



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΝ ΜΕΣΩ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητής: <Σπυρίδων, Τσίικης, 3832>

Επιβλέπων: <Νικόλαος, Σχοινιωτάκης, Καθηγητής>

<2016>



TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF CRETE

SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
(HERAKLEION)**

**< STRATEGIES OF ENTERPRISES EN VIA ECONOMIC
CRISIS >**

DIPLOMA THESIS

Student : < Spyridon, Tsikkis, 3832 >

Supervisor : < Nikolaos, Schiniotakis, Professor >

<2016>

Υπεύθυνη Δήλωση: Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι να αναπτύξει τις στρατηγικές των επιχειρήσεων εν μέσω οικονομικής κρίσης. Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίζεται στη συλλογή δευτερογενών δεδομένων, τα οποία συλλέχθηκαν μέσα από βιβλία άρθρα σε περιοδικά αλλά και μέσα από επίσημους διαδικτυακούς τόπους.

Η εργασία αποτελείται από τρία κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει το οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας αναλύοντας την πρόσφατη οικονομική κρίση, τα προβλήματα και τις προοπτικές των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, αλλά και τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η στρατηγική των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα αποσαφηνίζεται η έννοια του στρατηγικού πλαισίου λειτουργίας των επιχειρήσεων, παρουσιάζεται ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, οι στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι εναλλακτικές στρατηγικές και οι στρατηγικές διεθνοποίησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η μελέτη περίπτωσης τριών εταιριών: της εταιρίας Jumbo, της ΑΒ Βασιλόπουλος και της εταιρίας Πλαίσιο. Στο τέλος της εργασίας καταγράφονται τα τελικά συμπεράσματα της μελέτης.

Λέξεις Κλειδιά : Οικονομική κρίση, επιχειρήσεις, στρατηγικές, ανταγωνιστικό περιβάλλον, στρατηγικό περιβάλλον

ABSTRACT

Aim of present study is to develop the strategies of enterprises via economic crisis. The methodology of the work is supported in the collection of secondary data, which was collected through books articles in periodically but also through official network places.

The present study is constituted by three chapters. The first chapter presents the economic environment of Greece analyzing the recent economic crisis, the problems and the prospects of enterprises in Greece, but also the repercussions of economic crisis in the enterprises.

In the second chapter is analyzed the strategy of enterprises. Concretely is clarified the significance of strategic frame of operation of enterprises, is presented the competition of enterprises, the strategies of growth of enterprises in the modern competitive environment, the alternative strategies and the strategies of internationalisation.

In the third chapter is analyzed the study of case of three companies: the company of Jumbo, AB Basilopoulos and company Frame. In the end of the work are recorded the final conclusions of study.

Key Words: Economic crisis, enterprises, strategic, competitive environment, strategic environment

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	12
1.1 Η πρόσφατη οικονομική κρίση.....	12
1.2 Προβλήματα και προοπτικές επιχειρήσεων στην Ελλάδα.....	13
1.3 Επιχειρήσεις και επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης.....	18
1.4 Η αρνητική κατάσταση λόγω της κρίσης για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	30
2.1 Ορισμός του στρατηγικού πλαισίου λειτουργίας των επιχειρήσεων.....	30
2.1.1 Ανάλυση του κλασσικού μοντέλου στρατηγικής.....	31
2.1.2 Ανάλυση του συστηματικού μοντέλου στρατηγικής.....	34
2.2 Εισαγωγή στη Θεωρητική προσέγγιση του ανταγωνισμού.....	36
2.2.1 Μεταβλητές ανάπτυξης του ανταγωνισμού.....	38
2.2.1.1 Το υπόδειγμα του PORTER.....	39
2.3 Στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων στο παρόν ανταγωνιστικό περιβάλλον.....	41
2.3.1 Στρατηγικές ανάπτυξης.....	41
2.3.1.1 Ανάπτυξη αγοράς.....	41
2.3.1.2 Ανάπτυξη προϊόντων.....	42
2.3.1.3 Κάθετη ολοκλήρωση.....	42
2.3.1.4 Οριζόντια ολοκλήρωση.....	43
2.3.1.5 Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων.....	43
2.4 Στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	44
2.5 Εναλλακτικές στρατηγικές.....	45
2.6 Στρατηγικές διεθνοποίησης.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^Ο ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	48
3.1 Εταιρία Jumbo.....	48
3.1.1 Ανάλυση περιβάλλοντος.....	48
3.1.2 Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος.....	48
3.1.2.1 Πολιτικό και νομικό περιβάλλον.....	48
3.1.2.2 Οικονομικό περιβάλλον.....	49
3.1.2.3 Κοινωνικό (Πολιτιστικό) Περιβάλλον.....	50
3.1.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	51
3.1.3 Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος.....	52
3.1.3.1 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	53
3.1.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	54
3.1.3.3 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	54
3.1.3.4 Ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων.....	54

3.1.3.5 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο.....	55
3.1.4 Ανάλυση της εταιρίας με βάση ποιοτικά δεδομένα.....	55
3.1.5 Οικονομικά στοιχεία και οικονομική θέση της εταιρίας στην αγορά.....	64
3.2 ΑΒ Βασιλόπουλος.....	66
3.2.1 Ανάλυση εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	66
3.2.1.1 Οικονομικό περιβάλλον.....	66
3.2.1.2 Το Πολιτικό-Θεσμικό Περιβάλλον.....	67
3.2.1.3 Το Κοινωνικό Περιβάλλον.....	68
3.2.1.4 Το Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	69
3.2.2 Άμεσο η κλαδικό εξωτερικό περιβάλλον.....	69
3.2.3 SWOT Analysis.....	70
3.2.4 Στρατηγική της εταιρίας μέσα στη κρίση.....	72
3.2.5 Οικονομικά στοιχεία και οικονομική θέση της εταιρίας στην αγορά.....	74
3.3 Πλαίσιο.....	76
3.3.1 Η θέση της εταιρίας στην ελληνική αγορά.....	77
3.3.2 Περιγραφή του περιβάλλοντος.....	79
3.3.3 Η Στρατηγική της εταιρίας μέσα στη κρίση.....	80
3.3.4 Οικονομικά στοιχεία και οικονομική θέση της εταιρίας στην αγορά.....	84
3.4 Χαρακτηριστικά επιβίωσης των επιχειρήσεων εν μέσω οικονομικής ύφεσης...	84
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	90

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2-1 Εσωτερική Λειτουργία της Εταιρίας-Μέτρηση Στρατηγικής.....	34
Πίνακας 3-1 Η εταιρία Πλαίσιο Computers ABE	78
Πίνακας 3-2 Plaisio Computers S.A. Intra Day Data : 22/6/2015 5:11:00 μμ	84

ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1-1 Μέσος όρος της Ε.Ε	14
Σχήμα 1-2 Η επίδοση της Ελλάδας ως προς τις ΜΜΕ 2007-2012.....	15
Σχήμα 1-3 :Επιχειρηματικότητα	17
Σχήμα 1-4 Αριθμός Επιχειρήσεων.....	21
Σχήμα 1-5 Θέσεις Απασχόλησης στις επιχειρήσεις.....	22
Σχήμα 1-6 Προστιθέμενη αξία των επιχειρήσεων.....	22
Σχήμα 1-7 Αριθμός επιχειρήσεων	24
Σχήμα 1-8 Θέσεις απασχόλησης στις επιχειρήσεις	24
Σχήμα 1-9 Προστιθέμενη αξία στις ΜΜΕ.....	24
Σχήμα 1-10 Μέτρα αντιμετώπισης της κρίσης από τις επιχειρήσεις.....	28
Σχήμα 2-1 Συστηματική στρατηγική.....	35
Σχήμα 2-2 Κύριες δυνάμεις ανταγωνισμού	40
Σχήμα 3-1 Οι 5 δυνάμεις του Porter	53
Σχήμα 3-2 Μετοχική σύνθεση της εταιρίας Πλαίσιο	79
Σχήμα 3-3 Μοντέλο του περιβαλλοντικού επηρεασμού το οποίο πηγάζει από τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ της εταιρίας.....	80

ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1-1 Προστιθέμενη αξία στις ΜΜΕ.....	26
--	----

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΕΠ: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

ΕΕ : Ευρωπαϊκή Ένωση

ΜΜΕ : Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ : Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων-Γενική Συνομοσπονδία

Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος

ERP : Enterprise Resource Planning

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερω τον καθηγητή μου, του οποίου η συμβολή και καθοδήγηση υπήρξε πολύτιμη και καθοριστική στη διεξαγωγή της πτυχιακής μου μελέτης, καθώς επίσης και την οικογένειά μου για τη στήριξή τους καθ' όλο το διάστημα των σπουδών μου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην συγκεκριμένη έρευνα θα μελετηθούν οι στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις σήμερα εν μέσω κρίσης. Η στρατηγική έχει να κάνει στην κατεύθυνση η οποία δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρία. Ο ανταγωνισμός είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που προσδιορίζουν τις οικονομικές συνθήκες των επιχειρήσεων. Η αδυναμία χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, σήμερα λόγω κρίσης αποτελεί έναν βασικό ανασταλτικό παράγοντα, σε επίπεδο ανάπτυξης, επενδύσεων σε καινοτόμες δράσεις, που επηρεάζει τη στρατηγική των επιχειρήσεων.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων στο παρόν ανταγωνιστικό περιβάλλον αφορούν στην ανάπτυξη της αγοράς, στην ανάπτυξη των προϊόντων, στην κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση και τέλος στη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων. Ακόμα υπάρχουν συγκεκριμένες στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εναλλακτικές στρατηγικές και στρατηγικές διεθνοποίησης.

Οι στρατηγικές αυτές μελετώνται και επιλέγονται, από τις επιχειρήσεις: Jumbo, AB Βασιλόπουλος και Πλαίσιο. Συγκεκριμένα μελετάται το μακρο και μικρο περιβάλλον τους και η εργασία καταλήγει στην επιλογή των πιο κατάλληλων στρατηγικών για τις εταιρίες αυτές στην Ελλάδα εν μέσω οικονομικής κρίσης.

Κεφάλαιο 1^ο Το οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδος

1.1 Η πρόσφατη οικονομική κρίση

Στη συγκεκριμένη μελέτη γίνεται αναφορά στην πρόσφατη οικονομική κρίση, η οποία είναι ακόμα υπό εξέλιξη. Τα αίτια ξεκινούν το 2007 μέσα αρχικά από τη πτώση της κτηματομεσιτικής αγοράς, η οποία επηρέασε το ευρύτερο χρηματοπιστωτικό σύστημα (Dutton, 2010).

Ένα άλλο βασικό πρόβλημα αναφέρεται στη τάση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, των μεγαλύτερων σε μέγεθος, να επενδύουν για πολύ καιρό σε προϊόντα υψηλού κινδύνου με στόχο το κέρδος. Αυτό οδήγησε τις επιχειρήσεις σε αδιέξοδο ενώ πολλές από αυτές χρεοκόπησαν (Schwarz, 2008).

Ο επόμενος λόγος ήταν η ασύμμετρη πληροφόρηση από τη πλευρά των οικονομικών αναλυτών, συγκεκριμένα ενώ έβλεπαν το πρόβλημα και ειδικά τη κρίση στη κτηματομεσιτική αγορά, προκειμένου να έχουν ίδια οφέλη τις απέκρυψαν. Οι τράπεζες λειτούργησαν με την ίδια λογική απόκρυψης στοιχείων. Σύμφωνα με την εταιρεία McKinsey το 2008 δυο άλλα σοβαρά αίτια ήταν τα ακόλουθα (McKinsey, 2008):

1. Πληθωρισμός-Τιμολογήσεις-Κεφάλαια: Η αρχική αιτία αύξησης του πληθωρισμού ήταν η αύξηση του πετρελαίου, η επόμενη ήταν η αύξηση του πληθωρισμού σε αγορές όπως η Κίνα και η Ινδία. Τέλος η αύξηση των τιμών ειδικά από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν των πιέσεων που δέχονταν.
2. Μείωση προσλήψεων: Η συνεχής μείωση προσωπικού με στόχο τη μείωση του κόστους και την αύξηση των κερδών, μείωση τη καταναλωτική ισχύ, επηρέασε τις πωλήσεις και την αγορά ευρύτερα.
3. Η αυξημένη μείωση των τιμών των ακινήτων σε Ισπανία, Μεγάλη Βρετανία, Αμερική επηρέασε την αγορά επιφέροντας ζημιές στη παγκόσμια οικονομία. Συγχρόνως μεγάλες επιχειρήσεις παρουσίασαν τεράστια ελλείμματα τα οποία αδυνατούσαν να καλύψουν κάποιες από αυτές έκλεισαν.
4. Η τιτλοποίηση των στεγαστικών δανείων.
5. Η απελευθέρωση των αγορών χωρίς συγκεκριμένους νόμους και κανόνες.

6. Η αδυναμία σωστής αξιολόγησης από τους οίκους της διαβάθμισης των προϊόντων.
7. Το χαλαρό νομοθετικό πλαίσιο.
8. Η λανθασμένη διαχείριση από τους πολιτικούς φορείς και η διαφθορά.
9. Οι τεράστιες αμοιβές των υψηλόβαθμων στελεχών.
10. Η άνιση κατανομή του πλούτου.

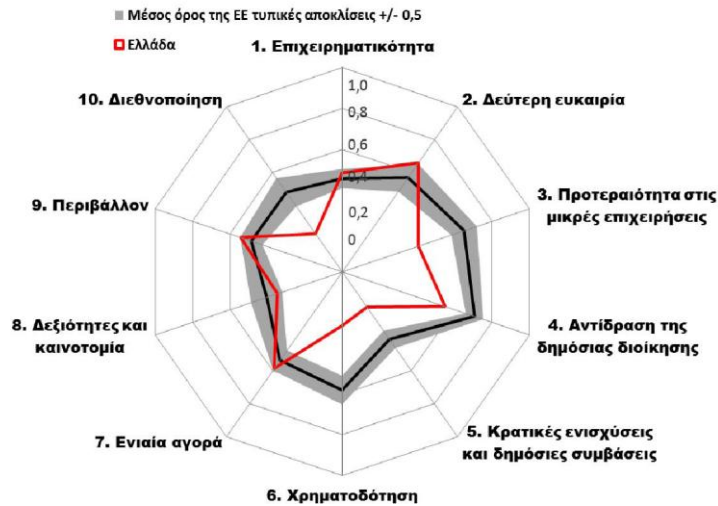
Οι επιπτώσεις της κρίσης αναφέρονται στα ακόλουθα (David, 2011): 1) Μείωση των ποσοστών του διεθνούς εμπορίου αγαθών, 2) Πτώση του ΑΕΠ σε παγκόσμια κλίμακα, 3) Πτώση τιμών πρώτων υλών, 4) Πτώση διεθνών επενδύσεων μείωση των κερδών στη παροχή υπηρεσιών, μείωση ζήτησης, χρηματοδοτήσεων, 5) Μείωση κατανάλωσης, 6) Αύξηση προστατευτισμού.

Ως δράσεις αντιμετώπισης, ορίστηκαν οι ακόλουθες (David, 2011): 1) Αλλαγές στη στρατηγική των επιχειρήσεων, εστιάζοντας στη ποιότητα, στη καινοτομία, τη διαφορετικότητα, 2) Στήριξη οικονομιών από τις κυβερνήσεις, 3) Ενίσχυση της βιομηχανίας από τα κράτη, 4) Στήριξη και οικονομική βοήθεια από την Ευρωπαϊκή Ένωση σε χώρες που είχαν πρόβλημα όπως η Ελλάδα, η Πορτογαλία, 5) Εστίαση στην ευελιξία από τη πλευρά των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, 6) Αύξηση της φορολογίας η οποία όμως δεν επιφέρει θετικά αποτελέσματα ειδικά για τους ιδιώτες και μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (Schwarz, 2008).

1.2 Προβλήματα και προοπτικές επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Το προφίλ της Ελλάδος σε σχέση με τις επιχειρήσεις, παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια μια σχετική ανάπτυξη σε σχέση με τους τομείς της δεύτερης ευκαιρίας, σε σχέση με το περιβάλλον, την ενέργεια, τη καινοτομία και τέλος την επιχειρηματικότητα.

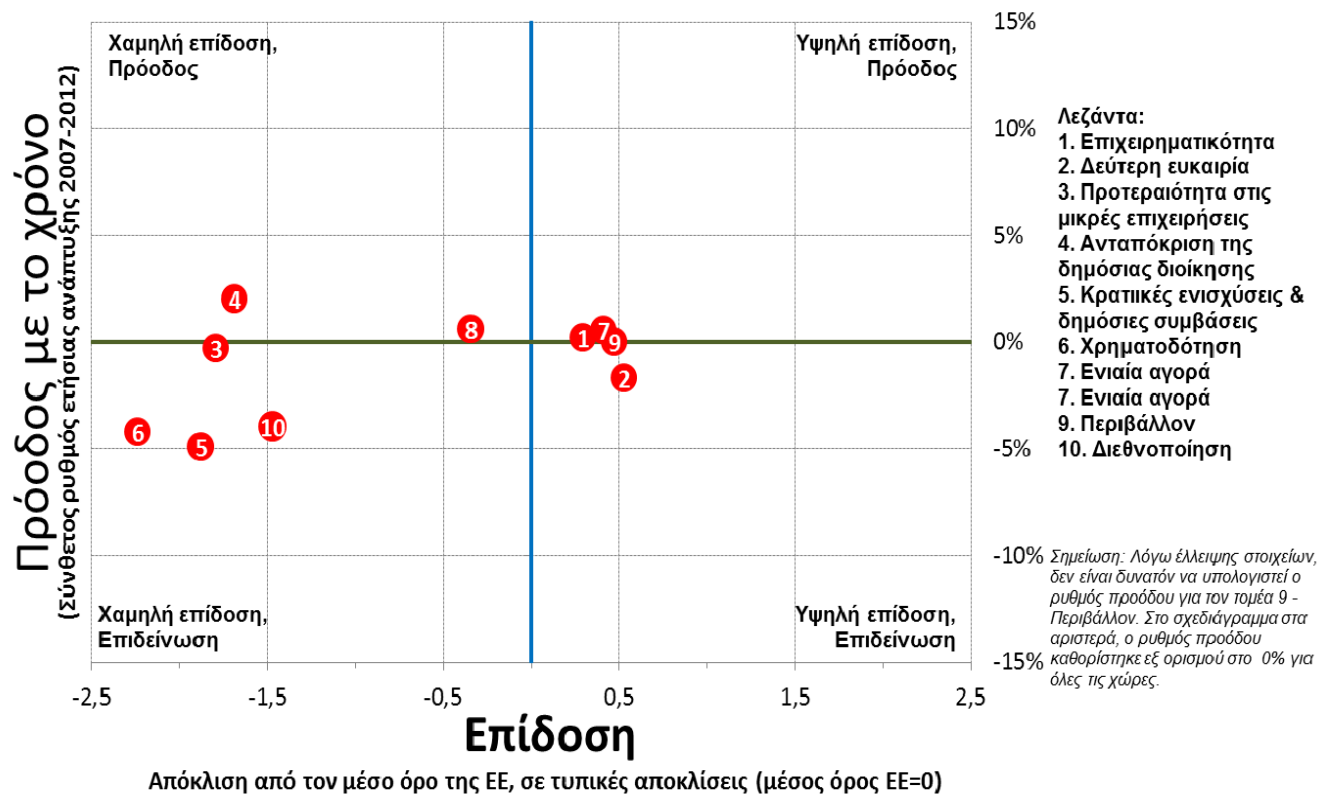
Στους υπόλοιπους τομείς όπως η διεθνοποίηση, η προτεραιότητα, ή η κρατική ενίσχυση κ.λπ. δεν έχει την ίδια ανάπτυξη αντίθετα παρουσιάζει ανησυχητικά χαμηλές επιδόσεις. Τη περίοδο 2007-2012 πέρα από τους άνωθεν τομείς σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα ήταν ανησυχητικά. Βελτίωση παρουσιάζει και η ανταπόκριση της δημόσιας διοίκησης (Βλέπε Σχήμα 1.1).



Σχήμα 1-0-1 Μέσος όρος της Ε.Ε

Πηγή: European Commission.(2012, 1-17), *Επιχειρήσεις και βιομηχανία Ενημερωτικό δελτίο για την SBA 2012 Ελλάδα*, European Commission

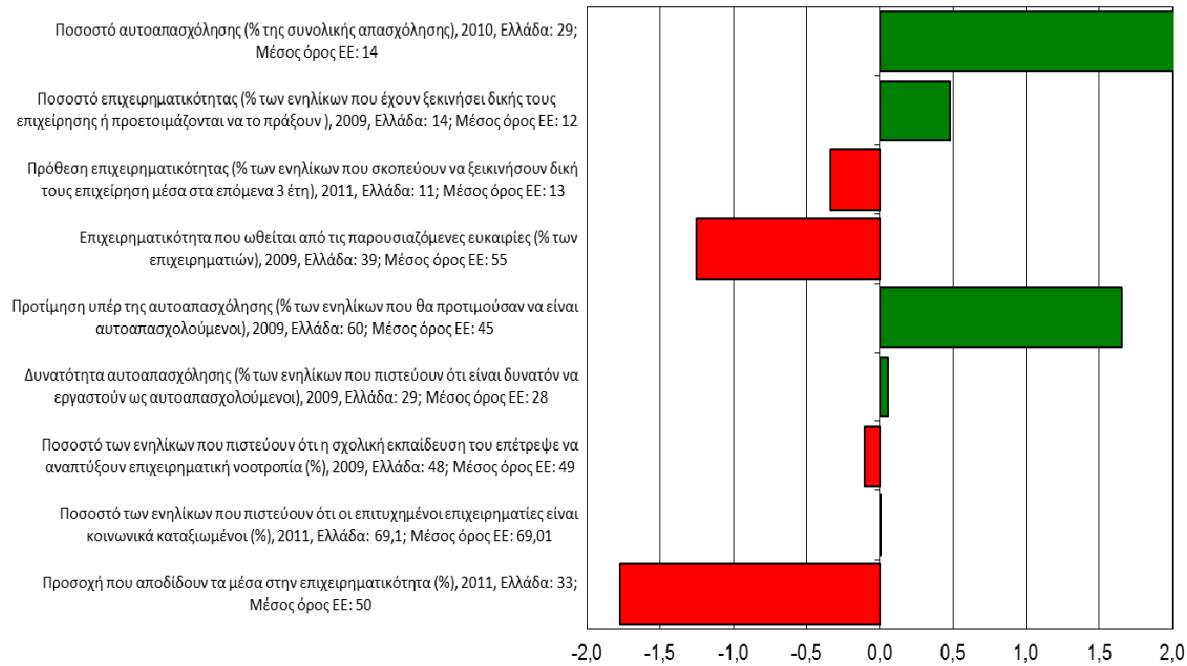
Η αδυναμία χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, επίσης αποτελεί ένα σημαίνον ανασταλτικό παράγοντα, σε επίπεδο ανάπτυξης, επενδύσεων σε καινοτόμες δράσεις κ.λ.π (ICAP, 2012). Οι τομείς που καλείται το κράτος να δώσει βαρύτητα για την ενίσχυση των επιχειρήσεων αλλά και για την ευρύτερη ενίσχυση της οικονομίας είναι η διεθνοποίηση, η ενίσχυση από το δημόσιο τομέα. Με βάση και με το σχήμα 1.1. ουσιαστικά επιβεβαιώνεται αυτό το οποίο αναφέρουμε παραπάνω σε σχέση με τους τομείς χρηματοδότησης. Δηλαδή παρατηρούμε ότι είναι αναγκαίο με βάση και με την οικονομική κρίση να υπάρξει περαιτέρω ενίσχυση των μικρών επιχειρήσεων, της δημόσιας διοίκησης, της καινοτομίας και των δεξιοτήτων αλλά και να δοθούν χρηματοδοτήσεις σε όλους τους νευραλγικούς τομείς της οικονομίας. Ουσιαστικά το σχήμα δίνει μια κατεύθυνση για το πώς πρέπει να κινηθεί ευρύτερα η ΕΕ σε επίπεδο στήριξης των κρατών για την έξοδο από τη κρίση. Το κράτος υλοποίησε το 2011 το σχέδιο με τίτλο «Ελλάδα φιλική προς τις επιχειρήσεις», η οποία δράση είχε και έχει ως στόχο την ενίσχυση των ΜΜΕ και ευρύτερα της επιχειρηματικότητας. (Βλέπε Σχήμα 1.2 και Σχήμα 1.3).



Σχήμα 1-0-2 Η επίδοση της Ελλάδας ως προς τις ΜΜΕ 2007-2012

Πηγή: European Commission.(2012), *Επιχειρήσεις και βιομηχανία. Ενημερωτικό δελτίο για την SBA 2012 Ελλάδα*, European Commission

Απόκλιση από τον μέσο όρο της ΕΕ
(υπολογιζόμενη σε τυπική απόκλιση, μέσος όρος ΕΕ=0)



Σημείωση: οι γραμμές δεδομένων με πράσινο (προς τα δεξιά) δείχνουν επιδόσεις ανώτερες του μέσου όρου της ΕΕ ενώ οι γραμμές δεδομένες με κόκκινο (προς τα αριστερά) δείχνουν επιδόσεις κατώτερες.

Σχήμα 1-0-3 :Επιχειρηματικότητα

Πηγή: European Commission.(2012), *Επιχειρήσεις και βιομηχανία Ενημερωτικό δελτίο για την SBA 2012 Ελλάδα*, European Commission

Στην Ελλάδα στα χρόνια της κρίσης μέχρι και σήμερα οι μικρές επιχειρήσεις είναι αυτές που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο κρατούν την αγορά σε σχετικά σταθερά επίπεδα. Με τα μέτρα ωστόσο που παίρνονται εν καιρώ ύφεσης η δυνατότητα αυτή χάνεται σταδιακά.

Το έτος 2010, οι επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν μέχρι 10 άτομα κατείχαν το μεγαλύτερο ποσοστό μεγαλύτερο από το μέσο όρο της E.E-27 στο σύνολο των επιχειρήσεων συγκεκριμένα 96,5% έναντι 92,1% ενώ καταλάμβαναν το 96,6% των μικρών και μεσαίων εταιριών στην Ελλάδα, Σε παρόμοια επίπεδα κινήθηκε η αγορά το 2011 και 2012, πράγμα που αρχίζει να αλλάζει λόγω της δυσχερής οικονομικής κατάστασης της χώρας (Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010-2011).

Οι ΜΜΕ απασχολούσαν περίπου το 85,7% του συνόλου των εργαζομένων της αγοράς, με τις μικρές επιχειρήσεις να έχουν το μεγαλύτερο μερίδιο της τάξεως του 67,5%, όσο και στο σύνολο της αγοράς με 57,8%. Ακολουθούν οι επιχειρήσεις με 10-49 άτομα οι οποίες το 2011, κατείχαν το 17,4% του συνόλου των θέσεων εργασίας στην Ελλάδα και περίπου ο 20,3% των θέσεων στις ΜΜΕ (SBA Fact Sheets, 2011).

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ενώ όπως διαπιστώθηκε καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς δεν δημιουργούν και την ανάλογη προστιθέμενη αξία. Οι ΜΜΕ παρήγαγαν το 71,7% της συνολικής προστιθέμενης αξίας, ενώ οι πολύ μικρές τις χρονιές 2011-2012 μόλις το 35,4%. Ενώ οι μεγάλες ενώ κατέχουν το 0.1% της αγοράς προσδίδουν σε αυτή το 14,4% της προστιθέμενης αξίας (Schwarz, 2008).

1.3 Επιχειρήσεις και επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης

Παραδοσιακά η Ελλάδα είχε πολλούς μικρούς και μεσαίους επιχειρηματίες. Συγκεκριμένα οι Έλληνες ήταν και είναι πολύ περισσότερο αυτοαπασχολούμενοι σε σχέση με τους Ευρωπαίους, με πρόσφατα στοιχεία του 2012 σε ποσοστό 29% έναντι 14% στην E.E ενώ σε μεγάλο ποσοστό προτιμούσαν πάλι με στοιχεία του 2012 συγκεκριμένα 60% έναντι 40% να έχουν τη δική τους επιχείρηση.

