



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΑΠΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝ ΟΨΕΙ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ»**

**Επιβλέπων καθηγητής - εισηγητής
κ. Γεράκης Γεώργιος**

Σπουδαστές
Μαραβελάκης Γρηγόριος Α.Μ. 3553
Μαυρομήτρος Δημήτριος Α.Μ. 3581

Ηράκλειο, 2013

Copyright© Γρηγόριος Μαραβελάκης, Δημήτριος Μαυρομήτρος, 2013
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι: «οι τεχνικές ανάπτυξης νέων προϊόντων από τις επιχειρήσεις εν όψει του νέου οικονομικού περιβάλλοντος». Η παραπάνω ερευνητική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας, του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Ηρακλείου, κατά την περίοδο του ακαδημαϊκού έτους 2013.

Στο πρώτο κεφάλαιο, αρχικά θα αναλυθεί η έννοια της επιχείρησης και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της. Επιγραμματικά, το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε δύο μέρη στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον. Το σύνολο του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελείται από κοινωνικούς, πολιτικούς, οικονομικούς και περιβαλλοντολογικούς παράγοντες. Επίσης, θα αναφερθεί η λειτουργία του επιχειρηματικού τομέα και πως έχουν αλλάξει οι συνθήκες των επιχειρήσεων, λόγω του νέου οικονομικού περιβάλλοντος που επικρατεί, δεδομένου της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης.

Εφόσον, έχει ολοκληρωθεί η μελέτη του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλυθεί η έννοια της στρατηγικής και κατόπιν, θα αναλυθούν τα είδη της στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Επίσης, σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να παραθέσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε στρατηγικής.

Μετά την εκτίμηση του περιβάλλοντος και τον καθορισμό της αγοράς, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει τι θα παράγει. Αυτή η απόφαση είναι πολύ δύσκολη στη παρούσα χρονική περίοδο. Στο τρίτο κεφάλαιο λοιπόν, θα αναλυθεί ο ορισμός της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, οι παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας που το προσδιορίζουν, καθώς και η διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος σε περιόδους οικονομικής ύφεσης της χώρας, όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Παράλληλα με την ανάλυση του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος, μια ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη, για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση στρατηγικής. Γι' αυτό το λόγο, στο δεύτερο μέρος της εργασίας, στο τέταρτο κεφάλαιο θα αναλυθεί το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων,

το οποίο αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter.

Επίσης, θα αναπτυχθεί η Ανάλυση S.W.O.T, η οποία είναι το ευρύτερα χρησιμοποιούμενο στρατηγικό εργαλείο για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Στο εξωτερικό, η Ανάλυση S.W.O.T χρησιμοποιείται από το 70 τοις εκατό (70%) των επιχειρήσεων. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, βρίσκονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία, ενώ με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ανακαλύπτονται οι ευκαιρίες και οι πιθανοί κίνδυνοι που υπάρχουν.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο, θα πραγματοποιηθεί μία συνοπτική ανάλυση του κλάδου των αλλαντικών. Η έρευνα θα επικεντρωθεί σε δύο Κρητικές εταιρίες αλλαντικών, οι οποίες είναι καταξιωμένες στο χώρο και παρέχουν προϊόντα σε άριστη ποιότητα και γεύση. Οι εταιρίες αυτές είναι: η «CRETA FARMS» και η «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ».

Συμπερασματικά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι πολύ σημαντικό, οι επιχειρήσεις να γνωρίζουν και να αναλύουν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Έτσι, θα είναι σε θέση να ορίζουν τη στρατηγική τους, καθώς και να αντιμετωπίζουν τους κινδύνους και να δράττονται των ευκαιριών. Για αυτή την ανάλυση χρησιμοποιούνται, πρώτον, η Ανάλυση S.W.O.T και δεύτερον, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων. Τέλος, στην επιτυχία των δύο εταιριών του κλάδου αλλαντικών συμβάλλει η χρησιμοποίηση αυτών των δύο εργαλείων για την ανάλυση και τον προσδιορισμό των δυνατών, των αδύνατων σημείων, των ευκαιριών αλλά και την αντιμετώπιση των απειλών.

ABSTRACT

The subject of this dissertation is: «The technical development of the new products by companies in view of the new economic environment». The above research work was produced as a part of the Undergraduate Program, Department of Business Administration, School of Management and Economics, Technological Educational Institute of Heraklion during the academic year 2013.

In the first chapter, we will first analyze the concept of business and the internal and external environment. Briefly, the internal environment of the company consists of financial, physical, human and technological resources. The external environment of the company is divided into two parts in the immediate external environment and indirect external environment. The entire external environment of the company consists of the social, the political, the economic and the environmental factors. It will also indicate the operation of the business sector and how they have changed the habits of business due to the new economic environment prevailing since the current economic crisis.

Then, where has completed the study of the internal and the external environment of the business, the second chapter will analyze the concept of strategy and will then analyze the kinds of strategic business development. Also, the purpose of this chapter is to outline the advantages and disadvantages of each strategy.

After assessing the environmental and market definition, every business will need to decide what will produce. This decision is very difficult at the present time. In the third chapter will analyzed the definition of developing an new product, the success and failure factors that determine it, and the process of developing a new product in an economic downturn the country, where the company operates.

Together with the analysis of the broader external environment, an analysis of the internal environment of the business is essential for identifying and formulating strategy. For this reason, the second part of the dissertation in the fourth chapter will analyze the five forces model, developed by Professor Harvard Business School, Michael Porter.

It will also develop Analysis SWOT, which is the most widely used strategic tool for the analysis of internal and external environment of a business. Abroad, the SWOT analysis is used by 70 per cent (70%) business. By analyzing the internal

environment of the company, are the strengths and weaknesses, while the analysis of the external environment discovered the opportunities and potential hazards that exist.

Finally, the fifth chapter will be a brief analysis of the industry charcuterie. The research will focus on two Cretan delicatessen companies, which are renowned in the field and provide products in excellent quality and flavor. These companies are: «CRETA FARMS» and «DELICATESSEN INDUSTRY VOULGARI».

In conclusion, it should be noted that it is very important for companies to know and analyze the environment in which they operate. So, it will be able to define their strategy and to address risks and seize opportunities. For this analysis are, first, SWOT Analysis and secondly, the model of the five forces. Finally, the success of the two companies in the delicatessen industry contributes the use of these two tools for analyzing and identifying the strengths, weaknesses, opportunities and counter threats.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</i>	2
<i>ABSTRACT</i>	4
<i>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</i>	6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ I

Η επιχείρηση & το περιβάλλον της

Ενότητα 1.1 Η επιχείρηση.....	10
1.1.1 Η κουλτούρα της επιχείρησης.....	12
Ενότητα 1.2 Το περιβάλλον της επιχείρησης.....	14
1.2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	16
1.2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	18
1.2.2.1 Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	19
1.2.2.2 Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	20
Ενότητα 1.3 Το νέο οικονομικό περιβάλλον, λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

Στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων

Ενότητα 2.1 Τα είδη των στρατηγικών ανάπτυξης των επιχειρήσεων.....	29
2.1.1 Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration).....	29
2.1.2 Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration).....	30
2.1.3 Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification).....	31
2.1.4 Συγκέντρωση-διείσδυση στην αγορά (market penetration).....	33
2.1.5 Ανάπτυξη αγοράς (market development).....	34
2.1.6 Ανάπτυξη προϊόντος (product development).....	34
2.1.7 Τα εμπόδια στην ανάπτυξη των νέων υπηρεσιών-προϊόντων.....	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

Η διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος

Ενότητα 3.1 Η έννοια του προϊόντος	36
Ενότητα 3.2 Το νέο προϊόν.....	37
3.2.1 Η διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος.....	38
3.2.2 Οι παράγοντες επιτυχίας του νέου προϊόντος.....	40
3.2.3 Οι παράγοντες αποτυχίας του νέου προϊόντος	42
3.2.4 Ανάπτυξη νέου προϊόντος εν όψει οικονομικής κρίσης.....	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter και η Ανάλυση S.W.O.T

Ενότητα 4.1 Ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter	49
4.1.1 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων	50
4.1.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	52
4.1.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	53
4.1.4 Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.....	54
4.1.5 Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις.....	55
4.1.6 Μία επιπλέον δύναμη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος	57
4.1.7 Κριτική ανάλυση του υποδείγματος Porter	58
Ενότητα 4.2 Η Ανάλυση S.W.O.T	60
4.2.1 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (Δυνατά & Αδύναμα Σημεία).....	60
4.2.2 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (Ευκαιρίες & Απειλές).....	61
4.2.3 Τα πλεονεκτήματα της Ανάλυσης S.W.O.T.....	63
4.2.4 Τα μειονεκτήματα της Ανάλυσης S.W.O.T	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

Το περιβάλλον του κλάδου των αλλαντικών

«CRETA FARMS» & «BIOMHXANIA AΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»

Ενότητα 5.1 Ο κλάδος των αλλαντικών	65
5.1.1 Η Βιομηχανία Αλλαντικών Βούλγαρη	67

5.1.2 Η Creta Farms	69
Ενότητα 5.2 Στρατηγική ανάλυση των εταιριών «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» και «CRETA FARMS».....	71
<i>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</i>	82
<i>CONCLUSIONS</i>	84
<i>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</i>	86
<i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</i>	90
<i>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ</i>	96
<i>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</i>	97

ΜΕΡΟΣ Α

**«Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ, ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΓΕΝΝΗΣΗΣ ΕΝΟΣ
ΚΑΙΝΟΥΡΙΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ»**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ

Ενότητα 1.1 Η επιχείρηση

Η επιχείρηση αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο της κοινωνίας. Αποτελεί μία «κοινωνική κατασκευή» αφού απασχολεί ένα μεγάλο μέρος των ανθρώπων, οι οποίοι μάλιστα διαθέτουν το ένα τρίτο περίπου από το χρόνο τους στις επιχειρήσεις. Η επιχείρηση εκφράζει ένα τρόπο συλλογικής δράσης. Στα πλαίσια αυτής της δράσης, αναπτύσσονται διάφορες κοινωνικές σχέσεις, όπως σχέσεις αλληλεγγύης, σχέσεις συνεργασίας, σχέσεις συγκρούσεων, λόγω των διαφορετικών συμφερόντων των ομάδων και διαπροσωπικές σχέσεις. Η επιχείρηση λοιπόν, αποτελεί βασικό πυλώνα της κοινωνίας. Η ανάπτυξη, η ευημερία και η εξέλιξη των κοινωνιών συνδέεται άμεσα με το θεσμό της επιχείρησης. Συμπερασματικά, η απασχόληση και το εισόδημα των περισσότερων ανθρώπων, καθώς και η εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που καταναλώνονται εξαρτώνται από τις επιχειρήσεις. Η επιχείρηση λοιπόν, αποτελεί ασφαλώς μια κοινωνική οργάνωση, η οποία ξεχωρίζει όμως από αυτή, γιατί συνδέεται με την έννοια του «επιχειρείν» ή της επιχειρηματικότητας.

Η έννοια της επιχείρησης, λοιπόν, σημαίνει: πρώτον, το συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής, με σκοπό τη δημιουργία υλικών αγαθών ή υπηρεσιών. Δεύτερον, εμπεριέχει το στοιχείο του κινδύνου, δηλαδή εμπεριέχει τη πιθανότητα, να αποτύχει το σκοπό του ο επιχειρούμενος συνδυασμός. Και τρίτον, η έννοια της επιχείρησης εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών.

Η επιχείρηση αποτελεί μια παραγωγική - οικονομική μονάδα, με την έννοια ότι, συνδυάζει και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής, οι οποίοι είναι η εργασία, το κεφάλαιο, η γνώση, η τεχνολογία και άλλοι, προκειμένου να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό τη διάθεση τους μέσω του μηχανισμού της αγοράς στους καταναλωτές. Αποτελεί, δηλαδή, μία οργάνωση που παράγει πλούτο, με την έννοια των αγαθών με τα οποία ικανοποιούνται οι ανθρώπινες ανάγκες. Ταυτόχρονα, όμως συμμετέχει σε κάθε οικονομική δραστηριότητα, αφού, προκειμένου για παράδειγμα να παράγει, παίζει τους ρόλους του επενδυτή, του καταναλωτή, του αποταμιευτή, του δανειζόμενου.

Η επιχείρηση διαφέρει από την παραγωγική μονάδα και δε θα πρέπει να ταυτίζεται σε καμία περίπτωση. Δύο είναι λοιπόν, τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες παραγωγικές μονάδες: πρώτον, η επιχείρηση, συνδυάζει τους παραγωγικούς συντελεστές για να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία διαθέτει στους καταναλωτές έναντι κάποιας αξίας ανταλλαγής, μέσω του μηχανισμού της αγοράς. Επομένως, η ύπαρξη της επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να αποκτά έσοδα και κέρδη, σε αντίθεση με τις παραγωγικές μονάδες, οι οποίες διαθέτουν προϊόντα ή υπηρεσίες αλλά χωρίς κάποια αξία ανταλλαγής, όπως για παράδειγμα το δημόσιο σχολείο ή το δημόσιο νοσοκομείο. Δεύτερον, όπως αναφέρθηκε παραπάνω στην έννοια της επιχείρησης, η επιχείρηση συνδέεται άμεσα με την ανάληψη κινδύνου. Δηλαδή, η λειτουργία της επιχείρησης σχετίζεται άμεσα με την δημιουργία κέρδους ή ζημιάς.

Η επιχείρηση επιπλέον, θεωρείται ως ένα σύστημα. Ας διευκρινιστεί, ότι σύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων ή μερών, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μία ολότητα. Έτσι, και η επιχείρηση επεξεργάζεται, μετασχηματίζει και μεταποιεί τους πόρους αυτούς μέσω των διαφόρων λειτουργιών της, παράγει εκροές με τη μορφή των προϊόντων και των υπηρεσιών της, επίσης, είναι διακριτή από το περιβάλλον της, με την έννοια ότι έχει σύνορα και προσαρμόζεται στο περιβάλλον της μέσω του μηχανισμού ελέγχου και ανατροφοδότησης (feedback).¹

Σχήμα 1: Η επιχείρηση ως σύστημα



¹ Ψηφιακό Σχολείο, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, <http://digitalschool.minedu.gov.gr>, [πρόσβαση 3/12/2012]

1.1.1 Η κουλτούρα της επιχείρησης

Η επιχείρηση, εκτός από την οικονομική, τη θεσμική και την κοινωνική της οργάνωση διαθέτει και αναπτύσσει τη δική της κουλτούρα. Με τον όρο κουλτούρα νοείται ένα σύστημα κοινών αξιών, «πιστεύω», εννοιών, παραδοχών, συμβόλων, εθίμων, κανόνων και προτύπων που ισχύουν σε μια ομάδα ανθρώπων ή μια οργάνωση. Η κουλτούρα αποτελεί ένα από τα κυριότερα συστατικά στοιχεία μιας επιχείρησης, αφού προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της. Επίσης, η κουλτούρα προσδιορίζει τις σχέσεις των ανθρώπων στο πλαίσιο της οργάνωσης, τις σχέσεις της οργάνωσης με το περιβάλλον της, τις στάσεις της οργάνωσης ως προς τα προϊόντα, τους πελάτες και το εξωτερικό περιβάλλον.

Ο Καθηγητής Edgar Henry Schein διαχωρίζει την εταιρική κουλτούρα σε τρία επίπεδα:

- Στο επιφανειακό επίπεδο, όπου η κουλτούρα διαφαίνεται άμεσα, μέσω των εμφανών χαρακτηριστικών και των συμπεριφορών. Το επιφανειακό επίπεδο αποτελείται από το φυσικό και το κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως είναι για παράδειγμα ο κώδικας ντυσίματος, η εταιρική δομή, η εταιρική πολιτική, οι διαδικασίες, τα προγράμματα και οι νοοτροπίες.
- Στο μέσο επίπεδο, όπου η κουλτούρα εκδηλώνεται μέσω ιδεών και αξιών, οι οποίες αντανακλώνται, όταν πρόκειται να ληφθούν αποφάσεις για την αντιμετώπιση προβλημάτων της επιχείρησης. Αρχικά, οι αξίες ξεκινούν ως οι λύσεις των προβλημάτων, στην πορεία όμως διαφαίνεται, ότι αποτελούν τις πεποιθήσεις, τα «πιστεύω» και τις παραδοχές της επιχείρησης.
- Στο βαθύτερο επίπεδο, η κουλτούρα εκδηλώνεται μέσω των συμπερασμάτων, των αυτοματοποιημένων αντιδράσεων και των εγκαθιδρυμένων απόψεων.²

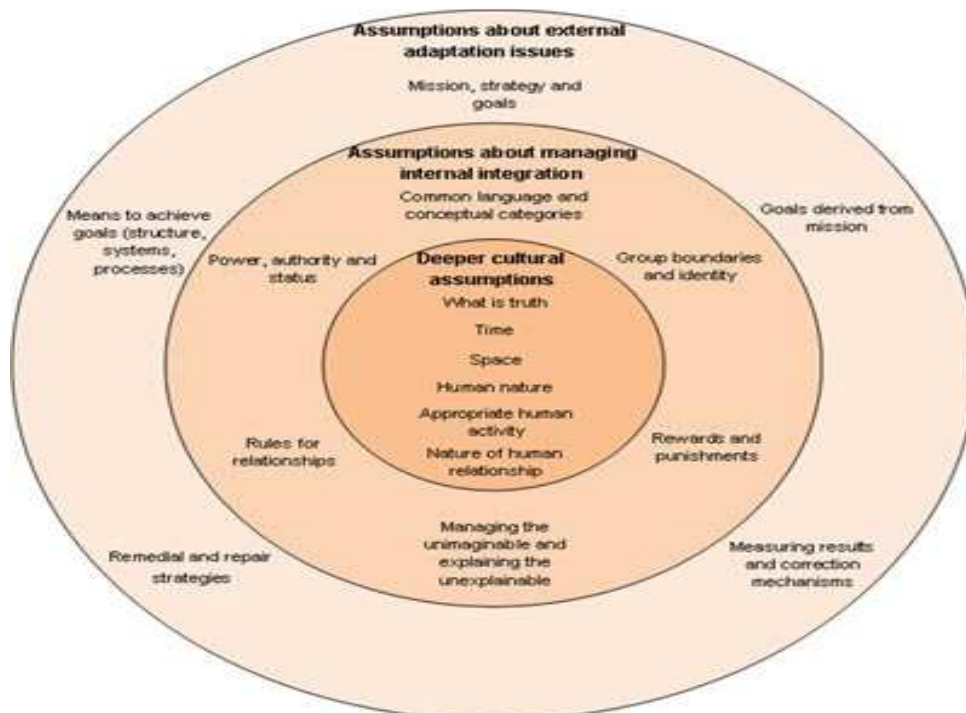
Η κουλτούρα πρόκειται για μια φιλοσοφία, η οποία δίνει κατεύθυνση στα άτομα και τις ομάδες, συμβάλλει στη συνοχή, την αρμονία και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ αυτών στο πλαίσιο της οργάνωσης. Η σημαντικότητα της εταιρικής κουλτούρας προκύπτει από τον ίδιο τον ορισμό της. Ουσιαστικά, αποτελεί το νοητικό πλαίσιο που προσδιορίζει τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Πιο πρακτικά, προσδιορίζει τι είναι σημαντικό και τι είναι ασήμαντο, τι είναι σωστό και τι είναι λάθος, τι είναι δίκαιο και τι άδικο, τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο, τι

² Διαδικτυακή κοινότητα του μαθήματος Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, «Η εταιρική κουλτούρα», <http://www.aode.gr/>, [πρόσβαση 3/12/2012]

είναι και τι δεν είναι επείγον, τι είναι και τι δεν είναι αναγκαίο. Σε τελική ανάλυση, προσδιορίζει «τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε μια επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα, η κουλτούρα προσδιορίζει τις αποφάσεις, τις επιλογές, τις προτεραιότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων της επιχείρησης για ζητήματα στρατηγικής σημασίας όπως, είναι οι καινοτομίες, η επιχειρηματικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων, οι αλλαγές και η συνεχή μάθηση, η εξωστρέφεια και η άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις ή τις αλλαγές του περιβάλλοντος, η έμφαση στον πελάτη και στην ποιότητα, η έμφαση στους ανθρώπους, την ομαδική συνεργασία και την εμπιστοσύνη, η έμφαση στα αποτελέσματα, τη μακροπρόθεσμη επιτυχία, την ταχύτητα, την ευελιξία και την απλότητα. Μια εταιρική κουλτούρα θετική ως προς τα παραπάνω ζητήματα μπορεί να αποτελεί πράγματι πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αντίθετα, μία κουλτούρα αρνητική ως προς αυτά αποτελεί, τουλάχιστον για τις περισσότερες περιπτώσεις, πηγή ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων.³

Σχήμα 2: Τα επίπεδα κουλτούρας κατά τον Edgar Henry Schein



Πηγή: <http://www.sidewaysthoughts.com/blog/2010/11/organisational-culture-defined-courtesy-of-edgar-schein/> [πρόσβαση 3/12/2012]

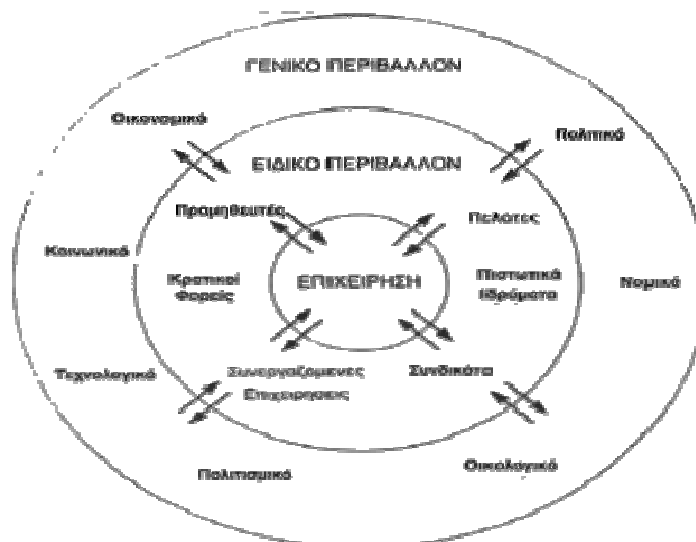
³ Μπουραντάς Δ. Καθηγητής Μάνατζμεντ, (2007), Άρθρο: «Η εταιρική κουλτούρα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», <http://www.epistimonikomarketing.gr>, [πρόσβαση 3/12/2012]

Ενότητα 1.2 Το περιβάλλον της επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις υπάρχουν σε διάφορα είδη περιβάλλοντος, καθένα από τα οποία επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Η διοίκηση πρέπει συχνά να αντιδρά σε ορισμένες δυνάμεις του περιβάλλοντος, όπως είναι οι νόμοι, οι οποίοι την υποχρεώνουν να παίρνει μέτρα για τον έλεγχο της ρύπανσης και να δαπανά ορισμένους από τους πόρους της για κοινωνικά προγράμματα. Ωστόσο, το νομικό περιβάλλον δεν είναι η μόνη εξωτερική δύναμη που επηρεάζει την επιχείρηση. Υπάρχουν, επίσης, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις που επιδρούν στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση.

Εκτός από τους γενικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν μία επιχείρηση, υπάρχουν και μερικές περισσότερο συγκεκριμένες δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που ασκούν άμεση επιρροή, οι δυνάμεις αυτές είναι οι μέτοχοι της επιχείρησης, οι τράπεζες, τα εργατικά σωματεία, οι προμηθευτές και οι πελάτες. Μία επιχείρηση πρέπει να προσέχει τις σχέσεις της με καθέναν από αυτούς τους παράγοντες. Όλοι αυτοί οι παράγοντες, που είναι εξωτερικοί ως προς την επιχείρηση, αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της. Αυτοί δεν επηρεάζουν μόνο την επιχείρηση, αλλά επηρεάζονται και μεταξύ τους.

Σχήμα 3: Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης



Πηγή: <https://www.google.gr/> [πρόσβαση 5/12/2012]

Στο παραπάνω Σχήμα 3 παρουσιάζεται διαγραμματικά το εξωτερικό περιβάλλον. Οι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες βρίσκονται στον εξωτερικό δακτύλιο, επειδή δεν επηρεάζουν μόνο την επιχείρηση, η οποία βρίσκεται στο κέντρο, αλλά εμπεριέχουν τους πιο συγκεκριμένους παράγοντες. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες στον εσωτερικό δακτύλιο σχετίζονται πιο άμεσα με την επιχείρηση. Εδώ, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί και μεταβάλλονται συνεχώς. Επομένως, η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίζει την ανάγκη και να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Εάν αγνοηθούν οι μεταβολές του περιβάλλοντος, οι οποίες επηρεάζουν την επιχείρηση, σημαίνει ότι διακινδυνεύεται ακόμα και η επιβίωση της εταιρίας. Οι μεταβολές των τιμών των διάφορων μορφών ενέργειας, τα αιτήματα των σωματείων για αύξηση των μισθών, η άνοδος ή η πτώση των επιτοκίων και η οικονομική δυσπραγία των προμηθευτών μιας εταιρίας αποτελούν μερικά παραδείγματα δυναμικών αλλαγών του περιβάλλοντος που μπορεί να έχουν μεγάλη επίδραση σε μία επιχείρηση.

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους παράγοντες μέσα σε μία επιχείρηση, οι οποίοι αποτελούν τους πόρους της και οι οποίοι είναι, κυρίως οικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί. Το επίπεδο τεχνολογίας μέσα στην επιχείρηση μπορεί να είναι διαφορετικό από το επίπεδο της τεχνολογίας έξω από αυτήν. Η «τελευταία λέξη» της τεχνολογίας μπορεί να είναι ο έλεγχος της παραγωγής μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, ενώ μία συγκεκριμένη εταιρία μπορεί να θεωρεί ότι, ο έλεγχος με το χέρι είναι υπεραρκετός για τις ανάγκες της. Σε αυτή την περίπτωση, το εσωτερικό τεχνολογικό επίπεδο δεν είναι τόσο εξελιγμένο όσο το εξωτερικό. Βέβαια, μπορεί να συμβαίνει και το αντίστροφο. Μία εταιρία που ασχολείται σοβαρά με την έρευνα και την ανάπτυξη μπορεί να επινοήσει τεχνολογικές μεθόδους που είναι άγνωστες ακόμα και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Σχήμα 4: Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης



1.2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Τα στοιχεία μιας επιχείρησης που είναι διαθέσιμα για την επίτευξη των στόχων της είναι οι πόροι της επιχείρησης. Αυτοί οι πόροι είναι φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί και οικονομικοί.

- **Οικονομικοί πόροι**

Όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται οικονομικούς πόρους για να εξασφαλίσουν τη συνεχή της λειτουργίας τους και να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη τους. Αν η επιχείρηση είναι πολύ κερδοφόρα, τα κέρδη παραμένουν σε αυτή και χρησιμοποιούνται για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης. Αυτά τα κεφάλαια ονομάζονται αποθεματικό κεφάλαιο, επειδή παραμένουν στην επιχείρηση και δεν καταβάλλονται ως μερίσματα στους μετόχους. Αυτός είναι ο οικονομικότερος τρόπος χρηματοδότησης της επιχειρησιακής ανάπτυξης. Συχνά, όμως αυτή η πηγή κεφαλαίων δεν επαρκεί για να χρηματοδοτήσει το επιθυμητό επίπεδο ανάπτυξης, με αποτέλεσμα να πρέπει να χρησιμοποιηθούν και άλλες πηγές. Για να εξασφαλιστούν οι αναγκαίοι χρηματοοικονομικοί πόροι, η διοίκηση πρέπει να αναζητά πηγές χρηματοδότησης εκτός της επιχείρησης. Γενικά υπάρχουν δύο πηγές χρηματοδότησης κεφαλαίων: το δανειακό κεφάλαιο και το μετοχικό κεφάλαιο.

Το δανειακό κεφάλαιο είναι χρήματα που δανείζεται η επιχείρηση για επιχειρησιακή χρήση, όπως τραπεζικά δάνεια, πιστωτικά όρια και εταιρικές ομολογίες, που είναι μορφές χρέους μιας επιχείρησης απέναντι στη τράπεζα ή τους προμηθευτές που τη δανείζουν. Το μετοχικό κεφάλαιο είναι, όταν μία εταιρία πουλά μετοχές και συνεπώς διαθέτει ένα μέρος της ιδιοκτησίας της. Όταν πουλά μετοχές, η εταιρία δεν αναλαμβάνει την υποχρέωση να τις αγοράσει ξανά. Επειδή, όμως αυτό σημαίνει διάθεση ιδιοκτησίας που, από τη στιγμή που θα πουληθεί, χάνεται το μετοχικό κεφάλαιο είναι μακροπρόθεσμα ο δαπανηρότερος τρόπος συγκέντρωσης κεφαλαίου από μία επιχείρηση.

