



Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

**ΓΙΓΟΥΡΤΑΚΗΣ Α. ΧΑΡΙΛΑΟΣ
ΤΖΩΡΜΠΑΤΖΑΚΗΣ Ε. ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΡΗΤΙΚΩΝ

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΣΤΑΜΑΤΟΠΟΥΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	7
---------------	---

ΜΕΡΟΣ Ι : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΕΡΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	12
1.1 Ορισμός.....	12
1.2 Η αναγκαιότητα ύπαρξης της στρατηγικής.....	12
1.3 Οι τρεις βασικές θεωρήσεις περί στρατηγικής.....	13
1.4 Προσδιορισμός ενός ενιαίου μοντέλου στρατηγικής.....	14
1.5 Μια νεότερη θεώρηση της στρατηγικής.....	15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	16
2.1 Στρατηγική ανάπτυξη διαφοροποίησης δραστηριοτήτων.....	16
2.2 Η στρατηγική της διεθνοποίησης.....	17
2.3 Τα κίνητρα για διεθνοποίηση.....	17
2.4 Τα οφέλη από την διεθνοποίηση.....	17
2.5 Οι κίνδυνοι που εγκυμονεί η διεθνοποίηση.....	18
2.6 Η θεωρία των σταδίων.....	18
2.7 Το μοντέλο «του διαμαντιού» του Porter για τον προσδιορισμό των παραγόντων του εθνικού πλεονεκτήματος.....	19
2.8 Οι διεθνείς ανταγωνιστικές στρατηγικές.....	19
2.9 Η εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης.....	20
2.10 Οι στρατηγικές ανάπτυξης μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων.....	21
2.11 Μελέτη στρατηγικών συμμαχιών.....	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	25
3.1 Ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος.....	25
3.2 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	26
3.3 Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.....	27
3.4 Οι προβλέψεις στο εξωτερικό περιβάλλον.....	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....29

4.1 Οι πόροι μιας επιχείρησης.....29

4.2 Οι ικανότητες ως αναπόσπαστο κομμάτι προστασίας της επιχείρησης.....29

4.3 Μελέτη μιας επιχείρησης ως «αλυσίδα αξίας».....31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ-ΟΡΑΜΑ.....32

5.1 Η σημασία της αποστολής στον επιχειρηματικό χώρο.....32

5.2 Τι αποτελεί τελικά η δήλωση της αποστολής πολυτέλεια ή αναγκαιότητα;.....33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ..38

7.1 Μοντέλα αξιολόγησης της στρατηγικής.....38

7.2 Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.....39

7.3 Εισαγωγή στην τεχνική της ισόρροπης της στοχοθεσίας (BSC).....40

7.4 Το επιχειρηματικό σχέδιο.....41

ΜΕΡΟΣ ΙΙ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ.....42

8.1 Η μεγιστοποίηση της παραγωγής ως κυρίως σκοπός της επιχείρησης.....44

8.2 Τρόποι ανάπτυξης και διαφοροποίησης του προϊόντος.....44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΖΗΤΗΣΗ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΟΥ ΠΑΡΘΕΝΟΥ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ.....47

9.1 Ο ρόλος των εμπόρων στην εξαγωγή ελληνικού ελαιολάδου.....50

9.2 Η ζήτηση του διαφοροποιημένου προϊόντος.....51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....53

10.1 Εναλλακτική στρατηγική ηγέτιδων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.....53

10.2 Εναλλακτική στρατηγική προώθησης.....55

10.3 Εναλλακτική στρατηγική προώθησης με το ηλεκτρονικό εμπόριο.....58

10.4 Εναλλακτική στρατηγική της προμήθειας.....	62
10.5 Στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγοράς ή συγχώνευσης.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11	
Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	66
11.1 Στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	68
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	70
Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής στην επιχείρηση ελαιολάδου.....	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	80

ΠΡΟΛΟΓΟΣ



Ζούμε σε μια εποχή, όπου ο πληθωρισμός συνεχώς μεταβάλλεται αυξητικά, η ανεργία αυξάνεται μέρα με τη μέρα και ο πληθυσμός της χώρας μας φτάνει στο σημείο να μην έχει την οικονομική δυνατότητα να ξοδεύει ούτε για τα βασικά προϊόντα. Παρατηρείται λοιπόν μείωση της παραγωγής λόγω του αυξημένου κόστους της και την ελληνική ύπαιθρο κυριολεκτικά ερειπωμένη. Επίσης έχει διαπιστωθεί ότι την πλειοψηφία του παραγωγικού τομέα αποτελούν υπερήλικες, ενώ οι νέοι βρίσκονται σε συνεχή αναζήτηση δουλειάς ή «δουλείας», της οποίας το αντικείμενο είναι διαφορετικό με αυτό που έχουν σπουδάσει.

Η Κρήτη με το μεσογειακό της κλίμα και τη καλή σύσταση του εδάφους της επιτρέπει στο ελαιόδεντρο, όχι μόνο να ευδοκιμεί παντού τόσο σε πεδινές όσο και σε ορεινές περιοχές, αλλά και να αποδίδει στο ελαιόλαδο την καλύτερη δυνατή ποιότητά του με χαμηλή οξύτητα και υπέροχο άρωμα. Το γεγονός ότι οι Κρητικοί ζουν περισσότερο και έχουν τους χαμηλότερους δείκτες στην εμφάνιση ασθενειών φαίνεται να συνδέεται άμεσα με το ότι είναι οι μεγαλύτεροι καταναλωτές λαδιού παγκοσμίως. Στην Νότια Κρήτη οι συνθήκες είναι ιδανικές για το ελαιόδεντρο. Το ελαφρό μεσογειακό κλίμα και το άπλετο φως είναι οι βασικές προϋποθέσεις για να αναπτυχθεί η πολύτιμη ελιά. Αναπτύσσεται έξοχα σε γόνιμο έδαφος αλλά ακόμη και σε ξηρό, άγονο και πετρώδες και μπορεί να βγάλει ρίζες και να καρποφορήσει. Την ασύγκριτη γεύση του και το ιδιαίτερο άρωμά του το χρωστάει στη μακρά ηλιοφάνεια και στο ελαφρό κλίμα, που επικρατεί ιδιαίτερα το φθινόπωρο και το χειμώνα, όταν διαμορφώνεται το ελαιόλαδο μέσα στον καρπό της ελιάς. Οι ιδιαίτερες κλιματικές και εδαφικές συνθήκες με τις 300 ημέρες ηλιοφάνειας το χρόνο, όπως και η καλλιέργεια της ελιάς εδώ και χιλιετίες, προσφέρουν τις καλύτερες προϋποθέσεις για την παραγωγή πολύτιμων ελαιόλαδων.

Η παραγωγή ελληνικού ελαιολάδου είναι ένα από τα θετικά στοιχεία, που μπορεί να αναδείξει αυτή τη στιγμή η χώρα μας, επειδή το κλίμα και το έδαφος την ευνοούν. Η ποιότητα του λαδιού είναι μεταξύ των πρώτων της παγκόσμιας παραγωγής, πράγμα που θα έπρεπε να ανεβάζει το κύρος των εξαγωγίμων προϊόντων στις διεθνείς

αγορές. Το ελαιόλαδο είναι πλούσιο σε βιταμίνες E και A με μεγάλη περιεκτικότητα σε μονοακόρεστα. Επίσης το ελαιόλαδο περιέχει ολεοκανθάλη και έχει διαπιστωθεί, ότι έχει παρόμοια δράση με τα αντιφλεγμονώδη φάρμακα. Στην αρχαία Ελλάδα, όταν ήκμαζαν η φιλοσοφία, τα μαθηματικά, η γεωμετρία και γεννιόταν η ιατρική επιστήμη, οι άνθρωποι είχαν εντοπίσει, εκτός των άλλων, και τις φαρμακευτικές δράσεις του ελαιόλαδου. Έτσι κατείχε ξεχωριστή θέση όχι μόνο στη διατροφή, αλλά και στον τομέα της υγείας, καθώς οι αρχαίοι Έλληνες το χρησιμοποιούσαν σαν φάρμακο. Πιο συγκεκριμένα γνώριζαν, ποιος τύπος λαδιού, έχει περισσότερες δραστικές φαρμακευτικές ιδιότητες και έτσι το χρησιμοποιούσαν για την πρόληψη διάφορων ασθενειών. Σήμερα 2.500 χρόνια μετά, ο κόσμος ανακαλύπτει και πάλι αυτές τις ιδιότητες.

Από την άλλη πλευρά η παραγωγή του ελληνικού ελαιολάδου είναι εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση για έναν παραγωγό, που έχει και την κύρια ευθύνη για την ποιότητα και την διαίωσιση του, αφού το κόστος παραγωγής είναι πολύ αυξημένο σε σχέση με την τιμή πώλησης του. Αναλυτικότερα είναι εξαιρετικά δύσκολο να παράγεις ένα τέτοιο προϊόν, γνωρίζοντας την αξία και την ποιότητα του, καθώς υπάρχουν αμφιβολίες για το αν θα φτάσει στον τελικό καταναλωτή στην πρώτη μορφή που μας το παρέδωσε η μητέρα γη. Δυστυχώς, η ελληνική κοινωνία δεν έχει φροντίσει να προστατέψει ειδικά αυτό το προϊόν. Οι εκάστοτε κυβερνήσεις δεν παρέχουν τις υπηρεσίες ενός οργανωμένου κράτους, που στηρίζει τις «ντόπιες» επιχειρήσεις και τις βοηθά στην διαδικασία εγκατάστασης και προώθησης «ντόπιων» προϊόντων σε διεθνείς αγορές. Έτσι το ελληνικό ελαιόλαδο, αν και το ποιοτικότερο, έχει καταλήξει να πωλείται χύμα χωρίς καμία τυποποίηση ή κάποια άλλη ονομασία προέλευσης. Με αυτή την αδιαφορία του κράτους έχει φτάσει να πωλείται σε τιμή σίγουρα κατώτερη της αξίας του, και το χειρότερο από όλα παράγεται χωρίς να εξάγεται, δυστυχώς, τυποποιημένο. Επίσης αποτελεί κοινό μυστικό πλέον ότι το ελληνικό ελαιόλαδο αναμιγνύεται με ελαιόλαδο άλλων χωρών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι χώρες που εισάγουν το χύμα ελληνικό ελαιόλαδο να εξάγουν το δικό τους, σαφώς διαφοροποιημένο.



Έτσι, η ελληνική αγορά λόγω της ημιμάθειας, που υπάρχει, δεν αξιοποιεί σωστά το αγνό προϊόν υψηλής αξία, που παράγει και αυτό έχει ως συνέπεια η θέση της Ελλάδος στην παγκόσμια αγορά ελαιολάδου να γίνεται ολοένα και χειρότερη. Πιο συγκεκριμένα αυτό έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο να μην εξάγεται το προϊόν με ενδεδειγμένη ονομασία προέλευσης αλλά και να συμβάλει στην ενίσχυση των ανταγωνιστών της.



Συμπερασματικά γίνεται αντιληπτό ότι αυτή η κατάσταση δεν πρέπει να μείνει ως έχει, γι αυτόν το λόγο ερευνούμε το πώς θα βοηθήσουμε από την πλευρά μας τον τόπο προέλευσής μας. Ο σκοπός της εργασίας επικεντρώνεται σε αυτό το ζήτημα. Παρακάτω θα τονιστούν, οι στρατηγικές θεωρίες που λειτουργούν παγκοσμίως για εξαγωγικές μονάδες. Θα προσπαθήσουμε να βρούμε τρόπους διαφοροποίησης του προϊόντος συσχετίζοντας και άλλες δυνάμεις της ελληνικής υπαίθρου, που παρακαμάζουν στις αγορές, με σκοπό την ανάπτυξη και αξιοποίηση και άλλων μεριδίων αγοράς. Στόχος είναι η αξιοποίηση όχι μόνο των πηγών φυσικού πλούτου, που διαθέτουμε ως χώρα, αλλά και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που δυστυχώς μένει αναξιοποίητο στην ελληνική κοινωνία. Θα γίνει προσπάθεια, πέρα από την ανάλυση διάφορων στρατηγικών, που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την εξαγωγή ελαιολάδου, να εξαχθεί ένα συμπέρασμα για την καταλληλότερη στρατηγική. Επιπροσθέτως, θα διεξαχθούν συγκεκριμένες δοκιμές ανάπτυξης μιας υποτιθέμενης επιχείρησης εξαγωγής ελαιολάδου προσπαθώντας να εξαχθούν συμπεράσματα. Με τον τρόπο αυτό θα αναλυθεί σε βάθος και θα τεθούν προβληματισμοί, όχι μόνο θεωρητικά αλλά και πρακτικά, για το πώς θα μπορούσαν να λειτουργήσουν τέτοιου είδους επιχειρήσεις. Έτσι, βοηθώντας τον ίδιο μας τον τόπο και παράλληλα τους ίδιους μας

τους εαυτούς θα συμβάλουμε στην ανάπτυξη της οικονομικής αλυσίδας. Αξιοποιώντας τον τόπο μας, σεβόμαστε τα ιδανικά, με τα οποία μεγαλώσαμε και δείχνουμε στους «επικριτές» της Ελλάδος ότι εμείς αξίζουμε να κατοικούμε και να απολαμβάνουμε τους καρπούς, που διαθέτει αυτό το πολύ μικρό αλλά και πολύ σημαντικό κομμάτι της γης. Διαφαίνεται λοιπόν, ότι είναι στο χέρι μας να μπορέσουμε να κρατήσουμε την εδαφική μας κυριαρχία, με τρόπους όχι πρωτόγονους, αλλά σύγχρονους. Έτσι θα παραδώσουμε υπερήφανα την κυριαρχία μας στους απογόνους μας με μέλλον και προοπτική.

ΜΕΡΟΣ Ι:
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΕΡΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.1 Ορισμός

Υπάρχουν χιλιάδες ορισμοί για μοντέλα Στρατηγικής. Ένας ευρέως κατανοητός ορισμός είναι ότι στρατηγική είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού, κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης «τοποθέτησης» της επιχείρησης σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον και διατήρησης της θέσης της όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Αυτό προϋποθέτει την σταθερότητα και προβλεψιμότητα του περιβάλλοντος, καθώς και τη γενική αποδοχή των οραμάτων και των υπόλοιπων στόχων από όλους μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, στον αντίποδα η στρατηγική, αν και δε μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία στον επιχειρηματικό ή ακόμη και στον οικονομικό τομέα, βοηθάει σημαντικότερα στην επίτευξη της.

1.2 Η αναγκαιότητα ύπαρξης της στρατηγικής

Οι λόγοι που θέτουν τη στρατηγική ικανό και αναγκαίο εργαλείο για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ποικίλουν. Βασικός λόγος είναι πως η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις, δηλαδή ανοίγει το δρόμο πάνω στον οποίο θα πατήσει και θα εδραιωθεί ως οργανισμός. Θέτει έτσι στην επιχείρηση ως αναγκαίες τις λέξεις Αποστολή ή Όραμα, δηλαδή ποιος είναι ο στόχος της και που θέλει να φτάσει. Επίσης η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιομόρφων αποφάσεων, δηλαδή αυτές που λαμβάνονται, κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων, δείχνει δηλαδή τον δρόμο, στον οποίο θα κινηθεί η επιχείρηση και τα όρια πέρα από τα οποία δεν πρέπει να υπερβεί ως οργανισμός. Άλλο συστατικό είναι ότι η στρατηγική συγκεντρώνει τη προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες, δηλαδή καθοδηγεί τους παραγωγικούς συντελεστές της προς μια συγκεκριμένη πρακτική σκέψη, συντονισμένη και όχι αυθαίρετη, δεν αφήνει δηλαδή τα μέλη της επιχείρησης να ξεφύγουν από τη νοοτροπία της και να δρουν αυτόβουλος ως ξεχωριστή επιχείρηση, που σημαίνει ότι θα έχουν ξεχωριστούς στόχους. Επιπροσθέτως η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό, δημιουργεί μια ταυτότητα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, που τη θέτει ως μια ξεχωριστή προσωπικότητα στην αγορά και ορίζει με τι θα ασχοληθεί και πως θα κινείται στην αγορά.

Ίσως το πλεονέκτημα της στρατηγικής είναι ότι μειώνει την αβεβαιότητα στον εσωτερικό τομέα κάθε οργανισμού, που αποτελείται από διαφορετικά στελέχη, δηλαδή διαφορετικές προσωπικότητες που δρουν μέσα της. Κάποιες ενέργειες διάφορων τμημάτων της ίσως κάποια στιγμή να έρθουν σε αντίθετη πορεία με μια ολοκληρωμένη στρατηγική σκέψη. Αυτό μπορεί να αποφευχθεί με το θεωρηθεί μια γενική αρχή, η οποία θα εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού. Το γενικό συμπέρασμα των παραπάνω, που προκύπτει, είναι πως η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκρίνει τη προσπάθεια και προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επίσης ένα ακόμη βασικό θέμα που προκύπτει είναι το αν η επιχείρηση χάνει το προνόμιο της ευελιξίας με μια καθορισμένη στρατηγική. Η επιχείρηση, που δραστηριοποιείται σε ένα αβέβαιο περιβάλλον, οφείλει να αναθεωρεί τη στρατηγική της και μερικές από τις στρατηγικές της απόψεις, έτσι ώστε να μπορεί να εξελισσεται οικονομικά, όπως ορίζει το περιβάλλον της, χωρίς όμως να χάσει το γενικό στόχο της. Εν κατακλείδι με βάση τα παραπάνω μπορούμε να οριστικοποιήσουμε τον ορισμό της στρατηγικής. Έτσι ως στρατηγική μπορούμε να ορίσουμε «τη κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων»¹.

1.3 Οι τρεις βασικές θεωρήσεις περί στρατηγικής

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια συνοπτική σύγκριση μεταξύ των προαναφερόμενων στρατηγικών θεωριών. Η ενασχόληση με τη στρατηγική προϋποθέτει την πρόβλεψη, την κατάστρωση και εφαρμογή κινήσεων ή ορίων, στα οποία επιθυμούμε να βρεθεί ο οργανισμός στο εγγύς μέλλον. «Αν δεν επενδύσετε για το μέλλον, δε θα υπάρχει ούτε παρόν». (George David). Η πρώτη θεωρία, η οποία αναλύθηκε παραπάνω ήταν ότι το αρχικό στάδιο είναι η προσέγγιση του περιβαλλοντικού καθορισμού. Έπειτα Ακολούθησε η θεωρία ότι στρατηγικά η επιχείρηση οφείλει να μελετήσει ενδελεχώς το εξωτερικό περιβάλλον της. Τέλος

¹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σ.50

αναλύσαμε ότι η στρατηγική θα πρέπει να βασίζεται στις θεμελιώδεις ικανότητες και στους πόρους, που πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση.

1.4 Προσδιορισμός ενός ενιαίου μοντέλου στρατηγικής

Στο σημείο αυτό γίνεται επιτακτική η ανάγκη προσδιορισμού ενός ενιαίου μοντέλου στρατηγικής σκέψης, με σύγκριση όλων των παραπάνω και εξαγωγή ενός ορθότερου τρόπου στρατηγικής ανάλυσης. Για να πετύχει η στρατηγική αυτή ανάλυση θα πρέπει να αναλυθεί αρχικά το εξωτερικό περιβάλλον, το εσωτερικό περιβάλλον και έπειτα να σχηματιστεί η στρατηγική που θα ακολουθηθεί, να την εφαρμόσει και να την αξιολογήσει. Για την εφαρμογή αυτού του μοντέλου στρατηγικής η επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει αμερόληπτα τις δυνάμεις που διαθέτει, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις πιθανές απειλές, που μπορεί να παρουσιαστούν στο μέλλον. Επιπροσθέτως οφείλει να διαμορφώσει τη στρατηγική μας, να προσδιορίσει δηλαδή ποια είναι η αποστολή μας, για ποιον λόγο δηλαδή εισήλθε στη συγκεκριμένη αγορά και τι φιλοδοξεί να πετύχει στο απώτερο μέλλον. Έτσι πρέπει να καθορίσει συγκεκριμένους αντικειμενικούς στόχους σε συγκεκριμένα χρονικά όρια, δηλαδή τι θα πρέπει να επιτύχει και μέχρι πότε, σε ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα, ενώ παράλληλα οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι σαφείς, εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι, ούτως ώστε στην αξιολόγηση, που θα πραγματοποιηθεί, να γνωρίζει αν τους έχει πετύχει. Το επόμενο βήμα είναι να αναπτύξει τις στρατηγικές σκέψεις της από το αποτέλεσμα, που της έχει δώσει το προηγούμενο βήμα, να αποφασίσει δηλαδή τι συμφέρει την επιχείρηση να κάνει και τι όχι, ή μπορεί επίσης να αναπτύξει μια ανταγωνιστική στρατηγική, να ανακαλύψει δηλαδή νέες μεθόδους παραγωγής έναντι των ανταγωνιστών της και να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τελευταίο βήμα αποτελούν οι πολιτικές, που θα αναπτύξει ως ενιαία επιχείρηση, δηλαδή κοινές για όλους κατευθυντήριες γραμμές, που θα δρουν ως συνδετικοί κρίκοι για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Στην ζωή όλα κρίνονται στην πράξη και σύμφωνα με τα αποτελέσματα, που θα επιφέρουν αυτές και έτσι για να εφαρμοστεί η στρατηγική θυσιάζετε χρόνος, χρήμα και αφοσίωση. Για να υλοποιηθεί λοιπόν το μοντέλο της στρατηγικής, οφείλει αρχικά να ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ενιαία ως μια μάζα με σκοπό να επιτύχει το αρχικό της σχέδιο. Άλλος παράγοντας είναι ο προϋπολογισμός, το ποσό δηλαδή, που θα ξοδέψει σε κάθε τομέα της και την αποδοτικότητα. Επίσης θα γινόταν

πολύ εύκολη η υλοποίηση του μοντέλου αν είχε προμηνήσει ακόμα και για τις διαδικασίες περάτωσης των εργασιών του οργανισμού. Να ορίσει δηλαδή συγκεκριμένες διαδικασίες σε κύρια σημεία της παραγωγικής διαδικασίας με σκοπό την αυτοματοποίηση, κατά μια έννοια και της σωστής οργάνωσης. Για να ολοκληρωθεί η διαδικασία του μοντέλου, που αναλύθηκε, πρέπει να γίνει ο απαραίτητος έλεγχος, η αποτίμηση δηλαδή του σχεδίου μας. Αυτή χρειάζεται αρχικά τον καθορισμό της χρονικής περιόδου, που ελέγχει και τη συνολική εικόνα της επιχείρησης σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα. Έπειτα, θα αναζητηθούν τα στοιχεία, τα οποία δείχνουν τη πραγματική απόδοση της επιχείρησης, καθώς επίσης και θα συγκρίνει την απόδοση και τα μεγέθη-στόχοι, για την εξαγωγή συμπερασμάτων με σκοπό τη διεξαγωγή τυχόν διορθωτικών αλλαγών.

1.5 Μια νεότερη θεώρηση της στρατηγικής

Σε αυτό το σημείο θα τονιστεί η νεότερη στρατηγική θεώρηση, που αναλύει ότι στόχος θα πρέπει να είναι και «ο οραματισμός του μέλλοντος αλλά και η αποτελεσματική δημιουργία του, πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές». (Hamel & Prahalad). Εξηγούν δηλαδή ότι για να καινοτομεί κανείς θα πρέπει να καθορίζει το μέλλον και το αντίθετο, οφείλει δηλαδή μια επιχείρηση να πρωτοπορεί έναντι των ανταγωνιστών της και να μην συμβαδίζει με αυτούς. Είναι επίσης προφανές, σύμφωνα με έρευνες, ότι ηγετικά στελέχη μεσαίας κλίμακας επιχειρήσεων σχεδόν αδιαφορούν σε ποια θέση θα βρίσκεται στην αγορά στο μέλλον, αφού αναλώνουν κυρίως το χρόνο τους σε επανασχεδιασμούς δραστηριοτήτων και περικοπές ή συρρίκνωση του πληθυσμού της επιχείρησης. Αναμφισβήτητα οι παραπάνω αποτελούν ενέργειες εσωτερικής βελτίωσης, όμως, «αν οι διαδικασίες αυτές δε συνδυαστούν με μια γενική προσπάθεια διαφοροποίησης της επιχείρησης, ουσιαστικά αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη της, καθώς τη συρρικνώνουν χωρίς αντίκρισμα». (B. Παπαδάκης 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

2.1 Στρατηγική ανάπτυξη διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

Σε αυτό το σημείο η νέα έννοια, που παρουσιάστηκε, είναι αυτή της διαφοροποίησης, που για να επιτευχθεί οφείλει η επιχείρηση να αλλάξει τους κανόνες της αγοράς στο τομέα δραστηριότητας της, να επανασχεδιάσει τα όρια μεταξύ του τομέα, να καινοτομήσει δηλαδή και να διευρυνθεί αποφασιστικά στο τομέα της και τελικώς να δημιουργήσει νέους τομείς δραστηριότητας. Διαφαίνεται από τα παραπάνω ότι για να μπορέσει μια επιχείρηση να επιβιώσει όχι βραχυπρόθεσμα μόνο αλλά και μακροπρόθεσμα οφείλει να ηγηθεί μιας επαναστατικής πρόκλησης με απώτερο σκοπό να γίνει ο δημιουργός του μέλλοντος στο τομέα δραστηριότητας του. Έχει αποδειχθεί πλέον πως η αγορά του σήμερα δεν κινείται και δεν αποδίδει σαν την αγορά, που θα παρουσιαστεί στο μέλλον, έτσι για να αποδοθούν τα μέγιστα στην επιχείρηση θα πρέπει να βρεθεί πλασματικά στην αγορά του μέλλοντος και αν καταφέρει να κινεί την αγορά αυτή τότε θα γίνει κυρίαρχος του πεδίου της. Για να καταφέρει να είναι «το κεντρικό αστέρι στον αστερισμό» θα πρέπει από σήμερα να οριοθετήσει και να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα σε αγορές-περιοχές που ακόμα δεν έχουν υπάρξει. Όταν φτάσει η επιχείρηση να ηγείται στον τομέα της οφείλουν τα στελέχη της να στηρίζουν αυτή τη θέση. Αυτό επιτυγχάνεται όταν υπάρχει το νικηφόρο πνεύμα, αλλά όχι εφησυχασμός. Επομένως χρειάζεται συνεχής προσπάθεια και εμμονή για την υπερκέραση του ανταγωνισμού και παρακίνηση όλων των μελών της για την επίτευξη των στόχων της.