Πολλοί Έλληνες επιχειρηματίες τη περίοδο της κρίσης ξεκίνησαν δική τους επιχειρηματική δραστηριότητα λόγω έλλειψης εναλλακτικών επιλογών όχι επειδή έχουν αναγνωρίσει μια πραγματική ευκαιρία στην αγορά την οποία και θέλουν να

αξιοποιήσουν, αλλά γιατί δεν έχουν άλλες εναλλακτικές ευκαιρίες για εργασία (ICAP, 2012,15)

Μέσα στο 2012, το ίδιο το Υπουργείο Παιδείας προώθησε το πρόγραμμα «Κυψέλες επιχειρηματικότητας» για υποστήριξη της νεανικής επιχειρηματικότητας των νέων μέσα από τη χορήγηση επιδοτήσεων σε φοιτητές ή απόφοιτους με στόχο να αναπτύξουν τη δική τους επιχειρηματική δράση (Γραμματεία Νέας Γενιάς, 2012, σελ.12).

Παρότι λοιπόν στην Ελλάδα η επιχειρηματικότητα των νέων και η ενίσχυση της λειτουργίας Μικρομεσαίες επιχειρήσεων αποτελεί βάση της ελληνικής πολιτικής, η έλλειψη προγραμματισμού και αποτελεσματικής στρατηγικής, δυστυχώς οδήγησε και συνεχίζει να οδηγεί όσο διαρκεί η κρίση τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε αδιέξοδο.

Η οικονομική κρίση πλήττοντας την Ελλάδα, βρήκε τις περισσότερες επιχειρήσεις ανέτοιμες. Η επιδείνωση στην ελληνική οικονομία με άμεσο το αρνητικό αποτέλεσμα για τις επιχειρήσεις, επήλθε με τον ερχομό της Τρόικας και την έναρξη του προγράμματος οικονομικής υποστήριξης-μνημονίου. Το κούρεμα του χρέους, η μείωση των χρηματοδοτήσεων από το κράτος, η αύξηση της φορολογίας, το κούρεμα των καταθέσεων κ.λπ., επιδείνωσαν τη λειτουργία των επιχειρήσεων καθιστώντας της σε δυσμενή οικονομική θέση, πράγμα που επηρέασε και ευρύτερα την ελληνική οικονομία (Στουρνάρας, 2012).

Η δεκαετία πριν από τη κρίση, λειτούργησε τελικά αρνητικά για τις ελληνικές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι είχαν όλες πάρει μεγάλα δάνεια για να στηρίξουν τις δράσεις τους, είχαν αυξημένα έσοδα αλλά και έξοδα, ενώ το εργατικό κόστος είχε φτάσει σε πολύ υψηλά επίπεδα.

Με τη μείωση εργασιών από 20% μέχρι και 50% σε κάποιους κλάδους, πολλές ελληνικές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις βρίσκονται σε δυσμενή θέση και καλούνται σήμερα να λαμβάνουν συνεχώς μέτρα για να μπορέσουν να επιβιώσουν αυξάνοντας και πάλι τη κερδοφορία τους.

Ο προγραμματισμός είναι αδύνατος να γίνει δεδομένου ότι η ελληνική οικονομία βρίσκεται ακόμα σε αδιέξοδο και η πορεία της δεν είναι προκαθορισμένη σε τέτοιο βαθμό ώστε να μπορεί ένας επιχειρηματίας, να προβεί εκ του ασφαλούς σε επενδύσεις, που θα του αποφέρουν άμεσα και σίγουρα κέρδη. Οι περισσότερες δεν

Σχόλιο [p1]: ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ ΑΠΟ ΠΗΓΗ: ενώ πολλοί επιχειρηματίες έχουν ξεκινήσει τη δική τους επιχείρηση λόγω έλλειψης εναλλακτικών επιλογών και όχι από επιθυμία να αξιοποιήσουν μια ευκαιρία

Σχόλιο [p2]: ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ: Το Πρόγραμμα συνίσταται στην υποστήριξη νέων που έχουν διακριθεί σε διαγωνισμούς επιχειρηματικότητας, με απώτερο σκοπό την υλοποίηση των επιχειρηματικών τους σχεδίων. Οι νέοι φιλοξενούνται σε εξειδικευμένους χώρους συνεργασίας, «Κυψέλες

μπορούν να λειτουργήσουν δεδομένης της γραφειοκρατίας και του νομοθετικού πλαισίου (McKinsey&Company,2012,σελ.7)

Σχεδόν 1 στις 4 επιχειρήσεις θεωρούν πολύ πιθανό να προχωρήσουν σε κλείσιμο το επόμενο διάστημα. Τα βασικά προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν οι ελληνικές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις λόγω της οικονομικής κρίσης είναι τα ακόλουθα (IME ΓΣΕΒΕΕ, 2011, σελ. 7)

1. Περιορισμένες πιστώσεις από τους προμηθευτές, αλλά και αδυναμία δανεισμού από τις τράπεζες, πράγμα που έχει δυσκολέψει την οποιαδήποτε εμπορική και οικονομική δραστηριότητα.
2. Έλλειψη ρευστότητας.
3. Μείωση της καταναλωτικής ισχύς, η οποία έχει μειώσει τη κερδοφορία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων και έχει οδηγήσει σε βαθειά ύφεση την οικονομία.
4. Αδυναμία δανειοδότησης.
5. Αδυναμία αποπληρωμής υφιστάμενων δανείων.
6. Αδυναμία πληρωμής τρεχόντων παγίων εξόδων.
7. Αδυναμία αγοράς πρώτων υλών.
8. Αυξημένα κονδύλια σε σχέση με τα πάγια όπως αύξηση του ρεύματος, του νερού κ.λπ.

Σχόλιο [p3]: ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ: Ο προγραμματισμός και η υλοποίηση των επενδύσεων αντιμετωπίζουν σοβαρά εμπόδια που αυξάνουν το κόστος. Η ελληνική αγορά είναι μία από τις πλέον υπερ-ρυθμιζόμενες στην Ευρώπη, με γραφειοκρατία που επηρεάζει ευρέως τις επενδύσεις, από την επιχειρηματική εκμετάλλευση της γης μέχρι το βαθμό ανταγωνισμού μέσα στα πολλά ελεγχόμενα («κλειστά») επαγγέλματα.

Σχόλιο [p4]: ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ Πάνω από μία στις 4 επιχειρήσεις (26,8%) θεωρεί πολύ πιθανό να προχωρήσει σε κλείσιμο το επόμενο διάστημα.

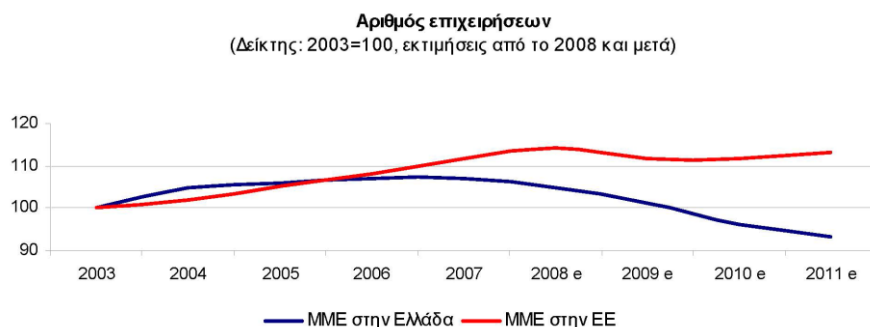
1.4 Η αρνητική κατάσταση λόγω της κρίσης για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Στη προηγούμενη ενότητα διαπιστώθηκε ότι η Ελλάδα επί χρόνια επένδυε στην ανάπτυξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, δημιουργώντας ένα διευρυμένο πεδίο επιχειρηματιών, οι οποίοι τις περισσότερες φορές δεν είχαν ούτε πλάνο, ούτε σχέδιο ούτε συγκεκριμένο στρατηγικό σχεδιασμό, με αποτέλεσμα οι επιχειρηματικές τους δράσεις, να αποδεικνύονται οικονομικά ασύμφορες για τους ίδιους και για το κράτος που πολλές φορές τις είχε ενισχύσει μέσα από επιδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση προγράμματα. Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζεται η κατάσταση των επιχειρήσεων και ειδικά των ΜΜΕ, οι οποίες πλαισιώνουν σε

μεγάλο βαθμό την ελληνική επιχειρησιακή αγορά, θα μελετηθεί η κατάσταση των επιχειρήσεων μέσα στη κρίση και η διαχείριση αυτών για τα προαναφερόμενα έτη.

Η πολιτική του ελληνικού κράτους προήγαγε την επιχειρηματικότητα, χωρίς όμως σχεδιασμό και ξεκάθαρη στρατηγική. Μέσα στη κρίση και τη περίοδο 2010 και μετά παρατηρείτε το φαινόμενο της συνεχούς αύξησης των μικρό και μεσαίων επιχειρήσεων ανεξάρτητα αν η ελληνική οικονομία είχε δεχτεί και συνεχώς δεχόταν χτυπήματα από την οικονομική κρίση.

Το 2010-2011 ο τομέας των ΜΜΕ απασχολούσε στο σύνολο του περισσότερο από το 85% του επιχειρησιακού τομέα ποσοστό πολύ μεγαλύτερο από το μέσο όρο της Ε.Ε. Η συμβολή στην προστιθέμενη αξία υπερέβαινε το μέσο όρο της Ε.Ε (35,3% έναντι του 21,8%) (Βλέπε Σχήμα 1.4, Σχήμα 1.5, Σχήμα 1.6) (IME-ΓΣΕΒΕΕ, 2012, σελ 1-3).

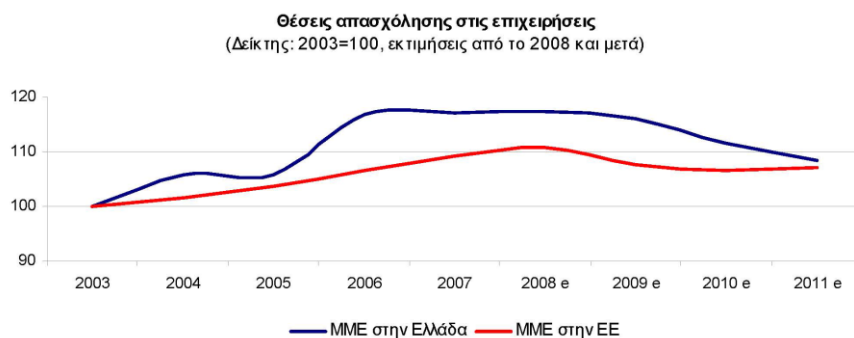


Σχήμα 1-0-4 Αριθμός Επιχειρήσεων

Πηγή: IME-ΓΣΕΒΕΕ.(2012), *ΜΜΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη 2011*, Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος

Με βάση το σχήμα 1.4 παρατηρείται μια φθίνουσα πορεία σε σχέση με τον αριθμό των ΜΜΕ στην Ελλάδα σε σχέση με τον αντίστοιχο αριθμό που ισχύει στις χώρες της Ε.Ε. Όπως παρατηρούμε η Ελλάδα για τη περίοδο 2005-2008 μετά τους Ολυμπιακούς αγώνες και δεδομένης της ανάπτυξης που υπήρχε τότε είχε μια συνεχή αύξηση στον αριθμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, μια αύξηση όμως η οποία δεν ήταν δικαιολογημένη διότι δεν ήταν δυνατόν να συντηρηθούν όλες αυτές οι επιχειρήσεις. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης ήταν να μειωθεί ο αριθμός των

εταιριών από το 2008 μέχρι το 2011.

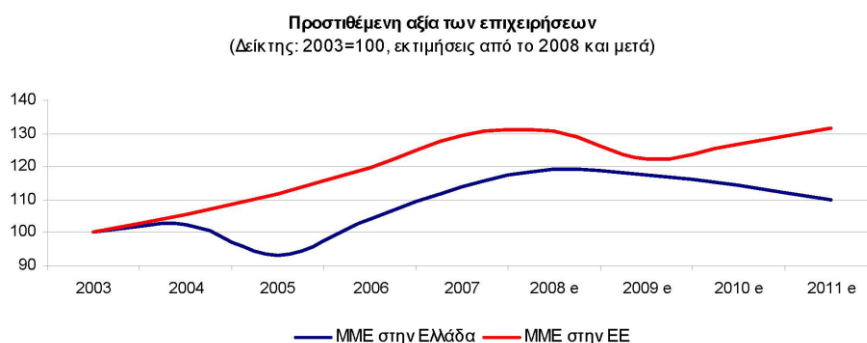


Σχήμα 1-0-5 Θέσεις Απασχόλησης στις επιχειρήσεις

Πηγή: ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ.(2012), *ΜΜΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη 2011*, Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος

Με βάση το σχήμα 1.5 παρατηρούμε ότι ως λογικό επακόλουθο της μείωσης των ΜΜΕ να υπάρχει και μια μείωση στις θέσεις απασχόλησης το οποίο ουσιαστικά εξηγείται μέσα από τη συνεχή συρρίκνωση των διαφόρων κλάδων αλλά και την αδυναμία των ΜΜΕ να συντηρήσουν το προσωπικό που είχαν. Πτώση βέβαια βλέπουμε και στην Ε.Ε. η οποία σχετίζεται με την πορεία των ΜΜΕ στην ΕΕ.

Δηλαδή υπήρξε μείωση μεταξύ 2007-2008 ενώ αντίστοιχη αύξηση υπήρξε τη περίοδο 2010-2011 και μετά.



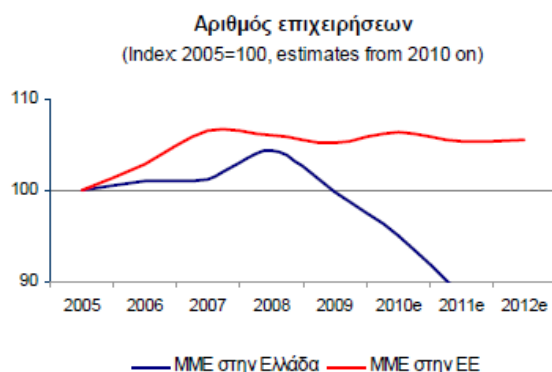
Σχήμα 1-0-6 Προστιθέμενη αξία των επιχειρήσεων

Πηγή: ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ.(2012), *ΜΜΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη 2011*, Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος

Σύμφωνα με το σχήμα 1.6 παρατηρούμε στη συνέχεια των προηγούμενων σχημάτων ότι οι ΜΜΕ έπαψαν να έχουν την αξία που είχαν στα χρόνια της κρίσης για την Ελλάδα ενώ σε αντίθεση στην ΕΕ δόθηκε βαρύτητα στις ΜΜΕ αποδεικνύοντας ότι η Ελλάδα τη περίοδο της κρίσης ουσιαστικά απέσυρε τη χρηματοδοτική της στήριξη από φορείς όπως οι μικρομεσαίες οι οποίες επί χρόνια στήριζαν την οικονομία της, ενώ αντίθετα οι ευρωπαίοι ακολούθησαν μια τελείως διαφορετική στρατηγική.

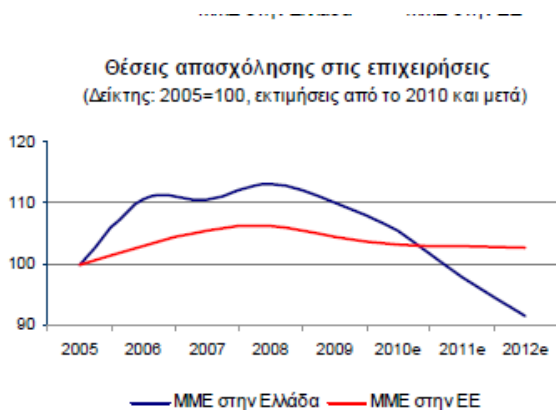
Με βάση τα παραπάνω διαγράμματα, διαπιστώνεται ότι το κράτος δε σταμάτησε να προωθεί τη στρατηγική ανάπτυξης μέσα από τις Μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ακόμα και αν διαπίστωνε ότι η κρίση δε βοηθούσε το παρόν μοντέλο, δεν προήγαγε την ανάπτυξη τους, δε βοηθούσε το κλάδο των Μικρομεσαίων να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο ανάπτυξης της οικονομίας.

Εξετάζοντας με βάση τη μελέτη του ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ (2012, σελ. 2-3) 2012, επιβεβαιώνεται η παραπάνω διαπίστωση, μια και οι ΜΜΕ στην Ε.Ε και περισσότερο στην Ελλάδα έχουν πληγεί σε πολύ μεγάλο βαθμό. Συγκεκριμένα ο αριθμός των ελληνικών επιχειρήσεων για το 2010 σε σχέση με το 2003, παρουσίασε μια μείωση της τάξεως των 30.000 λιγότερων επιχειρήσεων. Παρόμοια τάση υπήρξε και σε σχέση με την απασχόληση αφού μέσα στο 2010 και ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης η οποία ξεκίνησε από το 2008 χάθηκαν 135.000 θέσεις εργασίας. Τέλος και η προστιθέμενη αξία παρουσίασε μια πτωτική τάση (ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ, 2012). Η πτωτική τάση σε σχέση με τα γραφήματα των παραπάνω εικόνων είναι εμφανή μετά το 2010 και παρουσιάζετε στα παρακάτω γραφήματα



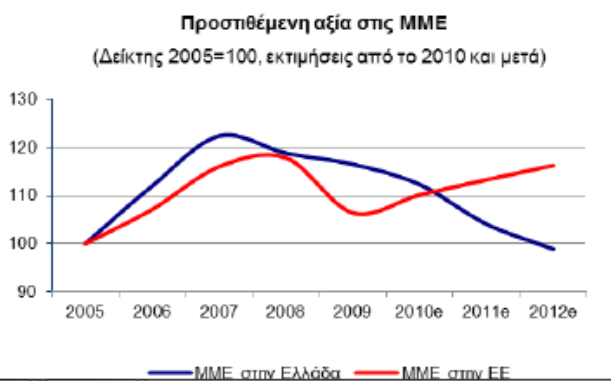
Σχήμα 1-0-7 Αριθμός επιχειρήσεων

Πηγή: ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ.(2012), *ΜΜΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη 2011*, Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος



Σχήμα 1-0-8 Θέσεις απασχόλησης στις επιχειρήσεις

Πηγή: ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ.(2012), *ΜΜΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη 2011*, Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων-Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος



Σχήμα 1-0-9 Προστιθέμενη αξία στις ΜΜΕ

Πηγή: ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ.(2012), *ΜΜΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη 2011*, Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος

Στα σχήματα 1.7., 1.8 και 1.9 ουσιαστικά επιβεβαιώνονται αυτά που εντοπίστηκαν παραπάνω ότι ίσχυαν σε Ελλάδα και Ευρωπαϊκή ένωση για εξεταζόμενη περίοδο. Σήμερα παρατηρείται ότι η κατάσταση συνεχίζει να είναι

αρνητική για τις ΜΜΕ στην Ελλάδα με αποτέλεσμα να έχουν μειωθεί οι θέσεις απασχόλησης, ενώ να έχει χαθεί και σε μεγάλο βαθμό η προστιθέμενη αξία των ΜΜΕ για την ελληνική οικονομία. Σε αντίθεση στην ΕΕ ισχύουν τελείως διαφορετικά πράγματα δεδομένου ότι εκεί υπάρχει μια ευρύτερη ανάπτυξη και υποστήριξη των ΜΜΕ.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν τη τάση να εστιάζουν σε εμπορικές δράσεις και πράξεις σε ποιο έντονο βαθμό από τις ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση σε ποσοστό 38% έναντι του 30% που είναι στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αντίθετα δραστηριοποιούνται λιγότερο στις υπηρεσίες 40% έναντι 45%. Ένα σημαίνον στοιχείο για τις ΜΜΕ σήμερα στην Ελλάδα, είναι ότι ενώ το ποσοστό δράσης τους στις κατασκευές και τη βιομηχανία είναι κοντά στα πρότυπα της Ε.Ε. συγκεκριμένα 13% και 10% έναντι 15% και 10% αντίστοιχα, η συμβολή τους στη προστιθέμενη αξία είναι πολύ μικρό και αυτό λόγω της οικονομικής κρίσης, η οποία τις καθιστά ανεπαρκής και αδύναμες να στηρίξουν την ελληνική οικονομία, οι περισσότερες συνεχίζουν τη λειτουργία τους υπό πολύ δύσκολες συνθήκες (ICAP, 2012).

Τα τελευταία χρόνια και με βάση τα παραπάνω στοιχεία διαπιστώνεται ότι μέχρι το τέλος του 2012 αλλά και μέχρι τα μισά του 2013, οι ελληνικές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δέχτηκαν το μεγαλύτερο πλήγμα, με αποτέλεσμα να έχουν μειωθεί σε μεγάλο ποσοστό σε σχέση με το 2008, όπου αποτέλεσε τη χρονιά έναρξης για τη κρίση στην Ελλάδα, σε επίπεδο απασχόλησης η οποία και αυτή έχει μειωθεί δραματικά τα πράγματα είναι λιγότερα απογοητευτικά, υπολογίζεται ότι μεταξύ 2008-2011 έχουν μειωθεί οι θέσεις εργασίας στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις κατά 200.000 το ίδιο ισχύει και για τη προστιθέμενη αξία (Βλέπε Εικόνα 1.1).



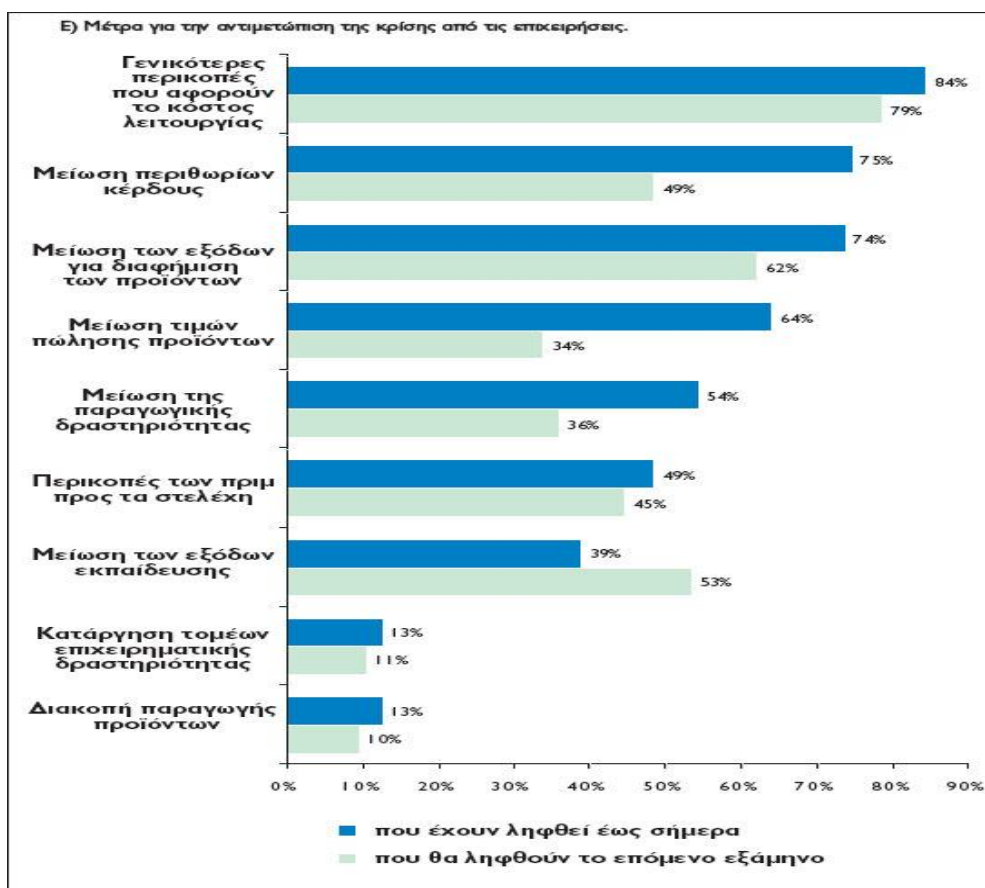
Εικόνα 1-1 Προστιθέμενη αξία στις ΜΜΕ

Πηγή: ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ.(2012), *ΜΜΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη 2011*, Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος

Αναφορικά με το 2014 και με μελέτη που έγινε από το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων σε συνεργασία με την εταιρία MARC A.E διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα, τα οποία δηλώνουν με γλαφυρότητα την αρνητική για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις κατάσταση λόγω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα τα βασικά σημεία της έρευνας είναι τα ακόλουθα (ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ-MARC, 2014):

1. Από το δεύτερο εξάμηνο του 2012 μέχρι και σήμερα η κατάσταση για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις παραμένει αρνητική και επιδεινώνεται συνεχώς. Τα οικονομικά των συγκεκριμένων επιχειρήσεων παρουσιάζουν αρνητική εικόνα με συνεχή επιβράδυνση. Ο τζίρος από το δεύτερο εξάμηνο του 2012 μέχρι και σήμερα παρουσιάζει μια πτώση της τάξεως του 32,9%.
2. Σε επίπεδο επενδύσεων επίσης παρουσιάζετε μια συνεχή πτωτική τάση μια και μόνο το 5,7% των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων κατάφερε να αυξήσει την επενδυτική του δαπάνη, ενώ ο αντίστοιχος δείκτης τον Ιούλιο του 2012 ήταν στο 6,9%. Το πρώτο εξάμηνο του 2013 οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε ποσοστό 45,2% δεν προέβησαν σε καμία επένδυση ενώ το 41,5% προχώρησε σε μείωση των επενδύσεων του. Σε επίπεδο κερδών οι περισσότερες επιχειρήσεις το 44,7% δήλωσε ότι τα τελευταία χρόνια και στο πρώτο εξάμηνο του 2013 έκλεισαν με ζημιές και επιδιώκουν απλά να επιβιώσουν.

3. Στο τέλος του 2012 και στις αρχές του 2013, περίπου 170.000 επιχειρήσεις προχώρησαν σε σταμάτημα δραστηριοτήτων και κλείσιμο. Το κλείσιμο θα οδηγήσει στην απώλεια 195.000 θέσεων. Στις αρχές του 2013 χάθηκαν 69.000 μισθωμένες θέσεις. Μέσα στο 2013, για κάθε μια πρόσληψη αντιστοιχούν 4 απολύσεις. Η κρίση οδηγεί με τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε συνεχήs απολύσεις, σε από-επενδύσεις, σε μείωση των καινοτόμων δράσεων, στη μείωση της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.
4. Ξεκινώντας από το 2010 μέχρι και σήμερα καθιερώνεται μια νέα πρακτική η οποία εστιάζει στη μερική απασχόληση, στη χρήση part-time εργαζόμενων σε μείωση ωραρίων, στη μείωση αποδοχών, μείωση του μισθολογικού κόστους. Ένα ακόμα στοιχείο είναι ότι σε ποσοστό 52,4% οι επιχειρήσεις αδυνατούν να πληρώσουν τους μισθούς στην ώρα τους.
5. Ένα άλλο αντίκτυπο της κρίσης για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι ότι σε 30% οι επιχειρήσεις έχουν καθυστερημένες οφειλές προς τράπεζες, ΔΕΚΟ κ.λ.π. Μέσα στο 2013 οι περισσότερες επιχειρήσεις αδυνατούν να καλύψουν τις φορολογικές τους οφειλές.
6. Η βασική στρατηγική των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων μέσα στο 2013, είναι η μείωση τιμών, δηλαδή εστιάζουν στην ηγεσία κόστους, μείωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Παπαδάκης, 2002). Στο σχήμα 4-7 παρουσιάζονται συνολικά οι στρατηγικές διαχείρισης της οικονομικής κρίσης από τη πλευρά των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.



