

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΟΨΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	4
ΜΕΡΟΣ Ι .....	6
Τι είναι το στρατηγικό Μάνατζμεντ .....	6
Φάσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	6
Πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	7
Παράγοντες που επηρεάζουν σήμερα τη διαμόρφωση της στρατηγικής .....	8
Στρατηγικές αποφάσεις .....	9
Βασικό μοντέλο του στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	10
Ανίχνευση περιβάλλοντος .....	11
Γενικευμένο ή μακροπεριβάλλον .....	13
Άμεσο ή μικροπεριβάλλον (κλάδος) .....	14
Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος .....	16
Ανάλυση του κλάδου .....	16
Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων .....	18
Υποκατάστατα .....	19
Δύναμη αγοραστών .....	20
Δύναμη προμηθευτών .....	21
Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου .....	21
Άλλοι παράγοντες .....	23
Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος .....	23
Πόροι και ικανότητες .....	23
Ανάλυση της αλυσίδας αξίας (Value Chain Analysis) .....	24
Δομή εταιρείας .....	26
Διοικητικό συμβούλιο .....	28
Κουλτούρα εταιρείας .....	29
Ευθύνες μιας επιχείρησης .....	31
Διαμόρφωση στρατηγικής .....	33
Υλοποίηση στρατηγικής .....	36
Αξιολόγηση και έλεγχος .....	38
Διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων .....	38
ΜΕΡΟΣ ΙΙ .....	41
Είδη στρατηγικών αποφάσεων .....	41
Εταιρική στρατηγική .....	42
Στρατηγική ανάπτυξης .....	43
Στρατηγική σταθερότητας .....	46
Στρατηγική περισυλλογής .....	47
Επιχειρηματική στρατηγική .....	51
Ανταγωνιστική στρατηγική .....	51
Στρατηγικές συνεργασίας .....	55
Λειτουργική στρατηγική .....	56
Στρατηγικές μάρκετινγκ .....	57
Χρηματοοικονομικές στρατηγικές .....	57
Στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης .....	58
Στρατηγικές λειτουργιών .....	58
Στρατηγικές διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων .....	58
Στρατηγικές συστημάτων πληροφοριών .....	58

Στρατηγική απόκτησης .....	59
Στρατηγικές που πρέπει να αποφεύγονται .....	59
ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ .....	60
Παρουσίαση της επιχείρησης ΚΟΡΡΕ .....	60
Οικονομικά στοιχεία εταιρείας .....	61
Κατάσταση κλάδου .....	64
Γενικά συμπεράσματα για το κλάδο .....	73
ΜΕΡΟΣ ΙV .....	75
Αποστολή .....	75
Στόχοι .....	75
SWOT ANALYSIS .....	76
Δυνάμεις (Strengths) .....	76
Αδυναμίες (Weaknesses) .....	78
Απειλές (Threats) .....	79
Ευκαιρίες (Opportunities) .....	80
Μοντέλο PORTER .....	82
Απειλή νέων εισόδων .....	82
Απειλή υποκατάστατων .....	83
Δύναμη αγοραστών .....	84
Δύναμη προμηθευτών .....	85
Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου .....	85
Άλλοι παράγοντες .....	86
Εξωτερικό περιβάλλον .....	86
Εσωτερικό περιβάλλον .....	87
Διοικητικό συμβούλιο .....	88
Κουλτούρα εταιρείας .....	89
Πηγές .....	90
Κοινωνική υπευθυνότητα της εταιρείας .....	90
Στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία .....	91
Εταιρική στρατηγική .....	91
Στρατηγική κατεύθυνσης .....	91
Στρατηγική για το χαρτοφυλάκιο .....	94
Επιχειρηματική στρατηγική εταιρείας .....	95
Ανταγωνιστική στρατηγική .....	95
Λειτουργική στρατηγική .....	97
Προτεινόμενες επιχειρησιακές στρατηγικές .....	97
Κινήσεις που πραγματοποιεί η εταιρεία .....	98
ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	101

ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΦΥΣΙΚΩΝ  
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΟΡΡΕΣ

ΣΥΝΟΨΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει σαν θέμα το στρατηγικό μάνατζμεντ και πως αυτό εφαρμόζεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ιδιαίτερα θα μας απασχολήσει το υπόδειγμα της εταιρείας ΚΟΡΡΕ η οποία αποτελεί μια από τις ανερχόμενες εταιρείες στο κλάδο της. Στο πρώτο μέρος της διατριβής θα γίνει αναφορά στην ανάλογη θεωρία που αφορά το στρατηγικό μάνατζμεντ, θα αναλυθούν βασικοί όροι που χρησιμοποιούνται, θα γνωρίσουμε τα πλεονεκτήματα που έχει μια εταιρεία όταν εφαρμόζει το στρατηγικό μάνατζμεντ ενώ παράλληλα θα δούμε ποιες φάσεις ακολουθεί μια επιχείρηση προκειμένου να εφαρμόσει το στρατηγικό μάνατζμεντ.

Στο δεύτερο μέρος της διατριβής θα γίνει αναφορά στις κατηγορίες των στρατηγικών που μπορούν να εφαρμοστούν σε επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, σε επίπεδο εταιρείας και σε επίπεδο λειτουργικού τομέα μιας επιχείρησης.

Στο τρίτο μέρος γίνεται ο προσδιορισμός του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ ενώ παράλληλα πραγματοποιείται ανάλυση του κλάδου αυτού η οποία θα μας οδηγήσει σε κάποια χρήσιμα συμπεράσματα για τη κατάσταση που βρίσκεται, τις προοπτικές που έχει και για τη κινητικότητα των υπόλοιπων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο κλάδο αυτό.

Στο τέταρτο και τελευταίο μέρος θα γίνει η παρουσίαση της εταιρείας ΚΟΡΡΕ. Θα αποκαλυφθούν η αποστολή, οι στόχοι και οι πολιτικές που χαρακτηρίζουν την εταιρεία. Στην ανάλυση της εταιρείας θα χρησιμοποιηθούν εργαλεία όπως η SWOT Analysis και το υπόδειγμα Porter τα οποία θα μας βοηθήσουν να προσδιορίσουμε το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, να μάθουμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, να γνωρίσουμε τις απειλές και τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή του στρατηγικού της μάνατζμεντ. Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση των στρατηγικών που ακολουθεί η εταιρεία σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, θα γνωρίσουμε την εσωτερική διάρθρωσή της και θα αναφερθούν πληροφορίες και για τα θέματα κοινωνικής υπευθυνότητας. Τέλος θα γίνουν οι ανάλογες προτάσεις για την στρατηγική που θα μπορούσε να ακολουθήσει η εταιρεία και θα μάθουμε ποιες είναι οι σημερινές κινήσεις που πραγματοποιεί.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις σήμερα βασίζονται στο στρατηγικό μάνατζμεντ για να καταστεί δυνατή η εταιρεία και να επιβιώσει. Επομένως οι εταιρείες είτε επεκτείνονται είτε πεθαίνουν (Wheelen & Hunger, 2006). Για να καταστεί όμως εφικτή η επέκταση μιας εταιρείας πρέπει να βασιστεί στο προγραμματισμό, στη σχεδίαση και στην υλοποίηση μιας κατάλληλα διαμορφωμένης στρατηγικής. Τις εργασίες αυτές τις αναλαμβάνει το τμήμα της εταιρείας που είναι επιφορτισμένο με τη χάραξη και την υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρείας. Το τμήμα δηλαδή που είναι υπεύθυνο για το στρατηγικό Μάνατζμεντ.

Ένας από τους λόγους που είναι απαραίτητη η γνώση του συγκεκριμένου αντικειμένου είναι ότι το γεγονός ότι για το νέο εργαζόμενο που θα εργαστεί σε μια επιχείρηση, δύο είναι τα πράγματα που θα γίνονται σε καθημερινή βάση. Θα διοικεί και θα διοικείται. Όμως η γνώση του στρατηγικού μάνατζμεντ απαιτεί γνώσεις από άλλες επιστήμες όπως είναι η Διοικητική Λογιστική, το Μάρκετινγκ, η Χρηματοοικονομική Διοίκηση, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων κ.α. οι οποίες είναι απαραίτητες για να αποτελέσουν το υπόβαθρο για πάνω στο οποίο θα βασιστεί το μελλοντικό στέλεχος της εταιρείας που θα εργαστεί στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού.

Τι σημαίνει όμως η έννοια στρατηγική; Στη διεθνή βιβλιογραφία μπορούμε να συναντήσουμε πολλούς όρους. Ο Alfred Chandler ορίζει ότι στρατηγική είναι ‘ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για τη πραγματοποίηση αυτών των στόχων’.

Κατά τον Andrews στρατηγική είναι ‘η διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης’.

Τέλος κατά τους Hofer και Schendel ‘στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τρία στάδια. Από την διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίησή της και από την αξιολόγηση και τον έλεγχό της (Wheelen and Hunger, 2006). Το καθένα από τα παραπάνω στάδια έχει και τη δική

του βαρύτητα σε αυτό που ονομάζουμε σήμερα στρατηγικό Μάνατζμεντ. Και τα τρία στάδια αυτά αποτελούν κρίκους μιας αλυσίδας οι οποίοι είναι ενωμένοι και αλληλοεξαρτώμενοι.

Όπως προαναφέραμε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας στο πρώτο μέρος θα αναφερθούμε σε θέματα όπως τι είναι το στρατηγικό Μάνατζμεντ, την έννοια του όρου ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πως αυτό επηρεάζει τη χάραξη της στρατηγικής, όρους όπως είναι κουλτούρα και δομή μιας εταιρείας. Θα αναλυθούν όροι όπως αποστολή, όραμα, στόχοι και θα μελετήσουμε ποιοι παράγοντες αποτελούν το Μάκροπεριβαλλον και το Μίκροπεριβαλλον μιας εταιρείας. Στο δεύτερο μέρος πραγματοποιείται διαχωρισμός των στρατηγικών που ακολουθεί μια επιχείρηση και γίνεται αναφορά στον τρόπο που αναλύεται αυτή. Θα δούμε πως αναλύονται αυτές οι στρατηγικές και ποιο είναι τα επιμέρους στοιχεία τους. Στο τρίτο μέρος παρουσιάζεται η Ελληνική εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των φυσικών προϊόντων που παράγονται από αποκλειστικά φυτικές ύλες. Τέλος στο τέταρτο και τελευταίο μέρος θα γίνει ανάλυση της στρατηγικής που ακολουθεί η εταιρεία, θα δούμε πια θέση κατέχει στον κλάδο των φυσικών προϊόντων και θα αναφερθούμε στις εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσε να ακολουθήσει.

Σήμερα οι επιτυχημένες επιχειρήσεις που υπάρχουν σε κάθε κλάδο βασίζονται απαραίτητα στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ πάνω στο οποίο δομούν την επιβίωση και την ευημερία τους (Tony Morden, 1999). Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι οι υπόλοιποι τομείς της επιχείρησης έχουν υποδεέστερο ρόλο ή ότι το μόνο πράγμα που χρειάζεται μια σύγχρονη επιχείρηση είναι αποκλειστικά το στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αποτελεί όμως ένα πολύ σημαντικό στοιχείο προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει η κάθε επιχείρηση ξεχωριστά.

Υπάρχουν όμως από την άλλη πλευρά πολλές επιχειρήσεις ιδιαίτερα στην Ελλάδα σε πολλούς κλάδους οι οποίες δεν χρησιμοποιούν καθόλου το στρατηγικό Μάνατζμεντ. Οι επιχειρήσεις όμως αυτές απλώς επιβιώνουν και εμφανίζουν τα αποτελέσματά τους ως ικανοποιητικά εθελουφλώντας στις προοπτικές, την ανάπτυξη και τα ευεργετικά αποτελέσματα που θα μπορούσε να επιφέρει το στρατηγικό Μάνατζμεντ στο σύνολο της επιχείρησης.

## ΜΕΡΟΣ Ι

### Τι είναι το στρατηγικό Μάνατζμεντ

Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των αποφάσεων και των δράσεων που αναλαμβάνονται και οι οποίες καθορίζουν την μακροχρόνια στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της και να βελτιώσει την επίδοσή της (Wheelen & Hunger, 2006). Το στρατηγικό Μάνατζμεντ περιλαμβάνει διαδικασίες όπως η ανίχνευση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, ο καθορισμός της στρατηγικής, η υλοποίησή της όπως επίσης και η αξιολόγηση αλλά και ο έλεγχος της ακολουθούμενης στρατηγικής. Επομένως δουλειά του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι η εύρεση των δυνάμεων και των αδυναμιών της εταιρείας (εσωτερικό περιβάλλον), η ανίχνευση των απειλών και των ευκαιριών (εξωτερικό περιβάλλον) και ο κατάλληλος συνδυασμός όλων προκειμένου να έχουμε την καλύτερη δυνατή επίδοση της εταιρείας.

### Φάσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Προκειμένου η εταιρεία σήμερα να ανταποκριθεί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, περνάει από τις εξής τέσσερις φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ:

- Φάση 1: Βασικός χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Τα στελέχη της εταιρείας πραγματοποιούν ειδικά σχέδια προκειμένου να προτείνουν τον προϋπολογισμό της εταιρείας. Τα σχέδια αυτά καθορίζονται ως επί το πλείστον από πληροφορίες που πηγάζουν από το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Η δυναμική των πωλήσεων των προηγούμενων ετών συνήθως δίνουν μια πρώτη πληροφόρηση για το περιβάλλον και τις τάσεις της αγοράς. Συνήθως η διαδικασία κατά την οποία οι Μάνατζερ επεξεργάζονται τον προτεινόμενο προϋπολογισμό διαρκεί εβδομάδες ενώ η διάρκεια του προϋπολογισμού είναι ετήσια.

- Φάση 2: Σχεδιασμός που βασίζεται στις προβλέψεις

Οι ετήσιοι προϋπολογισμοί αδυνατούν να βοηθήσουν στην δημιουργία μακροπρόθεσμων πλάνων. Για το λόγο αυτό τα στελέχη δημιουργούν πενταετή σχέδια. Αντίθετα με τους προϋπολογισμούς που βασίζονται στις πληροφορίες από το εσωτερικό περιβάλλον, τα πενταετή πλάνα βασίζονται και σε πληροφορίες που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Η κατάρτιση τέτοιων πλάνων διαρκεί μήνες και πολλές φορές υπάρχουν διαβουλεύσεις μεταξύ των στελεχών για τη κατάρτιση του προϋπολογισμού έτσι ώστε ο καθένας να καρπωθεί τα περισσότερα οφέλη για το τμήμα του.

- Φάση 3: Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός που βασίζεται στο εξωτερικό περιβάλλον

Ο στρατηγικός σχεδιασμός κατόπιν φεύγει από τα χέρια των κατωτέρων στη βαθμίδα των στελεχών και έρχεται στα χέρια των ανωτέρων όπου και λαμβάνονται στρατηγικής σημασίας αποφάσεις όπως αλλαγή αγοράς ή θέματα που αφορούν τον ανταγωνισμό. Οι σύμβουλοι των εταιρειών προσφέρουν πληροφορίες για τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά αλλά και για προβλέψεις που αφορούν το μέλλον.

- Φάση 4: Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Από τις πληροφορίες που συλλέγονται από όλα τα στελέχη όλων των επιπέδων, δημιουργούνται τα μακροπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια τα οποία έχουν σαν στόχο να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει η εταιρεία για τα επόμενα πέντε χρόνια. Μέσα από την όλη διαδικασία γίνεται η επιδίωξη ή η διατήρηση του στρατηγικού πλεονεκτήματος.

#### Πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ θεωρείται απαραίτητο σήμερα για την επιβίωση μιας εταιρείας. Χωρίς αυτό, τις περισσότερες φορές δεν υπάρχει συγκεκριμένο πλάνο,

στόχοι και όραμα για μια εταιρεία (A.G. Miller, 1996). Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία δεν έχει σαφείς στόχους και επομένως και κατάλληλες στρατηγικές για να τους επιτύχει. Ποια είναι επομένως τα πλεονεκτήματα του στρατηγικού μανάτζμεντ;

- Ύπαρξη ξεκάθαρου οράματος της εταιρείας για το μέλλον της
- Υψηλός βαθμός εστίασης των στελεχών στο όραμα
- Ταχεία κατανόηση και προσαρμογή σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον

Προκειμένου όμως να είναι το στρατηγικό μανάτζμεντ αποτελεσματικό θα πρέπει να απαντηθούν ορισμένα ερωτήματα.

- Σε ποιο σημείο είναι σήμερα η εταιρεία;
- Σε ποιο σημείο πιστεύουμε ότι θα βρίσκεται με τις υπάρχουσες συνθήκες μετά από 1 έτος; από 2 έτη; 3 έτη; 5 έτη; Είναι οι απαντήσεις μας ικανοποιητικές και αποδεκτές;
- Αν οι απαντήσεις δεν είναι αποδεκτές, ποιες πρέπει να είναι οι ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης προς τις κατάλληλες κατευθύνσεις; Ποιοι θα ήταν οι κίνδυνοι και τα οφέλη σε μια τέτοια περίπτωση;

#### Παράγοντες που επηρεάζουν σήμερα τη διαμόρφωση της στρατηγικής

Δύο είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής στη σύγχρονη εποχή μας: η παγκοσμιοποίηση και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Στο παρελθόν μια επιχείρηση ενδιαφερόταν αποκλειστικά για την αγορά και την πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας εντός των εθνικών της ορίων. Η επέκταση σε άλλες χώρες ήταν μια δραστηριότητά που δεν ήταν στα πλάνα τους. Τα πράγματα και οι καταστάσεις πλέον έχουν αλλάξει. Η παγκοσμιοποίηση και η δημιουργία νέων αγορών άλλαξε τον τρόπο σκέψης των επιχειρήσεων. Με τις υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας που επικρατούν προκειμένου να επιτευχθεί χαμηλό κόστος και ανταγωνιστικές τιμές θα πρέπει να υιοθετηθεί ένα νέο σκεπτικό που θα βασίζεται όχι σε εθνικό αλλά σε παγκόσμιο επίπεδο. Κλασικά παραδείγματα εταιρειών που ακολούθησαν την λογική αυτή είναι η NIKE, η COCA-COLA, η



UNILEVER κ.α. Όσο μεγαλύτερη είναι η επέκταση μιας εταιρείας, τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη της για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της.

Παράλληλα το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι μια νέα μέθοδος εμπορίου που επηρεάζει μια εταιρεία. Το Internet σήμερα προσφέρει δυνατότητες παροχής υπηρεσιών που δεν υπήρχαν στο παρελθόν. Ο τρόπος επικοινωνίας των προμηθευτών, των πελατών και των επιχειρήσεων χάρις αυτού του δίαυλου έχει αλλάξει εντελώς. Μέσω του Internet δεν είναι πια απαραίτητη η άμεση επαφή μεταξύ των πελατών, προμηθευτών και εταιρειών. Όλες πλέον οι συναλλαγές γίνονται μέσω Internet. Ένα τρανταχτό παράδειγμα και σε αυτή την περίπτωση αποτελεί η Amazon.com η οποία μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου κατάφερε να ανταγωνιστεί και να ξεπεράσει σε πωλήσεις τα μεγαλύτερα βιβλιοπωλεία.

### Στρατηγικές αποφάσεις

Πολλές φορές είναι δυνατόν να δημιουργηθεί το εξής ερώτημα: ποιες από τις αποφάσεις που λαμβάνει μια εταιρεία μπορεί να θεωρηθεί ως στρατηγικές; Για να θεωρήσουμε λοιπόν μια απόφαση ως στρατηγική θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

#### 1. Είναι σημαντικές για την λειτουργία της εταιρείας

Οι στρατηγικές αποφάσεις όχι μόνο καθορίζουν το ύψος της εταιρείας αλλά επηρεάζουν την οικονομική της λειτουργία σε όλα της τα επίπεδα και επομένως και την επιβίωσή της. Έτσι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι υπεύθυνο για να δίνει λύσεις σε προβλήματα που επηρεάζουν την υγιή λειτουργία της εταιρείας και την ευημερία της τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

#### 2. Οι στρατηγικές αποφάσεις επηρεάζουν τους πόρους της εταιρείας

Οι στρατηγικές αποφάσεις έχουν την ιδιότητα να αλλάζουν τους στόχους και τις κατευθύνσεις μιας εταιρείας (Wheelen & Hunger, 2006). Για τον λόγο αυτό μπορεί να αλλάξουν τον τρόπο διανομή των πόρων. Ως παράδειγμα αναφέρουμε την περίπτωση της αυτοκινητοβιομηχανίας General Motors η οποία έλαβε την απόφαση να δημιουργήσει ένα ξεχωριστό τμήμα το οποίο ήταν υπεύθυνο για την ανίχνευση

των ικανοτήτων που χρειάζεται η εταιρεία προκειμένου να “χτυπήσει” την αγορά στην οποία απευθύνονται τα Ιαπωνικά αυτοκίνητα. Το τμήμα αυτό αποφάνθηκε ότι η GM πρέπει να ξοδέψει περισσότερους πόρους στη δημιουργία νέων μεθόδων παραγωγής και προώθησης των προϊόντων.