Καθήκον, της διοίκησης είναι να συνδυάζει τη χρήση κεφαλαίων με την πηγή τους. Γενικά, ένα από τα κυριότερα καθήκοντα της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι η απόκτηση των αναγκαίων κεφαλαίων με κάποιο συνδυασμό αποθεματικού, του δανειακού και μετοχικού κεφαλαίου και η διάθεση των αποκτηθέντων οικονομικών πόρων για επιχειρησιακή έρευνα.⁴

⁴ Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov (2002), «Μάνατζμεντ 3^η Αμερικάνικη Έκδοση», Αθήνα: Κλειδάριθμος

- **Φυσικοί πόροι**

Οι φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης είναι τα ακίνητα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Καθήκον της διοίκησης είναι να εξασφαλίζει ότι, οι εγκαταστάσεις βρίσκονται σε περιοχές όπου επιτρέπεται η βιομηχανική δραστηριότητα και όπου υπάρχει προσφορά εργασίας. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, ιδιαίτερα όσοι διαθέτουν τεχνικές γνώσεις, μπορεί να μετακινούνται σε άλλες περιοχές. Η προσφορά πρώτων υλών πρέπει επίσης να είναι επαρκής και αξιόπιστη. Η ύπαρξη πρώτων υλών και οι τοπικές αξίες της περιοχής όπου βρίσκονται οι εργοστασιακές εγκαταστάσεις, είναι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση.

Οι φυσικοί πόροι είναι, σε τελική ανάλυση, τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η διοίκηση της επιχείρησης για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και την εξασφάλιση της αποδοτικότητας.⁵

- **Ανθρώπινοι πόροι**

Ανθρώπινοι πόροι καλούνται οι άνθρωποι που εργάζονται σε μία επιχείρηση και τα προσόντα τους πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της. Συγκεκριμένα, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελείται: πρώτον, από τους εργαζομένους που δεν έχουν καμία διοικητική δραστηριότητα και το έργο τους είναι εκτελεστικό, όπως είναι οι εργάτες και οι υπάλληλοι. Δεύτερον, από τα επιτελικά στελέχη, τα οποία έχουν ειδικευμένες γνώσεις και βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους. Το έργο των επιτελικών στελεχών είναι συμβουλευτικό και σε ορισμένες, ειδικές περιπτώσεις διοικητικό. Τα επιτελικά στελέχη, συχνά δεν ανήκουν στην επιχείρηση, αλλά συνεργάζονται μ' αυτή. Τρίτον, τα διοικητικά στελέχη ή μάνατζερ, οι οποίοι έχουν διοικητικό έργο. Το διοικητικό τους έργο χωρίζεται σε τέσσερα βασικά καθήκοντα, τα οποία είναι: η πρόσληψη του αναγκαίου προσωπικού, η τοποθέτηση του κατάλληλου εργαζομένου στην κατάλληλη θέση, η υποκίνηση και η επιβράβευση του εργατικού δυναμικού και τέλος, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.⁶

⁵ Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov (2002), «Μάνατζμεντ 3^η Αμερικάνικη Έκδοση», Αθήνα: Κλειδάριθμος

⁶ Στειακάκης Ε. & Κάντζος Ν. (2002), «Management: Μία σύγχρονη άποψη» Θεσσαλονίκη: Ζήτη Πελαγία & ΣΙΑ Ο.Ε.

- **Τεχνολογικοί πόροι**

Τεχνολογικοί πόροι είναι η τεχνολογία που εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα τεχνολογικοί πόροι είναι, η τεχνογνωσία, οι διαδικασίες, τα τεχνολογικά συστήματα και ολόκληρη η τεχνολογική υποδομή που εφαρμόζεται στην επιχείρηση. Όμως, η τεχνολογία σε μία επιχείρηση μπορεί να είναι σημαντικά διαφορετική από την τεχνολογία αιχμής που υπάρχει στο εξωτερικό περιβάλλον. Γι' αυτό το λόγο, η διοίκηση πρέπει να κρίνει, ποιο είναι το κατάλληλο επίπεδο για την επιχείρηση σε σχέση με τους στόχους της, καθώς και το κατάλληλο επίπεδο ικανοτήτων των ανθρώπινων πόρων της εταιρίας, που απαιτούνται για τη χρήση της τεχνολογίας. Ακόμη, πρέπει να εξεταστεί αν υπάρχουν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι για την αγορά της τεχνολογίας. Επιπλέον, ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός μιας επιχείρησης χρειάζεται να περιλαμβάνει συστήματα πληροφοριών, τα οποία πρέπει να παρέχουν την κατάλληλη ώρα, ακριβείς, πλήρεις, περιεκτικές και σύντομες πληροφορίες για την επίλυση ενδεχομένων προβλημάτων.

Μία επιχείρηση μπορεί να μη χρειάζεται την τελευταία λέξη της τεχνολογίας για να λειτουργεί αποδοτικά, αλλά αν αυτό που της λείπει είναι το υψηλότερο επίπεδο ικανοτήτων για την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας, η εταιρία πρέπει, είτε να εκπαιδεύσει το υπάρχον προσωπικό, είτε να προσλάβει νέους εργαζομένους που διαθέτουν ήδη τις σχετικές δεξιότητες. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει, είτε μέσα στην επιχείρηση, είτε έξω από αυτήν, δηλαδή σε ιδρύματα επαγγελματικής εκπαίδευσης. Ολοένα και περισσότερο η εκπαίδευση αυτή γίνεται μέσω του internet, μέσω της λεγόμενης τηλεεκπαίδευσης. Αν ορισμένοι από τους υπάρχοντες εργαζομένους δεν είναι σε θέση να εκπαιδευτούν και να εξοικειωθούν με τη νέα τεχνολογία, είναι πολύ πιθανό να αποτελέσουν τα θύματα της τεχνολογικής προόδου.⁷

1.2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Ως εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης εννοούνται όλες εκείνες οι δυνάμεις, οι παράγοντες και οι συνθήκες έξω από αυτήν, που επηρεάζουν όμως, την αποτελεσματική λειτουργία και συμπεριφορά της. Στην παράγραφο αυτή λοιπόν, εξετάζονται οι παράγοντες που είναι εξωτερικοί προς την επιχείρηση. Τέτοιοι

⁷ Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov (2002), «Μάνατζμεντ 3^η Αμερικάνικη Έκδοση», Αθήνα: Κλειδάριθμος

παράγοντες είναι οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι καταναλωτές, ο δημόσιος τομέας, οι πιστωτικοί φορείς με τους οποίους, η επιχείρηση έχει άμεσες συναλλαγές, καθώς και η εργασία και αποτελούν το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον, ενώ ο πολιτικός περίγυρος, η κοινωνική διάσταση, το διεθνές περιβάλλον, η τεχνολογική εξέλιξη και η γενικότερη κατάσταση της οικονομίας, αποτελούν το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

1.2.2.1 Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

- **Ανταγωνιστές**

Ως ανταγωνιστές εννοούνται άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν παρόμοια προϊόντα. Ο ανταγωνισμός, συνήθως είναι η πιο σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Τα υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού οδηγούν συνήθως σε χαμηλότερες τιμές. Επομένως, τα κέρδη μειώνονται προς όφελος του καταναλωτή βέβαια. Τα εμπόδια εισόδου στην αγορά δυσχεραίνουν την είσοδο των ανταγωνιστών και με αυτό τον τρόπο προκύπτουν οι Οικονομίες Κλίμακας, οι οποίες έχουν πλεονεκτήματα κόστους λόγω του υψηλού επιπέδου παραγωγής.

- **Προμηθευτές**

Οι προμηθευτές προμηθεύουν την επιχείρηση με εισροές, δηλαδή πρώτες ύλες. Οι προμηθευτές μπορεί να έχουν ισχυρή διαπραγματευτική θέση έναντι της επιχείρησης εφόσον, είναι λίγοι και προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα.

- **Καταναλωτές**

Συνήθως, υπάρχουν πολλές ομάδες πελατών. Οι καταναλωτές θέλουν ένα προϊόν στον κατάλληλο τόπο, τον κατάλληλο χρόνο και την κατάλληλη μορφή. Πρόκειται δηλαδή για την χρησιμότητα τόπου, τη χρονική χρησιμότητα και τη χρησιμότητα μορφής. Αν μία επιχείρηση δεν καταφέρει να προσφέρει τα παραπάνω είδη χρησιμότητας, τότε μπορεί να αποτύχει.

- **Δημόσιος Τομέας**

Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει τις δημόσιες υπηρεσίες, όπως είναι οι εφορείες, οι δημόσιοι οργανισμοί, όπως είναι ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ) και τις δημόσιες επιχειρήσεις, όπως είναι η Δημόσια Εταιρία

Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ). Οι οργανισμοί αυτοί επηρεάζουν την επιχείρηση επειδή, της προσφέρουν υπηρεσίες για την λειτουργία της. Επίσης, λειτουργούν ως ανταγωνιστές απέναντι τους, για παράδειγμα τα νοσοκομεία με τα ιδιωτικά ιατρεία ή τα πανεπιστήμια με τα ιδιωτικά κολέγια. Επιπλέον, επεμβαίνουν στην χρηματοοικονομική κατάσταση του ιδιωτικού οργανισμού.

- **Πιστωτικοί Φορείς**

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται και ξένα κεφάλαια για να λειτουργήσει εκτός από τα ίδια κεφάλαια που διαθέτει. Σε αυτή τη διαδικασία, καθοριστικό ρόλο παίζουν οι πιστωτικοί φορείς, δηλαδή τα πιστωτικά ιδρύματα, οι εμπορικές και πιστωτικές τράπεζες, οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις και οι πιστωτές, οι οποίοι επιδρούν στην επιχείρηση.

1.2.2.2 Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

- **Πολιτικοί παράγοντες**

Οι νόμοι είναι ο κυριότερος τρόπος με τον οποίο οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν μία επιχείρηση. Μία επιχείρηση πρέπει να ενεργεί σύμφωνα με τους νόμους σε τοπικό, εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο. Επομένως, οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Η νομοθεσία και η πολιτική, σχετικά με το περιβάλλον, με τον κλάδο της επιχείρησης, η φορολογική και εργατική νομοθεσία, η κυβερνητική πολιτική αναφορικά με τα έργα υποδομής, τις δημόσιες δαπάνες και την ιδιωτικοποίηση αποτελούν τις συνιστώσες του πολιτικού περιβάλλοντος της οργάνωσης. Για παράδειγμα, στη σύγχρονη κοινωνία του 20^{ου} αιώνα, κυρίαρχη τάση είναι μια επιχείρηση να λειτουργεί «φιλικά» προς το φυσικό περιβάλλον και για αυτόν το λόγο, οι επιχειρήσεις πρέπει να ενημερώνονται συχνά, για τη σχετική νομοθεσία σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.

Όλες οι συναλλαγές των επιχειρήσεων λοιπόν, πρέπει να ικανοποιούν τις απαιτήσεις της φορολογικής νομοθεσίας, του Εμπορικού και Αστικού Κώδικα, καθώς και άλλες διατάξεις Νόμων, Προεδρικών Διαταγμάτων και Υπουργικών αποφάσεων. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις πρέπει να τηρούν τη νομοθεσία περί εργασιακών σχέσεων και σχέσεων σωματείων και διοίκησης, την εργατική νομοθεσία και το Νόμο περί δικαιωμάτων των πολιτών, καθώς και τις τροποποιήσεις και τις προσθήκες του, που

αφορά τις ίσες ευκαιρίες και τη θετική δράση. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει τόσο σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα.

Μία επιχείρηση μπορεί να συνεργαστεί με άλλες επιχειρήσεις παρόμοιου προσανατολισμού και να προσπαθούν μαζί να επηρεάσουν ή να ασκούν πίεση για τροποποιήσεις της νομοθεσίας. Παραδείγματα τέτοιων συνεργασιών είναι: ο Δικηγορικός Σύλλογος, ο Ιατρικός Σύλλογος και ο Σύνδεσμος Βιομηχάνων. Επίσης, μία επιχείρηση υπόκειται στον έλεγχο κρατικών και τοπικών υπηρεσιών που σκοπός τους είναι να επιβλέπουν τον τρόπο εκτέλεσης ορισμένων δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ορισμένες από τις δημοφιλέστερες τέτοιου είδους υπηρεσίες είναι η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας που επιβλέπει τις αεροπορικές εταιρίες, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, η οποία ελέγχει τον τομέα των χρεογράφων, δηλαδή χρηματιστήρια, ομολογίες και χρηματοοικονομικές προσφορές, ο Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων, που ελέγχει τις φαρμακοβιομηχανίες και το Εθνικό Ραδιοτηλεοπτικό Συμβούλιο, το οποίο ελέγχει τον τομέα των τηλεοπτικών προγραμμάτων και χορηγεί τις άδειες για τη λειτουργία των ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών σταθμών, η Επιτροπή Προστασίας του Περιβάλλοντος, η οποία έχει σκοπό την προστασία του περιβάλλοντος. Η Υπηρεσία για την Ασφάλεια και η Υπηρεσία για την Εργασία εξετάζει θέματα ασφάλειας των εργαζομένων. Είναι λοιπόν φανερό ότι οι κρατικοί κανονισμοί, σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο, επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση ή θέτουν περιορισμούς σε αυτή.⁸

- **Κοινωνικοί παράγοντες**

Η κοινωνιολογική αντίληψη του περιβάλλοντος περιλαμβάνει: πρώτον, τη δημογραφική κατάσταση και τις τάσεις, δεύτερον, την ηθική της εργασίας και τις προσωπικές αξίες και τρίτον, τις γενικές πολιτιστικές αξίες.

Αναλυτικά, πρώτον, η δημογραφία είναι η μελέτη των πληθυσμών και η δημογραφική τάση είναι μία μεταβολή στον πληθυσμό. Η επιχείρηση συμβουλεύεται τις δημογραφικές μελέτες για την κατανόηση της τάσης του πληθυσμού και τον προγραμματισμό του μέλλοντος, καθώς αυτές οι τάσεις είναι ικανές να επηρεάσουν

⁸ Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov (2002), «Μάνατζμεντ 3^η Αμερικάνικη Έκδοση», Αθήνα: Κλειδάριθμος

σημαντικά την επιχείρηση. Επομένως, η δημογραφία επιτρέπει στην επιχείρηση να προβλέπει την αλλαγή και όχι απλώς να αντιδρά στις δημογραφικές τάσεις.

Δεύτερον, η σπουδαιότητα που δίνει ο εργαζόμενος στην εργασία του ονομάζεται εργασιακή ηθική. Στο παρελθόν η εργασιακή ηθική των εργαζομένων ήταν η πίστη και η αφοσίωση τους, στους στόχους της επιχείρησης. Τώρα, η εργασιακή ηθική για τους νέους εργαζόμενους έχει μεταβληθεί και έτσι η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να αντιμετωπίσει τη νέα πραγματικότητα. Η νέα στάση των εργαζομένων έχει επιπτώσεις στην επιχείρηση αφού προσλαμβάνει, εκπαιδεύει και διατηρεί εργαζόμενους. Επίσης, όλο και περισσότεροι ξένοι εργαζόμενοι εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης με αποτέλεσμα να φέρουν μαζί τους νέες εργασιακές ηθικές βασισμένες στις πολιτιστικές τους παραδόσεις. Τα διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν διαφορετικές μορφές εργασιακής ηθικής μέσα στο εργασιακό δυναμικό της επιχείρησης.

Και τρίτον, η λέξη πολιτισμός περιλαμβάνει τις αξίες, τα έθιμα, την κληρονομιά, το νομικό πλαίσιο, τις εκπαιδευτικές παραδόσεις, τις κοινωνικές συμπεριφορές, τους πολιτικούς θεσμούς και το οικονομικό σύστημα. Η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της, τις πολιτιστικές αξίες ενός περιβάλλοντος όταν λαμβάνει τις αποφάσεις της.⁹

- **Οικονομικοί παράγοντες**

Κατά τη λήψη των αποφάσεων σε μία επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ορισμένα χαρακτηριστικά της οικονομίας, όπως ο πληθωρισμός, τα επιτόκια και οι δείκτες ανεργίας. Ένα ευρύτερα αποδεκτό μέτρο της γενικής οικονομίας είναι το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν. Πρόκειται για τη συνολική αγοραία αξία όλων των έτοιμων προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται από τις επιχειρήσεις του κράτους στη διάρκεια ενός έτους. Με άλλα λόγια, το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν μετρά τους παραγωγικούς πόρους μιας χώρας. Η μείωση του εισοδήματος των αγοραστών και η αύξηση της ανεργίας θα έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Ειδικότερα, η μείωση αυτή θα είναι αισθητή στα προϊόντα που δεν είναι τόσο απαραίτητα στους αγοραστές και χαρακτηρίζονται ως προϊόντα ελαστικότητας ζήτησης. Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει μία γενική γνώση

⁹ Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov (2002), «Μάνατζμεντ 3^η Αμερικάνικη Έκδοση», Αθήνα: Κλειδάριθμος

των τελευταίων εξελίξεων στο δυναμικό περιβάλλον των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, στο περιβάλλον των προμηθευτών, καθώς και στις ακριβέστερες αξιολογήσεις των οικονομικών κινδύνων και ανταμοιβών.

- **Τεχνολογικοί παράγοντες**

Ο τελευταίος παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η τεχνολογία, που έχει πολύ σοβαρή επίδραση στην επιχείρηση, αφού οι μεταβολές σε αυτό το εξωτερικό περιβάλλον γίνονται συνήθως γρήγορα αισθητές από μία επιχείρηση. Μία επιχείρηση μπορεί να δεσμευτεί εξ ολοκλήρου με μία μορφή τεχνολογίας και αφού επενδύσει μεγάλα κεφάλαια σε μηχανήματα και εκπαίδευση προσωπικού, να διαπιστώσει ότι παρουσιάστηκε μία νέα, πιο νεωτεριστική τεχνολογία με μεγαλύτερη αποδοτικότητα κόστους. Όπως, φάνηκε και με την πρωτοφανή ταχύτητα εξέλιξης του internet κατά την τελευταία πενταετία του εικοστού αιώνα, οι αλλαγές στην αγορά γίνονται από τη μία μέρα στην άλλη, προς μεγάλη λύπη των εταιριών που δεν μπορούν να προσαρμοστούν στις μεταβολές της τεχνολογίας. Πράγματι, η άγνοια των τεχνολογικών εξελίξεων μπορεί να αποδειχτεί μοιραία παράλειψη της επιχείρησης και να οδηγήσει στην καταστροφή της. Για παράδειγμα, φανταστείτε την επίπτωση της εμφάνισης των ηλεκτρονικών αριθμομηχανών στις εταιρίες παραγωγής λογαριθμικών κανόνων (οι λογαριθμικοί κανόνες χρησιμοποιούνταν τη δεκαετία του 1960).

Υπάρχουν τρεις βασικοί τομείς του τεχνολογικού περιβάλλοντος που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση κατά τη λήψη αποφάσεων: η πηγή της νέας τεχνολογίας-διαδικασία καινοτομιών, ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται η νέα τεχνολογία σε μία επιχείρηση, δηλαδή η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας και η τρέχουσα τεχνολογία αιχμής και η εφαρμογή της στην επιχείρηση.

Πηγή της νέας τεχνολογίας είναι, συνήθως οι προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης των ιδιωτικών επιχειρήσεων, του κράτους και των ακαδημαϊκών ερευνητών. Μία εταιρία μπορεί να χρηματοδοτήσει την έρευνα και ανάπτυξη για την ίδια και στη συνέχεια, να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία που προέκυψε. Αλλά, ακόμα και αν η τεχνολογία δεν είναι εφαρμόσιμη στην ίδια την επιχείρηση, μπορεί να παραχωρήσει την άδεια χρήσης σε άλλες εταιρίες. Αν η πηγή καινοτομιών βρίσκεται σε παλαιότερα ή στα υπάρχοντα επίπεδα τεχνολογίας, πρόκειται για εξελικτική τεχνολογική καινοτομία, επειδή αποτελεί εξέλιξη μιας άλλης που υπήρχε ήδη. Αν,

όμως, δε βασίζεται σε προηγούμενη τεχνολογία αλλά αποτελεί κάτι εντελώς νέο, τότε πρόκειται για επαναστατική τεχνολογική καινοτομία. Μία επιχείρηση μπορεί να χρηματοδοτεί την έρευνα και ανάπτυξη μόνη της, να συνεργάζεται με άλλες επιχειρήσεις σε μία κοινή προσπάθεια έρευνας και ανάπτυξης και να μοιράζεται μαζί τους, τη νέα τεχνολογία ή να αγοράζει τα δικαιώματα της νέας τεχνολογίας από τους εφευρέτες της. Σήμερα, πολλές είναι οι επιχειρήσεις, οι οποίες κλείνουν συμφωνίες με πανεπιστήμια για να χρηματοδοτήσουν τις έρευνες τους και να αποκτήσουν τα δικαιώματα μελλοντικών ανακαλύψεων, ωστόσο αυτό είναι αμφιλεγόμενο.¹⁰

Όταν ανακαλυφθεί μία νέα τεχνολογία ή αποκτηθεί με συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας, το πρόβλημα είναι ο αποτελεσματικός τρόπος εισαγωγής της στο υπάρχον τεχνολογικό περιβάλλον. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αντιδρούν στη νέα τεχνολογία, ώσπου να πειστούν ότι, θα αυξήσει την παραγωγικότητα τους ή θα διευκολύνει την εργασία τους. Όσο πιο ριζοσπαστική είναι η τεχνολογία, τόσο μεγαλύτερη είναι η αντίδραση.

Τέλος, ο τελευταίος τεχνολογικός παράγοντας είναι η τεχνολογία αιχμής, δηλαδή η τελευταία εξέλιξη στο χώρο της τεχνολογίας. Όμως, πριν αποφασίσει μία επιχείρηση αν αγοράσει την τεχνολογία αιχμής θα πρέπει να εξετάσει αν χρειάζεται την τεχνολογία αιχμής, αν αντέχει το κόστος από την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας και αν θα εφαρμοστεί με επιτυχία η νέα τεχνολογία με το ήδη υπάρχον προσωπικό ή απαιτείται η επανεκπαίδευση του.¹¹

¹⁰ Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov (2002), «Μάνατζμεντ 3^η Αμερικάνικη Έκδοση», Αθήνα: Κλειδάριθμος

¹¹ Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov (2002), «Μάνατζμεντ 3^η Αμερικάνικη Έκδοση», Αθήνα: Κλειδάριθμος

Ενότητα 1.3 Το νέο οικονομικό περιβάλλον, λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης

Το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι διαφορετικό λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης. Πρώτον, διότι έχουν αλλάξει οι προτιμήσεις των καταναλωτών και αναδύονται νέα πρότυπα. Οι καταναλωτές «μετρούν» τα χρήματά τους, αλλά και ψάχνουν νέους τρόπους, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες με πιο έξυπνες λύσεις. Επίσης, μειώνουν τις αγορές τους, αλλά και στρέφονται σε πιο οικονομικά προϊόντα, διατηρώντας όμως, υψηλές τις απαιτήσεις τους για ποιότητα. Επιπλέον, δίνουν μικρότερη αξία στα επώνυμα προϊόντα, με αποτέλεσμα οι πολυεθνικές να βρίσκονται υπό πίεση. Από την άλλη μεριά, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι σε άνοδο, ενώ τα ενδιάμεσα προϊόντα που συνδυάζουν ποιότητα με χαμηλότερο κόστος διευρύνουν το χώρο τους.

Δεύτερον, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός στην προσφορά εντείνεται, ενώ αλλάζουν οι παραδοσιακές δομές των κλάδων. Νέες αναδυόμενες πολυεθνικές εταιρείες από χώρες χαμηλού κόστους εισέρχονται δυναμικά στις διεθνείς αγορές και αλλάζουν τις ισορροπίες. Ενώ, στο παρελθόν η ροή ήταν από πολυεθνικές της δύσης σε αναπτυσσόμενες χώρες, τώρα εντείνεται η αντίστροφη ροή προϊόντων. Οι εταιρείες αυτές βελτιώνουν γρήγορα την ποιότητα των προσφερομένων απορροφώντας δυτική τεχνολογία. Ταυτόχρονα εφευρίσκουν λύσεις για καταναλωτές με χαμηλά εισοδήματα. Επίσης, εισάγουν καινοτομίες κόστους που μειώνουν ριζικά τις τιμές των προσφορών τους. Για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και τις νέες συνθήκες οι παραδοσιακές πολυεθνικές κινούνται προς χαμηλότερες τιμές για τα ίδια προϊόντα. Μειώνουν το κόστος αναδιατάσσοντας την παραγωγική τους αλυσίδα στον παγκόσμιο χώρο. Επίσης, οι πολυεθνικές αξιοποιούν τις ευκαιρίες για παραγωγή σε χώρες χαμηλού κόστους. Συνολικά, στις ανοιχτές αγορές ο ανταγωνισμός μάλλον θα ισορροπήσει σε χαμηλότερες τιμές, οι διαφορές τιμών θα μειωθούν. Οι ενδιάμεσες προσφορές κόστους-διαφοροποίησης θα κερδίζουν μερίδιο.

Τρίτον, το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον έχει αλλάξει οριστικά. Οι απαιτήσεις της κοινωνίας για εταιρική υπευθυνότητα γίνονται πιο ισχυρές. Ο καταναλωτής είναι πιο πληροφορημένος και με το διαδίκτυο ξέρει περισσότερα για το τι αγοράζει και για αυτόν που τα προσφέρει. Οι επιχειρήσεις που ανταποκρίνονται δραστικά στις νέες απαιτήσεις για υπευθυνότητα αποκτούν κοινωνικό κεφάλαιο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η απλή συμμόρφωση με κοινωνικές ρυθμίσεις, για

εργασιακή, οικολογική και ηθική συμπεριφορά δεν είναι πλέον επαρκής. Οι τάσεις αυτές ανοίγουν νέους ορίζοντες για καινοτομία και διαφοροποίηση των προσφορών.

Ας αναφερθούν τώρα πιο συγκεκριμένα οι ελληνικές επιχειρήσεις. Η αντοχή των ελληνικών επιχειρήσεων στην κρίση εξαρτάται από την ικανότητά τους να χτίσουν και να διατηρήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους, να προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα σε πιο προσιτές τιμές. Εξαρτάται από την ευελιξία και την ευκινησία που θα επιδείξουν. Πως θα αξιοποιήσουν τεχνολογίες, θα εισάγουν καινοτομίες και θα διατάξουν τους πόρους τους. Σίγουρα, πολλές επιχειρήσεις δε θα τα καταφέρουν, αλλά θα υπάρξουν άλλες που θα σταθούν στο ύψος των περιστάσεων. Η κρίση θα είναι σε ένα βαθμό εξυγιαντική.

Είναι δύσκολο να προβλέψει κανείς ποιες επιχειρήσεις και σε ποιους τομείς θα βγουν ισχυρές μετά την κρίση. Όμως, σημαντικό ρόλο θα παίξουν οι προϋπάρχουσες ικανότητές τους και η προηγούμενη θέση τους. Αλλά και η ικανότητα των διοικήσεων τους να αντιληφθούν την κρίση και να δράσουν δραστικά. Η ηγεσία ήταν πάντα και θα είναι κρίσιμης σημασίας. Συγκριτικά με άλλες χώρες της Ευρώπης, η ανταγωνιστική ικανότητα των επιχειρήσεων είναι χαμηλή, ενώ η ικανότητα της διοίκησης μεσαία.