Σχήμα 1-0-10 Μέτρα αντιμετώπισης της κρίσης από τις επιχειρήσεις

Πηγή: ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ.(2014) 18-03-2014 Έρευνα ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ- Φεβρουαρίου 2014 - Εξαμηνιαία αποτύπωση οικονομικού κλίματος στις μικρές επιχειρήσεις (0-49 άτομα προσωπικό οι οποίες αποτελούν το 99,6% των ελληνικών επιχειρήσεων).[Online] Ανάκτηση από: <http://www.imegsevee.gr/dtimegsevee/830-18-03-2014-2014-0-49-996> [10 Φεβρουάριος 2016]

7. Σε μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 80,9% πολλοί ιδιοκτήτες για να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις τους, έχουν προβεί στη χρησιμοποίηση προσωπικών καταθέσεων. Ένα ποσοστό της τάξεως του 21,5% έχει προβεί στη εκποίηση της προσωπικής τους περιουσίας. Τέλος πολύ επιχειρηματίες προβαίνουν στη χρήση της οικογενειακής περιουσίας προκειμένου να στηρίξουν τις επιχειρήσεις τους.
8. Πάνω από τις 8 στις 10 επιχειρήσεις ξεκινώντας από το δεύτερο εξάμηνο του 2012 μέχρι και σήμερα παρουσιάζουν επιδείνωση λόγω της κρίσης, στα

ακόλουθα μεγέθη: α) στον κύκλο εργασιών το 81,1 %, β) στη ζήτηση το 78,7%, δ) στη ρευστότητα το 85 %, ε) στις παραγγελίες το 83,3%, ε) στις επενδύσεις: αύξηση καταγράφει το 5,7%, μείωση το 47 % και στασιμότητα το 43,1%. Στις αρχές του 2013 η επιδείνωση ήταν μεγαλύτερη σε σχέση με προηγούμενη μέτρηση. Συγκεκριμένα υπήρχαν τα ακόλουθα αποτελέσματα: α) επιδείνωση στον κύκλο εργασιών το 63% των επιχειρήσεων, β) επιδείνωση στη ζήτηση το 62,4%, στη ρευστότητα το 66,5%, στις παραγγελίες το 63,8%, στις επενδύσεις: αύξηση προβλέπει το 5,5%, μείωση το 41,5% και στασιμότητα το 45,2% .

9. Από το τελευταίο εξάμηνο του 2012 μέχρι και σήμερα παρουσιάστηκε περαιτέρω αύξηση του ποσοστού επιχειρήσεων προς κλείσιμο από 47,3% σε 53,3%. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις αυτές βρίσκονται στο κλάδο του εμπορίου. Οι θέσεις που χάθηκαν μέσα στο 2013 φτάνουν στις 195.000, περίπου 20.000 παραπάνω από τη τελευταία μέτρηση.
10. Μέσα στο 2013, οι αποδοχές μειώνονται και άλλο έφτασε η μείωση στο 43% έναντι του 33,25 τον Ιούλιο του 2012. Η μερική απασχόληση αποτελεί βασικό τρόπο εργασίας για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Το 60,2 % των επιχειρήσεων έχει μειώσει ώρες εργασίας και αποδοχές εργαζόμενων.

Κεφάλαιο 2^ο Στρατηγική των επιχειρήσεων

2.1 Ορισμός του στρατηγικού πλαισίου λειτουργίας των επιχειρήσεων

Αναφορικά με τον Shaw K.J, το 2000 σε αναφορά του βιβλίου του «Strategic Management in Telecommunications», η στρατηγική θεωρείται η διαδικασία βάση της οποίας μια εταιρία καθορίζει τη μελλοντική της πορεία. Το στρατηγικό μάνατζμεντ εστιάζει στην απεμπλοκή της εταιρίας αναφορικά με την οριοθέτηση των στόχων της, των ικανοτήτων της και του οράματός της. Η στρατηγική σημειώνεται στην κατεύθυνση που δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εκάστοτε επιχείρηση (Jaunch, 1988).

Οι βασικές αρχές της στρατηγικής είναι οι ακόλουθες (Wright, 1998): α) Η εκπαίδευση και λειτουργικότητα του προσωπικού με βάση τους στόχους της εταιρίας, β) Ο καθορισμός μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, γ) Η εγκαθίδρυση δεδομένων για το σχεδιασμό της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της εταιρίας, δ) Η Άξια στο πελάτη και κάλυψη αναγκών του, ε) Η Κάλυψη απαιτήσεων των πελατών, ζ) Η Κάλυψη αναγκών της αγοράς, αναγνώριση ευκαιριών, η) Η αποφυγή του ρίσκου μέσα από τη σωστή ανάπτυξης στρατηγικής φιλοσοφίας, θ) Η Ικανοποίηση αναγκών πελάτη, σχεδιασμός επίτευξη στόχων. Οι οργανισμοί σήμερα στρατηγικά υποστηρίζονται μέσα από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Tetenbaum, 1998, p. 23): 1) Τη τεχνολογία, 2) Τη παγκοσμιοποίηση των δράσεων της, 3) Τη μελέτη του ανταγωνισμού, 4) Την επιτυχή διαδικασία των αλλαγών, 5) Τη ταχύτητα, 6) Τη πολυπλοκότητα στη λειτουργία της. Τα μοντέλα στρατηγικής προσδιορίζονται ως ακολούθως. Συγκεκριμένα (Παπακωνσταντίνου κ.α,2013,σελ.25-26):

1. Κλασσικό Μοντέλο:

- Βήμα 1^ο : Αναφορά στην αποστολή της εταιρίας.
- Βήμα 2^ο : Δεδομένα κάλυψης της αποστολής μιας εταιρίας.
- Βήμα 3^ο : Ανάλυση και αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας εταιρίας.
- Βήμα 4^ο : Κάλυψη των πηγών της εταιρίας (Κεφάλαιο, Τεχνολογίες, εργατικό

προσωπικό).

■ Βήμα 5^ο : Αναγνώριση βημάτων δράσης, τακτικών και διευκόλυνσης επιχειρησιακών στόχων.

■ Βήμα 6^ο : Εφαρμογή τακτικών με βάση τους στόχους μιας εταιρίας.

2. Συστηματικό Μοντέλο:

■ Βήμα 1: Αναγνώριση στόχων και αποστολής.

■ Βήμα 2: Αξιολόγηση Οικονομικού Περιβάλλοντος.

■ Βήμα 3: Αναγνώριση ανταγωνιστικής ανάλυσης.

■ Βήμα 4: Καθορισμός εσωτερικής λειτουργίας.

■ Βήμα 5: Αναγνώριση στρατηγικών βημάτων.

■ Βήμα 6: Πολιτικές, σχεδιασμός, υποστήριξη και στρατηγική.

■ Βήμα 7: Εφαρμογή στρατηγικού πλάνου.

■ Βήμα 8: Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας στρατηγικής.

■ Βήμα 9: Μέτρηση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

■ Βήμα 10: Αναπροσαρμογή στρατηγικής ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς.

2.1.1 Ανάλυση του κλασσικού μοντέλου στρατηγικής

Με βάση τα παραπάνω αρχικά εδώ θα μελετηθεί το κλασσικό μοντέλο στρατηγικής. Συγκεκριμένα (David, 2011, p. 9-13):

1. Αποστολή και Στόχοι: Με βάση την αποστολή που έχει μια εταιρία στην αγορά, οριοθετεί και καθορίζει και αντίστοιχους στόχους. Για παράδειγμα στη περίπτωση που μια εταιρία έχει ως αποστολή της την ανάπτυξη ειδικού λογισμικού για το ηλεκτρονικό εμπόριο, θα πρέπει όλοι οι στόχοι της να εστιάζουν στο συγκεκριμένο πεδίο προκειμένου να μπορέσει να επιτύχει την αποστολή της. Η ανάπτυξη μιας αποστολής σχετικής με αγορά και στόχων σχετικών με την εξέλιξη της τελευταίας, δίνουν τη δυνατότητα σε μια εταιρία να είναι καινοτόμα και ανταγωνιστική.

2. Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος: Το ανταγωνιστικό περιβάλλον αποτελεί ένα από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που προσδιορίζουν τις οικονομικές

συνθήκες των επιχειρήσεων (Dent, 1993).

Με άλλα λόγια, η στρατηγική με βάση το κλασικό μοντέλο που ακολουθεί μια εταιρία σε μια αγορά αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση της καταλληλότητας συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από την άποψη της συμβολής τους στην επίτευξη αποδοτικής λειτουργίας και αποτελεσματικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων στην αγορά αυτή. Ο σκοπός της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η επίτευξη μιας ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά. Η επιλογή της σωστής στρατηγικής ανταγωνισμού βασίζεται στην έρευνα και ανάλυση των εξής γενικών θεμάτων:

A) Ο βαθμός ελκυστικότητας προσδιορίζει ευκαιρίες που είναι σημαντική προϋπόθεση επιλογής της ιδανικής στρατηγικής.

B) Των παραγόντων που προσδιορίζουν τη σχετική ανταγωνιστική θέση μιας εταιρίας σε συγκεκριμένη αγορά.

Είναι δυνατό μερικές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μια αγορά να είναι περισσότερο αποτελεσματικές συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το βαθμό ελκυστικότητας η οποία προσδιορίζει τη μέση οικονομική απόδοση που επιτυγχάνεται στην αγορά αυτή (Παπακωνσταντίνου κ.α,2013,σελ.25-26).

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς και η σχετική ανταγωνιστική θέση είναι θέματα που δεν μπορούν το κάθε ένα μόνο του να κατευθύνουν την εταιρία στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανταγωνισμού. Πράγματι, είναι δυνατό μια εταιρία που λειτουργεί σε μια πολύ ελκυστική αγορά να μην μπορεί να επιτύχει υψηλή οικονομική απόδοση επειδή έχει επιλέξει μια χαμηλή ανταγωνιστική θέση.

Ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς και η ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων μεταβάλλονται διαχρονικά. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο τα παραπάνω θέματα να εξετάζονται στη δυναμικής τους διάσταση.

Με το πέρασμα του χρόνου είναι γνωστό ότι διάφορες αγορές να γίνονται πιο πολύ ή πιο λίγο ελκυστικές, οπότε μπορεί να είναι δυνατόν σε μια αγορά να λήξουν άμεσα περίοδοι σταθερότητας των ανταγωνιστικών συνθηκών.

Η υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων της εταιρίας μπορεί ενδεχομένως να επηρεάσει το βαθμό ελκυστικότητας της αγοράς αλλά και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Έτσι, θα μπορούσε να λεχθεί ότι η εταιρία θα οφείλει να

προσαρμόζει την στρατηγική της προς το υφιστάμενο κάθε φορά ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, στην οποία αναπτύσσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα, επιπλέον όμως θα πρέπει να προσπαθεί να αλλάξει ή να διαμορφώσει το περιβάλλον αυτό προς όφελος της.

3. Αξιολόγηση Εσωτερικών Πηγών: Η μελέτη και ανάλυση της αγοράς οδηγεί στο τρίτο βήμα της στρατηγικής, στο παραδοσιακό στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος αναφέρεται στην αξιολόγηση των πόρων μιας εταιρίας, αλλά και στη δυναμική αυτών στη στρατηγική της. Εδώ αξιολογείται η δυναμική του κάθε προϊόντος της εταιρίας σε σχέση με την ευρύτερη δυναμική της αγοράς. Ο καθορισμός των πηγών σχετίζεται με το κεφάλαιο της εταιρίας, το προσωπικό, τη τεχνολογία, τη παραγωγική ικανότητα, τον ανταγωνισμό.

4. Στόχοι της εταιρίας και βήματα δράσης: Έχοντας αναγνωριστεί οι στόχοι της εταιρίας αλλά και το ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον, μια εταιρία οδηγείται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή της στρατηγικής της. Τα ερωτήματα που πρέπει ν' απαιτηθούν για τη σωστή εφαρμογή της στρατηγικής είναι τα ακόλουθα: 1. Πως επιτυγχάνονται οι στόχοι, 2. Ποιες είναι οι ανταγωνιστικές πιέσεις για την εταιρία, 3. Πως θ' αναπτυχθούν οι εσωτερικές πηγές, ποια είναι τα μειονεκτήματα των ανταγωνιστών, 4. πως θα καλυφθούν οι ανάγκες των καταναλωτών, 5. Πως θα καλυφθεί η μελλοντική ζήτηση με βάση τη παρουσίαση νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Στο Πίνακα 1.1 παρουσιάζεται μια υποθετική μέτρηση και απάντηση των άνωθεν ερωτημάτων σε σχέση με τη στρατηγική μιας εταιρίας. Συγκεκριμένα

Πίνακας 2-0-1 Εσωτερική Λειτουργία της Εταιρίας-Μέτρηση Στρατηγικής.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ -ΠΟΡΟΙ	ΣΤΟΧΟΙ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣ ΤΙΚΗ ΠΙΕΣΗ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤ ΗΜΑ ΠΗΓΩΝ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚ Η ΖΗΤΗΣΗ
Ανθρώπινοι Πόροι	0	+	+	+	+
Παραγωγή	0	0	0	0	+
Οικονομικοί πόροι	+	+	+	+	0
Πωλήσεις	0	+	0	0	+
Μάρκετινγκ	+	0	+	+	+

+ = Σχέση με στρατηγική της εταιρίας.

0 = Μη σχετικότητα με στρατηγική της εταιρίας.

Πηγή: Shaw K.J., (2000), Strategic Management in Telecommunications, Artech House, pp.14

5. Αναγνώριση και Εφαρμογή: Το τελευταίο βήμα αναφέρεται στην αναγνώριση του στρατηγικού σχεδιασμού και στη τελική του εφαρμογή του, για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας. Υπάρχουν πολλά δεδομένα τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία της εφαρμογής. Αυτά είναι:

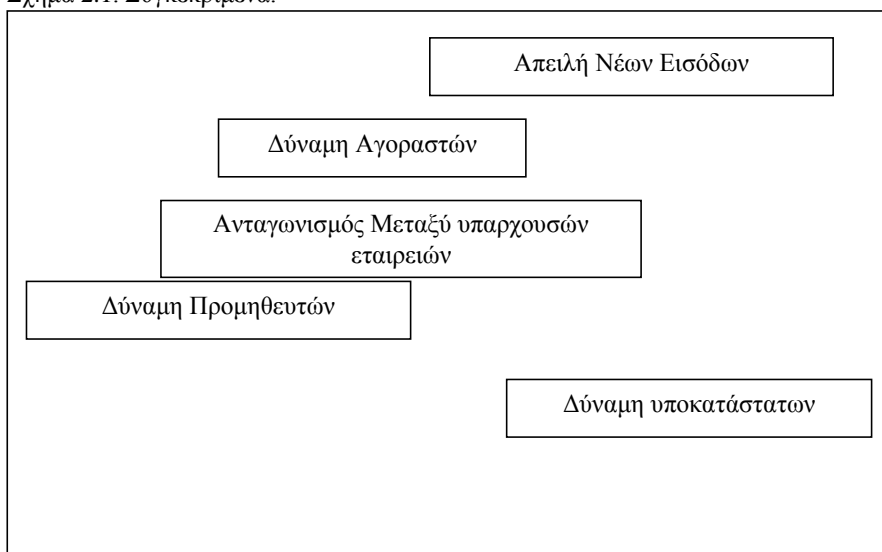
1. Η σύνδεση του προσωπικού με τις ανάγκες της στρατηγικής.
2. Ξεκάθαροι στόχοι με βάση τις άνωθεν μετρήσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.
3. Σύνδεση της διοίκησης με το προσωπικό στην υλοποίηση της στρατηγικής.
4. Μέτρηση κόστους εφαρμογής.

2.1.2 Ανάλυση του συστηματικού μοντέλου στρατηγικής

Μια πιο εξελιγμένη μορφή του κλασσικού μοντέλου στρατηγικής είναι συστηματική ανάλυση, η οποία είναι η προέκταση της κλασσικής μεθόδου ανάλυσης

στρατηγικής. Ο σχεδιασμός συστήματος για πρώτη φορά εμφανίστηκε το 1960 και ουσιαστικά εστίασε πρώτων στην ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης των επιτυχιών και αποτυχιών μιας εταιρίας σε σχέση με τη στρατηγική της και δεύτερον εστίασε στη μέτρηση των δυνατοτήτων των ανταγωνιστών, των προμηθευτών, των πελατών και των νεοεισερχόμενων εταιρειών στο κλάδο. Σύμφωνα με τη συστηματική στρατηγική αναπτύχθηκε το παρακάτω μοντέλο όπως αυτό παρουσιάζεται στο

Σχήμα 2.1. Συγκεκριμένα:



Σχήμα 2-0-1 Συστηματική στρατηγική

Πηγή: Shaw K.J.,(2000), Strategic Management in Telecommunications, Artech House, p.16

Με βάση το παραπάνω μοντέλο παρατηρείται ότι η φύση και ο βαθμός του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει μια εταιρία στην αγορά εξαρτώνται από ορισμένους σημαντικούς παράγοντες που ονομάζονται δυνάμεις ανταγωνισμού. Στο υπόδειγμα του Porter αναφέρονται οι ακόλουθες πέντε κύριες δυνάμεις ανταγωνισμού: α) Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, β) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, γ) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, δ) Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων και Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Σύμφωνα με το παραπάνω υπόδειγμα αλλά και τη συστηματική στρατηγική η εξασφάλιση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης αποτελεί το σημαντικότερο ίσως

στόχο κάθε εταιρίας μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτός είναι και ο λόγος ύπαρξης της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Οι μορφές τις οποίες παίρνει ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων εταιρειών συνήθως είναι ο ανταγωνισμός στις τιμές, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, η καλύτερη εξυπηρέτηση, οι διαφημιστικές εκστρατείες, η παροχή εγγυήσεων κ.λ.π. (Shaw, 2000). Αναφορικά με τον Porter ο ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων θα είναι μεγάλη λόγω των παρακάτω παραγόντων

1. Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος.
2. Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
3. Την παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου αλλά και εισόδου στον κλάδο.

Αρχικά και προτού γίνει η ανάλυση και η ανάπτυξη της επιλεγμένης και εξεταζόμενης στρατηγικής των εξαγορών και των συγχωνεύσεων θα μελετήσουμε στις επόμενες ενότητες γενικά όλες τις στρατηγικές ανάπτυξης, οι οποίες έχουν άμεσο και σχετικό αντικείμενο με την επιλεγμένη και προς ανάλυση στρατηγική.

Τέλος στη συστηματική στρατηγική ένα επιπρόσθετο μοντέλο ανάπτυξης είναι το PEST model. Το μοντέλο αυτό μελετά πως το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζει την αγορά και πως επηρεάζει και την ευρύτερη στρατηγική που αναπτύσσει μέσα σ' αυτό μια εταιρία.

2.2 Εισαγωγή στη Θεωρητική προσέγγιση του ανταγωνισμού

Η μελέτη του ανταγωνισμού βοηθά τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν τις έξωθεν πιέσεις, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους η στρατηγική τους θα προσαρμοστεί σε αυτές (Hamel and Prahaland, 1994). Η μελέτη του ανταγωνισμού δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να καθορίσουν τη θέση τους στην αγορά αλλά και να υιοθετήσουν εκείνα τα μέσα και εκείνες τις πολιτικές που θα τις βοηθήσουν να ενισχύσουν την απόδοση τους στην αγορά δράση τους. Ο ανταγωνισμός αποτελεί το παράγον που αναγκάζει μια επιχείρηση να βελτιωθεί, να γίνει καλύτερη γιατί μόνο με αυτό τον τρόπο μπορεί να ηγηθεί σε μια αγορά. Σύμφωνα με την Magretta (2013, p.209-210) η στρατηγική που αναπτύσσει μια εταιρία σε ένα ευρύ και ανταγωνιστικό περιβάλλον βασίζεται στη πληροφόρηση που αποκομίζει από την αγορά, από την

έρευνα την οποία θα διεξάγει και τέλος από τα στοιχεία που θα συγκεντρώσει, αξιολογήσει και χρησιμοποιήσει (Margetta, 2013, p.211). Η έρευνα εστιάζει σε πληροφορίες οι οποίες αναφέρονται στις ακόλουθες παραγράφους.

Μια αρχική και βασική πληροφορία αποτελεί ο βαθμός ελκυστικότητας του κλάδου. Ουσιαστικά το συγκεκριμένο στοιχείο αναφέρεται στις αλλαγές που βιώνει ένας κλάδος αλλά και η ευελιξία που τον χαρακτηρίζει πράγμα που τον καθιστά δύσκολο σε επίπεδο κατανόησης και ανάπτυξης σχετικής και αποτελεσματικής στρατηγικής.

Ένα άλλο στοιχείο πληροφόρησης, αποτελεί η ανταγωνιστική θέση που έχει μια επιχείρηση. Αυτή κρίνεται από το μερίδιο της, από την αντιληπτική αξία των προϊόντων της, από τη σχέση στρατηγικής και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένα τρίτο πεδίο πληροφοριών αναφέρεται στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας που έχει μια επιχείρηση σε σχέση με τις άλλες. Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στη στρατηγική της θέση, στους πόρους και στις ικανότητες της, στις χρηματοοικονομική της θέση (Shaw, 2000).

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2001) η βάση για τη μελλοντική επιβίωση μιας επιχείρησης είναι η στρατηγική της αρχιτεκτονική ο τρόπος με τον οποίο θα δομηθεί σήμερα ώστε να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του αύριο και να καταστεί ανταγωνιστική. Η στρατηγική αρχιτεκτονική θα τη βοηθήσει να κατανοήσει την ελκυστικότητα της αγοράς, τις αλλαγές αλλά και να προσδιορίσει την ανταγωνιστική θέση της στο παρόν και μελλοντικό στρατηγικό περιβάλλον (Παπαδάκης, 2001). Η ελκυστικότητα μιας αγοράς δεν προϋποθέτει και δεδομένη επιτυχία, αντίθετα αυτή καθορίζεται από τη στρατηγική απεικόνιση μιας επιχείρησης αλλά και ευρύτερα από τη στρατηγική τακτική που ακολουθεί.

Σε κάποιες αγορές όχι αρκετά επικερδείς και όχι υψηλής κερδοφορίας, αρκετές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει μέσα από την ανάπτυξη συγκεκριμένων στρατηγικών να καταστούν κερδοφόρες και να επωμιστούν τα μέγιστα από τις αγορές δράσεις τους.

Σύμφωνα με τους Kim & Mauborgne (2015, p. 106) σήμερα πολλές εταιρείες έχουν καταφέρει λειτουργώντας σε κενά τμήματα της αγοράς εκεί που κανείς άλλος δεν δρα δεν είχε την αντίληψη να το κάνει, να είναι μοναδικές να μην έχουν

Σχόλιο [p5]: ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ: This involves not competing, but making the competition irrelevant by creating a new market space where there are no competitors—what we call a “blue ocean.”

ανταγωνισμό να αντιμετωπίσουν οπότε και να είναι κερδοφόρες αλλά και οι ηγέτες των τμημάτων που εστιάζουν.

Όλα τα παραπάνω είναι αναγκαίο να εξετάζονται συνεχώς, διότι μέσα από αυτή τη διαδικασία οι εταιρείες μπορούν να προβλέπουν και μέσα από τη διαδικασία της πρόβλεψης να εντοπίζουν το τι πρέπει κάθε φορά να αλλάξουν, να διαφοροποιήσουν να βελτιώσουν στη στρατηγική τους. Όταν μια εταιρία δεν αντιλαμβάνεται τις αλλαγές στην αγορά δράση της, δεν μπορεί να είναι ανταγωνιστική, διότι οι αγορές άλλοτε φθίνουν και άλλοτε αναπτύσσονται οπότε όταν μια εταιρία πηγαίνει αντίθετα με το ρεύμα τότε κινδυνεύει να αποτύχει. Βέβαια αν έχει εντοπίσει κάτι που ο ανταγωνισμός δεν γνωρίζει τότε και μόνο τότε αξίζει το κόπο να πάει κόντρα στους πολλούς και να επενδύσει σε μια διαφορετική προσέγγιση από τη λοιπή αγορά (Hill, Jones and Schilling, 2014,p.157).

Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση γίνεται κατανοητό ότι μια από τις βασικές αποφάσεις για μια επιχείρηση είναι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, προκειμένου να προσεγγίζει επιτυχώς την αγορά, τοποθετήσει τα προϊόντα της, διαφοροποιηθεί, καινοτομήσει και ευρύτερα καταστεί ο ηγέτης της.

Η μελέτη του ανταγωνισμού είναι απόρροια διαφόρων μεταβλητών που χωρίς την κατανόηση τους, μια επιχείρηση δεν έχει ούτε παρόν αλλά ούτε και μέλλον. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει ως στόχο της την αναγνώριση, την απόκτηση, τη διαχείριση των πληροφοριών που συγκεντρώνει από την αγορά και τη προσαρμογή της στρατηγικής τους σε αυτές. Μέσα από αυτή τη διαδικασία μειώνεται η πιθανότητα λάθους οπότε η επιχείρηση που προβαίνει στις συγκεκριμένες δράσεις, αυξάνει τη πιθανότητα επιτυχίας της σε σχέση με τις ανταγωνίστριες δυνάμεις του κλάδου δράσης της.

2.2.1 Μεταβλητές ανάπτυξης του ανταγωνισμού

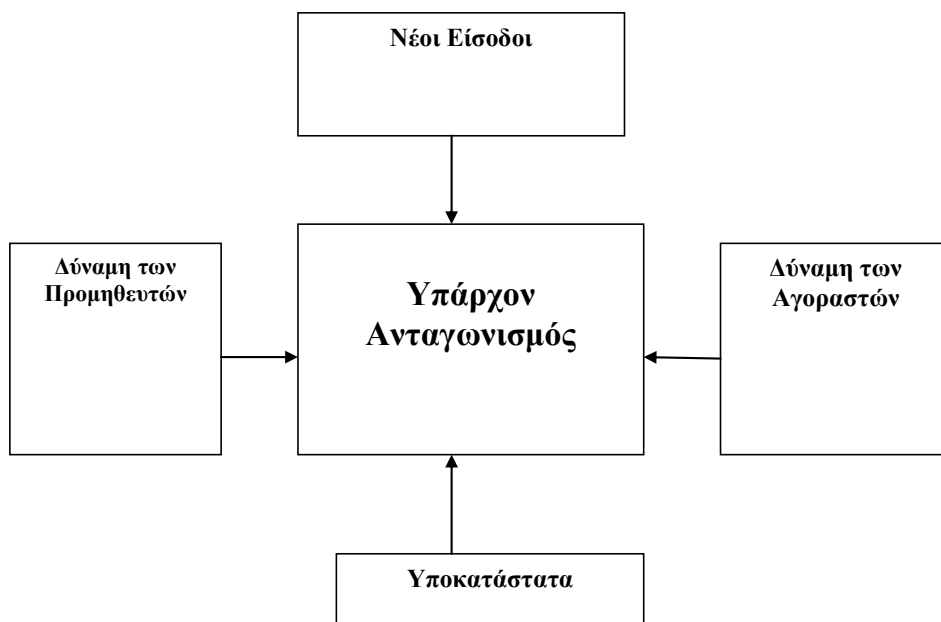
Η πρώτη μεταβλητή που καθορίζει την οικονομική εικόνα μιας επιχείρησης είναι η δυναμική της αγοράς δράσης της, σε επίπεδο διάθεσης των προϊόντων της, αλλά και σε επίπεδο πωλήσεων της. Είναι δηλαδή σημαντικό μια εταιρία να προσαρμόζει τη στρατηγική της στην άνωθεν περιγραφόμενη κατάσταση και να την εξετάζει σε σχέση με τις δράσεις των ανταγωνιστών της. Η ανταγωνιστική στρατηγική για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει από τη μια να προσαρμόζεται στις

ανάγκες της αγοράς και από την άλλη στη στρατηγική των ανταγωνιστών της (Henry, 2011).

Ο Παπαδάκης (2001) σε αναφορά που κάνει στον Porter(1985) αναφέρει ότι ο δεύτερος μέσα από τις συνεχείς έρευνες που έκανε σε επίπεδο ανταγωνισμού διαπίστωσε ότι οι βασικές δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι το εξωτερικό περιβάλλον, οι πόροι και οι ικανότητες, οι απαιτήσεις της αγοράς, οι δυνατότητες των ανταγωνιστών κ.λπ. Η μελέτη αυτών οδηγούν μια επιχείρηση στην επιτυχία ειδικά αν συνδυαστούν με τη καινοτομία και τη διαφορετικότητα, στοιχεία πολύ σημαντικά ώστε ένας οργανισμός να καταστεί μοναδικός.

2.2.1.1 Το υπόδειγμα του PORTER

Με βάση το μοντέλο του Porter, η αξιολόγηση του επιπέδου ανταγωνισμού που χαρακτηρίζει και επηρεάζει ένα κλάδο καθορίζεται από πέντε μεταβλητές, αυτές είναι οι ακόλουθες: α) Η απειλή εισόδου από νέους ανταγωνιστές, γ) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, ε) Η ένταση του ανταγωνισμού, ζ) Η πίεση από υποκατάστατα προϊόντα. Οι πέντε δυνάμεις παραθέτονται στο ακόλουθο Σχήμα, το οποίο αποτελεί τη κλασική απεικόνιση των 5 δυνάμεων του Porter. Το μοντέλο έχει ως στόχο του να δείξει σε μια επιχείρηση τις δυνάμεις που επηρεάζουν το κλάδο της, ώστε μέσα από αυτή τη διαδικασία να αναγνωρίσει τους πελάτες της, τους ανταγωνιστές της, τα υποκατάστατα της και ευρύτερα τις ανταγωνιστικές τάσεις.



