

Θέμα 2^ο:

Ερωτήσεις:

- 2.1 (2 μονάδες)** Είστε υψηλόβαθμο στέλεχος στην Blackberry. Το Διοικητικό Συμβούλιο σας αναθέτει να αναπτύξετε μια ανάλυση SWOT για την εταιρεία. Για την εν λόγω ανάλυση χρησιμοποιείτε τουλάχιστον πέντε (5) στοιχεία για κάθε ένα από τα τέσσερα (4) σημεία της ανάλυσης SWOT.
- 2.2 (1 μονάδα)** Θεωρείτε ότι η επένδυση σε νέες τεχνολογίες θα προσφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ψάχνει η εταιρεία, προκειμένου να ανακτήσει το χαμένο μερίδιο αγοράς; Τεκμηριώστε την απάντησή σας.

2.1) Η ανάλυση SWOT έρχεται ως αποτέλεσμα της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος οδηγεί στη διαπίστωση των δυνατών (Strengths) και αδύνατων (Weaknesses) σημείων ενώ η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος οδηγεί στη διαπίστωση των ευκαιριών (Opportunities) και απειλών (Threats) (βλ. σχ. σελ. 99-101, Μπατζιάς και συν, 2008).

Ενδεικτικά θα λέγαμε ότι κάποια δυνατά σημεία της Blackberry είναι:

- ✚ Η εξαιρετική αναγνωρισιμότητα της μάρκας/brand name (αφού κάποτε ήταν από τις πιο γνωστές εταιρείες στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας).
- ✚ Η ύπαρξη γνώσης ικανοποίησης επαγγελματιών πελατών και ευρύτερης εμπειρίας στον κλάδο των προϊόντων/υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας.
- ✚ Η ύπαρξη τεχνολογίας που προστατεύεται από πατέντες (όπως χαρακτηριστικά σημειώνεται στη μελέτη περίπτωσης η Blackberry διαθέτει 44.000 διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα οποία χαρακτηρίζονται για τα υψηλά επίπεδα ασφάλειας και τις ασύρματες τεχνολογίες που διαθέτουν).
- ✚ Η ικανότητα στη δημιουργία προϊόντων με υψηλή χρηστικότητα και σχεδιαστική υπεροχή (όπως χαρακτηριστικά σημειώνεται στη μελέτη περίπτωσης ο σχεδιασμός των κινητών της Blackberry ήταν ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτών)
- ✚ Η ευέλικτη αναπτυξιακή στρατηγική των τελευταίων χρόνων (...που έχει οδηγήσει την Blackberry να κάνει μια στροφή προς μια επιχείρηση κυρίως για

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

λογισμικό που σχετίζεται με την ασφάλεια και τον κυβερνοχώρο, βλ. σχ. <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/international/95204/pos-i-blackberry-vrethike-apo-ta-eikonika-kinita-tilefona-stin-kyvernoasfaleia/>).

Κάποια αδύνατα σημεία της Blackberry θα μπορούσαν ενδεικτικά να είναι:

- ✚ Η μη ικανότητα ανάπτυξης αποτελεσματικών προωθητικών ενεργειών (όπως χαρακτηριστικά σημειώνεται στη μελέτη περίπτωσης η Blackberry δυσκολεύτηκε το 2015 να προωθήσει ένα νέο μοντέλο κινητού τηλεφώνου με ονομασία PRIV)
- ✚ Η χαμηλή κερδοφορία τα τελευταία χρόνια (που οφείλεται στη συνεχιζόμενη μείωση των μεριδίων αγοράς)
- ✚ Η έλλειψη της ικανότητας του έγκαιρου εντοπισμού νέων καταναλωτικών τάσεων στην αγορά (όπως χαρακτηριστικά σημειώνεται στη μελέτη περίπτωσης ένας λόγος της μείωσης των πελατών της Blackberry ήταν ότι οι χρήστες κινητών τηλεφώνων προτιμούσαν πληκτρολόγια και οθόνες αφής των ανταγωνιστικών εταιρειών και σίγουρα όχι το πληκτρολόγιο QWERTY)
- ✚ Η μη ικανότητα ανάπτυξης ενός αληθινά επαναστατικού νέου/καινοτόμου προϊόντος (ενδεχομένως και λογισμικού) τα τελευταία χρόνια (ίσως και λόγω της μη έγκαιρης επένδυσης σε νέες τεχνολογίες από πλευράς της Blackberry)
- ✚ Η μη ισχυρή αξιοπιστία της αναφορικά με την ασφάλεια των δικτύων επικοινωνίας της (εξαιτίας του αντίστοιχου προβλήματος που προέκυψε το 2011 και το οποίο οδήγησε σε σοβαρό πλήγμα στη φήμη της)