Πάντως, οι Ελληνικές επιχειρήσεις, στη συντριπτική τους πλειοψηφία μικρομεσαίες, έχουν επιδείξει σημαντική αντοχή στην κρίση. Θετικός παράγοντας μπορεί να αποδειχθεί η οικογενειακή τους μορφή και η ισχυρή κουλτούρα που διέπει διαχρονικά τη δράση τους. Όλη η οικογένεια κάνει θυσίες και επωμίζεται το βάρος για να αντεπεξέλθει. Οι Έλληνες επιχειρηματίες προσπαθούν να κρατήσουν την επιχείρηση. Ίσως διότι η εμπειρία τους, να τους έχει δείξει ότι δεν έχουν άλλη εναλλακτική λύση. Για να αποφύγουν το στίγμα της πτώχευσης, την έλλειψη δεύτερης ευκαιρίας. Αυτός είναι ισχυρός παράγοντας που συζητείται ευρέως. Πράγματι η θεσμική λειτουργία της ελληνικής αγοράς δεν βοηθάει να απεμπλακούν. Ενώ η αγορά για τον έλεγχο επιχειρήσεων είναι ρηχή, οι δυνατότητες πώλησης είναι μικρές. Το θέμα όμως της αντοχής στην κρίση των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ευρύτερο και χρήζει μελέτης.¹² Σε παραδοσιακούς ελληνικούς κλάδους με ισχυρά εγγενή πλεονεκτήματα θα επιβιώσουν πολλές επιχειρήσεις που θα έχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη μετά την κρίση. Κυρίως στους εξής κλάδους:

¹² Λιούκας Σπ. Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (2010), *Μελέτη: «Οι Ελληνικές επιχειρήσεις κατά την κρίση: προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα»*, <http://www.bankofgreece.gr>, [πρόσβαση 10/12/2012]

- Στον τουρισμό και τις συνδεδεμένες με αυτόν υπηρεσίες, αλλά σε πιο ποιοτική βάση και σε πιο προσιτά επίπεδα τιμών.
- Στα ποιοτικά τρόφιμα, σε συνδυασμό με τεχνολογία και καινοτομία, αλλά και με τάσεις υγιεινής διατροφής.
- Στη ναυτιλία και τις σχετιζόμενες με αυτή υπηρεσίες, εφόσον αυτές είναι ανταγωνιστικές με άλλες χώρες.
- Σε κλάδους εξαρτημένους από εθνικές και κοινοτικές πολιτικές, όπως οι ήπιες μορφές ενέργειας και εφαρμογές ηλιακής ενέργειας.
- Σε νέους κλάδους τεχνολογίας, σε συνδυασμό με συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα ή συνεργασίας και δραστηριότητες ενταγμένες σε διεθνείς αλυσίδες αξίας θα έχουν μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας.
- Αλλά και σε άλλους φθίνοντες παραδοσιακούς κλάδους μεταποίησης θα υπάρξουν ευκαιρίες για ορισμένες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, εταιρίες κλωστοϋφαντουργίας που έχουν διαφοροποιηθεί σε ποιοτικά προϊόντα και διεθνείς συνεργασίες θα έχουν ευκαιρίες. Εν μέρει αυτές θα προκύψουν από το κλείσιμο πιο ακριβών ευρωπαϊκών εταιρειών. Αλλά και τη φαντασία των διοικήσεων για νέες διαφοροποιημένες προσφορές.

Η ανταγωνιστική στρατηγική θα παίζει το πιο σημαντικό ρόλο την περίοδο κατά της κρίση και μετά, λόγω του τεράστιου ανταγωνισμού και της ανατροπής των ισορροπιών. Οι γενικοί άξονες της στρατηγικής, την οποία θα ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις κατά την υφιστάμενη κρίση είναι οι εξής: πρώτον, θα πρέπει να αναπτυχθεί πιο έντονη διαφοροποίηση των προσφορών με ποιότητα και καινοτομίες σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους. Δεύτερον, θα πρέπει να αναπτυχθεί πιο έντονη επιχειρηματικότητα με νέα μοντέλα, νέα εγχειρήματα, με τοπική διαφορετικότητα και απελευθέρωση της ευρηματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και διοχέτευσή της στην δημιουργία και εμπορική αξιοποίηση νέων προσφορών στον πιεζόμενο καταναλωτή. Τρίτον, θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί η εξωστρέφεια όχι μόνο με την παραδοσιακή μορφή εξαγωγών, αλλά και με προχωρημένες μορφές διεθνοποίησης, όπως συνεργασίες, κοινοπραξίες στο εξωτερικό, διεθνή δικτύωση και αξιοποίηση των διεθνών πηγών καινοτομίας και ευκαιριών για απόκτηση πόρων διεθνώς.¹³

¹³ Λιούκας Σπ. Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (2010), *Μελέτη: «Οι Ελληνικές επιχειρήσεις κατά την κρίση: προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα»*, <http://www.bankofgreece.gr>, [πρόσβαση 10/12/2012]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πριν αναπτυχθούν οι στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων, θα πρέπει να αναφερθεί η γενική έννοια της στρατηγικής. Στη διεθνή βιβλιογραφία, συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς. Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική ως: «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και των προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».¹⁴ Ο Andrews αναφέρει ότι: «η στρατηγική είναι μία διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».¹⁵ Ο Igor Ansoff διατυπώνει τον εξής ορισμό: «στρατηγική είναι μία κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον».¹⁶ Τέλος, οι Hofer & Schendel υποστηρίζουν ότι: «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».¹⁷

Από τους παραπάνω ορισμούς, φαίνεται ότι επικρατεί κάποια σύγχυση ως προς την έννοια της στρατηγικής. Ακόμα και σήμερα, μετά από δεκαετίες είναι φανερό, ότι δεν έχει διευρυνθεί τι πραγματικά σημαίνει ο ορισμός της στρατηγικής των επιχειρήσεων, όμως έχουν προσδιοριστεί τα στάδια που ακολουθεί μία στρατηγική και είναι τα εξής: διαμόρφωση, υλοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχος. Συμπερασματικά, η στρατηγική θεωρείται, ότι είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού, κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης «τοποθέτησης» της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον και διατήρηση της θέσης αυτής κατά το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.

¹⁴ Chandler A. (1962), «*Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*», USA: MIT Press

¹⁵ Andrews K.(1987), «*The concept of Corporate Strategy*», Homewood, IL: Dow Jones-Irwin

¹⁶ Ansoff I.(1965), «*Corporate Strategy*», London: Penguin Book

¹⁷ Hofer C.W. and Schendel D. (1978), «*Strategy Formulation: Analytical Concepts*», St. Paul: West Publishing

Ενότητα 2.1 Τα είδη των στρατηγικών ανάπτυξης των επιχειρήσεων

Οι πιο δημοφιλείς και πιο διαδεδομένες επιχειρηματικές στρατηγικές επιλογές είναι αυτές, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι, οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικής ανάπτυξης είναι οι εξής:

- Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
- Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
- Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification), η οποία χωρίζεται σε συσχετισμένη (related diversification) και ασυσχέτιστη (unrelated diversification).

Οι παραπάνω στρατηγικές αναφέρονται στην επέκταση μιας επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες και νέες αγορές. Ενώ, παρακάτω αναφέρονται οι στρατηγικές ανάπτυξης, με τις οποίες μία επιχείρηση μπορεί να εστιάσει, είτε στα υπάρχοντα προϊόντα και στις υπάρχουσες αγορές, είτε να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της, είτε να επεκταθεί με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές.

- Συγκέντρωση-διείσδυση στην αγορά (market penetration)
- Ανάπτυξη αγοράς (market development)
- Ανάπτυξη προϊόντος (product development)

2.1.1 Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)

Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης ονομάζεται η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία, είτε προς τα μπροστά, είτε προς τα πίσω. Η απόκτηση παρουσίας είναι δυνατόν να σημαίνει ότι η επιχείρηση, είτε δημιουργεί με δικές της δυνάμεις μία άλλη εταιρία, η οποία αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων, των υπηρεσιών ή την προμήθεια των πρώτων υλών, είτε συγχωνεύεται με μία ήδη υπάρχουσα επιχείρηση. Εναλλακτικά, η επιχείρηση μπορεί να συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες βρίσκονται σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια παραγωγής και διάθεσης.

Μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εφαρμόσει τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης για τους εξής λόγους: πρώτον, για την προστασία της ποιότητας του

προϊόντος της. Αν υπάρχουν στην αγορά λίγοι προμηθευτές, οι οποίοι τυγχάνει να προσφέρουν χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών και ταυτόχρονα υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, τότε η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει σημαντικά οφέλη, αν έχει παρουσία στο συγκεκριμένο πεδίο παραγωγής. Δεύτερον, για την ύπαρξη ακριβών προμηθευτών ή διανομέων. Τρίτον, για την ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα στην απόκτηση μιας τεχνολογικής καινοτομίας, η οποία θα μειώσει το κόστος παραγωγής ή θα βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος τους από αυτό των ανταγωνιστών. Τέταρτον, για τη δημιουργία φραγμών εισόδου ανταγωνιστών, δηλαδή προχωρώντας σε καθετοποίηση, είτε προς τα μπροστά για την απόκτηση ελέγχου στα κανάλια διανομής, είτε προς τα πίσω για τον έλεγχο των πρώτων υλών, μία επιχείρηση εμποδίζει την είσοδο ανταγωνιστών στην αγορά. Και πέμπτον, για την ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής, δηλαδή με την κάθετη ολοκλήρωση οι πόροι εισρέουν σε συνεχή βάση και έτσι πραγματοποιείται ευκολότερα ο προγραμματισμός και ο συντονισμός μεταξύ των διαφόρων σταδίων παραγωγής.¹⁸

Όπως όλες οι στρατηγικές έτσι και η κάθετη ολοκλήρωση έχει μειονεκτήματα. Αυτά αφορούν κυρίως τα εσωτερικά κόστη, όπως τα μειονεκτήματα κόστους και την αποτυχία επίτευξης συνεργασιών, τα οποία απορρέουν από την οργάνωση μιας πλήρως καθετοποιημένης επιχείρησης, αλλά και τους ανταγωνιστικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το περιβάλλον της, όπως η δυσκολία εξόδου από κάποιο συγκεκριμένο κλάδο και η διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών.¹⁹

2.1.2 Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)

Οριζόντια ολοκλήρωση σημαίνει ότι, μία επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Η οριζόντια ολοκλήρωση έχει ως στόχο την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής, μία επιχείρηση αυξάνει τα μερίδια αγοράς της κι επομένως μειώνεται ο ανταγωνισμός.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες ακολουθούν στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης μακροχρόνια «δένονται» με τον κλάδο και τις προοπτικές του. Η οριζόντια

¹⁸ Stuckey J. and White D. (1993), «When and when not Vertically Integrate», McKinsey Quarterly

¹⁹ Παπαδάκης Μ.Β. (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Αθήνα: Ε. Μπένου

ολοκλήρωση κυριαρχεί στις στρατηγικές των επιχειρήσεων σήμερα. Εξάλλου, οι τομείς στους οποίους λαμβάνουν χώρα οι εντυπωσιακότερες συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι εκείνοι που υπόκεινται σε αλλαγές του περιβάλλοντος τέτοιου μεγέθους και συχνότητας, ώστε η οριζόντια ολοκλήρωση να θεωρείται απαραίτητη για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, όπως ακόμη και για την επιβίωση τους. Ορισμένα παραδείγματα, τέτοιου είδους προκλήσεων αντιμετωπίζουν ο τραπεζικός κλάδος, ο κλάδος των εταιριών φαρμάκων, ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών και ο κλάδος των εταιριών πετρελαίου.²⁰

2.1.3 Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification)

Η στρατηγική της διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: τη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Μία επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση, όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους, για παράδειγμα μία επιχείρηση μπορεί να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες που παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, τις παραγωγικές μεθόδους ή τις μεθόδους προώθησης στην αγορά.

Ο στόχος της συσχετισμένης διαφοροποίησης είναι η δημιουργία αξίας. Η συσχετισμένη διαφοροποίηση ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και συνεπώς δημιουργεί αξία, πρώτον, μέσω της μεταφοράς ικανοτήτων μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων, δεύτερον, μέσω της επίτευξης οικονομιών εύρους και τρίτον, μέσω της αύξησης της δύναμης της επιχείρησης στην αγορά. Η δημιουργία αξίας μέσω της μεταφοράς ικανοτήτων επιτυγχάνεται, όταν η επιχείρηση επεκτείνεται σε νέες δραστηριότητες, οι οποίες εμφανίζουν ομοιότητες με τις ήδη υπάρχουσες σε ότι αφορά μία τουλάχιστον από τις λειτουργίες της αλυσίδας αξίας, όπως η παραγωγή, η έρευνα, η ανάπτυξη και το μάρκετινγκ.²¹ Με αυτό τον τρόπο, οι ικανότητες που υπάρχουν σε μία συγκεκριμένη δραστηριότητα μεταφέρονται στις υπόλοιπες δραστηριότητες, με συνέπεια τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών των τελευταίων και άρα την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους.

²⁰ Παπαδάκης Μ.Β. (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Αθήνα: Ε. Μπένου

²¹ Hill C. and Jones G., (2007), «Strategic Management: An Integrated Approach», Houghton Mifflin Company

Οι οικονομίες εύρους αναφέρονται στην εξοικονόμηση κόστους, η οποία επιτυγχάνεται, όταν δύο τουλάχιστον από τις δραστηριότητες της επιχείρησης μοιράζονται ένα ή περισσότερους πόρους, όπως παραγωγικές εγκαταστάσεις, κόστη έρευνας και ανάπτυξης, δίκτυα διανομής και διαφημιστικές καμπάνιες.²² Με τον τρόπο αυτό όχι μόνο είναι χαμηλότερο το ύψος της επένδυσης κάθε δραστηριότητας σε κάθε κοινή λειτουργία, αλλά αυξάνεται και η χρήση της δυναμικότητας των κοινών λειτουργιών. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη οικονομιών εύρους είναι η ύπαρξη σημαντικών ομοιοτήτων μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε ότι αφορά μία τουλάχιστον λειτουργία της αλυσίδας αξίας.

Η συσχετισμένη διαφοροποίηση μπορεί να αποτρέψει τους ανταγωνιστές από την εξαπόλυση έντονων ανταγωνιστικών επιθέσεων έναντι της διαφοροποιημένης επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι η διαφοροποιημένη επιχείρηση έχει τη δυνατότητα αντεπίθεσης σε ένα μεγάλο εύρος αγορών.

Αντίθετα, μία επιχείρηση εφαρμόζει την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, όταν οι δραστηριότητες της δε συνδέονται μεταξύ τους. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν την στρατηγική της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης διότι θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των ώριμων κλάδων, η διαφοροποίηση είναι απαραίτητη για την επιβίωση των επιχειρήσεων μακροχρόνια. Στην απόφαση για την εφαρμογή της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης οδηγεί και η αβεβαιότητα αναφορικά με τη μελλοντική πορεία ενός κλάδου. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν μέσα από την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση να επιτύχουν διασπορά κινδύνου. Άλλες έχουν πλεονάσματα κεφαλαίων, που όμως δε μπορούν να επενδύσουν στον κλάδο τους και έτσι αποφασίζουν να επεκταθούν σε μη συναφείς κλάδους.

Τέλος, η δημιουργία αξίας μέσω της συσχετισμένης διαφοροποίησης μπορεί να επιτευχθεί με μεταφορά ικανοτήτων, εκμετάλλευση των οικονομιών εύρους και αύξηση της δύναμης της αγοράς. Αντίθετα, για τη δημιουργία αξίας μέσω της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης πρέπει να γίνει εξαγορά και αναδιοργάνωση των αποκτηθείσων δραστηριοτήτων. Παρ' όλα αυτά, τα αποτελέσματα ερευνών έχουν

²² Hill C. and Jones G., (2007), «*Strategic Management: An Integrated Approach*», Houghton Mifflin Company

δείξει, ότι η συσχετισμένη διαφοροποίηση είναι ελάχιστα πιο αποδοτική από την ασυσχέτιστη.²³

2.1.4 Συγκέντρωση-διείσδυση στην αγορά (market penetration)

Η στρατηγική συγκέντρωσης-διείσδυσης στην αγορά σημαίνει ότι, η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της, στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας. Οι βασικοί τρόποι για να επιτύχει τον στόχο της στρατηγικής διείσδυσης στην αγορά μια επιχείρηση είναι τρεις. Πρώτον, με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες καταναλωτές. Για παράδειγμα, μπορεί, είτε να προσπαθήσει να αυξήσει τις ποσότητες αγορών από τους καταναλωτές, είτε να αυξήσει το ρυθμό απαξίωσης του προϊόντος, είτε να διαφημίσει νέες χρήσεις του προϊόντος, είτε να δώσει κίνητρα τιμής για αγορά περισσότερων μονάδων προϊόντων. Δεύτερον, με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη μείωση της τιμής του προϊόντος, την ενίσχυση των προσπαθειών της προώθησης του προϊόντος ή την διαφοροποίηση του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή. Τρίτον, η επιχείρηση μπορεί να θέσει ως στόχο την προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος. Αυτός ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί με τη διανομή δειγμάτων ή κουπονιών για δοκιμαστική χρήση.

Η στρατηγική διείσδυσης στην αγορά ενδείκνυται όταν: οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες, υπάρχει το περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές, τα μερίδια αγοράς μειώνονται ενώ η αγορά αναπτύσσεται, οι οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών και τέλος, υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών. Επομένως, είναι προφανές, ότι τη στρατηγική διείσδυσης στην αγορά επιλέγουν επιχειρήσεις, οι οποίες είναι ευάλωτες σε μεγάλες αλλαγές της αγοράς, αλλά και σε μεγάλες αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος. Επίσης, τη στρατηγική διείσδυσης την επιλέγουν οι επιχειρήσεις που υπόκεινται σε ένα υψηλό κόστος ευκαιρίας, εξαιτίας της εμμονής τους σε ένα κλάδο και της απώλειας ευκαιριών επένδυσης σε άλλους κλάδους.²⁴

²³ Hill C. and Jones G., (2007), «*Strategic Management: An Integrated Approach*», Houghton Mifflin Company

²⁴ Παπαδάκης Μ.Β. (2007), «*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*», Αθήνα: Ε. Μπένου

2.1.5 Ανάπτυξη αγοράς (market development)

Με τη στρατηγική ανάπτυξης αγοράς εννοείται η στρατηγική, την οποία αναλαμβάνει μία επιχείρηση προκειμένου να προωθήσει τα υπάρχοντα προϊόντα της σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών, για παράδειγμα η επέκταση σε μία συγκεκριμένη περιοχή, η επέκταση σε εθνικό επίπεδο ή διεθνές επίπεδο. Επίσης, η στρατηγική αυτή μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα αγοράς. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν μία επιχείρηση να αναπτύξει νέες παραλλαγές προϊόντων που ζητούνται από άλλα τμήματα της αγοράς. Επιπλέον, μέσα από μία στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής.

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς ενδείκνυται όταν υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής. Επίσης, ενδείκνυται, όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές. Πολλές επιχειρήσεις «αναγκάζονται» να ακολουθήσουν τη στρατηγική αυτή, επειδή έχουν υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα, η οποία πρέπει κάπου να διοχετευθεί.

2.1.6 Ανάπτυξη προϊόντος (product development)

Η στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων σημαίνει ότι, αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων. Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος μπορεί να επιτευχθεί με τρεις τρόπους:

- Πρώτον, η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει προϊόντα με νέα χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, μπορεί να τροποποιήσει το χρώμα, τον ήχο, το σχήμα, να μεγεθύνει το προϊόν ή να προσπαθεί να επιτύχει κάποιο συνδυασμό γεύσεων ή ιδεών.
- Δεύτερον, η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει ποιοτικότερες παραλλαγές του προϊόντος.
- Τέλος, η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα.

Η στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων ενδείκνυται σε δύο περιπτώσεις: πρώτον, όταν η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα, τα οποία όμως βρίσκονται

σε φάση ωρίμανσης και δεύτερον, όταν η επιχείρηση ευνοείται από τις γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις σε ένα ορισμένο κλάδο.²⁵

2.1.7 Τα εμπόδια στην ανάπτυξη των νέων υπηρεσιών-προϊόντων

Στις προηγούμενες παραγράφους αναπτύχθηκαν οι μορφές των στρατηγικών που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις. Μπορεί να δόθηκε η εντύπωση, ότι οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι εύκολες στη σύλληψη τους αλλά και στην υλοποίηση τους. Μια τέτοια εντύπωση είναι απόλυτα λανθασμένη. Ελάχιστες είναι οι επιχειρήσεις, οι οποίες καταφέρνουν να αναπτυχθούν επικερδώς. Και αυτό, διότι ο δρόμος για την ανάπτυξη δεν είναι στρωμένος με ροδοπέταλα, που σημαίνει ότι υπάρχουν αρκετά εμπόδια, τα οποία είναι τα εξής παρακάτω:

Πρώτον, Διοίκηση & κίνητρα

- Έλλειψη διοικητικής κατάρτισης & χαμηλά προσόντα.
- Έλλειψη σχεδιασμού & μακροπρόθεσμης στρατηγικής.
- Μη αναζήτηση επαγγελματικών συμβουλών.
- Ανικανότητα προσδιορισμού της έλλειψης εσωτερικών δεξιοτήτων, καθώς και απροθυμία απόκτησης πρόσβασης στις δεξιότητες αυτές.
- Ανάγκη νέων διοικητικών δεξιοτήτων.
- Απροθυμία εξουσιοδότησης.

Δεύτερον, διαθέσιμοι & άλλοι πόροι

- Πρόσβαση σε χρηματοδότηση, έλλειψη κεφαλαίου κινήσεως λόγω κακής διαχείρισης και έλλειψη επενδυτικού κεφαλαίου.
- Πρόσβαση σε εξειδικευμένη εργασία.
- Πρόσβαση σε τεχνολογία.

Τρίτον, ευκαιρίες & διάρθρωση της αγοράς

- Ρυθμοί ανάπτυξης των αγορών & ο χαρακτήρας τους.
- Μέγεθος & συχνότητα αγορών.
- Συντηρητικές δραστηριότητες των μεγάλων αγοραστών.
- Συμπεριφορά ανταγωνιστών.

²⁵ Παπαδάκης Μ.Β. (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Αθήνα: Ε. Μπένου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ενότητα 3.1 Η έννοια του προϊόντος

Αρχικά θα οριστεί η έννοια του προϊόντος για την καλύτερη κατανόηση των παρακάτω παραγράφων. Σύμφωνα λοιπόν, με τον Καθηγητή Πανεπιστημίου Πειραιώς Κύριο Μάλλιαρη: «Προϊόν είναι ένα σύστημα υλικών και άυλων στοιχείων που δια μέσου των χρησιμοτήτων δημιουργεί ωφέλεια. Προϊόν μπορεί να είναι μία ιδέα, ένα αγαθό, μία υπηρεσία ή ένας οποιοσδήποτε συνδυασμός αυτών των τριών. Όταν κάποιος αγοράζει ένα προϊόν, ουσιαστικά αγοράζει τις χρησιμότητες του και την ωφέλεια που του παρέχει. Προϊόν δεν είναι μόνο ένα υλικό, χειροπιαστό αντικείμενο με φυσικά χαρακτηριστικά, αλλά μία συνολική αντίληψη στο μυαλό του καταναλωτή που δημιουργεί την ανάλογη προσδοκία ικανοποίησης αναγκών. Κάθε προϊόν μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύστημα τεχνικών και συμβολικών χαρακτηριστικών. Τα χαρακτηριστικά αυτά από οικονομικής σκοπιάς είναι αξίες, διότι και κόστος παραγωγής έχουν και ενσωματώνουν χρησιμότητες που μπορούν να δημιουργούν ωφέλεια σε αυτούς που αγοράζουν το προϊόν, το οποίο έχει αυτά τα χαρακτηριστικά. Όποιο και να είναι το προϊόν μιας μονάδας, το Μάρκετινγκ θα πρέπει να το αναλύει και να το εξετάζει σφαιρικά, ώστε να διευρύνονται όλες οι πτυχές του. Αυτή η σφαιρικότητα της μελέτης οδήγησε στην έννοια του συνολικού προϊόντος (Total Product).

Τα τεχνικά χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με τα συμβολικά επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εικόνα του προϊόντος. Για τα καταναλωτικά προϊόντα, η εικόνα είναι: «η εντύπωση ενός προϊόντος εις τη συνείδηση του καταναλωτού». Συνεπώς, η εικόνα ενός προϊόντος επηρεάζεται από τα τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά του, τις αισθήσεις του καταναλωτή και τέλος, την ερμηνεία που δίνει ο αγοραστής στα ερεθίσματα που παίρνει δια μέσου των αισθήσεων του».²⁶

²⁶ Μάλλιαρης Π.Γ. (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε

Ενότητα 3.2 Το νέο προϊόν

Όταν θα ειπωθεί η έκφραση «νέο προϊόν» θα πρέπει να διευκρινίζεται σε σχέση με τι είναι νέο. Μια επιχείρηση, η οποία παράγει για πρώτη φορά ένα προϊόν, τότε το προϊόν είναι νέο γι' αυτήν, έστω και αν άλλες επιχειρήσεις ήδη το παράγουν. Όταν ένας καταναλωτής αγοράζει για πρώτη φορά ένα προϊόν, τότε το προϊόν είναι νέο γι' αυτόν, έστω και αν προϋπήρχε στην αγορά εδώ και πολύ καιρό. Τέλος, όταν ένα προϊόν πρωτοεμφανίζεται στην αγορά, τότε το προϊόν αυτό είναι νέο γι' αυτήν, έστω και αν προϋπήρχε από πολύ καιρό σε άλλες αγορές. Στην ενότητα αυτή, το νέο προϊόν θα νοείται σε σχέση με την επιχείρηση.

Η μεγαλύτερη πλειοψηφία των νέων προϊόντων αντί να είναι επαναστατικές καινοτομίες αποτελούν βελτιώσεις και παραλλαγές παλιών προϊόντων. Ο ελάχιστος αριθμός των επαναστατικά νέων προϊόντων οφείλεται στα παρακάτω αίτια:

- Στο υψηλό κόστος έρευνας & ανάπτυξης των νέων καινοτομικών προϊόντων.
- Στο απαιτούμενο μεγάλο μέγεθος της αγοράς, ώστε με τις υψηλές πωλήσεις να αποσβεσθεί το κόστος της έρευνας & ανάπτυξης.
- Στη νομική και πρακτική αδυναμία αποτελεσματικής προστασίας των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας σε διεθνές επίπεδο.
- Στο μεγάλο χρόνο αναμονής μεταξύ της απόφασης για έρευνα & ανάπτυξη και της κανονικής παραγωγής.
- Στον κίνδυνο αχρήστευσης μεγάλων κεφαλαίων, επενδυμένων σε πάγια στοιχεία, όταν η τεχνολογία παραγωγής του νέου προϊόντος είναι τελείως διαφορετική και απαιτεί νέα πάγια.
- Στο γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον που εκτός των άλλων αλλάζει και τις ανάγκες των αγοραστών.

Το ότι δεν υπάρχουν στην αγορά νέα προϊόντα, δε σημαίνει ότι οι προοδευτικές επιχειρήσεις δεν προσπαθούν. Η μέτρηση της προσπάθειας για την ανάπτυξη νέων προϊόντων μετράται κυρίως με τα ποσά που ξοδεύουν οι επιχειρήσεις για έρευνα και ανάπτυξη. Οι δαπάνες αυτές, αν οδηγήσουν σε νέες τεχνολογίες και καινοτομίες που αφορούν παλιά ή νέα προϊόντα, γίνονται οι πιο αποδοτικές επενδύσεις πόρων. Οι στατιστικές υπηρεσίες παρακολουθούν δύο μεγέθη δραστηριότητας: πρώτον, τους χρηματικούς και ανθρώπινους πόρους και δεύτερον τις αιτήσεις ευρεσιτεχνιών. Είναι λογικό να υποθεθεί ότι τη συντριπτική πλειοψηφία των δαπανών για έρευνα & ανάπτυξη, τόσο για νέα προϊόντα όσο και για νέες τεχνολογίες

παραγωγής παλιών και νέων προϊόντων, πραγματοποιούν οι τεράστιες πολυεθνικές επιχειρήσεις.²⁷

3.2.1 Η διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος

Η ανάγκη για νέα προϊόντα είναι και υπαρκτή αλλά και συνεχής. Όμως, όσο εύκολο είναι να διαπιστωθεί αυτή η ανάγκη, τόσο δύσκολο είναι να παραχθεί ένα νέο προϊόν. Η δυσκολία αυτή δεν είναι μόνο τεχνική αλλά και οικονομική. Η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος της οικονομικής απώλειας είναι ιδιαίτερα εμφανής στη περίπτωση του νέου προϊόντος. Προκειμένου, λοιπόν να μειωθούν οι πιθανότητες αποτυχίας ενός νέου προϊόντος, θα πρέπει να ακολουθηθεί με μεγάλη προσοχή μία ειδική διαδικασία. Η διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος περιλαμβάνει τα εξής στάδια.