Σχήμα 2-0-2 Κύριες δυνάμεις ανταγωνισμού

Porter, M. (1980), *Competitive strategy*, McGraw Hill

Οι επιχειρήσεις με βάση τη θεωρία του Porter αλλά και τη σχηματική παρουσία του ανταγωνισμού, επιδιώκουν να αποκτήσουν τη καλύτερη σε επίπεδο ανταγωνισμού θέση. Ουσιαστικά μελετώντας τις οπτικές του μοντέλου επιδιώκουν να εξασφαλίσουν τα καλύτερα δυνατά στοιχεία για αυτές σε σχέση με τους προμηθευτές τους αγοραστές αλλά και να αναπτύξουν τις καλύτερες δυνατές άμυνες έναντι των νέων εισόδων αλλά και των υποκατάστατων.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να επαγρυπνούν, να μελετούν την αγορά και είναι πάντα προετοιμασμένες για τυχόν αλλαγές και ευρύτερες πιέσεις που μπορεί να επηρεάσουν τη θέση τους στο στρατηγικό και ανταγωνιστικό γίγνεσθαι. Στόχος μιας εταιρίας είναι η σωστή τοποθέτηση της στην αγορά προκειμένου να εξασφαλίσει τα καλύτερα δυνατά κέρδη και να αποφύγει πιθανές πιέσεις που μπορεί να την επηρεάσουν. Κάποιοι παράγοντες που οι επιχειρήσεις οφείλουν να μελετούν είναι οι ακόλουθοι: α) Το μέγεθος του ανταγωνισμού, β) Ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, γ) Τα εμπόδια εισόδου και εξόδου

2.3 Στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων στο παρόν ανταγωνιστικό περιβάλλον

2.3.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις είναι αυτές που δίνουν τη δυνατότητα σε μια εταιρία να αναπτυχθεί. Αυτές οι στρατηγικές δίνουν βαρύτητα σε παράγοντες όπως είναι οι πωλήσεις, τα κέρδη ή κάποιος συνδυασμό αυτών. Τα μοντέλα ανάπτυξης είναι τα ακόλουθα (Taylor,2012): α) Ανάπτυξη αγοράς, β) Ανάπτυξη προϊόντος, γ) Κάθετη ολοκλήρωση, δ) Οριζόντια ολοκλήρωση, ε) Διαφοροποίηση, ζ) Εναλλακτικές μορφές ανάπτυξης. Το βασικό μοντέλο που αναφέρεται στις στρατηγικές ανάπτυξης, είναι αυτό του Ansoff, το οποίο αναφέρεται στις διαφορετικές μορφές στρατηγικών ανάπτυξης (Βλέπε Σχήμα 2.3).

	ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩ N

Σχήμα 2-3 Μοντέλο του Ansoff

Πηγή: Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review,35(5), p.114.

2.3.1.1 Ανάπτυξη αγοράς

Όταν κάποιος αναφέρεται στην ανάπτυξη αγοράς, αναφέρετε στις επιχειρήσεις που προωθούν τα προϊόντα τους σε καινούριες επιλεγμένες αγορές και αυτό επιτυγχάνεται μέσα από νέους πελάτες. Όταν για παράδειγμα μια επιχείρηση που παράγει κάποιο συγκεκριμένο προϊόν, αποφασίζει να δημιουργήσει ένα προϊόν για βιομηχανικούς αγοραστές και μέσα από τη στρατηγική ανάπτυξης της αναπτύσσει τη δυνατότητα να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής.

2.3.1.2 Ανάπτυξη προϊόντων

Όλες οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυο ειδών αποφάσεις: λειτουργικές και στρατηγικές. Οι λειτουργικές αποφάσεις ασχολούνται με το «να γίνουν τα πράγματα σωστά». Οι στρατηγικές αποφάσεις ασχολούνται με το «να γίνουν τα σωστά πράγματα». Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών συμπεριλαμβάνει τόσο στρατηγικές όσο και λειτουργικές αποφάσεις. Ωστόσο, οι πιο σημαντικές είναι οι στρατηγικές αποφάσεις, δηλαδή τι να παράγει, πώς να αλλάξει τα υπάρχοντα προϊόντα, ποια να προσθέσει, ποια να σταματήσει να παράγει και το πιο σημαντικό, πώς να αξιολογήσει τις ανάγκες των καταναλωτών για νέα προϊόντα. Οι δραστηριότητες για την ανάπτυξη προϊόντων είναι η γέφυρα μεταξύ των οικονομικών και τεχνολογικών δυνατοτήτων της επιχείρησης και των κοινωνικών, οικονομικών και αισθητικών αναγκών των καταναλωτών

2.3.1.3 Κάθετη ολοκλήρωση

Σύμφωνα με τη Κάθετη ολοκλήρωση μια επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει την παρουσία της είτε προς τα μπροστά (διανομείς και λιανοπωλητές), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Πολλές επιχειρήσεις με πλεόνασμα χρηματοοικονομικών ή ανθρώπινων πόρων, επιλέγουν να τους χρησιμοποιήσουν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης για να βελτιστοποιήσουν την παραγωγική τους διαδικασία. Το κυριότερο μειονέκτημα της στρατηγικής καθετοποίησης, εστιάζεται στα προβλήματα δυσκολίας εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο. Επίσης μεγάλος κίνδυνος είναι αυτός της εμφάνισης μιας τεχνολογικής καινοτομίας σε κάποιο στάδιο της παραγωγής (McKiernan, 1992). Κάποιος μπορεί αν πει ότι η κάθε ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν (Luffman et al., 1987) :

1. Υπάρχουν ακριβοί ή αναξιόπιστοι προμηθευτές ή διανομείς προϊόντων
2. Υπάρχουν λίγοι διανομείς και προμηθευτές με συνέπεια η ολοκλήρωση να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
3. Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές προοπτικές είναι καλές
4. Διαθεσιμότητα ανθρωπίνων και χρηματοοικονομικών πόρων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

5. Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής. Η στρατηγική αυτή γενικά αυξάνει την προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων
6. Μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης
7. Βελτίωση του μάρκετινγκ ή απόκτηση τεχνολογίας
8. Χτίσιμο εμποδίων εισόδου στους ανταγωνιστές

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η κάθε ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν :

9. Υπάρχουν ακριβοί ή αναξιόπιστοι προμηθευτές ή διανομείς προϊόντων
10. Υπάρχουν λίγοι διανομείς και προμηθευτές με συνέπεια η ολοκλήρωση να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
11. Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές προοπτικές είναι καλές
12. Διαθεσιμότητα ανθρωπίνων και χρηματοοικονομικών πόρων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης
13. Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής. Η στρατηγική αυτή γενικά αυξάνει την προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων
14. Μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης
15. Βελτίωση του μάρκετινγκ ή απόκτηση τεχνολογίας
16. Χτίσιμο εμποδίων εισόδου στους ανταγωνιστές

2.3.1.4 Οριζόντια ολοκλήρωση

Η στρατηγική αυτή εστιάζει σε μια επιχείρηση η οποία κάνει προσπάθεια να αναπτυχθεί μέσω εξαγορών που υφίστανται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Μέσα από την οριζόντια ολοκλήρωση μια εταιρία κάνει προσπάθεια να αποκτήσει μονοπώλιο σε ένα κλάδο, αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς της και έτσι ελαττώνεται ο ανταγωνισμός.

2.3.1.5 Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

Η εν λόγω στρατηγική ταξινομείται σε συσχετισμένη κατηγορία όπου στην

εταιρία οι ενέργειες που γίνονται έχουν σχέση μεταξύ τους και η ασυσχέτιστη που ενεργεί σε διαφορετικούς κλάδους

2.4 Στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ο αντικειμενικός στόχος κάθε εταιρίας σε οποιαδήποτε βιομηχανία (industry) είναι να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage). Για να επιτύχει τους στόχους της μια εταιρία πρέπει να αναλύει τους ανταγωνιστές της και τους πελάτες της, νυν και δυνητικούς. Η ανάλυση αυτή πρέπει να γίνεται τόσο βάσει της βιομηχανίας όσο και βάσει της αγοράς. Επιπλέον, πρέπει να συλλέγονται στοιχεία που αφορούν στους στόχους, τις στρατηγικές, τις δυνάμεις, τις αδυναμίες και τους τρόπους αντίδρασης των ανταγωνιστών. Κατόπιν αυτής της ανάλυσης, η εταιρία αποφασίζει σε ποιους ανταγωνιστές μπορεί να επιτεθεί και ποιους πρέπει να αποφύγει (Peteraf, 2011).

Οι κύριες εναλλακτικές ανταγωνιστικές θέσεις που μπορεί να έχει μια εταιρία είναι τρεις: η ηγεσία κόστους (cost leadership), η διαφοροποίηση (differentiation) και η εστίαση (focus). Είναι σημαντικό μια εταιρία να επιλέγει μόνο μία από τις παραπάνω θέσεις. Πολλές εταιρείες αποτυγχάνουν σε αυτό με αποτέλεσμα, όπως λέγεται, να “κολλάνε στη μέση “stuck in the middle”. Αυτή η σημαντική επισήμανση είναι κάτι που επαναλαμβάνει εδώ και πάρα πολλά χρόνια ο διάσημος αμερικάνος καθηγητής του μανάτζμεντ Michael E. Porter (Grant, 2010).

Αναφορικά με το ποια ανταγωνιστική στρατηγική πρέπει να επιλέξει η εταιρία αυτό εξαρτάται από τη θέση της στην αγορά, τους στόχους της, τις ευκαιρίες και τους πόρους της. Ειδικότερα, εξαρτάται από το εάν είναι ηγέτης της αγοράς (market leader), διεκδικητής (challenger), ακόλουθος (follower) ή νεοεισερχόμενος διεκδικητής.

Ο ηγέτης της αγοράς μπορεί να διευρύνει την συνολική αγορά και να προστατεύσει / αυξήσει το μερίδιό του. Η διεύρυνση της συνολικής αγοράς είναι φυσικό να ωφελήσει περισσότερο από όλους τον ηγέτη της αγοράς. Ο ηγέτης για να διευρύνει την συνολική αγορά, μπορεί (De Wit & Meyer, 2010): 1) να προσελκύσει νέους χρήστες για το προϊόν του, 2) να δημιουργήσει νέες χρήσεις για το προϊόν και 3) να αυξήσει τη χρήση του προϊόντος.

Ο διεκδικητής της αγοράς (market challenger) έχει ως στόχο της αύξηση του μεριδίου αγοράς του επιτιθέμενος στον ηγέτη της αγοράς, σε άλλους διεκδικητές και μικρότερους ανταγωνιστές. Για να πετύχει τον στόχο του, ο διεκδικητής μπορεί να εφαρμόσει διάφορες επιθετικές στρατηγικές (attack strategies). Επιγραμματικά αυτές είναι: (1) η κατά μέτωπο επίθεση (frontal attack), (2) η πλευρική επίθεση (flanking attack), (3) η κυκλωτική επίθεση (encirclement attack), (4) η παρακαμπτήρια επίθεση (bypass attack) και, τέλος, (5) ο ανταρτοπόλεμος (guerilla warfare).

Ο ακόλουθος της αγοράς (market follower), όπως προδίδει και η ονομασία του, ακολουθεί τον ηγέτη της αγοράς και δεν διακινδυνεύει να προσελκύσει τα πυρά του. Τέλος, ο nicher είναι μια μικρή μεγέθους εταιρία που στοχεύει σε κάποια “νησίδα” (niche) της αγοράς και εξειδικεύεται σε αυτό ούτως ώστε να το εξυπηρετήσει όσο το δυνατόν καλύτερα (Acquaah, 2011).

2.5 Εναλλακτικές στρατηγικές

Μια επιχείρηση η οποία επιλέγει να εφαρμόσει τη καθετοποιημένη στρατηγική, έχει 3 στρατηγικές επιλογές μέσα από τις οποίες θα πρέπει να επιλέξει την ιδανική για αυτήν. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

Στρατηγικές Συμμαχίες: Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι κυρίως οι μακροχρόνιες συμφωνίες σε 2 ή και πιο πολλές επιχειρήσεις όπου κάθε πλευρά προσφέρουν προκαθορισμένους πόρους με την προοπτική να προσκομίζουν αμοιβαία οφέλη.

Βραχυχρόνιες συνεργασίες: Είναι συμμαχίες οι οποίες διαρκούν μικρό χρονικό διάστημα και στοχεύουν στην υλοποίηση συνεργασιών.

Συνεργασίες αλυσίδας αξίας: Τρόπος συνεργασίας επιχειρήσεων δίχως να αντιμετωπίζουν τα ελλωτάματα της κάθετης ολοκλήρωσης είναι οι συνεργασίες αλυσίδας αξίας.

2.6 Στρατηγικές διεθνοποίησης

Μια επιχείρηση που θέλει να τοποθετηθεί σε και ξένη αγορά έχει να επιλέξει ανάμεσα σε τέσσερις τρόπους επέκτασης. Αυτοί οι τρόποι παρουσιάζονται στο

πίνακα 2.2

Πίνακας 2-2 Στρατηγικές διεθνοποίησης

ΜΕΣΟ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Εξαγωγές	Δυνατότητα πραγματοποίησης οικονομικών κλίμακας και μάθησης	Εμπορικά εμπόδια. Κόστη μεταφοράς Απώλεια ανταγωνιστικότητας από συναλλαγματικές διαταραχές Αδυναμία διαφοροποίησης προϊόντος
Παραγωγή κατόπιν Άδειας (Licencing)	Χαμηλό κόστος ανάπτυξης μηδενικός κίνδυνος	Απώλεια ελέγχου προϊόντος Απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος Μικρά και προκαθορισμένο κέρδη για τον licensor
Κοινοπραξίες	Επιμερισμός κόστους κινδύνου Συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων	Απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος Εξάρτηση στη χάραξη στρατηγικής
Δικαιόχρηση	Χαμηλό κόστος ανάπτυξης μικρός κίνδυνος	Πρόβλημα ελέγχου ποιότητας υπηρεσιών
Στρατηγικές συμμαχίες	Επιμερισμός κόστους-κινδύνου Δέσμευση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων	Απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος Εξάρτηση στη χάραξη στρατηγικής
Θυγατρική	Πλήρης έλεγχος Παγκόσμια στρατηγική Οικονομίες κλίμακας και μάθησης	Υψηλό κόστος επένδυσης Διοικητικό κόστος Αργή προσαρμογή

Πηγή: Παπαδάκης, Β.(2002) Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένος, σελ. 358

1. Τακτικές και Στάδια Διεθνοποίησης: Οι τρόποι της διαδικασίας διεθνοποίησης ταξινομούνται στις «πρωτόγονες» και τις πιο εξελιγμένες. Η διαφορά μεταξύ αυτών αναφέρεται στην τοποθεσία της παραγωγής (Luffman, et al., 1987).

2. «Πρωτόγονες» τακτικές διεθνοποίησης: Στη συγκεκριμένη κατηγορία, τα προϊόντα εξάγονται σε ξένα κράτη με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

- Κατευθείαν εξαγωγή: Τα αγαθά που παράγονται στο κράτος εγκατάστασης

εξάγονται άμεσα στο τρίτο κράτος δίχως την διαμεσολάβηση μεσαζόντων.

- Εξαγωγή με ενδιάμεσα κανάλια διανομής: Στη παρούσα η εξαγωγική διαδικασία αναφέρεται σε ειδικευμένες εταιρείες η οποία εστιάζουν σε εξαγωγικές δράσεις και έχουν έδρα στη χώρα υποδοχής. Η παρούσα μέθοδο εφαρμόζεται ότι η παραγωγός εταιρία δεν θέλει να έχει άμεση σχέση με την αγορά προκειμένου να μειώσει τα κόστη αλλά και να περιορίσει το ρίσκο, οπότε εναποθέτει τη στρατηγική της σε εγχώρια εταιρία που έχει καλύτερη και πληρέστερη γνώση της εκεί αγοράς.

- Χορήγηση αδείας: Η εν λόγω άδεια βάζει τα όρια μιας συνεργασίας σε χορηγού αδείας και την εταιρία που λαμβάνει την άδεια.

- Αυστηρά χορήγησης αδείας: Πρόκειται για την πιο αυστηρή μορφή χορήγησης αδείας όπου συμβαλλόμενη εταιρία πρέπει παράγει το προϊόν της μητρικής εταιρίας αλλά και να εφαρμόσει τις ίδιες πρακτικές μάρκετινγκ, τιμολόγησης και επιχειρησιακής οργάνωσης συσχετιζόμενης με το προϊόν.

3. Εξελιγμένες Τακτικές Διεθνοποίησης: Οι τακτικές διεθνοποίησης είναι εξαγωγικού τύπου ενέργειες. Παρουσιάζουν μια στρατηγική τάση του παραγωγού ως μια πιο ουσιαστική εισβολή στους διεθνείς κλάδους.

4. Άμεση Εξωτερική Επένδυση: Πρόκειται για ουσιώδη διαφοροποίηση από την «πρωτόγονη» κατηγορία τύπων διεθνοποίησης:

1. Έχει στην κατοχή της το 100% της επένδυσης στην ξένη αγορά
2. Αναπτύσσει κοινές επιχειρηματικές δραστηριότητες επιχειρήσεις της χώρας υποδοχής.
3. Συνάπτει στρατηγικές συμμαχίες.

5. Διοικητικής Φύσης Συμβόλαια: Σ' αυτή την περίπτωση μια εταιρία προμηθεύει με τεχνογνωσία και τεχνολογία μια άλλη εταιρία πελάτη.

Κεφάλαιο 3^ο Μελέτες περίπτωσης

3.1 Εταιρία Jumbo

3.1.1 Ανάλυση περιβάλλοντος

Στην σύγχρονη εποχή οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στο οποίο διάφορες δυνάμεις και καταστάσεις επιδρούν και επηρεάζουν την πορεία κάθε επιχείρησης. Συνήθως ανάλογα τον κλάδο οι δυνάμεις αυτές είναι διαφορετικές αλλά παρόλα αυτά ένας μεγάλος αριθμός περιβαλλοντικών δυνάμεων επιδρά στις στρατηγικές όλων των επιχειρήσεων. Έτσι θα εξεταστούν αναλυτικά οι δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος (στο οποίο η επιχείρηση δεν μπορεί να επιδράσει) καθώς και του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης (στο οποίο η επιχείρηση αλληλεπιδρά).

3.1.2 Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος

Οι παράγοντες που απαρτίζουν το εξωτερικό περιβάλλον είναι διαρκώς μεταβαλλόμενοι και η διοίκηση κάθε επιχείρησης θα πρέπει να φροντίζει για την άμεση προσαρμογή της στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα σημαντική και συμβάλλει ώστε η επιχείρηση να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές, να χαράξει την στρατηγική της και να βρει τον τρόπο να διασφαλίσει την μακροπρόθεσμη επιβίωσή της (Wheelen & Hunger, 2012).

3.1.2.1 Πολιτικό και νομικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στη γενικότερη πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία μια επιχείρηση δραστηριοποιείται και το οποίο επηρεάζει άμεσα τις δραστηριότητες της. Στο πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνονται οι εξής μεταβλητές (Wheelen & Hunger, 2012):

- ✓ Η σταθερότητα της κυβέρνησης
- ✓ Το είδος της κυβερνητικής πολιτικής
- ✓ Η οικονομική πολιτική

- ✓ Η φορολογική πολιτική
- ✓ Η αντιμονοπωλιακή νομοθεσία
- ✓ Η εργατική νομοθεσία
- ✓ Οι νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος
- ✓ Ειδικά κίνητρα
- ✓ Ο βαθμός αντίδρασης στις πολιτικές αποφάσεις

Συγκεκριμένα στην Ελλάδα υπάρχει ένα σταθερό κυβερνητικό τοπίο ενώ έντονες είναι οι αλλαγές στη φορολογική, εργατική και οικονομική πολιτική που ακολουθείται. Επίσης στην Ελλάδα υπάρχει ειδική νομοθεσία για την ρύθμιση και προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού και την καταπολέμηση του αθέμιτου ανταγωνισμού στην χώρα.

3.1.2.2 Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί ένα σύνθετο περιβάλλον αποτελούμενο από πληθώρα μεταβλητών οι οποίες επηρεάζουν τόσο τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων όσο και την πορεία τους σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Κρίσιμες οικονομικές μεταβλητές που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους είναι:

- ✓ Ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ
- ✓ Το διαθέσιμο εισόδημα
- ✓ Η προσφορά χρήματος
- ✓ Η τάση του γενικού δείκτη τιμών
- ✓ Η υποτίμηση ή ανατίμηση του νομίσματος
- ✓ Τα ποσοστά ανεργίας
- ✓ Το επίπεδο μισθών
- ✓ Η νομισματική και δημοσιονομική πολιτική
- ✓ Το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων

Μετά τις έντονες πολιτικοοικονομικές εξελίξεις των τελευταίων χρόνων στην

Ελλάδα, φαίνεται να ανακόπτεται η ύφεση στην χώρα το τελευταίο χρονικό διάστημα. Με βάση στοιχεία του 2013 η κατανάλωση ζήτησης των νοικοκυριών και η ιδιωτική κατανάλωση μειώθηκε σημαντικά, ενώ και οι επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου ήταν περιορισμένες. Όσον αφορά τις εξαγωγές είχαν ανοδική πορεία (κατά κύριο λόγο οφειλόμενες στην ενίσχυση των εξαγωγικών υπηρεσιών – τουριστική κίνηση). Παρόλα αυτά τους τελευταίους μήνες τα δημοσιονομικά αποτελέσματα της χώρας είναι καλά και αναμένεται να επιφέρουν την τόνωση του επενδυτικού κλίματος.

Παράλληλα αναμένεται η εξασθένηση της πτώσης της ιδιωτικής κατανάλωσης και την άνοδο των εξαγωγικών αγαθών. Σχετικά με τα δημοσιονομικά αποτελέσματα της Ελλάδας το ΑΕΠ αναμένεται να κινηθεί στα επίπεδα του 2013, το έλλειμμα του κρατικού Προϋπολογισμού αναμένεται να περιοριστεί ενώ αντίθετα εκτιμάται αύξηση του πρωτογενούς πλεονάσματος.

Η ανεργία στην χώρα είναι σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα (μέσο επίπεδο 2013) 27,3%, αλλά επιδιώκοντας την τόνωση της επενδυτικής δραστηριότητας και της ζήτησης θεωρείται ότι το 2014 θα υποχωρήσει ελαφρά. Τέλος ο γενικός δείκτης τιμών καταναλωτή σημειώνει σταθερή πτώση (αν και με βραδύτερους ρυθμούς) και το 2013 καταγράφηκε αποπληθωρισμός για πρώτη φορά εδώ κι πέντε δεκαετίες (I.O.B.E., 2014). Από έρευνα έχει προκύψει ότι η οικονομική κρίση που βιώνει τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα έχει οδηγήσει τους καταναλωτές στο κνηγί προσφορών και την μεγαλύτερη σύγκριση των τιμών ανάμεσα στα διάφορα προϊόντα. Η συντριπτική πλειοψηφία των καταναλωτών επιλέγει φθηνές εναλλακτικές λύσεις (προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας), αλλά και τρεις στους τέσσερις μειώνει τα προϊόντα που αγοράζει

3.1.2.3 Κοινωνικό (Πολιτιστικό) Περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον σχετίζεται με το σύνολο των αξιών, των ιδανικών και των πιστεύω που χαρακτηρίζουν μια κοινωνία ή μια ομάδα. Ο παράγοντας αυτός είναι πολύ σημαντικός για τις επιχειρήσεις, αφού αποτελούν ένα μικρόκοσμο της κοινωνίας, και θα πρέπει να λειτουργούν με τρόπο αποδεκτό από την κοινωνία και να μην προσβάλλουν το κοινό αίσθημα. Οι παράγοντες που σχετίζονται με το κοινωνικό περιβάλλον και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη είναι:

- ✓ Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής των ανθρώπων
- ✓ Οι αγοραστικές συνήθειες
- ✓ Η οικογενειακή δομή της κοινωνία
- ✓ Η ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού
- ✓ Ο βαθμός αύξησης του πληθυσμού
- ✓ Το επίπεδο μόρφωσης
- ✓ Διάφορα δημογραφικά στοιχεία
- ✓ Η θέση της γυναίκας στο εργασιακό περιβάλλον
- ✓ Η ισότητα των μειονοτήτων
- ✓ Ο κώδικας ηθικής των επιχειρήσεων

Τα τελευταία χρόνια η μεταβολή στις αγοραστικές συνήθειες αλλά και στον τρόπο ζωής των Ελλήνων έχει οδηγήσει στην μεταβολή τόσο στα προϊόντα που επιλέγει όσο και στα μέρη που επιλέγει για τις αγορές του. Έτσι υπάρχει μια σαφής τάση προτίμησης μεγάλων αλυσίδων πολυκαταστημάτων. Παρά την αύξηση του επιπέδου μόρφωσης των Ελλήνων, η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος, δημιουργεί μεγάλη ευαισθησία στην τιμή των προϊόντων, ενώ και η ανατροπή στο κλίμα που επικρατούσε ότι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι χαμηλότερης ποιότητας φαίνεται να ανατρέπεται και έχουν αρχίσει να γίνονται περισσότερο δημοφιλή. Τέλος δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί ότι ο ρυθμός γεννήσεων έχει πτωτική πορεία αλλά παράλληλα ο τρόπος ενασχόλησης των παιδιών έχει μεταβληθεί σημαντικά, με αυτά από μικρή ηλικία να έχουν πρόσβαση σε ηλεκτρονικά παιχνίδια και συσκευές.

3.1.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον είναι τόσο γρήγορες που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενημερώνονται διαρκώς προκειμένου να αναπτύξουν νέες τεχνολογίες ικανές να τους προσφέρουν νέες ευκαιρίες και να τους δώσουν ακόμα ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι τεχνολογικές αλλαγές μπορεί να μην αφορούν μόνο νέες τεχνολογίες αλλά και την ανακάλυψη νέων τρόπων χρήσης ήδη υπαρχουσών τεχνολογιών. Στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις κατορθώνουν να

προσαρμόζονται επιτυχώς στις νέες τεχνολογίες αποκτούν νέες ευκαιρίες και προοπτικές ενώ οι παράγοντες που αποτελούν το τεχνολογικό περιβάλλον είναι:

- ✓ Η ανάπτυξη τεχνολογιών
- ✓ Η ταχύτητα διάχυσης νέων τεχνολογιών
- ✓ Η δημιουργία νέων προϊόντων λόγω τεχνολογικών καινοτομιών
- ✓ Οι κρατικές δαπάνες για έρευνα
- ✓ Η πρόοδος στην αυτοματοποίηση
- ✓ Η ύπαρξη τηλεπικοινωνιακών υποδομών
- ✓ Η διάδοση του διαδικτύου

Στην σύγχρονη ελληνική κοινωνία έχει γίνει αποδεκτό ότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι το μέλλον και η ελληνική κυβέρνηση προσπαθεί να διανείμει κονδύλια (από τα ευρωπαϊκά διαρθρωτικά ταμεία) σε επιστήμονες στην Ελλάδα αλλά πολύ περισσότερα θα πρέπει να γίνουν (Daskalorouliou, 2014).