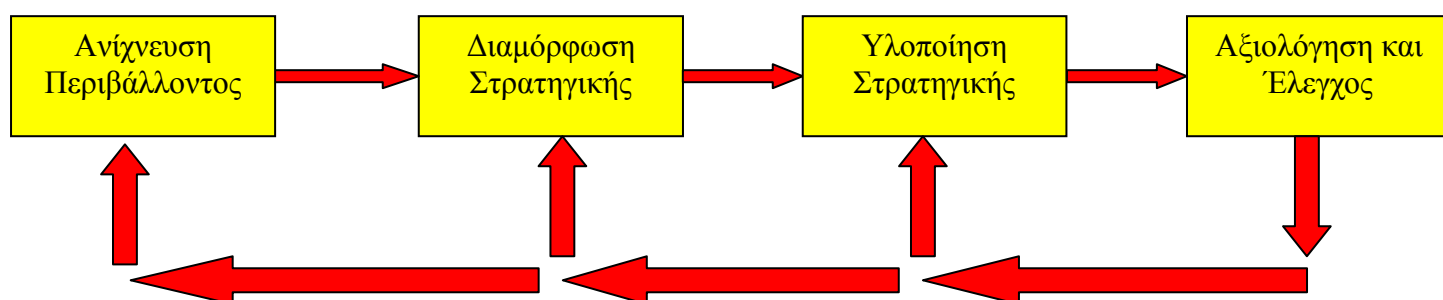
### 3. Αφορούν περισσότερα από ένα τμήματα της εταιρείας

Σπάνια μια τέτοια απόφαση αφορά μόνο για παράδειγμα το τμήμα παραγωγής μιας εταιρείας ή το τμήμα μάρκετινγκ. Συνήθως επηρεάζουν αν όχι όλα, τουλάχιστον τα περισσότερα τμήματα. Επομένως μια στρατηγική απόφαση μπορεί να επηρεάσει το οικονομικό τμήμα, το τμήμα Μάρκετινγκ, το τμήμα έρευνας και βελτίωσης καθώς και το τμήμα παραγωγής.

### Βασικό μοντέλο του στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό Μάνατζμεντ περιλαμβάνει τέσσερα στάδια τα οποία είναι τα εξής:

Σχήμα 1: Βασικό μοντέλο στρατηγικού Μάνατζμεντ



- Την ανίχνευση του περιβάλλοντος
- Τη διαμόρφωση της στρατηγικής
- Την υλοποίηση της στρατηγικής
- Την αξιολόγηση και τον έλεγχο

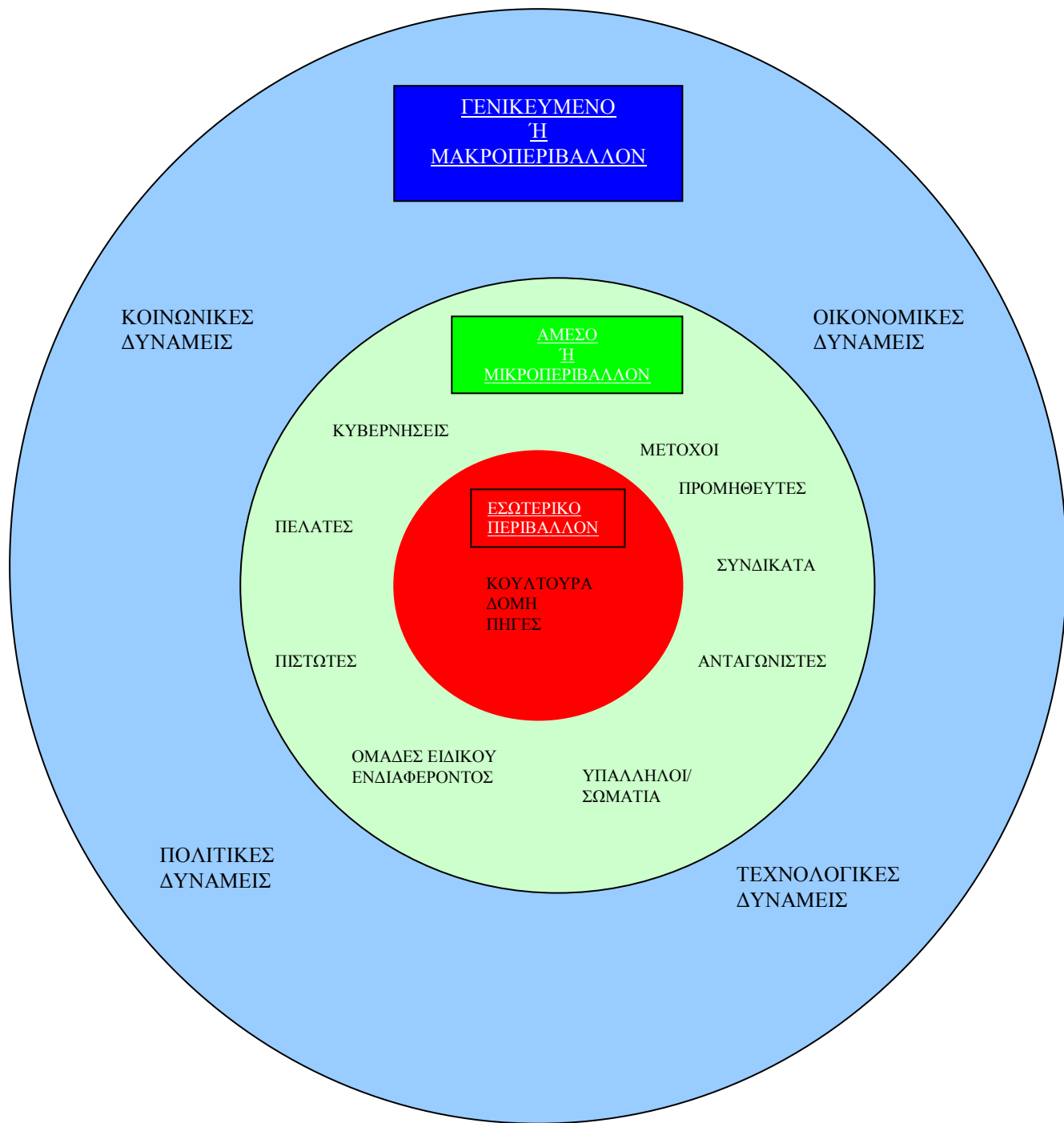
Η **ανίχνευση** του περιβάλλοντος περιλαμβάνει ενέργειες όπως η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάχυση των πληροφοριών μέσα στην εταιρεία σε ανθρώπους-κλειδιά. Σκοπός της αποτελεί η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες και απειλές και ταυτόχρονα του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας για δυνάμεις και αδυναμίες. Επομένως η εταιρεία προσπαθεί να συνδυάσει τις δυνάμεις της με τις ευκαιρίες που υπάρχουν και να εξαλείψει τις αδυναμίες της ώστε να μη δεχτεί απειλές. Η ανίχνευση αυτή πραγματοποιείται με μια διαδικασία που ονομάζεται SWOT Analysis και έχει σκοπό την εύρεση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών. Ο συνδυασμός των παραγόντων αυτών μας **διαμορφώνει** την ακολουθούμενη στρατηγική η οποία θα πρέπει να **υλοποιηθεί** από τη διοίκηση της εταιρείας αλλά και να παρακολουθείται έτσι ώστε να **ελέγχεται** για τυχόν παρεκκλίσεις ή διορθώσεις που θα πρέπει να γίνουν.

#### Ανίχνευση περιβάλλοντος

Όταν λέμε εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας εννοούμε όλους τους παράγοντες (μεταβλητές) οι οποίοι υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση και ως επί το πλείστον βρίσκονται μέσα στον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της εταιρείας. Επομένως μπορεί να τους μεταβάλλει σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα. Οι μεταβλητές αυτές είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της εταιρείας. Π.χ. αν μια εταιρεία έχει πελατοκεντρική κουλτούρα μπορεί να αποτελεί δύναμη καθώς με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται ισχυροί δεσμοί με τους πελάτες της. Οι μεταβλητές αυτές συνθέτουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της εταιρείας. Αντίθετα το εξωτερικό περιβάλλον απαρτίζεται από παράγοντες (μεταβλητές) που είναι έξω από την επιχείρηση και μάλιστα τις περισσότερες φορές πέρα από το βραχυπρόθεσμο έλεγχο της εταιρείας. Οι παράγοντες αυτοί συνθέτουν τις ευκαιρίες και τις απειλές της επιχείρησης και μπορεί να είναι γενικά στοιχεία και τάσεις μέσα στο μακροπεριβάλλον ή κάποιοι συγκεκριμένοι παράγοντες που λειτουργούν μέσα στο κλάδο που ανήκει η επιχείρηση. Π.χ. η σημερινή τάση των ανθρώπων να τρώνε στην εργασία τους πρόχειρο φαγητό αποτελεί μια ευκαιρία για μια επιχείρηση που θέλει να δραστηριοποιηθεί στο τομέα του γρήγορου φαγητού. Παράλληλα μπορεί να αποτελεί και απειλή για μια μεγάλη αλυσίδα εστιατορίων η οποία βλέπει την πελατεία της να μειώνεται.

Μια επιχείρηση προκειμένου να διαμορφώσει τη στρατηγική της θα πρέπει πρώτα απαραίτητα να ανιχνεύσει το περιβάλλον. Δηλαδή το εσωτερικό για δυνάμεις και αδυναμίες και το εξωτερικό για ευκαιρίες και απειλές. Με τον όρο ανίχνευση του περιβάλλοντος εννοούμε την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη διάχυση των πληροφοριών.

Σχήμα 2: Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον



Πηγή: Wheelen & Hunger 2005

Γενικευμένο ή μακροπεριβάλλον

Όπως βλέπουμε και στο σχήμα 2, οι παράγοντες που απαρτίζουν το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Σε αυτές που ανήκουν στο γενικευμένο ή μακροπεριβάλλον και σε αυτές που ανήκουν στο λεγόμενο άμεσο ή μικροπεριβάλλον

που είναι ο κλάδος. Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις οι οποίες μπορεί να μην επηρεάζουν τις βραχυχρόνιες δραστηριότητες της εταιρείας αλλά σίγουρα επηρεάζουν τις μακροχρόνιες αποφάσεις (M. Porter, 1990) Οι δυνάμεις αυτές είναι οι εξής:

- ✓ Οι οικονομικές δυνάμεις που ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών.
- ✓ Οι τεχνολογικές δυνάμεις που επινοούν λύσεις σε προβλήματα.
- ✓ Οι πολιτικές και νομικές δυνάμεις που κατανέμουν δύναμη και εκδίδουν περιοριστικούς και προστατευτικούς νόμους και κανονισμούς.
- ✓ Οι κοινωνικές και πολιτιστικές δυνάμεις που ρυθμίζουν ήθη, έθιμα, και αξίες της κοινωνίας.

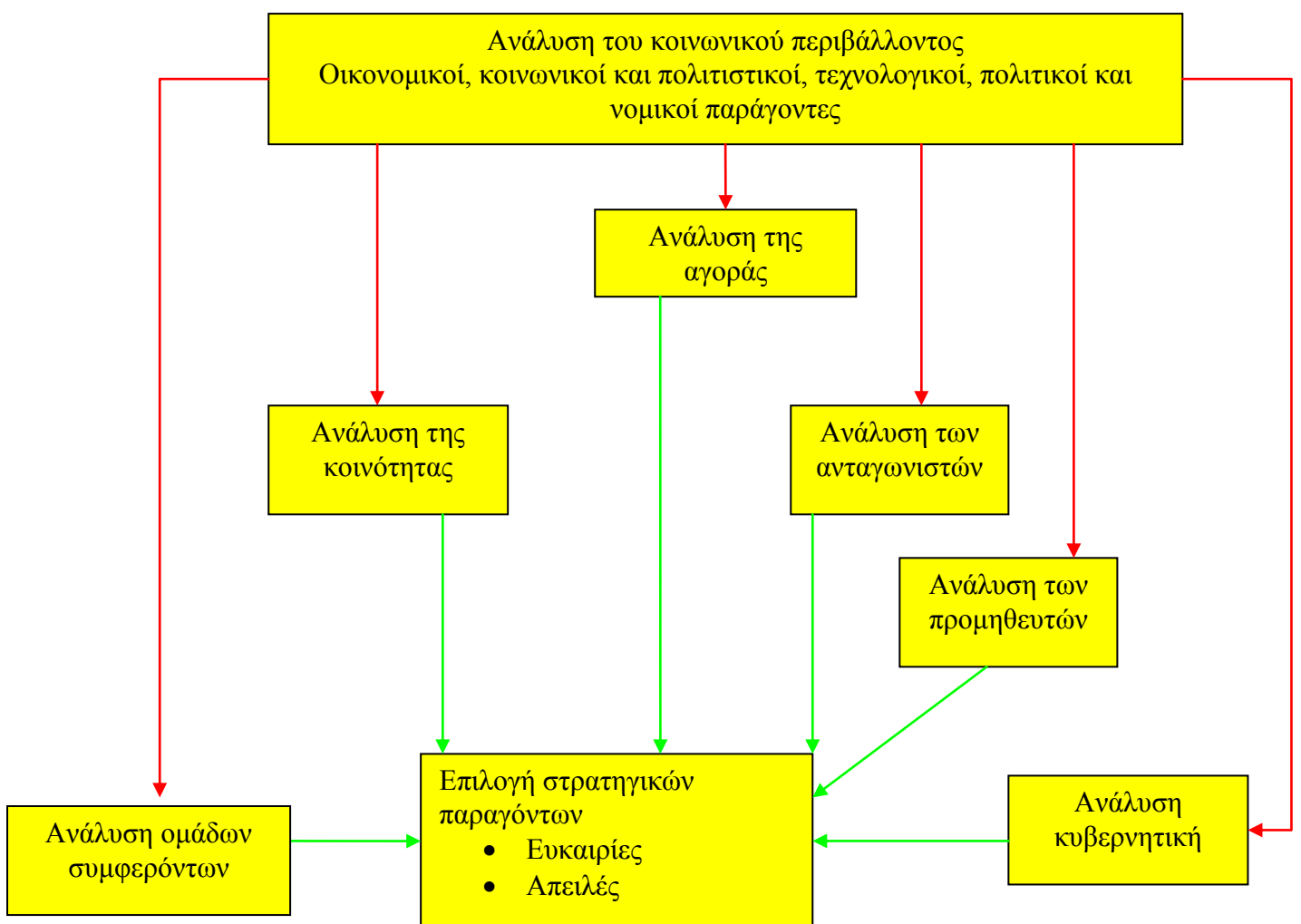
Παράδειγμα **οικονομικών δυνάμεων** που επηρεάζει τη λειτουργία μιας εταιρείας είναι η άνθηση της γενικότερης οικονομίας μιας χώρας η οποία μπορεί να επηρεάσει ευμενώς τις πωλήσεις και τα έσοδα των εταιρειών τροφίμων. Ένα παράδειγμα **τεχνολογικής δύναμης** είναι η ανακάλυψη νέων μεθόδων υψηλής παστερίωσης γάλακτος που έγινε από την εταιρία ΔΕΛΤΑ και τη δημιουργία γάλακτος που διατηρείται περισσότερο χρόνο κάτι που αύξησε τις πωλήσεις της και την έκανε ηγέτη στην αγορά. Παράδειγμα **πολιτικών και νομικών δυνάμεων** που επηρεάζει μια εταιρεία είναι η σταδιακή κατάργηση από την Ε.Ε. των επιδοτήσεων βάμβακος και καπνού κάτι που σίγουρα θα επηρεάσει την παραγωγή των συγκεκριμένων προϊόντων στη χώρα μας. Τέλος παράδειγμα **κοινωνικών και πολιτιστικών δυνάμεων** είναι ο συνεχώς αυξανόμενος χρόνος που δαπανά ο εργαζόμενος στην εργασία του με αποτέλεσμα να αναγκάζεται να καταναλώνει έτοιμο φαγητό κάτι που επηρέασε την εταιρεία ΚΑΤΣΕΛΗΣ να στραφεί σε αυτή την αγορά.

#### Άμεσο ή μικροπεριβάλλον (κλάδος)

Σημαντικό βαθμό για την επιβίωση και την ανάπτυξη της εταιρείας παίζει ο κλάδος μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται. Μέσα σε αυτόν τον κλάδο δραστηριοποιούνται πολλές δυνάμεις οι οποίες ανά πάσα στιγμή μπορούν να αλλάξουν τους κανόνες του παιχνιδιού. Μάλιστα είναι συχνό φαινόμενο οι μεγάλες

επιχειρήσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα να διεξάγουν έρευνες για την εξέλιξη του ανταγωνισμού και των υπολοίπων δυνάμεων και να συντάσσουν εκθέσεις που ονομάζονται “εκθέσεις ανταγωνιστικής δραστηριότητας” οι οποίες συντάσσονται από όλα τα τμήματα της εταιρείας και κυρίως από το τμήμα μάρκετινγκ, πωλήσεων, και έρευνας.

Σχήμα 3: Ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος



Πηγή: David A. Aaker

## Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος

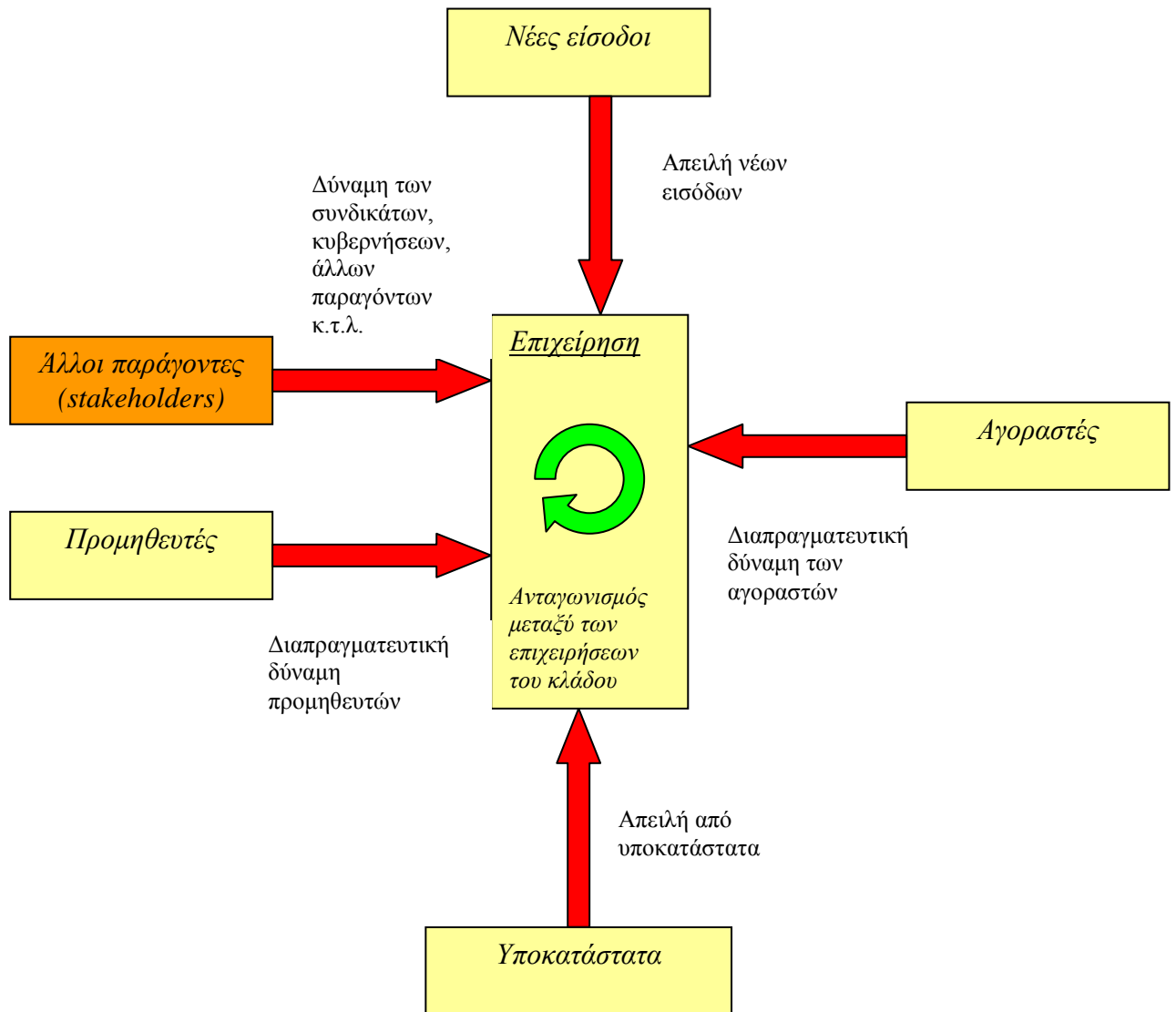
### Ανάλυση του κλάδου

Ο κλάδος αποτελείται από ένα σύνολο εταιρειών που παράγουν περίπου τα ίδια προϊόντα ή προσφέρουν περίπου τις ίδιες υπηρεσίες (M. Porter, 1990). Ένα από τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση του κλάδου είναι το μοντέλο που επινοήθηκε από τον Michael Porter.

Ο Michael Porter ο οποίος θεωρείται αυθεντία στη στρατηγική ανάλυση, κατασκεύασε ένα μοντέλο ανάλυσης κλάδου το οποίο ακολουθείται και εφαρμόζεται από το σύνολο των επιχειρήσεων σήμερα. Το μοντέλο αυτό μας αναλύει ότι κάθε επιχείρηση αναλύοντας τον κλάδο θα πρέπει να λάβει υπόψη της 5 δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν την λειτουργία της. Αν και το μοντέλο του Porter αναφέρεται σε 5 δυνάμεις (Five Forces Model) στη σύγχρονη βιβλιογραφία προσθέτεται και μια έκτη. Το μοντέλο αυτό φαίνεται στο πιο κάτω σχήμα:



Σχήμα 4: Μοντέλο Porter



Πηγή: Michael E. Porter

Οι δυνάμεις αυτές είναι:

1. Η απειλή νεοεισερχομένων
2. Η απειλή των υποκατάστατων
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
5. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου και
6. Άλλοι παράγοντες

Όσο πιο μεγάλη είναι η δύναμη από το καθένα από τους παραπάνω παράγοντες, τόσο οι επιχειρήσεις έχουν μικρότερη ικανότητα να αυξήσουν το περιθώριο του κέρδους τους.