Τέλος είναι καλό να επισημανθεί η κριτική του μοντέλου περιβαλλοντικού καθορισμού, όπου το σημαντικότερο μειονέκτημα είναι ότι μέσω του συγκεκριμένου μοντέλου η επιχείρηση χάνει τη φαντασία της, αφού περιορίζει τις φιλοδοξίες της στον κλάδο που δραστηριοποιείται, ενώ η θέση της, της δίνει τη βεβαιότητα ότι εκμεταλλεύεται όποια ευκαιρία της παρουσιαστεί σε οικονομικούς όμως όρους η βεβαιότητα δεν υφίσταται στους έντονους αυτούς ρυθμούς. Συμπερασματικά, καμία από τις προσεγγίσεις δε μπορεί να απορριφτεί, αφού κάθε μια από αυτές εξάγει ορθά συμπεράσματα στρατηγικής. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις οφείλουν να μελετούν και τα τρία μοντέλα και να εξάγουν τη δική τους στρατηγική πορεία, αφού μια υιοθέτηση χωρίς σκέψη από τα στελέχη σε κάθε μια από αυτή μπορεί να έχει καταστροφικές για τον οργανισμό συνέπειες.

2.2 Η στρατηγική της διεθνοποίησης

Στις μέρες μας το φαινόμενο της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι πολύ διαδεδομένο, καθώς αποτελεί ένα μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης της αγοράς. Έτσι παρατηρείται ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δημιουργούν συνέχεια τις θυγατρικές τους σε όλο τον κόσμο. Εγκυμονούν όμως πολλοί κίνδυνοι σε αυτή τη στρατηγική ανάπτυξης, γι' αυτό μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει μια στρατηγική παγκόσμιας κλίμακας και τα χαρακτηριστικά της θα πρέπει να εναρμονίζονται σε «αυτό τον παγκόσμιο χώρο», για να μην επηρεάζεται από πιθανές κρίσεις, που θα λάβουν χώρα.

2.3 Τα κίνητρα για διεθνοποίηση

Τα κίνητρα για διεθνοποίηση ποικίλουν και θα αναφερθούν τα έξι σημαντικότερα:

- 1) Οι επιχειρήσεις, που εισέρχονται πρώτες σε μια διεθνή αγορά, παρουσιάζοντας ένα καινούργιο προϊόν, που έχουν να αναδείξουν, μπορούν να εξασφαλίσουν συνήθως μεγαλύτερα μερίδια αγοράς λόγω διαφοροποίησης των προϊόντων.
- 2) Είναι δύσκολο σε ένα τόσο μεγάλο πεδίο ανταγωνισμού να προβλεφτεί ο ανταγωνισμός, που μπορεί να προκύψει.
- 3) Τα στελέχη αποκτούν διεθνή προσανατολισμό λόγω της συγκέντρωσης μεγάλων ποσοστών επενδύσεων στις μεγάλες αγορές.
- 4) Επιβάλλεται η επέκταση σε χώρες, που είναι υπό ανάπτυξη, όπως είναι η Κίνα, καθώς θα επιφέρουν μεγαλύτερα κέρδη.
- 5) Δίνονται ευκαιρίες σε εθνικές αγορές, που προηγουμένως δεν μπορούσε μια επιχείρηση να εισέλθει, καθώς οι νόμοι και άλλοι παράγοντες τους το απαγόρευαν.
- 6) Η «συγκυριακή εξαγωγή» είναι όταν μια εταιρία παροτρύνει τον προμηθευτή της να εγκατασταθεί στην χώρα δραστηριότητάς της για να εξασφαλίσει ευκολότερα τις πρώτες ύλες.

2.4 Τα οφέλη από την διεθνοποίηση

Το βασικό όφελος από την διεθνοποίηση είναι η κερδοφορία μιας επιχείρησης με διεθνή προσανατολισμό. Σε αυτό το σημείο όμως πρέπει να τονιστεί ότι θα οφείλει

να εξετάζει η επιχείρηση πριν διεθνοποιηθεί α) ποιοι είναι οι εθνικοί παραγωγικοί συντελεστές, β) ποια τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης και γ) την εμπορευσιμότητα του προϊόντος στην χώρα που θα επεκταθεί.

2.5 Οι κίνδυνοι που εγκυμονεί η διεθνοποίηση

Οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν είναι:

- 1) Μια απρόσμενη πολιτική ή οικονομική κρίση, που θα επιφέρει μια συναλλαγματική κρίση, αν η επιχείρηση δεν έχει ελέγξει τον πολιτικό χώρο στην περιοχή, που θα επεκταθεί, τον πληθωρισμό της αλλά και τα χρέη και την θέση της στην παγκόσμια αγορά.
- 2) Ο τρόπος εισόδου ενός προϊόντος σε μια χώρα θα πρέπει να εναρμονίζεται με τις ιδιαιτερότητες του πληθυσμού της, γιατί διαφορετικά θα αποτύχει. Επομένως γίνεται αντιληπτό ότι το προϊόν της επιχείρησης χρήζει διαφοροποίησης για να γίνει αποδεκτό σε άλλες χώρες.

2.6 Η θεωρία των σταδίων

Η πιο διαδεδομένη θεωρητική προσέγγιση για την επέκταση μιας επιχείρησης είναι «η θεωρία των σταδίων ή stages strategy». Οι επιχειρήσεις, που ξεκινούν μια δραστηριότητα χαμηλού κόστους και ελέγχου, και στη συνέχεια αφού αποκτήσουν εμπειρία κινούνται σε υψηλότερα επίπεδα. Αρχικά δηλαδή στο πρώτο στάδιο κρατούν μια παθητική στάση εξάγοντας το προϊόν τους στις διεθνείς αγορές. Στην συνέχεια στο δεύτερο στάδιο έχοντας κατανοήσει τους μηχανισμούς και τους τρόπους λειτουργίας των διεθνών αγορών κάνουν την πρώτη τους εμφανή είσοδο στην αγορά όχι όμως με τη φυσική ή νομική της παρουσία έξω από τον χώρο που δραστηριοποιείται. Αυτό το κατορθώνει με την μίσθωση ξένων αντιπροσώπων ή με την σύναψη συμφωνιών με ξένους παραγωγούς. Τέλος στο τρίτο στάδιο η επιχείρηση έχει πλέον εγκαθιδρύσει διεθνώς τις λειτουργίες της. Πιο συγκεκριμένα μπορεί να δημιουργήσει συνεργασίες, όπως το franchising, κατόπιν αδείας licencing, θυγατρικές αλλοδαπές εταιρείες ή ακόμη και κοινοπραξίες. Τα στάδια αυτά όμως δεν αποτελούν τον κανόνα, καθώς η διεθνοποίηση διαφέρει για κάθε επιχείρηση και έτσι οι εκάστοτε στρατηγικές προσαρμόζονται στα δεδομένα της πραγματικότητας.

2.7 Το μοντέλο «του διαμαντιού» του Porter για τον προσδιορισμό των παραγόντων του εθνικού πλεονεκτήματος.

Υπάρχουν τέσσερις παράγοντες εθνικού πλεονεκτήματος, που ορίζει ο Porter στο μοντέλο «του διαμαντιού», οι οποίοι όμως δεν εξασφαλίζουν την επιτυχία, καθώς για αυτή καθοριστικό ρόλο παίζει η στρατηγική της κάθε επιχείρησης, η καταλληλότητα και η αποτελεσματικότητά της.

Ο πρώτος παράγοντας σύμφωνα με τον Porter αφορά τους συντελεστές παραγωγής, που διακρίνονται σε βασικούς και προχωρημένους, γενικευμένους και εξειδικευμένους. Τονίζει ότι ο συνδυασμός προχωρημένων και εξειδικευμένων μπορεί να φέρει επιτυχία στον ανταγωνισμό. Ο δεύτερος παράγοντας είναι η εγχώρια ζήτηση, γιατί μπορεί να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας και μείωση του κόστους, καθώς και την επιτυχία στο διεθνές επίπεδο. Ο τρίτος παράγοντας αφορά τους σχετιζόμενους και υποστηρικτικούς κλάδους, δηλαδή αυτούς που μοιράζονται ή συντονίζουν ορισμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας τους ή παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα. Τέλος ο τέταρτος παράγοντας αφορά τη στρατηγική των επιχειρήσεων και τον εγχώριο ανταγωνισμό, γιατί σύμφωνα με τον Porter η επιχείρηση λόγω του εγχώριου ανταγωνισμού προσπαθεί να βελτιώσει το προϊόν της και έτσι αυτό μπορεί να το προωθήσει και σε διεθνές επίπεδο.

2.8 Οι διεθνείς ανταγωνιστικές στρατηγικές

Οι κύριες διεθνείς ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι:

- 1) Διεθνής Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους ή Χαμηλού Κόστους: την προτιμούν επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε χώρες με μεγάλη εγχώρια ζήτηση και έτσι έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους, το οποίο όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί δεδομένο.
- 2) Διεθνής Στρατηγική Διαφοροποίησης: τη χρησιμοποιούν επιχειρήσεις, που έχουν εξειδικευμένους και προχωρημένους συντελεστές παραγωγής, οι οποίοι μπορούν να διαφοροποιήσουν ένα προϊόν βελτιώνοντάς το σε μεγάλο βαθμό.
- 3) Διεθνής Στρατηγική Εστίασης: την ακολουθούν επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου και προσπαθούν να διαφοροποιήσουν το προϊόν σε διάφορους τομείς, όπως είναι η παραγωγικότητα και η μείωση του κόστους διατηρώντας την ποιότητα και την αισθητική ή η βελτίωση

της ποιότητας και της αισθητικής ή γίνεται προσπάθεια μείωσης της τιμής.

- 4) Διεθνής Στρατηγική Ταυτόχρονης Επίτευξης Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης: αποτελεί την ιδανική διεθνή στρατηγική, όμως εγκυμονεί πολλούς κινδύνους, καθώς οι δυο αυτές στρατηγικές είναι αντιφατικές και μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στο τέλμα των χαμηλών κερδών.

2.9 Η εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης

Η εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε πολλά προϊόντα και χώρες και διακρίνεται σε διάφορες κατηγορίες που είναι :

- Πολυτοπική στρατηγική: δίνει έμφαση στον ανταγωνισμό μέσα σε κάθε χώρα. Εξυπηρετεί αγορές εγχώριες και εξωτερικές και γι' αυτό τα προϊόντα και οι υπηρεσίες κατασκευάζονται και αναπτύσσονται σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Για την επίτευξη αυτών απαιτείται όμως η εγκατάσταση ολόκληρης παραγωγικής διαδικασίας σε κάθε χώρα, πράγμα πολύ δαπανηρό. Επομένως αυτή μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο όταν δεν θέλει να μειώσει το κόστος αλλά στοχεύει αποκλειστικά στην κάλυψη των τοπικών αναγκών.
- Παγκόσμια στρατηγική: στόχος της είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους. Συγκεντρώνουν την παραγωγή σε μια ή σε λίγες άριστες περιοχές, κάνουν μαζική παραγωγή για να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Δεν υπάρχει ανάγκη για ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες. Το μόνο που πρέπει να επιτευχθεί είναι το ελάχιστο κόστος.
- Διεθνική Στρατηγική: σύμφωνα με τους Batrlett και Ghoshal για να επιβιώσει μια επιχείρηση πρέπει να συνδυάσει το χαμηλό κόστος με την διαφοροποίηση του προϊόντος σύμφωνα με τις ανάγκες του καταναλωτή. Οι στόχοι αυτοί αντικρούονται με αποτέλεσμα η επίτευξή τους να είναι δύσκολη. Επίσης η λειτουργία της επιχείρησης διεξάγεται σε παγκόσμιες αγορές.

Οι τύποι διεθνικών στρατηγικών είναι πέντε:

- 1) η στρατηγική με βάση τη χώρα προέλευσης,
- 2) η στρατηγική χαρτοφυλακίου,
- 3) η στρατηγική του «κεντρικού σημείου»,
- 4) η στρατηγική της πλατφόρμας και

5) η στρατηγική εξουσιοδότησης.

- Διεθνής Στρατηγική: εστιάζει στη δημιουργία καινοτομιών και στην αξιοποίησή τους στη παγκόσμια αγορά, που βοηθάει στην ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, χωρίς να ενδιαφέρονται για τις ιδιαιτερότητες των αγορών. Αυτή χρησιμοποιήθηκε κυρίως τη δεκαετία του 80'. Η επιτυχία της όμως σήμερα είναι ακατόρθωτη, γιατί υπάρχουν διάφορες πιέσεις, όπως είναι η μείωση του κόστους.

2.10 Στρατηγικές ανάπτυξης μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων

Οι επιχειρήσεις, για να μπορέσουν να επεκτείνουν τις εργασίες τους, χρησιμοποιούν τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις, για να πετύχουν τους στόχους τους.

Ο όρος εξαγορά χρησιμοποιείται όταν κάποια επιχείρηση αποκτήσει μέρος ή και το σύνολο των μετοχών μιας άλλης επιχείρησης έναντι χρηματικού ανταλλάγματος, ενώ ο όρος συγχώνευση δηλώνει τη λύση μιας ή περισσότερων επιχειρήσεων, που μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους σε κάποια άλλη, που είτε προϋπήρχε είτε δημιουργήθηκε για αυτό το σκοπό .

Υπάρχουν πάρα πολλοί λόγοι για τους οποίους κάποια επιχείρηση προσπαθεί μέσω κάποιας εξαγοράς ή συγχώνευσης να πετύχει τους στόχους της, όπως για παράδειγμα όταν ο κλάδος στον οποίο θέλει να εισέλθει η επιχείρηση δεν συσχετίζεται με αυτή, υπάρχουν πολλά εμπόδια ή και τα κόστη που καλείται να αναλάβει είναι υπερβολικά. Το ίδιο ισχύει όταν υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός στο κλάδο της επιχείρησης. Με κάποια εξαγορά ανάλογης επιχείρησης εξασφαλίζει μείωση του κόστους παραγωγής αλλά και ισχυροποιεί τη θέση της.

Υπάρχουν πολλά είδη εξαγοράς ή συγχώνευσης. Ανάλογα με τα είδη τους χωρίζονται σε :

- 1) Οριζόντιες: όταν οι επιχειρήσεις έχουν το ίδιο αντικείμενο.
- 2) Κάθετες: όταν οι επιχειρήσεις έχουν σχέση πελάτη-προμηθευτή.
- 3) Συσχετισμένες/συμπληρωματικές: όταν οι επιχειρήσεις αλληλοσυμπληρώνουν η μια την άλλη.

Ανάλογα με τη διαδικασία πραγματοποίησης τους χωρίζονται σε:

- 1) Φιλικές: όπου οι δυο επιχειρήσεις έχουν συμφωνήσει για την επικείμενη εξαγορά.

- 2) Επιθετική/εχθρική: όπου η εταιρεία στόχος δεν επιθυμεί την εξαγορά και πραγματοποιείται μέσω της σταδιακής απόκτησης των μετοχών της από την εταιρεία, που την εξαγοράζει.

Διαχρονικά ο πιο γνωστός τρόπος στρατηγικής ανάπτυξης ήταν μέσω των εξαγορών ή συγχωνεύσεων. Είναι διακριτά τέσσερα χρονικά διαστήματα κατά τα οποία εξαγορές ή συγχωνεύσεις έπαιξαν τεράστιο ρόλο στη δημιουργία εταιριών κολοσσών, που διαφορετικά δεν θα είχαν καταφέρει από μόνες τους να ανταπεξέλθουν στις πιέσεις της αγοράς. Από τις αρχές του 1900 οι εξαγορές ή συγχωνεύσεις γνώρισαν άνθιση εξαιτίας των γοργών ρυθμών ανάπτυξης, που επικράτησαν με την βιομηχανική επανάσταση και των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν. Όμως τα τελευταία χρόνια (από το 2000 και μετά) λόγω της οικονομικής και χρηματιστηριακής πτώσης αλλά και της γενικής αβεβαιότητας, που επικρατεί, μειώθηκαν σταδιακά οι εξαγορές ή συγχωνεύσεις. Χαρακτηριστικό των συνθηκών των τελευταίων ετών είναι η μεγάλη αύξηση των επιθετικών εξαγορών αλλά και των εξαγορών ή συγχωνεύσεων, που πραγματοποιούνται μεταξύ εταιριών, που εδρεύουν και δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες. Επίσης αναμένεται δυναμική διεξόδωση της Κίνας στο παιχνίδι των εξαγορών ή συγχωνεύσεων.

Πολλές φορές όμως οι εξαγορές ή συγχωνεύσεις δεν πετυχαίνουν τους στόχους. Αυτό συμβαίνει για διάφορους λόγους, που σχετίζονται με την ανεπαρκή αξιολόγηση της επιχείρησης-στόχου, με το υπερβολικό κόστος, που καλείται η επιχείρηση να αναλάβει κατά την εξαγορά, με τη μη ομαλή ενοποίηση των εταιριών και με τη σύγκρουση απόψεων μεταξύ των στελεχών των επιχειρήσεων.

Οι παράγοντες που συμβάλουν στην επιτυχημένη εξαγορά ή συγχώνευση αφορούν περισσότερο στα χαρακτηριστικά της ίδιας της απόφασης, της ίδιας της επιχείρησης, του επικοινωνιακού προγράμματος και τέλος του εξωτερικού περιβάλλοντος.

2.11 Μελέτη στρατηγικών συμμαχιών

Παράλληλα με τις εξαγορές ή συγχωνεύσεις μια διαφορετική στρατηγική προσέγγισης αποτελεί η στρατηγική συμμαχία, που έχει δείξει θεαματική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Πιο συγκεκριμένα αποτελεί τη συνεργασία μεταξύ δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων, για να πετύχουν αμοιβαίο όφελος και συνεισφέρει κάθε μια τους ανάλογους πόρους, που οδηγούν στην επιτυχία. Οι διαφορές ανάμεσα στη

στρατηγική συμμαχία και στην εξαγορά έγκειται στο γεγονός ότι στη συμμαχία δεν υπάρχει χρηματικό αντάλλαγμα και ότι κατά την εξαγορά η εταιρεία, που τη πραγματοποιεί, αναλαμβάνει τον πλήρη έλεγχο της εξαγοραζόμενης. Αντίθετα η συμμαχία βασίζεται στη συνεχή διαπραγματεύση μεταξύ των συμμάχων και στη συνεχή μεταβολή των όρων της συμμαχίας ανάλογα των συνθηκών, που επικρατούν κάθε περίοδο. Κάτι βέβαια που εγκυμονεί κινδύνους σε ότι αφορά τη γρήγορη λήψη αποφάσεων.

Βασικό στοιχείο των στρατηγικών συμμαχιών αποτελεί η διαχείριση των πόρων και των συνεργειών. Ανάλογα με τον τρόπο χρήσης των πόρων οι συνέργειες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- 1) Ανεξάρτητη χρήση πόρων: κάθε εταιρεία χρησιμοποιεί τους πόρους ανεξάρτητα και συνεργάζονται μόνο για το αποτέλεσμα.
- 2) Διαδοχική χρήση πόρων: μια επιχείρηση χρησιμοποιεί πόρους για τη δημιουργία αποτελέσματος, το οποίο αποτελεί πόρο για την άλλη επιχείρηση.
- 3) Κοινή χρήση πόρων: οι επιχειρήσεις συνδυάζουν τους πόρους τους για να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Οι στρατηγικές συμμαχίες καλύπτουν όλους τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας. Υπολογίστηκε όμως ότι το μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκεται στο πεδίο των εταιρειών παραγωγής λογισμικού και στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

Τα κίνητρα για να γίνουν οι συμμαχίες είναι πολλά και αφορούν περισσότερο εταιρείες, που θέλουν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Με τις συμμαχίες οι εταιρείες αυτές μπορούν να εισέλθουν σε διαφορετικές αγορές από αυτές στις οποίες δραστηριοποιούνται παίρνοντας παράλληλα τεχνογνωσία από τις συμμαχικές εταιρείες εξοικονομώντας πάρα πολλά χρήματα και διατηρώντας παράλληλα την ανεξαρτησία τους.

Οι συμμαχίες για να είναι επιτυχημένες θα πρέπει να υπάρξει σχεδιασμός σε πολλά στάδια, τα οποία είναι:

- 1) Η ανάπτυξη στρατηγικής: ανάγκη για δημιουργία συμμαχίας και καθορισμός των στόχων.
- 2) Εύρεση συμμάχων.
- 3) Διαπραγματεύσεις και σύναψη συμφωνίας.
- 4) Λειτουργία της συμμαχίας.
- 5) Τερματισμός ή ανανέωση της συμμαχίας.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω οι συμμαχίες αποτελούν ένα εύχρηστο εργαλείο για τις επιχειρήσεις, αφού αφήνουν περιθώρια για κινήσεις. Έτσι μια συμμαχία μπορεί να διαλυθεί εύκολα χωρίς να υπάρξουν μεγάλες επιπτώσεις στους συμμάχους. Μερικοί λόγοι διάλυσης συμμαχίας είναι οι εξής:

- 1) Η συμμαχία δεν είναι επιτυχής.
- 2) Ύπαρξη διαφορών μεταξύ συμμάχων.
- 3) Ρήξη της συμφωνίας.
- 4) Δεν εξυπηρετείται πλέον ο σκοπός της συμμαχίας.
- 5) Χρηματοοικονομικές δυσκολίες.
- 6) Η συμμαχία επιτέλεσε το σκοπό της.

Οι βασικές προϋποθέσεις, για να είναι μια συμμαχία επιτυχημένη, είναι οι συμπληρωματικές ικανότητες μεταξύ των συμμάχων, οι συνεργατικές κουλτούρες, να τεθούν συμβατοί στόχοι και ανάληψη συμμετρικών επιπέδων κινδύνου μεταξύ των συμμάχων.

Οι στρατηγικές συμμαχίες δεν έχουν αναπτυχθεί στη χώρα μας λόγω της ιδιαίτερης φιλοσοφίας των ελληνικών εταιρειών, που είναι περισσότερο προσανατολισμένες στις ανάγκες της ελληνικής αγοράς με ότι αυτό συνεπάγεται. Έτσι η οικογενειακή δομή και κουλτούρα, η έλλειψη διεθνούς προσανατολισμού, τα μονοπώλια και τέλος η μικρή εσωτερική αγορά, που δεν επαρκή για να προσελκύσει μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού, είναι μερικοί λόγοι για τους οποίους οι στρατηγικές συμμαχίες δεν έχουν προχωρήσει επαρκώς στη χώρα μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η λήψη όμως μιας ορθής στρατηγικής σε μια επιχείρηση, γίνεται επιτακτική ανάγκη της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Επομένως μια επιχείρηση, που θέλει να απολαμβάνει τις επιτυχίες της πρέπει να είναι προετοιμασμένη να αρπάζει την ευκαιρία, όταν αυτή εμφανιστεί. Για να αναλύσουμε το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, είναι γνωστό ότι θα πρέπει να γνωρίζουμε τους παράγοντες, που αλλάζουν διαχρονικά στον κλάδο, στον οποίο δραστηριοποιούμαστε. Πιο συγκεκριμένα αυτοί μπορεί να είναι η Παγκοσμιοποίηση των αγορών, κυρίως χάρη στον διαδίκτυο, στις ραγδαίες ανακατατάξεις της στην διεθνή τραπεζική αγορά, τον εντεινόμενο ανταγωνισμό, την δημιουργία ηλεκτρονικών επιχειρήσεων και την αύξηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών, αλλά κυρίως τις αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών. Αν θέσουμε τον εαυτό μας στην θέση ενός διευθυντή management ή πωλήσεων μπορεί κανείς να αντιληφθεί ότι θα πρέπει να μελετηθούν εξονυχιστικά κάποια ερωτήματα ή αλλαγές συμπεριφοράς στο εξωτερικό περιβάλλον. Πρώτα από όλα θα πρέπει να κατανοήσουμε το τι αλλάζει καθημερινά στο εξωτερικό περιβάλλον, ποιες από τις αλλαγές επηρεάζουν τον κλάδο της επιχείρησής και πώς θα ανταποκριθούμε σε αυτές. Γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω ότι υπάρχουν δυο συνιστώσες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η πρώτη είναι το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον, δηλαδή το οικονομικό, το τεχνολογικό, το πολιτικό, το νομικό, το κοινωνικό και το παγκόσμιο περιβάλλον. Η δεύτερη είναι το μικρο-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης.