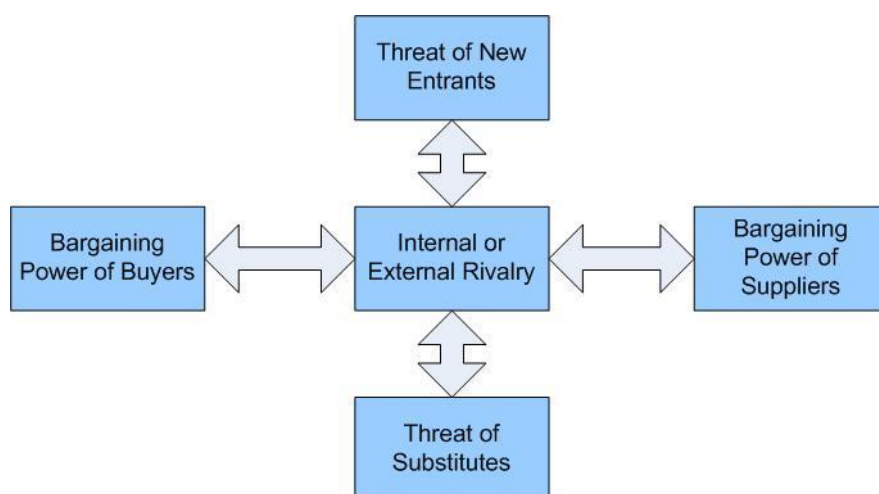
- Η σημαντική ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιακών υποδομών στην χώρα αλλά και η συνεχώς αυξανόμενη διάδοση του διαδικτύου έχει χαράξει νέες τάσεις, με το ηλεκτρονικό εμπόριο στην χώρα να αυξάνει συνεχώς. Παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα έχει πολύ μικρότερο αριθμό χρηστών διαδικτύου που αγοράζουν ηλεκτρονικά (σε σχέση με την Ευρωπαϊκή Ένωση), οι ενδείξεις καταγράφουν μια ετήσια αύξηση το 2013 της τάξης του 25-30% στις online αγορές

Παράλληλα η σταδιακή οικοδόμηση δομών και κουλτούρας που αφορά την καινοτομία και την προώθηση του διαδικτύου, η αύξηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών και η αύξηση της εμπιστοσύνης των Ελλήνων για την ασφάλεια και την προστασία των συγκεκριμένων συναλλαγών αναμένεται να οδηγήσουν σε ακόμα μεγαλύτερη αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου.

3.1.3 Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος

Οι δυνάμεις του μικροπεριβάλλοντος επηρεάζουν άμεσα την δραστηριότητα των επιχειρήσεων και βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Το άμεσο περιβάλλον είναι αυτό μέσα στο οποίο η επιχείρηση ζει και αναπτύσσεται και το λόγο αυτό θα πρέπει να συνδυάζει και να οργανώνει τις δυνάμεις του με τρόπο που να

καταφέρει να θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για την ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος οι δύο σημαντικότερες δυνάμεις είναι η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, με βάση την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter (1979).



Σχήμα 3-0-1 Οι 5 δυνάμεις του Porter

Source: BA Resources.co.uk. (2014), What is Porter's 5 forces Analysis Model?, available at <http://ba-resources.co.uk/strategic-analysis-and-implementation.php>

3.1.3.1 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν έναν από τους κύριους συνεργάτες μιας επιχείρησης και μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών μπορούν να επηρεάσουν τις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Οι περιπτώσεις όπου οι προμηθευτές έχουν αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη είναι:

- Ύπαρξη ελάχιστων προμηθευτών
- Ανυπαρξία εναλλακτικών πηγών ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Διάθεση διαφοροποιημένων προϊόντων.

→ Δυνατότητα των προμηθευτών να ακολουθήσουν καθετοποίηση

→ Προϊόντα σημαντικής εισροής για την επιχείρηση

Στην περίπτωση της εταιρίας Jumbo η σημαντική υποδομή του, καθιστά εφικτή την έγκαιρη και επαρκή αποθεματοποίηση και μειώνει την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Επίσης η εταιρία έχει σημαντική διαπραγματευτική δύναμη ενώ έχει την δυνατότητα να επανασχεδιάζει τα προϊόντα της επιδιώκοντας την καλύτερη σχέση μεταξύ προϊόντος και τιμής.

3.1.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Σε μια αφορά οι αγοραστές λειτουργούν με βάση την επιθυμία να αγοράζουν προϊόντα στην κατώτερη δυνατή τιμή και επιδιώκουν καλύτερη εξυπηρέτηση, ανώτερη ποιότητα και έτσι ασκούν πίεση στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις του κλάδου. Στην συγκεκριμένη αγορά η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μάλλον μικρή, πολλοί καταναλωτές αγοράζουν μικρές ποσότητες με δυσκολία άσκησης πίεσης στην εταιρία. Επίσης το γεγονός ότι υπάρχει πληθώρα εναλλακτικών προϊόντων σε διάφορες τιμές εύκολα μπορεί να ικανοποιήσει τους αγοραστές και να μειώσει τις αντιδράσεις.

3.1.3.3 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι προϊόντα που έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και μπορούν να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες. Προκειμένου οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις να μειώσουν την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προσφερόμενα προϊόντα σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που οι αγοραστές θεωρούν σημαντικά. Συγκεκριμένα η εταιρία με βάση το γεγονός ότι έχει ιδιαίτερα μεγάλη ποικιλία στην πώληση προϊόντων (διαθέτει πάνω από 15.000 κωδικούς) δεν φαίνεται να αντιμετωπίζει τον κίνδυνο από υποκατάστατα προϊόντα.

3.1.3.4 Ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός είναι οι άμεσες ή οι έμμεσες ενέργειες που κάνει μια

επιχείρηση προκειμένου να αμυνθεί ενάντια στις ανταγωνιστικές δυνάμεις. Στον κλάδο της λιανικής πώλησης παιχνιδιών και παρεμφερών προϊόντων ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα υψηλός, κυρίως από αλυσίδες οι οποίες εμπορεύονται εκτός από επώνυμα και ανώνυμα προϊόντα. Οι εισαγωγές παιχνιδιών έχουν αυξηθεί σημαντικά κυρίως από την Κίνα αλλά και από άλλες ασιατικές χώρες. Ενώ δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί ότι ο ανταγωνισμός είναι έντονος αφού η διάθεση των συγκεκριμένων προϊόντων γίνεται και από άλλα δίκτυα όπως βιβλιοπωλεία, είδη δώρων, σούπερ μάρκετ, κλπ.

3.1.3.5 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο αποτελούν απειλή για τις ήδη υπάρχουσες, αφού οι νέες επιχειρήσεις συνεπάγονται νέα δυναμικότητα και επιδιώκουν να κερδίσουν πόρους και μερίδιο αγοράς. Στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρία εκτιμάται ότι δύσκολα θα μπουν στην αγορά νέες αλυσίδες λόγω του υψηλού κόστους εγκατάστασης. Στην επόμενη ενότητα θα γίνει προσπάθεια με βάση ποιοτικά στοιχεία να αναλυθεί η στρατηγική της εταιρίας.

Στη συνέχεια θα χρησιμοποιηθούν οικονομικά στοιχεία που δηλώνουν το πώς διαχειρίζεται η εταιρία τα οικονομικά της δεδομένα, θα μελετηθεί η στρατηγική ανάπτυξης του δικτύου καταστήματος της, το οργανωτικό της σχήμα, οι διαδικασίες παραγωγής διανομής και οι προμηθευτές, η στρατηγική ανταγωνιστικότητας, οι τεχνικές πωλήσεων, η καινοτομία και οι νέες τεχνολογίες, η διεθνής επέκταση της εταιρίας.

3.1.4 Ανάλυση της εταιρίας με βάση ποιοτικά δεδομένα

Η εταιρία Jumbo δραστηριοποιείται σε τέσσερις κατηγορίες προϊόντων, το παιχνίδι, τα βρεφικά προϊόντα, τα είδη βιβλιοχαρτοπωλείου και τα εποχιακά είδη. Το δίκτυο καταστημάτων της εταιρίας είναι ιδιαίτερα μεγάλο, εγκατεστημένο σε μεγάλο αστικά κέντρα, ενώ το δίκτυό της συνεχώς διευρύνεται. Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση της εταιρίας μέσα από στοιχεία που ορίστηκαν σε προηγούμενη ενότητα και αποτελούν ποιοτικά δεδομένα μελέτης και ανάλυσης του ομίλου.

1. Ηγετική θέση στην ελληνική αγορά παιχνιδιών: Η ηγετική της θέσης της

εξασφαλίζει την ευρεία αποδοχή των καταναλωτών, τη δυναμική σε επίπεδο χρηματοδότησης, την αποδοχή σε επίπεδο συνεργασιών, την ισχυρή θέση που έχει έναντι των προμηθευτών πράγμα που τη βοηθά να εξασφαλίζει χαμηλές τιμές, οπότε και υποστηρίζει επιτυχώς τη στρατηγική ηγεσίας κόστους την οποία και ακολουθεί επιτυχώς όλα τα προηγούμενα χρόνια.

2. Ισχυρό όνομα: Το ισχυρό όνομα της εταιρίας της δίνει τη δυνατότητα σε επίπεδο καταναλωτών, να την εμπιστεύονται, να τη προτιμούν. Η αγορά την έχει συνδέσει με τις χαμηλές τιμές και με την ποικιλία εύρεσης ειδών ανεξάρτητα από τη κατηγορία την οποία ανήκουν. Ίσως είναι σήμερα η μοναδική εταιρία στην Ελλάδα αλλά και στα Βαλκάνια η οποία συνδυάζει σε επίπεδο πωλήσεων διαφορετικά είδη όπως bebe, είδη βιβλιοχαρτοπωλείου, παιδικά είδη, είδη σπιτιού, ρούχα, καλλυντικά κ.λ.π. Η στρατηγική εύρους αγαθών τη βοηθά σε επίπεδο τμηματοποίησης να εστιάζει σε πολλά και διαφορετικά τμήματα, εστιάζοντας σε ένα μεγαλύτερο εύρος καταναλωτών, με διαφορετικά χαρακτηριστικά ηλικιακά, φύλλου, εισοδηματικά κ.λ.π. Αυτό βέβαια θέτει μια μεγάλη δυσκολία στην εταιρία ότι πρέπει να αναπτύσσει μια διαφοροποιημένη στρατηγική εστίασης ανά αγορά, με ένα διαφοροποιημένο marketing mix. Για παράδειγμα στην αγορά bebe το καταναλωτικό προφίλ είναι: νεαρά ζευγάρια, ηλικία 25-40 τα οποία ενδιαφέρονται πέρα από τη τιμή και για τη ποιότητα των αγαθών που θα αγοράσουν, βέβαια επειδή τα είδη αυτά είναι άμεσα αναλώσιμα, μια και τα βρέφη μεγαλώνουν με γρήγορους ρυθμούς με αποτέλεσμα να πρέπει οι γονείς να αγοράζουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα σχετικά είδη η τιμή είναι επίσης σημαντική για τους γονείς. Το brand της εταιρίας JUMBO έχει συνδυάσει αποτελεσματικά τις δυο μεταβλητές τιμή ποιότητα.

3. Γνώση των αναγκών της αγοράς: Με βάση την ανάλυση της προηγούμενη μεταβλητής, είναι κατανοητό ότι η εταιρία έχει καλή γνώση της αγοράς, βασίζετε στις ανάγκες, τις οποίες προλαμβάνει και συνηθίζει να καλύπτει με μεγάλη επιτυχία. Η εταιρία JUMBO βασίζει σε μεγάλο βαθμό τη στρατηγική της στην έρευνα αγοράς, συγκεκριμένα η έρευνα της εστιάζει σε δυο τομείς από τη μια στις αγοραστικές προτιμήσεις σε είδη τα οποία και άμεσα συνηθίζει να τοποθετεί στα καταστήματα της και από την άλλη σε επίπεδο διαφήμισης, εστιάζοντας οι διαφημίσεις που κάνει να λειτουργούν στο πνεύμα της εποχής αλλά και της περιόδου που στη δεδομένη στιγμή βρίσκεται η αγορά και ανάλογα με αυτή ορίζονται οι ανάγκες της. Χαρακτηριστικές είναι οι διαφημίσεις που συνηθίζει να προβάλλει τη σχολή περίοδο, όπως για

παράδειγμα το «Jango» μέσα από το οποίο προσπάθησε να δείξει ότι η εταιρία κατάφερε να ικανοποιήσει μια βασική ανάγκη των καταναλωτών, που μέχρι τώρα δεν μπορούσε να καλύψει και αυτή ήταν ειδικά τη σχολική περίοδο, η πώληση ποιοτικών, επώνυμων προϊόντων.

4. Εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων: Ο Όμιλος σε μία από τις πιο δύσκολες περιόδους για το ελληνικό λιανεμπόριο συνεχίζει την υλοποίηση του επενδυτικού του σχεδίου. Τον Ιούλιο 2013 ξεκίνησε η λειτουργία του νέου ιδιόκτητου καταστήματος στις Σέρρες (9.000 τετραγωνικών μέτρων) ενώ τερματίστηκε η λειτουργία του μισθωμένου καταστήματος στον Προμαχώνα. Τον Αύγουστο ξεκίνησε η λειτουργία του νέου μισθωμένου καταστήματος στον Άγιο Ελευθέριο (11.000 τ.μ.). Τον Οκτώβριο και Νοέμβριο ξεκίνησαν να λειτουργούν τα δύο πρώτα μισθωμένα καταστήματα του Ομίλου στη Ρουμανία. Το ένα στην πόλη Τιμισοάρα (13.000 τ.μ.) και το δεύτερο στο Βουκουρέστι (14.000 τ.μ.). Επίσης, τον Νοέμβριο ξεκίνησε να λειτουργεί και το τέταρτο κατάστημα του Ομίλου στην Κύπρο και συγκεκριμένα στην πόλη της Πάφου (10.000 τ.μ.). Έτσι ο Όμιλος αριθμεί 66 καταστήματα εκ των οποίων τα 52 στην Ελλάδα, 4 στην Κύπρο, 8 στη Βουλγαρία, 2 στην Ρουμανία ενώ διαθέτει και το ηλεκτρονικό κατάστημα e-Jumbo (JUMBO, 2014). Το μέγεθος των καταστημάτων μαίνεται μεταξύ 10.000-15000 τμ και ακολουθούν στο σύνολο τους, παρόμοια στρατηγική δράση, πολλά επίπεδα με μεγάλη ποικιλία αγαθών συγκεκριμένα είναι χωρισμένα σε είδη σπιτιού, καλλυντικά, bebe, ρούχα, παιχνίδια, σχολικά είδη, εποχιακά τα οποία διαφοροποιούνται ανά περίοδο κ.λπ. Τα καταστήματα συνήθως λειτουργούν σε μεγάλα εμπορικά κέντρα, τα οποία επισκέπτονται συνήθως οικογένειες αλλά και άτομα όλων των ηλικιών. Τα εμπορικά παρέχουν και λοιπές υπηρεσίες όπως για παράδειγμα τα STARS CINEMAS στα οποία κάποιος μπορεί να βρει χώρους διασκέδασης, αλλά και δράσεις οι οποίες καλύπτουν καθημερινές και μη ανάγκες. Μέσα από τη συγκεκριμένη διαδικασία η εταιρία JUMBO εκμεταλλεύομενη τις παροχές των συγκεκριμένων πολυχώρων, αυξάνει την επισκεψιμότητα της η οποία είναι ήδη αυξημένη, αλλά μέσα από τη συγκεκριμένη διαδικασία ενισχύεται.

5. Πλούσιο χαρτοφυλάκιο προϊόντων που διαρκώς ανανεώνεται: Έχει γίνει ήδη αναφορά σε προηγούμενη ενότητα, ότι η εταιρία διαθέτει ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων, το οποίο ανανεώνεται ανάλογα με την εποχή, τις αγοραστικές ανάγκες και γενικά την ευρύτερη λειτουργία της αγοράς και των ανταγωνιστών.

6. Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων: Η διαφοροποίηση της εταιρίας σε επίπεδο δραστηριοτήτων αναφέρεται στη πώληση πολλών και διαφορετικών αγαθών, σε βαθμό που η υπόλοιπη αγορά αδυνατεί να καλύψει τόσο μεγάλο εύρος όσο η εταιρία JUMBO, ουσιαστικά οι περισσότεροι εκ των ανταγωνιστών εστιάζουν σε ένα από τα είδη που η εταιρία επιλέγει. Η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων, έχει να κάνει και με τη διαφορετική προσέγγιση που έχει σε επίπεδο εισαγωγών από low cost χώρες, σε επίπεδο προσφορών, μέσα από τις οποίες εστιάζει στη πώληση ποσοτήτων και όχι σε αύξηση των κερδών μέσα από την υψηλή τιμή πώλησης, εκπαιδεύει συνεχώς το προσωπικό στη διαχείριση των χιλιάδων κωδικών τους, επενδύει στο logistic για να καταφέρει να διαχειριστεί το εκατομμύριο των κωδικών. Σε σχέση με τη διαχείριση των αποθεμάτων της εταιρίας JUMBO, τα αποθέματα της κατά την 30.06.2014 ανήλθαν σε 186,18 εκατ. ευρώ έναντι 176,03 εκατ. ευρώ την προηγούμενη χρήση και αντιπροσωπεύουν το 18,01% του Συνολικού Ενοποιημένου Ενεργητικού έναντι 19,69% την προηγούμενη χρήση. Τα Αποθέματα της Εταιρίας ανήλθαν σε 166,01 εκατ. ευρώ έναντι 160,85 εκατ. ευρώ την προηγούμενη χρήση και αντιπροσωπεύουν ποσοστό του Συνολικού Ενεργητικού της Εταιρίας το οποίο ανέρχεται σε 18,67% έναντι 20,55%.

6. Εποχικότητα: Οι πωλήσεις της εταιρίας παρουσιάζουν έντονη εποχικότητα. Σημαντικό μέρος του ετήσιου κύκλου εργασιών του Ομίλου πραγματοποιείται την περίοδο των Χριστουγέννων (28%), ενώ εποχιακές διακυμάνσεις παρατηρούνται και κατά τους μήνες Απρίλιο (εορτές Πάσχα- 10%) και Σεπτέμβριο (έναρξη σχολικής περιόδου-10%). Η εποχικότητα στις πωλήσεις απαιτεί ορθολογική διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης κυρίως κατά τις περιόδους αιχμής. Πιθανή αδυναμία του Ομίλου να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις εποχικές ανάγκες σε κεφάλαιο κίνησης ενδέχεται να την επιβαρύνει με επιπλέον χρηματοοικονομικά έξοδα και να επηρεάσει αρνητικά τα αποτελέσματα της και την οικονομική της θέση. Αδυναμία του Ομίλου να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στην αυξημένη ζήτηση κατά τις συγκεκριμένες χρονικές περιόδους ενδεχομένως να επηρεάσει αρνητικά τα αποτελέσματα ολόκληρης της χρήσης. Προβλήματα ενδέχεται να δημιουργηθούν και λόγω εξωγενών παραγόντων όπως ενδεικτικά αναφέρονται η κακοκαιρία, οι απεργιακές κινητοποιήσεις ή ελαττωματικά και επικίνδυνα προϊόντα.

7. Επιθετική τιμολογιακή πολιτική: Η εταιρία έχει εδραιωθεί λόγω των χαμηλών τιμών πώλησης των αγαθών της. Οι χαμηλές τιμές είναι αποτέλεσμα των μεγάλων

ποσοτήτων που αγοράζει, την ισχύ που έχει προς τους προμηθευτές της, τη δυναμική της έναντι των μεγάλων μαρκών και γενικά της χαμηλής τιμής αγοράς και του χαμηλού κόστους λειτουργίας.

8. Σημαντικοί ρυθμοί ανάπτυξης: Ο κύκλος εργασιών του Ομίλου έφθασε τα 541,85 εκατ. ευρώ, εμφανίζοντας αύξηση της τάξης του 7,90% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση 2012/2013 που ήταν 502,18 εκατ. ευρώ και μάλιστα σε μία δύσκολη περίοδο για το ελληνικό λιανεμπόριο. Ο κύκλος εργασιών της Εταιρίας ανήλθε σε 491,56 εκατ. ευρώ, εμφανίζοντας αύξηση της τάξης του 6,97% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση 2012/2013 που ήταν 459,53 εκατ. ευρώ. Ο Όμιλος σε μία από τις πιο δύσκολες περιόδους για το ελληνικό λιανεμπόριο συνεχίζει την υλοποίηση του επενδυτικού του σχεδίου. Τον Ιούλιο 2013 ξεκίνησε η λειτουργία του νέου ιδιόκτητου καταστήματος στις Σέρρες (9.000 τετραγωνικών μέτρων) ενώ τερματίστηκε η λειτουργία του μισθωμένου καταστήματος στον Προμαχώνα. Τον Αύγουστο ξεκίνησε η λειτουργία του νέου μισθωμένου καταστήματος στον Άγιο Ελευθέριο (11.000 τ.μ.). Τον Οκτώβριο και Νοέμβριο ξεκίνησαν να λειτουργούν τα δύο πρώτα μισθωμένα καταστήματα του Ομίλου στη Ρουμανία. Το ένα στην πόλη Τιμισοάρα (13.000 τ.μ.) και το δεύτερο στο Βουκουρέστι (14.000 τ.μ.). Επίσης, τον Νοέμβριο ξεκίνησε να λειτουργεί και το τέταρτο κατάστημα του Ομίλου στην Κύπρο και συγκεκριμένα στην πόλη της Πάφου (10.000 τ.μ.)

10. Εξάρτηση από αντιπρόσωπους – εισαγωγείς Η Εταιρία προμηθεύεται τα προϊόντα της απευθείας από το εξωτερικό ως αποκλειστικός εισαγωγέας των εταιρειών παραγωγής παιχνιδιών και συναφών ειδών, που δεν διαθέτουν αντιπροσωπεία στην Ελλάδα και από άλλους 163 προμηθευτές οι οποίοι δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο. Η Εταιρία, ωστόσο, αντιμετωπίζει τον κίνδυνο απώλειας εσόδων και κερδών σε περίπτωση που η συνεργασία της με κάποιον από τους οίκους αυτούς διακοπεί. Ωστόσο εκτιμάται ότι ο κίνδυνος μη ανανέωσης της συνεργασίας με κάποιον από τους προμηθευτές της είναι μηδαμινός λόγω της δεσπόζουσας θέσης την οποία διατηρεί η εταιρία JUMBO στην ελληνική αγορά. Το ενδεχόμενο μίας τέτοιας προοπτικής θα είχε σχετικά μικρή επίπτωση στα μεγέθη της Εταιρίας καθώς κανένας προμηθευτής δεν αντιπροσωπεύει πάνω από το 6% του συνόλου των πωλήσεων

11. Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών του κλάδου: Η Εταιρία έχει καθιερωθεί ως market leader στην αγορά λιανικής πώλησης παιχνιδιών και βρεφικών ειδών. Οι βασικοί ανταγωνιστές της Εταιρίας είναι σαφώς μικρότερου μεγέθους τόσο

βάσει του αριθμού των καταστημάτων όσο και του κύκλου εργασιών. Η τρέχουσα εικόνα της αγοράς θα μπορούσε να αλλάξει στο μέλλον είτε με την είσοδο ξένων εταιρειών στην ελληνική αγορά είτε με την αλλαγή της στρατηγικής των υφισταμένων ανταγωνιστών και την επέκταση του δικτύου των καταστημάτων τους.

12, Εξάρτηση από εισαγωγές: Το 70% των προϊόντων που διαθέτει η Εταιρία έχουν προέλευση την Κίνα. Γεγονότα τα οποία θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε διακοπή των εισαγωγών κινέζικων προϊόντων (ενδεικτικά αναφέρονται η επιβολή δασμών ή/και ποσοστώσεων, εμπορικός αποκλεισμός (εμπάργκο) της Κίνας, η πολιτική/οικονομική κρίση, απεργίες) θα είχαν ως αποτέλεσμα τη διακοπή της τροφοδοσίας των καταστημάτων της Εταιρίας με προϊόντα, με αποτέλεσμα την αρνητική επίδραση στη δραστηριότητα και την οικονομική θέση της Εταιρίας.

13. Λοιποί εξωγενείς παράγοντες Η απειλή ή η πραγματοποίηση ενός πολέμου ή μιας τρομοκρατικής επίθεσης, ή οι ενδεχόμενες συνέπειες από την συνεχιζόμενη κρίση στην Ευρωζώνη στα επιμέρους κράτη στα οποία δραστηριοποιείται ο Όμιλος είναι παράγοντες τους οποίους δεν μπορεί να προβλέψει και να ελέγξει η Εταιρία και οι οποίοι είναι δυνατόν να επηρεάσουν το οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον της χώρας με αρνητικά αποτελέσματα για τον Όμιλο γενικότερα.

14. Δομή του Ομίλου: Η Ανώνυμη Εμπορική Εταιρία με την επωνυμία «JUMBO Ανώνυμη Εμπορική Εταιρία» και το διακριτικό τίτλο « JUMBO» ιδρύθηκε το έτος 1986, με έδρα το Μοσχάτο Αττικής (οδός Κύπρου 9 & Ύδρας), είναι εισηγμένη από το έτος 1997 στην Παράλληλη Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών και είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών του Υπουργείου Ανάπτυξης με ΑΡ.Μ.Α.Ε. 7650/06/Β/86/04 και αριθμό Γ.Ε.ΜΗ 121653960000. Η Εταιρία έχει καταταγεί στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών.

Η θυγατρική εταιρία με την επωνυμία «Jumbo Trading Ltd», είναι Κυπριακή εταιρία περιορισμένης ευθύνης (Limited). Ιδρύθηκε το έτος 1991. Έδρα αυτής, η Λευκωσία Κύπρου (Λεωφ. Αβραάμ Αντωνίου 9, Κάτω Λακατάμια της Λευκωσίας). Είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Εφόρου Εταιρειών Κύπρου με αριθμό Ε 44824. Δραστηριοποιείται στην Κύπρο στο ίδιο αντικείμενο με τη μητρική, δηλαδή το λιανικό εμπόριο παιχνιδιών και συναφών ειδών. Η μητρική εταιρία κατέχει το 100% των μετοχών και των δικαιωμάτων ψήφου αυτής.

Η θυγατρική εταιρία στη Βουλγαρία με την επωνυμία «JUMBO EC.B.»

συστάθηκε την 1η Σεπτεμβρίου 2005 ως Μονοπρόσωπη Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης με αριθμό Μητρώου – Μεριδάς 96904, τόμος 1291 του Πρωτοδικείου Σόφιας και σύμφωνα με τις πρόνοιες και προϋποθέσεις του αρ. 115 Ε.Ν. Έδρα αυτής η Σόφια Βουλγαρίας (Bul. Bulgaria 51 Sofia 1404). Η μητρική εταιρία κατέχει το 100% των μετοχών και των δικαιωμάτων ψήφου αυτής. Με την από 2 Ιανουαρίου 2014 συνεδρίαση του Διοικητικού Συμβουλίου της μητρικής εταιρίας «JUMBO ΑΕΕ» λήφθηκε απόφαση για την μείωση του μετοχικού κεφαλαίου της θυγατρικής Βουλγάρικης εταιρίας «JUMBO EC. B» κατά το ποσό των € 20 εκατ. και επιστροφή του κεφαλαίου αυτού στην μητρική εταιρία η οποία πραγματοποιήθηκε στις 30/4/2014. Το συνολικό μετοχικό κεφάλαιο της Θυγατρικής Βουλγάρικης εταιρίας μετά την επιστροφή ανέρχεται στο συνολικό ποσό των € 127.104.299,31.

Η θυγατρική εταιρία στη Ρουμανία με την επωνυμία «JUMBO EC.R. S.R.L» συστάθηκε την 9η Αυγούστου 2006 ως Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (srl) με αριθμό διάταξης στο εμπορικό Μητρώο J40/12864/2006, με έδρα το Βουκουρέστι, στον τομέα 3, επί της λεωφόρου B-dul Theodor Pallady, αριθ.51, κτίριο Centrul de Calcul στον 5ο όροφο. Η μητρική εταιρία κατέχει το 100% των μετοχών και των δικαιωμάτων ψήφου αυτής. Τον Αύγουστο και τον Σεπτέμβριο του 2013 η θυγατρική εταιρία JUMBO EC.R SRL προέβη σε δύο αυξήσεις του Μετοχικού της Κεφαλαίου συνολικού ύψους € 2 εκατ. Το μετοχικό κεφάλαιο της θυγατρικής κατά την 30.06.2014 ανερχόταν σε € 3,20 εκατ. Όλες οι παραπάνω αυξήσεις καλύφθηκαν κατά 100% από την μητρική Εταιρία. Κατά τον Αύγουστο 2014 η θυγατρική εταιρία JUMBO EC.R SRL προέβη σε μία ακόμα αύξηση μετοχικού κεφαλαίου συνολικού ύψους € 2,5 εκατ. Το μετοχικό κεφάλαιο της θυγατρικής μετά και την ανωτέρω αύξηση ανέρχεται σε € 5,70 εκατ. Όλες οι παραπάνω αυξήσεις καλύφθηκαν κατά 100% από την μητρική εταιρία. 4. Η θυγατρική Εταιρία ASPETTO Ltd ιδρύθηκε την 21/8/2006 με έδρα την Λευκωσία Κύπρου (Λεωφ. Αβραάμ Αντωνίου 9, Κάτω Λακατάμια της Λευκωσίας). Η «Jumbo Trading Ltd» κατέχει το 100% των ψήφων της εταιρίας αυτής.