#### *Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων*

Η είσοδος στην αγορά από μια νέα ή νέες επιχειρήσεις αποτελεί απειλή για τις ήδη υπάρχουσες μιας και το γεγονός αυτό αυξάνει τον ήδη υφιστάμενο ανταγωνισμό. Όμως η δυνατότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου που μπορεί να συναντήσουν οι νέες αυτές επιχειρήσεις. Όσο περισσότερα και υψηλότερα είναι τα εμπόδια εισόδου, τόσο πιο δύσκολα εισέρχεται μια επιχείρηση στον κλάδο. Παράδειγμα στην Ελλάδα αποτελεί η αυτοκινητοβιομηχανία. Η αγορά στη χώρα μας είναι τόσο μικρή ώστε είναι αδύνατο μια επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί στην παραγωγή αυτοκινήτων και να έχει σημαντικά κέρδη. Τα εμπόδια για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις μπορεί να είναι:

- **Οικονομίες κλίμακας:** Οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν σοβαρό εμπόδιο για μια νέα επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο. Αυτό συμβαίνει διότι η νέα επιχείρηση πρέπει να εισέλθει με υψηλή παραγωγή για να έχει χαμηλό κόστος και να ανταγωνιστεί τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις. Για να συμβεί αυτό όμως είναι απαιτούμενο μεγάλο ποσοστό αρχικού κεφαλαίου κάτι που είναι αρκετά δύσκολο να βρεθεί.

- **Διαφοροποιημένο προϊόν:** Οι εταιρείες που παράγουν προϊόντα ή παρέχουν υπηρεσίες δημιουργούν υψηλά εμπόδια εισόδου ξοδεύοντας μεγάλα ποσά στη διαφήμιση και τη προώθηση των προϊόντων αυτών καθιερώνοντάς τα ως διαφοροποιημένα. Μια νέα εταιρεία που θα εισέλθει στο κλάδο θα πρέπει να ξοδέψει μεγάλα ποσά προκειμένου να χτυπήσει ένα προϊόν που είναι ήδη εγκατεστημένο στη συνείδηση των καταναλωτών ως διαφορετικό από τα άλλα. Όσο περισσότερο διαφορετικό το θεωρούν, τόσο πιο δύσκολο είναι για τη νέα επιχείρηση να το “χτυπήσει”.
- **Απαιτήσεις κεφαλαίου:** Οι ανάγκες που δημιουργούνται για την αγορά νέων εγκαταστάσεων, εξοπλισμού και κεφαλαίου κίνησης θα πρέπει να καλυφθούν από αρχικό κεφάλαιο. Όσο μεγαλύτερη είναι η απαίτηση σε αρχικό κεφάλαιο, τόσο πιο μεγάλο είναι το εμπόδιο εισόδου.
- **Πρόσβαση στα κανάλια διανομής:** Μικρές νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν πρόβλημα στο να έχουν πρόσβαση στα υπάρχοντα κανάλια διανομής που έχουν μάθει να συνεργάζονται με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Όσο δυσκολότερη είναι η πρόσβαση αυτή, τόσο πιο δύσκολα εισέρχεται μια νέα επιχείρηση στο κλάδο.
- **Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:** Η συνεργασία μεταξύ δύο εταιρειών μπορεί να αποδειχτεί μεγάλο εμπόδιο για μια εταιρεία όσο μεγάλο κεφάλαιο να διαθέτει, για να εισέλθει στον κλάδο. Παράδειγμά αποτελεί η Microsoft η οποία συνεργαζόμενη με την IBM και δημιουργώντας για λογαριασμό της το λειτουργικό MS-DOS, εδραίωσε τον εαυτό της στην αγορά και απέκτησε τεράστιο προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών.
- **Κυβερνητική πολιτική:** Οι κυβερνήσεις μπορούν να εμποδίζουν την είσοδο επιχειρήσεων με τη μη χορήγηση αδειών.

#### *Υποκατάστατα*

Υποκατάστατα προϊόντα ονομάζουμε αυτά τα οποία ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες αλλά με διαφορετικά προϊόντα. Παράδειγμα αποτελεί το κρέας και το ψάρι. Όταν η τιμή του κρέατος αυξηθεί υπερβολικά τότε οι καταναλωτές στρέφονται στο

ψάρι. Όσο περισσότερα είναι τα υποκατάστατα στα οποία μπορεί να στραφεί ο καταναλωτής, τόσο πιο δύσκολα μπορεί η επιχείρηση να διαμορφώσει τις τιμές και να αυξήσει το περιθώριο του κέρδους της.

Όταν το κόστος για τον καταναλωτή είναι πολύ μικρό προκειμένου να μεταβεί από τη κατανάλωση ενός προϊόντος, στο υποκατάστατό του τότε η απειλή που δέχονται τα αρχικά προϊόντα είναι πολύ μεγάλη. Επίσης για την επιχείρηση ο εντοπισμός των υποκατάστατων είναι πολλές φορές μια πολύ δύσκολη διαδικασία ειδικά για προϊόντα ή υπηρεσίες που θεωρούνται μοναδικές και φαίνεται ότι δεν μπορούν να υποκατασταθούν πολύ εύκολα.

### *Δύναμη αγοραστών*

Οι αγοραστές είναι ικανοί να διαμορφώσουν τις τιμές και να τις πιέζουν προς τα κάτω όταν έχουν την ικανότητα να διαπραγματεύονται τις τιμές και τις υπηρεσίες για καλύτερη ποιότητα και όταν μπορούν να στραφούν σε ανταγωνιστικές εταιρείες. Με τον όρο αγοραστή δεν εννοούμε μόνο τον τελικό καταναλωτή αλλά και τον ενδιάμεσο διανομέα που αγοράζει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας. Ο αγοραστής έχει δύναμη αν ισχύουν ορισμένοι από τους εξής παράγοντες:

- Όσο μεγαλύτερη είναι η παραγγελία του αγοραστή τόσο μεγαλύτερη είναι η δύναμή του προς την εταιρεία.
- Όταν ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω (Backward Integration). Με τον όρο αυτό εννοούμε τη δυνατότητα του πελάτη να εισέλθει σε δραστηριότητες του προμηθευτή. Αν για παράδειγμα μια βιομηχανία άρτου εξαγοράσει τους μύλους προκειμένου να παράγει αλεύρι τότε πραγματοποιεί προς τα πίσω ολοκλήρωση.
- Όταν τα προϊόν είναι τυποποιημένο και υπάρχουν πολλοί προμηθευτές να το προμηθεύσουν. Έτσι ο αγοραστής έχει την εναλλακτική να στραφεί και σε άλλους προμηθευτές αν το θεωρήσει καλό.
- Η αλλαγή προμηθευτή (Switching Cost) κοστίζει ελάχιστα.
- Όταν το αγοραζόμενο προϊόν αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο ποσοστό από το κόστος του αγοραστή. Σε μια τέτοια περίπτωση ο αγοραστής

μπορεί να αναζητήσει πιο εύκολα άλλον προμηθευτή με ευνοϊκότερους όρους.

- Όταν ο αγοραστής καρπώνεται χαμηλά κέρδη από το προϊόν και επομένως είναι πιο ευαίσθητος στις διαφορές των τιμών.
- Το αγοραζόμενο προϊόν έχει ελάχιστη σημασία για την τελική ποιότητα και την τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών ενός αγοραστή και επομένως μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί χωρίς να επηρεάζει το τελικό προϊόν.

#### *Δύναμη προμηθευτών*

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν ένα κλάδο με τη δυνατότητα που έχουν να αυξήσουν τις τιμές των πρώτων υλών ή να μειώσουν την ποιότητα των αγαθών ή των υπηρεσιών. Οι προμηθευτές έχουν δύναμη ιδιαίτερα όταν ισχύουν οι εξής παράγοντες:

- Ο κλάδος του προμηθευτή κυριαρχείται από λίγες εταιρείες αλλά αυτός πουλάει και σε άλλους κλάδους. Παράδειγμά αποτελεί ο κλάδος των πετρελαιοειδών.
- Το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρουν είναι μοναδικές και είναι δαπανηρό το κόστος αλλαγής προμηθευτή.
- Έχουν την δυνατότητα της προς τα εμπρός ολοκλήρωσης. Δηλαδή μπορούν να εισέλθουν σε δραστηριότητες του αγοραστή. Παράδειγμα η εταιρεία ΚΑΤΣΕΛΗΣ η οποία εισήλθε στο λιανικό εμπόριο με τη δημιουργία καταστημάτων κάτω από την επωνυμία της.
- Ο κλάδος που αγοράζει από τον προμηθευτή, αγοράζει ένα μικρό μέρος από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες το και επομένως είναι ασήμαντος για τον προμηθευτή.

#### *Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου*

Συνήθως ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο είναι έντονος. Μια κίνηση από τη πλευρά μιας επιχείρησης είναι

ικανή να επιφέρει αλυσιδωτές αντιδράσεις από τις άλλες. Κατά τον Porter αντιπαλότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- **Από τον αριθμό των ανταγωνιστών.** Όταν οι ανταγωνιστές είναι λίγοι και περίπου ισομεγέθεις τότε μια κίνηση του ενός επηρεάζει άμεσα και τους άλλους. Σε μια τέτοια περίπτωση ο ένας παρακολουθεί τον άλλο στενά και ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος.
- **Από το ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου.** Όταν ο κλάδος είναι κορεσμένος τότε τα περιθώρια κερδών στενεύουν για κάθε ανταγωνιστή. Σε μια τέτοια περίπτωση ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος. Αντίθετα σε ένα ραγδαία αναπτυσσόμενο κλάδο όπου υπάρχουν πολλά περιθώρια κέρδους για όλους τους ανταγωνιστές, έχουμε λιγότερο ανταγωνισμό.
- **Από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρεται.** Όταν το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρεται είναι μοναδική τόσο λιγότερος είναι ο ανταγωνισμός. Αντίθετα αυξημένος θα είναι όταν οι εταιρείες προσφέρουν περίπου τα ίδια προϊόντα.
- **Από το ύψος του σταθερού κόστους.** Όσο μεγαλύτερο είναι το σταθερό κόστος που έχει η εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη είναι η προσπάθειά της να αυξήσει τα κέρδη της. Επομένως και ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος.
- **Από τη δυναμικότητα.** Αν η εταιρεία έχει μεγάλη δυναμικότητα, μπορεί να αυξήσει την παραγωγή της και να μειώσει το κόστος ανά μονάδα και να επηρεάσει τις τιμές όλου του κλάδου.
- **Από το ύψος των εμποδίων εξόδου.** Όσο πιο δύσκολο είναι για μια επιχείρηση να φύγει από το κλάδο, τότε μένει αναγκαστικά σε αυτόν και επομένως αυξάνεται ο ανταγωνισμός.
- **Από τη ποικιλία των αντιπάλων.** Οι αντίπαλοι που έχουν πολύ διαφορετικές ιδέες για το πώς να ανταγωνίζονται είναι πιθανό να βρεθούν συχνά στον ίδιο δρόμο και χωρίς να το γνωρίζουν να αμφισβητήσουν τη θέση του άλλου. Αυτό συμβαίνει συχνά στο τομέα των λιανικών πωλήσεων.

## Άλλοι παράγοντες

Η έκτη δύναμη που περιλαμβάνει η σύγχρονη βιβλιογραφία αφορά όλους τους άλλους παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό και δε μπορούν να ενταχθούν σε καμία από τις άλλες κατηγορίες. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι κυβερνήσεις, τοπικές κοινωνίες, έμποροι, ομάδες ειδικών συμφερόντων, μέτοχοι καθώς και συμπληρωματικοί φορείς. Όταν λέμε συμπληρωματικοί φορείς εννοούμε τις εταιρείες που συνεργάζονται στενά με κάποιες άλλες και χωρίς αυτές το προϊόν που παράγουν χάνει μεγάλο μέρος της δυναμικότητάς του όπως είναι π.χ. η Microsoft με την Intel.

## Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για τα εντοπισμό ευκαιριών και απειλών είναι πολύ χρήσιμη αλλά όχι και αρκετή για διατηρήσει μια εταιρεία το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται στη δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που παρέχεται μοναδικά από την εταιρεία. Π.χ. η ποιότητα των γιαουρτιών μιας εταιρείας ή η κατοχή πολύ καλών καναλιών διανομής μιας ζυθοποιίας προς τα καταστήματα λιανεμπορίου αποτελούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μια εταιρεία θα πρέπει να ανιχνεύσει και το εσωτερικό της περιβάλλον προκειμένου να βρει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της (SWOT Analysis) για να τα εκμεταλλευτεί και να τα εξαλείψει αντιστοίχως.

## Πόροι και ικανότητες

**Πόροι** (M. Porter, 1998) για μια εταιρεία αποτελούν τα περιουσιακά στοιχεία που έχει στη διάθεσή της είτε αυτά είναι υλικά όπως είναι τα κτίρια, οι εγκαταστάσεις, τα αποθέματα και ο εξοπλισμός που κατέχει, είτε είναι το ανθρώπινο δυναμικό και οι δυνατότητές τους. **Ικανότητα** (M. Porter, 1998) μιας εταιρείας ονομάζουμε τη δυνατότητά της να εκμεταλλεύεται προς όφελός της τους πόρους της. **Πυρήνας ικανοτήτων** ή αλλιώς **βασικές ικανότητες** (Wheelen & Hunger, 2006) είναι ο συνδυασμός των δυνατών σημείων μιας εταιρείας με κάποιες ξεχωριστές ικανότητες. Ο πυρήνας των ικανοτήτων επομένως (Core competencies), ή αλλιώς βασικές ικανότητες είναι οι δραστηριότητες που μπορεί να κάνει η εταιρεία πολύ καλά. Π.χ. πυρήνας ικανοτήτων για την FedEx αποτελεί το πολύ καλό εγκατεστημένο

πληροφοριακό σύστημα που έχει σε όλα της τα υποκαταστήματα. Όταν οι βασικές ικανότητες είναι ανώτερες από των άλλων ανταγωνιστών τότε ονομάζονται **διακριτές ικανότητες** (Distinctive competencies).

Ο Barney με τη θεωρία του (VRIO Framework) υποστηρίζει ότι μια εταιρεία για να κατέχει διακριτές ικανότητες θα πρέπει να απαντηθούν 4 βασικά ερωτήματα:

1. **Value** (Αξία): Παρέχει αξία στον αγοραστή και στρατηγικό πλεονέκτημα;
2. **Rareness** (Σπανιότητα): Το κατέχουν οι ανταγωνιστές;
3. **Imitability** (Απομίμηση): Μπορεί εύκολα να αντιγραφεί;
4. **Organization** (Οργάνωση): Είναι η εταιρεία οργανωμένη να εκμεταλλευτεί τους πόρους της;

Αν η απάντηση σε κάθε ένα από τα παραπάνω ρωτήματα είναι θετική σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του Barney, τότε η επιχείρηση κατέχει διακριτές ικανότητες. Για μια εταιρεία είναι βασικό να αξιοποιεί τους πόρους και τις ικανότητες και να τις χρησιμοποιεί προς όφελος της. Το πόσο άφθονοι είναι οι πόροι και πόσο ανεπτυγμένες είναι οι ικανότητες σε μια επιχείρηση είναι στοιχεία που την κάνουν να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της. Μια διακριτή ικανότητα αποτελεί πάντοτε δυνατό σημείο για μια εταιρεία. Όμως ένα δυνατό σημείο δε σημαίνει ότι αποτελεί πάντοτε διακριτή ικανότητα. Παράδειγμα η εταιρεία ΔΕΛΤΑ ήταν η πρώτη εταιρεία που λάνσαρε στην αγορά ποιοτική φέτα διατηρημένη σε άλμη. Το γεγονός αυτό αποτελούσε αρχικά διακριτή ικανότητα για την εταιρεία. Με την πάροδο του χρόνου και άλλες εταιρείες μιμήθηκαν το εγχείρημα. Όμως η εταιρεία εξακολουθεί να παράγει ποιοτική φέτα σε άλμη κάτι που είναι δυνατό σημείο αλλά όχι πλέον διακριτή ικανότητα.

#### Ανάλυση της αλυσίδας αξίας (Value Chain Analysis)

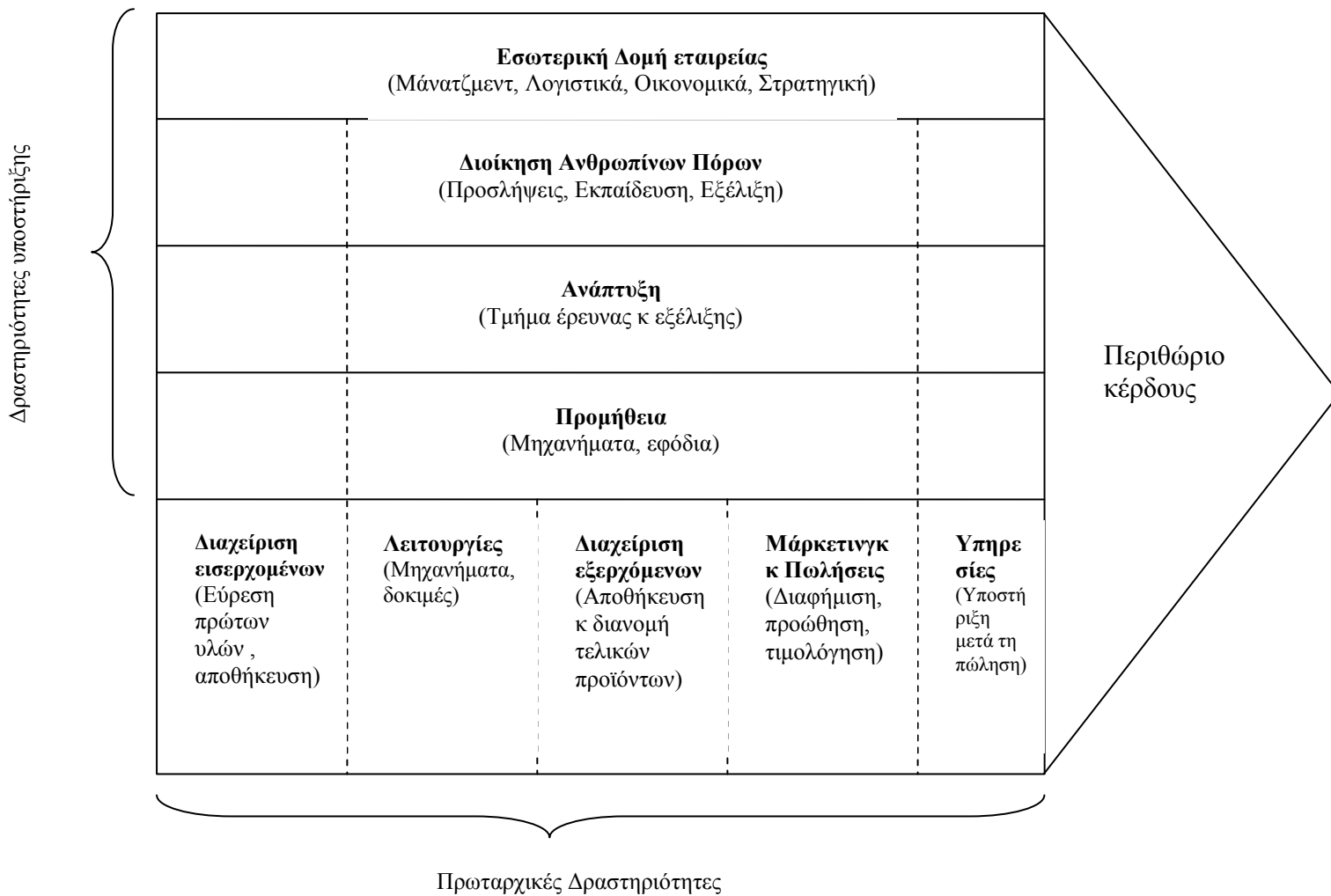
Ένα από τα χρησιμότερα εργαλεία για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση της αλυσίδας αξίας (Σχήμα 5). Κάθε εταιρεία έχει τη δική της αλυσίδα αξίας που περιγράφει πως οι δραστηριότητες της εταιρείας συμβάλουν στο σχεδιασμό, στην παραγωγή, στην παράδοση, στην επικοινωνία και στην υποστήριξη των προϊόντων. Αποτελείται από δύο τύπους δραστηριότητας που προσδίδουν αξία στον αγοραστή. Οι πρωταρχικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν την



μεταφορά των υλικών στην επιχείρηση, τη μετατροπή τους σε τελικά προϊόντα, τη διανομή τους, τη προώθησή τους και τις υπηρεσίες μετά την αγορά τους.

Οι δραστηριότητες υποστήριξης ενισχύουν τις πρωταρχικές δραστηριότητες παρέχοντας τις αγορασμένες πρώτες ύλες, αναπτύσσοντας την τεχνολογία που χρησιμοποιείται στο προϊόν, τις διαδικασίες, την πρόσληψη, την ανάπτυξη και τη κινητοποίηση του προσωπικού καθώς και την παραγωγή δραστηριοτήτων υποδομής όπως η γενική διοίκηση, τα οικονομικά και ο σχεδιασμός.