Κάποιες ευκαιρίες για τη Blackberry θα μπορούσαν ενδεικτικά να είναι:

- ✚ Η ανάπτυξη νέων/αναδυόμενων επαναστατικών τεχνολογιών (π.χ. Τεχνητή Νοημοσύνη και Virtual Reality) που προσφέρουν την δυνατότητα για αντίστοιχα επαναστατικές νέες εφαρμογές σε διάφορες συσκευές (π.χ. κινητά τηλέφωνα, Η/Υ) αλλά και τη δημιουργία καινοτόμου λογισμικού.
- ✚ Η ανάδυση/ανάπτυξη νέων αγορών όπως είναι για παράδειγμα η αγορά των wearables (βλ. σχ. <https://www.sepe.gr/research-studies/22264548/rebound->

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

[kanei-to-2023-i-pagosmia-agora-wearables/](#)) και η αγορά του Διαδικτύου των Πραγμάτων (IoT, βλ. σχ. <https://www.epixeiro.gr/article/309994>).

- ✚ Η ύπαρξη αγοραστικών αναγκών που είναι υπέρ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο της υψηλής τεχνολογίας όπως είναι η Blackberry (εδώ θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στο ότι οι νέες γενιές νιώθουν πολύ οικεία με τις νέες τεχνολογίες και συνεχώς αναζητούν νέα προϊόντα και τεχνολογίες –συγκεκριμένες καταναλωτικές τάσεις- αλλά και στην ανάγκη των επιχειρήσεων για αγορά συγκεκριμένου είδους τεχνολογικών υπηρεσιών –π.χ. υπηρεσίες cloud-).
- ✚ Η δυνατότητα συνεργασιών με προμηθευτές και συνεργατικής ανάπτυξης προϊόντων με ανταγωνιστές.
- ✚ Η δυνατότητα εξαγοράς μικρότερων επιχειρήσεων του κλάδου (ενδεχομένως μικρών startup που έχουν τη δυνατότητα να καινοτομούν).

Κάποιες απειλές για τη Blackberry θα μπορούσαν ενδεικτικά να είναι:

- ✚ Η ισχυροποίηση του ανταγωνισμού στον ευρύτερο κλάδο της υψηλής τεχνολογίας από τους υπάρχοντες πολύ δυνατούς παίκτες (τεχνολογικούς γίγαντες) όπως είναι η Google, η Apple και η Samsung.
- ✚ Η δυσκολία εύρεσης πηγών χρηματοδότησης από επενδυτές εξαιτίας της μη ξεκάθαρης επιτάχυνσης της δυναμικής ανάπτυξης του υπό εξέταση κλάδου το αμέσως επόμενο χρονικό διάστημα (βλ. σχ. <https://www.naftemporiki.gr/finance/world/1433159/i-ypsili-technologiea-epistrefei-stin-kerdoforia-alla-me-mazikes-apolyseis/>).
- ✚ Η εμφάνιση μιας νέας ισχυρής οικονομικής κρίσης (βλ. σχ. <https://www.ot.gr/2023/04/23/diethni/pagkosmia-anisyxia-poia-tha-einai-i-epomeni-krisi-pano-stin-krisi/>) η οποία θα μειώσει την αγοραστική δύναμη των δυνητικών πελατών της Blackberry.
- ✚ Η εμφάνιση μιας ‘‘ανατρεπτικής’’ καινοτομίας (disruptive innovation, βλ. σχ. <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/article/2021/12/21/367381/anatreptike->

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

[kainotomia-startups-kai-oi-3-tomeis-pou-prepei-na-beltiothei-e-kupros/](#)) η οποία θα αλλάξει τα δεδομένα και θα ‘ανατρέψει’ τις υπάρχουσες αγορές (οδηγώντας ενδεχομένως σε επιτάχυνση του κύκλου ζωής συγκεκριμένων προϊόντων/υπηρεσιών)

- ✚ Η δυσκολία εύρεσης εργαζομένων με τις κατάλληλες δεξιότητες (έλλειψη ταλέντων –talent shortage- η οποία καταγράφεται όχι μόνο στον κλάδο της υψηλής τεχνολογίας αλλά και γενικότερα, βλ. σχ. <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/119439/elleipsi-talenton-provlima-gia-75-ton-etaireion-diethnos/>).