Η Εταιρία WESTLOOK SRL είναι θυγατρικής της εταιρίας ASPETTO Ltd η οποία κατέχει το 100% του μετοχικού της κεφαλαίου. Έδρα της είναι το Crevedia της κομητείας Dâmbovița (αυτοκινητόδρομος București – Târgoviște, Αρ. 670, Διαμέρισμα 52). Η εταιρία αυτή ιδρύθηκε στις 16/10/2006.

Πολλά από τα προϊόντα που διατίθενται από την εταιρία παρουσιάζουν έντονη

εποχικότητα, γεγονός που δημιουργεί δυσκολίες τόσο στην οργάνωση της επιχείρησης όσο και στις πωλήσεις της. Η εταιρία παρά την δύσκολη γενικότερη οικονομική συγκυρία και τον έντονο ανταγωνισμό, έχει (και φαίνεται να αξιοποιεί) αρκετές δυνατότητες και ευκαιρίες, όπως: περαιτέρω εδραίωση της ηγετικής της θέσης, περαιτέρω επέκταση του δικτύου λιανικής πώλησης, διεύρυνση του μεριδίου αγοράς, δημιουργία νέων προϊόντων, διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου των εσόδων

Το δύσκολο οικονομικό περιβάλλον ελλοχεύει κινδύνους για την εταιρία, με τους ρυθμούς ανάπτυξης του κλάδου να είναι ιδιαίτερα χαμηλοί. Επίσης η σημαντική υπογεννητικότητα και η γήρανση του πληθυσμού είναι ένα γεγονός που δημιουργεί κινδύνους για την πορεία της εταιρίας.

Στρατηγική της εταιρίας μέσα στην κρίση

Η εταιρία JUMBO αποτελεί φαινόμενο εταιρίας αφού έχει καταφέρει από τη στιγμή της ίδρυσης της να έχει συνεχώς κέρδη, να είναι ουσιαστικά από τις πιο προσοδοφόρες εταιρείες του κλάδου της λιανικής αλλά και γενικότερα. Η στρατηγική της εταιρίας αναπτύσσεται καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης σε τρία επίπεδα.

Το πρώτο επίπεδο εστίασης της στρατηγικής της μέσα στη κρίση είναι η πώληση των αγαθών της σε πολύ χαμηλές τιμές, το δεύτερο επίπεδο της στρατηγικής της αναφέρεται στη ποικιλία των ειδών που πουλά μια και σήμερα στα καταστήματα της ένας καταναλωτής μπορεί να βρει ένα μεγάλο εύρος αγαθών όπως παιχνίδια, είδη για το σπίτι, ρούχα, bebe, ενώ στα καταστήματα της κάποιος μπορεί να βρει πολλά εποχιακά είδη κατά τη διάρκεια των μεγάλων γιορτών όπως είναι τα Χριστούγεννα, το Πάσχα, οι Αποκριές κ.λ.π. Το τρίτο επίπεδο της στρατηγικής της αναφέρεται κυρίως στην ακολουθία ενός διαφοροποιημένου marketing το οποίο αναφέρεται στη δημιουργία διαφημίσεων με αστείο συνήθως περιεχόμενο, οι οποίες συνοδεύονται από ένα τραγούδι το οποίο λόγω του αστείου στοίχου του ενισχύει το brand της εταιρίας, καθιστά την εταιρία αγαπητή στο ευρύ κοινό και το παρακινεί να την επισκέπτεται συχνότερα.

Το concept με τη «τζαμποσακούλα» το οποίο λειτούργησε κυρίως μέσα στη κρίση, χρησιμοποιήθηκε από την εταιρία με στόχο να επιτευχθεί μια pull strategy, δηλαδή να παρακινηθεί ο πελάτης να χρησιμοποιεί όσο περισσότερο γίνεται τις σακούλες της εταιρίας JUMBO και για άλλες χρήσης. Η συγκεκριμένη στρατηγική

διαφήμισης ενίσχυσε σε μεγάλο βαθμό το brand και το όνομα της εταιρίας (Jobber & Ellis-Chadwick, 2012).

Σύμφωνα με την ευρύτερη θεωρία της στρατηγικής σκέψης, την οποία και αναπτύχθηκε σε προηγούμενες ενότητες, οδηγεί αρχικά στο συμπέρασμα ότι σε επίπεδο τιμής, η εταιρία JUMBO μέσα στην κρίση εστιάζει σε μια στρατηγική ηγεσίας κόστους, δηλαδή έχει ως αυτοσκοπό της τη πώληση των προϊόντων της στη χαμηλότερη τιμή της αγοράς (Johnson et al., 2011). Τη στρατηγική αυτή υπηρετεί η εταιρία από τη στιγμή της ίδρυσης της, καταφέροντας να την επιτύχει μέσα από τη διαδικασία αγοράς μεγάλων ποσοτήτων αγαθών χαμηλότερης ποιότητας από χώρες όπως η Κίνα, πετυχαίνοντας με αυτό τον τρόπο να πουλά στη χαμηλότερη τιμή της αγοράς.

Οι καταναλωτές την επιλέγουν ειδικά μέσα στη κρίση και ειδικά σε προϊόντα μεγάλης κατανάλωσης τα οποία δεν είναι απαραίτητο να είναι και υψηλής ποιότητας όπως χαρτιά υγείας, απορρυπαντικά και άλλα είδη καθημερινής χρήσης, μια και η εταιρία JUMBO τα πουλά στις χαμηλότερες τιμές της αγοράς. Όμως και στα εποχιακά συμβαίνει το ίδιο μια και η εταιρία JUMBO πουλά αποκριάτικα, χριστουγεννιάτικα, πασχαλινά κ.λπ. είδη στις χαμηλότερες τιμές της αγοράς.

Η εταιρία JUMBO τα τελευταία χρόνια ανάγκασε λόγω των μεγάλων ποσοτήτων που αγοράζει να συνεργαστούν μαζί τους και οι επώνυμες μάρκες, οι οποίες αναγκάστηκαν να μειώσουν τις τιμές τους για να μπορέσουν να τοποθετηθούν στα ράφια των καταστημάτων της εταιρίας.

Μελετώντας την εταιρία JUMBO και με βάση τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών (Rawabdeh et al., 2012), δηλαδή τη στρατηγική της τοποθέτησης μιας εταιρίας σε ένα τμήμα πρωτότυπο και μοναδικό στο οποίο καμιά άλλη εταιρία δεν δραστηριοποιείται, μπορεί κάποιος να καταλήξει ότι η επιτυχία της στρατηγικής της εταιρίας JUMBO μέσα στη κρίση αναφέρεται στο ότι κατάφερε να ενταχθεί και σε ένα τμήμα της αγοράς που δεν υπήρχε αισθητός ανταγωνισμός.

Το τμήμα αυτό είχε να κάνει με το εύρος των ειδών, με τη ποικιλία των προϊόντων προς πώληση, με τη φιλοσοφία της πώλησης διαφορετικών ειδών από διαφορετικές αγορές. Η στρατηγική αυτή τη κατέστησε μοναδική δεδομένου ότι συνδυάστηκε με τις χαμηλές τιμές. Η εταιρία JUMBO μέσα από αυτή τη διαδικασία

κατάφερε να διευρύνει τα τμήματα της αγοράς που στόχευσε, μέσα από το μεγάλο εύρος πελατών πέτυχε και υψηλή κερδοφορία.

Όλη αυτή η πολύ επιτυχημένη στρατηγική διαδικασία πλαισιώθηκε από μια επιτυχημένη στρατηγική προώθησης και marketing, η οποία όπως αναφέρθηκε παραπάνω είχε ως στόχο την ενίσχυση του brand την κατανόηση ότι η εταιρία JUMBO είναι η πιο φθηνή, αναγνωρίζει τα προβλήματα των καταναλωτών μέσα στη κρίση και δίνει δυνατότητα σε όλους να αγοράσουν τα απαραίτητα αλλά και άλλα είδη. Ειδικά στα σχολικά πέτυχε να μεταφέρει στην αγορά την αίσθηση ότι μόνο αυτά δίνουν τη δυνατότητα στο γονιό να αγοράσει ότι έχει ανάγκη το παιδί του.

Τα τελευταία χρόνια η ενίσχυση των πωλήσεων με τα επώνυμα είδη διαφοροποίησε ακόμα περισσότερο την εταιρία JUMBO βοηθώντας την να δείξει ότι δρά σε δυο αγορές στη ποιοτική αλλά και στη μη ποιοτική έχοντας πάντα ως βάση τη χαμηλή τιμή και την επιτυχημένη λειτουργία των καταστημάτων της. Η εταιρία εκμεταλλευόμενη τη κρίση αξιοποίησε τη μείωση των μισθών και γενικά τη βελτίωση των παροχών του κράτους προκειμένου να έχει χαμηλό κόστος άρα και μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους.

3.1.5 Οικονομικά στοιχεία και οικονομική θέση της εταιρίας στην αγορά

Ο Όμιλος αναγνωρίζει τέσσερις γεωγραφικούς τομείς Ελλάδα, Κύπρο, Βουλγαρία και Ρουμανία ως λειτουργικούς τομείς. Οι ανωτέρω γεωγραφικοί τομείς είναι αυτοί που χρησιμοποιούνται από την Διοίκηση της επιχείρησης για εσωτερικούς σκοπούς. Οι στρατηγικές αποφάσεις της διοίκησης λαμβάνονται με βάση τα αναπροσαρμοσμένα λειτουργικά αποτελέσματα του κάθε παρουσιαζόμενου τομέα, τα οποία χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της αποδοτικότητάς τους.

Την χρήση που έληξε την 30/06/2014 το συνολικό ποσό των κερδών προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων που κατανεμήθηκε μεταξύ των τεσσάρων τομέων ανερχόταν σε ποσό 149,24 εκατ ευρώ ενώ το ποσό το οποίο δεν είχε κατανεμηθεί ανερχόταν σε ζημία ύψους 22,12 εκατ. ευρώ. Στο τελευταίο αυτό ποσό περιλαμβάνονται διάφορα έξοδα που δεν κατανεμήθηκαν (το σύνολο των κατανεμημένων και μη κατανεμημένων αποτελεσμάτων, ποσό 127,12 εκατ. ευρώ αποτελεί το κέρδος προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων για την προηγούμενη χρήση).

Αντίστοιχα για την χρήση που έληξε την 30/06/2013 το συνολικό ποσό των κερδών προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων που κατανεμήθηκε μεταξύ των τριών τομέων ανερχόταν σε ποσό 137,17 εκατ. ευρώ ενώ το ποσό το οποίο δεν είχε κατανεμηθεί ανερχόταν σε ζημία ύψους 45,57 εκατ ευρώ.

Στο τελευταίο αυτό ποσό περιλαμβάνονται διάφορα έξοδα που δεν κατανέμονται (το σύνολο των κατανεμημένων και μη κατανεμημένων αποτελεσμάτων, ποσό 91,60 εκατ. ευρώ αποτελεί το κέρδος προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων για την κλεισμένη χρήση).

Ο τομέας της Ελλάδας αποτέλεσε για την χρήση 01.07.2013-30.06.2014 το 17,55% του κύκλου εργασιών του Ομίλου ενώ συνεισέφερε και το 76,06% των κατανεμημένων κερδών προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων. Για την αντίστοιχη περσινή χρήση ο τομέας αυτός αποτελούσε το 82,39% του κύκλου εργασιών ενώ είχε συνεισφέρει και το 81,05% των κατανεμημένων κερδών προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων.

Ο τομέας της Κύπρου αποτέλεσε για την χρήση 01.07.2013-30.06.2014 το 12,35% του κύκλου εργασιών του Ομίλου ενώ συνεισέφερε και το 16,70% των κατανεμημένων κερδών προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων. Για την αντίστοιχη περσινή χρήση ο τομέας αυτός αποτελούσε το 10,81% του κύκλου εργασιών ενώ είχε συνεισφέρει και το 14,63% των κατανεμημένων κερδών προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων.

Ο τομέας της Βουλγαρίας αποτέλεσε για την χρήση 01.07.2013-30.06.2014 το 7,47% του κύκλου εργασιών του Ομίλου ενώ συνεισέφερε και το 5,80% των κατανεμημένων κερδών προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων. Για την αντίστοιχη περσινή χρήση ο τομέας αυτός αποτελούσε το 6,81% του κύκλου εργασιών ενώ είχε συνεισφέρει και το 4,32% των κατανεμημένων κερδών προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων.

Ο τομέας της Ρουμανίας αποτέλεσε για την χρήση 01.07.2013-30.06.2014 το 1,63% του κύκλου εργασιών του Ομίλου ενώ συνεισέφερε και το 1,44% των κατανεμημένων κερδών προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων. Ο Όμιλος αξιολογεί τα αποτελέσματα και την απόδοσή του σε μηνιαία βάση εντοπίζοντας έγκαιρα και αποτελεσματικά αποκλίσεις από τους στόχους και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα. Η αποδοτικότητα του Ομίλου μετράτε

κάνοντας χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών απόδοσης που χρησιμοποιούνται διεθνώς.

3.2 AB Βασιλόπουλος

3.2.1 Ανάλυση εξωτερικού Περιβάλλοντος

3.2.1.1 Οικονομικό περιβάλλον

Η Ελληνική οικονομία βρίσκεται σε μια δυσμενή κατάσταση και αυτό επηρεάζει αρνητικά τις πωλήσεις των προϊόντων που δεν θεωρούνται προϊόντα πρώτης ανάγκης όπως τα είδη οικιακής χρήσεως ενώ αντίθετα έχει μικρή επίδραση σε καταναλωτικά προϊόντα όπως τρόφιμα και βενζίνη .

Συγκεκριμένα, το Εθνικό Εισόδημα σημείωσε κάμψη της τάξεως του 2,5% το 2013 σε σχέση με το 2012.

Το α' μονάχα εξάμηνο του 2013, η μείωση του εθνικού εισοδήματος σημείωσε ρεκόρ μείωσης σε ποσοστό του 1,9%. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από τη μείωση των εξαγωγών, η οποία επηρεάστηκε από τη χαμηλή ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής οικονομίας, αλλά και της ανόδου της αξίας του Ευρώ σε σχέση με το δολάριο.

Από την άλλη πλευρά μειώθηκαν οι ιδιωτικές επενδύσεις. Σε αυτό συνέβαλλε και η μεγάλη πτώση του Γενικού Δείκτη Τιμών την Ζετία, γεγονός το οποίο αποστράγγισε τον μικρομεσαίο Έλληνα καταναλωτή. Τέλος η αύξηση της τιμής των καυσίμων και του ΦΠΑ από 18-19% οδήγησε σε αύξηση του πληθωρισμού και του κόστους παραγωγής.

Όλα αυτά τα γεγονότα συνιστούν ότι η Ελληνική Οικονομία βρίσκεται σε κατάσταση οικονομικής ύφεσης. Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης οι πωλήσεις των προϊόντων των καταστημάτων AB Βασιλόπουλος που έχουν ως σκοπό να καλύπτουν καθημερινές βασικές ανάγκες του καταναλωτή παραμένουν σχεδόν ανεπηρέαστες, καθώς ο καταναλωτής συνεχίζει να τα ζητά ανεξάρτητα από την οικονομική του κατάσταση.

Επιπλέον το γεγονός ότι τα καταστήματα AB Βασιλόπουλος ακολουθούν πολιτική χαμηλής κοστολόγησης καθιστά τα προϊόντα τους προσιτά ακόμα και σε περιόδους που ο μέσος Έλληνας καταναλωτής βρίσκεται σε οικονομική δυσκολία.

Τότε ακριβώς ο καταναλωτής φροντίζει να ικανοποιήσει τις βασικές του ανάγκες σε καταναλωτικά αγαθά (πχ τρόφιμα) και αυξάνει τον κύκλο ζωής των ήδη υπαρχόντων διαρκών καταναλωτικών αγαθών.

Η εταιρία κατάφερε να παραμείνει σταθερή μέσα στη κρίση διότι κατάφερε να προσαρμοστεί στις παρούσες ανάγκες της αγοράς. Οι κινήσεις στις οποίες προέβη ήταν οι ακόλουθες: α) πέρασε το μεγαλύτερο μερίδιο των μετοχών της στην εταιρία Lion Retail Holding, καταφέροντας με αυτό τον τρόπο να διατηρήσει σε σταθερό επίπεδο τα οικονομικά της δεδομένα, β) Εστίασε στις πωλήσεις μέσω διαδικτύου καταφέροντας με αυτό τον τρόπο από τη μια να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών της και από την άλλη να αυξήσει με αυτό τον τρόπο περαιτέρω τη κερδοφορία της, γ) Προέβη στην ενίσχυση της ποικιλίας των κωδικών της, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο το καταναλωτικό ενδιαφέρον. Γενικά η εταιρία αντίθετα με το πνεύμα της εποχής, δεν εστίασε σε στρατηγικές από επένδυσης, μειώνοντας τα κόστη της, περιορίζοντας τη παραγωγική της λειτουργία και το προσωπικό της. Αντίθετα η εταιρία επιδίωξε να παραμείνει ποιοτική και να παρέχει αυτή τη ποιότητα εμπράκτως, δίνοντας φυσικά και τη καλύτερη τιμή αυξάνοντας τα επίπεδα της αντιληπτικής αξίας των καταναλωτών. Η εταιρία αξιοποίησε επιτυχώς το ασταθές οικονομικό περιβάλλον, παρέχοντας τη κατάλληλη στιγμή αυτό που αναζητούσαν οι καταναλωτές της.

3.2.1.2 Το Πολιτικό-Θεσμικό Περιβάλλον

Η ενότητα θα επικεντρωθεί στο θεσμικό κομμάτι του Περιβάλλοντος κυρίως σε Διεθνείς συμφωνίες όπως είναι η GATT(General Agreement on Taxes and Trade)και η είσοδος της Κίνας στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου.

Αυτά τα γεγονότα οδήγησαν στην κατάργηση των ποσοστώσεων και των δασμών, δηλαδή την ελεύθερη εισαγωγή προϊόντων από τρίτες Χώρες. Η αύξηση των εισαγωγών ξένων προϊόντων από Χώρες με χαμηλά κόστη παραγωγής οδήγησε σε αύξηση της απειλής από υποκατάστατα προϊόντα.

Η εταιρία προκειμένου να επιβιώσει, έχει αναπτύξει ένα πρόγραμμα εκπτώσεων, αλλά και ένα πρόγραμμα επιβράβευσης, τα οποία εφαρμόστηκαν στη προσπάθεια της εταιρίας να μειώνει περαιτέρω τις τιμές της χρησιμοποιώντας φυσικά έμμεσους τρόπους μείωσης των τιμών, οι οποίοι ήταν διακριτικοί και δεν επηρέαζαν

τη δομή και λειτουργία της εταιρία.

3.2.1.3 Το Κοινωνικό Περιβάλλον

Είναι το κομμάτι της ανάλυσης το οποίο είναι προσανατολισμένο περισσότερο στον καταναλωτή. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών μεταβάλλονται με βάση το επίπεδο της κοινωνίας στην οποία ανήκουν ή θέλουν να ανήκουν (reference group) και με βάση την πολυπλοκότητα αυτής, μπορούν να σχηματιστούν πολλά niche markets (μικρές αγορές).

Γεγονός πάντως είναι ότι η κοινωνική διαστρωμάτωση στην Ελλάδα είναι απλούστερη, από ότι σε χώρες όπως είναι πχ οι ΗΠΑ ή το Ηνωμένο Βασίλειο. Επιπλέον, η έλλειψη χρόνου έχει πλέον οδηγήσει το καταναλωτικό κοινό στο να αποφεύγει τα ογκώδη πολυκαταστήματα και τα μεγάλα σούπερ μάρκετ για τις καθημερινές μικρές βασικές ανάγκες του ελληνικού νοικοκυριού.

Τα καταστήματα ΑΒ Βασιλόπουλος πηγάζουν από την ανάγκη του καταναλωτή για γρήγορη εξυπηρέτηση, μέσα σε ένα φιλικό και όχι απρόσωπο και χαώδες περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα οι λόγοι που οδήγησαν στην δημιουργία της συγκεκριμένης μορφής καταστημάτων είναι οι ακόλουθοι:

- Οι Έλληνες πλέον εργάζονται και κουράζονται περισσότερο, ζουν περισσότερο εκτός σπιτιού και δεν έχουν πολύ χρόνο για τα ψώνια τους αλλά ούτε και την διάθεση να περιμένουν στις ατέλειωτες ουρές των ταμείων των μεγάλων καταστημάτων.
- Επίσης αναζητούν καλύτερη εξυπηρέτηση καθώς και ένα φιλικότερο περιβάλλον για να κάνουν τις αγορές τους. Η σωστή και γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών αποτελούν πολιτική όλων των καταστημάτων.
- Το γεγονός ότι ο σύγχρονος Έλληνας δεν διαθέτει πλέον αρκετό χρόνο για αγορές έχει οδηγήσει στην ανάγκη για δημιουργία καταστημάτων με πιο διευρυμένο ωράριο. Τα καταστήματα δημιουργήθηκαν για να καλύψουν και αυτή την ανάγκη του Έλληνα καταναλωτή εφόσον λειτουργούν 7 ημέρες την εβδομάδα, από τις 7 το πρωί έως τις 11 το βράδυ.
- Η προσφορά γρήγορων λύσεων από την εταιρία δεν σημαίνει ότι οι λύσεις αυτές είναι ποιοτικά χαμηλές. Όλα τα προϊόντα της εταιρία είναι επώνυμα

και εγγυημένης ποιότητας προϊόντα.

- Επίσης το διευρυμένο δίκτυο καταστημάτων της επιχείρησης ΑΒ Βασιλόπουλος και η συνεχής εξάπλωσή του έχουν ως στόχο οι υπηρεσίες τους να είναι εύκολα προσιτές σε όλους ώστε να γίνουν το βασικό «κύτταρο» κάθε γειτονιάς.

3.2.1.4 Το Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η ανάπτυξη των συστημάτων ERP (Enterprise Resource Planning) δίνουν νέο ενδιαφέρον στο management (Scholes,2002). Η ανάπτυξη του ανταγωνισμού, καθιστά αναγκαία την άμεση πληροφόρηση σε θέματα ελέγχου αποθεμάτων, ζήτησης και γενικά της συμπίεσης του κόστους και της εξυπηρέτησης των καταναλωτών. Τέλος το ηλεκτρονικό εμπόριο και η ανάπτυξη του τραπεζικού συστήματος εξυπηρετεί στην διεθνή παρουσία των εταιρειών.

3.2.2 Άμεσο η κλαδικό εξωτερικό περιβάλλον

Η ένταση του ανταγωνισμού επηρεάζει την κερδοφορία στον κλάδο κατά τον καθηγητή Porter και συνεπώς την ελκυστικότητά του. Η συνολική ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο των Supermarket, έχει ως εξής:

Η υφιστάμενη άμιλλα μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου: Η άμιλλα μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου, κρίνεται ως χαμηλή. Αυτό γιατί ο μέσος ρυθμός ανάπτυξης της ζήτησης βολικών καταστημάτων επανδρωμένων με προϊόντα και υπηρεσίες βασικής ανάγκης, παρουσίασε οριακή ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια.

Από την άλλη η μείωση ανταγωνιστών στον κλάδο των Super market, στην ελληνική αγορά, εφόσον η κρίση περιόρισε τις μεγάλες αλυσίδες και κατέστησε και πάλι τον ανταγωνισμό κομμάτι των ελληνικών αλυσίδων Super market κατέστησε την ΑΒ Βασιλόπουλο δυναμικό ρυθμιστή της αγοράς. Η εταιρία από την άλλη μεριά λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες της Ελληνικής αγοράς, δημιούργησε ένα μοντέλο καταστήματος προσαρμοσμένο στις ανάγκες του καταναλωτή.

Η διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών: Οι προμηθευτές προϊόντων της εταιρίας είναι συγκεκριμένοι στον αριθμό. Το concept των καταστημάτων είναι ευρέως διαδεδομένο στις αγορές του εξωτερικού και αποτελεί μια από τις ταχύτερα

αναπτυσσόμενες κατηγορίες καταστημάτων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η στρατηγική της το λοιπόν καθώς και η διαδικασία και ο τρόπος προμήθειας των καταστημάτων της με τα κατάλληλα προϊόντα αλλά και γενικότερα ο τρόπος λειτουργίας της αποτελούν διαδικασίες τυποποιημένες που εισάγονται στην Ελληνική αγορά από το εξωτερικό αυτούσιες. Παρόλα αυτά, το γεγονός ότι η εταιρία διαπραγματεύεται πολλά είδη προϊόντων όπως από φρέσκα τρόφιμα μέχρι χαρτικά, σοκολάτες, τσίχλες και είδη προσωπικής υγιεινής αλλά και λόγω του ότι ο Έλληνας καταναλωτής ζητά οικεία σε αυτόν ελληνικά επώνυμα προϊόντα οδήγησαν την εταιρία στην απόφαση να συνεργαστεί και με ελληνικές εταιρίες προμήθειας κυρίως γαλακτοκομικών προϊόντων. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών για τα καταστήματα της εταιρίας είναι μέτρια.

Η διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών: Οι αγοραστές είναι πολλοί και αγοράζουν σε μικρές ποσότητες. Επομένως, δεν έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματεύονται και να ζητούν σημαντικές μειώσεις στις τιμές. Επίσης οι τιμές των προϊόντων των καταστημάτων είναι ήδη χαμηλές ως μέρος της πολιτικής που ακολουθεί η εταιρία για προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού πελατών γεγονός που καθιστά μικρή την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Η Ανταγωνιστικές τιμές επίσης είναι αποτέλεσμα των κεντρικών συμφωνιών της εταιρίας με μεγάλους προμηθευτές του εξωτερικού.

Η απειλή από υπάρχοντες ανταγωνιστές: Παρόλο που η εταιρία αποτελεί μία από τις πρώτες εταιρίες στις αλυσίδες Super market, έχει να αντιμετωπίσει άλλες μεγάλες αλυσίδες όπως τα My Market ο Σκλαβενίτης κ.λ.π, αλλά και ανεξάρτητα mini market που είναι διάσπαρτα σε όλες τις ελληνικές γειτονιές.

3.2.3 SWOT Analysis

Στη συγκεκριμένη ενότητα, συγκεντρώθηκαν και αξιολογήθηκαν όλες οι πληροφορίες σχετικά με το πλαίσιο δραστηριότητας των καταστημάτων AB Βασιλόπουλος. Συγκεκριμένα το πλαίσιο δραστηριότητας περιλαμβάνει τα παρακάτω δεδομένα σε σχέση με τη μελέτη SWOT:

Δυνάμεις:

- Επάρκεια πόρων προερχόμενων από SBU και από την επιτυχημένη μέχρι τώρα

πορεία της επιχείρησης.

- Κανένας κίνδυνος χρεοκοπίας – μεγάλες ευκαιρίες για ανάπτυξη και ευημερία.
- Πολλά σημεία Διανομής Πανελλαδικά που κάνουν την εταιρία πιο προσιτή στον πελάτη.
- Υψηλού επιπέδου Brand Image μέσω της γρήγορης εξυπηρέτησης και της προσφοράς υψηλής ποιότητας, επώνυμων προϊόντων.
- Αποκλειστικότητα στην προσφορά επιπρόσθετων υπηρεσιών όπως εμφάνιση φιλμ, αποστολή και λήψη φαξ και φωτοτυπίες.
- Η εταιρία διαθέτει οργανωμένη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού η οποία προμηθεύει τα καταστήματα της εταιρίας με το κατάλληλο εργατικό δυναμικό και δίνει επίσης δυνατότητες εξέλιξης στο προσωπικό της.