3.1 Ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος

Ας αναλύσουμε τις υπό-συνιστώσες του μακρο-περιβάλλοντος. Αρχικά θα μελετήσουμε το πολιτικό και νομικό περιβάλλον, που το αποτελούν νόμοι, που θέτουν όρους σε διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζει τον οργανισμό, που δραστηριοποιείται σε κάποια συγκεκριμένα πλαίσια. Οι νόμοι όμως ψηφίζονται από πολιτικά εκλεγμένα φυσικά πρόσωπα, με αποτέλεσμα να μπαίνει και η πολιτική στο παιχνίδι του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Επίσης η οικονομική διάσταση επηρεάζει τον οργανισμό, αφού αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση, στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας, καθώς και στο γενικό περιβάλλον της. Για παράδειγμα η κρίση, που βιώνει

κοινοτικά η Ευρωζώνη, έχει επηρεάσει σχεδόν όλες τις επιχειρήσεις των κρατών μελών της. Ακόμα το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον ασκεί σημαντική επίδραση στη δραστηριότητα της επιχείρησης, αφού το κατά κεφαλήν εισόδημα διαχρονικά αλλάζει απότομα. Ο τρόπος ζωής του σύγχρονου ανθρώπου αλλάζει με ραγδαίες ταχύτητες, ο καταναλωτισμός αυξομειώνεται και το επίπεδο μόρφωσης συνεχώς αλλάζει. Τα παραπάνω επηρεάζουν τον τρόπο, που οφείλει να δράσει η επιχείρηση την συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Επιπλέον αυτή πρέπει να μελετά συνεχώς τη δημογραφική διάσταση στην περιοχή, στην οποία ασκεί τα συμφέροντά της. Πιο συγκεκριμένα οφείλει να γνωρίζει το μέγεθος του πληθυσμού, την γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και την διανομή του εισοδήματός της, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Η τεχνολογική διάσταση είναι ακόμη ένα σημαντικό στοιχείο για το οποίο μια επιχείρηση πρέπει να είναι ενήμερη, δηλαδή πρέπει να γνωρίζει τις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα, που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά που δρα. Επομένως γίνεται αντιληπτό ότι η επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει τις τεχνολογικές εξελίξεις, έτσι ώστε να μπορεί να τις εκμεταλλευτεί, με σκοπό και να μην χάσει μερίδιο της αγοράς που της ανήκει και να διευρύνει μέσω της τεχνολογίας το μερίδιό της. Τέλος αναμφισβήτητο κομμάτι του μάκρο περιβάλλοντος αποτελεί η παγκόσμια διάσταση, που περιλαμβάνει τις νέες καθώς και τις ήδη υπάρχουσες αγορές διεθνώς, τα διεθνή πολιτικά και πολιτιστικά δρώμενα, όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε αγοράς.

3.2 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι υπάρχει ακλόνητη σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και στην στρατηγική μιας επιχείρησης. Μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι ενήμερη συνεχώς για τις τρέχουσες εξελίξεις, που δηλαδή εστιάζονται και ποια είναι τα «πεδία μάχης» ενός κλάδου, σε ποιους ανταγωνιστές θα πρέπει να στρέψει την προσοχή της, το αν η περιβαλλοντική τάση επιδράσει πάνω στην επιχείρησή μας περισσότερο από των ανταγωνιστών, καθώς και η επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα είναι δυνατό να είναι πολύ διαφορετική σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Τέλος, άξιο στρατηγικό εργαλείο για την ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι η ανάλυση PEST, όπου αναλύει το πολιτικό περιβάλλον, το οικονομικό περιβάλλον, το κοινωνικό περιβάλλον και το τεχνολογικό περιβάλλον. Ακόμα είναι καλό να αναφερθεί ότι οι διαστάσεις του

ευρύτερου περιβάλλοντος, που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις, είναι δυνατόν να διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

3.3 Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης

Γίνεται επιτακτική ανάγκη της ανάλυσης του μικρο περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Αναλυτικότερα εννοούμε το περιβάλλον, το οποίο απαρτίζεται από πρόσωπα φυσικά ή νομικά, που έχουν άμεσες συναλλαγές με την επιχείρησή μας. Σύμφωνα με την ανάλυση του υποδείγματος Porter το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- 1) την απειλή εισόδων νέων επιχειρήσεων, δηλαδή ο σχεδιασμός της στρατηγικής,
- 2) την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και
- 3) την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης,
- 4) την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και
- 5) την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε τις πέντε δυνάμεις, που αναφέραμε. Όταν ένας κλάδος έχει διαχρονικά μεγάλα κέρδη, γίνεται χώρος προσέλκυσης νέων επιχειρήσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι ήδη υπάρχουσες να θέτουν φραγμούς ή εμπόδια εισόδου σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο, είναι οι οικονομίες κλίμακας, δηλαδή όσο αυξάνεται η ποσότητα παραγωγής τόσο μειώνεται το κόστος, έτσι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις λόγω του μικρού όγκου παραγωγής έχουν υψηλότερα κόστη. Επίσης οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, δηλαδή η είσοδος μιας νέας επιχείρησης σε ένα κλάδο απαιτεί μια μεγάλη επένδυση, ούτως ώστε να φτάσει σε ένα αντάξιο επίπεδο και να μπορέσει να ανταγωνιστεί τις ήδη υπάρχουσες. Τα κοστολογικά πλεονεκτήματα αποτελούν ακόμη ένα σημαντικό παράγοντα, δηλαδή το «know how» της παραγωγής του προϊόντος, την διαφοροποίηση του προϊόντος, την εύκολη πρόσβαση στα κανάλια διανομής, τους νομικούς περιορισμούς που θέτει η πολιτεία (ΟΤΕ) και το κόστος, που έχει η νέα επιχείρηση να αλλάξει τη κοινή γνώμη του πελάτη για να την εμπιστευτεί. Επιπροσθέτως η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δηλαδή ο αριθμός αυτών που εξυπηρετούν τον κλάδο επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης, το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή, τον βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών, την δυνατότητα

υποκατάστασης των προϊόντων και τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών.

3.4 Οι προβλέψεις στο εξωτερικό περιβάλλον

Αναπόσπαστο κομμάτι για τη στρατηγική ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί ο προγραμματισμός με βάση σενάρια ή προβλέψεις των μελλοντικών εξελίξεων. Με τον όρο «προβλέψεις» εννοούμε ότι, σύμφωνα με πηγές ή λόγω αποδεδειγμένων διαχρονικά γεγονότων, μια επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις ανάγκες, που θα παρουσιαστούν με το πέρας του χρόνου. Για να γίνει αυτό αντιληπτό θέτουμε ένα παράδειγμα: αν δηλαδή σε μια περιοχή, όπου υπάρχει πόλεμος, προβλέψουμε ότι σε δύο χρόνια αυτός θα λήξει και θα υπάρχει στην περιοχή ανάγκη από κατασκευαστικές εταιρίες, η επιχείρηση που έχει κάνει την πρόβλεψη, έχει συγκεντρώσει κεφάλαια και είναι έτοιμη να προσφέρει τις υπηρεσίες της πρώτη στον κλάδο αυτό, τότε σίγουρα θα έχει το πλεονέκτημα της υπάρχουσας εταιρίας στον κλάδο. Αυτό σημαίνει ότι θα υπάρξει περισσότερη αναγνώριση, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και άρα μεγαλύτερα κέρδη. Γίνεται αντιληπτό ότι αν χρησιμοποιηθεί στην στρατηγική ξεχωριστός κλάδος προβλέψεων, τότε σίγουρα θα έχουμε σημαντικές απολαβές, καθώς και ανταγωνιστικότητα-αναγνώριση στον κλάδο μας, οπότε αυξάνεται η υπόσταση της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Σε αυτό το σημείο θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μια σύντομη στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, το πώς δηλαδή οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν νέα στρατηγικά σενάρια γρηγορότερα και φθηνότερα από τους ανταγωνιστές τους με στόχο τις μακροχρόνιες ανώτερες αποδόσεις. Η στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όπως αναλύσαμε, είναι η προσπάθεια των επιχειρήσεων να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, επειδή ένας οργανισμός δεν αποτελείται από ένα μόνο μέλος, γίνεται κατανοητό πως θα πρέπει να έχει αναπτυχθεί ένα σχέδιο, ένα μοντέλο, που συνολικά ως επιχείρηση οφείλουν όλα τα μέλη να βαδίζουν επάνω σε αυτό.

4.1 Οι πόροι μιας επιχείρησης

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να κατανοήσει ως σύνολο την νοοτροπία και την στρατηγική, που έχει καταστρωθεί θα πρέπει να διαθέτει υλικούς πόρους, όπως μηχανολογικό εξοπλισμό εγκαταστάσεις, που να μπορούν να στηρίζουν τη παραγωγική διαδικασία και να είναι κατάλληλοι για να μπορεί να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα. Πιο συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό, που είναι εξειδικευμένο, έχει τα προσόντα για την περάτωση των αναγκών, που προκύπτουν και οφείλει να προσαρμόζεται εύκολα σε νέες προκλήσεις που γεννά η αγορά. Συστήματα, όπως συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας, τα οποία μηχανοποιούν τη παραγωγή, μπορούν εύκολα και γρήγορα να περατώσουν τις διαδικασίες, που βελτιώνουν τη ποιότητα των προϊόντων. Θα ήταν ανεπανόρθωτο λάθος μια στρατηγική να μην περιλαμβάνει τους άυλους πόρους, όπως είναι η «φήμη και πελατεία», καθώς αποτελεί το κύριο μοχλό για να συνεχίσει μια επιχείρηση να παράγει.

4.2 Οι ικανότητες ως αναπόσπαστο κομμάτι προστασίας της επιχείρησης

Οι πόροι, όμως, από μόνοι τους δε μπορούν να κάνουν μια επιχείρηση να μένει αναλλοίωτη με το πέρασμα του χρόνου και έτσι πρέπει αυτοί να δημιουργήσουν ικανότητες. Υπάρχουν δυο όροι ικανοτήτων, α) οι οριακές και β) οι θεμελιώδεις. Οριακές ονομάζονται οι ικανότητες, που διαθέτουν πολλοί, όπως οι ανταγωνιστές,

ενώ οι θεμελιώδης είναι οι μοναδικές, οι ικανότητες, που διαθέτουμε μόνο εμείς. Θεμελιώδης ικανότητα ορίζεται είτε η μοναδική, όπως είναι το συστατικό της coca-cola, είτε μια ικανότητα που έχει η επιχείρηση στην διαχείριση ενός εργοστασίου, δηλαδή οι αυτοματισμοί που έχουμε στην παράγωγή και τον έλεγχο της. Έτσι για να χαρακτηριστεί μια ικανότητα ως θεμελιώδης θα πρέπει να ανεβάζει πολύ την αξία του προϊόντος σε σχέση με άλλα, να διαφοροποιείται σημαντικά έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων και να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές. Γίνεται κατανοητό με βάση τα παραπάνω ότι οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες δίνουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της επιχείρησης και αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας. Δεν μπορούν όμως οι ικανότητες και οι πόροι από μόνα τους να δημιουργήσουν στρατηγικό πλεονέκτημα, καθώς δεν αρκεί να τα παρέχεις μόνο, αλλά θα πρέπει να γίνει ορθός τρόπος απασχόλησης τους, δηλαδή να αναπτυχθεί επάνω τους μια φιλοσοφία χρήσης, ούτως ώστε να αποδώσουν τα μέγιστα δυνατά. Επιπροσθέτως οι θεμελιώδης ικανότητες είναι αυτές που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση και αυτές μπορεί να είναι οι γνώσεις και οι ικανότητες, τα τεχνικά συστήματα, τα διοικητικά συστήματα και οι αξίες και οι κανόνες που έχουν τεθεί από στρατηγικής απόψεως. Επίσης, το θέμα της ανταλλαγής απόψεων σε σχετικές επιχειρήσεις του κλάδου, μεταξύ διευθυντικών στελεχών αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ευκολότερα και οικονομικότερα με τις τηλεδιασκέψεις που αποτελούν μια ακόμη θεμελιώδη ικανότητα της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, η διαδικασία της αποτίμησης είναι αυτό που μένει στην επιχείρηση, δηλαδή ο ρυθμός απαξίωσης των διαφόρων ικανοτήτων. Οι ικανότητες πρέπει να έχουν διάρκεια και σταθερότητα, ο ρυθμός δηλαδή που αποσβένονται ή απαξιώνονται οι θεμελιώδης ικανότητες της επιχείρησης. Η επιχείρηση οφείλει να έχει διαύγεια στην ικανότητα της, λόγω της ραγδαίας μέρα με τη μέρα αύξησης της τεχνολογίας, επειδή όταν δεν έχει προφυλαχτεί σωστά μπορεί να γίνει αντικείμενο αντιγραφής, οπότε δεν θα είναι πια θεμελιώδης ικανότητα. Η μεταβιβασιμότητα, δηλαδή το πόσο εύκολα μπορούν οι ανταγωνιστές να συγκεντρώσουν πληροφορίες της στρατηγικής μιας επιχείρησης, δηλαδή όταν έχουμε προβλέψει να κάνουμε σωστή διασπορά αλλά και φράγματα πληροφοριών, τότε εξασφαλίζουμε μακρόβια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση. Γίνεται πλέον σαφές ότι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό και από το κλάδο που ανήκει η επιχείρηση, αφού για ένα χρηματοοικονομικό

κλάδο η επιχείρηση δεν εφησυχάζει ποτέ γιατί οφείλει να εξελίσσεται ταχύτερα από μια επιχείρηση επίπλων.

4.3 Μελέτη μιας επιχείρησης ως «αλυσίδα αξίας»

Ένα άλλο σημαντικό γεγονός στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η μελέτη μιας επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας, δηλαδή αυτή εξετάζει το κάθε στάδιο παραγωγής ξεχωριστά, οπότε καταστρώνει για κάθε ένα και διαφορετική στρατηγική πορεία. Πρόκειται δηλαδή για μια μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που λειτουργούν διαδοχικά και έχει διαφορετική αξία για τον πελάτη. Έτσι σύμφωνα με το καθηγητή Porter, οι λειτουργίες διαχωρίζονται σε δυο κατηγορίες, α) τις κύριες και β) τις υποστηρικτικές. Κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης σύμφωνα με τον Porter είναι 1) οι λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων, 2) οι λειτουργίες παραγωγής, 3) η διαχείριση εξερχομένων, 4) το marketing και 5) οι πωλήσεις, 6) οι υπηρεσίες μετά την πώληση, ενώ οι υποστηρικτικές είναι 1) οι προμήθειες, 2) η έρευνα και ανάπτυξη, 3) η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και 4) η εσωτερική υποδομή. Συμπερασματικά κατανοούμε ότι οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν τη βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μπορεί επίσης να γίνει επανασχεδιασμός της αλυσίδας αξίας στην εσωτερική ανάλυση, αφού επιτρέπει την ανάλυση και την αναγέννηση ουσιαστικά, μιας επιχείρησης, που χρήζει βοήθειας για ανάκαμψη, γιατί εξετάζει κάθε τμήμα της επιχείρησης ξεχωριστά και λειτουργεί ως μια ξεχωριστή επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ-ΟΡΑΜΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθεί ο όρος «εταιρική αποστολή – όραμα» και το κατά πόσο μια επιχείρηση έχει ανάγκη από μια τέτοια διαδικασία ή εάν θεωρείτε πολυτέλεια. Σύμφωνα με τον John Keane «το εταιρικό όραμα – αποστολή παρέχει εστίαση, κατεύθυνση, υποκινεί, ενώνει και ακόμα προκαλεί μια επιχείρηση να πετύχει καλύτερη απόδοση. Είναι καθήκον των ηγετών να αναγνωρίσουν και να προβάλλουν ένα ξεκάθαρο όραμα». Ο όρος της αποστολής μιας επιχείρησης αποτελεί την αρχή και το τέλος της. Γίνεται αντιληπτό ότι η λέξη αποστολή φανερώνει το σκοπό, τη θέση και τα όρια του οργανισμού. Επομένως με την αποστολή γίνονται γνωστές οι θέσεις και τα οράματα της επιχείρησης στο κοινό, γνωστοποιείται δηλαδή το που βρίσκεται τη στιγμή της διατύπωσης της και το που αποσκοπεί να φτάσει στο μέλλον στην αγορά. Το ερώτημα, ωστόσο, που τίθεται συχνά είναι το κατά πόσο η δήλωση αποστολής είναι αναγκαιότητα ή πολυτέλεια, και γιατί είναι τόσο διαδεδομένη η εμφάνιση της. Πολλές επιχειρήσεις απαντούν πως είτε γιατί αποτελεί «μόδα», είτε γιατί η δήλωση αποστολής αποτελεί μια πολύ καλή «διαφήμιση», είτε γιατί οι διοικήσεις μέσω αυτής προσπαθούν να δώσουν ένα χαρακτήρα «οραματικής ηγεσίας». Παρόλα αυτά, όταν η δήλωση αποστολής γίνει με λανθασμένη αρχική σκέψη, τότε αυτή από ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ίσως γίνει καταστροφική για τα μέλη της επιχείρησης.

5.1 Η σημασία της αποστολής στον επιχειρηματικό χώρο

Οι βασικοί λόγοι όμως που καθιστούν τη δήλωση αποστολής σημαντική είναι, ότι μέσω αυτής διαμορφώνεται ένα στρατηγικό ομαδικό πνεύμα μεταξύ των μελών της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να έχει μια τακτική στις κινήσεις των μελών της. Επίσης εξασφαλίζει ομοφωνία σε σχέση με τον επιχειρησιακό σκοπό, βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και έτσι αυτές δε παρεκκλίνουν από τον αρχικό σκοπό δημιουργίας της επιχείρησης και δίνει το γενικό επιχειρησιακό κλίμα. Υπάρχουν όμως και λειτουργίες, που η εταιρική αποστολή μπορεί να εμφανίσει, όπως ο έλεγχος των στελεχών στο κατά πόσο πιστοί είναι στις αρχές και τις αξίες του οργανισμού, με αποτέλεσμα να διακρίνονται οι πιστοί και να βελτιώνονται όσοι παρεκκλίνουν. Ακόμη υπάρχει η άποψη ότι όταν διοικείτε η εταιρεία με αρχές δε χρειάζεται να ανατρέχει σε βιβλία κανόνων.

Συμπερασματικά γίνεται αντιληπτό ότι όταν υπάρχει εταιρική αποστολή είναι ουσιαστικά ένα πλάνο στρατηγικής στο οποίο πρέπει να εναρμονίζονται όλα τα στάδια παραγωγής με κοινό όραμα. Ίσως αυτός να είναι και ο λόγος, που κάποια υψηλόβαθμα στελέχη δεν συμπαθούν την ύπαρξη της, αφού τους στερεί το δικαίωμα να δρουν αυτοβούλως χωρίς ουσιαστικό έλεγχο, αφού τα κατώτερα στελέχη δεν εργάζονται, για το σκοπό παρά μόνο το αποτέλεσμα της παραγωγής.

5.2 Τι αποτελεί τελικά η δήλωση της αποστολής πολυτέλεια ή αναγκαιότητα;

Μια δήλωση αποστολής μπορεί να διαφέρει σε σημαντικό βαθμό από μια άλλη αφού κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικούς στόχους σκοπούς και οράματα. Για την σύνταξη μιας δήλωσης αποστολής οφείλει αυτός, που την κάνει, να απαντήσει στα εξής ερωτήματα: τι είδους επιχείρηση θα είναι στο μέλλον, ποιοι είναι οι στόχοι μας και με ποιο τρόπο θα κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Υπάρχει και η άποψη ότι πρέπει να απαντήσει στο τι προϊόν ή υπηρεσία παρέχει, το πόσο αναγκαίο είναι το προϊόν στην αγορά, τι τεχνολογία χρησιμοποιεί και ποιος ο απώτερος στόχος της επιχείρησης. Ποια η κουλτούρα της ως επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα η διαδικασία σύνταξης μιας εταιρικής αποστολής μπορεί να μας αποδώσει σημαντικότερα οφέλη, όταν γίνει με τη συνέργεια ακόμη και του τελευταίου ιεραρχικά στελέχους της εταιρείας, αφού προσδίδει στα μέλη της την ευχαρίστηση να συμμετέχουν στα διοικητικά της, αλλά τους μεταδίδει ταυτόχρονα ένα αίσθημα ευθύνης και δέσμευσης για την επίτευξη των στόχων, οι οποίοι έχουν τεθεί. Γίνεται λοιπόν σαφές, ότι αν με ευθύνη των ανώτατων ιεραρχικά στελεχών, συνεργαστούν όλα τα μέλη της εταιρείας, θα πρέπει γίνει ανάγνωση σε πλειάδα εταιρικών αποστολών διαφόρων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Έπειτα πρέπει να κληθούν τα μέλη της να εκφράσουν γραπτώς τη δική τους άποψη. Αν μια συντονιστική ομάδα είτε ανωτάτων στελεχών είτε εξωτερικών συμβούλων επιχειρήσεων προσπαθήσει να συντάξει ένα κείμενο, που περιλαμβάνει τις απόψεις τις πλειοψηφίας των μελών, τότε θα έχουμε μια πλήρης εταιρική αποστολή. Αξιοσημείωτο είναι ότι από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, στην πλειοψηφία τους οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους μόνο των ανώτερων ιεραρχικά στελεχών τις απόψεις, με αποτέλεσμα να συντάσσεται μια μονομερής δήλωση και να μην αντιπροσωπεύει στο έπακρο τον οργανισμό. Για να χαρακτηριστεί μια δήλωση αποστολής επιτυχής θα πρέπει να περιέχει πληροφόρηση και να είναι πηγή έμπνευσης

για τους εργαζόμενους, θα πρέπει να είναι αρκετά συγκεκριμένη καθώς και ευέλικτη, ευπροσάρμοστη και να μην αλλάζει συνέχεια, πρέπει να εμπνέει τους αναγνώστες της και να είναι ρεαλιστική, να βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες της αγοράς, να θέτει ένα κοινό στόχο και να είναι εύκολα αντιληπτή από το ευρύ κοινό.