Σχήμα 5: Αλυσίδα αξίας



Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας περιλαμβάνει τα εξής τρία βήματα:

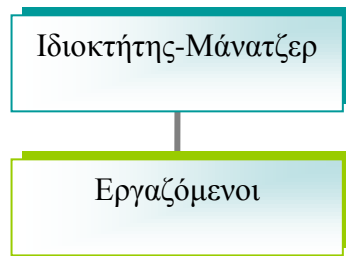
1. Εξέταση της αλυσίδας αξίας κάθε σειράς προϊόντων με βάση τις διάφορες δραστηριότητες που εμπλέκονται στην παραγωγή αυτού του προϊόντος ή υπηρεσίας. Διαχωρισμός δραστηριοτήτων που μπορούν να θεωρηθούν δυνατά ή αδύνατα σημεία.
2. Εξέταση των δεσμών μέσα στην αλυσίδα. Δεσμοί είναι οι σχέσεις ανάμεσα στο τρόπο που πραγματοποιείται μια δραστηριότητα μέσα στην αλυσίδα και στο κόστος επιτέλεσης μιας άλλης δραστηριότητας. Π.χ. μια ενδεχόμενη αύξηση του ποιοτικού ελέγχου από το προσωπικό της εταιρείας μπορεί να είχε αύξηση στο κόστος που όμως θα μπορούσε να αντισταθμιστεί από την εξοικονόμηση πόρων προκειμένου να αντικατασταθούν τα ελαττωματικά προϊόντα.
3. Εξέταση πιθανής συνεργίας ανάμεσα στις αλυσίδες αξίας των διαφόρων σειρών προϊόντων ή τομέων δραστηριότητας. Π.χ. το κόστος της συνδυασμένης παραγωγής πολλών προϊόντων μπορεί να είναι μικρότερο από το κόστος παραγωγής τους ξεχωριστά.

Η αλυσίδα αξία μπορεί να προτείνει πως μπορεί να αναδιαμορφωθεί η εταιρεία για να ενισχύσει την ικανοποίηση των πελατών χωρίς να αυξήσει τα έξοδα. Παράδειγμα η Nestle ανακάλυψε ότι οι μεγάλες βιομηχανικές εγκαταστάσεις τροφίμων της αδυνατούσαν όλο και περισσότερο να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των αλυσίδων Σούπερ Μάρκετ για γρήγορη ανταπόκριση, μικρές λειτουργίες και μεγαλύτερη ποικιλία σε προϊόντα και συσκευασίες. Κάνοντας αναδιαμόρφωση σε μικρότερα εργοστάσια, μπόρεσε να πετύχει χαμηλότερα έξοδα και υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης από τους πελάτες για τη μεγαλύτερη ευελιξία και ταχύτητα ανταπόκρισης.

### Δομή εταιρείας

Μεγάλο ρόλο σε μια εταιρεία παίζουν η δομή και η κουλτούρα μιας εταιρείας ως μέρη της αλυσίδας αξίας. Όσον αφορά τη δομή μιας επιχείρησης, μπορούμε να συναντήσουμε πολλές μορφές. Όμως οι πιο συνηθισμένες είναι οι παρακάτω τρεις:

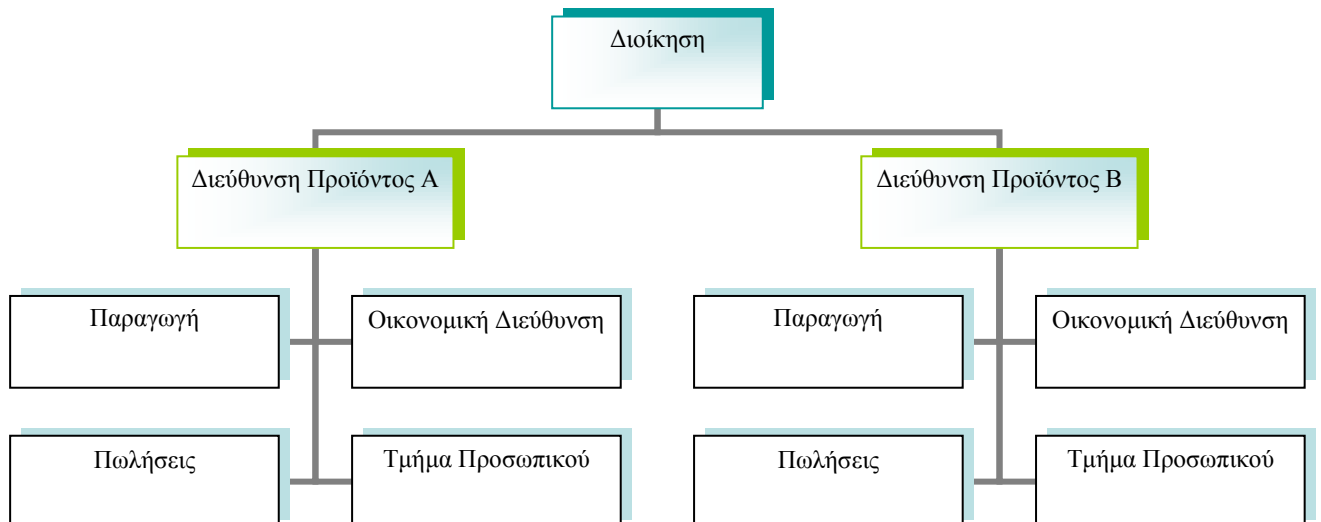
Απλή δομή:



Λειτουργική δομή:



Δομή κατά τομείς:



- Η απλή δομή είναι κατάλληλη για μικρές εταιρείες που έχουν μία ή το πολύ δύο σειρές προϊόντων. Οι εργαζόμενοι απασχολούνται με όλες τις δουλειές που πρέπει να γίνουν.
- Η λειτουργική δομή είναι κατάλληλη για εταιρεία μεσαίου μεγέθους με πολλές σειρές προϊόντων σε ένα κλάδο. Οι εργαζόμενοι έχουν συνήθως εξειδίκευση στο αντικείμενο που ασκούν.
- Η δομή κατά τομείς είναι κατάλληλη για μεγάλη εταιρεία με πολλές σειρές προϊόντων σε πολλούς κλάδους. Οι εργαζόμενοι συνήθως εξειδικεύονται σε συγκεκριμένες λειτουργίες ανάλογα με το προϊόν.

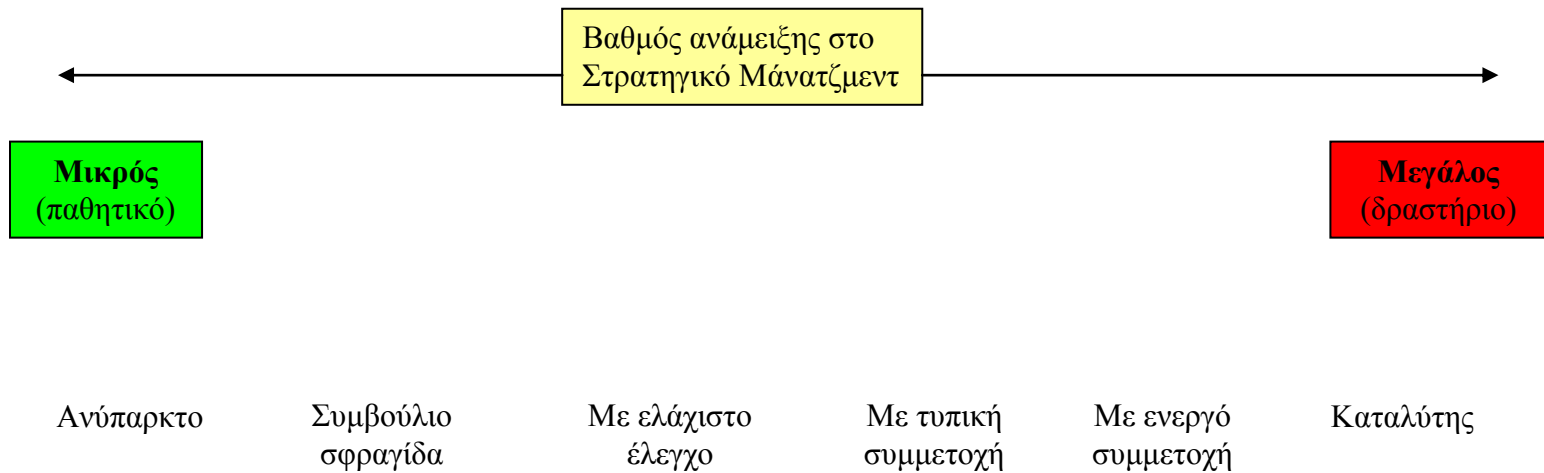
### Διοικητικό συμβούλιο

Ο επενδυτής ή ο μέτοχος της εταιρείας πολλές φορές συμμετέχει στα κέρδη της εταιρείας χωρίς αυτός να αναλαμβάνει ευθύνη για τη λειτουργία της. Επίσης τα μέλη της διοίκησης αναλαμβάνουν της ευθύνη για τη λειτουργία της εταιρείας χωρίς αυτά να έχουν μετοχές. Για να γίνουν αυτά υπάρχουν νόμοι σύμφωνα με τους οποίους οι μέτοχοι να έχουν περιορισμένη ευθύνη και επομένως ανάμειξη στα διοικητικά. Η ανάμειξη αυτή περιλαμβάνει το δικαίωμα στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου που έχουν τη νομική υποχρέωση να εκπροσωπούν τους μετόχους. Τα μέλη αυτά έχουν την αρμοδιότητα να εγκρίνουν όλες τις αποφάσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επίδοση της εταιρείας. Επομένως η εταιρεία διοικείται από το συμβούλιο το οποίο εποπτεύει το μάνατζμεντ. Εταιρική διακυβέρνηση λοιπόν είναι ο καθορισμός της κατεύθυνσης της εταιρείας από του διοικητικό συμβούλιο, το μάνατζμεντ και τους μετόχους. Αρμοδιότητες του συμβουλίου είναι οι εξής:

- ✓ Καθορισμός στρατηγικής
- ✓ Διαδοχή- πρόσληψη- απόλυση γενικού διευθυντή και ανωτέρων στελεχών
- ✓ Εποπτεία διοίκησης
- ✓ Έγκριση χρήσης πόρων
- ✓ Φροντίδα για τα συμφέροντα των μετόχων

Ανάλογα με το βαθμό συμμετοχής του συμβουλίου στο στρατηγικό σχεδιασμό το χωρίζουμε σε

Σχήμα 6: Βαθμός συμμετοχής διοικητικού συμβουλίου



Πηγή: Wheelen & Hunger 2006

Για τις εταιρείες που έχουν εισαχθεί στο χρηματιστήριο, το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από δύο ειδών συμβούλων. Τους εξωτερικούς που μπορεί να είναι στελέχη άλλων εταιρειών αλλά όχι υπάλληλοι της ίδιας της εταιρείας και από τους εσωτερικούς που είναι διοικητικά ή επιτελικά στελέχη της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται το συμβούλιο να είναι λιγότερο μεροληπτικό. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου τα επιλέγει συνήθως ο διευθυντής αν και τώρα επικρατεί η τάση κατά την οποία μια ειδική επιτροπή του συμβουλίου να προτείνει νέα υποψήφια εξωτερικά μέλη του συμβουλίου τα οποία θα εκλέξουν οι μέτοχοι.

#### Κουλτούρα εταιρείας

Κουλτούρα μιας εταιρείας ονομάζουμε το σύνολο των πεποιθήσεων, των αξιών και των προσδοκιών που καθορίζονται από τα στελέχη της εταιρείας. Ο πιο πλήρης ορισμός της κουλτούρας είναι αυτός που δίνεται από τον E.Schein (1985): “κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν ανακαλυφθεί- εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δομημένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει

να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής ολοκλήρωσης- οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά” Γενικότερα εκφράζει τις αξίες και την αποστολή της εταιρείας. Η κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο σε μια εταιρεία:

1. Δίνει αίσθηση ταυτότητας στο προσωπικό
2. Βοηθάει στη δημιουργία δέσμευσης του προσωπικού σε κάτι μεγαλύτερο
3. Αυξάνει τη σταθερότητα της εταιρείας ως κοινωνικό σύστημα
4. Εξυπηρετεί ως πλαίσιο αναφοράς για το προσωπικό προκειμένου να κατανοήσει το νόημα των ενεργειών της εταιρείας

Η κουλτούρα λοιπόν επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. Με αυτό τον τρόπο επηρεάζει σημαντικά και την ικανότητα μιας εταιρείας να αλλάζει στρατηγική κατεύθυνση. Πολλές φορές η ισχυρή κουλτούρα αποτελεί πλεονέκτημα για μια εταιρεία έναντι των ανταγωνιστών της. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης έχει τρία χαρακτηριστικά:

1. **Διεύθυνση:** Δείχνει ποιο δρόμο ακολουθεί μια οργάνωση από την επίδραση της κουλτούρας της. Ποιες ενέργειες εκτυλίσσονται ως αποτέλεσμα της επίδρασης της κουλτούρας. Η κουλτούρα πιέζει προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή το αντίθετο.
2. **Έκταση:** Πόσο είναι διαδεδομένη η κουλτούρα. Πόσα μέλη την έχουν αφομοιώσει. Αν υπάρχει ενιαία άποψη της κατάστασης, ενιαίες, κοινές αξίες.
3. **Ένταση:** Ποια είναι η πίεση που ασκούν οι πεποιθήσεις, οι αξίες, η παιδεία με μια λέξη πάνω στα μέλη.

Ο Schein υποστηρίζει ότι η κουλτούρα επιδρά στην αποτελεσματικότητα μέσα από ενδιάμεσες μεταβλητές όπως είναι:

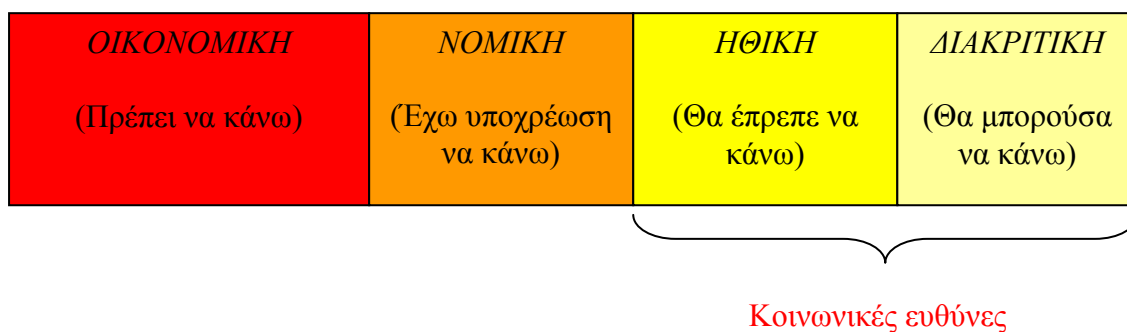
- ✓ Στρατηγική
- ✓ Αποδοχή καινοτομιών και νέας τεχνολογίας
- ✓ Συγκρούσεις ομάδων και εσωτερικός ανταγωνισμός
- ✓ Αναποτελεσματικές συσκέψεις
- ✓ Κακή επικοινωνία
- ✓ Κακό επίπεδο κοινωνικής προσαρμογής των μελών (Fitness)
- ✓ Παραγωγικότητα

Στη βιβλιογραφία που είναι διαθέσιμη για την κουλτούρα τονίζεται ο κρίσιμος ρόλος του ιδρυτή της οργάνωσης στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας. Ο ιδρυτής είναι ο κύριος φορέας των στοιχείων της εταιρείας (όραμα, εικόνες, πιστεύω, αξίες κ.λ.π.) επίσης έχει και την ικανότητα να τη μεταδώσει και στα υπόλοιπα μέλη. Εκτός όμως του ιδρυτή, όλοι τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας συμμετέχουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας. Το ανώτερο στέλεχος αποτελεί υπόδειγμα συμπεριφοράς για τους άλλους συνεργάτες, δίνει έμφαση στα επιθυμητά στοιχεία της κουλτούρας και εμποδίζει να αναπτυχθούν τα μη επιθυμητά. Ο ίδιος μπορεί να συλλαμβάνει και να επικοινωνεί το περιεχόμενο και τη σημαντικότητα συγκεκριμένων στοιχείων της κουλτούρας. Επίσης μέσα από την αξιολόγηση των συνεργατών τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες κάνει φανερό στους άλλους σε ποια στοιχεία της κουλτούρας δίνει σημασία. Τέλος οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση της κουλτούρας, την αξιολόγηση και την αναμόρφωσή της.

#### Ευθύνες μιας επιχείρησης

Πριν αναλύσουμε τη διαδικασία διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής θα πρέπει να αναφέρουμε και τις ευθύνες που επιφέρει η στρατηγική μιας εταιρείας όχι απέναντι στους μετόχους αλλά και στο κοινωνικό σύνολο (Wheelen & Hunger, 2006). Συχνά μια απόφαση της εταιρείας έχει αντίκτυπο και σε άλλους φορείς εκτός από την εταιρεία. Για παράδειγμα μια απόφαση για μετακόμιση ή κλείσιμο κάποιων εργοστασίων σε μια περιοχή δεν έχει αντίκτυπο μόνο στους εργαζόμενους του συγκεκριμένου εργοστασίου αλλά και στην τοπική οικονομία. Ποιες όμως είναι οι ευθύνες του μάνατζμεντ της εταιρείας προς το κοινωνικό σύνολο; Οι ευθύνες των εταιρειών κατά τον Archie Carroll είναι τέσσερις: Η οικονομική, η νομική, η ηθική και η διακριτική.

Σχήμα 7: Οι ευθύνες μιας εταιρείας



Πηγή: Wheelen & Hunger 2005

1. Οι οικονομικές ευθύνες είναι για την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών που έχουν αξία για τη κοινωνία έτσι ώστε η εταιρεία να μπορέσει να ξεπληρώσει τους πιστωτές και τους μετόχους της.
2. Οι νομικές ορίζονται από το κράτος με νόμους τους οποίους η εταιρεία πρέπει να ακολουθήσει.
3. Οι ηθικές ευθύνες είναι να ακολουθεί η εταιρεία τις γενικά αποδεκτές πεποιθήσεις σχετικά με τη συμπεριφορά μέσα στην κοινωνία.
4. Οι διακριτές ευθύνες είναι εθελοντικές υποχρεώσεις που αναλαμβάνει μια εταιρεία.

Η εταιρεία είναι υποχρεωμένη να υπακούει μόνο στις οικονομικές και στις νομικές ευθύνες. Οι ηθικές και οι διακριτικές αποτελούν υποχρεώσεις μόνο στην κοινωνία. Όμως πρέπει να γνωρίζουμε ότι οι διακριτική ευθύνη του σήμερα μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε οικονομική ευθύνη του αύριο. Παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της ΕΛΑΪΣ. Όταν εγκατέστησε το εργοστάσιό της τοποθέτησε ακριβότερα και περισσότερα φίλτρα για τους ρύπους της χωρίς αυτό να το επιβάλλει το κράτος. Το έκανε εθελοντικά ως διακριτή ευθύνη. Αν δεν έκανε αυτό τότε μπορεί το εργοστάσιο να παράγαγε αρκετούς ρύπους κάτι που θα έπρεπε για να αποφύγει, να εγκαταστήσει φίλτρα. Για να μη ρυπαίνει λοιπόν θα έπρεπε να τα εγκαταστήσει ως

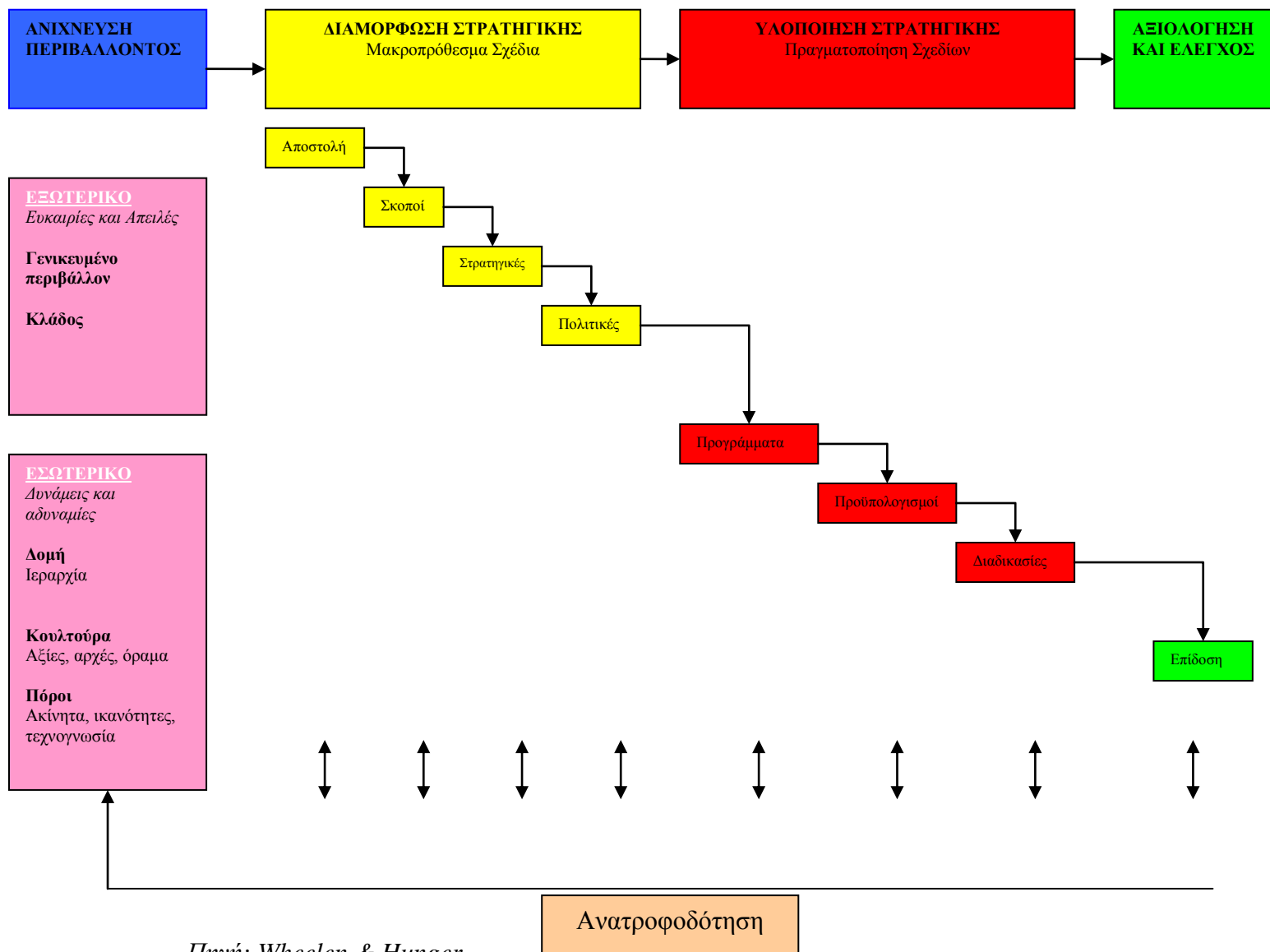


ηθική ευθύνη. Εάν συνέχιζε να μην πράττει αναλόγως, η μόλυνση του περιβάλλοντος θα οδηγούσε το κράτος να ψηφίσει νόμους και να υποχρεώσει την εταιρεία να συμμορφωθεί ως νομική ευθύνη. Προκειμένου να υπακούσει λοιπόν θα έπρεπε να ξοδέψει σημαντικό ποσό χρημάτων προκειμένου να εγκαταστήσει τα φίλτρα αλλά και να πληρώσει τυχόν πρόστιμα κάτι που θα έβλαπτε και οικονομικά τους μετόχους και την εταιρεία. Είδαμε λοιπόν πόσο εύκολα μπορεί να μετατραπεί μια διακριτή ευθύνη σε οικονομική.