Αδυναμίες:

- Το πλήθος των καταστημάτων της εταιρίας και η συνεχής ραγδαία αύξησή τους προκαλεί δυσκολίες στον έλεγχο του κόστους και των εξόδων συνολικά.
- Η εφαρμογή ενός ξένου συστήματος σε ξένη χώρα πολλές φορές δεν είναι επιτυχής λόγω της διαφορετικής κουλτούρας μεταξύ των χωρών. Η προσαρμογή των σύγχρονων καταστημάτων ευκολίας (convenience Stores) στην Ελλάδα παρόλο που ήρθε για να καλύψει υπάρχουσες ανάγκες της ελληνικής αγοράς αποτέλεσε επίσης ένα ριψοκινδυνευμένο εγχείρημα.

Απειλές

- Μείωση Εθνικού Εισοδήματος.
- Απελευθέρωση της αγοράς.
- Μείωση του διαθέσιμου Εισοδήματος στα Νοικοκυριά.
- Υπάρχοντες πολυάριθμοι ανταγωνιστές.
- Ευκολία Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών.

Τέλος παρουσιάζονται οι παρακάτω ευκαιρίες:

- Αύξηση των νοικοκυριών των εργένηδων που ζητούν γρήγορους τρόπους αγοράς.
- Αύξηση της ζήτησης για γρήγορη, φιλική εξυπηρέτηση.

- Αύξηση της ζήτησης για επώνυμα και εγγυημένης ποιότητας προϊόντα.
- Δυνατότητα αξιοποίησης πληροφοριών μέσω των ERP συστημάτων.
- Οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής και η έλλειψη ελεύθερου χρόνου για αγορές.
- Μικρή διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.

3.2.4 Στρατηγική της εταιρίας μέσα στη κρίση

Μέσα στη κρίση μια από τις βασικές στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρία είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους μέσω της οποίας έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της και να διατηρήσει την κυρίαρχη θέσης της στην αγορά, μέσω της προσφοράς μεγάλου όγκου καθημερινών αναγκαίων προϊόντων στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς-στόχου.

Η δημιουργία σταθερών και μακροχρόνιων σχέσεων της εταιρίας με τους προμηθευτές της καθώς και η παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων που συνοδεύεται από μεγάλες εκπτώσεις από τους προμηθευτές τα οποία στην συνέχεια διανέμονται στα καταστήματα της εταιρίας έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του συνολικού της κόστους.

Η εταιρία δηλαδή καταφέρνει να εξασφαλίσει καλύτερες τιμές από τους προμηθευτές της και κατά επέκταση να αυξήσει το περιθώριο κέρδους για τον ιδιοκτήτη του καταστήματος που με την σειρά του προσφέρει καλύτερες τιμές στο καταναλωτικό κοινό. Με τον τρόπο αυτό η εταιρία μπορεί να ανταπεξέλθει καλύτερα στον πόλεμο τιμών που επικρατεί στην αγορά και να προσφέρει χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της αποκτώντας με τον τρόπο αυτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επίσης μέσω της επίτευξης χαμηλών τιμών από την πλευρά της εταιρίας επιτυγχάνεται ακόμα η τοποθέτηση φραγμών στην είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά. Ένα ακόμα πλεονέκτημα της εφαρμογής στρατηγικής ηγεσίας κόστους από την πλευρά της εταιρίας αποτελεί το γεγονός ότι η εταιρία δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερες πιέσεις από τους πελάτες της για μείωση των τιμών, καθώς έχει ήδη χαμηλές τιμές και οι πελάτες της είναι ικανοποιημένοι (Nagle, & Holden, 2013).

Επιπλέον με την μέθοδο της δικαιόχρησης (franchising) που χρησιμοποιεί η

εταιρία έχει την δυνατότητα να ελέγχει άμεσα τον τρόπο διεξαγωγής των πωλήσεών της και να διατηρεί την εποπτεία και τον έλεγχο του δημιουργουμένου δικτύου καταστημάτων, έτσι ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος λανθασμένων αποφάσεων σε θέματα ζωτικής σημασίας από τα μέλη του συστήματος.

Επιτυγχάνει επίσης την ταχεία εξάπλωσή της με το μικρότερο δυνατό κόστος και εξασφαλίζει την προώθηση των προϊόντων της μέσα από ένα δίκτυο υψηλής παραγωγικότητας, που αποτελείται από ανθρώπους άριστα εκπαιδευμένους και με άμεσο οικονομικό ενδιαφέρον.

Χρησιμοποιώντας λοιπόν την μέθοδο franchising για τα καταστήματά της η εταιρία καταφέρνει να μειώσει σε μεγάλο βαθμό το λειτουργικό της κόστος. Το γεγονός ότι η μέθοδος αυτή βασίζεται στη συνεργασία μεταξύ ανεξαρτήτων επιχειρήσεων, δίνει στην εταιρία την ευκαιρία μείωσης του κόστους επέκτασης που θα ήταν αναπόφευκτο στην περίπτωση αγοράς ή ενοικίασης των καταστημάτων για την προώθηση των προϊόντων της.

Επίσης η εταιρία ακολουθεί συγκεκριμένη στρατηγική διαφοροποίησης η οποία βασίζεται στην καλύτερη εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού. Συγκεκριμένα όσον αφορά τα καταστήματά της:

1. Το μέγεθός τους ώστε οι πελάτες της να κάνουν πιο εύκολα και γρήγορα τις αγορές τους. Η αγορά ενός προϊόντος βασικής ανάγκης όπως για παράδειγμα γάλα θα γίνεται εύκολα και γρήγορα χωρίς να ψάχνουν οι πελάτες σε ατέλειωτους διαδρόμους για το προϊόν ή να περιμένουν σε ατέλειωτες ουρές στα ταμεία για να το πληρώσουν.
2. Η διάταξη των προϊόντων στα ράφια των καταστημάτων καθώς και το βολικό ύψος των ραφιών εξυπηρετούν πιο γρήγορα τον καταναλωτή.
3. Το πλήθος των καταστημάτων και η στρατηγική τοποθεσία τους σε όλες τις πυκνοκατοικημένες περιοχές τις πόλεις τα καθιστούν πιο προσιτά στον καταναλωτή.
4. Το ευέλικτο ωράριο από τις 8 το πρωί έως τις 9 το βράδυ, 6 ημέρες την εβδομάδα, εξυπηρετούν μεγαλύτερη ομάδα καταναλωτών.
5. Η εισαγωγή συστήματος self service και η χρησιμοποίηση ταμείου με scanning βοηθούν στην πιο γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Όσον αφορά τους υπαλλήλους της εταιρίας:

1. η εταιρία εκπαιδεύει το προσωπικό της πάνω σε πολιτικές μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης του πελάτη, μεταδίδοντας την εταιρική της φιλοσοφία που στηρίζεται στην παροχή γρήγορων, ποιοτικών υπηρεσιών. Συγκεκριμένα αποβλέπει στην δημιουργία ενός ευχάριστου περιβάλλοντος για τον πελάτη και μέσω της φιλικής και ευγενικής του εξυπηρέτησης από το προσωπικό.
2. Η εταιρία δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην επιλογή του franchisee. Αναζητά άτομα που διακρίνονται για τις διοικητικές τους ικανότητες, την θετική τους σκέψη, την δημιουργικότητα τους, την διάθεση για συνεργασία και την επιθυμία τους για επιτυχία και συνεχή εξέλιξη.
3. Απαιτεί αποκλειστική και πλήρη ενασχόληση του franchisee με το κατάστημα διότι σύμφωνα με την φιλοσοφία της εταιρίας κάθε επαγγελματική ενασχόληση έχει τις δικές της ξεχωριστές ιδιαιτερότητες και η προσωπική συμβολή του franchisee είναι απαραίτητη για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Όσον αφορά τα προϊόντα της εταιρίας:

1. τα προϊόντα που προσφέρει η εταιρία είναι όλα ποιοτικά και επώνυμα.
2. τα προϊόντα της ανανεώνονται συνεχώς με νέα προϊόντα με σκοπό την κάλυψη όσο το δυνατόν περισσότερων αναγκών του καταναλωτή.

Επίσης η εταιρία επικεντρώνεται στην δημιουργία μια ευνοϊκής εικόνας απέναντι στους καταναλωτές που στηρίζεται στην προβολή ενός πραγματικού ενδιαφέροντος για την καλύτερη εξυπηρέτησή των αναγκών του σύγχρονου καταναλωτή. Τέλος με την προσφορά χαμηλών ελκυστικών τιμών, ποιοτικών επώνυμων προϊόντων και υπηρεσιών μέσα από ένα λειτουργικό και φιλικό περιβάλλον η εταιρία προσπαθεί να διατηρήσει την τρέχουσα απόδοσή της και να κατακτήσει την πρώτη θέση στις επιλογές των καταναλωτών. Η στρατηγική διαφοροποίησης της εταιρίας είχε ανταπόκριση στον καταναλωτή εφόσον κάλυψε την ανάγκη του για γρήγορη εξυπηρέτηση, μέσα σε ένα φιλικό και όχι απρόσωπο και χαώδες περιβάλλον.

3.2.5 Οικονομικά στοιχεία και οικονομική θέση της εταιρίας στην αγορά

Η στρατηγική της εταιρίας τη βοήθησε μέσα στη κρίση σε αντίθεση με άλλες εταιρίας του κλάδου να προβεί σε αύξηση εσόδων. Η εταιρία ελέγχεται σε ποσοστό

100% από τη λουξεμβουργιανή επιχείρηση Lion Retail Holding, θυγατρική του βελγικού εμπορικού ομίλου Delhaize Group.

Η συμμετοχή της στον παρόν όμιλο επιχειρήσεων, τη βοήθησε να ενισχύσει τη θέση της δεδομένου ότι ο όμιλος επένδυσε από τη μια χρήματα σε επίπεδο προώθησης και από την άλλη σε επίπεδο ανανέωσης της λειτουργίας της δημιουργώντας το ηλεκτρονικό κατάστημα της εταιρίας το οποίο της έδωσε το περιθώριο να διευρύνει την αγορά εστίασης και παράλληλα να βελτιώσει τη κερδοφορία της.

Σύμφωνα με τον ενοποιημένο ισολογισμό της, τα έσοδα της επιχείρησης τον περασμένο χρόνο ανήλθαν σε σχεδόν 1,70 δισ. ευρώ, από 1,625 δισ. ευρώ την προηγούμενη χρήση, παρουσιάζοντας αύξηση 4,4% (+71,86 εκατ. ευρώ).

Η A-B Βασιλόπουλος κατέγραψε μεικτά κέρδη 422,28 εκατ. ευρώ έναντι μεικτών κερδών 400,13 εκατ. ευρώ έναν χρόνο πριν (+5,5%), βελτιώνοντας το μεικτό της περιθώριο στο 24,9%, από 24,6% το 2011. Συγχρόνως, παρουσίασε κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) 115,38 εκατ. ευρώ έναντι αντίστοιχων κερδών 104,31 εκατ. ευρώ έναν χρόνο πριν (+10,6%), ίσα προς το 13,4% των μέσων απασχολούμενων κεφαλαίων της χρήσης, βελτιώνοντας το σχετικό περιθώριο στο 6,8%, από 6,4% το 2011.

Τελικώς, η επιχείρηση παρουσίασε κέρδη προ φόρων 58,95 εκατ. ευρώ το 2012 έναντι αντίστοιχων κερδών 55,68 εκατ. ευρώ το 2011, αυξημένα κατά 5,9% (+3,27 εκατ. ευρώ) και ίσα προς το 3,5% των εσόδων. Μετά τον συνυπολογισμό των φόρων της χρήσης (5,01 εκατ. ευρώ το 2012 και 13,05 εκατ. ευρώ το 2011) τα καθαρά κέρδη ήταν 53,94 εκατ. ευρώ έναντι αντίστοιχων κερδών 42,63 εκατ. ευρώ το 2011, αυξημένα κατά 26,5%. Τα κέρδη αυτά, ενώ είναι ίσα προς το 3,2% των εσόδων, αντιπροσωπεύουν απόδοση 18,3% των μέσων ιδίων κεφαλαίων της χρήσης.

Τα αποτελέσματα επιβαρύνθηκαν με αποσβέσεις 41,71 εκατ. ευρώ και χρεωστικούς τόκους 19,16 εκατ. ευρώ, που αντιπροσωπεύουν αθροιστικά 3,6% των εσόδων. Οι ταμειακές ροές της επιχείρησης από τις λειτουργικές της δραστηριότητες υπερδιπλασιάστηκαν και ανήλθαν σε 127,07 εκατ. ευρώ (+106,9%), ενώ οι πάγιες επενδύσεις της απορρόφησαν 57,62 εκατ. ευρώ (-41,7%).

Τα ίδια κεφάλαια της A-B Βασιλόπουλος στις 31.12.2012 ανέρχονταν σε 365,51 εκατ. ευρώ (223,57 εκατ. ευρώ στις 31.12.2011) και ήταν ίσα προς το 41,1%

του συνόλου των απασχολουμένων κεφαλαίων της, ύψους 889,58 εκατ. ευρώ. Την ίδια ημερομηνία το σύνολο του κυκλοφορόντος ενεργητικού της (273,98 εκατ. ευρώ) ήταν ίσο προς το 64,8% των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της (423,13 εκατ. ευρώ).

Τα ιδιόκτητα, πάγια περιουσιακά της στοιχεία ανήλθαν εξάλλου σε 615,60 εκατ. ευρώ, αυξημένα κατά 3,5%, ενώ οι συνολικές υποχρεώσεις (524,07 εκατ. ευρώ) μειώθηκαν κατά 13,7% (-82,94 εκατ. ευρώ), μετά την έκδοση προνομιούχων μετοχών (93,19 εκατ. ευρώ). Στα τέλη του 2012 ο όμιλος απασχολούσε 10.599 εργαζομένους, έναντι 10.438 στα τέλη του 2011 (+1,5%). μητρική εταιρία, που εδρεύει στον Γέρακα Αττικής, κατέγραψε έσοδα 1,62 δισ. ευρώ (+5,5%) και καθαρά κέρδη 37,25 εκατ. ευρώ (+23,9%), απασχολώντας 8.898 εργαζομένους. Με βάση τα οικονομικά στοιχεία που προαναφέρθηκαν γίνεται κατανοητό ότι η στρατηγική της εταιρίας πέτυχε, μια και η εταιρία όπως προαναφέρθηκε παρέμεινε αναλλοίωτη μέσα στη κρίση και μάλιστα κατάφερε να αυξήσει τα κέρδη της.

3.3 Πλαίσιο

Η «Πλαίσιο Computers AEBE» η εταιρία ηλεκτρονικών υπολογιστών και ειδών χαρτοπωλείου, δημιουργήθηκε το 1969 στην Αθήνα από τον σημερινό Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνων Σύμβουλο της εταιρίας Γεράρδο Γεώργιο (Πλαίσιο Computers AEBE, 2014).

Η εταιρία με την σημερινή της νομική μορφή υφίσταται από το 1979, ενώ το 1986 εισέρχεται δυναμικά στον χώρο της πληροφορικής και καθιερώνει το σύστημα Built to Order (με την κατοχυρωμένη επωνυμία TURBO-X) όπου συναρμολογεί στα μέτρα κάθε πελάτη του ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

Από το 1992 η εταιρία προχωρεί στο στήσιμο αλυσίδας λιανικής πώλησης και την ίδια χρονιά εισέρχεται στον χώρο των multimedia. Το 1995 η εταιρία αποκτά το ιδιόκτητο κέντρο αποθήκευσης και διανομής στην Μεταμόρφωση Αττικής έκτασης 4.000 m² και την επόμενη χρονιά καθιερώνει το πρωτοποριακό σύστημα απευθείας πώλησης σε πελάτες με πωλήσεις μέσω τηλεφώνου, τηλεομοιότυπου και καταλόγων.

Σήμερα η εταιρία «Πλαίσιο Computers» μέσα στην κρίση αποτελεί μια σύγχρονη επιχείρηση στην Ελλάδα εφαρμόζοντας ένα πολυπροϊοντικό, πολυκαναλικό

και πολυπελαταιακό επιχειρησιακό μοντέλο εστιάζοντας σε νέα τμήματα της αγοράς, αποφεύγοντας τον ανταγωνισμό και αποκτώντας μια μοναδικότητα στην αγορά (Πλαίσιο Computers AEBE, 2014).

Η εταιρία διαθέτει μια μεγάλη γκάμα 18.000 προϊόντων τεχνολογίας, αναλώσιμων, ειδών γραφείου και τηλεπικοινωνιών. Επίσης η εταιρία έχει τα ακόλουθα τέσσερα ξεχωριστά κανάλια πώλησης: 23 καταστήματα σε Ελλάδα και Βουλγαρία, 6 μηνιαίοι διαφορετικοί κατάλογοι, διαθέτοντας περισσότερα από 9,3 εκατομμύρια αντίτυπα κάθε χρόνο, Τηλεφωνική εξυπηρέτηση με 250 συνεργάτες και 160 χιλιάδες επιχειρήσεις πελάτες, 3 ιστοσελίδες πωλήσεων και 2 ιστοσελίδες περιεχομένου

3.3.1 Η θέση της εταιρίας στην ελληνική αγορά

Η εταιρία Πλαίσιο μέσα στη κρίση βρίσκεται στο προσκήνιο στις πωλήσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών, κατέχοντας ένα από τα υψηλότερα μερίδια στην συγκεκριμένη αγορά στην Ελλάδα. Παρά τη συνεχή μείωση στις πωλήσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών, η εταιρία Πλαίσιο συνεχίζει να βρίσκεται στην δεύτερη θέση στις πωλήσεις έπειτα από την εταιρία Hewlett – Packard.

Το πρώτο τρίμηνο του 2008 η εταιρία πούλησε 27.644 ηλεκτρονικούς υπολογιστές με μερίδιο αγοράς 10,4% έναντι 18,5% που είχε η εταιρία (Hewlett – Packard) με τις υψηλότερες πωλήσεις (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας, 2008) και συνολικές πωλήσεις το ίδιο χρονικό διάστημα 264.718. Η εταιρία το πρώτο τρίμηνο του 2008 σημείωσε αύξηση στις πωλήσεις της, της τάξης του 32% έναντι της ίδιας περιόδου την προηγούμενη χρήση (2007).

Το τρίτο τρίμηνο του 2012, με στοιχεία της IDC EMEA PC Tracker, οι πωλήσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών στην Ελλάδα μειώθηκαν κατά 23,2% σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2011. Η εταιρία Πλαίσιο αν και αύξησε το μερίδιο αγοράς των πωλήσεων Turbo – X, σε 11,1% κατέχει την τέταρτη θέση σε ελληνική αγορά, έπειτα από τις πωλήσεις της Toshiba, Dell και Hewlett – Packard. Μολαταύτα το μερίδιο αγοράς της αυξήθηκε κατά 1,1% και αύξηση κατά 34 χιλιάδες ηλεκτρονικούς υπολογιστές (Καλαμαρά, 2012).

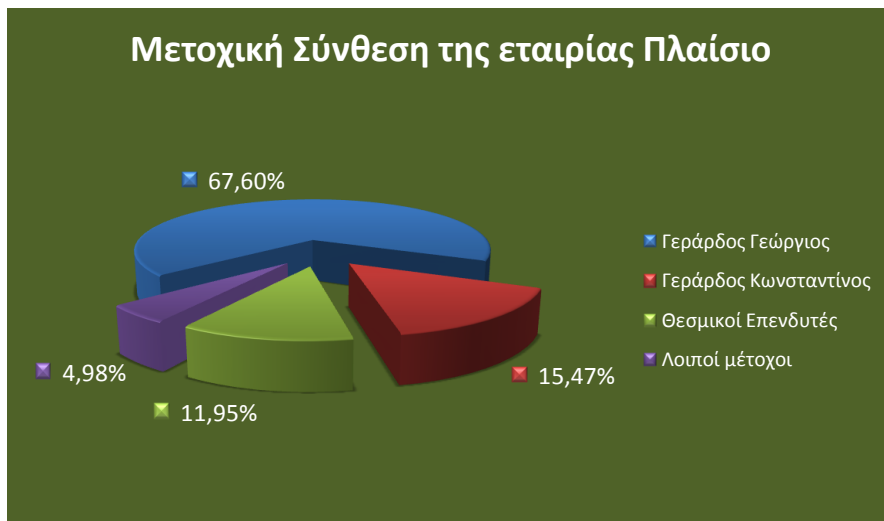
Το τρίτο τρίμηνο του 2013 στην ελληνική αγορά σημειώθηκε αύξηση πωλήσεων στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές (τόσο στους φορητούς όσο και στους

επιτραπέζιους) κατά 5,7%, έπειτα από τις σταδιακές μειώσεις τα τελευταία χρόνια. Πρώτη στην εγχώρια αγορά, το τρίτο τρίμηνο του 2013, ήταν η αμερικανική εταιρία Hewlett – Packard με μερίδιο αγοράς 19,5%, ενώ δεύτερη είναι πάλι η εταιρία Πλαίσιο με τις πωλήσεις των Turbo – X και μερίδιο αγοράς 14,5% αν και το αντίστοιχο διάστημα το 2012 κατείχε το 15,4% (ThesOut.gr, 2014). Η εταιρία Πλαίσιο Computers ABE κατέχει τα παρακάτω ποσοστά στις ακόλουθες εταιρίες (Πλαίσιο Computers AEBE, 2014):

Πίνακας 3-0-1 Η εταιρία Πλαίσιο Computers ABE

	Εταιρία	Έδρα	Κεφάλαιο €	Ποσοστό συμμετοχής
1	PLAISIO COMPUTERS JSC	Βουλγαρία Σόφια	1.257.046	100%
2	ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΚΙΝΗΤΩΝ ΑΕ	Ελλάδα Κηφισιά	5.435.620	20%
3	PLAISIO ESTATE JSC	Βουλγαρία Σόφια	1.058.000	20%

Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας ανέρχεται σε 7.065.600 € το οποίο διαιρείται σε 22.080.000 κοινές ονομαστικές μετοχές των οποίων η ονομαστική αξία είναι 0,32 €. Οι μετοχές της εταιρίας διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο Αθηνών και είναι ελεύθερα διαπραγματεύσιμες (με εξαίρεση τον περιορισμό που προέρχεται από την σύμβαση εκδόσεως ομολογιακού δανείου που προβλέπει την διατήρηση της πλειοψηφίας του μετοχικού κεφαλαίου από την οικογένεια Γεράρδου, καθ' όλη την διάρκεια της σύμβασης) (Πλαίσιο Computers AEBE, 2014). Η μετοχική σύνθεση της εταιρίας, με βάση τα στοιχεία την 31^η Δεκεμβρίου του 2013 είναι (Πλαίσιο Computers AEBE, 2014):



Σχήμα 3-0-2 Μετοχική σύνθεση της εταιρίας Πλαίσιο

Πηγή: Παπαδάκης Β (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένος σελ 60-61

3.3.2 Περιγραφή του περιβάλλοντος

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα αναλυθεί η εικόνα του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται παγκοσμίως το Πλαίσιο αλλά και την εικόνα που έχει η αγορά της στην Ελλάδα. Προκειμένου να μελετηθεί το περιβάλλον θα αναλυθεί το μοντέλο του περιβαλλοντικού επηρεασμού το οποίο πηγάζει από τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ της εταιρίας, αλλά και από το περιβάλλον αυτής. Το μοντέλο αυτό φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 3-3 Μοντέλο του περιβαλλοντικού επηρεασμού το οποίο πηγάζει από τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ της εταιρίας

Πηγή: Παπαδάκης Β (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένος σελ 60-61

Από το παραπάνω σχήμα είναι δυνατόν να παρουσιαστεί μια αναλυτική εικόνα της εταιρίας, των δραστηριοτήτων αυτής αλλά και των μεταβλητών που την επηρεάζουν. Παράλληλα θα εξετάσουμε τις στρατηγικές που εφαρμόζονται σε σχέση με το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται. Με τις στρατηγικές αυτές θα γίνει δυνατό να αναλυθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την οργανωτική δομή αλλά και τους νεωτερισμούς της εταιρίας.

3.3.3 Η Στρατηγική της εταιρίας μέσα στη κρίση

Η εταιρία Πλαίσιο προκειμένου να μπορέσει να εδραιωθεί στον χώρο του λιανεμπορίου προσπάθησε να θέσει και να ακολουθήσει ορισμένους στόχους και στρατηγικές οι οποίες θα την έφερναν στην πρώτη θέση και θα την βοηθούσαν να ξεχωρίσει. Αυτοί οι στρατηγικοί στόχοι είναι οι εξής:

- Για τους πελάτες η εταιρία επιδιώκει χαμηλές τιμές σε συνδυασμό με καλή ποιότητα
- Για τους συνεργάτες της επιδιώκει δυνατότητα ανάπτυξης και προόδου, μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης, προσφέροντας τους εργασία και αμοιβή που να αποτελούν κίνητρο.
- Για τους μετόχους της επιδιώκει την μακρόχρονη αποδοτικότητα της επένδυσής τους και προοπτικές συνεχούς ανάπτυξης σε διεθνές επίπεδο.
- Για εταίρους της επιδιώκει τις καλύτερες επωνυμίες και προϊόντα, την εμπορική τεχνογνωσία, την αγοραστική δύναμη και τις σύγχρονες τεχνικές λιανεμπορίου.
- Για τους προμηθευτές της επιδιώκει την δημιουργία ευκαιριών για ανάπτυξη στη διεθνή αγορά, ενίσχυση της γνώσης της ισχύουσας καταναλωτικής συμπεριφοράς και συνεργασίας για τη βελτίωση των προϊόντων μέσα στα πλαίσια μιας αμοιβαίας και εποικοδομητικής σχέσης.
- Τέλος για τις τοπικές και τις εθνικές κοινότητες επιδιώκει ισχυρή δέσμευση στη ζωή της κοινωνίας, και να λειτουργεί ως υπεύθυνος εμπορικός παράγοντας και ταυτόχρονα ως σωστός και συνειδητοποιημένος πολίτης του τόπου.

Στην προηγούμενη ενότητα αναλύθηκαν οι στρατηγικοί στόχους της εταιρίας και τις επιδιώξεις της προκειμένου να καθορίσουμε τη στρατηγική μέσω της οποίας προσπαθεί η εταιρία να φτάσει στην πρώτη θέση. Ωστόσο αξίζει να αναφερθεί ότι οι βασικές αρχές τις οποίες θα πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία προκειμένου να μπορέσει να χαράξει στην συνέχεια την στρατηγική της είναι οι εξής (Παπαδάκης, 2002):

1. **Προσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης:** Η αποστολή της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ο πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης. Χωρίς αποστολή δεν θα μπορέσει να προχωρήσει η εταιρία, ούτε θα μπορέσει να υιοθετήσει την κατάλληλα στρατηγική που θα την οδηγήσει στην κορυφή. Όπως αναφέρθηκε στόχος και αποστολή της εταιρίας είναι η πώληση ποιοτικών προϊόντων σε χαμηλή τιμή και η ικανοποίηση των πελατών της.
2. **Καθορισμός συγκεκριμένων εταιρικών σκοπών:** Ο προσδιορισμός των

σκοπών μιας εταιρίας καθορίζεται μέσα από το τι είναι το μερίδιο της αγοράς, ποια η θέση της εταιρίας στον κλάδο και ποια μπορεί να είναι η μελλοντική της θέση στα επόμενα πέντε χρόνια. Παράλληλα υπάρχουν και επιμέρους στόχοι που θέτει η εταιρία όπως για παράδειγμα: η αύξηση της αποδοτικότητας του επενδυμένου κεφαλαίου, η αύξηση της κερδοφορίας, η αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού.

3. **Ανάπτυξη στρατηγικών.** Η ανάπτυξη των στρατηγικών της εταιρίας θα πρέπει να βασίζεται πάντα στον σκοπό στην αποστολή που έχει αυτή. Ειδικότερα θα πρέπει να βασίζεται στην ανταγωνιστική στρατηγική. Συνεπώς από την μια έχουμε την εταιρική στρατηγική η οποία προσδιορίζεται μέσα από τις αποφάσεις της εταιρίας και από την άλλη έχουμε την ανταγωνιστική στρατηγική η οποία έχει να κάνει με τον ανταγωνισμό που επικρατεί στον κλάδο και με το ποια είναι η θέση της εταιρίας σε σχέση με τις άλλες στον κλάδο του λιανεμπορίου.
4. **Η Ανάπτυξη πολιτικών.** Η ανάπτυξη πολιτικών έχει να κάνει με τις πολιτικές τις οποίες καλείται η εταιρία να υιοθετήσει προκειμένου να πετύχει τους στόχους της και τις στρατηγικές που έθεσε παραπάνω.