Για να μην αποτύχει μια επιχείρηση με τη δήλωση της αποστολής θα πρέπει να μην διατυπώσει τα αυτονόητα, να μην είναι ασαφείς και γενικευμένη όπως και υπερβολικά φιλόδοξη, να μην αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα και να μην είναι ευέλικτη. Εν κατακλείδι, γεννιέται η απορία για το αν είναι τελικά η εταιρική αποστολή αναγκαιότητα ή αν είναι πολυτέλεια. Κάθε οργανισμός έχει ένα ξεχωριστό λόγο ύπαρξης, αυτό τον καθίστα ως διαφοροποιημένο από κάθε άλλο στην αγορά, με την εταιρική αποστολή αντανακλά τη μοναδικότητα του. Για να επιτευχθεί μια επιτυχής στρατηγική το πρώτο βήμα είναι να διατυπωθεί μια εταιρική αποστολή. «Ο τελικός στόχος θα πρέπει να είναι να επιτευχθεί ένα αίσθημα αποστολής από όλες τις ομάδες των ενδιαφερομένων μέσα στην επιχείρηση. Να 'αγκαλιάσουν' όλοι την αποστολή ως κάτι σαφές, κατανοητό που δίνει νόημα και ουσία στην καθημερινή διοικητική πρακτική». (Παπαδάκης Β. 2007). Γίνεται όμως κατανοητό πως αν μια επιχείρηση δεν θέλει να δημιουργήσει μια δήλωση αποστολής δεν την αναγκάζει κανείς να το κάνει, αφού καταφέρει να εξάψει την αφοσίωση των μελών της με άλλες μεθόδους, οι οποίες ποικίλουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΛΗΨΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι λήψης στρατηγικών αποφάσεων που έχουν αναπτυχθεί. Τρεις όμως είναι οι βασικοί:

- 1) Ο επιχειρηματικός/οραματικός: Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον επιχειρηματία, ο οποίος δημιούργησε την επιχείρηση. Τέσσερα είναι τα βασικά χαρακτηριστικά: η συνεχής αναζήτηση νέων ευκαιριών, η συγκέντρωση της εξουσίας στα χέρια του επιχειρηματία, οι τολμηρές αποφάσεις, που καλείται να πάρει και η ανάπτυξη της επιχείρησης.
- 2) Λήψη αποφάσεων μέσω προσαρμογής/μάθησης: οι αποφάσεις που παίρνονται αφορούν περισσότερο την επίλυση βραχυχρόνιων προβλημάτων. Δεν υπάρχουν ξεκάθαροι στρατηγικοί στόχοι, οι αποφάσεις είναι περισσότερο διαδικασία προσαρμογής και αντίδρασης στα υπάρχοντα προβλήματα, παίρνονται μικρές σε μέγεθος και σημασία αποφάσεις και τέλος αυτές δεν έχουν συνοχή μεταξύ τους.
- 3) Λήψη στρατηγικών αποφάσεων μέσω προγραμματισμού: οι αποφάσεις που λαμβάνονται ορθολογικά βασισμένες σε ποσοτικούς στόχους και μακροχρόνιο προγραμματισμό. Υπάρχει ανώτατη διοίκηση (ομάδα προγραμματισμού) που αναλαμβάνει να σχεδιάσει τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί με βάση ενδελεχή μελέτη καταστάσεων. Όλη η διαδικασία είναι συστηματική και δομημένη και οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται με βάση το συσχετισμό δυνάμεων μεταξύ τμημάτων και ατόμων, αλλά μετά από ανάλυση των ευκαιριών και απειλών από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και δυνάμεων και αδυναμιών της ίδιας της επιχείρησης. Η διαμόρφωση της στρατηγικής ξεκινά με την αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και καθορίζει την αποστολή, το σκοπό, τις πολιτικές και τις στρατηγικές της επιχείρησης

Για τους παραπάνω τρόπους λήψης αποφάσεων μπορεί να ειπωθεί ότι ο κάθε ένας ταιριάζει σε διαφορετικό μοντέλο επιχείρησης. Ο επιχειρηματικός τρόπος ταιριάζει περισσότερο σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, αφού ένα άτομο είναι δυνατόν να ελέγξει τη στρατηγική και τη διαμόρφωσή της. Η διαμόρφωση μέσω προγραμματισμού ταιριάζει σε μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν αρκετούς πόρους για να αναπτύξουν συστήματα προγραμματισμού. Τέλος το μοντέλο της προσαρμογής και μάθησης ταιριάζει περισσότερο σε επιχειρήσεις, που

έχουν καθιερωθεί στο κλάδο τους και στο περιβάλλον, το οποίο επιχειρούν να είναι μεταβαλλόμενο και να χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και να απαιτεί να γίνονται μικρά βήματα.

Αυτά τα τρία βασικά μοντέλα δεν είναι δυνατόν να καλύψουν όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Έτσι έχουν αναπτυχθεί πάρα πολλά μοντέλα με πιο εξειδικευμένες ιδιότητες. Θα αναφέρουμε επιγραμματικά μερικά από τα πιο χαρακτηριστικά:

- Το μοντέλο της αποφυγής: Δεν επιδιώκεται πάντα το βέλτιστο, αλλά το πιο ικανοποιητικό για να αποφευχθούν τυχόν παγίδες από τις πιο ριψοκίνδυνες στρατηγικές.
- Το μοντέλο των λογικών βημάτων: Το μοντέλο αυτό συνδυάζει τον ορθολογισμό με τη διαίσθηση.
- Το μοντέλο πολιτικοποίησης: Το μοντέλο αυτό προσπαθεί να ικανοποιήσει αντικρουόμενα συμφέροντα μέσα στην επιχείρηση με αποτέλεσμα η λήψη των αποφάσεων να είναι αποτέλεσμα συμβιβασμών, αλλαγής αντιλήψεων και υποχωρήσεων.
- Μοντέλο συμβολισμού-κουλτούρας: Ταιριάζει σε επιχειρήσεις που δρουν σε δυναμικά ή και εχθρικά περιβάλλοντα, που επιβάλλεται να δημιουργηθεί κοινή κουλτούρα ανάμεσα στα στελέχη.

Μερικές φορές η πιο κατάλληλη στρατηγική λήψης αποφάσεων για μια επιχείρηση μπορεί να είναι κάποιος συνδυασμός των παραπάνω μοντέλων, καθώς οι σύγχρονες απαιτήσεις δεν μπορούν να ερμηνευθούν από ένα και μοναδικό μοντέλο. Για παράδειγμα μια επιχείρηση μπορεί να ξεκινήσει με μια επιχειρηματική ιδέα, για να διαμορφώσει τη στρατηγική της. Έπειτα να συνεχίσει με ορθολογικά στοιχεία, με εξέταση εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών και συλλογή στοιχείων και τέλος να συναντήσει αντιδράσεις και να συνεχίσει με το μοντέλο της πολιτικοποίησης.

Ακόμα και τα πιο ικανά στελέχη καμία φορά μπορούν να ακολουθήσουν λανθασμένες στρατηγικές λήψης αποφάσεων, αφού μια επιχείρηση δρα σε συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Έτσι σημαντικό ρόλο για την αποφυγή κάποιου λάθους από τη πλευρά των μάνατζερ παίζει η αντίληψη του κόσμου γύρω του. Σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας της απόφασης, λανθασμένες αντιλήψεις, προκαταλήψεις, καθώς και ο τρόπος που λειτουργεί κάθε μάνατζερ επιδρούν στις τελικές αποφάσεις.

Επομένως η κατανόηση όλων αυτών των θεμάτων αποτελεί την ενδεδειγμένη αντιμετώπιση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Γίνεται αντιληπτό από όσα αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο ότι κάθε επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τη στρατηγική, που πρόκειται να ακολουθήσει, ώστε να εκπληρώσει τους στόχους της. Η αξιολόγηση της στρατηγικής θα πρέπει να γίνεται με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης. Κατά την αξιολόγηση πρέπει να ληφθούν υπόψη μερικά βασικά θέματα, όπως η καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής, που ακολουθεί η επιχείρηση. Για να απαντηθούν αυτά τα ερωτήματα, υπάρχουν διάφορες παράμετροι που επηρεάζουν την αξιολόγηση της στρατηγικής. Αυτές οι παράμετροι είναι:

- Η μοναδικότητα κάθε επιχείρησης.
- Οι στόχοι που έχει θέσει η στρατηγική που ακολουθείται.
- Τα συστήματα αξιολόγησης της στρατηγικής.
- Η εξέλιξη της τεχνολογίας.
- Ο βαθμός διεθνοποίησης καθώς διαμορφώνει το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης και κατά συνέπεια και τη στρατηγική της.

7.1 Μοντέλα αξιολόγησης της στρατηγικής

Υπάρχουν πάντα δυσκολίες στο να αποδειχτεί ότι μια στρατηγική, που εφαρμόζεται, είναι σωστή ή λανθασμένη, γι' αυτό έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα, που μπορούν να αξιολογήσουν αν αυτή η στρατηγική έχει ελαττώματα. Ένα τέτοιο μοντέλο έχει προτείνει ο Richard Rumelt, ο οποίος βασίζεται σε τέσσερα κρίσιμα κριτήρια για να αξιολογήσει μια στρατηγική, που είναι τα εξής:

- 1) Η στρατηγική πρέπει να είναι συνεπής με τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης.
- 2) Θα πρέπει να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος.
- 3) Πρέπει να προνοεί ώστε να υπάρχει πάντα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- 4) Οφείλει πάντα, να μη δημιουργεί προβλήματα στους διαθέσιμους πόρους.

Ένα άλλο μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής προτείνει ο R. Lynch, ο οποίος περιλαμβάνει το κριτήριο της καταλληλότητας, της αποδεκτότητας και της εφικτότητας. Αναλυτικότερα η καταλληλότητα είναι στο κατά πόσο η στρατηγική, που

ακολουθείται, θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στις συνθήκες, που επικρατούν στο παρόν αλλά και στο μέλλον. Η αποδεκτότητα είναι στο κατά πόσο η στρατηγική είναι σύμφωνη με τους στόχους που έχουν θέσει οι μέτοχοι,. Τέλος η εφικτότητα, που αφορά στο κατά πόσο η στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί στη πράξη λόγω των ποσοτικών περιορισμών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Τέλος μια εναλλακτική μέθοδος αξιολόγησης είναι η STAIR, που χρησιμοποιείται τόσο πριν την εφαρμογή της εκάστοτε στρατηγικής, όσο και μετά. Αποτελείται από πέντε βασικές ιδιότητες:

- 1) **Simple**, απλή.
- 2) **Timing**, έγκυρη.
- 3) **Advantage**, πλεονέκτημα.
- 4) **Implementation**, ικανότητα εφαρμογής.
- 5) **Resources**, πόροι

Η Stair για κάθε κριτήριο καθορίζει αποδεκτά όρια και στη συνέχεια εξετάζει αν η συγκεκριμένη στρατηγική κινείται στα όρια αυτά. Για να προκρίνει κάποια στρατηγική πρέπει τα περισσότερα κριτήρια να υπερβαίνουν το 50%. Η σημαντικότερη παράμετρος κατά τη Stair αποτελεί το timing, δηλαδή να είναι έγκυρη, καθώς πρέπει να προβλέπονται οι συνθήκες, που θα επικρατήσουν στο μέλλον, για να είναι επιτυχημένη η εκάστοτε στρατηγική. Η Stair μπορεί να χρησιμοποιηθεί και αντίστροφα. Αυτό γίνεται με διαφορετική ερμηνεία των παραμέτρων της. Δηλαδή:

- **Simplistic and superficial** (απλοϊκή και επιφανειακή)
- **Temporary and tactical** (προσωρινή)
- **Actively resisted** (ενεργή εναντίωση)
- **Impractical** (αδυναμία εφαρμογής)
- **Risky** (ριψοκίνδυνη)

Στη περίπτωση αυτή για να προκριθεί κάποια στρατηγική πρέπει να συγκεντρώσει τα χαμηλότερα ποσοστά σε κάθε παράγοντα από αυτούς.

7.2 Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ποτέ κανένα σύστημα αξιολόγησης δεν θα είναι απόλυτα άριστο για όλες τις επιχειρήσεις, καθώς κάθε επιχείρηση έχει τις ιδιαιτερότητες της. Όμως υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά τα οποία αν

χρησιμοποιηθούν από το σύστημα θα καταστήσουν την αξιολόγηση μιας επιχείρησης αποτελεσματική. Αυτά είναι:

- Η γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος.
- Η διαδικασία της αξιολόγησης δεν πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων.
- Δεν θα πρέπει να απαιτεί υπερβολικούς οικονομικούς πόρους.
- Θα πρέπει να γίνεται ώστε να χρησιμοποιηθεί για να κατανοηθούν καλύτερα τα αποτελέσματα της στρατηγικής που ακολουθείται.
- Θα πρέπει να δείχνει τα πραγματικά γεγονότα.
- Η λεπτομέρεια της αξιολόγησης θα πρέπει να είναι σε συνάρτηση με το μέγεθος και τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Θα πρέπει να έχει ανοιχτό μυαλό.

7.3 Εισαγωγή στην τεχνική της ισόρροπης στοχοθεσίας (BSC)

Οι επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή, όπου οι συνθήκες αλλάζουν με μεγάλη ταχύτητα είναι υποχρεωμένες να δημιουργήσουν ευχαριστημένους πελάτες, να καινοτομούν, να παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας με χαμηλό κόστος, να έχουν πάντα τους εργαζόμενους τους σε εγρήγορση και να αναπτύσσουν τεχνολογικές καινοτομίες. Αυτά τα χαρακτηριστικά δύσκολα παρακολουθούνται από τα παραδοσιακά μοντέλα αξιολόγησης. Το κενό αυτό καλύπτει η τεχνική της ισόρροπης στοχοθεσίας (BSC). Το BSC διαθέτει τέσσερις συνιστώσες για να μετρήσει την εταιρική απόδοση: τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, τον πελάτη, τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και τη μάθηση και ανάπτυξη. Δηλαδή το BSC αποκαλύπτει όλες τις επιχειρησιακές και οργανωτικές λειτουργίες, που κρύβονται πίσω από τη χρηματοοικονομική απόδοση. Είναι ένα πλαίσιο που μετατρέπει τους στόχους της επιχείρησης σε μια σειρά δεικτών απόδοσης. Τα πλεονεκτήματα της BSC είναι:

- Η αποσαφήνιση του οράματος και της στρατηγικής.
- Η αναγνώριση των στόχων και η σύνδεση με δείκτες απόδοσης.
- Η καλύτερη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης.
- Η κατανόηση των στόχων της επιχείρησης από όλα τα επίπεδα.
- Ο καλύτερος έλεγχος των επιχειρηματικών διαδικασιών.
- Ευθυγράμμιση εταιρικών και προσωπικών στόχων.
- Καλύτερη κατανομή των πόρων σε όλα τα επίπεδα.

- Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της στρατηγικής για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και κερδοφορίας της επιχείρησης.

7.4 Το επιχειρηματικό σχέδιο

Τέλος το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τη «βιτρίνα» της επιχείρησης, καθώς παρουσιάζει σε γραπτή μορφή τα στρατηγικά, λειτουργικά και χρηματοοικονομικά δεδομένα της επιχείρησης. Το σχέδιο δημιουργείται κατά κύριο λόγο για την άντληση χρηματοδότησης από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, για να πειστούν τα ανώτατα στελέχη τους, για κάποια επιχειρηματική ιδέα αλλά και για να ενημερωθούν οι μέτοχοι, οι τραπεζίτες, οι εργαζόμενοι και άλλες ενδιαφερόμενες ομάδες. Το σχεδιάγραμμα πρέπει να εστιάζει στην ουσιώδη πληροφόρηση για τον αναγνώστη και να μην πλατειάζει. Μπορεί να χρησιμοποιεί σχεδιαγράμματα και γραφικές παραστάσεις, τα οποία βοηθούν τον αναγνώστη να αντιληφθεί εύκολα το σχέδιο. Οι περιγραφές και οι προβλέψεις θα πρέπει να είναι ρεαλιστικές. Η σύνοψη θα πρέπει να είναι σύντομη και να συνταχθεί, αφού έχει γίνει το επιχειρηματικό σχέδιο.

**ΜΕΡΟΣ ΙΙ:
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ
ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

Στο σημείο αυτό θα αναλυθεί το πρακτικό μέρος της εργασίας. Είναι γνωστό ότι το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν μιας χώρας ισούται με την κατανάλωση συν τις επενδύσεις συν τις καθαρές εξαγωγές. Συμπερασματικά λοιπόν, αφού στην Ελλάδα η κατανάλωση ολοένα και μειώνεται, επενδύσεις που αφορούν στην εγχώρια αγορά δεν γίνονται, μένουν ως η μόνη ελπίδα οι καθαρές εξαγωγές. Έτσι θα εστιαστεί η προσοχή στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση εξαγωγής παρθένου, αλλά και διαφοροποιημένου ελαιολάδου. Η ανάλυση που θα διεξαχθεί βασίζεται σε μια τέτοιου είδους επιχείρηση, η οποία θα έχει ως αντικείμενο εργασιών την τυποποίηση, την εξαγωγή αλλά και την διαφοροποίηση ελαιολάδου. Πιο συγκεκριμένα θα είναι μια επιχείρηση κάθετης δραστηριότητας, όπου θα αγοράζει πρώτη ύλη από την περιοχή της εγκατάστασης, θα το διαφοροποιεί, θα το τυποποιεί και θα εξάγει ένα ολοκληρωμένο προϊόν.

Μια τέτοιου είδους επιχείρηση, η οποία θα έχει τόσες πολλές δραστηριότητες, επιβάλλεται να υιοθετήσει τη κατάλληλη στρατηγική, που θα εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της. Συγκεκριμένα αυτή θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από περιορισμούς ανάλογα με το σκοπό της επιχείρησης. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής συμβάλει στο να θωρακίσει την επιχείρηση από τους ενδεχόμενους κινδύνους, που σίγουρα θα παρουσιαστούν στην πορεία της. Επομένως ο βασικός σκοπός της εφαρμογής αφορά τις στρατηγικές, που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση, οι οποίες θα προβλέπουν τους ενδεχόμενους κινδύνους και θα θέτουν στόχους και οράματα.

Μια επιχείρηση εξαγωγής παρθένου ελαιολάδου, οφείλει να εξασφαλίζει την παραγωγή, δηλαδή να δίνει ερέθισμα στους παραγωγούς να καλλιεργούν τις ελιές και έτσι να δημιουργούν το ελαιόλαδο, που έχει ανάγκη. Έχει παρατηρηθεί ότι η μεγαλύτερη μάζα παραγωγής, δεν εξασφαλίζεται από την επιχείρηση αλλά από μικρές μονάδες, που στηρίζονται στην τιμή πώλησης του προϊόντος τους. Με τον τρόπο αυτό μια επιχείρηση, που τυποποιεί ελαιόλαδο, αν διαχρονικά δίνει μεγαλύτερη τιμή στον παραγωγό από τους ανταγωνιστές της, τότε αυτός θα εργαστεί σκληρά έχοντας ως βασικό του στόχο να παράγει, όσο καλύτερα μπορεί, το προϊόν, ώστε να το πουλήσει σε αυτή την επιχείρηση, που του δίνει την καλύτερη προσφορά. Αν δηλαδή η επιχείρηση έχει ως κύριο αντικείμενό της το βιολογικό ελαιόλαδο και πληρώνει είκοσι πέντε έως

τριάντα πέντε τοις εκατό περισσότερο από το συμβατικό, τότε δίνει μεγάλο ερέθισμα στους παραγωγούς να παράγουν βιολογικό.

8.1 Η μεγιστοποίηση της παραγωγής ως κύριος σκοπός της επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις για να είναι βιώσιμες, θα πρέπει να έχουν κύριο σκοπό τους την μεγιστοποίηση της παραγωγής. Αυτό συμβαίνει γιατί, όταν η παραγωγή είναι σε ανοδική τροχιά, ο κύκλος εργασιών της αυξάνεται, οπότε αυξάνεται ολόενα και το περιθώριο κέρδους της. Έπειτα, εκτός από την επιχείρηση, όταν η τιμή είναι προσιτή στον παραγωγό, υπάρχει και η ευχέρεια να ικανοποιήσει την επιχείρηση, παρέχοντάς της είτε την καλύτερη ποιότητα είτε την απαιτούμενη ποσότητα, που θα έχει ανάγκη. Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως με την μεγιστοποίηση της παραγωγής η επιχείρηση εκτός από την μεγιστοποίηση των κερδών της ικανοποιεί και άλλους στόχους, οι οποίοι μπορεί να είναι κοινωνικοί ή να σχετίζονται με την ανάπτυξη του προϊόντος και της επιχείρησης συνολικά ως οργανισμός.

Στο σημείο αυτό τίθεται το ερώτημα, αν θα πρέπει να μεγιστοποιηθεί η παραγωγή εξαιρετικού παρθένου ελαιολάδου ατόφιου ή με διαφοροποίηση. Εμπειρικά αλλά και με βάση διάφορες αναλύσεις, που έρχονται συνέχεια στο φως της δημοσιότητας, έχει αποδειχθεί ότι το συγκεκριμένο προϊόν διατίθεται ατόφιο και σε τιμές που πολλές φορές είναι κάτω του κόστους. Για τον λόγο αυτό είναι ανάγκη να βρεθούν τρόποι διαφοροποίησης του.

8.2 Τρόποι ανάπτυξης και διαφοροποίησης του προϊόντος.



Στο σημείο αυτό, θα αναφερθούν τρόποι διαφοροποίησης του προϊόντος με διάφορες μεθόδους, που ξεφεύγει λίγο από τα όρια του αντικειμένου μας, αλλά με τη μελέτη και με την προσπάθεια διαφοροποίησης του ελαιολάδου θα εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα. Αντλώντας πληροφορίες από διάφορες εκπομπές και άρθρα σχετικά, θα παρουσιαστούν τρόποι διαφοροποίησης του ελληνικού ελαιολάδου.

Γνωρίζοντας πως στην Ελλάδα ευδοκούν πάνω από χίλια εξακόσια είδη βοτάνων, ενώ στην Αγγλία, που είναι μια χώρα με μεγάλη κατανάλωση σε αυτά τα είδη, ευδοκούν μόλις έξι. Με βάση αυτά τα ποσοστά καθίσταται δυνατή η αξιοποίηση αυτής της πληθώρας βοτάνων σε συνδυασμό με το εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο, προσφέροντας δηλαδή στην παγκόσμια αγορά ένα τελείως διαφοροποιημένο προϊόν με μεγαλύτερες δυνατότητες. Είναι γνωστό ότι σε μεγάλες και εύπορες χώρες διαχρονικά, χρησιμοποιούν το ελληνικό ελαιόλαδο και ως καλλυντικό ομορφιάς απλώνοντας το στο πρόσωπο ή σε άλλα σημεία του σώματος και ως γιατροσόφι απλώνοντάς το σε τραυματισμένα σημεία. Από την άλλη πλευρά τα βότανα ή τα αιθέρια έλαια παρατηρείται ότι έχουν παρόμοιες λειτουργίες. Συμπερασματικά ο συνδυασμός των δύο αυτών φυσικών αγαθών, σύμφωνα με ιατρικές μελέτες, μας δίνει ένα πολύ ισχυρό προϊόν στο χώρο της ομορφιάς. Έτσι η διάθεσή του προϊόντος πραγματοποιείται στο μεγαλύτερο φάσμα της αγοράς. Έχοντας διαπιστώσει λοιπόν πως το ελληνικό ελαιόλαδο έχει τόση μεγάλη αξία, καθώς και οι περισσότερες πανάκριβες κρέμες ομορφιάς βασίζονται σ' αυτό, το προϊόν, που θα δημιουργηθεί, μπορεί να διατεθεί ως ιατρικό παρασκεύασμα. Σε σύγκριση με μια ακριβή ενυδατική κρέμα ομορφιάς το προϊόν αυτό θα έχει παραχθεί με φυσικό τρόπο και θα είναι αποδεδειγμένα καλό, αφού προέρχεται από την μητέρα γη.

Επίσης, σύμφωνα με μελέτες έχει αποδειχθεί ότι από τον συνδυασμό εξαιρετικά παρθένου ελαιολάδου με αιθέρια έλαια, τα οποία ρίχνουν την οξύτητα του, εξάγεται ένα προϊόν με φανταστικές ιδιότητες στην περιποίηση του δέρματος. Διαφαίνεται ότι με τις σημαντικές διαφοροποιήσεις του προϊόντος, εξάγεται μια στρατηγική. Άρα γίνεται κατανοητό ότι την στρατηγική, που θα ακολουθήσουμε την επιλέγουμε με κριτήρια που σχετίζονται με το προϊόν, αλλά και με τη ζήτηση που υπάρχει στην αγορά. Παγκοσμίως, αν και ιδανικότερο το ελληνικό εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο, έχει πολλά υποκατάστατα προϊόντα, έχει δηλαδή μεγάλο ανταγωνιστικό φάσμα. Για παράδειγμα το ελαιόλαδο Τυνησίας, το οποίο πωλείται από τους παραγωγούς σαφώς φθηνότερα αλλά χωρίς πιστοποίηση και πολλές φορές άγνωστης ποιότητας.

Συμπερασματικά η διαφοροποίηση του προϊόντος αποτελεί μονόδρομο για την ανάπτυξη, αλλά και τη διαίωνιση του. Επιβάλλεται λοιπόν, να συνδυαστούν δυνάμεις παραγωγής προϊόντων για να καταφέρει η Ελλάδα να εξάγει προϊόντα, όπου θα αναγράφεται η ονομασία προέλευσής τους και να μην ξεπουλάει τον φυσικό της πλούτο. Ο συνδυασμός θα πρέπει να είναι επιτυχημένος για μια νεοεισερχόμενη

επιχείρηση και το αποτέλεσμα προσχεδιασμένο, όσο το δυνατόν, εφαρμόζοντας την καταλληλότερη στρατηγική ανάπτυξης.



k5009619 www.fotosearch.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΖΗΤΗΣΗ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΟΥ ΠΑΡΘΕΝΟΥ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ

Από την προηγούμενη προσέγγιση μας θα ήταν μοιραίο να μην αναλυθεί η ζήτηση του εξαιρετικού παρθένου ελαιολάδου παγκοσμίως. Αυτή όμως προσδιορίζεται κυρίως από τις πωλήσεις ή τις εξαγωγές. Για να γίνει κατανοητή η ζήτηση ενός ειδικού προϊόντος θα πρέπει αρχικά να κατανοήσουμε πόσα παράγωγα έχει το συγκεκριμένο.