### Διαμόρφωση στρατηγικής

Μια επιχείρηση προκειμένου να διαμορφώσει την στρατηγική της ακολουθεί τα εξής βήματα:

Σχήμα 8: Διαμόρφωση στρατηγικής



Η διαμόρφωση της στρατηγικής (Wheelen & Hunger, 2006) βασίζεται όπως προείπαμε στην εκμετάλλευση των δυνάμεων της εταιρείας σε σχέση με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται αλλά και στην εξάλειψη των αδυναμιών για την αντιμετώπιση των απειλών. Η διαμόρφωση αυτή περιλαμβάνει παράγοντες όπως ο ορισμός της αποστολής της εταιρείας, η υιοθέτηση των στόχων, η ανάπτυξη των στρατηγικών και ο καθορισμός των πολιτικών της εταιρείας.

#### ➤ Αποστολή

Αποστολή είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης. Μας αποκαλύπτει τι υπηρεσίες ή τι προϊόντα προσφέρει. Μια σωστά διατυπωμένη πρόταση αποστολής μιας επιχείρησης μας αποκαλύπτει τον ένα και μοναδικό σκοπό που έχει και την κάνει να ξεχωρίζει από όλες τις άλλες. Η πρόταση αποστολής προσδιορίζει με σαφήνεια το αντικείμενο λειτουργίας της εταιρείας για ότι αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει στην αγορά. Π.χ πρόταση αποστολής για την COCA COLA είναι: “να βρίσκεις μια COCA COLA οπουδήποτε στον κόσμο”. Η δήλωση της αποστολής μπορεί να έχει ευρεία έννοια και να είναι γενική για το τι πρέπει να κάνει η εταιρεία όπως π.χ. “να εξυπηρετήσουμε καλύτερα τα συμφέροντα των μετόχων, των πελατών και των εργαζόμενων”. Αντίθετα υπάρχει και η στενή έννοια της δήλωσης της αποστολής η οποία μπορεί να επικεντρώνεται στο είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει, την τεχνολογία που χρησιμοποιεί και την αγορά στην οποία απευθύνεται. Π.χ η δήλωση αποστολής της Maytag Corporation είναι κλασικό παράδειγμα στενής δήλωσης. “Να βελτιώσουμε την ποιότητα ζωής των νοικοκυριών σχεδιάζοντας, κατασκευάζοντας, προωθώντας στην αγορά και συντηρώντας τις καλύτερες συσκευές του κόσμου”.

#### ➤ Σκοποί

Σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα των προγραμματισμένων ενεργειών. Θα πρέπει να δηλώνουν τι πρόκειται να πραγματοποιηθεί και να αναφέρονται σε ποσοτικούς σκοπούς. Οι σκοποί αυτοί θα πρέπει να είναι εναρμονισμένοι με την αποστολή της εταιρείας. Π.χ σκοπός για μια εταιρεία μπορεί να αποτελεί η αύξηση των πωλήσεων κατά 10% μέσα στην επόμενη πενταετία ή να επιτευχθεί αύξηση των ιδίων κεφαλαίων κατά 5% στα επόμενα 2 έτη. Πολλές φορές γίνεται σύγχυση μεταξύ

του όρου “στόχος” και “σκοπός”. Η διαφορά μεταξύ των δύο όρων είναι ότι ο στόχος σε αντίθεση με το σκοπό, αποτελεί μια ανοιχτή δήλωση για το τι κάποιος μπορεί να επιτύχει χωρίς να δώσει κάποια ποσοτική διάσταση σε αυτό που πρόκειται να επιτευχθεί και χωρίς να ορίζεται το χρονικό πλαίσιο. Παραδείγματα τομέων που μπορεί μια εταιρεία να θέσει σαν σκοπούς και στόχους είναι:

- Κερδοφορία (καθαρά κέρδη)
- Αποτελεσματικότητα (χαμηλό κόστος)
- Ανάπτυξη (αύξηση του ενεργητικού)
- Αξιοποίηση των πόρων (απόδοση ιδίων και επενδυμένων κεφαλαίων)
- Συνεισφορές στο προσωπικό (ασφάλεια απασχόλησης, αμοιβές)
- Συνεισφορές στην κοινωνία (καταβολή φόρων, δωρεές)
- Φήμη (να θεωρείται κορυφαία στην αγορά)
- Ηγεσία στην αγορά (μερίδιο αγοράς)
- Τεχνολογική ηγεσία (καινοτομίες, εφευρετικότητα)
- Επιβίωση (αποφυγή πτώχευσης)
- Προσωπικές ανάγκες των μελών της διοίκησης (χρησιμοποίηση της επιχείρησης για προσωπικούς σκοπούς όπως για εξασφάλιση εργασίας σε συγγενικά πρόσωπα).

#### ➤ Στρατηγικές

Στρατηγική μιας εταιρείας αποτελεί ένα περιεκτικό σχέδιο που δηλώνει πως μπορεί να επιτύχει την αποστολή και τους στόχους της. Έχει σαν στόχο την μεγιστοποίηση του στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. Π.χ όταν η εταιρεία IBM είδε ότι έχανε το μονοπώλιο στην πώληση των προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών αποφάσισε να πουλήσει τα δικαιώματα του ονόματός της σε αυτόν τον τομέα και να επικεντρωθεί στην παροχή υπηρεσιών και την εγκατάσταση δικτύων. Πρέπει να γνωρίζουμε ότι υπάρχουν τριών ειδών στρατηγικές:

1. Η εταιρική
2. Η επιχειρηματική
3. Η λειτουργική.

## ➤ Πολιτικές

Πολιτική είναι μια ευρεία οδηγία για την λήψη αποφάσεων που συνδέει την διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίηση. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν τις πολιτικές για να εξασφαλίσουν ότι το προσωπικό αποφασίζει σύμφωνα με την αποστολή, τους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρείας. Παραδείγματα πολιτικών:

- ✓ **3M:** Οι απασχολούμενοι με την έρευνα πρέπει να αφιερώνουν το 15% του χρόνου της εργασίας τους σε κάτι άλλο εκτός από το βασικό αντικείμενο τους.
- ✓ **General Electric:** Να κατέχει την πρώτη ή τη δεύτερη θέση σε οτιδήποτε κάνει.
- ✓ **Maytag Company:** Η Maytag δεν εγκρίνει καμία πρόταση για μείωση του κόστους αν αυτή οδηγεί σε μείωση της ποιότητας των προϊόντων.

## Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία κατά την οποία στρατηγικές και πολιτικές τίθενται σε λειτουργία με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η διαδικασία αυτή μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την αλλαγή της κουλτούρας, της δομής και του Μάνατζμεντ της εταιρείας. Εκτός της περίπτωσης κατά την οποία είναι αναγκαίες οι δραστικές αλλαγές, η υλοποίηση της στρατηγικής πραγματοποιείται από τη μεσαία και κατώτερης βαθμίδας μάνατζερ φυσικά με την εποπτεία της διοίκησης. Η υλοποίηση της στρατηγικής αφορά περισσότερο καθημερινές αποφάσεις για την κατανομή των πόρων.

## ➤ Προγράμματα

Τα προγράμματα είναι μια δήλωση των ενεργειών ή βημάτων που πρέπει να πραγματοποιηθούν για να υλοποιηθεί ένα συγκεκριμένο έργο. Μπορεί να συμπεριλαμβάνει ενέργειες όπως αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας της εταιρείας ή την έναρξη μιας νέας έρευνας για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Για παράδειγμα

όταν η εταιρεία Boeing αποφάσισε να αυξήσει την παραγωγή των αεροπλάνων 747 για να επανακτήσει την ηγεσία στην αγορά των αεροπλάνων, προκειμένου να μειώσει το κόστος προέβηκε στα εξής προγράμματα:

- 1) Έδωσε πολλές από τις πραγματοποιούμενες εργασίες για την κατασκευή των αεροσκαφών σε τρίτους έναντι αμοιβής (outsourcing).
- 2) Χρησιμοποίησε νέα ελαφρότερα υλικά για οικονομία καυσίμου
- 3) Εξομάλυνε τις άσχημες σχέσεις της με τα εργατικά συνδικάτα που προκλήθηκαν από το outsourcing
- 4) Μείωσε τα χρόνο κατασκευής των αεροπλάνων βάζοντας τους προμηθευτές να κατασκευάζουν ολόκληρα τμήματα του σκάφους.

#### ➤ Προϋπολογισμοί

Προϋπολογισμός είναι η δήλωση των προγραμμάτων διατυπωμένη σε οικονομικούς όρους. Χρησιμοποιείται για τον σχεδιασμό των πλάνων της επιχείρησης αλλά και για τον έλεγχο αν επιτεύχθηκαν οι προκαθορισμένοι στόχοι. Παράδειγμα αποτελεί η αύξηση του προϋπολογισμού της εταιρείας ΟΛΥΜΠΙΟΣ η οποία με τα χρήματα αυτά επεκτάθηκε στην αγορά του γιαουρτιού εκτός από αυτή του φρέσκου γάλακτος. Ο προϋπολογισμός όχι μόνο αποτελεί εργαλείο για την ανάλυση της στρατηγικής που ακολουθείται αλλά είναι χρήσιμος και για την χάραξη της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί στο μέλλον σε οικονομικό επίπεδο.

#### ➤ Διαδικασίες

Διαδικασίες είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή ακόμη και τεχνικών που περιγράφουν με λεπτομέρεια τον τρόπο με τον οποίο γίνεται ένα συγκεκριμένο έργο ή εργασία. Παράδειγμα η εταιρεία Delta Airlines ανέπτυξε μερικές διαδικασίες ενός προγράμματός της για τη μείωση του κόστους. Έτσι προκειμένου να μειώσει τις δαπάνες μάρκετινγκ, καθιέρωσε μια προσαύξηση στις προμήθειες των ταξιδιωτικών γραφείων.

## Αξιολόγηση και έλεγχος

Αξιολόγηση και έλεγχος (Wheelen & Hunger, 2006) είναι η διαδικασία κατά την οποία παρακολουθούνται όλες οι ενέργειες της εταιρείας και η επίδοσή της. Με τον τρόπο αυτόν γίνεται σύγκριση μεταξύ της πραγματικής επίδοσης και της επιθυμητής. Όταν μιλάμε για επίδοση εννοούμε το τελικό αποτέλεσμα των ενεργειών. Τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα συγκεντρώνουν πληροφορίες και προβαίνουν σε διορθωτικές κινήσεις για να επιλύσουν τυχόν εμφανιζόμενα προβλήματα. Για να είναι αποδοτική η φάση της αξιολόγησης και του ελέγχου, τα στελέχη θα πρέπει να παίρνουν σαφείς, έγκυρες και αμερόληπτες πληροφορίες από τα άτομα που βρίσκονται στην κατώτερη ιεραρχικά κλίμακα. Συγκρίνοντας αυτές, μπορούν να διακρίνουν τις διαφορές μεταξύ αυτών που πραγματικά συμβαίνει και αυτών που είχε αρχικά εκτιμηθεί στη φάση της διαμόρφωσης της στρατηγικής. Η φάση της αξιολόγησης και του ελέγχου όπως βλέπουμε και στο σχήμα 8, ολοκληρώνει το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Με βάση τα αποτελέσματα της φάσης αυτής προσαρμόζεται αναλόγως και η διαμόρφωση ή υλοποίηση ή και οι δύο φάσεις της στρατηγικής.

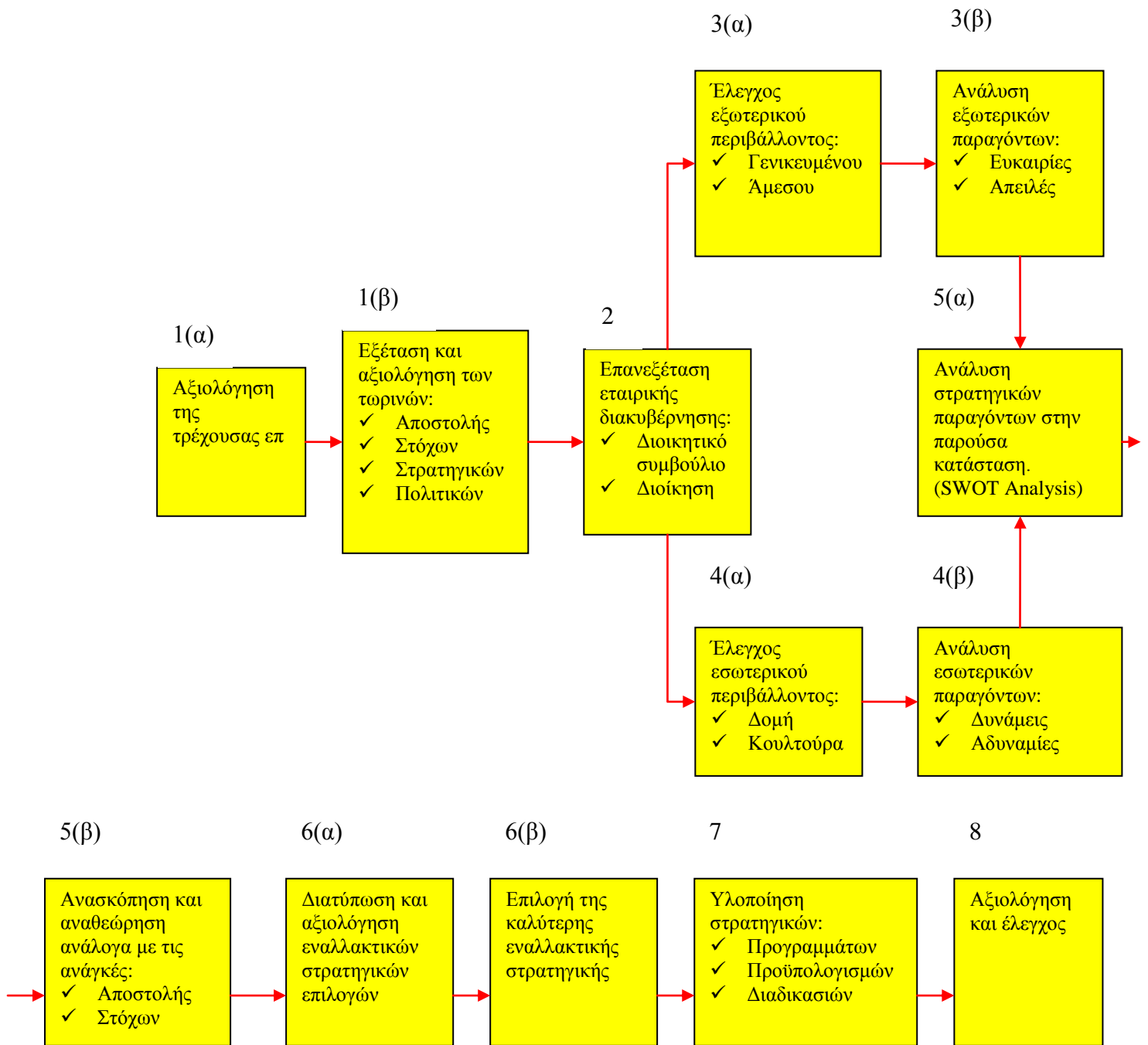
### ➤ Ανατροφοδότηση

Καθώς η επιχείρηση διαμορφώνει και υλοποιεί στρατηγικές, θα πρέπει συχνά να επιστρέφει για να αναθεωρεί ή να διορθώνει αποφάσεις που ελήφθησαν σε προηγούμενη φάση της διαδικασίας. Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ στηρίζεται στη διαδικασία της ανατροφοδότησης και της μάθησης.

## Διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων

Μερικές από τις πιο γνωστές και μεγάλες επιχειρήσεις του κόσμου όπως είναι η General Electric, η Warner-Lampert και η Taisei Corporation χρησιμοποιούν τα παρακάτω βήματα προκειμένου να λάβουν μια στρατηγική απόφαση.

Σχήμα 9: Λήψη στρατηγικής απόφασης



Πηγή: Wheelen & Hungerford 2005

- 1) Αξιολόγηση της τρέχουσας επίδοσης με βάση (α) την επίδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου, την αποδοτικότητα κ.τ.λ., και (β) την τρέχουσα στρατηγική (αποστολή, σκοποί, στρατηγικές και πολιτικές).

- 2) Επανεξέταση της επιχειρηματικής διακυβέρνησης και της απόδοσης του διοικητικού συμβουλίου.
- 3) Έλεγχος εξωτερικού περιβάλλοντος και εύρεση στρατηγικών παραγόντων που δημιουργούν ευκαιρίες και απειλές.
- 4) Έλεγχος εσωτερικού περιβάλλοντος και εύρεση στρατηγικών παραγόντων που δημιουργούν δυνάμεις και αδυναμίες.
- 5) Ανάλυση αυτών των στρατηγικών παραγόντων (SWOT Analysis) για την εύρεση (α) προβληματικών περιοχών και για την επανεξέταση και επαναθεώρηση (β) των αποστολή και της ανάγκης της εταιρείας ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας.
- 6) Διατύπωση, αξιολόγηση και επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής.
- 7) Υλοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.
- 8) Αξιολόγηση της στρατηγικής που εφαρμόστηκε με συστήματα ανατροφοδότησης και έλεγχος δραστηριοτήτων να διαπιστωθεί αν έχουν παρεκκλίνει από τις αρχικές.