- i. Γέννηση ιδεών
- ii. Διαλογή & αξιολόγηση των ιδεών
- iii. Επιχειρησιακή ανάλυση
- iv. Ανάπτυξη του προϊόντος
- v. Μάρκετινγκ τεστ
- vi. Εμπορική παραγωγή

Κάθε προϊόν ξεκινά σαν μία απλή ιδέα. Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας, δηλαδή η γέννηση ιδεών, όσο απλοϊκό και να φαίνεται, είναι ωστόσο σημαντικό. Ιδέες για νέα προϊόντα μπορεί να προκύψουν από τις παρακάτω πηγές, όπως τις έρευνες Μάρκετινγκ, τους εξωτερικούς συμβούλους, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές των πρώτων υλών, τους διαγωνισμούς ιδεών με έπαθλα μεταξύ των πελατών, τις κλαδικές εκθέσεις εσωτερικού ή εξωτερικού και τέλος, τις ομάδες που περιλαμβάνουν εκπροσώπους από τους ανωτέρω που συσκέπτονται χρησιμοποιώντας τη μέθοδο του καταιγισμού ιδεών.

Μία επιχείρηση θα πρέπει, ιδιαίτερα να προσέχει τους εργαζομένους της. Είναι ευθύνη κάθε επιχείρησης να ενθαρρύνει συνεχώς τους υπαλλήλους της να προτείνουν ιδέες για βελτιώσεις προϊόντων, για νέα προϊόντα, για νέους τρόπους κατασκευής, για χρήση νέων υλικών και γενικά για ιδέες που υλοποιούμενες μπορεί να αποφέρουν οφέλη σε όλους.

²⁷ Μάλλιαρης Π.Γ. (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε

Στο δεύτερο στάδιο της διαδικασίας, στο στάδιο διαλογής-αξιολόγησης των ιδεών συγκρίνονται οι ιδέες για νέα προϊόντα με τους στόχους που έχει η επιχείρηση και ειδικά με τα μέσα παραγωγής που έχει στη διάθεση της. Όσο καλή και αν είναι μία ιδέα, αν η επιχείρηση δεν έχει τους πόρους για να την υλοποιήσει και αν η υλοποίησή της δεν είναι σύμφωνη με τους στόχους που έχει θέσει, τότε η ιδέα αυτή είναι άχρηστη. Στο στάδιο αυτό, διαλέγεται τελικά η ιδέα εκείνη, η οποία μπορεί να υλοποιηθεί και είναι μέσα στους στόχους της επιχείρησης. Η διαλογή-αξιολόγηση μπορεί να γίνει και με τη βοήθεια των καταναλωτών, οι οποίοι καλούνται να εκφράσουν απόψεις, εικόνες, αντιλήψεις, προθέσεις αγοράς, πιθανούς τρόπους χρήσης αλλά και την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, που δεν υπάρχει ούτε σαν έννοια ή εμφανίζεται σαν σχέδιο.

Στο στάδιο της επιχειρησιακής ανάλυσης η ιδέα του νέου προϊόντος μεταφράζεται σε πωλήσεις, σε κόστος και σε κέρδος. Αν το κέρδος που προκύπτει στα χαρτιά είναι ικανοποιητικό, τότε η ιδέα προχωράει για την υλοποίησή της. Πωλήσεις, κόστη και κέρδη εκτιμώνται δυναμικά, ώστε να συμπεριλαμβάνονται όχι μόνο στα έξοδα που θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση αλλά και τα έσοδα με ή χωρίς τις πιθανές κινήσεις αντίδρασης του ανταγωνισμού. Σε πολύ ανεπτυγμένο επιστημονικό επίπεδο οι εκτιμήσεις γίνονται σε οριακή βάση. Τα οριακά έξοδα αφαιρούνται από τα οριακά έσοδα. Τα οριακά μικτά κέρδη συγκρίνονται με την οριακή επένδυση και έτσι προκύπτει το ποσοστό της οριακής αποδοτικότητας. Αυτή θα πρέπει να είναι ίση ή μεγαλύτερη από την αποδοτικότητα της επιχειρήσεως σαν σύνολο.²⁸

Στο στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος η ιδέα υλοποιείται σε προϊόν. Οι μηχανικοί, οι σχεδιαστές, οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ και άλλοι συνεργάζονται για την από κοινού λήψη απόφασης για τις τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος. Η έρευνα μάρκετινγκ με τα στοιχεία που δίνει βοηθά πολύ στις αποφάσεις αυτές. Όταν παρθούν αυτές οι αποφάσεις, τότε η παραγωγή μπορεί να δώσει το πρωτότυπο προϊόν που θα αποτελέσει το αντικείμενο αναλυτικής κριτικής τόσο από τεχνικής όσο και από πλευρά μάρκετινγκ. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στα θέματα ασφαλείας του νέου προϊόντος, είτε αυτό είναι τεχνικά απλό και φαινομενικά αθώο προϊόν, είτε είναι πολύπλοκο προϊόν. Οι νόμοι, οι οποίοι προστατεύουν τον καταναλωτή, ο ανταγωνισμός αλλά και οι ίδιοι οι απαιτητικοί καταναλωτές δεν επιτρέπουν

²⁸ Μπέης Ι. (1985), «Μέθοδοι κοστολόγησης για ορθολογικό Μάνατζμεντ», Αθήνα: ΕΕΔΕ

περιθώρια λάθους. Γι' αυτό οι έλεγχοι των τεχνικών χαρακτηριστικών, είτε αυτοί γίνονται στο εργαστήριο, είτε σε κανονικές συνθήκες χρήσης του προϊόντος θα πρέπει να είναι εξαντλητικοί, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες αμέλειας. Αν το προϊόν κριθεί ικανοποιητικό μετά τους ελέγχους, προχωράει στο επόμενο στάδιο.

Στο στάδιο του μάρκετινγκ τεστ το νέο προϊόν μπαίνει σε δοκιμαστική και περιορισμένη παραγωγή. Οι ποσότητες αυτές του προϊόντος διατίθενται σε μία ορισμένη γεωγραφική «αγορά», όπου οι αγοραστές της είναι αντιπροσωπευτικό σύνολο της αγοράς. Αν οι πωλήσεις είναι σύμφωνες με τις αναμενόμενες, τότε το προϊόν προχωράει στο επόμενο στάδιο. Επειδή το μάρκετινγκ τεστ έχει ορισμένα μειονεκτήματα, πολλές φορές αντικαθίσταται από συνθήκες προσομοίωσης ή ακόμη και από εργαστήρι. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι καταναλωτές υποβάλλονται σε διάφορες ερωτήσεις βρισκόμενοι σε εμπορικά κέντρα.

Στο τελευταίο στάδιο, αφού το προϊόν πέρασε από πολλά σημεία ελέγχου, αρχίζει να παράγεται σε ρυθμό κανονικής ή εμπορικής παραγωγής. Εδώ δεν υπάρχει πλέον δείγμα αγοράς αλλά τμήμα αγοράς. Οι πωλήσεις που πετυχαίνει το προϊόν συγκρίνονται με τις αναμενόμενες και προγραμματισμένες και έτσι βγαίνει συμπέρασμα, αν το νέο προϊόν ήταν επιτυχία ή αποτυχία.²⁹

3.2.2 Οι παράγοντες επιτυχίας του νέου προϊόντος

Η επιτυχία των νέων προϊόντων είναι το ζητούμενο από όλες τις επιχειρήσεις, γι' αυτό θα πρέπει οι επιχειρήσεις να προσέχουν, ιδιαίτερα τους παράγοντες που αποδεδειγμένα οδηγούν στην επιτυχία. Ο καθηγητής, κύριος Αυλωνίτης Γεώργιος επικαλούμενος τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών περιέγραψε τους παρακάτω παράγοντες ως τους παράγοντες ή τα συστατικά της επιτυχίας ενός νέου προϊόντος:

- Την ύπαρξη και αναγνώριση αναγκών στην αγορά και συγκέντρωση της λειτουργίας έρευνας και ανάπτυξης στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών.
- Τη σωστή επικοινωνία μέσα και έξω από την επιχείρηση.
- Την ύπαρξη άφθονων χρηματικών πόρων για την ανάπτυξη νέων προϊόντων-καινοτομιών.³⁰

²⁹ Μάλλιαρης Π.Γ. (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε

³⁰ Αυλωνίτης Γ. (1987), «Τι καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός νέου προϊόντος: Μία επισκόπηση της Διεθνούς Εμπειρίας», εισήγηση στο 3^ο Πανελλήνιο Μάρκετινγκ του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάρκετινγκ της ΕΕΔΕ με θέμα «Μάρκετινγκ και νέα προϊόντα: Η Ελληνική πραγματικότητα»

Μία δεύτερη θεωρία για τους παράγοντες επιτυχίας ενός νέου προϊόντος ανέπτυξαν οι Stanton και Funtrell. Οι δύο οικονομολόγοι υποστηρίζουν ότι, η επιτυχία της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος μπορεί να αποδοθεί στους παρακάτω παράγοντες:

- Το προϊόν ικανοποιεί τις ανάγκες μίας ή περισσότερων αγορών
- Το προϊόν είναι ανώτερο τεχνολογικά και απολαμβάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους.
- Το προϊόν ταιριάζει με τις εσωτερικές δυνάμεις της εταιρίας σε βασικούς τομείς λειτουργίας, όπως η πώληση, η διανομή και η παραγωγή.
- Η ανώτατη διοίκηση υποστηρίζει μακροχρόνια την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Έτσι, η εμπειρία που αποκτάται βοηθά τη διοίκηση να βελτιώνει διαχρονικά την απόδοση της στην εισαγωγή νέων προϊόντων.
- Οι στρατηγικές για νέα προϊόντα καθορίζονται με σαφήνεια. Αυτές επιτρέπουν στην εταιρία να γεννά και να επιλέγει νέα προϊόντα που ανταποκρίνονται ειδικά στις εσωτερικές στρατηγικές ανάγκες και εξωτερικές ανάγκες της αγοράς.
- Υπάρχει μία αποτελεσματική οργάνωση και ένα καλό διοικητικό στυλ. Η οργανωτική δομή δημιουργείται συνειδητά έτσι ώστε να προωθεί την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Το διοικητικό στυλ ενθαρρύνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων και μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες για νέα προϊόντα.³¹

Μία τρίτη μελέτη της Αμερικανικής Εταιρίας συμβούλων Booz Allen and Hamilton αναγνώρισε επτά παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία νέων προϊόντων. Οι παράγοντες αυτοί κατά σειρά σπουδαιότητας είναι οι παρακάτω:

- Προσαρμογή του προϊόντος στις ανάγκες της αγοράς.
- Προσαρμογή του προϊόντος στις λειτουργικές δυνατότητες της επιχειρήσεως.
- Τεχνολογική ανωτερότητα του προϊόντος.
- Υποστήριξη του προϊόντος από την ανώτατη διοίκηση της επιχειρήσεως.
- Χρησιμοποίηση της σωστής διαδικασίας αναπτύξεως προϊόντων.
- Ευνοϊκό ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Η οργανωτική δομή αναπτύξεως νέων προϊόντων.

³¹ William J. Stanton and Charles Futrell (1987), «*Fundamentals of Marketing*», New York: McGraw-Hill Book Co.

Η ίδια μελέτη έδειξε και τα κοινά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων εκείνων που εισάγουν στην αγορά ένα μεγάλο αριθμό επιτυχημένων νέων προϊόντων. Σύμφωνα με την εταιρία Booz Allen and Hamilton οι επιτυχημένες εταιρίες:

- Πρώτον, είναι αφοσιωμένες στην πολιτική αυξήσεως του τζίρου τους με τη δημιουργία και ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Δεύτερον, επιτρέπουν στις λειτουργίες του μάρκετινγκ και της έρευνας & ανάπτυξης να επηρεάζουν σημαντικά τη διαδικασία αναπτύξεως νέων προϊόντων.
- Τρίτον, έχουν μεγάλη εμπειρία στο λανσάρισμα νέων προϊόντων.
- Τέλος, αλλάζουν και προσαρμόζουν την οργανωτική δομή αναπτύξεως νέων προϊόντων ανάλογα με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο χώρο αυτό.

3.2.3 Οι παράγοντες αποτυχίας του νέου προϊόντος

Όσο προσεκτικά και να έγιναν όλα τα στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, δε σταματάει ποτέ να υπάρχει ο κίνδυνος της αποτυχίας του. Οι παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν στην αποτυχία ενός νέου προϊόντος είναι οι εξής:

- Η μεταβολή του περιβάλλοντος, για παράδειγμα οι ανάγκες των αγοραστών άλλαξαν, ένας άλλος ανταγωνιστής παράγει ένα νέο υποκατάστατο προϊόν, η οικονομική συγκυρία δεν το ευνοεί ή ο κυβερνητικός παρεμβατισμός το πλήττει. Ειδικά στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον, ανεπάρκεια άλλων λειτουργιών.
- Λάθος τοποθέτηση ή διάσταση τοποθετήσεων. Δηλαδή, ο τρόπος με τον οποίο το αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές, για παράδειγμα ενώ η επιχείρηση πιστεύει ότι πρόκειται περί νέου, οι αγοραστές δεν το αντιλαμβάνονται ως νέο.
- Η αποτυχία ενός ή και περισσότερων σταδίων της διαδικασίας ανάπτυξης του.
- Η έλλειψη υποστήριξης του από τους μεσάζοντες.

Ένα μεγάλο ποσοστό των νέων προϊόντων αποτυγχάνει. Τα ποσοστά ποικίλλουν από 50 τοις εκατό (50%) έως και 80 τοις εκατό (80%). Για παράδειγμα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής τα πέντε από τα δέκα νέα προϊόντα, στα οποία γίνεται έλεγχος εγκαταλείπονται λόγω φτωχών αποτελεσμάτων. Από τα πέντε που τελικά λανσάρονται στην αγορά το 70 τοις εκατό (70%), είτε κατεβαίνει μετά από λίγο καιρό από τα ράφια, είτε δεν πετυχαίνει ποτέ τον στόχο των πωλήσεων του. Οι αριθμοί των αποτυχιών είναι μεγάλοι και σε αυτό φταίνε κυρίως οι παραγωγοί, διότι σπαταλούν τους πόρους τους στο να πείσουν τους αγοραστές ότι τα προϊόντα τους είναι νέα και βελτιωμένα, ενώ οι καταναλωτές δεν τα αντιλαμβάνονται έτσι. Η πιο

σωστή για τους παραγωγούς επιλογή θα ήταν να διοχετεύσουν πόρους στην έρευνα & ανάπτυξη πραγματικά νέων προϊόντων. Προϊόντων που ικανοποιούν, είτε καλύτερα παλιές ανάγκες, είτε νέες.³²

Σχήμα 5: Οι στρατηγικές ανάπτυξης

	Υπάρχοντα Προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Υπάρχουσες Αγορές	Στρατηγική Διεξόδου - Συγκέντρωσης της αγοράς	Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων
Νέες Αγορές	Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς	Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων

Πηγή: Κέντρο Στήριξης & Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας «Επιχειρείν»

3.2.4 Ανάπτυξη νέου προϊόντος εν όψει οικονομικής κρίσης

Σήμερα, η οικονομία διεθνώς διανύει, ίσως, την δεύτερη χειρότερη ύφεση μετά την οικονομική κρίση του 1929. Οι καταναλωτές περικόπτουν τις δαπάνες τους, η ανεργία αυξάνεται, οι επενδύσεις μειώνονται, ενώ δε θα μπορούσαν να μην επηρεαστούν από την οικονομική ύφεση και οι επιχειρήσεις, οι οποίες μειώνουν τα έξοδά τους, προχωρούν σε απολύσεις και αναζητούν διεξόδους στο τούνελ της οικονομικής κρίσης. Η ρευστότητα στην αγορά έχει μειωθεί δραματικά, καθώς οι τράπεζες έχουν μειώσει τις χορηγήσεις. Η έλλειψη εμπιστοσύνης στις συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων επιτείνει ακόμη περισσότερο την ύφεση. Σε μια χώρα, όπως η Ελλάδα, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικό πρόβλημα επιβίωσης, καθώς, εκτός από τη δραστική μείωση της κατανάλωσης και των πωλήσεων, έχουν να αντιμετωπίσουν και την υπέρμετρη φορολογία.

Όμως, ακόμη και σε αυτό το δύσκολο οικονομικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις αναζητούν στρατηγικές επιβίωσης, αφού η κρίση αποτελεί μεν πρόβλημα, όμως

³² Μάλλιανης Π.Γ. (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε

πολλές φορές αντιμετωπίζεται και ως ευκαιρία. Στρατηγικές αποφάσεις για μία επιχείρηση αποτελούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που θα προσφέρει, οι αγορές που θα δραστηριοποιηθεί, η λειτουργία και η οργάνωσή της, οι συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις, κ.λπ. Με τη λήψη σωστών στρατηγικών αποφάσεων καλύπτει όλες τις πτυχές της επιχειρησιακής πολιτικής, του σχεδιασμού, της οργάνωσης και του ελέγχου, αποτελεί δηλαδή ένα είδος οδικού χάρτη που καθοδηγεί την επιχείρηση και καθορίζει την πορεία της. Ο βαθμός που επηρεάζεται μία επιχείρηση από την οικονομική κρίση εξαρτάται από την κυκλικότητα του κλάδου που ανήκει, τη γεωγραφική της θέση, το μέγεθος, την ανάπτυξή της πριν από την ύφεση, και από άλλους παράγοντες. Ωστόσο, η επιχείρηση θα πρέπει σε ένα δύσκολο οικονομικό περιβάλλον να εκπληρώσει δύο στόχους, πρώτον την επιβίωσή της, και δεύτερον την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της σε ένα ριζικά διαφορετικό περιβάλλον.

Η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος θεωρείται, στις περισσότερες περιπτώσεις, μοχλός επιτυχίας, όχι μόνο για την επιβίωση αλλά και για την επέκταση μιας επιχείρησης. Όμως, η ανάπτυξη ενός εντελώς νέου προϊόντος και η καθιέρωση ενός brand είναι μία πολυδάπανη και χρονοβόρα διαδικασία, που εν μέσω οικονομικής κρίσης απαιτεί ευελιξία και ανάπτυξη/επέκταση ενός brand σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι να αναπτύξουν τάχιστα καινοτόμα προϊόντα ή να ανατοποθετήσουν τα υπάρχοντα προϊόντα που διατηρούν τα ποιοτικά πρότυπα και συνεχίζουν να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους.

Μελέτες έχουν δείξει, ότι νέα προϊόντα που δημιουργούν υποκατηγορίες, κερδίζουν μικρότερο μερίδιο αγοράς και έχουν μειωμένη κερδοφορία μακροχρόνια, σε σχέση με νέα προϊόντα τα οποία τοποθετούν τον εαυτό τους στο επίπεδο κατηγορίας (και όχι υποκατηγορίας) προϊόντων. Με την δημιουργία μίας εντελώς νέας κατηγορίας προϊόντων, μεγιστοποιείται ο βαθμός στον οποίο οι καταναλωτές συσχετίζουν την μάρκα (brand) με την συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων. Ταυτόχρονα, αποφεύγεται ο ανταγωνισμός από μάρκες που κυριαρχούν σε κατηγορίες προϊόντων που είναι γνωστές και καθιερωμένες. Συμπερασματικά, είναι προτιμότερο οι επιχειρήσεις να δημιουργούν μια νέα κατηγορία προϊόντων, καθώς έτσι διασφαλίζουν μία μοναδική τοποθέτηση και φήμη του προϊόντος τους.

Ωστόσο, διεθνείς στατιστικές καταδεικνύουν ότι μόνο το 5% έως 20% των νέων προϊόντων που προωθούνται, επιβιώνουν στην αγορά. Ένας από τους βασικούς λόγους για το χαμηλό αυτό ποσοστό είναι η έλλειψη δημιουργικότητας στο

μάρκετινγκ, και ανεξαρτήτως του εάν η δημιουργικότητα του προϊόντος είναι υψηλή, τα νέα προϊόντα προωθούνται στην αγορά με σχεδόν πανομοιότυπο τρόπο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, το καταναλωτικό κοινό να μην μπορεί να διακρίνει διαφορές και έτσι, να μην ενδιαφέρεται να τα γνωρίσει ή να τα δοκιμάσει. Γενικά, η δημιουργικότητα στο μάρκετινγκ, παρέχει στις επιχειρήσεις να διευρυνθούν και να καθορίσουν εκ νέου την αγορά, ακόμη και να δημιουργήσουν μία εντελώς νέα αγορά, να βρουν νέες κατευθύνσεις και ευκαιρίες για ανάπτυξη.³³

Ορισμένες στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει μία επιχείρηση, με στόχο την επέκτασή της, ανάπτυξη νέων καινοτομικών προϊόντων και γενικά, την έξοδό της από μία οικονομική ύφεση είναι οι ακόλουθες:

- Καταγραφή της υπάρχουσας οικονομικής κατάστασης. Είναι απαραίτητο να καταγραφούν όλα τα περιουσιακά στοιχεία (κτίρια, μηχανήματα, αυτοκίνητα, αποθέματα, κ.λπ.) και να ιεραρχηθούν χρονικά οι μελλοντικές εισπράξεις και πληρωμές.
- Στρατηγικός σχεδιασμός που αφορά στον καθορισμό μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων, καθώς και στην ιεράρχηση τυχόν προβλημάτων που έχουν ανακύψει. Όσον αφορά στις υποχρεώσεις, η ιεράρχηση γίνεται με βάση τον κίνδυνο που απορρέει από τη μη αποπληρωμή τους. Εύρεση και καταγραφή κεφαλαίων για την αποπληρωμή των υποχρεώσεων.
- Αποδοτική διαχείριση υποχρεώσεων και πληρωμών. Η διαπραγμάτευση με τους πιστωτές και η παράθεση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση είναι η καλύτερη στρατηγική. Διαπραγμάτευση των όρων δανεισμού και επιμήκυνση του χρόνου αποπληρωμής των δανειακών υποχρεώσεων με μείωση του ύψους των δόσεων, απελευθερώνουν την ρευστότητα.
- Αναζήτηση τρόπων αύξησης εσόδων. Η προσπάθεια αυτή θα πρέπει να συνδυαστεί με άλλες στρατηγικές ανάπτυξης και marketing. Οι μειώσεις των τιμών στα προϊόντα πρέπει να γίνονται με προσοχή, ειδικά στην περίπτωση των αγαθών που έχουν ανελαστική ζήτηση.
- Συνεργασίες με ομοειδής ή ανομοιογενείς επιχειρήσεις. Οι συνεργασίες αυτές που μπορεί να καταλήξουν και σε εξαγορές-συγχωνεύσεις βοηθούν την επιχείρηση στην βελτίωση της ρευστότητάς της, αλλά και σε άλλους τομείς, όπως στην

³³ Σύκας Ν. (2013), "Δημιουργικότητα, καινοτομία και έξοδος από την κρίση", *ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΠΟΨΗ*, <http://magazine.apopsi.com.cy/2009/10/%CF%8C-%CE%AF-%CE%AD/>, [πρόσβαση 26/5/2013]

προώθηση και διασταύρωση των πωλήσεων, στην τεχνογνωσία, στην ανάπτυξη, κ.λπ.

- Καθετοποίηση εργασιών εμπρός και πίσω, προκειμένου να μειωθεί το κόστος των προμηθευτών και των μεσαζόντων, αλλά και να απελευθερωθεί ρευστότητα για την επιχείρηση.
- Επανεξέταση και μείωση των αποθεμάτων σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Με αυτόν τον τρόπο απελευθερώνεται ρευστότητα και μειώνεται το κόστος αποθήκευσης.

Συμπερασματικά, ακόμη και εν μέσω οικονομικής ύφεσης παρουσιάζονται σημαντικές ευκαιρίες επενδύσεων. Η επιχείρηση, αφού εξασφαλίσει βραχυπρόθεσμα την επιβίωσή της, θα πρέπει να αναζητήσει τρόπους επέκτασης. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με έμφαση στην έρευνα και στην αναζήτηση νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, είτε με την αγορά επενδυτικών ευκαιριών. Η μείωση της ρευστότητας στην αγορά σε περίοδο οικονομικής κρίσης, αναγκάζει πολλές επιχειρήσεις να πουλήσουν δραστηριότητες, εξοπλισμό, δίκτυα καταστημάτων σε πολύ χαμηλή τιμή ή να αναζητήσουν αγοραστή ή άλλη επιχείρηση για να συγχωνευτούν, προκειμένου να ενισχύσουν την κεφαλαιακή τους επάρκεια και να λύσουν δομικά προβλήματα οργάνωσης.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην επένδυση σε νέες εγκαταστάσεις, δεδομένου ότι αυξάνει σημαντικά το λειτουργικό κόστος. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση θα πρέπει να αναζητήσει τρόπους αποτελεσματικής διαχείρισης των ήδη υπάρχοντων εγκαταστάσεων και συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις. Η επένδυση σε νέα προϊόντα και καινοτομίες είναι απαραίτητες, καθώς δημιουργούν τα θεμέλια για κερδοφορία, ιδιαίτερα κατά την φάση της ανάκαμψης. Επιπλέον, λόγω της αυξανόμενης ανεργίας και των απολύσεων σε περιόδους κρίσης, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επιλέξει στελέχη και ανθρώπινο δυναμικό με αξιολογητή κατάρτιση και γνώσεις από την αγορά εργασίας, πράγμα το οποίο αποτελεί επένδυση υψηλής αξίας για κάθε οργανισμό.

Τέλος, η συνεχής επικοινωνία μέσω διαφημίσεων και προωθητικών ενεργειών με σκοπό την ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης και η ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, είναι πολύ σημαντική για την επιβίωση των δραστηριοτήτων της. Οι πελάτες εκτιμούν την αξιοπιστία, την εξυπηρέτηση, την

κατανόηση των αναγκών τους και την ταχύτητα, γι' αυτό και κρίνεται απαραίτητο από τις οργανωμένες επιχειρήσεις να εφαρμόζουν συγκεκριμένη πολιτική εξυπηρέτησης, με κατανοητούς και σαφείς κανόνες, με σκοπό να προωθήσουν πολύ πιο εύκολα και γρήγορα το προϊόν που παράγουν.

ΜΕΡΟΣ Β

***«Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, Η
ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΚΑΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ PORTER»***

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER ΚΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T

Ενότητα 4.1 Ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter

Το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.
- Την ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία για το σχεδιασμό της κατάλληλης στρατηγικής. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση. Κατά συνέπεια, μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μία επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

Επιπλέον, είναι δυνατόν να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι μία τεχνολογική καινοτομία ή μία στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Με αυτό τον τρόπο μία επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τις ευκαιρίες που τις προσφέρονται και να αλλάξει η ίδια τη δομή του κλάδου που δραστηριοποιείται, προς όφελος της, επιδρώντας με κατάλληλες κινήσεις στις πέντε δυνάμεις του κλάδου.³⁴

³⁴ Thompson A.A., Jr., A.J. Strickland III and J. Gamble (2007), «*Crafting and Executing Strategy*», McGraw-Hill Companies

4.1.1 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Ένας κλάδος προσελκύει καινούριες επιχειρήσεις, όταν χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών και των νέων επιχειρήσεων. Επομένως, είναι εύλογο μία υφιστάμενη επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο είναι:

- **Οικονομίες κλίμακας**

Σε κάποιους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Αυτό σημαίνει, ότι όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται, τόσο μικρότερα θα είναι τα ανά μονάδα κόστη παραγωγής. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο δε μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα έναντι των υφιστάμενων στον κλάδο επιχειρήσεων.

- **Απαιτήσεις σε κεφάλαια**

Η είσοδος μιας επιχείρησης σε έναν νέο γι' αυτήν κλάδο απαιτεί την πραγματοποίηση επενδύσεων. Συχνά, απαιτείται σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων και την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού, όσο και για τη διεξαγωγή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, όπως της λειτουργίας της παραγωγής και της διάθεσης. Με αυτό τον τρόπο, η είσοδος σε ένα νέο κλάδο φαίνεται ελκυστική, αλλά οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, προκειμένου να είναι σε θέση η επιχείρηση να ανταγωνιστεί επιτυχώς τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να είναι απαγορευτικές.

- **Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος**

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη σε κάποιο κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Τα πλεονεκτήματα αυτά περιλαμβάνουν την τεχνογνωσία της παραγωγής του προϊόντος, τη καμπύλη εμπειρίας, τη πρόσβαση σε πρώτες ύλες και γενικά τη γνώση του συγκεκριμένου κλάδου.

- **Διαφοροποίηση προϊόντος-υπηρεσίας**

Η πραγματική διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο, το οποίο πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούριες επιχειρήσεις. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους καινούριους ανταγωνιστές της αγοράς, να προσελκύσουν πελάτες. Σε αυτή την περίπτωση, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να επενδύσουν αρκετά υψηλά χρηματικά ποσά σε έρευνα & ανάπτυξη, σε προωθητικές ενέργειες και δημιουργία δικτύου, ώστε για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν τις «γηραιότερες» επιχειρήσεις.