Γίνεται έτσι κατανοητό ότι η εξαγωγή ενός τέτοιου προϊόντος είναι πολύ δύσκολη, αφού είναι συχνό το φαινόμενο της ανάμειξης του με δεύτερης και τρίτης πολλές φορές ποιότητας προϊόντα, με σκοπό την αισχροκέρδεια. Στην Ελλάδα και ιδιαίτερα στη Κρήτη το 95% του παραγόμενου ελαιολάδου ανήκει στην πρώτη κατηγορία, δηλαδή το εξαιρετικά παρθένο.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε τις κυριότερες χώρες εξαγωγής του ελληνικού ελαιολάδου:

- Κύριοι προμηθευτές ελαιολάδου της Γερμανίας είναι:
 1. ΙΤΑΛΙΑ : 77,4% της ποσότητας και 76,6% της αξίας του συνόλου
 2. ΕΛΛΑΔΑ: 10,4% της ποσότητας και 12,9% της αξίας του συνόλου
 3. ΙΣΠΑΝΙΑ: 8,3% της ποσότητας και 6,8% της αξίας του συνόλου

Η πτωτική τάση που παρατηρήθηκε το 2008 αφορούσε και τις τρεις χώρες προέλευσης εισαγωγών ελαιολάδου: η Ιταλία παρουσίασε πτώση κατά 10%, η Ελλάδα 21,5 % και η Ισπανία 25,2%

➤ Κύριοι προμηθευτές ελαιολάδου της Ρωσίας είναι (2009):

1. ΙΣΠΑΝΙΑ: 61,11% της ποσότητας
2. ΙΤΑΛΙΑ: 23,21% της ποσότητας
3. ΕΛΛΑΔΑ: 5,92% της ποσότητας

Γενικά το 2009 οι ρωσικές εισαγωγές ελαιολάδου μειώθηκαν κατά 15% . Αξίζει να σημειωθεί ότι αντίθετα σε αυτή την πτωτική πορεία οι εξαγωγές όσο και το μερίδιο επί του συνόλου της αυξήθηκαν κατά 36,22% και 5,92% αντίστοιχα.

➤ Κύριοι προμηθευτές ελαιολάδου του Ην. Βασιλείου είναι :

1. ΙΣΠΑΝΙΑ: περίπου 44% της ποσότητας
2. ΙΤΑΛΙΑ: περίπου 38% της ποσότητας
3. ΕΛΛΑΔΑ: περίπου 6% της ποσότητας

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αγορά οικολογικών προϊόντων επίσης αποτελεί μια δυναμική κατηγορία και αναπτύσσεται με ρυθμούς 10% ετησίως.

➤ Κύριοι προμηθευτές ελαιολάδου της Κίνας είναι :

1. ΙΣΠΑΝΙΑ: περίπου 43,34% του συνολικού μεριδίου
2. ΙΤΑΛΙΑ: περίπου 32,91% του συνολικού μεριδίου
3. ΕΛΛΑΔΑ: περίπου 8,41% της ποσότητας

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην εισαγωγή μη παρθένου ελαιολάδου η Ελλάδα καταλαμβάνει την 2η θέση με μερίδιο 29,5%, ενώ στην εισαγωγή παρθένου, καταλαμβάνει την 4η θέση με 5,01%.

➤ Κύριοι προμηθευτές ελαιολάδου της Γαλλίας είναι για το 2008 :

1. ΙΣΠΑΝΙΑ: περίπου 75% του συνολικού μεριδίου
2. ΙΤΑΛΙΑ: περίπου 25% του συνολικού μεριδίου
3. Άλλες χώρες: περίπου 5% της ποσότητας

Στις άλλες χώρες περιλαμβάνεται η Ελλάδα, αλλά θα πρέπει σκόπιμα να αξιολογηθεί ο ανταγωνισμός που παρουσιάζει μια αυξητική τάση και προέρχεται από χώρες, όπως η Τυνησία και η Τουρκία, που έχουν ήδη κατακτήσει μερίδιο στην Γαλλική αγορά.

Οι ελληνικές εξαγωγές ελαιολάδου προς την Γαλλία είναι:

2006: 0,78%

2007: 0,81%

2008: 0,86%

Πηγές:

- Γενικό Προξενείο της Ελλάδος στο Ντύσσελντορφ. Γραφείο Οικονομικών & Εμπορικών υποθέσεων
- Πρεσβεία της Ελλάδος στο Πεκίνο. Γραφείο Οικονομικών & Εμπορικών υποθέσεων (www.agora.mfa.gr/cn89)
- Πρεσβεία της Ελλάδος στο Παρίσι, Γαλλία. Γραφείο Οικονομικών & Εμπορικών υποθέσεων
- Πρεσβεία της Ελλάδος στο Ην. Βασίλειο. Γραφείο Οικονομικών & Εμπορικών υποθέσεων (www.agora.mfa.gr/gb66)
- Πρεσβεία της Ελλάδος στη Μόσχα. Γραφείο Οικονομικών & Εμπορικών υποθέσεων (www.agora.mfa.gr/ru105)

Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι στις μεγαλύτερες εισαγωγικές χώρες ελαιολάδου, η Ελλάδα καταλαμβάνει τη τρίτη και πολλές φορές τη δεύτερη θέση ως χώρα εξαγωγής. Το ελληνικό ελαιόλαδο δηλαδή, σε σχέση με τις ποσότητες παραγωγής της κάθε χώρας, είναι πολύ μεγαλύτερο, αφού η ελληνική παραγωγή ανέρχεται περίπου στο 20% της παγκόσμιας παραγωγής.

Εθνικές εγγυημένες ποσότητες σε κοινοτικό επίπεδο	
---	--

Ισπανία	760.027 τόνους
Ιταλία	543.164 τόνους
Ελλάδα	419.529 τόνους
Πορτογαλία	51.244 τόνους
Γαλλία	3.297 τόνους

Πηγή: Eurostat

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η ζήτηση του ελληνικού ελαιολάδου είναι μεγαλύτερη, παρόλο που πληθυσμιακά υστερεί η Ελλάδα και των Ισπανών αλλά και των Ιταλών, καθώς και οι καλλιεργήσιμες εκτάσεις τους είναι πολύ μεγαλύτερες. Επίσης, αν γίνει αντιληπτό ότι μεγάλο μέρος της ελληνικής παραγωγής καταλήγει «χύμα» στα εργοστάσια συσκευασίας της Ιταλίας, τότε σίγουρα θα αναγνωρίσουμε και θα κατανοήσουμε την ζήτηση για το ελληνικό αυτό προϊόν.



Ζήτηση λοιπόν για το συγκεκριμένο προϊόν υπάρχει, όμως ο τρόπος διάθεσης του διαφέρει κατά πολύ από τον ορθό. Δεν έχει πραγματοποιηθεί λοιπόν μια συστηματική δουλειά από όλους τους φορείς, που θα αναδεικνύει το ελαιόλαδο. Θα δίνει εμφανή παραδείγματα στο ευρύ καταναλωτικό κοινό, με τις ιδιότητες και τα πλεονεκτήματα του ελαιολάδου των άλλων χωρών. Η συμμετοχή της Ελλάδας σε διεθνείς εκθέσεις είναι αμελητέα, αφού δεν υπάρχει υποστήριξη από το κράτος. Αποτέλεσμα αυτού είναι η άγνοια του καταναλωτικού κοινού για το προϊόν, ενώ η εξίσωση του με άλλα παρόμοια προϊόντα είναι αναπόφευκτο γεγονός.

9.1 Ο ρόλος των εμπόρων στην εξαγωγή ελληνικού ελαιολάδου

Ωστόσο, οι καιροσκόποι έμποροι, οι οποίοι καταστρατηγούν την πλειοψηφία των παραγωγών, σκαρφίζονται διαφόρων ειδών τεχνάσματα για την εξισορρόπηση της τιμής του με τα άλλα ελαιόλαδα κατώτερης ποιότητας. Έτσι, αγοράζοντας το ελληνικό ελαιόλαδο με δύο ευρώ, πωλώντας το «χύμα», δηλαδή χωρίς περαιτέρω έξοδα πλην τα μεταφορικά και αποθήκευσης, το εξάγουν στην Ιταλία με τιμή 2,50 ευρώ, ίσως και παραπάνω. Οπότε αυτός έχει ανυπολόγιστο κέρδος, αν συμπεριληφθεί ότι οι έμποροι αγοράζουν από τους παραγωγούς το λάδι με τιμή μέτρησης τα κιλά και το εξάγουν σε λίτρα, όπου η αντιστοιχία τους είναι περίπου 1 λίτρο προς 915 γραμμάρια. Συνεπώς χωρίς να κάνει καμία ενέργεια μεταποίησης ή συσκευασίας, ο «μεταπράτης» έχει 8.5% περίπου κέρδος στο λίτρο, από τη διαφορά που υπάρχει στην αντιστοιχία κιλού και λίτρου και ένα «καπέλο» από 0,50 ευρώ έως και 1,20 ευρώ, απλά εξάγοντας το χύμα.

Γίνεται έτσι κατανοητό ότι ζήτηση για το ελληνικό ελαιόλαδο υπάρχει, αλλά δεν είναι μετρήσιμη, αφού αρχικά δεν είναι γνωστές όλες οι ιδιότητες του στο ευρύ καταναλωτικό κοινό. Επίσης, η ζήτηση της Ιταλίας για το ελληνικό παρθένο ελαιόλαδο

είναι μεγάλη και πολλές φορές δεν γίνεται γνωστή μια τέτοια πώληση, αφού και η ίδια ισχυρίζεται ότι παράγει το ίδιο προϊόν. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι ενώ παράγεται στην Ελλάδα ένας «υγρός χρυσός» δεν υπάρχει τρόπος να το εξάγει κάποιος μόνος του, παρόλο που η ζήτηση του είναι μεγάλη και γνωστή σε όλους, αφού οι ανταγωνιστές της το ζητούν για να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό προϊόν.



9.2 Η Ζήτηση του διαφοροποιημένου προϊόντος

Σε αυτό το σημείο που βρίσκεται το ελληνικό ελαιόλαδο, γίνεται επιτακτική ανάγκη διαφοροποίησης σύμφωνα με τα παραπάνω. Κατά καιρούς έχουν ακουστεί έμπειροι ιατροί να αναλύουν ότι οι κρέμες προσώπου δεν διαφέρουν και πολύ η μια από την άλλη. Ακόμα υποστηρίζουν ότι η βάση μιας τέτοιας ενυδατικής κρέμας αποτελείται από «εξαιρετικό παρθένο» ελαιόλαδο, βιταμίνες και διάφορα οξέα. Το ελαιόλαδο ως γνωστόν είναι αντιοξειδωτικό, αντί-γηραντικό, αντί-βακτηριδιακό και πλούσιο σε βιταμίνες Α και Ε. Ωστόσο, βιταμίνες περιέχονται άφθονες και στα βότανα, αλλά και στα φυτά. Επίσης περιέχουν πολλά οξέα, που είναι πολύτιμα για τον οργανισμό και την επιδερμίδα. Οπότε μπορεί να φανταστεί κανείς πώς είναι δομημένες οι διάφορες κρέμες, που πωλούνται καθημερινά, που τις θεωρούν «πολύτιμες» και είναι «πανάκριβες». Ακόμη, σε ανεπτυγμένες χώρες (Κίνα, Γαλλία, Ηνωμένο Βασίλειο κ.τ.λ.) πιστεύουν ότι το ελαιόλαδο πρέπει να χρησιμοποιείται ως φαρμακευτικό προϊόν και όχι ως καταναλωτικό.

Γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω, αν και κατά πόσο μπορεί κανείς να εξάγει το προϊόν διαφοροποιημένο με αιθέρια έλαια και βότανα σε μια τέτοια αγορά και ποια θα ήταν η ζήτηση του. Η ζήτηση σαφώς καθορίζεται και από άλλους παράγοντες, όπως είναι η προώθηση, ο ανταγωνισμός και το κόστος του προϊόντος. Για την πώληση των προϊόντων θα πρέπει να προωθηθούν στην αγορά μέσω διαφημίσεων, συμμετοχών σε διεθνής εκθέσεις και να εξασφαλίζουν στον κάθε υποψήφιο πελάτη την άμεση και ανώδυνη εύρεση του προϊόντος. Ο ανταγωνισμός στο πλαίσιο των κρεμών περιποίησης σαφώς και είναι πολύ μεγάλος, όμως όπως αναφέρθηκε παραπάνω είναι εξίσου μεγάλος και ο ανταγωνισμός στην πώληση ελαιολάδου. Έτσι η άμεση γνωριμία με τα ίδια τα συστατικά και όχι μια κρέμα αγνώστου περιεχομένου ίσως είναι δελεαστικό για τους υποψήφιους πελάτες. Αυτό συμβαίνει διότι οι ενυδατικές κρέμες δεν έχουν τη μορφή

των συστατικών, που υποτίθεται ότι περιέχουν. Τέλος το κόστος του είναι περιορισμένο, αφού το ελαιόλαδο καθώς και τα βότανα δεν κοστίζουν τόσο πολύ για μια επιχείρηση, που έχει εγκαταστάσεις στο τόπο προέλευσης των πρώτων υλών. Με μια σύντομη έρευνα αγοράς τέτοιου είδους προϊόντα διαθέτουν ελάχιστες επιχειρήσεις στην αγορά, οπότε ο ανταγωνισμός είναι περιορισμένος. Επίσης, πωλείται προς δεκαοχτώ ευρώ η συσκευασία των πενήντα γραμμαρίων.

Συμπερασματικά, γίνεται αντιληπτό ότι η ζήτηση για το ελληνικό ελαιόλαδο μπορεί να διαμορφωθεί από τους Έλληνες. Ως καταναλωτικό προϊόν δεν έχει και πολύ περιθώριο ανάπτυξης, αφού για να αναπτυχθεί και να ακμάσει θα πρέπει να συνεργαστούν όλοι οι τομείς γύρω από αυτό, πράγμα δύσκολο για τη σύγχρονη Ελλάδα της κρίσης. Αντίθετα όμως αν μια επιχείρηση καταφέρει να διαφοροποιήσει και να αξιοποιήσει το συγκεκριμένο προϊόν. Τότε με ορθή διαχείριση και εκμετάλλευση των ευκαιριών που υπάρχουν θα μπορέσει να επιφέρει πλεονεκτήματα, όχι μόνο για την ίδια αλλά συνολικά για το περιβάλλον, που την περικλείει.



k11109363 fotosearch.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

10.1 Εναλλακτική στρατηγική ηγέτιδων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων

Το πρώτο είδος στρατηγικής, που θα αναλυθεί είναι αυτό της ακολουθίας ηγέτιδων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Με τον όρο ηγέτιδες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εννοούμε επιχειρήσεις, που είναι καταξιωμένες σε χώρο παρόμοιο με το χώρο της επιχείρησης, που θα ασχοληθούμε. Τέτοιες επιχειρήσεις μπορεί να είναι τα καταστήματα Mastiha shop, KORRES και Body Shop, που η επιτυχία τους είναι μεγάλη στο είδος των διαφοροποιημένων φυσικών προϊόντων.

Αρχικά τα καταστήματα Mastiha shop εμπορεύονται προϊόντα, που έχουν ως κύριο συστατικό τους την μαστίχα της Χίου. Είναι ευρέως γνωστά για την ποικιλία διαφοροποιημένων προϊόντων μαστίχας που διαθέτουν. Στα καταστήματα αυτά μπορεί κανείς να βρει από διαφοροποιημένα προϊόντα μαστίχας για κατανάλωση μέχρι και περιποίησης. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να βρει προϊόντα με βασικό συστατικό τη μαστίχα, που είναι παρά-φαρμακευτικά, καλλυντικά, προϊόντα παντοπωλείου, παραδοσιακά προϊόντα, σοκολάτες, ροφήματα, τσίχλες ακόμη και αλκοολούχα ποτά. Ακόμη έχει καταστήματα σε μεγάλες πόλεις της Ελλάδας, σε διεθνή αεροδρόμια καθώς και στην Νέα Υόρκη, στο Παρίσι και στην Λευκωσία. Είναι μια επιχείρηση, που βασίζεται αποκλειστικά στην οικονομία της Χίου, καθώς είναι συνεταιριστική εταιρεία. Επίσης τα προϊόντα, που παράγει, είναι απολύτως διαφοροποιημένα ακόμη και στην τιμή, αφού είναι μοναδικά στο κόσμο και δεν υπάρχει στην ουσία ανταγωνισμός.

Σε αυτό το σημείο θα αναλυθεί η εταιρεία φαρμακευτικών προϊόντων KORRES. Ο Γιώργος Κορρές, που είναι φαρμακοποιός, μαζί με την σύζυγό του «μετέτρεψαν τη φύση σε ένα μεγάλο φαρμακείο». Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιώντας πάνω από τρεις χιλιάδες είδη βοτάνων, έχει καταφέρει να εξάγει ελληνικά φυσικά προϊόντα σε παγκόσμια κλίμακα. Η καινοτομία της συγκεκριμένης επιχείρησης βασίζεται στο ότι όλες οι πρώτες ύλες, που χρησιμοποιεί, είναι εκατό τις εκατό φυσικές. Αναλυτικότερα βασίζεται στα φυσικά συστατικά της ελληνικής χλωρίδας και πανίδας και έτσι έχει καταφέρει να εξάγει πάνω από δέκα κατηγορίες προϊόντων περιποίησης του σώματος. Βασιζόμενος στην ελληνική ύπαιθρο, αλλά και στην ορθή στρατηγική, που ακολουθεί, είναι μια από τις πιο καταξιωμένες εταιρείες του κλάδου. Η εταιρεία αυτή, αν και νεοσύστατη διαθέτει καταστήματα σε όλες τις ηπείρους της γης. Επίσης

μπορεί κάποιος να αγοράσει τα προϊόντα της είτε αποστέλλοντας παραγγελία μέσω διαδικτύου είτε στα φαρμακεία.

Η Body shop είναι μια πολυεθνική εταιρεία, που αριθμεί πάνω από δύομιση χιλιάδες καταστήματα σε όλο τον κόσμο και έχει ισχυρή παρουσία σε εξήντα αγορές. Αυτή αποτελεί τη θυγατρική εταιρεία του ομίλου L'oreal. Έχει βρετανικές ιδιότητες επιχειρήσεις και franchise. Στρατηγική της επιχείρησης είναι η προώθηση ενός διεθνούς εργασιακού περιβάλλοντος, δηλαδή στηρίζεται στην ανταλλαγή απόψεων και προοπτικών μεταξύ αντίθετων πολύ-πολιτισμικών ομάδων. Έχει καταφέρει να χρησιμοποιεί φυσικές πρώτες ύλες, που προέρχονται από τις τέσσερις γωνιές του πλανήτη και να δημιουργεί αγνά προϊόντα περιποίησης, που καλύπτουν τις ανάγκες όλων των ηλικιών. Η βασική αρχή, στην οποία στηρίζεται είναι ο ακτιβισμός, με την οποία προσπαθούν να προσελκύσουν τη πελατεία τους.

Σύμφωνα με τα παραδείγματα των τριών επιτυχημένων εταιρειών φαρμακευτικών ειδών και περιποίησης, μπορεί κάποιος να οδηγηθεί σε χρήσιμα συμπεράσματα. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιώντας την στρατηγική «ακολουθίας ηγέτιδων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων» εξάγουμε στρατηγικές, που αυτές έχουν χρησιμοποιήσει και τις εφαρμόζουμε στην επιχείρηση ελαιολάδου. Επομένως τα προϊόντα, που θα εξαχθούν θα είναι βιολογικά και θα διατίθενται στους καταναλωτές όχι μόνο σε καταστήματα αλλά και μέσω του διαδικτύου. Επιπροσθέτως η επιχείρηση ελαιολάδου μπορεί να υιοθετήσει κοινωνικές δράσεις, με σκοπό την ανάδειξη του προϊόντος. Αυτές μπορεί για παράδειγμα να είναι δράσεις καθαρισμού του περιβάλλοντος από απορρίμματα στους δρόμους. Για να μπορέσει, όμως, μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση να επιβιώσει σε αυτό τον κλάδο οφείλει εκτός του αμιγώς διαφοροποιημένου ελαιολάδου να «ανακαλύψει» καινούργια προϊόντα, συνδυάζοντας τους φυσικούς πόρους της ελληνικής υπαίθρου. Γίνεται έτσι κατανοητό ότι μια επιχείρηση, που τροφοδοτεί ένα κλάδο τέτοιου βεληνεκούς, οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση και να προσπαθεί το εργατικό της δυναμικό να αποτελείται από πολλές εργασιακές βαθμίδες.

Εν κατακλείδι μια επιχείρηση, που εισέρχεται σε ένα τόσο μεγάλο κλάδο οφείλει να αφογκράζεται στρατηγικές ανάπτυξης των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου. Όταν δηλαδή ο μελλοντικός ανταγωνιστής έχει κατάστημα σε μια μεγαλύτερα αναπτυσσόμενη πόλη, η επιχείρηση ελαιολάδου, που αναλύεται, οφείλει να βρει τρόπους και να μπορέσει όχι μόνο να πουλήσει στην ίδια πόλη, αλλά και σε μια καλύτερη τοποθεσία από αυτή του ανταγωνιστή. Παρατηρώντας τις κινήσεις των

ανταγωνιστών της, η επιχείρηση λαμβάνει ορθότερες στρατηγικές αποφάσεις, δεν πρέπει όμως να χάσει το σκοπό και το όραμα, που έχει θέσει από την σύστασή της. Έτσι αν ο ανταγωνιστής ξεφύγει από το είδος του προϊόντος, που παρήγαγε, δεν θα πρέπει να συμβεί το ίδιο και στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι η στρατηγική, που θα τεθεί κατά την σύσταση θα πρέπει να μελετηθεί διεξοδικά, ούτως ώστε να καταστεί αδύνατη κάποια μελλοντική αποτυχία της επιχείρησης αυτής.



10.2 Εναλλακτική στρατηγική της προώθησης

Οι στρατηγικές προώθησης προϊόντων έχουν αναπτυχθεί ικανοποιητικά τα τελευταία χρόνια λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Έτσι μια επιχείρηση έχει να επιλέξει ανάμεσα σε πάρα πολλούς τρόπους προώθησης, αυτούς που ταιριάζουν με το προϊόν, που παράγει. Τα κύρια μέσα προώθησης αποτελούν η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, το διαδίκτυο, ο τύπος και άλλα. Όμως τα αγροτικά προϊόντα χρήζουν ειδικής μεταχείρισης και προώθησης λόγω του ότι πολλές φορές δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν αυτά τα μέσα. Έχουν λοιπόν αναπτυχθεί ιδιαίτερες στρατηγικές για αυτά, που στοχεύουν στην καλύτερη προώθησή τους. Οι στόχοι της προώθησης

πωλήσεων αγροτικών προϊόντων είναι:

- Να πληροφορήσει και να ενημερώσει τους καταναλωτές και τους εμπόρους για τα προϊόντα της αγροτικής εκμετάλλευσης.
- Να εντοπίσει και να φέρει νέους πελάτες στην αγροτική εκμετάλλευση ή στα καταστήματα που πουλούν τα προϊόντα της.
- Να αυξήσει τον αριθμό των καταναλωτών ή των εμπόρων που αγοράζουν τα συγκεκριμένα αγροτικά προϊόντα.
- Να επιβεβαιώσει ή να βελτιώσει την εικόνα για το καλό όνομα της εκμετάλλευσης στη συνείδηση των καταναλωτών της.
- Να οδηγήσει σε μεγαλύτερες αγορές από αυτές που θα προέκυπταν κανονικά μόνο από την προσωπική πώληση και τη διαφήμιση.
- Να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης και της προσωπικής πώλησης.
- Να αυξήσει τις παραγγελίες των εμπορικών αγροτικών προϊόντων.

- Να εξουδετερώσει, ενδεχομένως, τις ενέργειες μάρκετινγκ των ανταγωνιστών της.