Σχετικά με την εταιρική στρατηγική υπάρχουν τρεις βασικές θεωρήσεις οι οποίες είναι (Καζάζης, 2004):

- Το μοντέλο της βιομηχανικής οργάνωσης.
- Το μοντέλο των πόρων και των ικανοτήτων.
- Το μοντέλο της στρατηγικής πρόθεσης.

Στη προκειμένη περίπτωση θα χρησιμοποιηθεί το μοντέλο των πόρων και των ικανοτήτων λόγω της φύσης της εταιρίας η οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο εσωτερικό της περιβάλλον και πως θα το βελτιώσει. Το μοντέλο αυτό διακρίνεται σε

- Πόρους και
- Ικανότητες που είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

Όσον αφορά τους πόρους η εταιρία προσπαθεί να καλύψει και να διατηρήσει την θέση της στον κλάδο, ενισχύοντας την κερδοφορία της αλλά και τον έλεγχο της αγοράς. Η στρατηγική της εταιρίας μπορεί να γίνει πιο κατανοητή μέσα από την

πολιτική που ακολουθεί η οποία παροτρύνει την καλή επικοινωνιακή σχέση μεταξύ πελάτη και υπαλλήλου, και την άμεση εξυπηρέτηση του. Η εταιρία μέσα από την ανάπτυξη των πόρων της όπως για παράδειγμα του ανθρώπινου δυναμικού της και των εγκαταστάσεων της επιδιώκει.

1. Να προσφέρει μεγάλη ποικιλία προϊόντων.
2. Να ικανοποιήσει και να εξυπηρετήσει πλήρως τους πελάτες
3. Να κατακτήσει την πρώτη θέση στον κλάδο
4. Να γίνει ανάγκη για τον καταναλωτή
5. Να επιδιώξει την κερδοφόρα ανάπτυξη της.

Η ανταγωνιστική στρατηγική με την σειρά της έχει να κάνει με τον ανταγωνισμό που υπάρχει και με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της σε σχέση με τους καταναλωτές. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνήθως έχει δύο παραμέτρους από τις οποίες πηγάζει. Ειδικότερα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από το πλεονέκτημα κόστους και από το πλεονέκτημα διαφοροποίησης.

Το πλεονέκτημα κόστους σχετίζεται με το κόστος και τις τιμές των προϊόντων. Όταν η εταιρία έχει χαμηλές τιμές στην αγορά τότε γίνεται πιο ανταγωνιστική σε σχέση με τις άλλες εταιρίες. Οι καταναλωτές προτιμάνε την εταιρία με τις χαμηλές τιμές και συνεπώς η εταιρία αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Grand, 1998).

Η εταιρία με βάση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατατάσσεται στο πλεονέκτημα διαφοροποίησης ή αλλιώς στην εστίαση με διαφοροποίηση. Με άλλα λόγια η εταιρία στοχεύει σε τμήματα με διαφορετικά προϊόντα, επιδιώκοντας χαμηλές και ποιότητα αλλά και μεγάλη ποικιλία προϊόντων.

Η εταιρία έχει καταφέρει μέχρι στιγμής να βελτιώνει συνεχώς την θέση της στην αγορά και αυτό το καταφέρει μέσα από την καλή εξυπηρέτηση που προσφέρει, από την ποικιλία των αγαθών και των υπηρεσιών και από τη σωστή διαχείριση των πόρων της. Οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρίας είναι οι εξής (Hill, 1995): α) Οι σωστές στρατηγικές κινήσεις της, β) Ο μεγάλος βαθμός της αποτελεσματικότητας της, γ) Οι ισχυρές δραστηριότητες της εταιρίας, δ) Οι σωστές επιλογές και οι θέσεις της, ε) Η ποικιλία των προϊόντων της, ζ) Οι χαμηλές τιμές (Hill, 1995).

Η εταιρία καταφέρνει να αναπτύσσεται και να είναι ξεχωρίζει σε σχέση με τους υπολοίπους χρησιμοποιώντας την στρατηγική του Reinventing. Η στρατηγική αυτή έχει να κάνει με τις πολιτικές που υιοθετεί η εταιρία προκειμένου να γίνει καλύτερη και να διαφοροποιηθεί. Δεν αρκεί απλά να λαμβάνεις τις σωστές αποφάσεις αλλά θα πρέπει και να επιδιώκεις να ξεχωρίζεις συνεχώς (Grand, 1998).

3.3.4 Οικονομικά στοιχεία και οικονομική θέση της εταιρίας στην αγορά

Τα οικονομικά της εταιρίας μέσα στη κρίση συνεχώς βελτιώνονται η εταιρία με μια στρατηγική κόστους, πουλώντας σε καλές τιμές ποιοτικές και προηγμένες συσκευές στους πελάτες της, αλλά και μέσα από τη δημιουργία ιδιωτικής ετικέτας το Turbo X καταφέρνει να παραμείνει ανταγωνιστική αποκτώντας μια δυναμικότητα στην αγορά. Ο Πίνακας 3.1 δείχνει τη σταθερή οικονομική θέση της εταιρίας, η οποία δικαιολογεί τις επενδύσεις της στο κλάδο, αλλά και τη συνεχή κερδοφορία του.

Πίνακας 3-2 Plaisio Computers S.A. Intra Day Data : 22/6/2015 5:11:00 μμ

	Πράξη	Δ (Ευρώ)	Δ (%)	Συνολικός Όγκος	Συνολική Αξία
	5,2300	0,2900	5,87%	7.625	35.989,00
	Άνοιγμα	Υψηλό	Χαμηλό	Προηγούμενο Κλείσιμο	Σύμβολο X.A.
	5,0200	5,2300	4,8400	4,9400	PLAIS

Με βάση το Πίνακα η εταιρία κατάφερε δεδομένης της στρατηγικής που ακολούθησε από τη μια να κρατήσει τη μετοχή της σε υψηλά επίπεδα και από την άλλη να διατηρήσει μια καλή οικονομική κατάσταση, η οποία της παρέχει την άνεση να προάγει τη στρατηγική της επιτυχώς. Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση των τριών case θα γίνει μια προσπάθεια να καθοριστούν στη πορεία τα χαρακτηριστικά της επιβίωσης των επιχειρήσεων εν μέσω οικονομικής ύφεσης.

3.4 Χαρακτηριστικά επιβίωσης των επιχειρήσεων εν μέσω οικονομικής ύφεσης

Με βάση την ανάλυση που έγινε στη συγκεκριμένη μελέτη και στο θεωρητικό μέρος αλλά και στο πρακτικό μέσα από την ανάλυση που έγινε των τριών εταιριών της JUMBO του ΑΒ Βασιλόπουλου και της εταιρίας Πλαίσιο οι οποίες όπως

διαπιστώνουμε καταφέρνουν να επιβιώσουν αλλά και να αναπτύσσονται μέσα στη κρίση θα γίνει μια προσπάθεια να παρουσιαστούν ποιες είναι οι στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώνουν μέσα στη κρίση.

Ουσιαστικά όπως γίνεται κατανοητό η κρίση αποτελεί ευκαιρία και απειλή μαζί. Απειλή αποτελεί από τη μία διότι μια εταιρία μπορεί να βρεθεί σε αδιέξοδο έχοντας να αντιμετωπίσει εξωγενείς πιέσεις που δεν είχε υπολογίσει και δε μπορεί να τις διαχειριστεί και ευκαιρία γιατί ανοίγονται νέες προοπτικές ειδικά σε νέες αγορές που στο παρελθόν δεν θα τις είχε. Η στρατηγική ουσιαστικά της μείωσης προσωπικού και της μείωσης κόστους δεν αρκεί. Υπάρχουν στρατηγικές και μέθοδοι που μπορούν να εφαρμοστούν και να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να πετύχουν μέσα στη κρίση τους στόχους τους. Κάποιες από αυτές τις στρατηγικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και είδαμε και στις συγκεκριμένες εταιρίες είναι οι ακόλουθες:

1) Στρατηγικές χρηματοοικονομικής διαχείρισης: Η σωστή χρηματοοικονομική διαχείριση αποτελεί βάση για την αντιμετώπιση της κρίσης αλλά και για την ανάπτυξη. Το βασικό πρόβλημα που έχει μια επιχείρηση μέσα στη κρίση είναι η ρευστότητα. Οι τρόποι αντιμετώπισης του συγκεκριμένου προβλήματος είναι οι ακόλουθοι :

α) καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης σε σχέση με τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας

β) σωστός και συντονισμένος στρατηγικός σχεδιασμός σε μακροχρόνια και βραχυχρόνια περίοδο

γ) αποδοχή παροχής κινήτρων παράδειγμα εκπτώσεις και προσφορές, συνεχείς διευκολύνσεις στους πελάτες με στόχο την άμεση είσπραξη των οφειλών αλλά και τη δημιουργία καινούριων εσόδων. Αυτό είναι κάτι που είδαμε να κάνει σε μεγάλο βαθμό η εταιρία Jumbo ενώ και η επιχείρηση Βασιλόπουλος εστιάζει σε πολιτικές εκπτώσεων κ.τ.λ,

δ) αντιμετώπιση υποχρεώσεων και πληρωμών. Συνεχής διαπραγμάτευση με πιστωτές αλλά και με άτομα στα οποία οφείλει η εταιρία χρήματα, επιμήκυνση του χρόνου αποπληρωμής τους για εξασφάλιση ρευστότητας στην επιχείρηση

ε) αναζήτηση νέων αγορών για αύξηση εσόδων

στ) συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις

ζ)καθετοποίηση εργασιών εμπρός και πίσω

η) επανεξέταση και μείωση των αποθεμάτων

2) Επαναπροσδιορισμός και οριοθέτηση του κόστους λειτουργίας: Μια άλλη στρατηγική που αναπτύσσει εκτενώς η εταιρία JUMBO αλλά και η εταιρία Πλαίσιο είναι ο επαναπροσδιορισμός του κόστους λειτουργίας. Συγκεκριμένα αυτό μπορεί να γίνει με την απλοποίηση των προϊόντων, δηλαδή να παράγει προϊόντα που κοστίζουν λιγότερο αλλά καλύπτουν τις ανάγκες της αγοράς, απλοποίηση οργανωτικής δομής, ανάθεση εργασιών σε τρίτους , μείωση λειτουργικού κόστους για παράδειγμα μέσα από ευέλικτες μορφές εργασίας και τέλος βελτίωση της τιμολογιακής πολιτικής βάσει του κόστους παραγωγής και της απόδουσης των εργαζομένων.

3) Στρατηγική οργάνωσης και εκσυγχρονισμού: Οι τρεις εταιρίες οι οποίες μελετήθηκαν μας οδήγησαν σε ένα κοινό συμπέρασμα. Ότι μέσα από τον αυτοματισμό των διαδικασιών τους, τη βελτίωση της οργάνωσής τους, τη μείωση του κόστους που αποτέλεσε και τη βάση της στρατηγικής τους κατάφεραν αν μειώσουν σε μεγάλο βαθμό τα έξοδά τους χωρίς όμως να επηρεάσουν τη ποιότητα τους , μπόρεσαν με αυτό το τρόπο να κρατήσουν τα έσοδά τους σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο και σε συνδυασμό με μια σφιχτή πολιτική την οποία ακολούθησαν πέτυχαν να είναι βιώσιμες μέσα στη κρίση αλλά και να αναπτύσσονται

4) Εναλλακτικές στρατηγικές: Σε αυτή τη τελευταία κατηγορία θα αναφέρουμε γενικά σε κάποιες στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρία μέσα στη κρίση . Θεωρούμε και οι τρεις εταιρίες που μελετήθηκαν στην εργασία ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης. Η εταιρία jumbo και η AB Βασιλόπουλος διαφοροποιούνται κυρίως σε επίπεδο τιμής, η εταιρία Πλαίσιο κυρίως μέσω καινοτόμων δράσεων που του εξασφαλίζουν και χαμηλές τιμές. Οι υπόλοιπες στρατηγικές αναστροφής όπως λέγονται είναι οι ακόλουθες (Παπαδάκης, 2001):

- Στρατηγική ανόρθωσης. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται μέσα από τα εξής βήματα :

α) συρρίκνωση, β) σταθερότητα, γ) αναδόμηση

- Στρατηγική αποεπέδωσης: Όταν η προηγούμενη στρατηγική δεν επιτυγχάνει το στόχο της τότε η επιχείρηση ξεκινά να πουλά τμήμα ή τμήματα προκειμένου να αποκτήσει άμεση ρευστότητα

- Στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης: Σε αυτή τη περίπτωση η επιχείρηση γίνεται εξαρτώμενη από άλλη επιχείρηση η οποία αναλαμβάνει να τη σώσει.
- Στρατηγική ρευστοποίησης: Όταν οι στρατηγικές έχουν αποτύχει η εταιρία πουλάει όλα της τα πάγια, μεταβιβάζει τις δραστηριότητές της και οδηγείται σε τερματισμό.

Συμπεράσματα

Στη συγκεκριμένη μελέτη έγινε προσπάθεια να μελετηθεί το σύνολο των στρατηγικών δράσεων που μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρία προκειμένου να μπορέσει να λειτουργήσει στο περιβάλλον, το οποίο δραστηριοποιείται. Έχοντας ως δεδομένη την παρούσα οικονομική κρίση δόθηκε βαρύτητα και στις στρατηγικές που έχουν να κάνουν με την επιβίωση των επιχειρήσεων υπό δυσμενείς συνθήκες.

Στο θεωρητικό πλαίσιο της παρούσης μελέτης κρίθηκε απαραίτητο να παρουσιαστούν στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στρατηγικές που σχετίζονται με τη συρρίκνωση, αλλά και την προσπάθεια για ανάπτυξη, ενώ έγιναν αναφορές και σε στρατηγικές διεθνοποίησης.

Μέσα στην κρίση συναντώνται διαφορετικά μοντέλα επιχειρήσεων. Επιχειρήσεις δηλαδή που αποφάσισαν να μειώσουν τα κόστη τους δηλαδή με στόχο να συρρικνωθούν για να επιβιώσουν. Επιχειρήσεις οι οποίες επένδυσαν σε δράσεις ώστε να καταφέρουν να αναπτυχθούν σε υπάρχουσες ή νέες αγορές και τέλος σε επιχειρήσεις οι οποίες εκμεταλλεύτηκαν τις όποιες ευκαιρίες δημιουργήθηκαν μέσα στην κρίση προκειμένου να διεθνοποιηθούν.

Οι ευκαιρίες που δημιουργούνται εν μέσω κρίσης σε επίπεδο στρατηγικής, έχουν να κάνουν με τη μείωση του εργατικού κόστους, τη μείωση του κόστους των πρώτων υλών, τις δυνατότητες που δίνουν τα κράτη υποδοχής σε εταιρίες για να επενδύσουν στις αγορές τους κ.λπ. όλες αυτές οι συνθήκες κυρίως σε επίπεδο στρατηγικής μελετήθηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο της παρούσης μελέτης και διαπιστώθηκε ότι υπάρχει πάντα η τάση από τις εταιρίες να προσπαθούν να διαφοροποιηθούν, αλλά και η τάση να μειώνουν τα κόστη τους επιδιώκοντας να καταστούν ηγέτες κόστους.

Σε διεθνές επίπεδο διαπιστώθηκε ότι είναι πολύ σημαντική η στρατηγική ειδικά όταν γίνεται μέσα από σωστές διαδικασίες, προκειμένου να μπορέσει μια εταιρία να ενταχθεί και να εγκλιματιστεί σε συνθήκες της νέας αγοράς. Προκειμένου να αναλύσουμε τις παραπάνω θέσεις και πρακτικά, παρατέθηκαν στοιχεία για τρεις μελέτες περίπτωσης. Οι εταιρίες που επιλέχθηκαν είναι οι Jumbo, AB Βασιλόπουλος και Πλαίσιο. Οι τρεις αυτές εταιρίες έχουν καταφέρει, παρόλο που οι κλάδοι τους αντιμετωπίζουν γενικότερα προβλήματα μιας και οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν δυσκολίες σε επίπεδο αγορών λόγω και της οικονομικής κρίσης, να επιβιώνουν και το

καταφέρνουν αυτό ακολουθώντας διαφορετική στρατηγική προσέγγισης. Η εταιρία Jumbo εστιάζει στο κόστος, έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και αποτελεί το βασικό ηγέτη γιατί έχει καταφέρει να πωλεί τα προϊόντα της σε χαμηλές τιμές, οπότε μέσα στην κρίση αποτελεί λύση για κάθε καταναλωτή, ο οποίος θέλει με λίγα χρήματα να αποκτήσει συγκεκριμένα αγαθά.

Στην ίδια λογική είναι και η εταιρία AB Βασιλόπουλος διότι και αυτή εστιάζει πολύ στο κομμάτι της τιμής. Δηλαδή προωθεί στην αγορά προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές και συγκεκριμένα τα private labels που είναι προϊόντα που ανήκουν στην μάρκα της εταιρίας. Στον κλάδο όμως αυτό και πολλές άλλες εταιρίες ακολουθούν την ίδια φιλοσοφία, οπότε είναι πολύ πιο δύσκολο να ξεχωρίσουν στο βαθμό που το κάνει το Jumbo στη δική του αγορά. Παρόλα αυτά και αυτοί είναι ηγέτες κόστους. Οι δύο παραπάνω εταιρίες δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην ανάπτυξή τους στη διεθνοποίηση, εισερχόμενες συνεχώς σε νέες αγορές. Το παραπάνω τις βοηθά να αυξήσουν την κερδοφορία τους και να ισχυροποιούν συνεχώς τη θέση τους στο παγκόσμιο περιβάλλον.

Η εταιρία Πλαίσιο είναι μια διαφορετικού τύπου επιχείρηση. Έχει πολύ ισχυρό ανταγωνισμό να αντιμετωπίσει, δεν μπορεί να μειώσει σε μεγάλο βαθμό τις τιμές του διότι το είδος που πουλάει είναι σχετικά ακριβό και επειδή εστιάζει σε τεχνολογικά προϊόντα παίζει μεγάλο ρόλο και η ποιότητα των προϊόντων. Η εταιρία Πλαίσιο είναι σε πιο δυσμενή θέση στην αγορά του και με λιγότερες δυνατότητες ανάπτυξης. Παρόλα αυτά και αυτό ακολουθεί μια στρατηγική προσαρμοσμένη στην κρίση.

Μέσα από τις τρεις μελέτες περίπτωσης είναι ξεκάθαρο ότι η στρατηγική αποτελεί βασικό οδηγό για τις επιχειρήσεις, ειδικά όταν αντιμετωπίζουν ένα «εχθρικό» περιβάλλον και όταν προσπαθούν να επιβιώσουν. Μέσα από τα παραδείγματα που μελετήθηκαν και ειδικά η εταιρία Jumbo διαπιστώνεται ότι η σωστή στρατηγική σκέψη οδηγεί στην αναγνώριση ευκαιριών ακόμα και μέσα σε μια οικονομικά δυσμενή κατάσταση. Όλες οι επιχειρήσεις ανάλογα τη μορφή τους και το μέγεθός τους θα πρέπει να επιλέγουν την κατάλληλη στρατηγική, η οποία ταιριάζει με τις ικανότητες και τη δυναμική τους προκειμένου να μπορούν να επιβιώσουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς.(2012) *Απολογισμός Δράσης 2010-2012*, Υπουργείο Παιδείας Δια Βίου Μάθησης&Θρησκευμάτων
- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, (2012), *Η Ελληνική Οικονομία*, αρ. τεύχους 60, Ιούλιος 2012, σελ. 85-88
- ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ.(2012), *ΜΜΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη 2011*, Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων-Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος, σελ. 1-3
- ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ-MARC.(2013), *Οικονομικό κλίμα στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις*, Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνιών Εμπόρων Ελλάδος
- Καζάκης Ν(2004), *Αναφορά στον Robert Grant*, Kingston University σελ 2 –
- Μάλλιαρης Π, (2000), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Σταμούλης κεφ. 1, σελ. 39-52
- Παπαδάκης, Β.(2001) *Στρατηγική των Επιχειρήσεων-Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Σταμούλης
- Στουρνάρας, Γ. (2010), *Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, οι επιπτώσεις, οι προοπτικές και η νέα αρχιτεκτονική*, Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου, στο 3ο Banking Forum της Κυπριακής Εταιρίας Ανάπτυξης Διοίκησης Επιχειρήσεων και του Συνδέσμου Τραπεζών Κύπρου, Λευκωσία.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Acquaaah, M. (2011). “Business strategy and competitive advantage in family businesses in Ghana: The role of social networking relationships. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.16, No.1, pp.103-126.
- Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010-2011, pp. 7-18
- Brigham, E. F. & Ehrhardt, M. C., 2011. *Financial Management: Theory & Practice*. 13th edition επιμ. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Brown S.L, (1995), *Product Development: Past Research, Present Findings*,

and Future Directions, *Academy of Management Review*, April 1, pp.336-343

- Daskalopoulou, A., 2014. *Kathimerini.gr*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.kathimerini.gr/775049/article/proswpa/syney3eis/h-anapty3h-ths-episthmhs-kai-ths-technologias-einai-to-mellon-ths-elladas>
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*. Cengage Learning EMEA.
- Dent, H. S. (1999). *The Roaring 2000's: Building the Wealth and Lifestyle You Desire in the Greatest Boom in History*. Simon and Schuster.
- Dutton, R. (2010), *Financial Meltdown*, Infodial, available at: <https://books.google.gr/books?id=KEJeCQAAQBAJ&pg=PA1&lpg=PA1&dq=Financial+Meltdown+dutton&source=bl&ots=JKjZoCXArf&sig=VzJmf4gqvcU-yXKWORJT22E97ml&hl=el&sa=X&ved=0CC0Q6AEwAmoVChMIu5uFIPqAyAIVQaAsCh2BHAUW#v=onepage&q=Financial%20Meltdown%20dutton&f=false>
- European Commission.(2012), *Επιχειρήσεις και βιομηχανία Ενημερωτικό δελτίο για την SBA 2012 Ελλάδα*, European Commission, pp. 1-17
- Grand R.M (1998), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts Techniques, Applications*, Blackwell Business, 3rd Edition, pp 190
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis and cases: text and cases*. John Wiley & Sons.
- Hamel, G., and Prahaland, C.K.(1994) *Competing for the Future*, 1st edition, Harvard Business School Press, pp. 122-128
- Henry, A. (2011). *Understanding strategic management*. Oxford University Press.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning.
- Hill, J.(1995), *Strategic Management Theory, An integrated approach*, 3rd Edition, Boston Houghton Mifflin company pp171
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning, pp. 3-6

- ICAP (2012) Ετησία έκθεση 2012 με θέμα «η κατάσταση και οι προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα, ICAP.[Online] Ανάκτηση από: <http://ggb.gr/LinkClick.aspx?fileticket=2NepIZwOe24%3D&tabid=88&language=el-GR>[20 Φεβρουαρίου 2016]
- Jaunch, L and Glueck W, (1988), Glueck, Business Policy and Strategic Management, New York: McGraw Hill Co, pp.375-383
- Jaunch, L et al, (1988), Business Policy and Strategic Management, New York: McGraw Hill Co, pp.375-383
- JUMBO.(2014) Ετήσια Οικονομική Έκθεση 2014-2015, Διαθέσιμο από http://www.jumbo.gr/pdfs/ethsiadeltia-k-apologismoi/ethsia-deltia/JUMBOSA_FinStat_Full_Notes_30062014.pdf [10-4-2015]
- Kantzos, K., 2002. *Financial Statements Analysis*. Third Edition επιμ. Athens: Interbooks.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press, pp. 105-107
- Luffman, G, Sanderson, S., Lea, E., Kenny, B., (1987), *Business Policy - An Analytical Introduction*, Blackwell, Oxford, pp. 491-500
- Magretta, J. (2013). Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy. Harvard Business Press, pp. 209-210
- McKiernan, P, (1992), *Strategies for Growth*, Routledge, pp. 99-118
- McKinsey, (2008), Financial crisis and reform: Looking back for clues to the future, Mc Kinsey Company
- Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2013). Strategy and tactics of pricing. Pearson Education Limited.
- Peteraf, M. A. (2011). “Entrepreneurship, competitive dynamics, and a resource-based view of competitive advantage”, *The Competitive Dynamics of Entrepreneurial Market Entry*, p.176.
- Porter, M. (1980), Competitive strategy, McGraw Hill
- Rothaermel, F. T. (2013). *Strategic Management: Concepts and cases*. McGraw-Hill Irwin, available at: <http://www.amazon.com/Strategic-Management-Concepts-Frank->

Rothaermel/dp/0077324455#reader_B0087GZDUQ

- SBA Fact Sheets (Greece 2010-2011)
- Schwarz, K., (2008), Mind the Gap: Disentangling Credit and Liquidity in Risk Spreads, Columbia University Graduate School of Business, November, pp. 18-25
- Shaw K.J, (2000), *Strategic Management in Telecommunications*, Artech House, p.16, available at: http://www.amazon.com/Strategic-Management-Telecommunications-Artech-Library/dp/1580530184#reader_1580530184
- Taylor, E. C.(2012). “Competitive Improvement Planning: Using Ansoff’s Matrix with Abell’s Model to Inform the Strategic Management Process”, *Academy of Strategic Management*, Vol.10, No.1, p.22.
- Tetenbaum T, (1998), Shifting Paradigms: From Newton to Chaos, *Organizational Dynamics*, April 1, pp.22-48
- Wheelen, T. L. & Hunger, D. J., 2012. *Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability*. 13th Edition επιμ. New Jersey: Pearson Education Inc.
- David, R. Fred, (2011), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. Co, pp.3-7

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ.(2014) 18-03-2014 Έρευνα ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ- Φεβρουαρίου 2014 - Εξαμηνιαία αποτύπωση οικονομικού κλίματος στις μικρές επιχειρήσεις (0-49 άτομα προσωπικό οι οποίες αποτελούν το 99,6% των ελληνικών επιχειρήσεων .[Online] Ανάκτηση από: [http://www.imegsevee.gr/dtimegsevee/830-18-03-2014-2014-0-49-996-\[10](http://www.imegsevee.gr/dtimegsevee/830-18-03-2014-2014-0-49-996-[10) Φεβρουάριος 2016]
- Crash Magazine online.(2014). *Crash Magazine online*. [Ηλεκτρονικό] Availableat:<http://www.crashonline.gr/%CE%B7%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%BE%CE%B5-%CF%84%CE%B9%CF%82-%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%>

B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-
%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%AE%CE%B8%CE%B5/

- E.S.E.E. (2013). *National Confederation of Hellenic Commerce.*, pp. 208-210 [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.esee.gr/Portals/0/EasyDNNNewsDocuments/716/04A_KefEIDIKO_2013.pdf
- I.O.B.E. (2014). *Foundation for Economic & Industrial Research.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.iobe.gr/docs/economy/ECO_Q4_13_REP_GR.pdf
- Jumbo SA, 2014. *Jumbo.* [Ηλεκτρονικό] Available at:
<http://www.jumbo.gr/el/company-history-istoriko>
- ThesOut.gr. (2014), Αυτοί είναι οι πρωταθλητές στις πωλήσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών στην Ελλάδα, IDC, ανακτήθηκε από <http://thesout.gr/tech-news/9652-aftoi-einai-oi-protathlites-stis-poliseis-ilektronikon-ypologiston-stin-ellada>
- Καλαμαρά Λ. (2012), Πτώση στις Πωλήσεις των ηλεκτρονικών υπολογιστών κατά 23,2% το 3^ο τρίμηνο του 2012, Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας, ανακτήθηκε από <http://www.sepe.gr/gr/research-studies/article/343007/ptwsi-kata-26-stis-pwliseis-ilektronikwn-ypologistwn-to-prwto-trimino-toy-2012-symfwna-me-tin-idc/>
- Πλαίσιο Computers AEBE. (2014), Ενημέρωση Επενδυτών: Μετοχική Σύνοψη, ανακτήθηκε από <http://corporate.plaisio.gr/CorporateInvestors.aspx?show=Shareholders>
- Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας. (2008), Άλμα στις Πωλήσεις Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, ανακτήθηκε από http://www.sepe.gr/files/SEPEnews/pdf/SEPEnews25/SEPEnewsVol25_IDC.pdf