- **Πρόσβαση στα κανάλια διανομής**

Αυτό αποτελεί εμπόδιο κυρίως για τις εταιρίες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα. Επιπλέον, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το μέγεθος τους ως διαπραγματευτικό όπλο για να αποτρέψουν ή να δυσχεράνουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στα δίκτυα διανομής.

- **Νομικοί περιορισμοί**

Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους. Όπως για παράδειγμα το μονοπώλιο του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ) μέχρι πρόσφατα στην Ελλάδα.

- **Κόστη αλλαγής του πελάτη**

Η παράμετρος αυτή εξετάζει την ευκολία ή δυσκολία με την οποία οι πελάτες του κλάδου είναι διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και να αναζητήσουν συνεργασία με νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Το κατά πόσο αυτό θα συμβεί εξαρτάται από οικονομικούς, ψυχολογικούς και τεχνολογικούς λόγους.

- **Φόβος αντίδρασης-αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις**

Όσο πιο πιθανόν είναι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεκδικηθούν μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να μπει στον κλάδο. Συχνά, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις αντεπιτίθενται με μείωση των τιμών,

αύξηση της διαφήμισης αλλά και λίγες φορές με προσπάθεια δυσφήμισης της καινούριας εταιρίας.

4.1.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους αποτελούν τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες σε πολλούς κλάδους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι προμηθευτές μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- **Αριθμός προμηθευτών**

Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν και τόσο πιο άμεσα εξαρτημένες από αυτούς είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου.

- **Μέγεθος και σημασία του αγοραστή**

Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική του δύναμη μειώνεται.

- **Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή**

Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής διαφοροποίησης, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό. Σε αυτή τη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.

- **Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών**

Οι αγοραστές έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών, όταν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα προϊόντα των προμηθευτών. Επομένως, η προμηθευτική δύναμη των προμηθευτών περιορίζεται.

- **Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός**

Οι προμηθευτές υπάρχει δυνατότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους, όταν έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σ' ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Επομένως, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αυξάνεται.³⁵

³⁵ Grant R.M. (2005), «*Contemporary Strategy Analysis, 5th Edition*», Blackwell Publishing

4.1.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι παράγοντες, οι οποίοι προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με τους παράγοντες, οι οποίοι προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι πελάτες μιας εταιρίας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Πιο αναλυτικά η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- **Μέγεθος του αγοραστή**

Όσο μεγαλύτερος είναι ο καταναλωτής και περισσότερο σημαντικός για την επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.

- **Αριθμός προμηθευτών**

Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, όταν ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι περιορισμένος.

- **Πληροφορίες για το κόστος της επιχείρησης**

Οι πελάτες ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών, όταν γνωρίζουν το κόστος μιας επιχείρησης. Πολλές φορές όταν το κόστος της επιχείρησης μειώνεται, οι πελάτες της μπορεί να ζητήσουν ανάλογη μείωση της τιμής. Όσο περισσότερες πληροφορίες κατέχουν οι πελάτες για την επιχείρηση, τόσο περισσότερο αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

- **Εναισθησία των καταναλωτών στην τιμή**

Οι πελάτες μιας επιχείρησης απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Σε αυτή την περίπτωση, αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.

- **Χαρακτηριστικά του προϊόντος**

Οι πελάτες μιας επιχείρησης δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, αν το προϊόν της επιχείρησης, είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για αυτούς. Αυτό συμβαίνει διότι οι πελάτες είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση και το προϊόν της. Σε αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται.

- **Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω**

Αρκετές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ευχαριστημένοι από τη συνεργασία τους μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που

αγοράζουν από αυτή. Σε 'τούτη την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται.³⁶

4.1.4 Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Όταν ένα ή περισσότερα προϊόντα μπορούν να αντικαταστήσουν κάποιο άλλο σε μία συγκεκριμένη χρήση, τότε θεωρούνται υποκατάστατα προϊόντα. Ένα παράδειγμα υποκατάστατων προϊόντων είναι οι φακοί επαφής και τα γυαλιά μυωπίας, ένα άλλο η ζάχαρη και η φρουκτόζη. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μία την άλλη.

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Αυτοί, οι παράγοντες είναι οι εξής:

- **Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων**

Όταν η απόδοση των υποκατάστατων προϊόντων είναι ίδια ή και καλύτερη από την ποιότητα του προϊόντος της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη. Για τη δημιουργία υποκατάστατων προϊόντων ή τη βελτίωση ήδη υπαρχόντων, συμβάλλουν σημαντικά οι τεχνολογικές εξελίξεις.

- **Επίδραση της τιμής**

Η ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν σε υποκατάστατα προϊόντα, αν οι τιμές των προϊόντων είναι υψηλότερες από των πρώτων.

- **Τάση-Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα**

Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι περισσότερο έντονη, αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να τα δοκιμάσουν. Φυσικά, η ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι συνάρτηση του κόστους. Δηλαδή, η όποια αλλαγή στα κόστη συνεπάγεται και αλλαγή στην τάση των καταναλωτών. Για παράδειγμα το κόστος αλλαγής της παραγωγικής τους διαδικασίας ή το κόστος επανεκπαίδευσης των εργαζομένων τους αυξάνονται. Στην περίπτωση αυτή, όσο υψηλότερα είναι τα

³⁶ Παπαδάκης Μ.Β. (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Αθήνα: Ε. Μπένου

προαναφερθέντα κόστη, τόσο λιγότερο πρόθυμοι θα είναι οι καταναλωτές της επιχείρησης να στραφούν προς τα υποκατάστατα. Σε αντίθετη περίπτωση, το κόστος αλλαγής της παραγωγικής τους διαδικασίας ή το κόστος επανεκπαίδευσης των εργαζομένων τους μειώνονται. Στην περίπτωση αυτή, όσο χαμηλότερα είναι τα προαναφερθέντα κόστη, τόσο περισσότερο πρόθυμοι θα είναι οι καταναλωτές της επιχείρησης να στραφούν προς τα υποκατάστατα.

4.1.5 Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Μία ακόμα δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου είναι η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μία επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Ο προσδιορισμός της έντασης του ανταγωνισμού εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- **Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς**

Σε μία αγορά, όπου ο αριθμός των νέων καταναλωτών αυξάνεται γρήγορα, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους προσελκύνοντας το μεγαλύτερο δυνατό μέρος των νέων καταναλωτών. Με αυτό τον τρόπο δεν είναι απόλυτα απαραίτητη για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, η προσέλκυση πελατών άλλων επιχειρήσεων. Στην περίπτωση όμως, που η ανάπτυξη της αγοράς επιβραδύνεται ή σταματά, τότε ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης αναγκαστικά πραγματοποιείται σε βάρος μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών. Πολλές φορές σε αγορές που φθίνουν οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε «πολέμους τιμών», οι οποίοι ναι μεν μπορεί να είναι επωφελείς για τους καταναλωτές, αλλά είναι δε καταστροφικοί για τις επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου.

- **Χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών**

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου είναι έντονος, όταν στον κλάδο αυτό δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος.

Επίσης, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όσο αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.

- **Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας**

Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σε αυτή την περίπτωση, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, καθώς οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων γίνονται περισσότερο επιθετικές και πολλές φορές καταλήγουν σε «πόλεμο τιμών».

- **Προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς**

Η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, συμβάλλει στην ένταση ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό συνήθως αυξάνουν τη διαφήμιση και τις προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν «πόλεμο τιμών» ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε αυτές τις ενέργειες συνήθως έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

- **Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα**

Όταν ο πραγματικός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

- **Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου**

Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή συναισθηματικό-ψυχολογικό. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημιά.³⁷

Συμπερασματικά, η μελέτη του ανταγωνισμού είναι μία συνεχής διαδικασία. Οι επιχειρήσεις συνεχώς συλλέγουν πληροφορίες ώστε όχι μόνο να μπορούν να αποκωδικοποιούν τις κινήσεις των ανταγωνιστών, αλλά για να είναι σε θέση να τις προβλέψουν και να τις αντιμετωπίσουν. Η διαδικασία αυτή, συχνά ονομάζεται

³⁷ Παπαδάκης Μ.Β. (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Αθήνα: Ε. Μπένου

ανταγωνιστική πληροφόρηση. Βέβαια, οι επιχειρήσεις πολλές φορές καταφεύγουν και σε αθέμιτες μεθόδους. Στον αντίποδα υπάρχουν οι εναρμονισμένες πρακτικές των εταιριών, δηλαδή οι συμφωνίες μεταξύ τους, οι οποίες ουσιαστικά «νοθεύουν» τον ανταγωνισμό. Οι τάσεις μεγέθυνσης των επιχειρήσεων έχουν οδηγήσει πολλούς κλάδους σε ολιγοπωλιακές καταστάσεις. Στις περιπτώσεις αυτές, οι καταναλωτές συχνά βρίσκονται αντιμέτωποι με καρτέλ, δηλαδή με οργανωμένα ολιγοπώλια τα οποία συνεννοούνται και καθορίζουν τις τιμές με εναρμονισμένες πρακτικές τιμολόγησης.

Στην Ελλάδα, πολλοί κλάδοι έχουν κατά καιρούς βρεθεί το επίκεντρο της Επιτροπής Ανταγωνισμού με την υποψία της συνεννόησης μεταξύ τους για τιμές που είναι υψηλότερες των μέσων ευρωπαϊκών τιμών. Μερικά παραδείγματα αποτελούν η τραπεζική αγορά, η ζυθοποιία, η κινητή τηλεφωνία, τα εισιτήρια ακτοπλοΐας και ο κλάδος των καυσίμων.³⁸ Ας αναλυθεί η χαρακτηριστική περίπτωση του τραπεζικού κλάδου. Στην Ελλάδα σύμφωνα με την Επιτροπή Ανταγωνισμού, η διαφορά μεταξύ επιτοκίων δανεισμού και καταθέσεων είναι συχνά δύο και τρεις φορές υψηλότερο από το μέσο κοινοτικό. Δυστυχώς, σε περιπτώσεις που ο ανταγωνισμός δε λειτουργεί αποτελεσματικά το τίμημα πληρώνεται από τους καταναλωτές.

4.1.6 Μία επιπλέον δύναμη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης προσδιορίζεται και από μία επιπλέον δύναμη, η οποία είναι τα συμπληρωματικά προϊόντα. Συμπληρωματικό προϊόν καλείται ένα προϊόν, το οποίο για να λειτουργήσει χρειάζεται και ένα δεύτερο προϊόν. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το αυτοκίνητο, το οποίο χωρίς βενζίνη δε μπορεί να λειτουργήσει. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης είναι οι εξής:

- **Ζήτηση για τα συμπληρωματικά αγαθά**

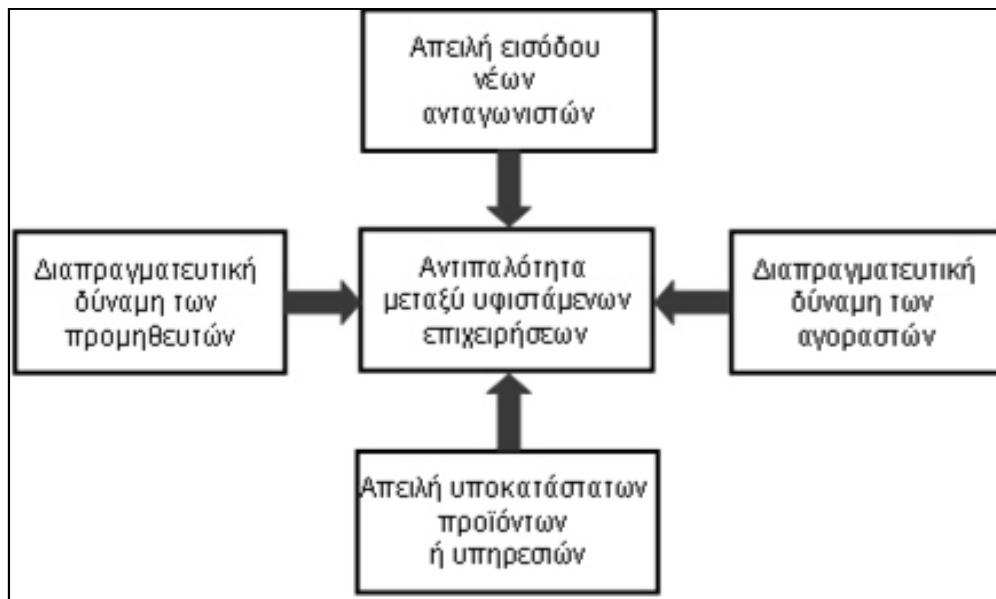
Όταν η ζήτηση για το προϊόν μιας επιχείρησης αυξάνει, αυξάνει και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά αγαθά. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις που τα παράγουν έχουν κοινά συμφέροντα.

- **Επίδραση της τεχνολογίας**

³⁸ Χριστοδουλάκης Α., Χαροντάκης Δ. (2006), Άρθρο: «Ο εικονικός ανταγωνισμός διατηρεί υψηλά τις τιμές στα βασικά είδη», Εφημερίδα: Το Βήμα

Οι τεχνολογικές επιδράσεις έχουν ως αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και την ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της επίδρασης της τεχνολογίας και των τεχνολογικών αλλαγών στον τομέα των ηλεκτρονικών υπολογιστών.³⁹

Σχήμα 6: Υπόδειγμα Porter



4.1.7 Κριτική ανάλυση του υποδείματος Porter

Το υπόδειγμα του Porter είναι μία σημαντική τεχνική για την ανάλυση και κατανόηση του εσωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Ωστόσο, παρά τη σπουδαιότητα του, υποστηρίζεται ότι έχει κάποιες αδυναμίες και ελλείψεις. Για παράδειγμα, η σύγκλιση πολλών κλάδων έχει δημιουργήσει ιδιαίτερα σύνθετους κλάδους με πολλαπλές διασυνδέσεις και αλληλεξαρτήσεις. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι δύσκολο η ανάλυση των πέντε δυνάμεων να είναι αποτελεσματική. Επίσης, πολλοί υποστηρίζουν ότι η κύρια χρησιμότητα του υποδείματος είναι να περιγράψει και όχι να προβλέψει το περιβάλλον. Η ερμηνεία που δίνει στη θεωρία του Porter, ο καθηγητής Ghoshal είναι ότι, αυτή αναφέρεται περισσότερο στο πως θα κατανεμηθεί η αξία μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου και λιγότερο στο πως θα δημιουργηθεί

³⁹ Παπαδάκης Μ.Β. (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Αθήνα: Ε. Μπένου

αξία. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα σύμφωνα με τον καθηγητή Ghoshal είναι ότι, τα συμφέροντα μιας επιχείρησης είναι ασύμβατα με αυτά της κοινωνίας.⁴⁰ Επίσης, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων έχει κατηγορηθεί ότι δεν αναφέρεται στη δυνατότητα των επιχειρήσεων ενός κλάδου να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν από τη συνεργασία. Τέλος, μία τελευταία κριτική που έχει ασκηθεί είναι πως στο υπόδειγμα Porter δε γίνεται καμία σημαντική αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και στον τρόπο με τον οποίο μπορεί αυτό να επηρεάσει τις εξελίξεις του περιβάλλοντος.⁴¹

⁴⁰ Ghoshal S., Bartlett C.A., Moran P. (1999), «A New Manifesto for Management, MIT Sloan Management Review», Harvard Business School

⁴¹ Lynch R. (2003), «Corporate Strategy, 3rd Edition», Prentice Hall-Financial Times

Ενότητα 4.2 Η Ανάλυση S.W.O.T

Βασικό εργαλείο του μοντέλου περιβαλλοντικού καθορισμού, πόρων και ικανοτήτων είναι η ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών ή αλλιώς S.W.O.T από τα αρχικά γράμματα των αγγλικών λέξεων Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats. Η Ανάλυση S.W.O.T διερευνά το εσωτερικό περιβάλλον και προσδιορίζει τα δυνατά σημεία της επιχείρησης και τις αδυναμίες της, αντίθετα τις ευκαιρίες και τις απειλές τις προσδιορίζει αναλύοντας το εξωτερικό περιβάλλον από όπου και προέρχονται. Η Ανάλυση S.W.O.T χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις, προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται σήμερα, με σκοπό να πάρουν τις κατάλληλες αποφάσεις και να διαμορφώσουν με αυτό τον τρόπο την μελλοντική τους στρατηγική. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η ανάλυση S.W.O.T χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παρακάτω, θα αναφερθεί μία ενδελεχής μελέτη για τους παράγοντες που αποτελούν τα ισχυρά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές.

4.2.1 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (Δυνατά & Αδύναμα Σημεία)

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης είναι οι παράγοντες, οι οποίοι εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και συστημάτων στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

- **Δυνατά σημεία**

- Ευέλικτη στρατηγική
- Υγιής και ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση
- Ικανότητα στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με τις τράπεζες
- Ισχυρό όνομα στην αγορά
- Ηγετική θέση στην αγορά
- Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες
- Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους
- Κατάλληλη τοποθεσία της επιχείρησης
- Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου
- Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση

- Αποτελεσματική διαφήμιση
- Ποιότητα προϊόντων
- Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους
- Πλεονεκτήματα κόστους
- **Αδύνατα σημεία**
 - Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
 - Κακή οικονομική διαχείριση & μεγάλη δανειακή επιβάρυνση
 - Αδυναμίες στο τομέα της διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης
 - Ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης
 - Χαμηλή κερδοφορία
 - Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ
 - Μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό
 - Προβλήματα στις εσωτερικές λειτουργίες
 - Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις
 - Υψηλότερα κόστη έναντι των ανταγωνιστών
 - Αδυναμίες σε θέματα Έρευνας & Ανάπτυξης

Για να ανακαλυφθούν τα δυνατά σημεία μιας επιχείρησης θα πρέπει να αναρωτηθεί η διοίκηση της επιχείρησης: «σε ποιο πράγμα είναι καλή η εταιρία;», «ποιο είναι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα;», «ποιο είναι αυτό το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση, το οποίο δεν προσφέρει καμία άλλη;». Επίσης, για την ανακάλυψη των αδυναμιών, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αναρωτηθεί: «τι δεν κάνουν καλά στην εταιρία;», «τι θα πρέπει να αποφύγουν» και «σε ποια σημεία υστερούν έναντι του ανταγωνισμού;».

4.2.2 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (Ευκαιρίες & Απειλές)

Για να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές της επιχείρησης, πρέπει να μελετηθεί το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης είναι εξωγενείς. Τέτοιοι εξωγενείς παράγοντες είναι: πρώτον, οι πολιτικοί παράγοντες, για παράδειγμα ένα καινούριο νομοσχέδιο ή μία αλλαγή στην κυβέρνηση, δεύτερον, οι οικονομικοί παράγοντες, για παράδειγμα η αύξηση της φορολογίας ή η μείωση των επιτοκίων, τρίτον, οι κοινωνικοί παράγοντες, όπως είναι η ανεργία ή η αύξηση του

πληθυσμού και τέταρτον, οι τεχνολογικοί παράγοντες, όπως είναι οι νέες τεχνολογίες ή οι νέες μέθοδοι παραγωγής.

- **Ευκαιρίες**

- Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές
- Επέκταση της γραμμής προϊόντων
- Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα
- Καθετοποίηση δραστηριοτήτων
- Απόσπαση μεριδίων αγοράς από τους ανταγωνιστές
- Εξαγορά ανταγωνιστών
- Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές
- Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών
- Επιδότησεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα
- Ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής

- **Απειλές**

- Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών
- Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα
- Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς
- Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Νέες κρατικές παρεμβάσεις ή ρυθμίσεις
- Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Δημογραφικές αλλαγές
- Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση
- Η αύξηση του ανταγωνισμού.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών
- Υπερβολική εξάρτηση από έναν προμηθευτή
- Αύξηση των τιμών από τους προμηθευτές
- Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες
- Μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων
- Μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες

Συμπερασματικά, η Ανάλυση S.W.O.T. μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για οποιαδήποτε επιχείρηση. Με αυτό το εργαλείο η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να εντοπίσει και να αξιοποιήσει τα δυνατά σημεία της επιχείρησης. Επίσης, μπορεί να επενδύσει πάνω σε αυτά και να εκμεταλλευτεί τις

μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Με την Ανάλυση S.W.O.T. μπορούν να προσδιοριστούν οι απειλές, καθώς και οι κίνδυνοι που θα παρουσιαστούν στην επιχείρηση και να αποφευχθούν με τα κατάλληλα βήματα. Οι πληροφορίες και οι γνώσεις, οι οποίες αντλούνται μέσα από τη διαδικασία της Ανάλυσης S.W.O.T, θα μειώσουν σημαντικά το ρίσκο κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επίσης, με την Ανάλυση S.W.O.T δίνεται η δυνατότητα, να προβεί η διοίκηση της επιχείρησης σε μελετημένες και στρατηγικού τύπου αποφάσεις. Από την άλλη πλευρά, με την Ανάλυση S.W.O.T δίνεται η δυνατότητα, να βρεθούν τα αδύνατα σημεία και να διορθωθούν, να βρεθούν οι μελλοντικές ευκαιρίες και να εκμεταλλευτούν κατάλληλα και τέλος, να εντοπιστούν οι πιθανοί κίνδυνοι και να προετοιμαστούν κατάλληλα για την αντιμετώπιση τους.

4.2.3 Τα πλεονεκτήματα της Ανάλυσης S.W.O.T

Γενικά, η ανάλυση S.W.O.T. είναι ένα παραγωγικό και χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης μόνο αν εφαρμόζεται κατάλληλα, διαφορετικά μπορεί να αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία χωρίς ιδιαίτερο νόημα. Τα πλεονεκτήματα της μπορούν να εντοπιστούν στις εξής πτυχές για την επιχείρηση:

- Πρώτον, εκμεταλλεύεται τις δυνάμεις της, προκειμένου να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά και προστατεύεται από τις απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος μέσω της ανάπτυξης ειδικών σχεδίων έκτακτων αναγκών, τα οποία αποτελούν και το σημαντικότερο μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού.
- Δεύτερον, η απλότητα. Η εφαρμογή της δεν προϋποθέτει ιδιαίτερες γνώσεις ούτε τεχνικές ικανότητες, αρκούν οι ουσιαστικές γνώσεις της βιομηχανίας και της επιχείρησης για τις οποίες πραγματοποιείται ο σχεδιασμός.
- Τρίτον, η ευελιξία. Επιτρέπει τη σύνθεση και την ολοκλήρωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών και παρέχει τη δυνατότητα οργάνωσης των απαιτούμενων πληροφοριών.
- Μέσω των διαφωνιών ανάμεσα στα μέλη της ομάδας σχεδιασμού μπορούν να προκύψουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα και αποφάσεις, μετατρέποντας την

ποικιλία των πληροφοριών από μια «αδυναμία» της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού σε ένα βασικό πλεονέκτημα.⁴²

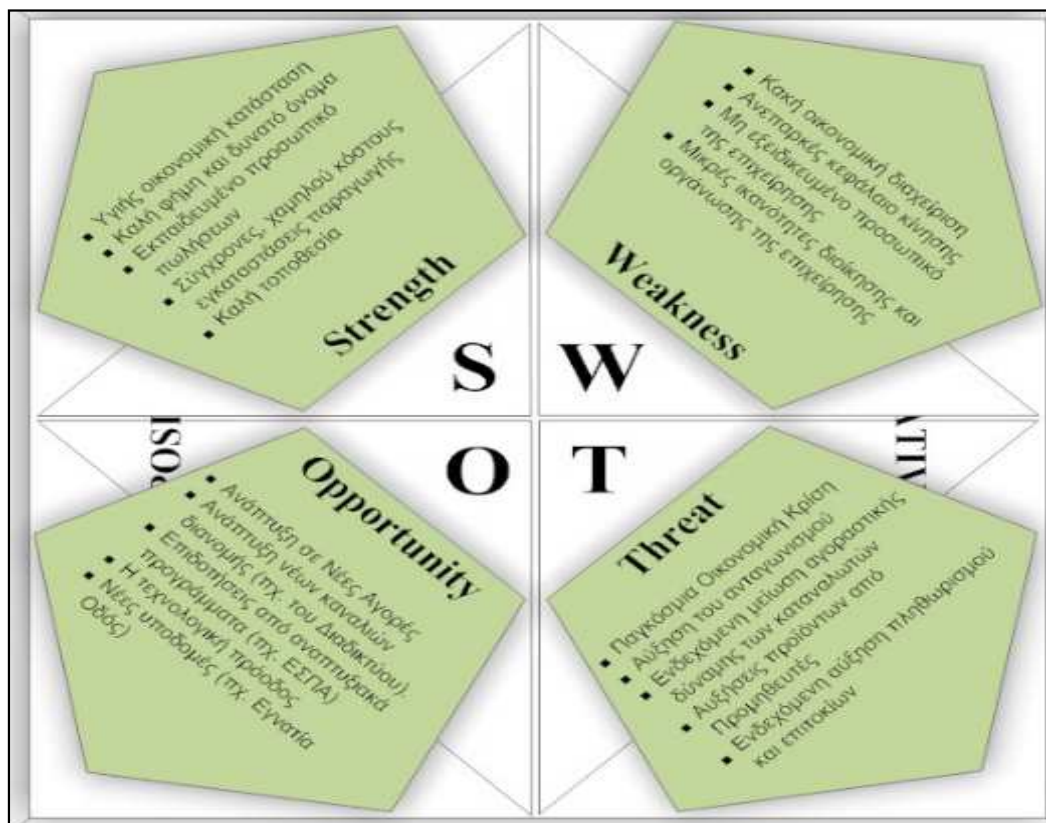
4.2.4 Τα μειονεκτήματα της Ανάλυσης S.W.O.T

Η ανάλυση S.W.O.T. παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα:

- Δεν υπάρχει καμία απαίτηση για την ιεράρχηση και τη στάθμιση των εντοπισμένων παραγόντων ανάλογα με τη σημαντικότητά τους.
- Χρήση ασαφών και διφορούμενων λέξεων και φράσεων.
- Καμία πρόταση για τον τρόπο επίλυσης των διαφωνιών.
- Απαιτείται μόνο ανάλυση ενός επιπέδου, δηλαδή δεν είναι πολύ επίπεδη.

Τέλος, όλα τα παραπάνω την καθιστούν ανακριβή μέθοδο, πιθανώς λόγω της ποικιλίας, της αστάθειας και της ανομοιογένειας των σημερινών αγορών, σε αντίθεση με την περίοδο ανάπτυξης της μεθόδου, όπου οι αγορές ήταν κατά κανόνα σταθερές.⁴³

Σχήμα 7: Ανάλυση S.W.O.T



Πηγή: «Επιχειρείν», <http://epixeirein.gr> [πρόσβαση 3/1/2013]

⁴² «Πλεονεκτήματα swot-analysis», <http://www.managementstudyguide.com>, [πρόσβαση 3/1/2013]

⁴³ «Μειονεκτήματα swot-analysis», <http://www.managementstudyguide.com>, [πρόσβαση 3/1/2013]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V
ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ
«CRETA FARMS» & «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ
ΒΟΥΛΓΑΡΗ»

Ενότητα 5.1 Ο κλάδος των αλλαντικών

Ο κλάδος των αλλαντικών απέκτησε βιομηχανικό χαρακτήρα κατά τη δεκαετία του 1970, ενώ κατά τη διάρκεια του 1990, μετέβηκε σε περίοδο εκσυγχρονισμού και ποιοτικής αναβάθμισης των παραγόμενων προϊόντων. Ο εκσυγχρονισμός και η αναβάθμιση των προϊόντων, προήλθαν, έπειτα από τις κοινοτικές και κρατικές επιχορηγήσεις, οι οποίες δόθηκαν στα πλαίσια εφαρμογής των υποχρεωτικών οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εκτός από τις επιχορηγήσεις όμως, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει δραστηριοποιηθεί στην εδραίωση νόμων, οι οποίοι καλύπτουν την ανταγωνιστική συμπεριφορά, τα πρότυπα ποιότητας προϊόντων και τις εμπορικές συναλλαγές μεταξύ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η πιο σημαντική κοινοτική οδηγία είναι η 93/94 «Περί υγιεινής των τροφίμων», με την οποία έχει εναρμονιστεί η εθνική νομοθεσία και η οποία υποχρεώνει όλες τις επιχειρήσεις, οι οποίες εμπλέκονται στην παρασκευή, μεταποίηση, διανομή, διακίνηση ή προσφορά προς πώληση τροφίμων να εφαρμόζουν το σύστημα HACCP.

Σήμερα ο κλάδος των αλλαντικών περιλαμβάνει ορισμένες μεγάλου μεγέθους καθετοποιημένες βιομηχανίες, οι οποίες ελέγχουν ένα σημαντικό μέρος της αγοράς και ένα μεγάλο αριθμό μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, οι οποίες παράγουν κυρίως παραδοσιακά αλλαντικά.