Οι προωθητικές ενέργειες που μπορούν να γίνουν είναι:

- Μελέτη επιχειρησιακού σχεδίου δράσης.
- Έρευνες αγοράς για αγορές – στόχους.
- Δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων με: μέσα μαζικής ενημέρωσης, δημοσιογράφους, διατροφολόγους και οργάνωση επισκέψεων μαθητών, σπουδαστών, ομάδων καταναλωτών και άλλων στις μονάδες παραγωγής των μελών της ομάδας παραγωγών.
- Συμμετοχή σε διεθνής εκθέσεις: οι εκθέσεις αυτές συχνά διοργανώνονται από το επίσημο κράτος στα πλαίσια της τουριστικής καμπάνιας της χώρας και σκοπός τους είναι να αναδείξουν τα τοπικά προϊόντα ενός κράτους προς όφελος του τουρισμού.
- Διοργάνωση – συμμετοχή σε ειδικές εκδηλώσεις: εκθέσεις προϊόντων ποιότητας, συνέδρια, ημερίδες, επιχειρηματικές συναντήσεις και άλλα, για την παρουσίαση των παραγόμενων προϊόντων, αλλά και την ενημέρωση τους για άλλα προϊόντα.
- Διαφημιστικές καταχωρήσεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, δημιουργία ιστοσελίδων, σελίδων κοινωνικής δικτύωσης, όπως είναι το facebook, το twitter, και ενημερωτικών ταινιών για το συγκεκριμένο προϊόν.
- Σχεδιασμός, προμήθεια και διανομή καρτών, στυλό, μολυβιών, αναπτήρων και άλλων ειδών με το λογότυπο της επιχείρησης με σκοπό να προσελκύσουν και την προσοχή του εμπόρου αγροτικών προϊόντων.
- Σχεδιασμός, εκτύπωση και διανομή ενημερωτικών φυλλαδίων και αφισών, για το συγκεκριμένο προϊόν, όπου θα περιγράφονται τα ειδικά χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα του προϊόντος, ιδίως σε ότι αφορά την ποιότητα και τις μεθόδους παραγωγής, την ασφάλεια και υγιεινή, το σεβασμό και την προστασία του περιβάλλοντος, τη θρεπτική τους αξία. Δηλαδή θα αναφέρονται τα χαρακτηριστικά, οι ιδιότητες, οι μέθοδοι παραγωγής, οι οδηγίες χρήσης, ώστε να το γνωρίσει καλύτερα ο καταναλωτής.
- Προώθηση τιμών προς τους εμπόρους: αποτελεί ίσως ένα αποτελεσματικό μέσο προώθησης αγροτικών προϊόντων, όπως είναι οι πιστώσεις για 2-3

μήνες, ανάληψη εξόδων μεταφοράς τους, με την εξασφάλιση σημαντικών εγγυήσεων.

- Χορηγίες σε διάφορες πολιτιστικές εκδηλώσεις ή υποστήριξη αθλητικών ομάδων νεολαίας.

Άλλοι τρόποι προώθησης των προϊόντων είναι η προώθηση, που αυξάνει την αναλογία ποσότητας ή τιμής. Αυτό γίνεται με πρόσθετο προϊόν, δηλαδή με 500 γραμμάρια προϊόντος δώρο άλλα 100γραμμάρια, με ειδικές προσφορές, δηλαδή με την αγορά 2 προϊόντων δώρο άλλο 1 και τέλος με εκπτωτικά κουπόνια. Επίσης η προώθηση που ενθαρρύνει τη δοκιμή, δηλαδή γίνεται με την προσφορά επιστροφής χρημάτων, με δείγμα δωρεάν, με κουπόνια που δίνονται με άλλα προϊόντα της ίδιας μάρκας και τέλος με δοκιμές και επιδείξεις επιτόπου. Ακόμη μπορούν να προσφέρονται και δώρα μαζί με το προϊόν. Υπάρχει το άμεσο δώρο, που προσφέρεται μαζί με το προϊόν, το ενσωματωμένο δώρο που αποτελεί κομμάτι του προϊόντος, το μεταχρονολογημένο δώρο που αποστέλλεται μετά την αγορά του προϊόντος, το δοχείο αποτελεί δώρο δηλαδή η συσκευασία και τέλος δώρο συνταγή που συνδέει το προϊόν με την κατανάλωση του. Τέλος θα μπορούσαν να διοργανώνονται ειδικά παιχνίδια και διαγωνισμοί. Η συσκευασία του προϊόντος μπορεί να περιέχει κάποιο παιχνίδι, και με κληρώσεις.

Όλες οι παραπάνω μέθοδοι μπορούν να βοηθήσουν μια επιχείρηση να προωθήσει το προϊόν της. Όμως κάθε επιχείρηση ξεχωριστά θα πρέπει να διαλέξει τη μέθοδο, που ταιριάζει στο προϊόν, που παράγει και εξυπηρετεί τις δικές της ανάγκες και προσδοκίες. Πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση της εταιρείας ελαιολάδου πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι διεθνής εκθέσεις, που διοργανώνει το υπουργείο τουρισμού για να διαφημιστεί το προϊόν της εκτός Ελλάδας. Επιπροσθέτως μπορεί να οργανώσει σε κεντρικά φαρμακεία εκδηλώσεις, όπου θα μπορούν να δοκιμάζουν το προϊόν δωρεάν οι καταναλωτές και να τους δίδεται διαφημιστικό φυλλάδιο, που θα περιέχει αναλυτικά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος της. Ακόμη, μπορεί να προωθηθεί με ειδικές προσφορές, όπου με την αγορά μιας συσκευασίας προϊόντος θα δίδεται άλλη μια δώρο. Τέλος η προώθηση μπορεί να πραγματοποιηθεί με την διαφήμιση σε ενημερωτικές εκπομπές και μέσα κοινωνικής δικτύωσης, με τη παρουσίαση του προϊόντος, δηλαδή τις ευεργετικές του ικανότητες, τον τρόπο παραγωγής του, την ιστορική διαδρομή του καθώς και το πώς αυτό χρησιμοποιείται ευκολότερα, δηλαδή τις ειδικές μεθόδους χρήσης του.

10.3 Εναλλακτική στρατηγική προώθησης με το ηλεκτρονικό εμπόριο



Πρόκειται για κάθε είδους εμπορικής συναλλαγής μεταξύ προσώπων φυσικών και μη που πραγματοποιείται με ηλεκτρονικά μέσα. Είναι η διάθεση και αγοραπωλησία αγαθών, πληροφοριών και υπηρεσιών ηλεκτρονικά μέσω δικτύων ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να οριστεί από τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες:

- 1) Επιχειρήσεις: ως εφαρμογή νέων τεχνολογιών προς την κατεύθυνση του αυτοματισμού των συναλλαγών και της ροής εργασιών.
- 2) Υπηρεσίες: ως ο μηχανισμός, που έχει στόχο να ικανοποιήσει την κοινή επιθυμία προμηθευτών και πελατών για καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, μεγαλύτερη ταχύτητα εκτέλεσης συναλλαγών και μικρότερο κόστος.
- 3) Απόσταση: ως η δυνατότητα αγοραπωλησίας προϊόντων και υπηρεσιών μέσω διαδικτύου ανεξάρτητα από τη γεωγραφική απόσταση.
- 4) Επικοινωνία: ως η δυνατότητα παροχής πληροφοριών, προϊόντων, υπηρεσιών και πληρωμών μέσα από δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Οι μορφές που μπορεί να πάρει το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι οι εξής:

- Εσωτερικό εμπόριο: επικοινωνία μεταξύ των ομάδων εργασίας μιας επιχείρησης, ηλεκτρονική δημοσίευση (άμεση διανομή πληροφοριών)
- Συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων (Business-to-business): βελτιώνει τη μεταξύ τους συνεργασία, απλοποιεί τις διαδικασίες και το κόστος των προμηθειών, υπάρχει ταχύτερη αποστολή των προμηθειών και μεγαλύτερος έλεγχος των αποθεμάτων. Ακόμα προσφέρει τη δυνατότητα αυξημένης πληροφόρησης σχετικά με τα προσφερόμενα προϊόντα.
- Λιανικές Πωλήσεις- Ηλεκτρονικό εμπόριο ανάμεσα σε επιχείρηση και καταναλωτή (Business-to-Consumer): Είναι η πιο διαδεδομένη μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου. Βασικό πλεονέκτημα αυτού του εμπορίου είναι ότι ο καταναλωτής έχει πρόσβαση σε μια τεράστια ποικιλία

προϊόντων όπου και αν βρίσκονται αυτά. Συγκρίνει τιμές και κερδίζει πολύτιμο χρόνο και κόπο.

- Συναλλαγές μεταξύ καταναλωτών (consumer-to-consumer): ο καταναλωτής πουλάει απευθείας σε άλλους καταναλωτές. Παράδειγμα αποτελούν οι ηλεκτρονικές αγγελίες και οι δικτυακοί τόποι δημοπρασιών.

Τα βασικά οφέλη των επιχειρήσεων που ασχολούνται με το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι:

- Ευρεία γεωγραφική κάλυψη, αφού οι πελάτες μπορεί να βρίσκονται παντού.
- Απάλειψη των ενδιάμεσων, αφού οι επιχειρήσεις απευθύνονται απευθείας στους πελάτες.
- Η μείωση λειτουργικού κόστους.
- Η συνεχής λειτουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος.
- Είναι ένα πολύ-εργαλείο του μάρκετινγκ, καθώς οι πελάτες ενημερώνονται άμεσα για προσφορές, τις νέες παραλαβές και τα πλεονεκτήματα.
- Υπάρχει αύξηση των πωλήσεων, αφού το κόστος για τη διάθεση του προϊόντος εκμηδενίζεται άρα η μείωση του κόστους έχει άμεσο αντίκρισμα στην τιμή των προϊόντων, στη ζήτηση άρα και στην παραγωγή.
- Υπάρχει άμεση ικανοποίηση των πελατών, χωρίς κόπο και έξοδα για την έρευνα αγοράς που πραγματοποιούν.
- Βελτίωση επικοινωνίας με τους πελάτες, καθώς μπορούν να επικοινωνήσουν ηλεκτρονικά χωρίς κανένα κόστος.
- Βέλτιστη διαχείριση των προϊόντων και των παραγγελιών, χωρίς να χρειάζονται απογραφές ή άλλου είδους λογιστικές εργασίες.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο αν και έχει ξεκινήσει σαν ιδέα από το 1970 έχει γνωρίσει άνθιση από τα μέσα της δεκαετίας το 1990, καθώς η εμφάνιση του Παγκόσμιου Ιστού και η επικράτηση των προσωπικών υπολογιστών έκαναν ευκολότερη την ευρεία διάδοση του. Ακόμα από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 και με την καθιέρωση μεθόδων κρυπτογράφησης του περιεχομένου και εξακρίβωσης της ταυτότητας που καθιστούν ασφαλή την πραγματοποίηση ασφαλών συναλλαγών, το ηλεκτρονικό εμπόριο έγινε πιο προσιτό σε όλους. Οι επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη ασφάλεια όταν υιοθετούν το ηλεκτρονικό εμπόριο, καθώς ένα πραγματικό κατάστημα μπορεί να λεηλατηθεί, να καεί ή να πλημμυρίσει. Ωστόσο κανένας δεν είναι ασφαλής όταν βρίσκεται συνδεδεμένος στο διαδικτυακό τόπο (on-line) και από τη πλευρά των

επιχειρήσεων και από την πλευρά των καταναλωτών. Όπως προαναφέρθηκε η συνεχής ανάπτυξη νέων ασφαλέστερων τρόπων πληρωμής μέσω διαδικτύου, κρυπτογράφησης και συστημάτων ασφαλείας επιτρέπουν τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους καταναλωτές να εμπιστευθούν το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση, που ασχολείται με το ηλεκτρονικό εμπόριο, θα πρέπει να ακολουθήσει διάφορους κανόνες, που έχει αποδειχθεί ότι λειτουργούν προς όφελος της. Αυτοί οι κανόνες είναι οι εξής:

- Ο δικτυακός κόμβος θα πρέπει να είναι πάντα ενημερωμένος με τα τελευταία νέα της επιχείρησης.
- Ο κόμβος θα πρέπει να πληροί όλες τις προϋποθέσεις ασφαλείας, ούτως ώστε να γίνονται με ασφάλεια οι συναλλαγές. Να λειτουργεί άψογα και επαγγελματικά.
- Να είναι απλός, εύχρηστος και γρήγορος και επίσης να απλοποιείται η διαδικασία εύρεσης συγκεκριμένων προϊόντων.
- Είναι απαραίτητο να υπάρχει η παροχή άμεση σύγκριση με οτιδήποτε άλλο προϊόν προσφέρεται στην αγορά.
- Ο σχεδιασμός του κόμβου να έχει γίνει προσεγμένα από ειδικευμένους γραφίστες, κατασκευαστές ισότοπων αλλά και με τη νότα της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση.
- Η κεντρική σελίδα που θα υποδέχεται τους επισκέπτες, πρέπει να είναι ένας συνοπτικός χάρτης πλοήγησης στις υπόλοιπες ιστοσελίδες του.
- Θα πρέπει οι πληροφορίες, που παρέχει να είναι οργανωμένες, ώστε να είναι εύκολη η πλοήγηση των επισκεπτών.
- Τα γραφικά του κόμβου να μην είναι πλούσια για να κάνουν καλή εντύπωση, αλλά να μην λειτουργούν εις βάρος της λειτουργικότητας και της ταχύτητας.
- Η διατήρηση του ενδιαφέροντος με τη δημιουργία θετικής εντύπωσης με την ποιότητα και την εξειδίκευση των παρεχόμενων πληροφοριών, τη συχνή ενημέρωση του περιεχομένου και εμφάνισης.
- Προσθήκη του κόμβου σε μηχανές αναζήτησης και καταλόγους για την αύξηση πιθανοτήτων επίσκεψης του ιστότοπου.

Από μελέτες που έχουν διεξαχθεί το ηλεκτρονικό εμπόριο αναμένεται να αναπτυχθεί περισσότερο καταλαμβάνοντας μεγάλο μερίδιο της αγοράς τις επόμενες δεκαετίες. Πιο συγκεκριμένα κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το αν υπάρχει ήδη ή

ιδρύεται τώρα, οφείλει να ασχοληθεί με το ηλεκτρονικό εμπόριο για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις μελλοντικές απαιτήσεις της αγοράς.

Όσο αφορά τη δική μας περίπτωση για να είναι επιτυχημένη η προώθηση του προϊόντος μέσα από το ηλεκτρονικό εμπόριο θα πρέπει να τηρηθεί η παραπάνω ανάλυση. Αφού έχει επιλεγεί το προϊόν, που θα προωθηθεί στην αγορά-στόχο, οφείλεται να γίνεται προσεκτικός σχεδιασμός του δικτυακού κόμβου, ώστε να γίνουν κατανοητές οι προδιαγραφές του προϊόντος και το κοινό, στο οποίο απευθύνεται. Αναλυτικότερα στον ιστότοπο, που θα δημιουργηθεί θα πρέπει να υπάρχουν όλες οι πληροφορίες, που αφορούν το προϊόν, όπως είναι τα συστατικά, οι προδιαγραφές, οι μελέτες, το πόσο ασφαλής είναι η χρήση του, τυχόν πιστοποίηση ISO, που υπάρχει, φωτογραφίες του εργοστασίου παραγωγής, ώστε να μπορεί ο καταναλωτής να έχει μια εικόνα του πώς φτιάχνεται το προϊόν, που καταναλώνει. Επίσης μέσα από τον ιστότοπο μπορεί να γνωστοποιηθεί η καλή φήμη, που έχουν τα ποιοτικά παραδοσιακά προϊόντα, όπου στην συγκεκριμένη επιχείρηση είναι τα κρητικά. Ακόμη η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει «το σήμα κατατεθέν» της και να καταλάβει σημαντική θέση στην αρχική σελίδα. Επιπροσθέτως η διαδικτυακή σελίδα της επιχείρησης μπορεί να περιέχει ένα χάρτη, που θα δηλώνει την τοποθεσία της, φωτογραφίες, που θα απεικονίζουν τους ελαιώνες από όπου μαζεύεται ο καρπός του ελαιολάδου, που χρησιμοποιείται, να δηλώνεται ο τόπος, που εδρεύει καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά του, όπως είναι οι αρχαιολογικοί χώροι

Τέλος ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι φιλικός προς τον χρήστη και να δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας. Αποτελεί ανάγκη να χρησιμοποιηθούν όλες οι δυνατότητες, που παρέχονται, ώστε να διασφαλιστούν οι πελάτες όσον αφορά την ασφάλεια των συναλλαγών και των προσωπικών δεδομένων. Με την εφαρμογή της στρατηγικής του ηλεκτρονικού εμπορίου, αλλά και την ορθή χρήση του, η επιχείρηση εξασφαλίζει ειδικά προνόμια. Αυτά επιφέρουν σημαντικές ικανότητες αλλά και επιπλέον διαθέσιμους πόρους, που δίνουν στην επιχείρηση την δυνατότητα της επανεπένδυσης και την μείωση της τιμής του προϊόντος στον τελικό καταναλωτή. Διαφαίνεται λοιπόν ότι με την εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών διάθεσης η επιχείρηση εξασφαλίζει πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της.

10.4 Εναλλακτική στρατηγική της προμήθειας

Το συγκεκριμένο μοντέλο στρατηγικής από-καθετοποιεί τη διαδικασία της παραγωγής. Προβάλλει μια ολοκληρωμένη επίτευξη συνεργασίας και συντονισμού μεταξύ διαφορετικών παραγωγικών μονάδων. Αναδεικνύει νέες καινοτόμες διαδικασίες παραγωγής και διανομής των προϊόντων, οι οποίες διεξάγονται με τη συνεργασία μεγάλων ομάδων επιχειρήσεων. Πρέπει να τονιστεί ότι αυτό το μοντέλο ανάπτυξης είναι ανεπτυγμένο σε μεγάλες παραγωγικές οικονομίες, όπως είναι της Αμερικής, του Ηνωμένου Βασιλείου, της Γαλλίας και άλλα. Χρησιμοποιείται δηλαδή ένα είδος οριζόντιας ολοκλήρωσης με την συνέργια ή την εξαγορά παρόμοιων επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο της αλυσίδας παραγωγής. Βασικός στόχος αποτελεί η επίτευξη ενεργειών μεταξύ δυο ή παραπάνω επιχειρήσεων, ούτως ώστε να αυξήσουν γρήγορα το μερίδιο αγοράς τους. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η μεταφορά ικανοτήτων μεταξύ των δυο επιχειρήσεων, η μείωση του κόστους για λόγους προμήθειας, marketing και διανομής και η συγκέντρωση μεγαλύτερης δύναμης στην αγορά.

Από την άλλη πλευρά η στρατηγική των επτά σημείων αποβλέπει στην ελαχιστοποίηση του ρίσκου στις προμήθειες. Η σημασία, που έχει η διαδικασία των προμηθειών είναι πολύ μεγάλη, αφού προσδιορίζει τις πωλήσεις, καθώς και την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Επομένως το μοντέλο των επτά σημείων, που έχει αναπτυχθεί προσδιορίζει τη σχέση της τιμής με το κόστος. Αυτό αποτελεί τον παράγοντα «κλειδί», ώστε κάθε επιχείρηση να επιλέξει τη στρατηγική των προμηθειών. Αυτή η στρατηγική αναλύει τα κριτήρια του τι και το πού θα προμηθεύσει τα παραγόμενα προϊόντα της η επιχειρηματική ομάδα. Αν από την αρχή της λειτουργίας της επιχείρησης γίνει κατανοητή η ανάλυση των εξόδων και του συνολικού κόστους ανά περιοχή και τμήμα, μπορεί εύκολα να καταλάβει εάν οφείλει να υιοθετήσει την στρατηγική των προμηθειών. Έτσι αν για παράδειγμα η συγκεκριμένη επιχείρηση ελαιόλαδου μπορεί να διαθέτει τα προϊόντα της στην εσωτερική αγορά και όχι σε πολλές περιοχές ανά τον κόσμο, δεν θα χρειαστεί να εφαρμοστεί η στρατηγική των προμηθειών. Πρέπει όμως σε αυτή να καθορίζονται από την αρχή το πού και ποιος είναι ο προμηθευτής, που θα παρέχει τα αγαθά και τις υπηρεσίες της η επιχείρηση.

Η στρατηγική αυτή αναλύεται σε οριοθέτηση εξαρχής του κόστους της επένδυσης, προσδιορισμός των στόχων, επιλογή του καλύτερου δυνατού προμηθευτή, θέσπιση νόμων μέσα στην επιχείρηση, όπου θα υπάρχει συνεχής επίβλεψη της ποιότητας των διαδικασιών και επιλογή μιας αδιάκοπης συνεργασίας με άλλες ομάδες

παραγωγής. Με την διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται ο περιορισμός του επιχειρηματικού ρίσκου.

Τέτοιου είδους παραδείγματα στρατηγικών θα πρέπει να εφαρμόζονται σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο, που διαθέτουν ένα νέο προϊόν, που η αξία του θα είναι διαχρονική. Εκτός του συγκεκριμένου προϊόντος η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει μεγάλη ποικιλία προϊόντων, που θα έχουν κοινή βάση, πράγμα που απαιτεί πολύ χρόνο και μεγάλο εύρος επιστημονικών συντελεστών. Παρόλο που υπάρχουν πολλές μεγάλες πολυεθνικές, όπου μπορεί ο καταναλωτής να βρει προϊόντα παρόμοια, ο ανταγωνισμός δεν μπορεί να είναι επιτυχημένος, λόγω του μεγέθους αλλά και της ποικιλίας, που διαθέτει η αντίπαλη επιχείρηση. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού έχουν δημιουργηθεί πολυκαταστήματα ευρείας κλίμακας, όπως είναι τα Harrods ή η Galerie Lafayette και άλλα. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν συνεργασίες με μικρές μονάδες παραγωγής παίρνοντας την πρώτη ύλη, που για τις μικρές επιχειρήσεις αποτελεί το τελικό προϊόν, τους δίνουν την επωνυμία τους και είναι υπεύθυνες για την προώθηση των προϊόντων.

Με τον τρόπο αυτό στην παγκοσμιοποιημένη αγορά, που προσπαθούμε να εξάγουμε, επιτυγχάνουμε ισοτιμίες συναλλάγματος μεταξύ διαφορετικών χωρών. Το μοντέλο αυτό στρατηγικής ανάπτυξης εξασφαλίζει κέρδος σε όλες τις συνεργαζόμενες μονάδες παραγωγής του προϊόντος, αφού για την μικρή συνεργαζόμενη επιχείρηση καταρρίπτει, κατά κάποιο τρόπο, το μεγάλο ρίσκο, ενώ στην μεγαλύτερη πολυεθνική δίνει καινοτόμα προϊόντα για την ανάπτυξη και την αύξηση του μεριδίου αγοράς, που κατέχει. Συνήθως τέτοιες συμφωνίες αναφέρουν ότι η πληρωμή του προϊόντος γίνεται κατά την παράδοση, ενώ πολλές φορές η μεγάλη πολυεθνική εταιρεία έχει αναπτύξει τόσο μεγάλα δίκτυα διανομής, ούτως ώστε να λαμβάνει τα προϊόντα από την έδρα της μικρής συμβαλλόμενης επιχείρησης. Επομένως η μικρή επιχείρηση μειώνει το κόστος και το ρίσκο και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται η τιμή για τον τελικό καταναλωτή και το προϊόν να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ομοειδών προϊόντων. Σε αυτό το σημείο είναι καλό να τονιστεί ότι για την μεγάλη επιχείρηση «γεννάται» πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, αφού καταφέρνει πρώτη να διακινήσει μια καινοτόμα ιδέα. Κερδίζει την εμπιστοσύνη από άλλες μικρές μονάδες παραγωγής, που παράγουν καινοτόμα προϊόντα και δίνει ερέθισμα στην μικρή συμβαλλόμενη επιχείρηση για την ανάπτυξη νέων καινοτομιών και την ενίσχυση της συνεργασίας τους.

Συμπερασματικά ακολουθώντας το συγκεκριμένο είδος στρατηγικής καταμερίζονται οι ευθύνες παραγωγής και πώλησης του προϊόντος, πραγματοποιούνται άμεσα κέρδη από το εγχείρημά , αφού με την επίτευξη μιας καλής συμφωνίας η επιχείρηση έχει άμεση ρευστότητα, καθώς επίσης αναπτύσσονται συνεργασίες αλλά και υπάρχει αναγνώριση της επιχείρησής από επιχειρήσεις διεθνούς εμβέλειας. Επιπροσθέτως σημαντικό κομμάτι αποτελεί η τεχνογνωσία, που διαθέτει η συμβαλλόμενη μεγάλη επιχείρηση, αφού μέσω της συνεργασίας υπάρχει άμεση επαφή με αυτήν και υιοθετούνται επιτυχημένες στρατηγικές προώθησης και πωλήσεων, που εφαρμόζονται. Από την άλλη πλευρά τα μειονεκτήματα του μοντέλου αυτού είναι ότι η επίτευξη τέτοιων συνεργασιών αποτελεί δύσκολη υπόθεση, διότι συνήθως η μεγάλη επιχείρηση δεν αφήνει μεγάλα περιθώρια κέρδους στην μικρότερη. Ακόμη η μικρή συμβαλλόμενη επιχείρηση δεν αναγνωρίζεται από το ευρύ καταναλωτικό κοινό, αφού η επωνυμία του προϊόντος, που παράγει, δεν αναφέρεται συνήθως πουθενά πάνω στην ετικέτα των προϊόντων. Έτσι με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση δεν έχει υπόσταση, αφού αν υπάρξει κάποια ρήξη στην συνεργασία με τον μεγάλο προμηθευτή τότε μοιραία όλο το εγχείρημα θα λάβει τέλος.