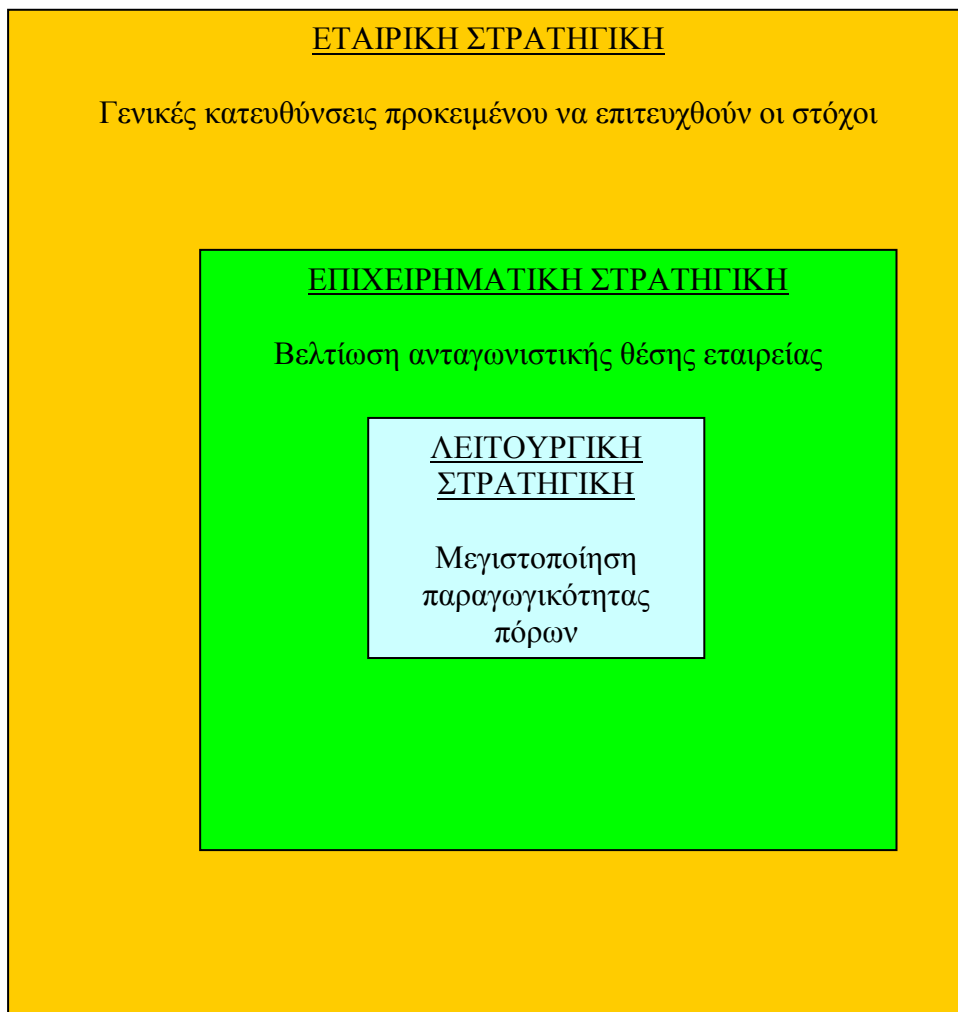
## ΜΕΡΟΣ ΙΙ

Οι στρατηγικές που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική ανάλογα με τους στόχους και τις προσδοκίες που έχει κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Όπως θα δούμε και παρακάτω τα είδη των στρατηγικών χωρίζονται σε τρία επίπεδα ξεχωριστά μεταξύ τους.

### Είδη στρατηγικών αποφάσεων

Στο ποιο κάτω σχήμα απεικονίζονται τα είδη των στρατηγικών αποφάσεων:

Σχήμα 10: Είδη στρατηγικών



Πηγή: Β. Παπαδάκης

## Εταιρική στρατηγική

Η **εταιρική στρατηγική** (B. Παπαδάκης, 2002) κάνει μια περιγραφή της συνολικής κατεύθυνσης της εταιρείας σε σχέση με την ανάπτυξη και την διαχείριση του χαρτοφυλακίου επιχειρήσεων και δραστηριοτήτων που κατέχει ο όμιλος επιχειρήσεων. Αν για παράδειγμα γίνει μια εξαγορά μιας μικρής εταιρείας από μια μεγαλύτερη, η στρατηγική απόφαση αυτή είναι σε εταιρικό επίπεδο. Η εταιρική στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά θέματα:

1. **Στρατηγική για την κατεύθυνση:** Αφορά το συνολικό προσανατολισμό της εταιρείας ως προς την ανάπτυξη, την σταθερότητα ή τη περισυλλογή.
2. **Στρατηγική για το χαρτοφυλάκιο:** Αφορά τους κλάδους ή τις αγορές στις οποίες ανταγωνίζεται η εταιρεία μέσω των προϊόντων της και των υπηρεσιών.
3. **Στρατηγική για τη νοθεσία της εταιρείας:** Αφορά τον τρόπο με τον οποίο το μάνατζμεντ της εταιρείας συντονίζει τις δραστηριότητες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες ανάμεσα σε σειρές προϊόντων και τομείς δραστηριότητας.

Η εταιρική στρατηγική αφορά κυρίως την επιλογή κατεύθυνσης για ολόκληρη την επιχείρηση. Στην περίπτωση μεγάλης εταιρείας αφορά το μάνατζμεντ μεγάλης γκάμας προϊόντων ή υπηρεσιών που καλύπτει η εταιρεία. Επομένως η εταιρική στρατηγική περιλαμβάνει αποφάσεις που αφορούν την κατανομή πόρων προς τις σειρές προϊόντων καθώς και τη ροή των οικονομικών προς αυτά.

### 1. Στρατηγική για την κατεύθυνση

Κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τον προσανατολισμό της και να είναι σε θέση να γνωρίζει τα εξής θέματα:

- Αν θα πρέπει να επεκταθεί, να συρρικνωθεί ή να παραμείνει ως έχει
- Αν θα πρέπει να περιορίσει τις δραστηριότητές της σε ένα κλάδο ή θα πρέπει να επεκταθεί και σε άλλους
- Αν τελικά αποφασίσει να αναπτυχθεί θα πρέπει να γίνει με εσωτερική ανάπτυξη ή να γίνει με εξαγορές, συγχωνεύσεις και κοινοπραξίες.

Σχήμα 11: Στρατηγικές κατεύθυνσης

<u>Ανάπτυξη</u>	<u>Σταθερότητα</u>	<u>Περιστολή</u>
<b>Συγκέντρωση</b> Κάθετη ανάπτυξη Οριζόντια ανάπτυξη <b>Διαποίκιση</b> Συσχετισμένη Ασυσχέτιστη	Παύση Καμία αλλαγή Κέρδος	Αλλαγή πορείας Αιχμάλωτη εταιρεία Ρευστοποίηση /Αποεπένδυση Πτώχευση /Εκκαθάριση

Πηγή: Wheelen & Hunger 2005

*Στρατηγική ανάπτυξης*

Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι συνήθως οι στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις και έχουν σαν στόχο την αύξηση των πωλήσεων, των κερδών και τη διεύρυνση των περιουσιακών στοιχείων. Δύο είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης: η **συγκέντρωση** σε μια σειρά προϊόντων ή έναν κλάδο και η **διαποίκιση** σε άλλα προϊόντα ή άλλους κλάδους.

- Στρατηγική συγκέντρωσης

Όταν τα προϊόντα της επιχείρησης έχουν δυνατότητες ανάπτυξης τότε η εταιρεία συγκεντρώνει τους πόρους της σε αυτά τα προϊόντα. Δύο είναι οι βασικές στρατηγικές συγκέντρωσης. Η κάθετη και η οριζόντια ανάπτυξη.

**Κάθετη ανάπτυξη**: Η κάθετη ανάπτυξη (Wheelen & Hunger, 2006) μπορεί να επιτευχθεί από την εταιρεία με την ανάληψη ενεργειών που πραγματοποιούνταν πρωταρχικά είτε από προμηθευτές είτε από πελάτες. Στην πρώτη περίπτωση έχουμε την προς τα πίσω ολοκλήρωση (Backward integration) ενώ στη δεύτερη έχουμε την προς τα μπρος ολοκλήρωση (Forward integration). Η κάθετη ανάπτυξη είναι λογική στρατηγική για μια εταιρεία που έχει ισχυρή θέση μέσα σε ένα αναπτυσσόμενο κλάδο

ιδιαίτερα όταν η τεχνολογία είναι προβλέψιμη και η αγορά συνεχώς αναπτυσσόμενη. Η ολοκλήρωση προς τα πίσω συνήθως μειώνει την ευελιξία μιας εταιρείας διότι την υποχρεώνει να αγοράσει ακριβά περιουσιακά στοιχεία που αργότερα μπορεί να δυσκολευτεί αν χρειαστεί να τα ρευστοποιήσει κάτι που θα αποτελέσει εμπόδιο εξόδου από τον κλάδο. Όμως σε ένα κλάδο όπως προαναφέραμε, η προς τα πίσω ολοκλήρωση θα είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους πρώτων υλών.

**Οριζόντια ανάπτυξη:** Η οριζόντια ανάπτυξη είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί με την επέκταση των προϊόντων της εταιρείας σε άλλες γεωγραφικές περιοχές και με την αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται από την εταιρεία στις είδη υπάρχουσες αγορές. Μια εταιρεία μπορεί να εξασφαλίσει προϊόντα, εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, σημεία πώλησης πραγματοποιώντας εξαγορά ή κοινοπραξία με μια άλλη εταιρεία. Μια επίσης δημοφιλής μέθοδος οριζόντιας ανάπτυξης είναι η διεθνή επέκταση σε άλλες χώρες. Θα παρατηρήσουμε και στο επόμενο μέρος της εργασίας ότι η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ χρησιμοποίησε με πολύ ωφέλιμο τρόπο τη στρατηγική της οριζόντιας ανάπτυξης.

Μερικές από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους εισόδου μιας εταιρείας σε νέα αγορά είναι:

- **Εξαγωγές (Exporting):** Πραγματοποιείται με την αποστολή των προϊόντων που παράγονται στη χώρα που αποτελεί έδρα για την επιχείρηση. Η εταιρεία μπορεί να επιλέξει να χειριστεί μόνη της τις κρίσιμες ενέργειες ή να τις αναθέσει σε μια εταιρεία διαχείρισης εξαγωγών.
- **Εκχώρηση άδειας (Licensing):** Η επιχείρηση εκχωρεί άδεια σε μια άλλη να παράγει και να πουλάει ένα προϊόν της πληρώνοντας μια αμοιβή στην εταιρεία που πουλάει την άδεια. Αποτελεί αποτελεσματική μέθοδο αν η εταιρεία έχει αναγνωρίσιμη επωνυμία αλλά όχι αρκετά κεφάλαια για να εισέλθει στη νέα αγορά.
- **Δικαιόχρηση (Franchising):** Η εταιρεία παραχωρεί το δικαίωμα σε μια άλλη να ανοίξει καταστήματα λιανικής πώλησης χρησιμοποιώντας το όνομα και τον τρόπο λειτουργίας του δικαιοπάροχου. Σε αντάλλαγμα η δικαιούχος εταιρεία παραχωρεί ένα ποσοστό επί των πωλήσεων.

- **Κοινοπραξίες (Joint Ventures):** Αποτελεί την πιο δημοφιλή μέθοδο εισόδου σε νέες αγορές. Πραγματοποιείται με το συνδυασμό πόρων και εμπειρίας μεταξύ δύο εταιρειών για την ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών. Αποτελεί αποτελεσματική μέθοδο εισόδου μιας εταιρείας σε μια χώρα που έχει θεσπίσει εμπόδια εισόδου ενώ παράλληλα η επιχείρηση έχει το πλεονέκτημα να μπει σε άλλη χώρα με λιγότερα περιουσιακά στοιχεία και άρα με μικρότερο κίνδυνο.
- **Εξαγορές (Acquisitions):** Μια γρήγορη μέθοδος εισόδου σε νέες αγορές. Αποτελεί καλή μέθοδο όταν η αγοραζόμενη εταιρεία έχει αναγνωρισμένο όνομα και καλό δίκτυο διανομής.
- **Νέα επένδυση (Green-Field Development):** Για να μην εξαγοράσει η εταιρεία τυχόν προβλήματα μαζί με τα υπόλοιπα περιουσιακά στοιχεία, μπορεί να αποφασίσει να κατασκευάσει δικές της εγκαταστάσεις. Είναι πολύ δαπανηρό εγχείρημα αλλά δίνει την ευκαιρία στην εταιρεία να πραγματοποιήσει τα δικά της σχέδια.
- **Συνδυασμός παραγωγικών δυνατοτήτων (Production Sharing):** Όταν το κόστος εργασίας στη χώρα προέλευσης είναι πολύ δαπανηρή, η εταιρεία μπορεί να συνδυάσει τις δεξιότητές και τη τεχνογνωσία της προηγμένης χώρας με το εργατικό δυναμικό της αναπτυσσόμενης.
- **Ολοκληρωμένα συστήματα (Turnkey Operations):** Πρόκειται για συμβάσεις για τη κατασκευή εγκαταστάσεων εκμετάλλευσης έναντι κάποιου αντιτίμου.
- **Συμβάσεις μάνατζμεντ (Management Contracts):** Μόλις ολοκληρωθεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα, η εταιρεία βοηθά το τοπικό μάνατζμεντ της εταιρείας έναντι αμοιβής.
- **Μέθοδος BOT (BOT Concept):** Αντί να παραδώσει τις εγκαταστάσεις μια εταιρεία στη χώρα φιλοξενίας όταν ολοκληρωθεί η κατασκευή τους, η εταιρεία λειτουργεί τις εγκαταστάσεις για μια προκαθορισμένη χρονική περίοδο, στη διάρκεια της οποίας εισπράττει την επένδυσή της συν κάποιο κέρδος και κατόπιν παραδίδει τις εγκαταστάσεις στη χώρα φιλοξενίας έναντι συμφωνημένου ποσού.

- Στρατηγική διαποίκισης

Για τα προϊόντα που έχει η εταιρεία και θεωρεί ότι δεν μπορούν να αναπτυχθούν, η καλύτερη στρατηγική που μπορεί να ακολουθηθεί είναι η διαποίκιση. Οι βασικές στρατηγικές διαποίκισης είναι δύο. Η συσχετισμένη και η ασυσχέτιστη διαποίκιση.

**Συσχετισμένη διαποίκιση:** Η συσχετισμένη διαποίκιση (N. Γεωργόπουλος, 2002) επιτυγχάνεται με τη δημιουργία μιας νέας εταιρείας σε ένα σχετικό κλάδο. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη για μια εταιρεία που έχει ισχυρή θέση μέσα σε ένα όχι ανταγωνιστικό κλάδο. Στην περίπτωση αυτή κάνει χρήση του ονόματός της προκειμένου να επεκταθεί σε ένα άλλο συσχετισμένο κλάδο. Η εταιρεία προσπαθεί να χρησιμοποιήσει τα πλεονεκτήματά της όπως το καλό μάρκαζιμεντ, την τεχνογνωσία και το καλό εργατικό δυναμικό και στο νέο κλάδο. Τα προϊόντα της επιχείρησης συσχετίζονται και γίνεται λόγος για **συνέργια**. Δηλαδή για να δημιουργήσουν και οι δύο εταιρείες περισσότερα κέρδη μαζί παρά χωριστά. Τρανταχτό παράδειγμα αποτελεί η εξαγορά των παγωτών της εταιρείας ΔΕΛΤΑ από την Nestle κάτι που επέτρεψε στην Nestle να αναπτύξει το μερίδιό της στην αγορά του παγωτού.

**Ασυσχέτιστη διαποίκιση:** Ασυσχέτιστη διαποίκιση (N. Γεωργόπουλος, 2002) έχουμε όταν το μάρκαζιμεντ της εταιρείας καταλάβει ότι ο κλάδος στον οποίο ανήκει η εταιρεία δεν είναι ελκυστικός και αποφασίζει να επεκταθεί σε ένα εντελώς διαφορετικό κλάδο που θεωρεί ότι έχει περισσότερες ευκαιρίες ανάπτυξης. Παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Marks and Spencer's που δραστηριοποιείται μεταξύ άλλων εκτός από το χώρο των ρούχων και σε αυτό των τροφίμων.

#### *Στρατηγική σταθερότητας*

Η στρατηγική σταθερότητας ακολουθείται όταν μια εταιρεία δεν μπορεί να επιλέξει την ανάπτυξη και βασίζεται στο γεγονός ότι εξακολουθεί να κάνει τις τρέχουσες δραστηριότητες χωρίς να κάνει κάποια ουσιαστική αλλαγή. Η στρατηγική αυτή είναι καλή να ακολουθείται όταν μια εταιρεία είναι επιτυχημένη σε ένα

προβλέψιμο περιβάλλον και έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα σε βραχυχρόνια περίοδο. Όμως είναι πολύ επικίνδυνη όταν ακολουθείται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Μερικές από τις πιο δημοφιλείς στρατηγικές σταθερότητας είναι οι εξής:

**Στρατηγική Παύσης:** Η στρατηγική παύσης αποτελεί στην πραγματικότητα ένα διάλειμμα πριν ακολουθηθεί η στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής. Είναι μια στρατηγική αναμονής στην πραγματικότητα μέχρι το περιβάλλον να γίνει πιο κατάλληλο. Μια τέτοια στρατηγική είναι κατάλληλη όταν η εταιρεία θέλει να εδραιώσει τους πόρους της και να σταθεροποιηθεί στον κλάδο μετά από μια γρήγορη και παρατεταμένη ανάπτυξη σε ένα αβέβαιο κλάδο.

**Στρατηγική μηδενικών αλλαγών:** Η στρατηγική των μηδενικών αλλαγών αποτελεί μια στρατηγική κατά την οποία η εταιρεία αποφασίζει να μη κάνει τίποτα καινούργιο και να συνεχιστούν οι τωρινές λειτουργίες και πολιτικές για το εγγύς μέλλον. Η στρατηγική αυτή είναι αποδοτική όταν η εταιρεία έχει βρει μια αποδοτική εστία της αγοράς για τα προϊόντα της.

**Στρατηγική κέρδους:** Η στρατηγική κέρδους αποτελεί μια στρατηγική κατά την οποία η εταιρεία δεν κάνει τίποτα σε μια συνεχώς επιδεινόμενη κατάσταση και αντιμετωπίζει τα προβλήματα να είναι προσωρινά. Προκειμένου να εξοικονομηθούν πόροι παύουν να γίνονται επενδύσεις ενώ δεν παρουσιάζεται η πραγματική εικόνα της εταιρείας στους μετόχους από το μάνατζμεντ. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη μόνο για την αντιμετώπιση προσωρινών δυσκολιών.

#### *Στρατηγική περισυλλογής*

Οι στρατηγικές περιστολής ακολουθούνται όταν η εταιρεία βρίσκεται σε δυσμενή θέση και δεν είναι πλέον ανταγωνιστική. Στη προσπάθεια του μάνατζμεντ να εξαλείψει τις αδυναμίες της ακολουθεί μια από τις πιο κάτω στρατηγικές:

**Στρατηγική αναστροφής:** Δίνει έμφαση στη λειτουργική αποδοτικότητα και είναι κατάλληλη όταν τα προβλήματα δεν έχουν γίνει ακόμα κρίσιμα. Καταρχήν

ακολουθείται μια φάση που ονομάζεται συρρίκνωση κατά την οποία γίνεται προσπάθεια να σταματήσει η “αιμορραγία” της εταιρείας με μείωση του μεγέθους και του κόστους. Στη συνέχεια η επόμενη φάση είναι η φάση της παγίωσης κατά την οποία πραγματοποιείται η υλοποίηση κάποιου προγράμματος για τη σταθεροποίηση της εταιρείας. Παράλληλα γίνεται προσπάθεια περικοπής εξόδων. Εάν βελτιωθεί η παραγωγικότητα της εταιρείας μπορεί να βγει από τη φάση περισυλλογής πολύ πιο ισχυρή και οργανωμένη.

**Στρατηγική αιχμάλωτης εταιρείας:** Η αιχμάλωτη εταιρεία γίνεται αποκλειστικός προμηθευτής ή διανομέας των προϊόντων μιας άλλης εταιρείας με αντάλλαγμα τη μακροχρόνια δέσμευση από αυτή θυσιάζοντας την ανεξαρτησία της για την ασφάλεια που της παρέχεται. Μια εταιρεία που είναι μη ανταγωνιστική μπορεί να προσφερθεί να γίνει αιχμάλωτη μιας μεγαλύτερης προκειμένου να μειώσει τα έξοδά της μειώνοντας κάποιες λειτουργίες όπως το μάρκετινγκ.

**Στρατηγική εκποίησης ή αποεπένδυσης:** Αν μια εταιρεία δεν καταφέρει να γίνει ανταγωνιστική στο κλάδο τότε δεν έχει άλλη επιλογή από την πώλησή της και την εγκατάλειψη του κλάδου. Στην περίπτωση εκποίησης πωλείται ολόκληρη η εταιρεία. Αν όμως διαθέτει πολλές σειρές προϊόντων και πουλήσει τα δικαιώματα ορισμένων τότε έχουμε αποεπένδυση.

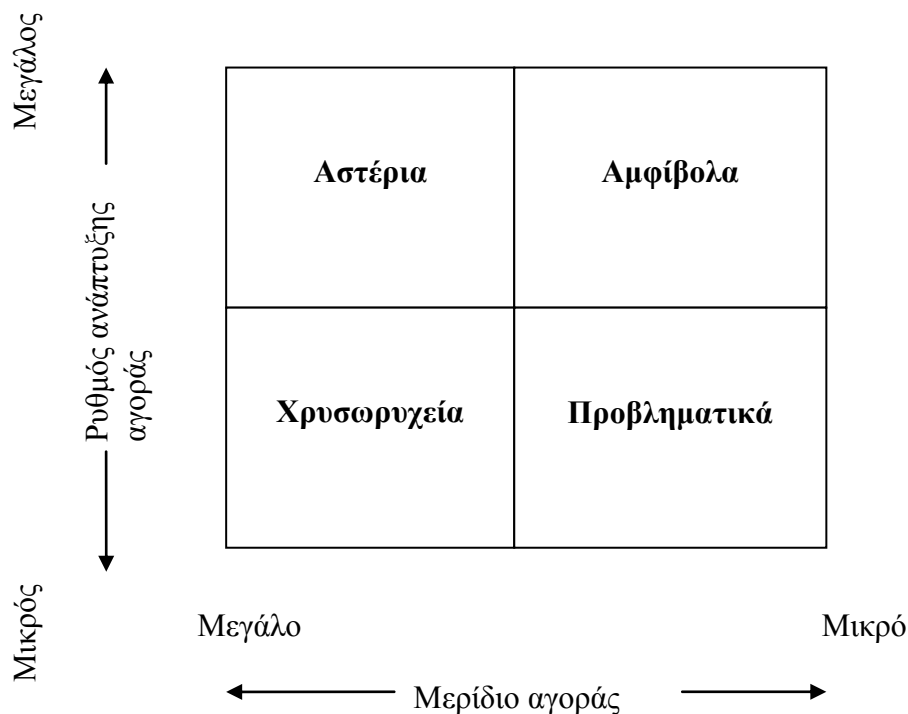
**Στρατηγική πτώχευσης και εκκαθάρισης:** Όταν η εταιρεία βρίσκεται σε τόσο δυσμενή θέση που δεν μπορεί να πωληθεί τότε οι εναλλακτικές είναι δύο και όλες δυσάρεστες. Η πτώχευση είναι η παράδοση της διοίκησης της εταιρείας στις αρμόδιες δικαστικές αρχές με αντάλλαγμα κάποια ρύθμιση των υποχρεώσεων της εταιρείας με την ελπίδα ότι μετά από αυτό η εταιρεία θα μπορέσει να συνεχίσει τη λειτουργία της. Αντίθετα στη περίπτωση της εκκαθάρισης δεν επιδιώκεται η περαιτέρω λειτουργία της εταιρείας και ρευστοποιούνται όλα τα περιουσιακά στοιχεία της για να καλυφθούν οι υποχρεώσεις της.