Πίνακας 1: Το μερίδιο αγοράς των μεγαλύτερων εταιριών αλλαντικών στην Ελλάδα για το 2011

ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ	24%
CRETA FARMS ΑΕΒΕ	20%
ΝΙΚΑΣ ΑΒΕΕ	14%

Πηγή: <http://www.greekfood.tv> [πρόσβαση 8/1/2013]

Η εγχώρια παραγωγή αλλαντικών και κονσερβών κρέατος εμφάνισε σωρευτική μείωση της τάξεως του 5,5 τοις εκατό (5,5%) την τελευταία διετία, όπως προκύπτει από κλαδική μελέτη υπό τον τίτλο "Αλλαντικά - Κρεατοσκευάσματα" της Icar Group. Από το σύνολο των εταιρειών του κλάδου οι οκτώ μεγαλύτερες βιομηχανίες αλλαντικών ελέγχουν τα τρία τέταρτα (3/4) της εγχώριας παραγωγής. Το συνολικό μέγεθος της εγχώριας αγοράς αλλαντικών αυξήθηκε από το 2005 έως το 2009, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου μόλις 0,76 τοις εκατό (0.76%). Το 2010 η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση υποχώρησε κατά 3,4 τοις εκατό (3,4%) σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ενώ το 2011 σημειώθηκε και νέα μείωση της τάξεως του 3,3 τοις εκατό (3,3%).

Το συνολικό μέγεθος της εγχώριας αγοράς κρεατοσκευασμάτων παρουσίασε επίσης ανοδική πορεία κατά το χρονικό διάστημα από το 2005 έως το 2010. Ωστόσο, το 2011 η αγορά των κρεατοσκευασμάτων υποχώρησε κατά 3 τοις εκατό (3%) περίπου. Στην αγορά αλλαντικών και κονσερβών κρέατος η εισαγωγική διείσδυση ήταν της τάξεως του 20 τοις εκατό (20%) την τελευταία διετία.

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, ο κλάδος των αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων περιλαμβάνει λίγες μεγάλο μεγέθους βιομηχανίες και ένα μεγάλο αριθμό μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κυρίως τοπικά. Ο βαθμός συγκέντρωσης στον κλάδο είναι σχετικά υψηλός, καθώς οι πέντε μεγαλύτερες επιχειρήσεις συγκεντρώνουν ποσοστό μεγαλύτερο του 55 τοις εκατό (55%). Οι μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν εδραιωμένα εμπορικά σήματα προϊόντων, ενώ παράλληλα διατηρούν εκτεταμένα δίκτυα διανομής που καλύπτουν σχεδόν το σύνολο της χώρας. Αντίθετα, οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις προμηθεύουν κυρίως την τοπική αγορά όπου εδρεύουν ή τις αγορές των γειτονικών νομών. Η διάθεση των αλλαντικών καλύπτεται σε ένα ποσοστό της τάξεως του 60 τοις εκατό (60%) μέσω υπεραγορών, σε ένα ποσοστό της τάξεως του 20 τοις εκατό (20%) μέσω επιχειρήσεων εστίασης (catering), το δε υπόλοιπο μοιράζεται σε όλα τα υπόλοιπα δίκτυα διανομής.

Αναφορικά με τη διάρθρωση της εγχώριας αγοράς αλλαντικών και κονσερβών κρέατος, σημειώνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς καλύπτεται από την κατηγορία «Πάριζα – Μορταδέλα» σε ποσοστό 29 τοις εκατό (29%), ακολουθούν στην δεύτερη θέση οι κατηγορίες «Ζαμπόν-Χοιρομέρι-Ωμοπλάτες» και τέλος, «Αλλαντικά πουλερικών». Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας αγοράς

κρεατοσκευασμάτων εξακολουθεί να καλύπτεται από παρασκευάσματα χοιρινού και μοσχαρίσιου κρέατος και κυρίως από προϊόντα όπως σουβλάκι, γύρος και μπιφτέκι.

Η διαθεσιμότητα και η ποιότητα της βασικής πρώτης ύλης επηρεάζει άμεσα τον κλάδο. Ο κύριος όγκος του κρέατος είναι εισαγόμενος, ενώ ορισμένες από τις μεγαλύτερες μονάδες έχουν προβεί σε στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, διατηρώντας οι ίδιες κτηνοτροφικές μονάδες, με σκοπό τον καλύτερο έλεγχο της πρώτης ύλης και την εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας.⁴⁴

5.1.1 Η Βιομηχανία Αλλαντικών Βούλγαρη

Εδώ και εκατό χρόνια η οικογένεια Βούλγαρη είναι γνωστή για τα αλλαντικά ποιότητας που παρασκευάζει. Η επιχείρηση ξεκίνησε από την όμορφη Λευκάδα, στο Ιόνιο, ξακουστή για τα θαυμάσια αλλαντικά της, από τον καιρό της Βενετοκρατίας. Δουλεύει, παράγει, δημιουργεί με πάθος, φαντασία, σεβασμό και η οικοτεχνία γίνεται βιοτεχνία. Η επόμενη γενιά δημιουργεί στην Κρήτη από το 1979 την επιχείρηση, με στόχο την απόλυτη ποιότητα και την άψογη εξυπηρέτηση. Από τότε μέχρι σήμερα η εταιρία μεγαλώνει και εκσυγχρονίζεται. Η εταιρία πλέον χαρακτηρίζεται ως βιομηχανία τροφίμων, καθώς έχει δημιουργήσει μεγάλη ποικιλία προϊόντων, όπως σαλάτες, σάλτσες, πίτσες και edésματα. Επίσης, συνεχίζει δυναμικά και με μεγάλη επιτυχία την παρασκευή και τυποποίηση βουτύρων και σπορέλαιων.

Η προσπάθεια της οικογένειας Βούλγαρη δεν τελειώνει ποτέ. Το όραμα ξυπνά τη δημιουργικότητα και με πάθος η εταιρία αναζητά νέους δρόμους. Ο στόχος της είναι η ανάπτυξη και η ποιοτική αναβάθμιση νέων προϊόντων πάντα με σεβασμό στις απαιτήσεις του καταναλωτή. Η οικογενειακή επιχείρηση, «BIOMHXANIA AΛΛANTIKΩN BOYΛΓAPH» δραστηριοποιείται στον χώρο της μαζικής εστίασης αλλά και της λιανικής με ολοκληρωμένες σειρές προϊόντων που καλύπτουν όλες τις ανάγκες της αγοράς. Η «BIOMHXANIA AΛΛANTIKΩN BOYΛΓAPH» έχει ένα ολοκληρωμένο δίκτυο διανομής, το οποίο υποστηρίζεται από τα υποκαταστήματα, που εδρεύουν στη Ρόδο, στα Χανιά, στον Άγιο Νικόλαο Κρήτης και στην Αθήνα και λειτουργούν ως διαμετακομιστικό κέντρο για όλη την Ελλάδα αλλά και το εξωτερικό.

Η «BIOMHXANIA AΛΛANTIKΩN BOYΛΓAPH» τα τελευταία χρόνια έχει κάνει επενδύσεις πολλών εκατομμυρίων με σκοπό τον εκσυγχρονισμό των

⁴⁴ Κλαδική μελέτη της Icap Group: «Μειώθηκε 5,5% αγορά αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων την τελευταία διετία», <http://www.icap.gr>, [πρόσβαση 8/1/2013]

λειτουργιών της επιχείρησης, την παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων και τη μείωση του κόστους των διαφόρων λειτουργιών. Για να επιτύχει αυτό το σκοπό έχει επικεντρωθεί στους παρακάτω στόχους:

- Στην αγορά νέων σύγχρονων μηχανημάτων παραγωγής.
- Στην συνεχή ενίσχυση του στόλου των οχημάτων της με καινούργια αυτοκίνητα.
- Στη συμμετοχή σε πρότυπα προγράμματα διακίνησης προϊόντων μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Στην προώθηση των προϊόντων της σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Στην παρακολούθηση των μεγαλύτερων εκθέσεων προϊόντων του κλάδου, όπου ενημερώνεται για τις τελευταίες εξελίξεις.

Τέλος, η «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» παρακολουθώντας τις διεθνείς εξελίξεις, έχοντας την εμπειρία της μακρόχρονης παράδοσης και με τον δυναμισμό του σήμερα ατενίζει με αισιοδοξία και πραγματισμό το μέλλον θέτοντας συνεχώς υψηλότερους στόχους.⁴⁵

Εικόνα 1: Τα προϊόντα της εταιρίας «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»



⁴⁵ Η εταιρία « ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ», <http://www.voulgari.gr>, [πρόσβαση 8/1/2013]

5.1.2 Η Creta Farms

Το ταξίδι της «CRETA FARMS» ξεκινά το 1970 στην Κρήτη, το νησί του ελαιόδεντρου, με τον καρπό που κρύβει το μεγάλο ελληνικό θησαυρό, το «υγρό χρυσάφι» κατά τον Όμηρο, το ελαιόλαδο. Στον ευλογημένο αυτό τόπο, ο Στυλιανός Δομαζάκης, πατέρας των σημερινών ιδιοκτητών, μεγαλώνοντας δικά του ζώα, ιδρύει την πρώτη οργανωμένη μονάδα παραγωγής χοιρινού κρέατος στην Κρήτη, βάζοντας έτσι τα θεμέλια για τη δημιουργία της μεγάλης σημερινής επιχείρησης. Το 1979 πραγματοποιείται η σύσταση της ανώνυμης εταιρίας με την επωνυμία «Ζωή Εμμ. Δομαζάκη Α.Β.Ε.Ε.» με την ενοποίηση των ατομικών επιχειρήσεων της οικογένειας Δομαζάκη. Το 1987 δημιουργείται το τμήμα παραγωγής αλλαντικών. Από το 1993 έως και το 2000 η επιχείρηση συνεχώς εξελίσσεται και επεκτείνεται, καθώς διπλασιάζει τις εγκαταστάσεις της και ανοίγει πέντε νέα υποκαταστήματα σε Ηράκλειο Κρήτης, Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Λάρισα και Πάτρα. Από το 2001 έως και σήμερα, λανσάρει στην αγορά προϊόντων και κατοχυρώνει την πατέντα των προϊόντων «Εν Ελλάδι» στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Τέλος, το 2011 επιτυγχάνει μία ακόμα συμφωνία με Ιταλική εταιρία με την επωνυμία «Grandi Salumifici Italiani S.p.A.», μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες τροφίμων της Ευρώπης, για την είσοδο των προϊόντων της στην Ιταλική αγορά. Επίσης, επιτυγχάνεται συμφωνία με εισαγωγέα στην Αυστραλία για την εισαγωγή και διανομή τυποποιημένου ελαιολάδου.

Το μεράκι των δύο αδελφών, Εμμανουήλ και Κωνσταντίνου για καινοτομικά προϊόντα βασισμένα σε αγνά συστατικά, η πίστη τους στην κρητική διατροφή και το όνειρό τους να γίνουν πρεσβευτές της ταξιδεύοντάς τη σε όλο τον κόσμο, οδήγησε στη γέννηση της «CRETA FARM». Ένας σημαντικός σταθμός σε αυτό το γοητευτικό ταξίδι στη γεύση και την καινοτομία ήταν η πρωτοποριακή σειρά 0-3 τοις εκατό (0-3%), με κύρια χαρακτηριστικά την πλούσια γεύση και τα χαμηλά λιπαρά. Η κατηγορία των αλλαντικών μέχρι τότε χαρακτηριζόταν από υψηλή περιεκτικότητα σε λιπαρά, με αποτέλεσμα να θεωρείται, δικαίως «απαγορευμένη απόλαυση».

Με το λανσάρισμα της σειράς «CRETA FARM 0-3» τοις εκατό (0-3%), κάνει την εμφάνισή της η πρώτη σειρά αλλαντικών στην Ελλάδα με χαμηλά λιπαρά, η οποία αποτέλεσε το εισιτήριο για την είσοδο της εταιρίας στο λιανεμπόριο και δημιούργησε νέα τάση στην κατηγορία των αλλαντικών κάνοντας το πρώτο βήμα για την απενοχοποίησή τους.

Όμως, τα δύο αδέρφια, ανήσυχα πνεύματα, δεν επαναπαύθηκαν στην αρχική επιτυχία. Σύντομα, ακολούθησε η γέννηση μιας ιδέας, μίας μοναδικής στον κόσμο συνταγής, που θα έκανε την «CRETA FARM» όχι μόνο έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους επιχειρήσεων τροφίμων στην Ελλάδα, αλλά και μια ταχύτατα αναπτυσσόμενη εταιρία σε διεθνές επίπεδο. Μία μεγάλη επιτυχία μέσα από μία πολύ απλή σκέψη! Μία μοναδική στον κόσμο συνταγή, μέσα από το μεγαλείο της απλότητας, που ονομάστηκε «Εν Ελλάδι».

Το μυστικό; Η επιλογή εκλεκτού κρέατος, η αφαίρεση ζωικού λίπους με χειρονακτικό τρόπο και η άμεση ενσωμάτωση εξαιρετικού παρθένου ελαιολάδου ως μέσου υποκατάστασης του ζωικού λίπους. Η συνταγή αγαπήθηκε και διαδόθηκε σ' όλον τον κόσμο, κάνοντας γνωστό πως ο μοναδικός τρόπος προετοιμασίας των προϊόντων «Εν Ελλάδι» προσδίδει στα αλλαντικά απαράμιλλη νοστιμιά χάρη στο εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο. Στην παγκόσμια καινοτομία της σειράς «Εν Ελλάδι» αποτυπώνεται ιδανικά η φιλοσοφία της «CRETA FARMS»: «προσήλωση στην ποιότητα, πάθος για την καινοτομία και διαρκής βελτίωση των προϊόντων».

Σήμερα, η «CRETA FARMS» συνεχίζει να παράγει αγνά, υψηλής ποιότητας και με πλούσια γεύση προϊόντα. Διατηρώντας πάντα το αρχικό μεράκι των ανθρώπων της, έχει παντρέψει την μεσογειακή διατροφική παράδοση με την καινοτομία, μεγαλώνοντας και ξεφεύγοντας πλέον από τα στενά ελληνικά σύνορα. Η νέα παγκόσμια ταυτότητά της αντικατοπτρίζει τη δυναμική της και την αποφασιστικότητά της να ισχυροποιηθεί σε όλα τα επίπεδα σηματοδοτώντας παράλληλα την εξάπλωση από μια «φάρμα» στην Κρήτη σε «φάρμες» στο εξωτερικό.⁴⁶

Εικόνα 2: Τα προϊόντα της «CRETA FARMS»

Αλλαντικά			Κατεψυγμένα	Εν Ελλάδι Μεσογειακή
Ανά Κατηγορία	Ανά Μάρκα	Ανά Είδος	Εν Ελλάδι Νοστιμιές	Food Service
Ζαμπόν		Κοπήs	Πίτσες	
Γαλοπούλα	 Εν Ελλάδι	Συσκευασμένα	Προϊόντα Εξαγωγών	Αλλαντικά Food Service
Ωμοπλάτη	 Φιλικό			Ελαιόλαδο
Πάριζα	 Combi Packs		Εν Ελλάδι Μεσογειακή	Εμπορεύματα Food Service
Παριζάκι				
Μπέικον				
Σαλάμι αέρος				
Λουκάνικα	 0-3%			
Λούτζα				
Μορταδέλα				

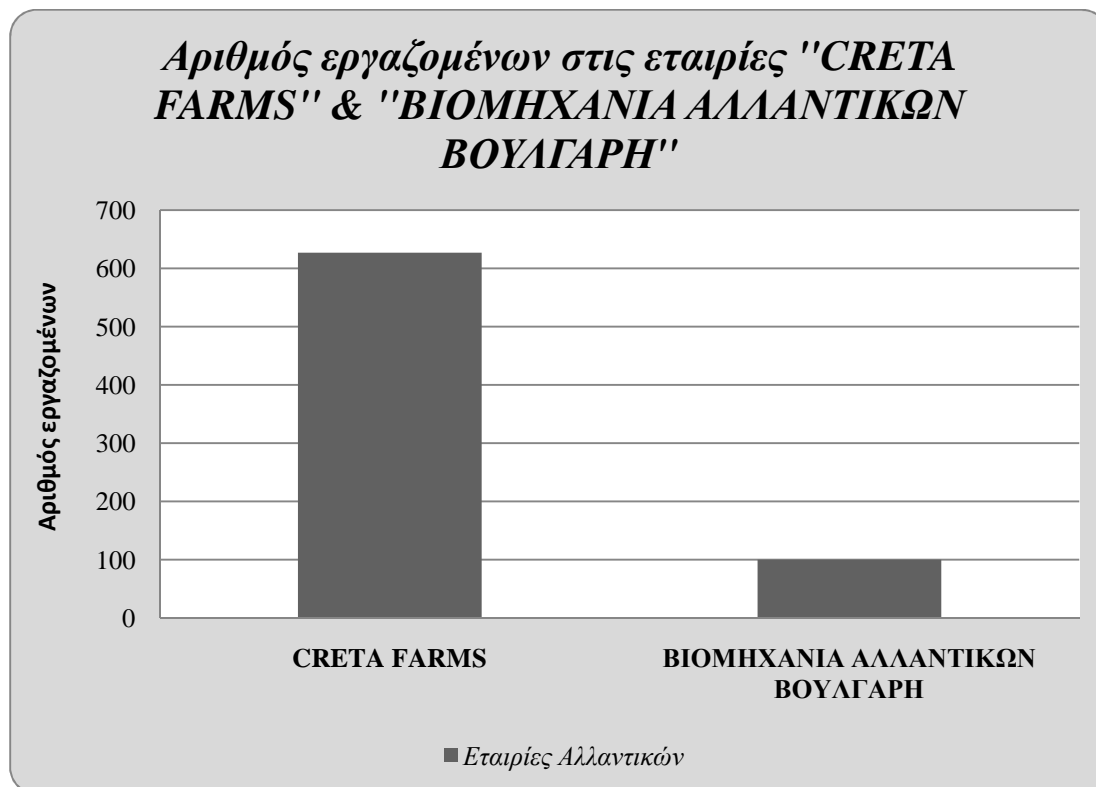
⁴⁶ «Ο όμιλος- η Ιστορία της CRETA FARMS», <http://www.cretafarms.gr>, [πρόσβαση 9/1/2013]

Ενότητα 5.2 Στρατηγική ανάλυση των εταιριών «BIOMHXANIA ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» και «CRETA FARMS»

Σε αυτή την ενότητα θα πραγματοποιηθεί η στρατηγική ανάλυση των δύο εταιριών, «CRETA FARMS» και «BIOMHXANIA ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» του κλάδου των αλλαντικών. Τα δεδομένα, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν έχουν αντληθεί μέσω προσωπικής συνέντευξης αλλά και μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου, το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα παρουσιαστούν, είτε σε πίνακες, είτε διαγραμματικά για την καλύτερη και ευκολότερη κατανόηση των διαφορών ανάμεσα στις δύο επιχειρήσεις.

Στο παρακάτω Διάγραμμα 1, παρουσιάζεται ο αριθμός των εργαζομένων στις δύο εταιρείες αλλαντικών. Η «CRETA FARMS» απασχολεί 627 άτομα, ενώ η «BIOMHXANIA ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» απασχολεί, σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο, από 50 έως 100 άτομα. Στο Διάγραμμα 1 απεικονίζεται ο μέγιστος αριθμός εργαζομένων ανά εταιρία.

*Διάγραμμα 1: Ο αριθμός εργαζομένων στις εταιρίες αλλαντικών «CRETA FARMS»
και «BIOMHXANIA ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»*



Στο Διάγραμμα 2 απεικονίζεται η μείωση του προσωπικού, λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης. Η εταιρία «CRETA FARMS» απάντησε, ότι έχει προβεί σε μείωση προσωπικού, ενώ η «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» δεν έχει μειώσει τον αριθμό των εργαζομένων της.

Διάγραμμα 2: Η μείωση στον αριθμό των εργαζομένων στις εταιρίες αλλαντικών «CRETA FARMS» και «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»

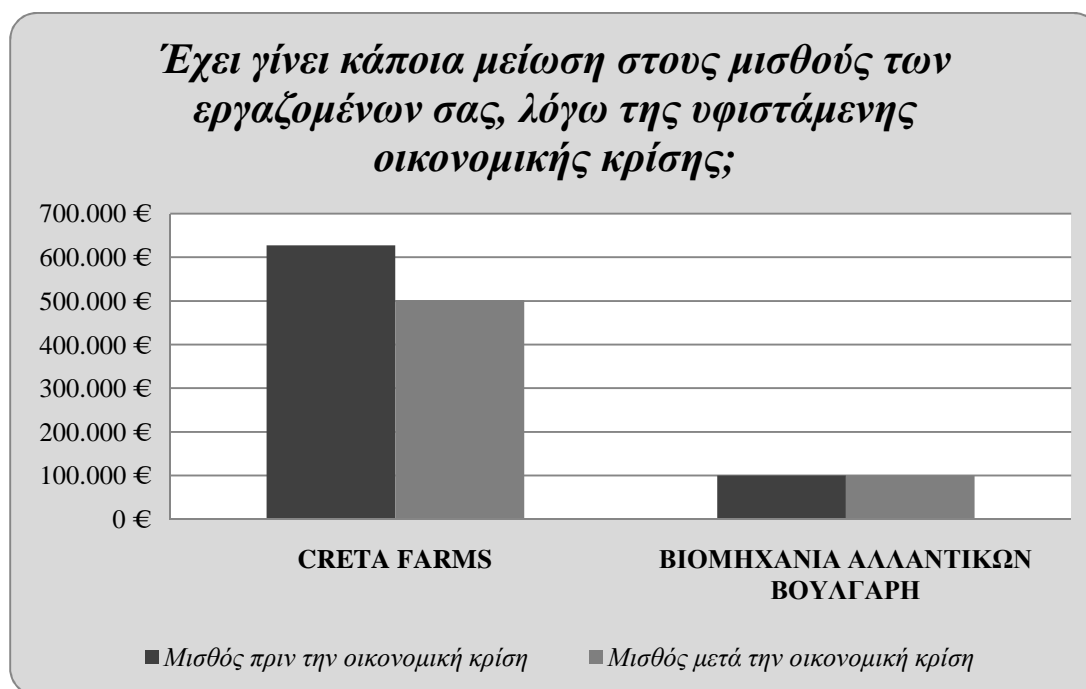


Σύμφωνα με τα ερωτηματολόγια, οι δύο εταιρίες απάντησαν ότι: πρώτον, η εταιρία «CRETA FARMS» έχει μειώσει κατά 20 τοις εκατό (20%) το μισθό των εργαζομένων της λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης, ενώ η «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» δεν έχει προβεί σε καμία μείωση μισθού. Όμως, οι δύο επιχειρήσεις αλλαντικών δεν έδωσαν σαφή απάντηση για το ύψος του μέσου μισθού των υπαλλήλων που απασχολούνται στην επιχείρηση.

Επομένως, ας υποθεθεί ότι ο μέσος μισθός για τις δύο εταιρίες ανέρχονταν στα 1000 €, πριν την οικονομική κρίση. Άρα, για ένα μήνα η επιχείρηση «CRETA FARMS» θα έπρεπε να πληρώσει 627.000 € σε αντίθεση με τη «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ», η οποία θα δαπανούσε μόλις 100.000 € για το κόστος μισθοδοσίας. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης, η εταιρία «CRETA FARMS» μείωσε κατά 20 τοις εκατό (20%) τους μισθούς, επομένως θα έπρεπε να πληρώσει 501.600 € σε αντίθεση με τη «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ», η οποία δεν προέβηκε σε καμία

μείωση μισθών. Στο Διάγραμμα 3 απεικονίζεται γραφικά η μείωση των μισθών για τους 627 εργαζομένους της «CRETA FARMS» και για τους 100 εργαζομένους της «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» για ένα μήνα.

Διάγραμμα 3: Η μείωση στους μισθούς των εργαζομένων στις εταιρίες αλλαντικών «CRETA FARMS» και «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»



Όπως αναφέρθηκε και από τις δύο εταιρίες, ο τζίρος τους ήταν μειωμένος λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης. Παρόλα αυτά η εταιρία «CRETA FARMS» δεν άλλαξε συνήθειες ως προς τους προμηθευτές, σε αυτό βέβαια έπαιξε σημαντικό ρόλο ότι, ένα μεγάλο μέρος των πρώτων υλών παράγεται από κτηνοτροφικές μονάδες, οι οποίες ανήκουν στην ίδια την επιχείρηση. Δηλαδή η εταιρία «CRETA FARMS» έχει προβεί σε στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης. Αντίθετα η «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» απάντησε ότι, οι συνήθειες τις ως προς τους προμηθευτές έχουν αλλάξει. Όπως απάντησε έχουν μειώσει την τιμή των πρώτων υλών αλλά συνεχίζουν να παράγουν προϊόντα της ίδιας άριστης ποιότητας. Επομένως, η «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» έχει μειώσει το κόστος προμηθειών.

Σε γενικές γραμμές, παρατηρήθηκε μείωση των πωλήσεων και ζημίες το 2011, στο σύνολο, σύμφωνα με τα εταιρικά αποτελέσματα, των μεγαλύτερων ελληνικών βιομηχανιών αλλαντικών, οι οποίες επηρεάστηκαν από την εξασθένηση

της εγχώριας ζήτησης και την ένταση του ανταγωνισμού. Οι αθροιστικές πωλήσεις των μεγαλύτερων επιχειρήσεων που έχουν δημοσιεύσει τα οικονομικά στοιχεία ανήλθαν το 2011 σε 334,70 εκατομμύρια ευρώ έναντι 361,06 εκατομμύρια ευρώ το 2010. Δηλαδή, μειώθηκαν περίπου κατά 7 τοις εκατό (7%) και κατά 26,36 εκατομμύρια ευρώ σε αξία. Τα αθροιστικά αποτελέσματα προ φόρων των μεγαλύτερων επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν αποκλειστικό ή βασικό αντικείμενο την παραγωγή αλλαντικών, ήταν ζημίες ύψους 7,39 εκατομμυρίων ευρώ έναντι κερδών 12,03 εκατομμυρίων ευρώ το 2010. Μετά την καταβολή φόρων οι αθροιστικές ζημίες ήταν ύψους 11,72 εκατομμυρίων ευρώ το 2011 έναντι καθαρών κερδών 5,90 εκατομμυρίων ευρώ το 2010.

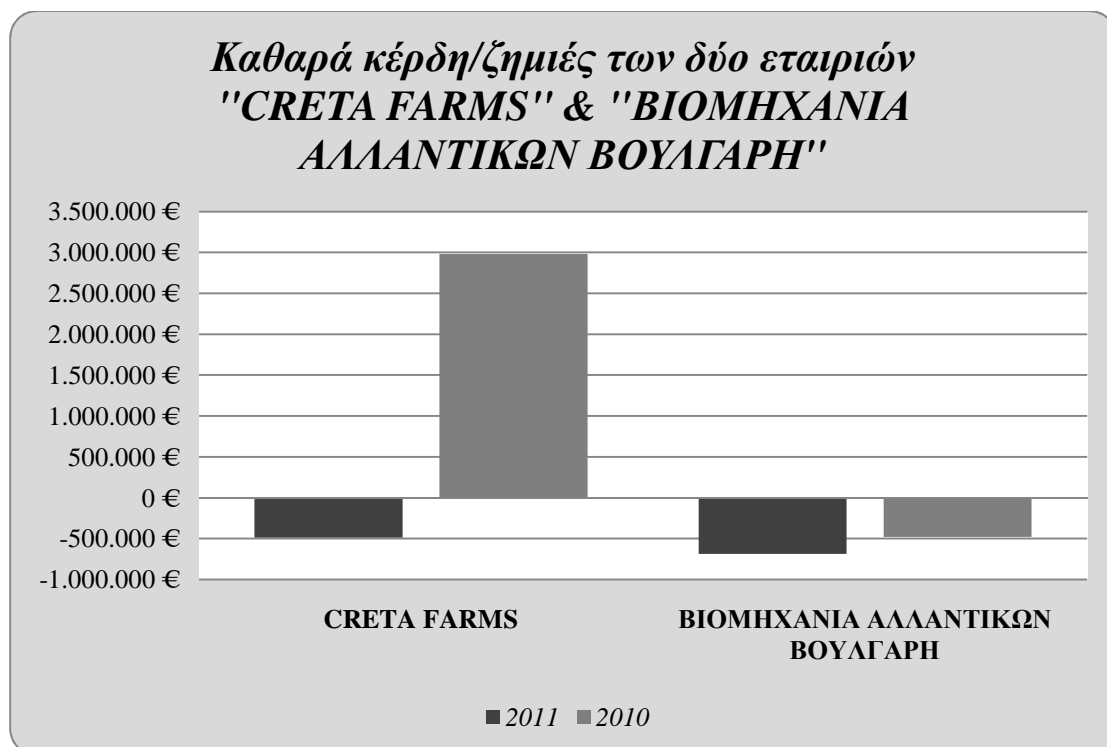
Σύμφωνα με τα παραπάνω, στο Διάγραμμα 4 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι συνολικές πωλήσεις προϊόντων των δύο εταιριών του κλάδου αλλαντικών. Η «CRETA FARMS» σημείωσε πωλήσεις 99,53 εκατομμύρια ευρώ το 2010. Το 2011 παρουσίασε 97,42 εκατομμύρια ευρώ. Επομένως, οι πωλήσεις του 2011 ήταν μειωμένες έναντι εκείνων του 2010 κατά 2,1 τοις εκατό (2,1%). Αντίθετα η «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» σημείωσε πωλήσεις 7,55 εκατομμύρια ευρώ το 2010 και 7,37 εκατομμύρια ευρώ το 2011. Άρα, παρουσίασε μειωμένες πωλήσεις έναντι εκείνων του 2010 κατά 2,4 τοις εκατό (2,4%).