10.5 Στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγοράς ή συγχώνευσης

Μια επιχείρηση, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η οποία εισέρχεται σε ένα τέτοιο μεγάλο φάσμα αγοράς, μπορεί να ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης, η οποία θα αποσκοπεί στην εξαγορά ή στην συγχώνευσή της. Επιχειρήσεις που αρχικά δεν έχουν μεγάλο φάσμα διανομής και πωλήσεων, επειδή το περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιούνται, είναι πολύ επιθετικό, μπορούν να επιδιώξουν οι ίδιες την εξαγορά τους ή την συγχώνευσή τους με μεγάλες επιχειρήσεις παγκόσμιας κλίμακας. Συνήθως τα κριτήρια επιλογής αυτής της στρατηγικής είναι κοινωνικά. Αρχικά δηλαδή είναι η ανάδειξη του προϊόντος και έπειτα η εξαγορά ή η συγχώνευση με επιχειρήσεις, οι οποίες προϋποθέτουν ότι η πρώτη ύλη αλλά και οι εγκαταστάσεις παραγωγής θα εξακολουθήσουν να είναι στις αρχικές εγκαταστάσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί το παραγόμενο προϊόν είναι τόσο εξειδικευμένο, ώστε να μην μπορεί η μητρική επιχείρηση να μεταφέρει και να διαφοροποιήσει το προϊόν σε άλλη περιοχή.

Γίνεται κατανοητό ότι αν η επιχείρησή ελαιολάδου φτάσει σε τέτοιο επίπεδο, έτσι ώστε να μπορέσει να επιτύχει μια εξαγορά ή συγχώνευση με μεγαλύτερες παγκοσμίως κλίμακας επιχειρήσεις, τότε τα οφέλη μεταξύ των μελών της επιχείρησης θα είναι πολύ μεγάλα. Με την εξαγορά της επιχείρησης θα εκτιμηθεί εκτός από τις

εγκαταστάσεις, τα δίκτυα διανομής και τη φήμη της επιχείρησης τα πνευματικά δικαιώματα αλλά και οι αξίες της παραγωγικής μονάδας. Είναι προφανές ότι στην νέα επιχείρηση τα ρίσκα και οι ευθύνες υπεισέρχονται στο ρίσκο της νέας επιχείρησης.

Συμπερασματικά τα κοινωνικά οφέλη, που αναπτύσσονται με αυτό το μοντέλο είναι ότι, αφού η παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος χαρακτηρίζεται από την ελληνική ύπαιθρο και έχει ελληνική ονομασία προέλευσης, οι παραγωγοί θα πωλούν το προϊόν τους σε καλύτερες τιμές, θα βελτιώνονται συνεχώς και οι πρωτεργάτες της συγχωνευμένης επιχείρησης θα έχουν υλοποιήσει το στόχο τους.

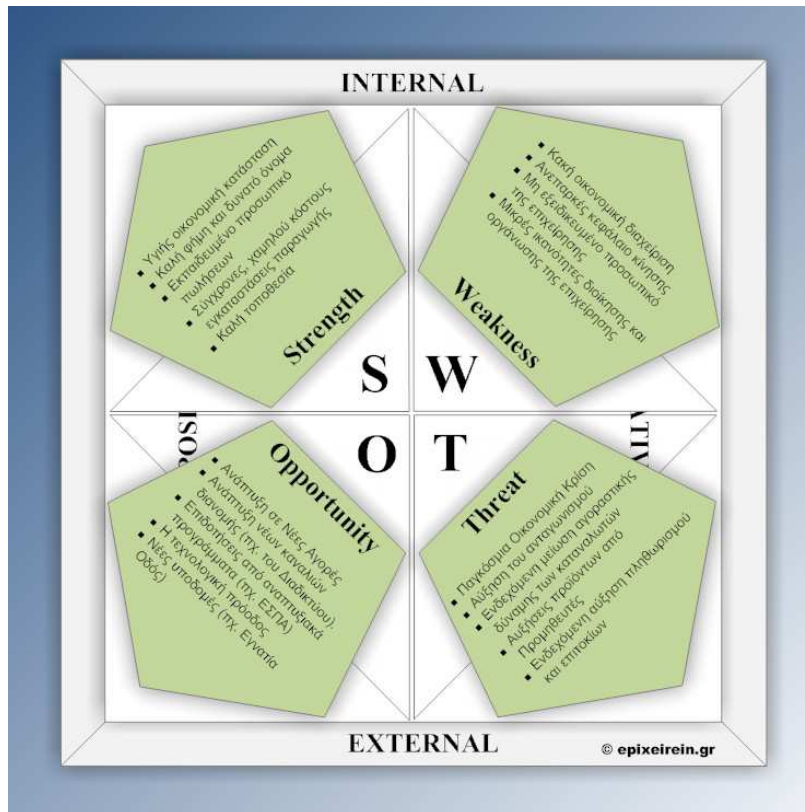
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Σε αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την ανάλυση SWOT. Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αρχικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats και στα ελληνικά μεταφράζονται ως: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές. Η ανάλυση είναι ένα εργαλείο σαν φωτογραφική μηχανή για την επιχείρηση τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο που τη κάνουμε, αφού μας αναλύει την κατάσταση, στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση σε σχέση με τους στόχους, που έχει θέσει αρχικά. Είναι ένας τρόπος αυτό-αξιολόγησης της επιχείρησης, όπου μπορεί να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα για τη μελλοντική της λειτουργία. Πιο συγκεκριμένα μπορεί να αναλύσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Με τον όρο εσωτερικό περιβάλλον νοούνται τα ισχυρά και τα αδύναμα μέρη μιας επιχείρησης και με τον όρο εξωτερικό περιβάλλον οι ευκαιρίες και οι απειλές, που μπορεί αυτή να αντιμετωπίσει. Με το συγκεκριμένο εργαλείο αναδεικνύονται οι δυνάμεις της επιχείρησης, δηλαδή ποια είναι τα πλεονεκτήματα, δηλαδή ποια προϊόντα από αυτά που παράγει είναι ειδικά και δεν υπάρχουν στην αγορά, αν έχει σωστή οικονομική διαχείριση, καλή φήμη, «τί είναι αυτό, που κάνει καλά» και ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι, που έχουν το μικρότερο κόστος. Με λίγα λόγια στα δυνατά σημεία της αξιολόγησης αναλύεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Ακόμη για το εσωτερικό περιβάλλον πρέπει να προσδιοριστούν τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης, δηλαδή το αν έχει κακή οικονομική διαχείριση, κακό marketing, ανεπίδικο και ανεκπαιδευτο προσωπικό. Εν συντομία αναλύεται το τι είναι αυτό, που δεν κάνει καλά η επιχείρηση.

Οι ευκαιρίες και οι απειλές της επιχείρησης ανακαλύπτονται από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ευκαιρίες νοούνται οι επιδοτήσεις από νέα αναπτυξιακά προγράμματα, όπως είναι το ΕΣΠΑ, η ανάγκη της αγοράς για νέα προϊόντα, η τεχνολογική πρόοδος και οι διαδικτυακοί τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές. Τέλος οι κίνδυνοι, που μπορεί να προκύψουν είναι μια παγκόσμια οικονομική κρίση, μια ταχεία αύξηση του ανταγωνισμού, η υπερβολική «εξάρτηση» από έναν προμηθευτή, μια αναπάντεχη αύξηση των τιμών των πρώτων υλών, που σημαίνει αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων. Γίνεται κατανοητό ότι η ανάλυση SWOT μπορεί να αντιμετωπίσει τους κινδύνους και να αξιοποιήσει τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, επενδύοντας πάνω σε

αυτά. Ακόμη μπορεί να εκμεταλλευτεί τις μελλοντικές ευκαιρίες και να προετοιμαστεί κατάλληλα, ώστε να αντιμετωπίσει πιθανούς κινδύνους.



Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι με την ανάλυση SWOT καταγράφονται όλα τα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού τομέα και μπορεί να εξαχθεί ένα πλάνο εφαρμογής και υλοποίησης, βάση του οποίου η επιχείρηση θα μπορέσει να προετοιμαστεί για το μέλλον. Στο σημείο αυτό γίνεται επιτακτική ανάγκη να διεξαχθεί μια ανάλυση SWOT για μια νεοσύστατη επιχείρηση τυποποίησης και εξαγωγής κρητικού ελαιολάδου αλλά και διαφοροποιημένων προϊόντων.

Ένα από τα δυνατά σημεία μιας τέτοιας επιχείρησης είναι ότι το διαφοροποιημένο προϊόν, που παράγει, θα είναι μοναδικό. Επίσης το ελληνικό ελαιόλαδο ως προϊόν, είναι αναγνωρισμένο παγκοσμίως. Ακόμη το ότι η επιχείρηση θα έχει ως τοποθεσία της την Ελλάδα, της δίνει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, αφού θα έχει άμεση επαφή με τον τομέα της παραγωγής. Τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης, που μπορεί να φανταστεί κανείς, είναι ίσως το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης, η δυσκολία στην υιοθέτηση πρακτικών marketing και η περιορισμένη εμπειρία στις εξαγωγές και άλλα προβλήματα σε νεοσύστατες επιχειρήσεις στις διάφορες λειτουργίες τους, όπως είναι η παραγωγή, η διανομή και η προώθηση.

Οι ευκαιρίες, που θα έχει η επιχείρηση, είναι οι επιδοτήσεις εγκατάστασης και πρώτης λειτουργίας, που μπορεί να λάβει από τα εθνικά και ευρωπαϊκά αναπτυξιακά προγράμματα, όπως είναι το ΕΣΠΑ. Ακόμη τα κενά, που παρουσιάζει η αγορά σε προϊόντα περιποίησης με φυσικές και βιολογικές πρώτες ύλες, δηλαδή χωρίς χημικές επεξεργασίες βάση των οποίων μπορεί να αλλάξει τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Επιπροσθέτως μπορεί να αναπτύξει νέα κανάλια διανομής των προϊόντων και μια τεχνολογική πρόοδο με νέα υλικά, όπως ανακυκλώσιμα. Μπορεί επίσης να αναπτύξει νέους τρόπους εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές αναπτύσσοντας μια καινοτόμο μέθοδο ηλεκτρονικών παραγγελιών ή βασιζόμενη σε μια διαφήμιση, που θα προβάλλεται μέσω του διαδικτύου. Τέλος οι απειλές ενδέχεται να προκύψουν αν η οικονομική κρίση, που βιώνουμε εξαπλωθεί τόσο, ώστε οι χώρες, που είναι οικονομικά εύρωστες, παρουσιάσουν αδυναμία απορρόφησης προϊόντων περιποίησης, με συνέπεια την μείωση της κατανάλωσης και την αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων. Έτσι γίνεται αντιληπτό ότι οι εξωτερικοί κίνδυνοι μπορούν να μετατραπούν σε εσωτερικές αδυναμίες, αφού μια ενδεχόμενη αύξηση των επιτοκίων μακροπρόθεσμα θα παρουσιάσει αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες και θα δημιουργήσει ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.

Συμπερασματικά με μια σύντομη ανάλυση SWOT, έχει προσδιοριστεί η κατάσταση, στην οποία μπορεί να βρεθεί μια νεοσύστατη επιχείρηση. Επομένως αντιλαμβάνεται κανείς την σπουδαιότητα, που έχει το εργαλείο SWOT, καθώς διαφαίνεται ότι η ανάλυση αυτή μπορεί να καθορίσει την αρχική στρατηγική, που θα υιοθετήσει μια νεοσύστατη επιχείρηση.

11.1 Στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασικό ρόλο έχει το είδος και η ποιότητα του προϊόντος. Ανάλογα το είδος των διάφορων προϊόντων, που παράγονται μέσα σε μια επιχείρηση, κατορθώνεται διαφορετικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι στη συγκεκριμένη επιχείρηση της μελέτης μας αν παράγεται εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο η επιχείρηση οφείλει πέρα της ποιότητας και των πλεονεκτημάτων του ως προϊόν να το προωθεί με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, ούτως ώστε να εξάγει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Στη περίπτωση που εξάγει διαφοροποιημένο εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο είτε για φαρμακευτική χρήση είτε για καλλωπιστικούς λόγους, οφείλει να παρουσιάζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

έναντι άλλων, τα οποία μπορεί να είναι η φυσικής προέλευσης πρώτες ύλες, που χρησιμοποιεί και η πιστοποιημένη παραγωγή των πρώτων υλών.

Σημαντικό ρόλο παίζει στην επιχείρηση για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η αγορά ή οι αγορές, που υπεισέρχεται. Με τις παραπάνω αναλύσεις SWOT ή PEST μπορεί να εξαγάγει χρήσιμα συμπεράσματα για τις συγκεκριμένες αγορές. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι, πριν αρχίσει η κάθε επιχείρηση τη παραγωγική διαδικασία, είναι αναγκαίο να αναλύσει διεξοδικά την αγορά, που θέλει να προώθησει το προϊόν της. Τέλος, για να καταφέρει να επιτύχει το επιθυμητό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, σημαντικό μέρος των εργασιών της πρέπει να συγκεντρώνεται στη προώθηση με τις στρατηγικές αναλύσεις, που αναπτύχθηκαν παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα οφείλει να αναπτύξει τέτοια δίκτυα διανομής των προϊόντων της, ώστε να εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και την εξασφάλιση των αποτελεσμάτων, που θα προκύψουν.

Συμπερασματικά οι περισσότερες αναλύσεις για την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης, πρέπει να διεξάγονται πρωτύτερα. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία και η προετοιμασία της επιχείρησης, δηλαδή στην μελλοντική κατάσταση θα έχει προβλεφθεί η όποια δυσκολία παρουσιαστεί. Επομένως με αυτό τον τρόπο «μπαίνουν» τα θεμέλια για την μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα για την στρατηγική, που οφείλει να ακολουθήσει μια νεοσύστατη επιχείρηση μέσα από το θεωρητικό και πρακτικό μέρος της εργασίας. Τα κύρια ερωτήματα που θέτονται σε μια νεοσύστατη επιχείρηση είναι το τί, πού και το πώς θα εξάγει, ποιό εξαγωγικό marketing θα ακολουθήσει και το πώς θα πληρωθεί. Αρχικά μια επιχείρηση τυποποίησης και εξαγωγής ελαιολάδου οφείλει να αναπτύξει νέα διαφοροποιημένα προϊόντα, να παράγει προϊόντα σε τιμές και ποιότητα παγκοσμίου επιπέδου και να δημιουργήσει ένα επαρκές δίκτυο διανομής, marketing και εξυπηρέτησης των μελλοντικών της πελατών. Ακόμη πρέπει να κάνει μια διάγνωση του επιπέδου εξαγωγικής της ετοιμότητας και να δημιουργήσει ένα πλάνο της μελλοντικής εξαγωγικής της ανάπτυξης. Επομένως μια επιχείρηση εξάγει, επειδή έχει κάποια κίνητρα. Αυτά μπορεί να είναι ενδογενή, όπως η αύξηση των πωλήσεων και η ενίσχυση της πελατειακής της βάσης, η αύξηση των κερδών, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας, η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, η διαφοροποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου, η ποιοτική ανωτερότητα του προϊόντος και η ενίσχυση του προφίλ της επιχείρησης. Επίσης για εξωγενή κίνητρα, όπως ο ισχυρός ανταγωνισμός της εγχώριας αγοράς και η εμφάνιση ευκαιριών στις ξένες αγορές.

Στην πρωταρχική της μορφή η επιχείρηση για να κάνει διάγνωση της εξαγωγικής ετοιμότητας θα πρέπει να κάνει μια ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης με το εργαλείο SWOT, ούτως ώστε να κατανοήσει την εξαγωγική της ετοιμότητα. Η επιχείρηση, που έχει επιλέξει τι θα εξάγει, θα πρέπει να ανακαλύψει το πού θα εξάγει, δηλαδή θα πρέπει να πραγματοποιήσει μια έρευνα ζήτησης στην αγορά-στόχο, όπου θα εκτιμήσει την ζήτησή της για τα συγκεκριμένα προϊόντα, θα αναλύσει το βαθμό του πολιτικού κινδύνου, του ανταγωνισμού, αλλά και τις πολιτιστικές και κοινωνικές συνθήκες στην αγορά.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, δεν είναι μια εύκολη υπόθεση και θα χρειαστεί πολύς χρόνος, αλλά και μια μεγάλη σε έκταση ανάλυση και επανεξέταση των συμπερασμάτων, που θα προκύψουν. Για τον λόγο αυτό, επειδή δηλαδή η κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει διαφορετικές προκλήσεις, ευκαιρίες, αλλά και απειλές οφείλει ανάλογα με αυτά, που θα αντιμετωπίσει, να υιοθετήσει «μείγματα στρατηγικών» από τις προαναφερθείσες αλλά και άλλων.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής στην επιχείρηση ελαιολάδου

Μια επιχείρηση εξαγωγής ελαιολάδου, η οποία παράγει ένα διαφοροποιημένο προϊόν οφείλει να ανακαλύψει τεχνογνωσίες και καινοτόμα προϊόντα, ούτως ώστε να το διαφοροποιεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Στην νέα επιχείρηση διαφοροποιημένου ελαιολάδου με αιθέρια έλαια η στρατηγική, που θα υιοθετήσει, θα πρέπει να καλύπτει τις περισσότερες μελλοντικές στρατηγικές ανάγκες, που θα παρουσιαστούν. Για τον λόγο αυτό οφείλει να υιοθετήσει ένα «μείγμα στρατηγικών» από τις παραπάνω. Αναλυτικότερα θα πρέπει να ακολουθήσει και την στρατηγική των ηγέτιδων επιχειρήσεων και να εξετάσει διεξοδικά την υιοθέτηση της στρατηγικής της προμήθειας. Επίσης λόγω της ραγδαίας αύξησης της τεχνολογίας δημιουργείται η ανάγκη της υιοθέτησης και της στρατηγικής των πωλήσεων μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου. Τέλος μια επιχείρηση, που αποβλέπει σε αύξηση των πωλήσεων, οπότε και των κερδών της, δεν μπορεί να μην ασχοληθεί διεξοδικά με την στρατηγική της προώθησης των προϊόντων της σε διεθνές επίπεδο.

Συγκεντρώνοντας όλα τα στοιχεία, που αποσκοπούν σε μελλοντική αύξηση της αναγνωσιμότητας, των πωλήσεων, επομένως και των κερδών της επιχείρησης από όλες τις προαναφερθείσες στρατηγικές ανάπτυξης καταλήγουμε σε μια στρατηγική ενιαίας βάσης, που θα ακολουθήσει. Με λίγα λόγια για να καταφέρει μια νεοσύστατη επιχείρηση, όπως αυτή που εξετάζουμε, να εισχωρήσει στην μεγάλη, ανταγωνιστική και εχθρική παγκόσμια αγορά της σημερινής εποχής δεν αρκεί να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη στρατηγική ανάπτυξης και να την ακολουθεί πιστά. Οφείλει να απορροφήσει μερίδια στρατηγικών από τις γνωστές και να προσπαθήσει να εξάγει στρατηγικά συμπεράσματα, τα οποία θα είναι ευέλικτα για τις μελλοντικές της ανάγκες. Με τον τρόπο αυτό, ουσιαστικά, κάνει μια στρατηγική μόχλευση των δυνατοτήτων της για την εξάλειψη μελλοντικών αποτυχιών.

Η επιχείρηση του ενδιαφέροντός μας θα εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα όταν ακολουθήσει στρατηγικές, που εφαρμόζουν ηγέτιδες επιχειρήσεις του κλάδου, θα δημιουργήσει έναν αξιοπρεπή και καινοτόμο ιστότοπο, για την διάθεση των προϊόντων της όσο το δυνατόν ευκολότερα αλλά και με χαμηλό κόστος, για την καλύτερη εξυπηρέτηση και συνάμα ευχαρίστηση των πελατών της. Επιπροσθέτως δεν μπορεί να ευελπιστεί σε αναγνωρισιμότητα και προώθηση των προϊόντων της αν δεν αποκτήσει μια αξιοπρεπή και διαχρονική εμφάνιση των προϊόντων διαφοροποιημένου ελαιολάδου σε διεθνής εκθέσεις. Πιο συγκεκριμένα εάν δηλαδή δεν έχει δημιουργήσει μια ισχυρή αντιπροσωπία με την επωνυμία της σε φαρμακευτικά περίπτερα ανά τον κόσμο.

Τέλος η στρατηγική της προμήθειας αναλύεται σε διαφορετική βάση από τις προαναφερθείσες, αφού η υιοθέτησή της είναι μια δύσκολη απόφαση, αλλά πολλές φορές είναι η πιο ορθή στρατηγική. Η διαφορά με τις παραπάνω είναι ότι υιοθετώντας την συγκεκριμένη δεν υπάρχει μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης, εάν δεν αναπτυχθεί ραγδαία το προϊόν, που εξάγεται με την επωνυμία της προμηθεύτριας εταιρείας. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι βρίσκεται σε συνεχή εξάρτηση και η εξαγωγική επιχείρηση οφείλει να έχει συνεχή ανάπτυξη του προϊόντος και της τεχνολογίας, που ακολουθεί.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΝΕΟΣΥΣΤΑΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΞΑΓΩΓΗΣ
ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ

Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστεί ένα παράδειγμα τριών επιχειρήσεων της Α, της Β και της Γ. Για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων θα εργαστούμε πάνω στο excel που προσφέρει ο Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων στην ιστοσελίδα του. (www.pse.gr) Η επιχείρηση Α τυποποιεί και εξάγει ένα προϊόν και πιο συγκεκριμένα βιολογικό εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο χωρίς άλλα διαφοροποιημένα προϊόντα. Η επιχείρηση Β παράγει και αυτή βιολογικό εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο και ένα δεύτερο προϊόν ελαφρώς διαφοροποιημένο, που χρησιμοποιείται για καταναλωτική χρήση, όπως εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο με βότανα. Ενώ η επιχείρηση Γ παράγει ένα διαφοροποιημένο προϊόν, από βιολογικό εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο, που χρησιμοποιείται για αισθητική χρήση, όπως βιολογικό εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο με αιθέρια έλαια, ενώ βάση αυτού παράγει άλλα δύο προϊόντα με την ίδια χρήση.

Άλλη μια διαφορά μεταξύ των τριών επιχειρήσεων είναι ότι η Α έχει επιδοτηθεί από κοινωφελή πρόγραμμα, όπως το ΕΣΠΑ, για να καλύψει τα έξοδα ίδρυσης και εγκατάστασης κατά 30%, με έξοδα 200.000 ευρώ. Η επιχείρηση Β έχει επιδοτηθεί κατά 35%, με έξοδα που φτάνουν το ποσό των 300.000 ευρώ. Τέλος η επιχείρηση Γ έχει επιδοτηθεί για τα έξοδα σε ποσοστό 30%, με έξοδα 500.000 ευρώ. Για να γίνει πιο κατανοητό το παράδειγμα, όλες οι επιχειρήσεις ως «ιδία κεφάλαια» έχουν 30.000 και το υπολειπόμενο κεφάλαιο εισέρχεται από δάνεια. Πιο συγκεκριμένα το 30% από βραχυπρόθεσμα δάνεια και το υπόλοιπο από μακροπρόθεσμα δάνεια. Επίσης το σταθμισμένο επιτόκιο δανεισμού είναι 8% και η διάρκεια του 5 έτη, ενώ το επιτόκιο βραχυπρόθεσμων δανείων θα είναι 4% για όλες τις επιχειρήσεις. Ο συντελεστής εκτίμησης κόστους πωληθέντων ανά έτος και προϊόν κυμαίνεται σε όλες τις επιχειρήσεις στο 55% για το πρώτο έτος, 56% για το δεύτερο, 57% για το τρίτο, 58% για το τέταρτο και 55% για το πέμπτο. Οι ημέρες αποθέματος των έτοιμων προϊόντων για όλες τις επιχειρήσεις είναι 15, οι ημέρες κάλυψης των λειτουργικών εξόδων 15, οι ημέρες πίστωσης των πελατών και των προμηθευτών είναι 30. Τέλος το ποσοστό των πωληθέντων και των αγορασθέντων ανέρχεται για όλες τις επιχειρήσεις στο 70% επί του συνόλου.

