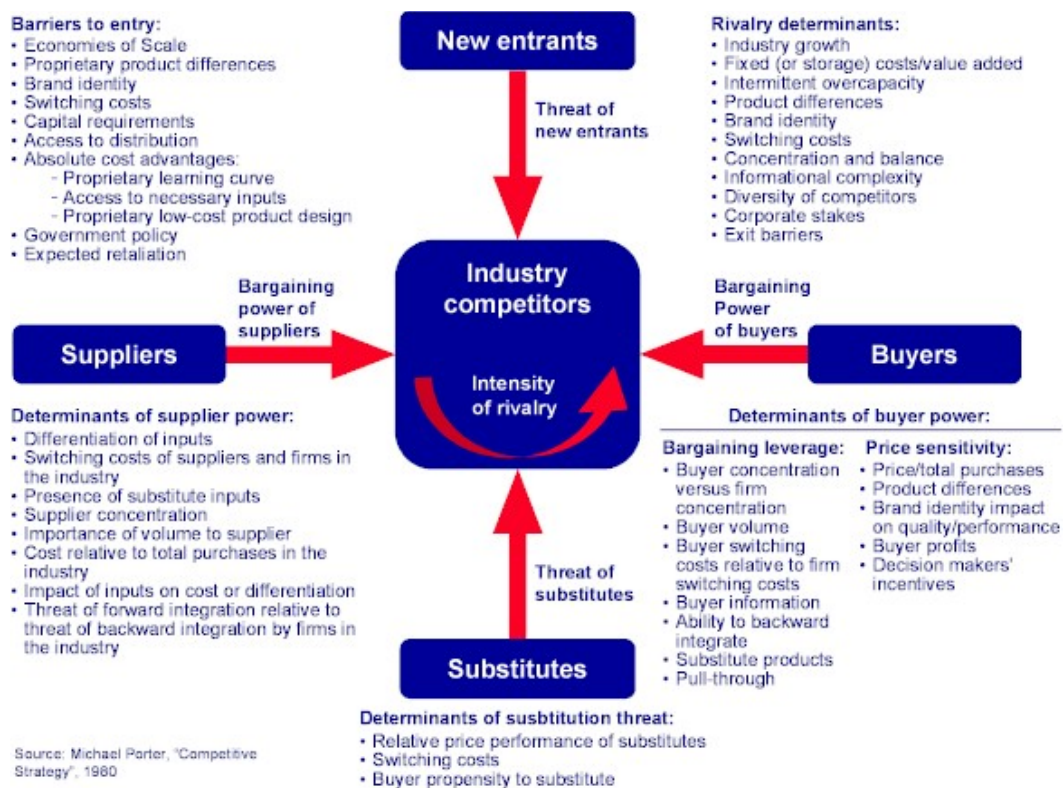
Υπάρχουν 3 βασικοί τρόποι που μια εταιρεία ανταγωνίζεται μέσα σε μία αγορά. Στην περίπτωση καινοτομικών προϊόντων ο πρώτος τρόπος δεν χρησιμοποιείται συνήθως. Η πρακτική της μη ξεκάθαρης επιλογής ενός από αυτούς του τρόπους (“caught in the middle”), γενικά θεωρείται συνταγή αποτυχίας. Οι 3 τρόποι είναι οι εξής:

1. **Φθηνότερη Τιμή (Price-based competition):** Το προϊόν ανταγωνίζεται επί τη βάση της χαμηλότερης τιμής.
2. **Διαφοροποίηση (Differentiation):** Το προϊόν ανταγωνίζεται μέσω της διαφοροποίησής του από τον ανταγωνισμό.
3. **Εξειδίκευση (Niche Market):** Το προϊόν απευθύνεται σε πολύ συγκεκριμένη αγορά με ειδικά χαρακτηριστικά (όπου μπορεί να είναι και το μοναδικό).

5. ΟΙ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER

Οι 5 δυνάμεις Porter περιγράφουν την σχέση μεταξύ των παραγόντων μίας αγοράς. Οι 5 δυνάμεις είναι: (α) οι προμηθευτές (β) οι πελάτες (γ) πιθανοί καινούργιοι παίκτες (δ) προϊόντα που θα μπορούσαν να αντικαταστήσουν το δικό μας και (ε) οι ίδιες οι εταιρίες που ανταγωνίζονται μέσα στην αγορά. Αναλύοντας την κάθε μία από αυτές και σε σχέση με την ανάλυση SWOT μπορούμε μεταξύ άλλων:

- να κατανοήσουμε καλύτερα που τοποθετείται το προϊόν μας και η εταιρεία μας σε σχέση με τον ανταγωνισμό, τους προμηθευτές και πελάτες μας.
- να ξέρουμε ποιό ακριβώς είναι το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα
- να εξηγήσουμε πως διαφοροποιούμαστε από τον ανταγωνισμό
- να προβλέψουμε πιθανές κινήσεις του ανταγωνισμού
- πως μπορεί να εξελιχθεί μια αγορά και έτσι να ετοιμαστούμε κατάλληλα.



Εικόνα 1: Συσχετισμός και ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter

Πηγή: "Competitive Strategy" M. Porter, 1980

6. ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Υπάρχουν πολλές πηγές στο Internet που παρουσιάζουν σε συστηματική βάση αναλύσεις και προβλέψεις για τις τάσεις, προκλήσεις και ευκαιρίες που διαμορφώνονται σε κάθε αγορά.

Η ενημέρωση μέσω αυτών των πηγών βοηθά στην καλύτερη προετοιμασία της “στρατηγικής” ανάλυσης που πρέπει να κάνουμε ως κομμάτι του σχεδιασμού για την εκμετάλλευση μιας καινοτομίας ή την δημιουργία/επέκταση της εταιρίας μας.

Η παρακάτω λίστα παραθέτει ενδεικτικά πηγές σχετικές με τον χώρο της Υγείας και του Φαρμάκου.

Deloitte 2016 Life Sciences Industry Outlook

<http://www2.deloitte.com/us/en/pages/life-sciences-and-health-care/articles/life-sciences-outlook.html>

Deloitte Life Sciences & Health Care

http://www2.deloitte.com/us/en/industries/life-sciences-and-health-care.html?icid=bottom_life-sciences-and-health-care

PWC Healthcare

<http://www.pwc.com/gx/en/industries/healthcare.html>

PWC Pharmaceuticals and Life Sciences

<http://www.pwc.com/gx/en/industries/pharmaceuticals-life-sciences.html>

PWC Technology

<http://www.pwc.com/gx/en/industries/technology.html>

McKinsey Healthcare Systems & Services

<http://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights>

McKinsey Pharmaceuticals & Medical Products

<http://www.mckinsey.com/industries/pharmaceuticals-and-medical-products/our-insights>

ΠΗΓΕΣ ΝΕΩΝ

FierceBiotech

<http://www.fiercebiotech.com>

BIOtechNOW

<http://www.biotech-now.org>

Bio

<https://www.bio.org>

ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Για περισσότερες πληροφορίες, μπορείτε να απευθυνθείτε στο HBIO στο email:

info@hbio.gr

Hellenic Bio Cluster

www.hbio.gr

8, Kolokotroni str., 105 61, Athens, Greece
T: (+30) 210 36 07 690 | F: (+30) 210 36 36 109

Follow us

www.twitter.com/hbiocluster

www.linkedin.com/company/hbio-cluster

www.facebook.com/hbiocluster