Διάγραμμα 4: Οι πωλήσεις προϊόντων των εταιριών «CRETA FARMS» και «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» για τα έτη 2010-2011



Στο παρακάτω Διάγραμμα 5 απεικονίζονται τα καθαρά κέρδη/ζημιές των δύο εταιριών για τη διετία 2010-2011. Τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης «CRETA FARMS» ανήλθαν σε 2,98 εκατομμύρια ευρώ και -490 χιλιάδες ευρώ για τα έτη 2010 και 2011 αντίστοιχα. Η «BIOMHXANIA ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» παρουσίασε ζημιά και τα δύο έτη. Το 2010 η ζημιά ανήλθε σε -480 χιλιάδες ευρώ και το 2011 σε -690 χιλιάδες ευρώ.

Διάγραμμα 5: Καθαρά κέρδη/ζημιές των εταιριών «CRETA FARMS» και «BIOMHXANIA ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» για τα έτη 2010-2011



Παραπάνω αναλύθηκαν ο αριθμός εργαζομένων, το ύψος των μισθών, οι πωλήσεις και τα κέρδη/ζημιές για τις δύο εταιρίες παρασκευής αλλαντικών πριν και μετά την υφιστάμενη κρίση. Το αποτέλεσμα ήταν κοινό! Και οι δύο εταιρίες, «CRETA FARMS» και «BIOMHXANIA ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» έχουν επηρεαστεί από την υφιστάμενη οικονομική κρίση. Όμως, για να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες και να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικές πρέπει να καταστρώσουν και να λειτουργήσουν βάση κάποιας στρατηγικής. Στην ερώτηση: «ποια είναι η παρούσα στρατηγική της εταιρία σας;», η «CRETA FARMS» απάντησε: «η στρατηγική

ανάπτυξης αγοράς» ενώ η «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» απάντησε: «η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών».

Στον παρακάτω Πίνακα 2 αναφέρονται οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας των δύο επιχειρήσεων. Η «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» πιστεύει ότι, οι βασικότεροι παράγοντες επιτυχίας της βασίζονται στην παραγωγή, στη διανομή, στην οργάνωση και σε άλλους παράγοντες, όπως η καλή φήμη στην αγορά και η καλή θέση των εγκαταστάσεων της. Η «CRETA FARMS» πιστεύει ότι η επιτυχία της βρίσκεται στην φήμη του ονόματος της στην αγορά, στη κατάλληλη τοποθεσία της επιχείρησης, στους διαθέσιμους χρηματικούς πόρους αλλά και στην Παγκόσμια καινοτομία που εισάγει από το 2001 στην εγχώρια και διεθνή αγορά. Και οι δύο επιχειρήσεις πιστεύουν, ότι η επιτυχία τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την καλή φήμη του ονόματος τους στην αγορά, την καταλληλότητα της τοποθεσίας των εγκαταστάσεων της επιχείρησης αλλά και το πλεονέκτημα της πρόσβασης σε διαθέσιμους χρηματικούς πόρους.

***Πίνακας 2:** Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας των δύο επιχειρήσεων «CRETA FARMS» και «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»*

«ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»	«CRETA FARMS»
<ul style="list-style-type: none"> • Αποδοτικότητα παραγωγής • Εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό • Χαμηλό κόστος σχεδιασμού νέων προϊόντων • Ταχεία διανομή • Μεγάλη παρουσία στο ράφι • Καλό δίκτυο χονδρεμπόρων • Άμεση αντίδραση σε μεταβαλλόμενες συνθήκες • Μεγάλη εμπειρία στην αγορά • Τεχνογνωσία μάνατζμεντ • Κατάλληλη τοποθεσία επιχείρησης • Φήμη στην αγορά • Πρόσβαση σε διαθέσιμους χρηματικούς πόρους 	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάλληλη τοποθεσία επιχείρησης • Φήμη στην αγορά • Πρόσβαση σε διαθέσιμους χρηματικούς πόρους • Παγκόσμια καινοτομία-πατέντα «Εν Ελλάδι»

Ο Πίνακας 3 που ακολουθεί, δείχνει τους παράγοντες που θεωρούν οι δύο εταιρίες ότι, εμποδίζουν την ανάπτυξη καινοτομίας ή την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Και οι δύο βιομηχανίες παραγωγής αλλαντικών θεωρούν ότι το υψηλό κόστος καινοτομίας είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων. Όμως, για την «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» υπάρχει ένας επιπλέον λόγος, και αυτός είναι η έλλειψη ιδίων πόρων για την επένδυση στον τομέα της Έρευνας & Ανάπτυξης.

Πίνακας 3: Οι παράγοντες, οι οποίοι εμποδίζουν την ανάπτυξη καινοτομίας ή την ανάπτυξη νέων προϊόντων από τις δύο επιχειρήσεις «CRETA FARMS» και «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»

«ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»	«CRETA FARMS»
<ul style="list-style-type: none">• Υψηλό κόστος καινοτομίας• Έλλειψη ιδίων πόρων	<ul style="list-style-type: none">• Υψηλό κόστος καινοτομίας

Η «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» δεν έχει αναπτύξει τελευταία κάποιο καινοτόμο προϊόν, ενώ η «CRETA FARMS» έχει εισάγει την καινοτομία της σειράς προϊόντων «Εν Ελλάδα». Λαμβάνοντας υπόψη της την εξέλιξη στην τεχνολογία τροφίμων και αναγνωρίζοντας μια από τις σημαντικότερες τάσεις της σύγχρονης διατροφολογίας, που είναι ο έλεγχος των προσλαμβανόμενων λιπαρών και η αντικατάσταση των περισσότερων κορεσμένων λιπαρών με ακόρεστα φυτικά λιπαρά, η «CRETA FARMS» δημιούργησε τη σειρά «Εν Ελλάδα». Η πρωτοποριακή αυτή σειρά αλλαντικών, από εκλεκτά κομμάτια κρέατος και εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο ως μέσο αντικατάστασης του κορεσμένου λίπους, χαρακτηρίζεται από υψηλή διατροφική αξία και απaráμιλλη νοστιμιά χάρη στη θρεπτική αξία και πλούσια γεύση του ελαιολάδου. Ο μοναδικός τρόπος προετοιμασίας των προϊόντων, (πατέντα κατοχυρωμένη σε παγκόσμια κλίμακα), έχει ως αποτέλεσμα τα προϊόντα «CRETA FARMS Εν Ελλάδα» να είναι χαμηλότερα σε κορεσμένα λιπαρά και χοληστερόλη σε σύγκριση με άλλα αντίστοιχα προϊόντα ίσης λιποπεριεκτικότητας γιατί περιέχουν ως αποκλειστική πρόσθετη λιπαρή ουσία, το εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο. Επιδίωξη αυτής της καινοτομίας ήταν η αύξηση των πωλήσεων και επομένως η αύξηση των εσόδων, καθώς και η είσοδος σε νέες αγορές.

Από την άλλη πλευρά, η «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» με τα νέα προϊόντα που είχε αναπτύξει στόχευε στην αύξηση των πωλήσεων, στην διατήρηση της ανταγωνιστικότητας στην εγχώρια αγορά, καθώς και την αύξηση του

πελατολογίου της. Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται οι επιδιώξεις των δύο επιχειρήσεων με την ανάπτυξη νέων ή καινοτόμων προϊόντων.

Πίνακας 4: Με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, οι δύο επιχειρήσεις «CRETA FARMS» και «BIOMHXANIA AΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» επιδιώκουν:

«BIOMHXANIA AΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»	«CRETA FARMS»
<ul style="list-style-type: none">• Αύξηση πωλήσεων• Διατήρηση ανταγωνιστικότητας στην εγχώρια αγορά• Αύξηση του πελατολογίου της επιχείρησης	<ul style="list-style-type: none">• Αύξηση πωλήσεων• Είσοδος σε νέες αγορές

Για να πραγματοποιηθεί μία S.W.O.T Ανάλυση πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να καθοριστούν τα δυνατά και τα αδύναμα στοιχεία, ενώ με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να καθοριστούν οι ευκαιρίες αλλά και οι απειλές. Σύμφωνα με την ανάλυση του περιβάλλοντος των δύο εταιριών παρασκευής αλλαντικών, προκύπτουν τα παρακάτω αποτελέσματα.

Τα δυνατά σημεία της «CRETA FARMS» βρίσκονται στο ισχυρό όνομα που διαθέτει στην αγορά, τις ικανότητες της διοίκησης, την παραγωγικότητα του προσωπικού, την τεχνολογία, η οποία είναι προστατευμένη από πατέντες, καθώς και τα λειτουργικά συστήματα που έχει ως βάση. Επιπλέον, η «CRETA FARMS» είναι μία κάθετα ολοκληρωμένη επιχείρηση που παράγει η ίδια τις πρώτες ύλες της, σε δικές της μονάδες παραγωγής και έχει ένα ολοκληρωμένο δίκτυο διανομής. Η «BIOMHXANIA AΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» έχει μία καλή φήμη στην αγορά και απαρτίζεται από προσωπικό με πολλές ικανότητες. Επιπλέον, έχει ανεπτυγμένα λειτουργικά συστήματα και χαμηλό κόστος παραγωγής νέων προϊόντων. Επίσης, διαθέτει αποτελεσματική διαφήμιση.

Τα αδύναμα σημεία της «CRETA FARMS» είναι η δραστηριοποίηση σε ένα μόνο κλάδο στην εγχώρια αγορά, ο οποίος έχει μικρό καταναλωτικό κοινό. Επομένως, η μικρή εγχώρια αγορά συνεπάγεται και μικρό κύκλο εργασιών. Ένα άλλο αδύναμο στοιχείο είναι η δανειακή επιβάρυνση. Τα αδύναμα σημεία της «BIOMHXANIA AΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» είναι η μη ύπαρξη διαθέσιμων

πόρων για τη δημιουργία νέου εργοστασίου ή την ανάπτυξη νέων προϊόντων, η έλλειψη ικανοτήτων που ζητάει η αγορά και η έλλειψη πόρων για την επένδυση στην Έρευνα και ανάπτυξη.

Οι ευκαιρίες για την «CRETA FARMS» είναι οι οικονομικές τάσεις που δημιουργούνται και οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, με την έννοια ότι στρέφονται σε πιο υγιεινά προϊόντα, όπως είναι η καινοτόμα σειρά προϊόντων «Εν Ελλάδι». Αντίθετα, η «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» βρίσκει ευκαιρίες μόνο στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.

Οι απειλές για την «CRETA FARMS», καθώς και για την «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» είναι η ύπαρξη άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στον κλάδο των αλλαντικών, η στροφή των καταναλωτών σε ανώνυμα, φθηνότερα υποκατάστατα προϊόντα, καθώς και οι υφιστάμενες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Επίσης, για τη «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ» απειλή είναι και η αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι οποίοι απαιτούν νέα προϊόντα με λιγότερα λιπαρά.

Συμπερασματικά, παρατίθενται ο Πίνακας 5, ο οποίος αναφέρεται στην S.W.O.T Ανάλυση της «CRETA FARMS» και ο πίνακας 6, ο οποίος αναφέρεται στην S.W.O.T Ανάλυση της «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ».

Πίνακας 5: S.W.O.T Ανάλυση για την επιχείρηση «CRETA FARMS»

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> • Ικανότητες των στελεχών διοίκησης αλλά και οι ικανότητες του προσωπικού • Τα διάφορα συστήματα, τα οποία αποτελούν τη βάση για την επιτυχία • Καθετοποιημένη στρατηγική ολοκλήρωσης • Καινοτομικό προϊόν «Εν Ελλάδι» • Παρουσία στην διεθνή αγορά • Καλή φήμη ονόματος • Ανεπτυγμένη τεχνογνωσία 	<ul style="list-style-type: none"> • Άλλο (δανειακή επιβάρυνση, λειτουργικά προβλήματα) • Δραστηριοποίηση σε ένα κλάδο μόνο, που σημαίνει μικρή εγχώρια αγορά που συνεπάγεται μικρό κύκλο εργασιών
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομικές τάσεις που επικρατούν • Αλλαγές στις συμπεριφορά των καταναλωτών • Στροφή προς πιο υγιεινά προϊόντα 	<ul style="list-style-type: none"> • Παρουσία άλλων ανταγωνιστικών εταιριών στον κλάδο • Επιδείνωση οικονομικού κλίματος • Στροφή προς ανώνυμα-υποκατάστατα προϊόντα

**Πίνακας 6: S.W.O.T Ανάλυση για την επιχείρηση «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ
ΒΟΥΛΓΑΡΗ»**

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> • Ικανότητες των στελεχών διοίκησης αλλά και οι ικανότητες του προσωπικού • Τα διάφορα συστήματα, τα οποία αποτελούν τη βάση για την επιτυχία • Ισχυρό όνομα-καλή φήμη • Πλεονεκτήματα κόστους • Χαμηλό κόστος σχεδιασμού νέων προϊόντων • Αποτελεσματική διαφήμιση 	<ul style="list-style-type: none"> • Η μη ύπαρξη διαθέσιμων πόρων για την επένδυση σε ένα νέο εργοστάσιο ή στην ανάπτυξη νέων προϊόντων • Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά • Αδυναμίες σε θέματα Έρευνας & Ανάπτυξης
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Νέες τεχνολογίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Η παρουσία άλλων ανταγωνιστικών εταιριών στο κλάδο των αλλαντικών • Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών • Η επιδείνωση του οικονομικού κλίματος • Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα προϊόντα

Στους πίνακες που ακολουθούν παρατίθενται, τα πιο δυνατά, τα πιο αδύναμα σημεία, οι καλύτερες ευκαιρίες και οι μεγαλύτεροι κίνδυνοι σύμφωνα με τις απαντήσεις των διοικήσεων των εταιριών «CRETA FARMS» και «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ».

**Πίνακας 7: Τα δυνατά σημεία των δύο επιχειρήσεων «CRETA FARMS» και
«ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»**

«ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»	«CRETA FARMS»
<ul style="list-style-type: none"> • Ικανότητες των στελεχών διοίκησης αλλά και οι ικανότητες του προσωπικού • Τα διάφορα συστήματα, τα οποία αποτελούν τη βάση για την επιτυχία 	<ul style="list-style-type: none"> • Ικανότητες των στελεχών διοίκησης αλλά και οι ικανότητες του προσωπικού • Τα διάφορα συστήματα, τα οποία αποτελούν τη βάση για την επιτυχία

*Πίνακας 8: Τα αδύνατα σημεία των δύο επιχειρήσεων «CRETA FARMS» και
«ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»*

«ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»	«CRETA FARMS»
<ul style="list-style-type: none">• Η μη ύπαρξη διαθέσιμων πόρων για την επένδυση σε ένα νέο εργοστάσιο ή στην ανάπτυξη νέων προϊόντων	<ul style="list-style-type: none">• Άλλο (δανειακή επιβάρυνση, λειτουργικά προβλήματα)

*Πίνακας 9: Οι ευκαιρίες των δύο επιχειρήσεων «CRETA FARMS» και
«ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»*

«ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»	«CRETA FARMS»
<ul style="list-style-type: none">• Νέες τεχνολογίες	<ul style="list-style-type: none">• Οικονομικές τάσεις που επικρατούν

*Πίνακας 10: Οι απειλές των δύο επιχειρήσεων «CRETA FARMS» και
«ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»*

«ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ»	«CRETA FARMS»
<ul style="list-style-type: none">• Η παρουσία άλλων ανταγωνιστικών εταιριών στο κλάδο των αλλαντικών	<ul style="list-style-type: none">• Η παρουσία άλλων ανταγωνιστικών εταιριών στο κλάδο των αλλαντικών

Από την Ανάλυση S.W.O.T γίνονται εμφανή τα δυνατά σημεία, οι αδυναμίες, οι απειλές και οι ευκαιρίες που έχουν οι δύο εταιρίες. Όπως φαίνεται από τους παραπάνω πίνακες (πίνακας 7-10), είναι σημαντικό ότι, οι δύο εταιρίες δεν εστιάζουν σε όλους τους πιθανούς παράγοντες που τις επηρεάζουν αλλά εστιάζουν σε ένα μόνο παράγοντα. Αυτό μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τις δύο εταιρίες, καθώς και να επηρεάσει την θέση τους στην αγορά.

Κλείνοντας, το συμπέρασμα της ανάλυσης του κλάδου των αλλαντικών αλλά και των δύο βιομηχανιών είναι ότι, η υφιστάμενη οικονομική κρίση δεν τους έχει αφήσει ανέγγιχτους αλλά έχει επηρεάσει τις λειτουργίες και τις συνήθειες τους, με αποτέλεσμα τη μείωση των πωλήσεων αλλά και των εσόδων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι επιχειρήσεις υπάρχουν μέσα σε ένα σύνθετο εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο επιδρά στον τρόπο διεξαγωγής των δραστηριοτήτων τους. Οι κυριότεροι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι οικονομικοί, κοινωνικοί, πολιτικοί και τεχνολογικοί. Οι μεταβολές του κοινωνιολογικού περιβάλλοντος μπορεί να έχουν σημαντική επίπτωση στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση της επιχείρησης. Μία επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις κοινωνιολογικές αλλαγές, προκειμένου να είναι σε θέση να τις προβλέπει και όχι να αντιδρά. Επίσης, το πολιτικό και νομικό περιβάλλον της επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο, διότι αν μία επιχείρηση αγνοεί τις πολιτικές αλλαγές ή τη νομοθεσία είναι σαν να προκαλεί την καταστροφή της. Κάθε εταιρία λειτουργεί μέσα σε ένα τεχνολογικό περιβάλλον και πρέπει να αποφασίζει το κατάλληλο τεχνολογικό επίπεδο και τον τρόπο εισαγωγής των νέων τεχνολογιών. Η πρόοδος, με τη μορφή της νέας τεχνολογίας μπορεί να επιφέρει μεγάλες αλλαγές και διευκόλυνση στις λειτουργίες της επιχείρησης αλλά μπορεί να επιφέρει και απώλεια θέσεων εργασίας. Η επιχείρηση έχει συντελεστές παραγωγής και παραγωγή, δηλαδή υπάρχει μία συνεχής και δυναμική σχέση με το οικονομικό περιβάλλον. Επομένως, για την επιτυχία στην αγορά η επιχείρηση θα πρέπει να μελετά τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, καθώς και τους πελάτες. Όμως, μέσα σε αυτό το εξωτερικό περιβάλλον υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Αυτοί είναι οι μέτοχοι, οι τράπεζες, οι προμηθευτές, τα σωματεία και οι πελάτες. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους εσωτερικούς παράγοντες μιας επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι άνθρωποι, οι οικονομικοί, οι τεχνολογικοί και οι φυσικοί πόροι.

Επομένως, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να αντιλαμβάνονται ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται είναι ένας σημαντικός παράγοντας, ο οποίος πρέπει να λαμβάνεται υπόψη τόσο κατά τον προγραμματισμό όσο και κατά την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι δυναμικό, πράγμα που σημαίνει ότι μεταβάλλεται πολύ γρήγορα και οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά.

Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της, τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς στόχους της, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι

ακολουθεί τρία διακριτά στάδια, τη διαμόρφωση, την υλοποίηση και την αξιολόγηση. Η στρατηγική είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχουν. Συμπερασματικά, η στρατηγική θέτει στόχους, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συντονίζει τις δραστηριότητες, ορίζει τη θέση της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές, μειώνει την αβεβαιότητα και προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εφόσον, έχει επιλέξει την στρατηγική της η επιχείρηση, χρησιμοποιεί και επιπλέον εργαλεία για να εμβαθύνει στην ανάλυση του περιβάλλοντος της. Με τη χρήση εργαλείων λοιπόν, όπως είναι η ανάλυση S.W.O.T και το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, γίνεται προσπάθεια καταγραφής του περιβάλλοντος της επιχείρησης, αναγνώριση των ευκαιριών και των επερχόμενων απειλών. Η ανάλυση αυτή είναι επιτακτική, αφού όποια επιχείρηση δεν λαμβάνει υπόψη τις κινήσεις των ανταγωνιστών και τις ανάγκες των πελατών της, κολλημένη σε τακτικές του παρελθόντος, οι οποίες είχαν στόχο την βελτιστοποίηση της παράγωγης αγνοώντας τις πραγματικές ανάγκες των πελατών τους, κινδυνεύουν να βγουν εκτός αγοράς, με επιζήμια αποτελέσματα στην βιωσιμότητα της.

Τέλος, ο κλάδος των αλλαντικών, ο οποίος μελετήθηκε χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση, καθώς οι πέντε μεγαλύτερες εταιρείες κατέχουν αθροιστικά το 70 τοις εκατό (70%) των πωλήσεων του κλάδου. Αυτό σημαίνει ότι ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι μικρός και οι υπάρχουσες εταιρίες δεν αφήνουν τα περιθώρια σε νέες ανταγωνιστικές εταιρίες να εισέρθουν στον κλάδο. Τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου είναι: η υλοποίηση σημαντικών επενδύσεων ανανέωσης εξοπλισμού και καθετοποίησης των επιχειρήσεων, η σύναψη αποκλειστικών συνεργασιών για προμήθεια αλυσίδων γρήγορης εστίασης, οι σύγχρονοι ρυθμοί ζωής που ευνοούν την κατανάλωση έτοιμων κατεψυγμένων γευμάτων συνεπώς και αλλαντικών, η εμπορική διείσδυση σε αγορές του εξωτερικού, η παραγωγή και διάθεση στο καταναλωτικό κοινό βιολογικών αλλαντικών, η χαμηλή εγχώρια κατά κεφαλή κατανάλωση αλλαντικών σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη, το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς, η οικονομική ύφεση, η οποία επηρεάζει αρνητικά τις δαπάνες για μη βασικά προϊόντα διατροφής, οι υψηλές δαπάνες διάθεσης για την προβολή προϊόντων, η σημαντική εξάρτηση του κόστους παραγωγής από τις συνθήκες που επικρατούν στην παγκόσμια αγορά κρέατος.

Τα βασικά προϊόντα του κλάδου αλλαντικών διακρίνονται σε Πάριζα, Μορταδέλα, Ζαμπόν, Αλλαντικά πουλερικών, Λουκάνικα, Σαλάμι, Μπέικον. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια κερδίζουν όλο και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς τα νέα προϊόντα με χαμηλά λιπαρά, λιγότερο αλάτι, λιγότερο ζωικό λίπος και συντηρητικά. Γι' αυτό το λόγο, η επιχείρηση «CRETA FARMS» κατέχει ένα πολύ μεγάλο μερίδιο της εγχώριας αγοράς αλλά και της διεθνής. Με το καινοτομικό προϊόν της σειράς «Εν Ελλάδι» που εισήγαγε το 2001 κατάφερε να αναπτυχθεί και να ανελιχτεί σε μία ανταγωνιστική, διεθνούς φήμης εταιρία. Επίσης, ένα μεγάλο πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, καθώς διατηρεί τις δικές της οικονομικές μονάδες, με σκοπό τον καλύτερο έλεγχο των πρώτων υλών και την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας. Αντίθετα, η «BIOMΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΗ», η οποία είναι μία παραδοσιακή βιομηχανία αλλαντικών που δραστηριοποιείται εδώ και εκατό χρόνια, ενώ εκσυγχρόνισε τις εγκαταστάσεις της, έκανε επενδύσεις εκατομμυρίων σε μηχανολογικό και άλλο εξοπλισμό ώστε να παρέχει σταθερή ποιότητα προϊόντων, δεν κατάφερε να αποσπάσει κάποιο ανταγωνιστικό μερίδιο στην αγορά. Όπως, αναφέρθηκε από τη διοίκηση της εταιρίας, η μη ύπαρξη επιπλέον διαθέσιμων πόρων αλλά και ο ανταγωνισμός είναι οι αιτίες του μικρού μεριδίου αγοράς.

CONCLUSIONS

Businesses exist in a complex external environment, which affects the pattern of activities. The main factors in the external environment are economic, social, political and technological. Changes sociological environment can have a significant impact on decision making by the management. A firm should take into account the sociological changes in order to be able to anticipate rather than react. Also, the political and legal environment of the company plays a key role because if a company ignores the political changes or legislation is like to cause destruction. Every company operates within a technological environment and must decide the appropriate level of technology and how the introduction of new technologies. Progress in the form of new technology can bring great changes and facilitate the business operations but can also lead to job losses. The company has inputs and production, ie there is a continuous and dynamic relationship with the economic environment. Therefore, to successfully market the business will be studying suppliers, competitors and customers. But in this external environment are factors that directly affect the business. These are the shareholders, banks, suppliers, unions and customers. The internal environment consists of the internal factors of a business. These factors are the human, financial, technology and natural resources.

Therefore, it is important for companies to realize that the environment in which they operate is an important factor that must be taken into account when planning and during the daily operation of the business. In a business environment is dynamic, which means that changing very fast and enterprises must be able to react quickly and efficiently.

The company is mindful of the conditions at the external and internal environment before defining its mission, its objectives, its strategic choices and how to implement and evaluate them. The strategy could be considered that follows three distinct stages, configuration, implementation and evaluation. The strategy is essential for businesses to succeed. In conclusion, the strategy sets objectives, supports taking uniform decisions, coordinates activities, provides the firm's position against competitors, reduces uncertainty and gives us a competitive advantage.

Where has chosen the strategy of the company, uses, and additional tools to deepen the analysis of the environment. Using tools well, such as SWOT analysis and the model of the five forces of Porter, an attempt is made to record the business

environment, identifying opportunities and future threats. This analysis is imperative, as any business does not take into account the moves of competitors and the needs of its customers, glued to tactics of the past, which were aimed at optimizing production ignoring the real needs of their clients, could stand off the market with detrimental effects on viability.

Finally, the branch of the sausage, which was studied is highly concentrated, and the five largest companies hold a combined 70 percent (70%) of industry sales. This means that the growth rate of the industry is small and existing companies do not leave room for new competitive companies in the industry to login. The key features of the industry is to materialize significant investments refresh equipment and vertical integration of enterprises, the establishment of exclusive partnerships for supply chain fast food, modern life styles favoring the consumption of prepared frozen meals therefore, hams and trade penetration in foreign markets The production and availability to consumers of organic meats, low domestic per capita consumption of sausages in relation to the rest of Europe, the small size of the domestic market, the economic downturn, which negatively affects the cost of non-food commodities, high disposal costs for product promotion, the significant dependence of the production costs of the prevailing conditions in the global meat market.

The main products of the industry are divided into Pariza sausage, Mortadella, Ham, Meats, poultry, sausage, bacon. Furthermore, in recent years, gaining more and more market share new products with low fat, less salt, less animal fat and preservatives. For this reason, the «CRETA FARMS» hold a very large share of the domestic market but also international. With innovative product line "In Greece" introduced in 2001 was able to grow and anelichtei in a competitive, internationally renowned company. Also, a big advantage of the business is the strategy of vertical integration, as it maintains its own economic units, in order to better control of raw materials and the exploitation of economies of scale. In contrast, the "MEAT INDUSTRY ΒΟΥΛΓΑΡΗ", which is a traditional charcuterie industry operating more than a hundred years, and modernized its facilities, made millions investing in machinery and other equipment to provide consistent quality products, failed to elicit a competing market share. As it was stated by the company's management, the lack of additional available resources and competition are the causes of the small market share.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία μίας επιχείρησης, προέρχονται κυρίως από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης πλαισιώνουν οι οικονομικοί της πόροι, οι φυσικοί της πόροι (ακίνητα, μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις, κ.λπ.), το ανθρώπινο δυναμικό και οι τεχνολογικοί της πόροι, ενώ το εξωτερικό της περιβάλλον αποτελείται από τους πιθανούς ανταγωνιστές της, τους προμηθευτές, τη συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού, τα πιστωτικά ιδρύματα με τα οποία συνεργάζεται η επιχείρηση, αλλά και από το πολιτικό σκηνικό της χώρας όπου δραστηριοποιείται ή ακόμη και από το διεθνές περιβάλλον. Σήμερα, για παράδειγμα, η Ελλάδα βρίσκεται σε κατάσταση οικονομικής ύφεσης, που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν ορθές στρατηγικές ανάπτυξης, ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν υπό αυτές τις συνθήκες, αλλά και να αναπτυχθούν ακόμη περισσότερο.