Οι παρακάτω πίνακες θα βοηθήσουν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

<u>ΛΙΤΙΟΛΟΓΙΑ</u>	<u>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α</u>	<u>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Β</u>	<u>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Γ</u>
<u>ΠΑΓΙΑ</u>	150.000	250.000	445.000
<u>ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ</u>	10.000	12.000	15.000
<u>ΤΑΜΕΙΟ</u>	40.000	38.000	40.000
<u>ΠΕΛΑΤΕΣ</u>			

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΠΑΘΗΤΙΚΟ

<u>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</u>	30.000	30.000	30.000
<u>ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ</u>	60.000	105.000	150.000
<u>ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ</u> <u>ΔΑΝΕΙΑ</u>	77.000	115.500	215.000
<u>ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ</u> <u>ΔΑΝΕΙΑ</u>	33.000	49.500	105.000
<u>ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ</u>			

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΙΟΝ

<u>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</u> <u>ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ 1</u>	280.000	280.000	300.000
<u>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</u> <u>ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ 2</u>		120.000	150.000
<u>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</u> <u>ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ 3</u>			70.000

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Α

ΠΙΝΑΚΑΣ 16.1: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ													
		Έτος 0		Έτος 1		Έτος 2		Έτος 3		Έτος 4		Έτος 5	
Ενεργητικό													
Πάγια		150.000	150.000	142.500	135.000	127.500	120.000	112.500					
	Τιμές κτήσης												
	Αποσβέσεις	0		7.500		15.000		22.500		30.000		37.500	
Αποθέματα			10.000	12.658	13.274	13.782	14.444	14.621					
	Α' υλών												
	Ημιέτοιμων & Έτοιμων Προϊόντων		0	6.329	6.637	6.891	7.222	7.310					
Πελάτες			0	16.110	16.593	16.925	17.432	17.955					
Ταμείο			-20.000	-57.439	-46.459	-35.347	-24.619	-13.136					
Σύνολο			140.000	120.157	125.045	129.750	134.480	139.250					
Παθητικό													
Ίδια Κεφάλαια			30.000	34.297	38.753	43.103	47.369	52.016					
	Μετοχικό	30.000		30.000	34.297	38.753	43.103	47.369					
	Αποθεματικά	0		4.297	4.456	4.350	4.266	4.647					
	Ζημιές	0		0	0	0	0	0					
Επιχορηγήσεις			60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000					
	Μακροπ. δάνεια		77.000	77.000	77.000	77.000	77.000	77.000					
	Βραχυπ. δάνεια		33.000	0	0	0	0	0					
	Προμηθευτές		0	8.860	9.292	9.647	10.111	10.235					
Σύνολο			200.000	180.157	185.045	189.750	194.480	199.250					
Τιμή μετοχής		0,03		0,03		0,04		0,04		0,05		0,05	

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2: ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Β

ΠΙΝΑΚΑΣ 16.1: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ													
		Έτος 0		Έτος 1		Έτος 2		Έτος 3		Έτος 4		Έτος 5	
Ενεργητικό													
Πάγια		250.000	250.000	237.500	225.000	212.500	200.000	187.500					
	Τιμές κτήσης												
	Αποσβέσεις	0		12.500		25.000		37.500		50.000		62.500	
Αποθέματα			12.000	18.082	18.963	19.688	20.634	20.887					
	Α' υλών		0	9.041	9.482	9.844	10.317	10.443					
	Ημιέτοιμων & Έτοιμων Προϊόντων												
Πελάτες			0	23.014	23.704	24.178	24.904	25.651					
Ταμείο			-67.000	-123.492	-106.156	-88.696	-71.743	-53.793					
Σύνολο			195.000	164.145	170.993	177.514	184.112	190.688					
Παθητικό													
Ίδια Κεφάλαια			30.000	35.987	42.218	48.232	54.168	60.567					
	Μετοχικό	30.000		30.000	35.987	42.218	48.232	54.168					
	Αποθεματικά	0		5.987	6.231	6.014	5.936	6.399					
	Ζημιές	0		0	0	0	0	0					
Επιχορηγήσεις			105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000					
	Μακροπ. δάνεια		115.500	115.500	115.500	115.500	115.500	115.500					
	Βραχυπ. δάνεια		49.500	0	0	0	0	0					
	Προμηθευτές		0	12.658	13.274	13.782	14.444	14.621					
Σύνολο			300.000	269.145	275.993	282.514	289.112	295.688					
Τιμή μετοχής		0,03		0,04		0,04		0,05		0,05		0,06	

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3: ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Γ

ΠΙΝΑΚΑΣ 16.1: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ													
		Έτος 0		Έτος 1		Έτος 2		Έτος 3		Έτος 4		Έτος 5	
Ενεργητικό													
Πάγια		445.000	445.000	422.750	400.500	378.250	356.000	333.750					
	Τιμές κτήσης												
	Αποσβέσεις	0		22.250		44.500		66.750		89.000		111.250	
Αποθέματα			15.000	23.507	24.652	25.594	26.825	27.153					
	Α' υλών		0	11.753	12.326	12.797	13.412	13.577					
	Ημιέτοιμων & Έτοιμων Προϊόντων												
Πελάτες			0	29.918	30.815	31.432	32.375	33.346					
Ταμείο			-110.000	-218.847	-190.394	-161.827	-133.926	-104.672					
Σύνολο			350.000	269.081	277.900	286.246	294.686	303.153					
Παθητικό													
Ίδια Κεφάλαια			30.000	37.626	45.643	53.330	60.908	69.146					
	Μετοχικό	30.000		30.000	37.626	45.643	53.330	60.908					
	Αποθεματικά	0		7.626	8.017	7.687	7.578	8.238					
	Ζημιές	0		0	0	0	0	0					
Επιχορηγήσεις			150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000					
	Μακροπ. δάνεια		215.000	215.000	215.000	215.000	215.000	215.000					
	Βραχυπ. δάνεια		105.000	0	0	0	0	0					
	Προμηθευτές		0	16.455	17.257	17.916	18.777	19.007					
Σύνολο			500.000	419.081	427.900	436.246	444.686	453.153					
Τιμή μετοχής		0,03		0,04		0,05		0,05		0,06		0,07	

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α

	ΕΤΟΣ				
	1	2	3	4	5
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	280.000	288.400	294.168	302.993	312.083
Μείον: Κόστος πωληθέντων	154.000	161.504	167.676	175.736	177.887
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	126.000	126.896	126.492	127.257	134.196
Μείον: Εξοδα Διοίκησης	7.000	8.000	6.000	6.000	6.000
Μείον: Εξοδα διάθεσης	0	0	0	0	0
Μείον: Φόροι & τέλη (πλην Φόρου Εισοδήματος)	0	0	0	0	0
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	119.000	118.896	120.492	121.257	128.196
Πλέον: διάφορα έσοδα	0	0	0	0	0
Μείον: Λοιπές δαπάνες	0	0	0	0	0
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ	119.000	118.896	120.492	121.257	128.196
Μείον: τόκοι μακροπρόθεσμων δανείων επένδυσης	0	0	0	0	0
Μείον: τόκοι βραχυπρόθεσμων δανείων κεφαλαίου κίνησης	1.320	0	0	0	0
Μείον: τόκοι μακροπρόθεσμων δανείων κεφαλαίου κίνησης	0	0	0	0	0
Μείον: Δόσεις leasing	0	0	0	0	0
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ	117.680	118.896	120.492	121.257	128.196
Μείον: Αποσβέσεις (μη επιχορηγούμενου μέρους επένδυσης)	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	110.180	111.396	112.992	113.757	120.696
Μείον: Φόρος εισοδήματος	24.240	22.279	25.988	28.439	27.760
ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	85.940	89.117	87.004	85.318	92.936
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗ ΜΕΡΙΣΜΑΤΟΣ	95%	95%	95%	95%	95%
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	81.643	84.661	82.654	81.052	88.289
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	4.297	4.456	4.350	4.266	4.647
Συντελεστής φορολόγησης κερδών	22%	20%	23%	25%	23%

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Β

	ΕΤΟΣ				
	1	2	3	4	5
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	400.000	412.000	420.240	432.847	445.833
Μείον: Κόστος πωληθέντων	220.000	230.720	239.537	251.051	254.125
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	180.000	181.280	180.703	181.796	191.708
Μείον: Εξοδα Διοίκησης	12.000	13.000	12.000	11.000	13.000
Μείον: Εξοδα διάθεσης	0	0	0	0	0
Μείον: Φόροι & τέλη (πλην Φόρου Εισοδήματος)	0	0	0	0	0
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	168.000	168.280	168.703	170.796	178.708
Πλέον: διάφορα έσοδα	0	0	0	0	0
Μείον: Λοιπές δαπάνες	0	0	0	0	0
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ	168.000	168.280	168.703	170.796	178.708
Μείον: τόκοι μακροπρόθεσμων δανείων επένδυσης	0	0	0	0	0
Μείον: τόκοι βραχυπρόθεσμων δανείων κεφαλαίου κίνησης	1.980	0	0	0	0
Μείον: τόκοι μακροπρόθεσμων δανείων κεφαλαίου κίνησης	0	0	0	0	0
Μείον: Δόσεις leasing	0	0	0	0	0
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ	166.020	168.280	168.703	170.796	178.708
Μείον: Αποσβέσεις (μη επιχορηγούμενου μέρους επένδυσης)	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	153.520	155.780	156.203	158.296	166.208
Μείον: Φόρος εισοδήματος	33.774	31.156	35.927	39.574	38.228
ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	119.746	124.624	120.276	118.722	127.980
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗ ΜΕΡΙΣΜΑΤΟΣ	95%	95%	95%	95%	95%
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	113.758	118.393	114.263	112.786	121.581
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	5.987	6.231	6.014	5.936	6.399
Συντελεστής φορολόγησης κερδών	22%	20%	23%	25%	23%

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3 ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Γ

	ΕΤΟΣ				
	1	2	3	4	5
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	520.000	535.600	546.312	562.701	579.582
Μείον: Κόστος πωληθέντων	286.000	299.936	311.398	326.367	330.362
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	234.000	235.664	234.914	236.335	249.220
Μείον: Εξοδα Διοίκησης	12.000	13.000	13.000	12.000	13.000
Μείον: Εξοδα διάθεσης	0	0	0	0	0
Μείον: Φόροι & τέλη (πλην Φόρου Εισοδήματος)	0	0	0	0	0
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	222.000	222.664	221.914	224.335	236.220
Πλέον: διάφορα έσοδα	0	0	0	0	0
Μείον: Λοιπές δαπάνες	0	0	0	0	0
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ	222.000	222.664	221.914	224.335	236.220
Μείον: τόκοι μακροπρόθεσμων δανείων επένδυσης	0	0	0	0	0
Μείον: τόκοι βραχυπρόθεσμων δανείων κεφαλαίου κίνησης	4.200	0	0	0	0
Μείον: τόκοι μακροπρόθεσμων δανείων κεφαλαίου κίνησης	0	0	0	0	0
Μείον: Δόσεις leasing	0	0	0	0	0
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ	217.800	222.664	221.914	224.335	236.220
Μείον: Αποσβέσεις (μη επιχορηγούμενου μέρους επένδυσης)	22.250	22.250	22.250	22.250	22.250
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	195.550	200.414	199.664	202.085	213.970
Μείον: Φόρος εισοδήματος	43.021	40.083	45.923	50.521	49.213
ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	152.529	160.331	153.741	151.563	164.757
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗ ΜΕΡΙΣΜΑΤΟΣ	95%	95%	95%	95%	95%
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	144.903	152.315	146.054	143.985	156.519
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	7.626	8.017	7.687	7.578	8.238
Συντελεστής φορολόγησης κερδών	22%	20%	23%	25%	23%

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α

ΠΙΝΑΚΑΣ 17.1: ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ	ΕΤΟΣ				
	1	2	3	4	5
Ρευστότητας					
- Κεφάλαιο Κίνησης (Current Ratio)	-2,5	-1,1	0,2	1,4	2,6
- Χρηματικών Διαθεσίμων (Acid-Test Ratio)	-4,7	-3,2	-3,2	-0,7	0,5
Δραστηριότητας					
- Μέση περίοδος είσπραξης απαιτήσεων (average collection period)	20,71	20,71	20,71	20,71	20,71
- Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων (Inventory turnover)	6,58	6,58	6,59	6,60	6,60
- Ταχύτητα εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (trade creditors to purchases ratio)	17,4	17,4	17,4	17,4	17,4
Μόχλευσης					
- Δανειακών κεφαλαίων (debt ratio)	64,1%	61,6%	59,3%	57,3%	55,3%
- Δανειακά προς ίδια κεφάλαια (debt to equity ratio)	224,5%	198,7%	178,6%	162,6%	148,0%
Κερδοφορίας					
Περιθώριο Κέρδους					
- Μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους (Gross Profit margin)	45,0	44,0	43,0	42,0	43,0
- Καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους (Net Profit margin)	30,7	30,9	29,6	28,2	29,8
Αποδοκότητας					
- Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity – ROE)	250,6%	230,0%	201,9%	180,1%	178,7%
- Αποδοτικότητα Ενεργητικού (Return on Assets- ROA)	71,5	71,3	67,1	63,4	66,7
- Αποδοτικότητα Καθαρού Ενεργητικού (Return on Net Assets - RONA)	77,2	77,0	72,4	68,6	72,0

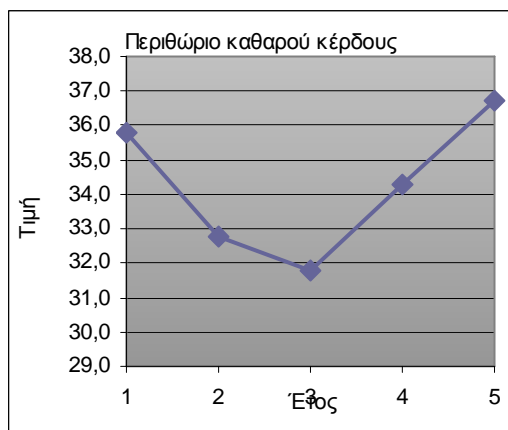
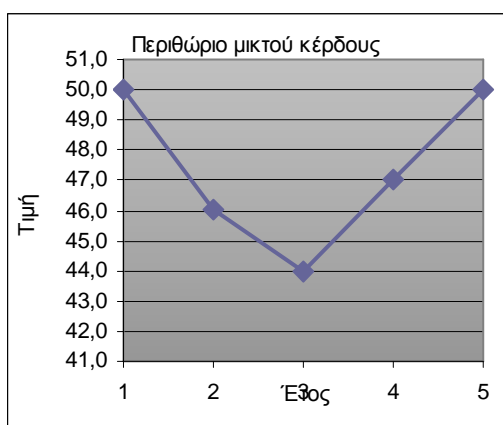
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Β

ΠΙΝΑΚΑΣ 17.1: ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ	ΕΤΟΣ				
	1	2	3	4	5
Ρευστότητας					
- Κεφάλαιο Κίνησης (Current Ratio)	-5,8	-4,1	-2,5	-1,1	0,2
- Χρηματικών Διαθεσίμων (Acid-Test Ratio)	-7,9	-6,2	-6,2	-3,2	-1,9
Δραστηριότητας					
- Μέση περίοδος είσπραξης απαιτήσεων (average collection period)	20,71	20,71	20,71	20,71	20,71
- Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων (Inventory turnover)	6,57	6,57	6,58	6,58	6,58
- Ταχύτητα εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (trade creditors to purchases ratio)	17,4	17,4	17,4	17,4	17,4
Μόχλευσης					
- Δανειακών κεφαλαίων (debt ratio)	70,4%	67,5%	65,1%	62,7%	60,6%
- Δανειακά προς ίδια κεφάλαια (debt to equity ratio)	320,9%	273,6%	239,5%	213,2%	190,7%
Κερδοφορίας					
Περιθώριο Κέρδους					
- Μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους (Gross Profit margin)	45,0	44,0	43,0	42,0	43,0
- Καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους (Net Profit margin)	29,9	30,2	28,6	27,4	28,7
Αποδοκότητας					
- Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity – ROE)	332,7%	295,2%	249,4%	219,2%	211,3%
- Αποδοτικότητα Ενεργητικού (Return on Assets- ROA)	73,0	72,9	67,8	64,5	67,1
- Αποδοτικότητα Καθαρού Ενεργητικού (Return on Net Assets - RONA)	79,0	79,0	73,5	70,0	72,7

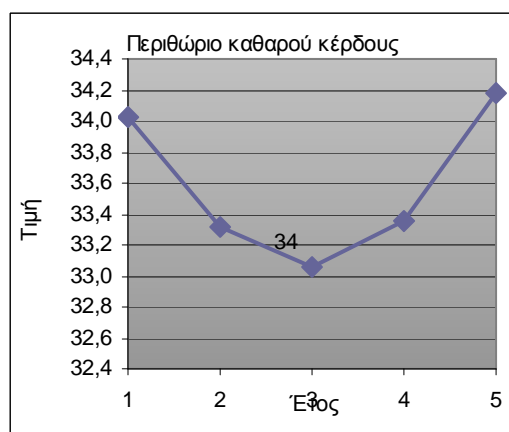
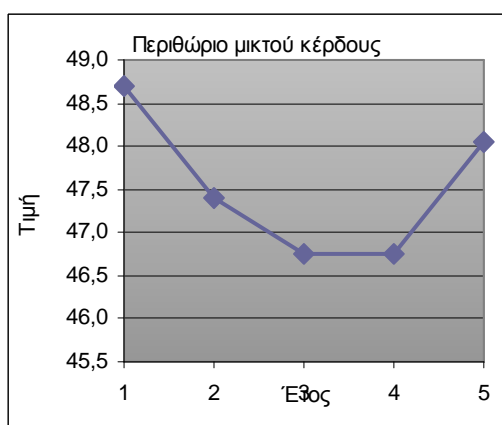
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Γ

ΠΙΝΑΚΑΣ 17.1: ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ	ΕΤΟΣ				
	1	2	3	4	5
Ρευστότητας					
- Κεφάλαιο Κίνησης (Current Ratio)	-9,3	-7,1	-5,1	-3,3	-1,6
- Χρηματικών Διαθεσίμων (Acid-Test Ratio)	-11,5	-9,2	-9,2	-5,4	-3,8
Δραστηριότητας					
- Μέση περίοδος είσπραξης απαιτήσεων (average collection period)	20,71	20,71	20,71	20,71	20,71
- Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων (Inventory turnover)	6,59	6,58	6,59	6,59	6,59
- Ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (trade creditors to purchases ratio)	17,4	17,4	17,4	17,4	17,4
Μόχλευσης					
- Δανειακών κεφαλαίων (debt ratio)	79,9%	77,4%	75,1%	73,0%	70,9%
- Δανειακά προς ίδια κεφάλαια (debt to equity ratio)	571,4%	471,0%	403,1%	353,0%	310,9%
Κερδοφορίας					
Περιθώριο Κέρδους					
- Μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους (Gross Profit margin)	45,0	44,0	43,0	42,0	43,0
- Καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους (Net Profit margin)	29,3	29,9	28,1	26,9	28,4
Αποδοκότητας					
- Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity – ROE)	405,4%	351,3%	288,3%	248,8%	238,3%
- Αποδοτικότητα Ενεργητικού (Return on Assets- ROA)	56,7	57,7	53,7	51,4	54,3
- Αποδοτικότητα Καθαρού Ενεργητικού (Return on Net Assets - RONA)	60,4	61,5	57,3	54,9	58,0

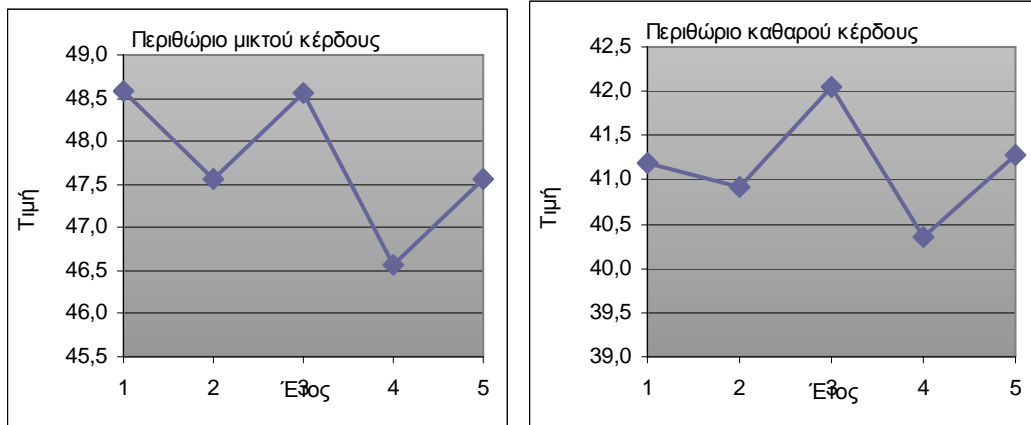
ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Α



ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Β

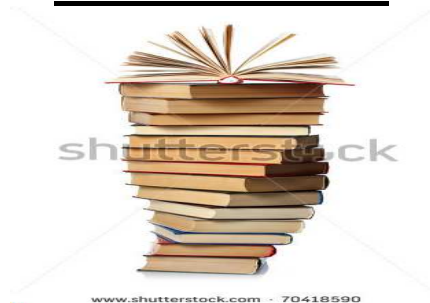


ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Γ



Από τα παραπάνω παρουσιάζεται η ανάγκη της διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης, με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και τελικά την αύξηση των κερδών της. Σύμφωνα με τον νόμο της οικονομίας, όπου η ζήτηση επιφέρει πωλήσεις και αυτές με τη σειρά τους τα κέρδη, το μεγάλο στοίχημα, που έχει να αντιμετωπίσει η σημερινή επιχείρηση είναι να επηρεάσει τη ζήτηση. Όποιες επιχειρήσεις καταφέρνουν να καινοτομούν διαφοροποιώντας τα προϊόντα τους, απολαμβάνουν επί των κερδών τους. Αυτές που μένουν άπραγες στην σημερινή συνεχή αύξηση της τεχνολογίας και της καινοτομίας των προϊόντων και των υπηρεσιών, με τον καιρό θα εξουθενωθούν και τελικά θα καταρρεύσουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:



Παπαδάκης Μ. Βασίλειος, 2007 Στρατηγική των Επιχειρήσεων Εκδόσεις Ε. Μπενού, ΑΘΗΝΑ

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2006 Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σταμούλη, ΑΘΗΝΑ

Κων/νος Ιωάννου, 2005 Οδηγός Εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Εκδόσεις Σταμούλη, ΑΘΗΝΑ

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ:

- **Αγροτικοί φορείς**

Ένωση αγροτικών συνεταιρισμών Ηρακλείου <http://www.agrunion.gr/index.php>

Ένωση αγροτικών συνεταιρισμών Μεσσαράς <http://www.easmessaras.gr/>

Ένωση αγροτικών συνεταιρισμών Μεσσηνίας <http://www.messiniaunion.gr/>

Ένωση αγροτικών συνεταιρισμών Πεζών <http://www.pezaunion.gr/>

- **Διεθνείς Εκθέσεις**

ExpoWorld www.expoworld.net

Fair Guide www.fair-guide.com

- **Έρευνες Αγοράς**

Ελληνικό Υπουργείο Εξωτερικών-Agora.mfa www.agora.mfa.gr

- **Εφημερίδες:**

Ναυτεμπορική: <http://www.naftemporiki.gr/#>

Η καθημερινή: <http://www.kathimerini.gr/>

- **Ηλεκτρονικές Αγορές**

Ebay.com www.ebay.com

WorldBid www.worldbid.com

- **Ηλεκτρονικές δημοσιεύσεις:**

http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/epix_polit_strat/Corporate_strategy.pdf

<http://www.supply-chain.gr/articles.php?artic=1782>

<http://www.supply-chain.gr/>

- **Πληροφόρηση για Φορολογικά - Τελωνειακά θέματα & Διαδικασίες Εξαγωγών**

Γενική Διεύθυνση Εμπορίου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

http://ec.europa.eu/trade/index_en.htm

Γενική Διεύθυνση Φορολογίας και Τελωνείων της

Ευρωπαϊκής Επιτροπής http://ec.europa.eu/taxation_customs/

Ελληνικά Τελωνεία – ICISnet <http://portal.gsis.gr/portal/>

Market Access (EE) <http://madb.europa.eu/mkacddb2/>

- **Προφίλ και επιδόσεις χωρών**

Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) www.statistics.gr

ΣΕΔΗΚ <http://www.sedik.gr/el/>

Emporiki Trade www.emporikitrade.com

World Bank www.worldbank.org/

World Economic Forum www.weforum.org/

- **Φορείς - Οργανισμοί**

Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο www.iccwbo.org/

Επιμελητήριο Ρεθύμνης www.pse.gr

Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπορίου (ΟΠΕ) www.hepo.gr

Οργανισμός Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων(ΟΑΕΠ) www.oeep.gr

Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων www.pse.gr

Σύνδεσμος Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος www.seve.gr

- **Πολυκαταστήματα:**

Harrods: <http://www.harrods.com/>

Galerie Lafayette: <http://www.gallerieslafayette.com/>

Μαστίχα shop: <http://www.mastishop.com/default.php>

Body shop: http://www.thebodyshop.co.uk/index_s.aspx

Korres: <http://www.korres.com/>