## 2. Ανάλυση χαρτοφυλακίου

Οι μεγάλες εταιρείες έχουν μεγάλο αριθμό προϊόντων και λειτουργικών μονάδων τις οποίες το μάνατζμεντ πρέπει να χειρισθεί. Ο χειρισμός αυτός περιλαμβάνει απάντηση στα ερωτήματα όπως πόσο χρόνο και χρήματα πρέπει να δαπανηθούν στα καλύτερα προϊόντα και τις επιχειρηματικές μονάδες για να εξασφαλιστεί η επιτυχία τους και πόσο χρόνο και χρήμα πρέπει να δαπανήσουμε για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Ένα από τα καλύτερα εργαλεία για το χειρισμό αυτό είναι η ανάλυση χαρτοφυλακίου σύμφωνα με την οποία η διοίκηση βλέπει τη σειρά προϊόντων σαν μια επένδυση από την οποία προσδοκείται ικανοποιητική απόδοση. Ο απλούστερος τρόπος απεικόνισης χαρτοφυλακίου είναι η μήτρα ανάπτυξης του Boston Consulting Group που εμφανίζεται στο πιο κάτω σχήμα:

Σχήμα 12: Μήτρα ανάπτυξης BCG



Πηγή: Boston Consulting Group

- **Αμφίβολα:** Είναι τα νέα προϊόντα που έχουν τις προδιαγραφές να γίνουν επιτυχία αλλά χρειάζονται υψηλό ποσό χρημάτων για την ανάπτυξή τους.
- **Αστέρια:** Είναι τα προϊόντα που έχουν ηγετική θέση στην αγορά και είναι στην ακμή του κύκλου ζωής τους. Συνήθως παράγουν την μεγαλύτερη ροή χρημάτων στην εταιρεία.
- **Χρυσωρυχεία:** Φέρνουν πολύ μεγαλύτερη χρηματική ροή απ'ότι χρειάζονται για να διατηρήσουν το υψηλό μερίδιό τους στην αγορά.
- **Προβληματικά:** Έχουν μικρό μερίδιο αγοράς και χρειάζονται πολύ περισσότερα χρήματα απ'ότι φέρνουν για να διατηρηθούν.

Η προσπάθεια της κάθε εταιρείας είναι να πάρει τα χρήματα από τα "χρυσωρυχεία", να τα χρησιμοποιήσει στα "αμφίβολα" προκειμένου να τα μετατρέψει σε "αστέρια" που με τη πάροδο του χρόνου θα μετατραπούν σε "χρυσωρυχεία" ενώ παράλληλα να ξεφορτωθεί τα "προβληματικά".

### 3. Στρατηγική εταιρικής νοθεσίας

Η στρατηγική χαρτοφυλακίου έχει το μειονέκτημα να μη λύνει ζητήματα όπως σε ποιους κλάδους πρέπει να εισέλθει η εταιρεία ή πως θα επιτευχθεί συνέργια μεταξύ των προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων. Αντίθετα η εταιρική καθοδήγηση βλέπει την εταιρεία σε σχέση με τους πόρους της και τις αξίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Η στρατηγική αυτή είναι εστιασμένη στις βασικές ικανότητες της μητέρας εταιρείας και στην αξία που δημιουργείται μεταξύ αυτής και των επιχειρηματικών μονάδων της. Η στρατηγική εταιρικής νοθεσίας περιλαμβάνει τρία στάδια:

- Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας (ή επιχείρησης-στόχου στη περίπτωση εξαγοράς) σε σχέση με τους στρατηγικούς παράγοντές της.
- Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας (ή επιχείρησης-στόχου) σε σχέση με τους τομείς που η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί.
- Ανάλυση βαθμού εναρμόνισης της μητρικής εταιρείας με την επιχειρηματική μονάδα.

## Επιχειρηματική στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική (Business strategy) παρατηρείται στο επίπεδο της επιχειρηματικής μονάδας ή προϊόντος και έχει ως βάση την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρεία στο συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η επιχειρηματική στρατηγική ασχολείται με την ανάπτυξη των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών μιας επιχείρησης. Αρχίζει με την ανάλυση της παρούσας κατάστασης δηλαδή τον εναρμονισμό μεταξύ των δυνάμεων και των αδυναμιών με τις ευκαιρίες και τις απειλές. Η ανάλυση αυτή ονομάζεται SWOT Analysis (Strengths-Weaknesses-Threats-Opportunities) και έχει σαν στόχο την εύρεση αυτών των στρατηγικών παραγόντων που αποτελούν τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις απειλές και τις ευκαιρίες κάθε εταιρείας. Έχει αποδειχτεί η πιο ανθεκτική μέθοδος και η πιο ευρέως διαδεδομένη στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Στόχος της εταιρείας αποτελεί να χρησιμοποιήσει τα δυνατά της σημεία σε σχέση με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο κλάδο ενώ παράλληλα να καταφέρει να εξαλείψει τις αδυναμίες της προκειμένου να μην απειληθεί. Με αυτό τον τρόπο θα καταφέρει να βρει ένα μέρος του κλάδου (ευνοϊκή φωλέα) όπου θα χρησιμοποιήσει την ξεχωριστή ικανότητά της για να εκμεταλλευτεί τη συγκεκριμένη ευκαιρία με σκοπό να εκτοπίσει τον ανταγωνισμό. Υπάρχουν δύο ειδών επιχειρηματικές στρατηγικές. Η **ανταγωνιστική** και η **συνεργατική**.

### *Ανταγωνιστική στρατηγική*

Η ανταγωνιστική στρατηγική χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες. Στην στρατηγική κόστους, στη στρατηγική διαφοροποίησης και στη στρατηγική εστίασης.

Σχήμα 13: Ανταγωνιστικές στρατηγικές



Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος

**Ηγεσία κόστους:** Μια εταιρεία έχει σαν στόχο είτε το σύνολο της αγοράς είτε ένα μικρό μέρος της. Στην πρώτη περίπτωση η εταιρεία έχει σαν στόχο την παραγωγή προϊόντων ή τη παροχή υπηρεσιών που είναι φτηνά και προσιτά στον αγοραστή με αποτέλεσμα τη μεγάλη και μαζική παραγωγή. Λόγω χαμηλού κόστους η εταιρεία αυτή έχει ηγετική θέση στο κλάδο και μπορεί να εκμεταλλευτεί το μεγάλο μερίδιο αγοράς που κατέχει ρίχνοντας επί πλέον τις τιμές απολαμβάνοντας κέρδη κάτι που μπορεί να κάνει δύσκολο τον ανταγωνισμό. Η χαμηλή τιμή και επομένως το περιορισμένο περιθώριο κέρδους μπορεί επίσης να αποτελέσει εμπόδιο εισόδου για μια νεοεισερχόμενη εταιρεία. Παράδειγμα εταιρείας που πραγματοποιεί στρατηγική κόστους είναι η αλυσίδα καταστημάτων DIA.

**Διαφοροποίηση:** Η διαφοροποίηση έχει επίσης σαν στόχο μεγάλο μέρος της αγοράς αλλά όμως έχει σαν στόχο τη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών που είναι μοναδικές και γι' αυτό η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να τις τιμολογήσει παραπάνω. Έτσι το αυξημένο κόστος παραγωγής που συνήθως κοστίζουν αυτά τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, περνάει στον αγοραστή. Η μοναδικότητα αυτών δημιουργεί αφοσιωμένους πελάτες στη μάρκα κάτι που αποτελεί εμπόδιο για νεοεισερχόμενες εταιρείες. Παράδειγμα εταιρείας που αποτελεί στρατηγική διαφοροποίησης είναι η BMW.

**Εστίαση στο κόστος:** Είναι μια στρατηγική που έχει σα στόχο ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και τη παροχή σχετικά φτηνών προϊόντων για αυτό το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Παράδειγμα αποτελούν τα καταστήματα Extra Large τα οποία κατασκευάζουν ρούχα προσιτά για συγκεκριμένο τύπο ανθρώπων.

**Εστίαση στη διαφοροποίηση:** Είναι μια στρατηγική που επικεντρώνεται σε μια ορισμένη ομάδα αγοραστών, ένα τμήμα σειράς προϊόντων ή μια γεωγραφική αγορά. Παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Morgan Motor Company που κατασκευάζει κλασσικά Βρετανικά σπορ αυτοκίνητα. Τη στρατηγική αυτή την ακολουθούν εταιρείες που πιστεύουν ότι μπορούν να εξυπηρετήσουν τις ιδιικές ανάγκες ενός πολύ μικρού μέρους της αγοράς καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Καμία από τις παραπάνω στρατηγικές δεν εγγυάται την επιτυχία. Όλες εγκυμονούν τους δικούς τους κινδύνους. Όμως για να επιτύχει μια επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει μια από τις παραπάνω στρατηγικές αλλιώς υπάρχει κίνδυνος να εγκλωβιστεί στη μέση και να μην αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Όμως υπάρχουν και οι εξαιρέσεις στον κανόνα όπου μια εταιρεία μπορεί να ακολουθήσει δύο στρατηγικές. Για να ισχύσει αυτό πρέπει να υπάρξουν ειδικές συνθήκες όπως για παράδειγμα να είναι η εταιρεία πρωτοπόρος στην αγορά. Στην Ελλάδα μια εταιρεία που καταφέρνει να ακολουθήσει στρατηγική κόστους και διαφοροποίησης είναι η ΙΚΕΑ η οποία δεν έχει ακόμη ανταγωνιστή.

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές εφαρμόζονται με επιθετικό ή αμυντικό τρόπο. Ο επιθετικός τρόπος έχει σαν στόχο η εταιρεία να αποσπάσει μερίδιο αγοράς από έναν ήδη εδραιωμένο ανταγωνιστή. Αντίθετα ο αμυντικός τρόπος έχει στόχο να διατηρήσει η εταιρεία το μερίδιο αγοράς της και να μην αφήσει τον ανταγωνιστή να πάρει κάποια μέρος από αυτό. Μερικές από τις μεθόδους επίθεσης είναι:

- **Μετωπική επίθεση:** Η επιτιθέμενη επιχείρηση συγκρούεται άμεσα με τον ανταγωνιστή της. Συνήθως τον αντιγράφει σε όλα τα επίπεδα από τη τιμή μέχρι τα κανάλια διανομής. Σε αυτή τη περίπτωση θα πρέπει η εταιρεία να έχει ανώτερους πόρους από τον ανταγωνιστή της αλλά και να επιμένει. Βέβαια η τακτική αυτή είναι δαπανηρή και υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος της αποτελεσματικής αντίδρασης από τον ανταγωνιστή.

- **Πλευρικός ελιγμός:** Η εταιρεία αντί να επιτεθεί κατά μέτωπο, επιλέγει να επιτεθεί σε ένα μόνο μέρος της αγοράς στο οποίο πιστεύει ότι ο ανταγωνισμός είναι αδύνατος. Για να πετύχει μια τέτοια τακτική ο επιτιθέμενος πρέπει να έχει υπομονή και να επεκταθεί με προσοχή για να μην εγκλωβιστεί σε ένα τμήμα.
- **Κυκλωτική επίθεση:** Συνήθως αποτελεί συνέχεια κάποιας από των παραπάνω τακτικών. Η επιτιθέμενη εταιρεία περικυκλώνει τον ανταγωνιστή της με μια σειρά από προϊόντα και αγορές. Η επιτιθέμενη εταιρεία έχει μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων ή εξυπηρετεί περισσότερες αγορές ή και τα δύο. Είναι φανερό ότι για να πετύχει μια τέτοια κίνηση θα πρέπει να έχει μεγάλο αριθμό πόρων και ικανοτήτων.
- **Παράκαμψη:** Συμβαίνει όταν η επιτιθέμενη εταιρεία αποφασίζει να αλλάξει τους κανόνες του παιχνιδιού. Δηλαδή προσφέρει ένα νέου τύπου προϊόντος στην αγορά που καταργεί την ανάγκη του προϊόντος του ανταγωνιστή και έτσι τον αποκόπτει από την αγορά.
- **Ανταρτοπόλεμος:** Περιλαμβάνει μικρές και διακεκομμένες επιθέσεις σε διάφορα τμήματα της αγοράς του ανταγωνιστή. Έτσι μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση μπορεί να επιτύχει σημαντικά κέρδη χωρίς να προκαλέσει την αντίδραση του ανταγωνιστή. Για να επιτύχει θα πρέπει η εταιρεία να έχει υπομονή και να αποδεχτεί μικρά κέρδη για να μη προκαλέσει αντιδράσεις.

Οι αμυντικές τακτικές έχουν ως στόχο να κάνουν περισσότερο διατηρήσιμο το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα παρά να το αναπτύξουν αναγκάζοντας τον ανταγωνιστή να καταλάβει ότι τυχόν επίθεση δεν είναι συμφέρουσα. Μερικές τέτοιες τακτικές είναι:

- **Η ανύψωση διαρθρωτικών εμποδίων:** Τα εμπόδια εισόδου είναι ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να αποκλειστεί ένας ανταγωνιστής. Μερικά σημαντικά εμπόδια είναι: (α) η προσφορά μεγαλύτερης σειράς προϊόντων ώστε να κλείσει κάθε σημείο εισόδου, (β) ο αποκλεισμός της πρόσβασης του ανταγωνιστή σε κανάλια διανομής, (γ) η αύξηση του κόστους αλλαγής των αγοραστών με προσφορά εκπαίδευσης χαμηλού κόστους για τους αγοραστές, (δ) οι μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας, (ε) η κατοχύρωση

νέων τεχνολογιών και ευρεσιτεχνιών, (στ) ο περιορισμός τρίτων σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, (ζ) η δέσμευση προμηθευτών με αποκλειστικές συμβάσεις, (η) η αποφυγή προμηθευτών που προμηθεύουν ανταγωνιστές και (θ) η ενθάρρυνση των κρατικών αρχών στην τοποθέτηση εμποδίων όπως π.χ. πρότυπα ασφαλείας, ευνοϊκές εμπορικές συμφωνίες κ.α.

- **Η μεγαλύτερη αναμενόμενη αντεκδίκηση:** Η εταιρεία υπερασπίζεται με πάθος οποιαδήποτε μείωση μεριδίου αγοράς με δραματική πτώση τιμών ή με χρησιμοποίηση εκπτώτικων κουπονιών.
- **Μείωση κινήτρου επίθεσης:** Η τακτική αυτή μειώνει σκόπιμα τις προσδοκίες του ανταγωνιστή για κέρδος διατηρώντας σκόπιμα τις τιμές σε χαμηλά επίπεδα και επενδύοντας συνεχώς σε μέτρα μείωσης του κόστους. Έτσι στενεύει τα περιθώρια κέρδους για μια νεοεισερχόμενη εταιρεία.

#### *Στρατηγικές συνεργασίας*

Οι στρατηγικές συνεργασίας έχουν σαν σκοπό τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα σε ένα κλάδο με τις συνεργασίες και όχι με τον ανταγωνισμό με άλλες επιχειρήσεις. Εκτός από τις αθέμιτες συνεργασίες που είναι και παράνομες, υπάρχουν και οι στρατηγικές συμμαχίες. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι η συνεργασία δύο ή περισσότερων εταιρειών που σχηματίζονται προκειμένου να ωφεληθούν και οι δύο εταιρείες. Οι συνεργασίες αυτές μπορεί να είναι βραχυχρόνιες μπορεί όμως να αποτελέσουν αρχικό στάδιο μιας μελλοντικής συγχώνευσης. Τα είδη των στρατηγικών συνεργασίας είναι τα εξής:

- **Η κοινοπραξία αμοιβαίας εξυπηρέτησης:** Είναι ένας συνεταιρισμός παρόμοιων εταιρειών σε παρόμοιους κλάδους οι οποίες συνδυάζουν τους πόρους τους για να εξασφαλίσουν ένα πλεονέκτημα το οποίο είναι πολύ ακριβό για κάθε μια ξεχωριστά.
- **Η κοινοπραξία:** Είναι μια συνεργατική επιχειρηματική δραστηριότητα που σχηματίζεται από δύο οι περισσότερους οργανισμούς για στρατηγικούς σκοπούς και έτσι δημιουργείται μια ανεξάρτητη επιχειρηματική οντότητα η οποία κατανέμει αμοιβές, συμφωνίες

εκχώρησης αδειών, κυριότητες και λειτουργικές ευθύνες διατηρώντας την αυτονομία της. Οι κοινοπραξίες γίνονται όταν δύο εταιρείες δεν θέλουν ή δεν μπορούν να συγχωνευτούν με νόμιμο τρόπο.

- **Συμφωνία εκχώρησης άδειας:** Είναι μια συμφωνία κατά την οποία μια εταιρεία εκχωρεί την άδεια παραγωγής ενός προϊόντος σε μια άλλη που βρίσκεται σε άλλη χώρα ή αγορά. Αποτελεί καλή τακτική για μια εταιρεία που έχει αναγνωρίσιμα προϊόντα αλλά όχι τα ανάλογα κεφάλαια να εισέλθει σε άλλη αγορά.
- **Ο συνεταιρισμός αλυσίδας αξίας:** Είναι μια ισχυρή συμμαχία στην οποία μια εταιρεία έρχεται σε μακροχρόνια συμφωνία με ένα βασικό προμηθευτή ή διανομέα προς όφελος και των δύο.

### Λειτουργική στρατηγική

Λειτουργική στρατηγική ονομάζεται η μέθοδος που εφαρμόζεται από ένα λειτουργικό τομέα για την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής της επιχείρησης με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Ασχολείται με την ανάπτυξη μιας ξεχωριστής ικανότητας προκειμένου η εταιρεία να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από πού προέρχονται όμως οι ξεχωριστές αυτές ικανότητες; Η εταιρεία μπορεί να αποκτήσει ξεχωριστές ικανότητες με τους εξής τρόπους:

- Μπορεί να είναι ένα από τα βασικά της στοιχεία όπως μια ευρεσιτεχνία
- Μπορεί να αποκτηθεί από κάποιον άλλο
- Μπορεί να χρησιμοποιείται με μια άλλη εταιρεία από κοινού.
- Μπορεί να δημιουργηθεί προσεκτικά και να συσσωρευτεί με τη πάροδο του χρόνου

Σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη σωστής λειτουργικής στρατηγικής είναι η ανάθεση έργου σε τρίτους ή αλλιώς Outsourcing. Πρόκειται για τη προμήθεια από μια εξωτερική πηγή ενός προϊόντος ή μιας εργασίας η οποία προηγουμένως γινόταν από την ίδια την εταιρεία. Outsourcing όμως γίνεται μόνο για τις λειτουργίες που δεν αποτελούν ξεχωριστές ικανότητες για την εταιρεία. Όσες δηλαδή μπορούν να πραγματοποιηθούν καλύτερα από τρίτους. Παρακάτω αναφέρονται μερικές από τις



στρατηγικές που μπορούν να ακολουθηθούν στα πλαίσια της λειτουργικής στρατηγικής.

#### *Στρατηγικές μάρκετινγκ*

Η στρατηγική μάρκετινγκ αφορά την τιμολόγηση, την πώληση και τη διανομή ενός προϊόντος. Με μια **στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς** μια εταιρεία μπορεί να εξασφαλίσει μεγαλύτερο μερίδιο σε μια υπάρχουσα αγορά και να αναπτύξει νέες αγορές για τα υπάρχουσα προϊόντα. Μεγάλες επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων όπως είναι η Unilever γνωρίζουν καλά τη χρήση της διαφήμισης και της προώθησης. Γνωρίζοντας το κύκλο ζωής των προϊόντων τους, φροντίζουν να τον ανανεώνουν συνεχώς βγάζοντας νέες και βελτιωμένες εκδόσεις προκειμένου να τον παρατείνουν. Επίσης παίρνουν ένα πετυχημένο προϊόν και το διοχετεύουν σε νέες αγορές.

Η **στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων** έχει σαν στόχο για την εταιρεία να αναπτύξει τα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές και να αναπτύξει νέα προϊόντα για νέες αγορές. Ακόμη μια εταιρεία μπορεί να εφαρμόσει τη **στρατηγική τοποθέτησης (push strategy)** κατά την οποία ξοδεύονται μεγάλα ποσά για την προώθηση των προϊόντων προς τους εμπόρους προκειμένου να εξασφαλίσουν μια καλή θέση στο ράφι των λιανικών καταστημάτων. Από τη άλλη υπάρχει και η **στρατηγική προώθησης (pull strategy)** κατά την οποία η εταιρεία ξοδεύει πολλά ποσά για τη διαφήμιση των προϊόντων προκειμένου να αποκτήσουν καλό όνομα και αναγνωρισιμότητα στην αγορά.