2.2)* Όπως χαρακτηριστικά σημειώνεται “έχοντας διαθέσιμα τα αποτελέσματα της SWOT ανάλυσης... η διοίκηση επανεκτιμά την αποστολή και τους στόχους (της) επιχείρησης” (βλ. σχ. σελ. 101, Μπατζιάς και συν, 2008). Απώτερος στόχος η δημιουργία στρατηγικών που θα επιτρέπουν στην εκάστοτε επιχείρηση να επωφελείται από τους ίδιους πόρους της και τις διαθέσιμες ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στο πρώτο επίπεδο της στρατηγικής, δηλαδή στο κομμάτι της επιχειρηματικής στρατηγικής (βλ. σχ. σελ. 101-2, Μπατζιάς και συν, 2008) καθορίζονται, εκτός των άλλων οι τομείς δραστηριοτήτων (πεδία δράσης) της επιχείρησης.

Η Blackberry κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων έχει σταδιακά αποχωρήσει από την αγορά της κινητής τηλεφωνίας και πλέον το βασικό πεδίο δράσης της εντοπίζεται κυρίως σε ζητήματα κυβερνοασφάλειας (βλ. σχ. <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/international/95204/pos-i-blackberry-vrethike-apo-ta-eikonika-kinita-tilefona-stin-kyvernoasfaleia/>). Κατά κάποιο τρόπο, φαίνεται ότι οι υπεύθυνοι της συγκεκριμένης επιχείρησης αποφάσισαν ότι απαιτείται μια αλλαγή στη συνολική εταιρική κατεύθυνση της έτσι ώστε να μπορέσει η Blackberry να επωφεληθεί από τα δυνατά της σημεία και τις διαθέσιμες ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Άρα, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι η επιμέρους στρατηγική της επένδυσης σε νέες τεχνολογίες θεωρήθηκε από τα αρμόδια στελέχη της Blackberry ότι δεν είναι ικανή να της προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας αλλά, είναι ικανή, την ίδια στιγμή, να της προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάποιες νέες αγορές όπως είναι η αγορά του λογισμικού που σχετίζεται με ζητήματα κυβερνοασφάλειας. Ενδεχομένως, η

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

“ανικανότητα” που σημειώσαμε αμέσως παραπάνω να πηγάζει από το γεγονός ότι στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας η Blackberry α) είχε χάσει τους πιστούς πελάτες που είχε κάποτε, β) δεν είχε την οικονομική δυνατότητα να εξαγοράσει εταιρείες του κλάδου και γ) δεν είχε ικανά στελέχη marketing (..που θα εντόπιζαν τις πραγματικές ανάγκες των καταναλωτών έτσι ώστε να είναι εφικτή η δημιουργία προϊόντων που θα προσέφεραν μεγαλύτερη αξία στους χρήστες). Αντίθετα, **στην αγορά του λογισμικού κυβερνοασφάλειας η επένδυση σε νέες τεχνολογίες είναι ικανή να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (...με την προϋπόθεση της δημιουργίας καινοτόμων υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και προσδίδουν σε αυτούς υψηλή αξία) μιας και στη συγκεκριμένη αγορά ο ανταγωνισμός δεν είναι τόσο ισχυρός και μπορεί να αξιοποιηθεί ευκολότερα η εμπειρία της Blackberry σε ζητήματα ασφάλειας.**

* Στο συγκεκριμένο υποερώτημα αν θέλετε να επικεντρωθείτε αποκλειστικά στην προϊόντική αγορά των κινητών τηλεφώνων και να μην κάνετε αναφορά σε άλλες αγορές (π.χ. προϊόντων κυβερνοασφάλειας) τότε θα ήταν προτιμότερο να επιχειρηματολογήσετε με τέτοιο τρόπο ώστε να καταλήγετε σε ένα συμπέρασμα ότι η επένδυση σε νέες τεχνολογίες έχει τη δυνατότητα (..κάτω από **προϋποθέσεις** όπως η αξιοποίηση των υπάρχοντων δυνατών σημείων – π.χ ύπαρξη διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, γνώση εξυπηρέτησης συγκεκριμένων κατηγοριών πελατών-, η εξάλειψη αδύνατων σημείων και ο ξεκάθαρος εντοπισμός και “εκμετάλλευση” των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος –π.χ. νέες καταναλωτικές τάσεις-) να οδηγήσει στην ανάκτηση του χαμένου μεριδίου αγοράς.