Συνεπώς, μία επιχείρηση πρέπει να επιλέξει την στρατηγική ανάπτυξης που της αρμόζει περισσότερο, ενώ ταυτόχρονα, πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της (μέσω του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων "Porter" ή της ανάλυσης "S.W.O.T") μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργεί. Έτσι, θα έχει την δυνατότητα να εξελίξει περαιτέρω τις δυνατότητές της, με παράλληλη διόρθωση των σημείων εκείνων, όπου χωλαίνει.

Με τον όρο "ανάπτυξη επιχειρήσεων" νοείται η κλιμάκωση της επιχείρησης σε μεγαλύτερο επίπεδο. Η κλιμάκωση, δηλαδή, του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση μπορεί είτε να παράγει ή να προσφέρει περισσότερα προϊόντα στους πελάτες ή να αποκτήσει τη δυναμική να εξυπηρετεί περισσότερους πελάτες. Όμως, για να το καταφέρει αυτό μία επιχείρηση, χρειάζεται να έχει και τις κατάλληλες προϋποθέσεις, αφού περισσότεροι πελάτες σημαίνει περισσότερο προσωπικό, περισσότερος χώρος, περισσότερα ζητήματα προς λύση, περισσότερος εξοπλισμός, και άλλα.

Παρακάτω, παρατίθενται ορισμένες προτάσεις και βήματα, που αν τα ακολουθήσει πιστά μία επιχείρηση, θα εξασφαλίσει την επιτυχία, της βιωσιμότητά της στον κλάδο που δραστηριοποιείται, αλλά την περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξή της.

1. Αρχικά, για να επιτύχει μία επιχείρηση την βιωσιμότητά της, πρέπει να έχει δημιουργήσει ένα πλάνο, σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργεί. Οφείλει,

δηλαδή, να έχει κάνει σωστό σχεδιασμό και οργάνωση. Θεωρείται απαραίτητο στοιχείο για μια επιχείρηση, να έχει έναν συγκεκριμένο υπεύθυνο για κάθε τμήμα, να διαχωρίζονται σωστά οι αρμοδιότητες του κάθε υπαλλήλου, και καθένας από αυτούς να γνωρίζει σε ποιόν τομέα πρέπει να εξελίξει περισσότερο το γνωστικό του επίπεδο, ώστε σε οποιοδήποτε πρόβλημα κι αν προκύψει, να είναι ικανός να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα που του αναλογούν. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση θα λειτουργεί ομαλά, σε ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, με ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητας.

2. Έπειτα, βασικό στοιχείο που συντελεί στην βιωσιμότητα και ανάπτυξη μιας επιχείρησης, είναι οι λεγόμενες "προτεραιότητες". Μία επιχείρηση που στοχεύει στην ανάπτυξη πρέπει να ακολουθεί στρατηγική προτεραιοτήτων. Σε πρώτη φάση, πρέπει να βάλει προτεραιότητες σχετικά με τη βελτίωση των τμημάτων της, των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων της. Σε δεύτερη φάση, οφείλει να καθορίζει ποιά καθημερινά προβλήματα πρέπει να επιλυθούν πρώτα. Συνήθως, σε μία επιχείρηση πρέπει να προηγούνται επίλυσης οι μεγαλύτερες ευκαιρίες (δηλαδή, οι μεγαλύτεροι πελάτης της). Συνεπώς, θα πρέπει η επιχείρηση να έχει την ικανότητα να αξιολογεί το εκάστοτε πρόβλημα, και ανάλογα με την σημαντικότητά του ή σε ποιούς απευθύνεται, να το λύνει στη σωστή στιγμή.

3. Μία επιχείρηση θα πρέπει επίσης, να κινείται/λειτουργεί με σωστό βηματισμό, δηλαδή να έχει σωστή ταχύτητα ανάπτυξης. Αυτό μπορεί να το καταφέρει, εάν έχει όραμα και ξέρει καλά τί πρεσβεύει, χωρίς να αποκλίνει από τους στόχους της. Επίσης, καθώς μία επιχείρηση αποτελείται από πολλά και διαφορετικά άτομα, υπάρχει η πιθανότητα να δυσκολεύονται κάποια από αυτά να ενταχθούν εξ' ολοκλήρου στη δυναμική της επιχείρησης. Έτσι, πρέπει να γίνει η σωστή επιλογή αυτών των ατόμων, ώστε όλοι να ακολουθούν τον βηματισμό της επιχείρησης, που πάντα έχει ως στόχο την ανάπτυξη και το κέρδος.

4. Τέλος, βασικός παράγοντας επίσης, στην ανάπτυξη της επιχείρησης, αποτελεί η καλή ποιότητα των προϊόντων που παράγει και προσφέρει στον τελικό καταναλωτή. Αν δηλαδή, μία επιχείρηση ανοίξει νέα υποκαταστήματα, θα πρέπει να προσφέρει προϊόντα πολύ καλής ποιότητας -και ίδιας γεύσης, αν είναι επιχείρηση εστίασης ή παραγωγής τροφίμων- με εκείνα που προσφέρει από το κεντρικό κατάστημα. Εάν ο καταναλωτής διαπιστώσει διαφορά στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή δεχθεί κακή εξυπηρέτηση από αυτή που είχε συνηθίσει στο

παρελθόν, τότε υπάρχει κίνδυνος να χαθεί το στοιχείο εκείνο που έκανε ξεχωριστή την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να μειωθεί και το καταναλωτικό κοινό που την υποστήριζε.

Σίγουρα, δεν είναι μόνο τα παραπάνω που βελτιώνουν και αναπτύσσουν μία επιχείρηση. Σημαντικό ρόλο σε αυτό, παίζει και η ιδέα, η λεγόμενη "καινοτομία", η οποία μπορεί να εκτοξεύσει μία επιχείρηση στο ζενίθ της ανάπτυξης και της διάκρισης, ακόμη και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της τεχνογνωσίας. Είναι πολύ βασικό μία επιχείρηση να αποτελείται από ειδικευμένους υπαλλήλους, οι οποίοι να γνωρίζουν άριστα το τμήμα όπου είναι εγκατεστημένοι, και να έχουν διάθεση για περαιτέρω εκπαίδευση και εξειδίκευση πάνω σε αυτό.

Τέλος, δεν πρέπει να παραλειφθεί η ποιότητα και ο έλεγχος των προϊόντων που παράγει μία επιχείρηση. Καλό είναι, πριν αποστείλει μία επιχείρηση τα προϊόντα της στο καταναλωτικό κοινό, να έχει κάνει πρώτα τον κατάλληλο έλεγχο ποιότητας που απαιτείται, ώστε να είναι σίγουρη ότι οι πρώτες ύλες που προμηθεύεται είναι ελεγμένες από τους κατάλληλους φορείς. Με αυτόν τον τρόπο, αποφεύγεται η συνεργασία με αφερέγγυους προμηθευτές, η περίπτωση διάθεσης κακής ποιότητας προϊόντων στον καταναλωτή, και τελικά, η δυσφήμιση της ίδιας της επιχείρησης και η μείωση των καταναλωτών που αγοράζουν τα προϊόντα της.

Με όλα τα παραπάνω, μία επιχείρηση έχει την δυνατότητα αφενός να παραμείνει βιώσιμη εν καιρό οικονομικής κρίσης, και αφετέρου να αναπτύξει την δραστηριότητά της είτε και σε άλλους τομείς, ή και με την δημιουργία νέων υποκαταστημάτων σε διάφορες περιοχές.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



**Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης
Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι μέρος ερευνητικής εργασίας, η οποία διεξάγεται στα πλαίσια του Προπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Ηρακλείου και έχει ως θέμα: «τις τεχνικές ανάπτυξης νέων προϊόντων από επιχειρήσεις εν όψει του νέου οικονομικού περιβάλλοντος». Με την έρευνα αυτή, η ομάδα των σπουδαστών φιλοδοξεί να αντλήσει στοιχεία για την στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησής σας, τους πιθανούς κινδύνους, τις πιθανές ευκαιρίες, τα δυνατά και αδύνατα σημεία. Με αυτό τον τρόπο, θα μπορέσει να συλλέξει τα απαραίτητα στοιχεία, τα οποία χρειάζονται για την ανάλυση της επιχείρησής σας, με τη μέθοδο SWOT, η οποία είναι αναγκαία για την ολοκλήρωση της ερευνητικής εργασίας. Η επιχείρησή σας επιλέχθηκε, με το κριτήριο μιας καταξιωμένης επιχείρησης στο χώρο των αλλαντικών αλλά και με το κριτήριο μιας συνεχώς αναπτυσσόμενης εταιρίας, η οποία διαρκώς βελτιώνει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της και αναπτύσσει νέα-καινοτόμα.

Παρακαλείστε, να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο, διαθέτοντας λίγα λεπτά από τον χρόνο σας, προκειμένου να αναφερθούν οι πληροφορίες, οι οποίες είναι αναγκαίες για την διεξαγωγή της έρευνας. Απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις, σημειώνοντας την επιλογή εκείνη, η οποία καλύτερα ανταποκρίνεται στην απάντησή σας. Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι αυστηρά επιστημονικός. Οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Όλες οι πληροφορίες που δίδονται θα τηρηθούν με απόλυτη εχεμύθεια.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο σας και τη πολύτιμη συμβολή σας για την διεξαγωγή της έρευνας. Τέλος, εάν επιθυμείτε, μπορούμε να σας αποστείλουμε αντίγραφο των αποτελεσμάτων της έρευνας, μόλις αυτή ολοκληρωθεί. Είμαστε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε άλλη πληροφορία ή διευκρίνιση (dimitris mavromitros@hotmail.com ή grigoris.89@windowslive.com).



**Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης
Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων**

1. Ποιος είναι ο αριθμός του προσωπικού που απασχολείται στην επιχείρησή σας;

- α) ≤ 50 ατόμων
- β) Από 51 έως 100 άτομα
- γ) Από 101 έως 200 άτομα
- δ) Από 201 και περισσότερα άτομα

2. Έχει γίνει κάποια μείωση στον αριθμό του προσωπικού σας, λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης;

- α) Ναι
- β) Όχι

3. Έχει γίνει κάποια μείωση στους μισθούς των εργαζομένων σας, λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης;

- α) Ναι
- β) Όχι

Αν Ναι, σε τι ποσοστό αντιστοιχεί αυτή η μείωση

.....

4. Λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης, έχουν αλλάξει οι συνήθειες σας, ως προς τους προμηθευτές ή τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιείτε για την παραγωγή των προϊόντων σας;

- α) Ναι
- β) Όχι

Αν Ναι επιλέξτε από τις παρακάτω σχέσεις, όποια σας αντιπροσωπεύει καλύτερα

- α) Μείωση τιμής πρώτων υλών ↔ Μείωση ποιότητας προϊόντος
- β) Μείωση τιμής πρώτων υλών ↔ Σταθερή ποιότητα προϊόντος
- γ) Μείωση τιμής πρώτων υλών ↔ Μείωση κόστους προμηθειών
- δ) Μείωση τιμής πρώτων υλών ↔ Μείωση κόστους παραγωγής

5. Έχετε αντικαταστήσει κάποιο προϊόν που παρήγατε στο παρελθόν με άλλο προϊόν υποκατάστατο, λόγω του υφιστάμενου οικονομικού περιβάλλοντος που επικρατεί στη χώρα μας;

- α) Ναι
- β) Όχι

6. Λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης έχετε μειώσει την τιμή των προϊόντων σας;

- α) Ναι
- β) Όχι

Αν Ναι, σε τι ποσοστό αντιστοιχεί αυτή η μείωση

.....

7. Λόγω του υφιστάμενου οικονομικού περιβάλλοντος που επικρατεί, έχετε καταργήσει την παραγωγή κάποιου προϊόντος, το οποίο παρήγατε στο παρελθόν;

- α) Ναι
- β) Όχι

8. Έχουν επηρεαστεί τα καθαρά έσοδα της επιχείρησής σας, λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης;

- α) Ναι
- β) Όχι

Αν Ναι, σε τι ποσοστό αντιστοιχεί αυτή η αύξηση ή η μείωση των εσόδων σας;

.....

9. Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησής σας; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα).

- α) Η τεχνολογία (εξειδίκευση στην έρευνα, ειδικότητα σε κάποια συγκεκριμένη τεχνολογία)
- β) Η παραγωγή (αποδοτικότητα παραγωγής, εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, χαμηλό κόστος σχεδιασμού νέων προϊόντων)
- γ) Η Διανομή (ταχεία διανομή, μεγάλη παρουσία στο ράφι, καλό δίκτυο χονδρεμπόρων)
- δ) Το Μάρκετινγκ (εκπαιδευμένοι και αποτελεσματικοί πωλητές, ορθή εκτέλεση παραγγελιών, άμεση εξυπηρέτηση)
- ε) Οι δεξιότητες (ειδικότητα σε κάποια τεχνολογία, ικανότητα ταχείας ανάπτυξης προϊόντων)
- στ) Η οργάνωση (άμεση αντίδραση σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, μεγάλη εμπειρία και τεχνογνωσία μάνατζμεντ)
- ζ) Άλλοι παράγοντες (φήμη στην αγορά, κατάλληλη τοποθεσία, πρόσβαση σε χρηματικούς πόρους, κάποια πατέντα-καινοτομία)

10. Ποια είναι η παρούσα στρατηγική της επιχείρησής σας;

- α) Στρατηγική Διείσδυσης – Συγκέντρωσης της αγοράς
- β) Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς
- γ) Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων
- δ) Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων-Υπηρεσιών

11. Ποιά πιστεύετε ότι είναι η βασικότερη ανταγωνιστική δύναμη στον κλάδο σας;

- α) Η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων
- β) Η παρουσία άλλων ανταγωνιστικών εταιριών
- γ) Η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο
- δ) Η δύναμη των προμηθευτών σας

12. Σύμφωνα με την καταξιωμένη θέση της επιχείρησής σας στην αγορά, ποιο πιστεύετε, ότι είναι το σημαντικότερο δυνατό σας σημείο;

- α) Η υγιής οικονομική κατάσταση, η οποία ενδέχεται να σας δίνει το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών σας.
- β) Το μάρκετινγκ, το οποίο ίσως να αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία σας.
- γ) Οι ικανότητες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού, καθώς και τα διάφορα συστήματα που μπορεί να αποτελούν σημαντικές ισχυρές βάσεις για επιτυχία.
- δ) Τα δυνατά σημεία της παραγωγής, τα οποία περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων κατάλληλους χώρους γραφείων και παραγωγής, και καλές πηγές υλικών ή υποσυστημάτων.
- ε) Άλλο

13. Ποια πιστεύετε ότι είναι η μεγαλύτερη αδυναμία της επιχείρησής σας;

- α) Η αποκλειστική συγκέντρωση της εξειδικευμένη γνώσης και του ελέγχου στα χέρια λίγων βασικών στελεχών
- β) Ο Εφησυχασμός και η έλλειψη καινοτομίας
- γ) Η μη ύπαρξη αρκετών διαθέσιμων πόρων για την επένδυση σε ένα νέο εργοστάσιο ή στην ανάπτυξη προϊόντων
- δ) Οι ακατάλληλοι χώροι γραφείων και παραγωγής
- ε) Άλλο

14. Ποιες εξωτερικές αλλαγές του περιβάλλοντος θεωρείται, ότι θα μπορούσατε να εκμεταλλευτείτε προς όφελος της επιχείρησής σας;

- α) Αλλαγές που εμπλέκουν οργανισμούς που επηρεάζουν την επιχείρησή σας.
- β) Πολιτικές ή νομοθετικές αλλαγές
- γ) Οικονομικές τάσεις
- δ) Κοινωνικές εξελίξεις
- ε) Νέες τεχνολογίες
- στ) Άλλο

15. Έχετε αναπτύξει καινοτομική δραστηριότητα στην επιχείρησή σας (με την έννοια του αν έχετε δημιουργήσει νέο προϊόν ή βελτιώσει υφιστάμενο προϊόν);

- α) Ναι
- β) Όχι

Αν ΝΑΙ περιγράψτε τη σημαντικότερη καινοτομία της επιχείρησής σας.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

16. Με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών η επιχείρησή σας επιδιώκει; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα).

- α) Αύξηση πωλήσεων
- β) Αύξηση εξαγωγών
- γ) Διατήρηση της ανταγωνιστικότητας στην εγχώρια αγορά
- δ) Διατήρηση της ανταγωνιστικότητας στη Διεθνή αγορά
- ε) Είσοδος σε νέες αγορές
- στ) Αύξηση του πελατολογίου της επιχείρησής
- ζ) Ανταπόκριση στις μεταβολές της ζήτησης της αγοράς
- η) Άλλο

17. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι παρεμποδίζουν την ανάπτυξη καινοτομίας ή την ανάπτυξη νέων-καινοτόμων προϊόντων; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)

- α) Το υψηλό κόστος καινοτομίας
- β) Η έλλειψη ιδίων πόρων
- γ) Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού
- δ) Η έλλειψη τεχνολογικής πληροφόρησης
- ε) Ο ανταγωνισμός από μεγαλύτερες επιχειρήσεις στην αγορά
- στ) Άλλο

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Σε αυτό το σημείο, κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν οι παράγραφοι της εργασίας, οι οποίες έχουν ενσωματωθεί μέσα σε αυτή, ως αυτούσιο κείμενο από συγκεκριμένες διαδικτυακές πηγές και από βιβλιογραφία. Οι παράγραφοι αυτοί είναι οι παρακάτω:

1. Σελ. 11 "Η επιχείρηση επιπλέον, θεωρείται ως ένα σύστημα. Ας διευκρινιστεί, ότι σύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων ή μερών, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μία ολότητα. Έτσι, και η επιχείρηση επεξεργάζεται, μετασχηματίζει και μεταποιεί τους πόρους αυτούς μέσω των διαφόρων λειτουργιών της, παράγει εκροές με τη μορφή των προϊόντων και των υπηρεσιών της, επίσης, είναι διακριτή από το περιβάλλον της, με την έννοια ότι έχει σύνορα και προσαρμόζεται στο περιβάλλον της μέσω του μηχανισμού ελέγχου και ανατροφοδότησης (feedback)". Αυτούσιο κείμενο από την ιστοσελίδα: *Ψηφιακό Σχολείο, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, <http://digitalschool.minedu.gov.gr>*

2. Σελ. 12 "Η επιχείρηση, εκτός από την οικονομική, τη θεσμική και την κοινωνική της οργάνωση διαθέτει και αναπτύσσει τη δική της κουλτούρα. Με τον όρο κουλτούρα νοείται ένα σύστημα κοινών αξιών, «πιστεύω», εννοιών, παραδοχών, συμβόλων, εθίμων, κανόνων και προτύπων που ισχύουν σε μια ομάδα ανθρώπων ή μια οργάνωση. Η κουλτούρα αποτελεί ένα από τα κυριότερα συστατικά στοιχεία μιας επιχείρησης, αφού προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της. Επίσης, η κουλτούρα προσδιορίζει τις σχέσεις των ανθρώπων στο πλαίσιο της οργάνωσης, τις σχέσεις της οργάνωσης με το περιβάλλον της, τις στάσεις της οργάνωσης ως προς τα προϊόντα, τους πελάτες και το εξωτερικό περιβάλλον". Αυτούσιο κείμενο από την ιστοσελίδα: *Διαδικτυακή κοινότητα του μαθήματος Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, «Η εταιρική κουλτούρα», <http://www.aode.gr/>*

3. Σελ. 37: "Σύμφωνα λοιπόν, με τον Καθηγητή Πανεπιστημίου Πειραιώς Κύριο Μάλλιαρη: Προϊόν είναι ένα σύστημα υλικών και άυλων στοιχείων που δια μέσου των χρησιμοτήτων δημιουργεί ωφέλεια. Προϊόν μπορεί να είναι μία ιδέα, ένα αγαθό, μία υπηρεσία ή ένας οποιοσδήποτε συνδυασμός αυτών των τριών. Όταν κάποιος αγοράζει ένα προϊόν, ουσιαστικά αγοράζει τις χρησιμότητες του και την ωφέλεια που

του παρέχει. Προϊόν δεν είναι μόνο ένα υλικό, χειροπιαστό αντικείμενο με φυσικά χαρακτηριστικά, αλλά μία συνολική αντίληψη στο μυαλό του καταναλωτή που δημιουργεί την ανάλογη προσδοκία ικανοποίησης αναγκών. Κάθε προϊόν μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύστημα τεχνικών και συμβολικών χαρακτηριστικών. Τα χαρακτηριστικά αυτά από οικονομικής σκοπιάς είναι αξίες, διότι και κόστος παραγωγής έχουν και ενσωματώνουν χρησιμότητες που μπορούν να δημιουργούν ωφέλεια σε αυτούς που αγοράζουν το προϊόν, το οποίο έχει αυτά τα χαρακτηριστικά. Οποιο και να είναι το προϊόν μιας μονάδας, το Μάρκετινγκ θα πρέπει να το αναλύει και να το εξετάζει σφαιρικά, ώστε να διευρύνονται όλες οι πτυχές του. Αυτή η σφαιρικότητα της μελέτης οδήγησε στην έννοια του συνολικού προϊόντος (Total Product).

Τα τεχνικά χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με τα συμβολικά επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εικόνα του προϊόντος. Για τα καταναλωτικά προϊόντα, η εικόνα είναι: «η εντύπωση ενός προϊόντος εις τη συνείδηση του καταναλωτού». Συνεπώς, η εικόνα ενός προϊόντος επηρεάζεται από τα τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά του, τις αισθήσεις του καταναλωτή και τέλος, την ερμηνεία που δίνει ο αγοραστής στα ερεθίσματα που παίρνει δια μέσου των αισθήσεων του". Αυτούσιο κείμενο από το βιβλίο: *Μάλλιανης Π.Γ. (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε*

- Σελ. 44: "Ο καθηγητής, κύριος Αυλωνίτης Γεώργιος επικαλούμενος τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών περιέγραψε τους παρακάτω παράγοντες ως τους παράγοντες ή τα συστατικά της επιτυχίας ενός νέου προϊόντος:

- Την ύπαρξη και αναγνώριση αναγκών στην αγορά και συγκέντρωση της λειτουργίας έρευνας και ανάπτυξης στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

- Τη σωστή επικοινωνία μέσα και έξω από την επιχείρηση.

- Την ύπαρξη άφθονων χρηματικών πόρων για την ανάπτυξη νέων προϊόντων-καινοτομιών". Αυτούσιο κείμενο από το βιβλίο: *Αυλωνίτης Γ. (1987), «Τι καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός νέου προϊόντος: Μία επισκόπηση της Διεθνούς Εμπειρίας», εισήγηση στο 3^ο Πανελλήνιο Μάρκετινγκ του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάρκετινγκ της ΕΕΔΕ με θέμα «Μάρκετινγκ και νέα προϊόντα: Η Ελληνική πραγματικότητα»*

- Στις σελίδες 67-69 παρατίθενται ορισμένα θεωρητικά στοιχεία για τις εταιρίες (BIOMHXANIA ALLANTIKΩN BOYΛΓAPH & CRETA FARMS), για τις οποίες

έγινε έρευνα και πρακτική ανάλυση στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας. Τα στοιχεία αυτά αντλήθηκαν από τον διαδικτυακό χώρο των δύο εταιριών, δηλαδή <http://www.voulgari.gr> και <http://www.cretafarms.gr> αντίστοιχα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Μάλλιαρης Π.Γ. (2001), «*Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*», Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε
2. Μπέης Ι. (1985), «*Μέθοδοι κοστολόγησης για ορθολογικό Μάνατζμεντ*», Αθήνα: ΕΕΔΕ
3. Παπαδάκης Μ.Β. (2007), «*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*», Αθήνα: Ε. Μπένου
4. Στειακάκης Ε. & Κάντζος Ν. (2002), «*Managment: Μία σύγχρονη άποψη*» Θεσσαλονίκη: Ζήτη Πελαγία & ΣΙΑ Ο.Ε.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Andrews K.(1987), «*The concept of Corporate Strategy*», Homewood, IL: Dow Jones-Irwin
2. Ansoff I.(1965), «*Corporate Strategy*», London: Penguin Book
3. Chandler A. (1962), «*Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*», USA: MIT Press
4. Ghoshal S.,Bartlett C.A., Moran P. (1999), «*A New Manifesto for Management, MIT Sloan Management Review*», Harvard Business School
5. Grant R.M. (2005), «*Contemporary Strategy Analysis, 5th Edition*», Blackwell Publishing
6. Hill C. and Jones G., (2007), «*Strategic Management: An Integrated Approach*», Houghton Mifflin Company
7. Hofer C.W. and Schendel D. (1978), «*Strategy Formulation: Analytical Concepts*», St. Paul: West Publishing
8. Lynch R. (2003), «*Corporate Strategy, 3rd Edition*», Prentice Hall-Financial Times
9. Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov (2002), «*Μάνατζμεντ 3^η Αμερικάνικη Έκδοση*», Αθήνα: Κλειδάριθμος

10. Stuckey J. and White D. (1993), «*When and when not Vertically Integrate*», McKinsey Quarterly
11. Thompson A.A., Jr., A.J. Strickland III and J. Gamble (2007), «*Crafting and Executing Strategy*», McGraw-Hill Companies
12. William J. Stanton and Charles Futrell (1987), «*Fundamentals of Marketing*», New York: McGraw- Hill Book Co.

Άρθρα

1. Αραμπατζής Τ. (2008), Άρθρο: «Στρατηγική Επιχειρήσεων: SWOT Analysis», <http://epixeirein.gr>
2. Αραμπατζής Τ. (2009), Άρθρο: «Πως θα εφαρμόσετε μία Ανάλυση SWOT στην επιχείρησή σας», <http://epixeirein.gr>
3. Αυλωνίτης Γ. (1987), «*Τι καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός νέου προϊόντος: Μία επισκόπηση της Διεθνούς Εμπειρίας*», εισήγηση στο 3^ο Πανελλήνιο Μάρκετινγκ του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάρκετινγκ της ΕΕΔΕ με θέμα «*Μάρκετινγκ και νέα προϊόντα: Η Ελληνική πραγματικότητα*».
4. Λιούκας Σπ. Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (2010), *Μελέτη: «Οι Ελληνικές επιχειρήσεις κατά την κρίση: προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα»*, <http://www.bankofgreece.gr>
5. Μπουραντάς Δ. Καθηγητής Μάνατζμεντ, (2007), Άρθρο: «*Η εταιρική κουλτούρα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*», www.epistimonikomarketing.gr
6. Σύκας Ν. (2013), "Δημιουργικότητα, καινοτομία και έξοδος από την κρίση", *ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΠΟΨΗ*, <http://magazine.apopsi.com.cy/2009/10/%CF%8C-%CE%AF-%CE%AD/>
7. Χριστοδουλάκης Α., Χαροντάκης Δ. (2006), Άρθρο: «*Ο εικονικός ανταγωνισμός διατηρεί υψηλά τις τιμές στα βασικά είδη*», Εφημερίδα: Το Βήμα

Διαδικτυακός χώρος

1. «*ΒΟΥΛΓΑΡΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ*», <http://www.voulgari.gr>
2. Διαδικτυακή κοινότητα του μαθήματος Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, «*Η εταιρική κουλτούρα*», <http://www.aode.gr/>

3. «Επιχείρηση και περιβάλλον», <http://www.epiheirimatikotita.gr>
4. «Η εταιρική κουλτούρα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»,
<http://www.epistimonikomarketing.gr>
5. Κλαδική μελέτη: «Αλλαντικά και Κρεατοσκευάσματα», <http://www.icap.gr>
6. «Μείωση πωλήσεων και ζημιές για τη βιομηχανία αλλαντικών το 2011»,
<http://www.imerisia.gr>
7. «Ψηφιακό Σχολείο, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και
Αθλητισμού», <http://digitalschool.minedu.gov.gr>
8. «CRETA FARMS», <http://www.cretafarms.gr>
9. Organisational culture defined, courtesy of Edgar Schein,
<http://www.sidewaysthoughts.com/blog/2010/11/organisational-culture-defined-courtesy-of-edgar-schein/>