Άλλες στρατηγικές ασχολούνται με την διανομή και τη τιμολόγηση. Οι εταιρείες που λανσάρουν νέα πρωτοποριακά προϊόντα η **τιμολόγηση ξαφρίσματος (skim pricing)** έχει σα στόχο την επιβολή μεγαλύτερης τιμής αφού το προϊόν είναι νέο και έχει λίγους ανταγωνιστές. Αντίθετα μπορεί να εφαρμοστεί η **τιμολόγηση διείσδυσης (penetration pricing)** κατά την οποία επιτυγχάνεται να αποκτήσει η εταιρεία σημαντικό μερίδιο αγοράς.

#### *Χρηματοοικονομικές στρατηγικές*

Η οικονομική στρατηγική που ακολουθεί μια εταιρεία και η αναλογία των Ιδίων κεφαλαίων με τα Δανειζόμενα (Financial leverage) εξαρτάται από τη βούληση του

διοικητικού συμβουλίου. Περισσότερα δανεικά κεφάλαια περιέχουν και μεγαλύτερο ποσοστό κινδύνου αλλά και μεγαλύτερο ποσοστό αύξησης των ιδίων κεφαλαίων.

#### *Στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης*

Οι στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης έχουν σαν στόχο τη βελτίωση των προϊόντων και των λειτουργιών. Προσπάθεια της εταιρείας είναι είτε να είναι τεχνολογικός ηγέτης (πρωτοπόρος στις καινοτομίες) είτε τεχνολογικός ουραγός (να αντιγράφει τα προϊόντα των ανταγωνιστών).

#### *Στρατηγικές λειτουργιών*

Οι στρατηγικές λειτουργιών καθορίζουν το πώς και το που θα κατασκευαστούν τα προϊόντα ή θα προσφερθεί η υπηρεσία, το μέγεθος της κάθετης ολοκλήρωσης, τη κατανομή των φυσικών πόρων και τις σχέσεις με τους προμηθευτές.

#### *Στρατηγικές διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων*

Η στρατηγική αυτή επιχειρεί τη καλύτερη εναρμόνιση μεταξύ των ανθρώπων του οργανισμού. Κύρια ασχολία αποτελεί το κατά πόσο μια εταιρεία πρέπει να προσλαμβάνει φτηνό, ανειδίκευτο και "ανακυκλώμενο" εργατικό δυναμικό ή έμπειρο και μόνιμο.

#### *Στρατηγικές συστημάτων πληροφοριών*

Σήμερα όλο και περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα κατέχοντας έτσι ένα πλεονέκτημα στη διάχυση των πληροφοριών που γίνεται ταχύτερα και με ποιο άμεσο και ασφαλή τρόπο μεταξύ των τμημάτων.

## Στρατηγική απόκτησης

Οι στρατηγικές αποκτήσεως ασχολούνται με την απόκτηση πρώτων υλών, κομματιών και άλλων προϊόντων που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της εταιρείας. Επίσης ασχολείται με τη διαχείριση των αποθεμάτων και αν η εταιρεία θα πρέπει να εφαρμόσει την φιλοσοφία άμεσης παράδοσης (Just-In-Time Concept) όπου τα προϊόντα θα παράγονται και θα παραδίδονται άμεσα χωρίς να υπάρχει το κόστος συντήρησής τους ή θα πρέπει να υπάρχουν τα απαραίτητα αποθέματα.

### Στρατηγικές που πρέπει να αποφεύγονται

Τελειώνοντας το πρώτο μέρος θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ορισμένες στρατηγικές είναι επικίνδυνες και είτε σε εταιρικό είτε σε επιχειρηματικό είτε σε λειτουργικό επίπεδο. Μια εταιρεία λοιπόν καλό θα είναι να αποφύγει τα εξής:

- **Ακόλουθος του ηγέτη:** Η απομίμηση μιας ηγετικής επιχείρησης μπορεί να φαίνεται καλή ιδέα, όμως δεν λαμβάνει υπόψη τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της εταιρείας όπως και το γεγονός ότι μπορεί ο ηγέτης να κάνει λάθος.
- **Επιτυχία και άλλου υψηλού στόχου:** Αν μια εταιρεία έχει λανσάρει στην αγορά ένα πολύ επιτυχημένο προϊόν, έχει τη τάση να ψάχνει ακόμη ένα σπουδαίο που θα της εξασφαλίσει την ευημερία κάτι που τελικά μπορεί να μη το επιτύχει.
- **Η κούρσα των εξοπλισμών:** Πολλές φορές ο υπέρμετρος ανταγωνισμός οδηγεί σε υπερβολική σπατάλη χρημάτων σε διαφημίσεις, εξοπλισμούς, έξοδα για προώθηση, για έρευνα και ανάπτυξη αλλά και για τη παραγωγή.
- **Προσπάθεια να γίνουν τα πάντα:** Όταν μια επιχείρηση εντοπίζει πολλές ευκαιρίες, έχει τη τάση να προσπαθεί να τις εκμεταλλευτεί όλες. Αρχικά μπορεί να έχει του πόρους να το κάνει, όμως σύντομα τα χρήματα και ο χρόνος εξαντλούνται.
- **Απώλεια της δύναμης:** Συχνά επειδή μια εταιρεία έχει επενδύσει μεγάλο ποσό χρημάτων σε μια στρατηγική που δεν έχει αποδειχτεί επιτυχημένη, δυσκολεύεται να την εγκαταλείψει και έτσι συνεχίζει να ξοδεύει χρήματα σε μια λάθος επιλογή.

### ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

Στο μέρος αυτό της μελέτης πραγματοποιείται μια ανάλυση της εταιρείας ΚΟΡΡΕ ενώ παράλληλα αναλύεται ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται. Από το μέρος αυτό μπορούμε να διαπιστώσουμε τους κυριότερους ανταγωνιστές, να δούμε τη πορεία του κλάδου χρονικά και να βγάλουμε ορισμένα κρίσιμα συμπεράσματα γι' αυτόν.

#### Παρουσίαση της επιχείρησης ΚΟΡΡΕ

Η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ δραστηριοποιείται στον κλάδο των καλλυντικών φαρμακείου. Ο Γεώργιος Κορρές είναι ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας. Γεννήθηκε στην Αθήνα το 1965. Αφού αποφοίτησε από την Πρότυπο Ευαγγελική Σχολή Νέας Σμύρνης το 1983, σπούδασε Φαρμακευτική στο Πανεπιστήμιο Αθηνών. Κατά τη διάρκεια των σπουδών του, το 1989, ξεκίνησε να εργάζεται στο πιο παλιό Ομοιοπαθητικό φαρμακείο της Ελλάδας του οποίου η ονομασία παλαιότερα ήταν Φαρμακείο Τζιβανίδη, το οποίο ανέλαβε πλήρως το 1992. Μέσα σε ένα διάστημα 5 ετών δημιούργησε ένα εργαστήριο παραγωγής Ομοιοπαθητικών σκευασμάτων στα πρότυπα των πιο σύγχρονων στην Ευρώπη. Η μονάδα αυτή αποτελεί σήμερα μάλιστα το μόνο Ομοιοπαθητικό Εργαστήριο στην Ελλάδα, με άδεια λειτουργίας από τον Εθνικό Οργανισμό Φαρμάκων.

Το 1996, βασισμένος στην εμπειρία που είχε αποκτήσει και την πίστη στα προϊόντα που βασίζονται σε φυσικές πρώτες ύλες, ίδρυσε την εταιρεία ΚΟΡΡΕ με στόχο τη δημιουργία προϊόντων με βότανα, που να είναι ασφαλή, αποτελεσματικά, ευχάριστα στην παρουσία τους και ταυτόχρονα σε προσιτή τιμή. Σήμερα, η εταιρεία απασχολεί 110 άτομα και παράγει πάνω από 200 διαφορετικά προϊόντα για το πρόσωπο, το σώμα και τα μαλλιά, αντηλιακή φροντίδα, προϊόντα με βότανα κ.λ.π. Τα προϊόντα ΚΟΡΡΕ διανέμονται σε περίπου 5.500 φαρμακεία στην Ελλάδα και σε 600 επιπλέον επιλεγμένα σημεία πώλησης στο διεθνή χώρο.

Σε συνεργασία με τον τομέα της Φαρμακογνωσίας του Φαρμακευτικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Αθηνών, ο Γιώργος Κορρές και η εταιρεία ΚΟΡΡΕ συμμετέχουν σε προγράμματα ανάπτυξης βιομηχανικής έρευνας με αντικείμενο την ανάδειξη ιδιοτήτων φαρμακευτικών φυτών της ελληνικής χλωρίδας. Παράλληλα, σε συνεργασία με την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου ανέπτυξαν μια νέα σειρά

προϊόντων με στόχο την αξιοποίηση των ιδιοτήτων της μαστίχας και την εκμετάλλευση της πολύτιμης και μοναδικής χιτώτικης ρητίνης.

Παράλληλα η δραστηριότητα του Γεώργιου Κορρέ δεν περιορίζεται μόνο στην εταιρεία. Έχει συμμετοχή στις εξής εταιρείες-επαγγελματικές ενώσεις:

- Γραμματέας της Ελληνικής Εταιρείας Ομοιοπαθητικών Φαρμακοποιών
- Ιδρυτικό μέλος της Ελληνικής Εταιρείας Εθνοφαρμακολογίας
- 1993-2003: Διδασκαλία στα σεμινάρια της Ελληνικής Εταιρείας Ομοιοπαθητικής Ιατρικής για τη χρήση των βοτάνων στη Φυτοθεραπεία.
- Μέλος του CIPH (Ευρωπαϊκή Εταιρεία Ομοιοπαθητικών Φαρμακοποιών)
- Μέλος της Ελληνικής Εταιρείας Αρωματοθεραπείας-Φυτοθεραπείας
- Πρώην μέλος του Διευθυντικού Συμβουλίου του Πανελληνίου Συνδέσμου Βιομηχανίας Καλλυντικών.

#### Οικονομικά στοιχεία εταιρείας

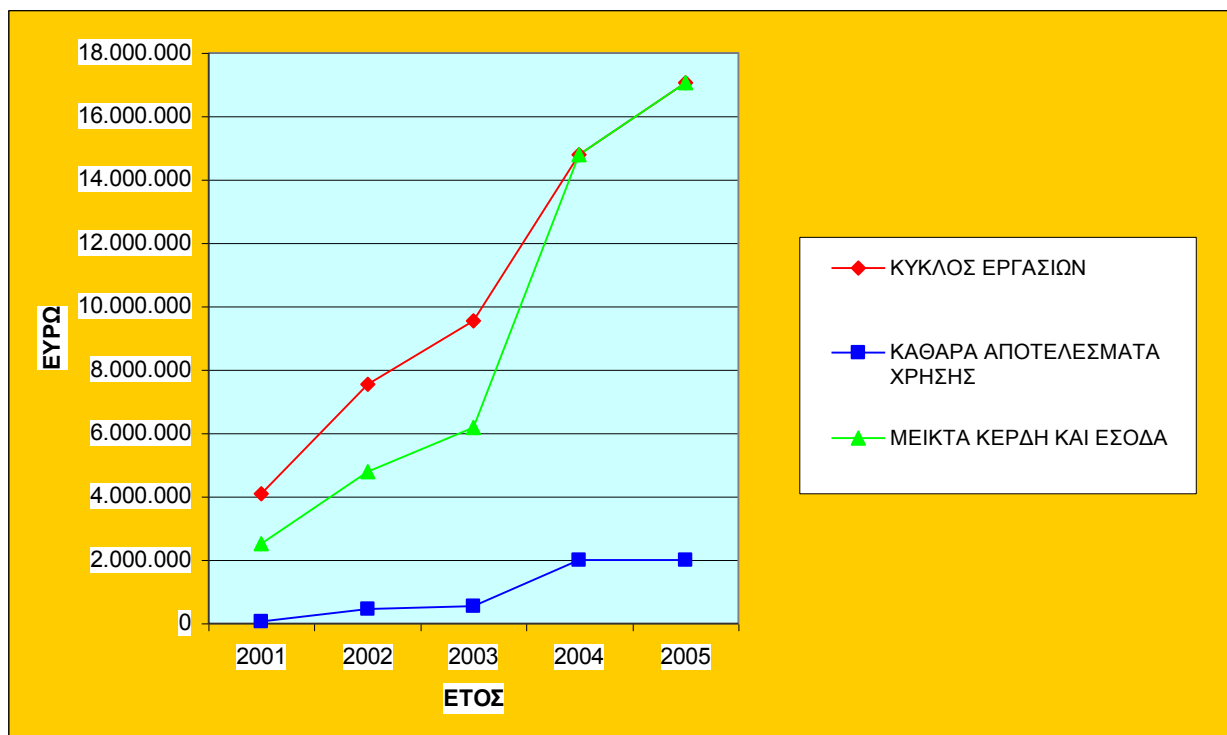
Η πορεία της εταιρείας ΚΟΡΡΕ, από το 2001 έως το 2005 παρουσιάζεται ως εξής:

*Πίνακας 1: Πίνακας οικονομικών στοιχείων*

	2005	2004	2003	2002	2001
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		10.247.885	7.778.117	4.845.703	3.174.687
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		3.347.171	2.370.194	2.061.674	740.779
ΣΥΝΟΛΟ ΒΡΑΧ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ		8.720.993	7.098.023	4.321.218	3.353.068
ΣΥΝΟΛΟ ΜΑΚ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ		384.990	659.521	338.140	32.895
ΠΑΓΙΟ		2.942.143	2.645.957	2.158.131	1.127.925
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ		1.419.750	897.963	507.468	175.870
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	17.064.487	14.778.019	9.547.423	7.540.702	4.085.984
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	2.010.279	1.993.046	559.307	448.618	58.852
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ		2.557.405	3.008.320	1.187.043	728.489
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		12.453.154	10.127.738	6.721.033	4.126.743
ΜΕΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ	17.064.487	14.778.019	6.181.064	4.795.114	2.521.802

*Πηγή: ICAP*

Η εικόνα του παραπάνω πίνακα φαίνεται και στο πιο κάτω γράφημα το οποίο μας αποκαλύπτει την πορεία των σημαντικότερων δεικτών της εταιρείας από το 2001 έως το 2005.



Μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης παρουσιάζουν τα βασικά οικονομικά μεγέθη της εταιρείας KOPPE την τελευταία τριετία 2003-2005. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις Οικονομικές Καταστάσεις της οι οποίες έχουν συνταχθεί βάσει των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (Δ.Π.Χ.Π.), ο κύκλος εργασιών της εταιρείας, κατά την χρονική περίοδο 2003 – 2005, σχεδόν διπλασιάστηκε, ξεκινώντας από 9,5 εκ. ευρώ το 2003 και φθάνοντας τα 14,8 εκ. ευρώ το 2004 και τα 17,1 εκ. ευρώ το 2005 διατηρώντας ένα μέσο ετήσιο ποσοστό αύξησης της τάξης του 34%. Είναι φανερό ότι η συνεχής ανάπτυξη των πωλήσεων της εταιρείας KOPPE οφείλεται στο υψηλό επίπεδο αποδοχής και αναγνωρισιμότητας των προϊόντων της από τους αγοραστές και στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων σειρών. Επίσης, στην αύξηση των μεγεθών των πωλήσεων μπορούμε να πούμε ότι έχει συμβάλει σημαντικά και η ανάπτυξη των εξαγωγών στις οποίες έχει δώσει μεγάλη βαρύτητα η εταιρεία και οι οποίες το 2003 αποτελούσαν το 7% των συνολικών πωλήσεων της εταιρείας ενώ το 2004 και το 2005 έφτασαν στο 18% και 19% αντίστοιχα, παρουσιάζοντας ένα εντυπωσιακό μέσο ετήσιο ποσοστό αύξησης

της τάξης του 117%. Όσον αφορά στα μεγέθη των κερδών προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (E.B.I.T.D.A.) της εταιρείας, εμφανίστηκαν να έχουν, και αυτά, διπλασιαστεί, ξεκινώντας από τα 1,6 εκ. ευρώ το 2003 και φθάνοντας τα 3,0 εκ. ευρώ το 2004 και τα 3,2 εκ. ευρώ το 2005 παρουσιάζοντας ένα υψηλό μέσο ετήσιο ποσοστό αύξησης. Επιπλέον, τα καθαρά κέρδη προ φόρων της εταιρείας κατά την ίδια χρονική περίοδο, παρουσιάζοντας ρυθμό ανάπτυξης εντονότερο της αύξησης του κύκλου εργασιών και του E.B.I.T.D.A., αυξήθηκαν κατά 2 περίπου φορές ξεκινώντας από το 1,0 εκ. ευρώ το 2003 και φθάνοντας τα 2,0 εκ. ευρώ το 2005, διατηρώντας ένα μέσο ετήσιο ποσοστό αύξησης της τάξης του 47%.

Η δυναμική ανάπτυξη της εταιρείας, που παρουσιάστηκε τις προηγούμενες περιόδους, αναμένεται να συνεχιστεί και το 2006. Η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ, συνεχίζοντας την προσπάθεια να προσφέρει στον καταναλωτή μια ευρεία και ολοκληρωμένη σειρά προϊόντων που βασίζονται στις φυσικές πρώτες ύλες, αναμένει ότι θα αυξήσει σημαντικά τον κύκλο εργασιών της και την κερδοφορία της. Σε αυτή την κατεύθυνση θα συντελέσει και η συνεργασία της με δύο πολύ σημαντικούς Ελληνικούς Συνεταιρισμούς που πραγματοποίησε. Την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου και το Συνεταιρισμό Κροκοπαραγωγών Κοζάνης. Αυτές οι συνεργασίες έχουν στόχο την παγκόσμια προβολή μοναδικών ελληνικών βοτάνων, όπως η Μαστίχα και ο Κρόκος. Στην προβλεπόμενη ανάπτυξη των οικονομικών μεγεθών της εταιρείας για το 2006, θα συνεισφέρουν επίσης η ανάπτυξη τόσο των ήδη υπάρχουσων και πολύ επιτυχημένων σειρών προϊόντων όσο και νέων όπως είναι τα καινούργια προϊόντα που αφορούν το μακιγιάζ, καθώς επίσης και η σημαντική προβλεπόμενη αύξηση των πωλήσεων στις υπάρχουσες αλλά και σε νέες αγορές του εξωτερικού.

Επίσης θα πρέπει να αναφέρουμε το άνοιγμα που πραγματοποιεί η εταιρεία προσδοκώντας την περαιτέρω βελτίωση της κερδοφορίας της, λόγω της αύξησης της παραγωγικότητας και μείωσης του κόστους μέσω των σημαντικών οικονομικών κλίμακας που αναμένεται να επιτευχθούν, στα πλαίσια της λειτουργίας της νέας ιδιόκτητης βιομηχανικής της μονάδας στα Οινόφυτα Βοιωτίας, η οποία καταλαμβάνει συνολική επιφάνεια 7.000 τ.μ. σύγχρονων κτιριακών εγκαταστάσεων με εξελιγμένο μηχανολογικό εξοπλισμό. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ επικεντρώθηκε στη δημιουργία φυσικών προϊόντων, τα οποία να είναι ασφαλή, αποτελεσματικά, με σωστή παρουσία και ταυτόχρονα σε σωστή τιμή. Η εταιρεία σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα έχει εξελιχθεί σε ένα αναγνωρίσιμο brand name στην

ελληνική αγορά, το οποίο σταδιακά με μικρά αλλά πολύ σταθερά βήματα αρχίζει να γνωρίζει εκτίμηση και αποδοχή και στη διεθνή αγορά. Στη νέα μονάδα θα λειτουργήσει και τμήμα επεξεργασίας των φυσικών πρώτων υλών και εκχύλισης κάτι που αποτελεί πρωτοπορία για τα Ελληνικά δεδομένα αφού είναι η πρώτη φορά που θα λειτουργήσει τέτοιο τμήμα στην, γεγονός που θα καθετοποιήσει περαιτέρω τη διαδικασία παραγωγής. Μετά τις ΗΠΑ, Βρετανία και Ισπανία, η εταιρεία διανέμει ήδη προϊόντα στη Γερμανία σε λιανικό δίκτυο, εισήλθε και στην αγορά του Βελγίου ενώ προετοιμάζει την είσοδό της στην Πορτογαλία αλλά και τη διείσδυσή της στις αγορές της Ασίας.

Σε ό,τι αφορά τα μεγέθη του 2005, ο κύκλος εργασιών της έχει διαμορφωθεί στα 17 εκατ. ευρώ έναντι 15 εκατ. ευρώ περίπου το 2004, ενώ η προ φόρων κερδοφορία της διαμορφώθηκε στο 1,7 εκατ. ευρώ.

Σήμερα, η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ και τα προϊόντα της συμπληρώνουν έξι χρόνια εξαγωγικής δραστηριότητας και διατίθενται σε 20 περίπου από τις πλέον απαιτητικές διεθνείς αγορές: ΗΠΑ, Αγγλία, Γαλλία, Ισπανία, Γερμανία, Ιταλία, Ολλανδία, Αυστρία, Σιγκαπούρη, Χονγκ Κόνγκ, Κορέα κ.α.

#### Κατάσταση κλάδου

Στον παρακάτω πίνακα θα προσπαθήσουμε να αποτυπώσουμε την εικόνα του κλάδου των καλλυντικών έτσι όπως την εξετάζει η ICAP. Η εξέλιξη της εγχώριας παραγωγής καλλυντικών την περίοδο 1991-2004 εμφανίζεται στον πιο κάτω πίνακα:



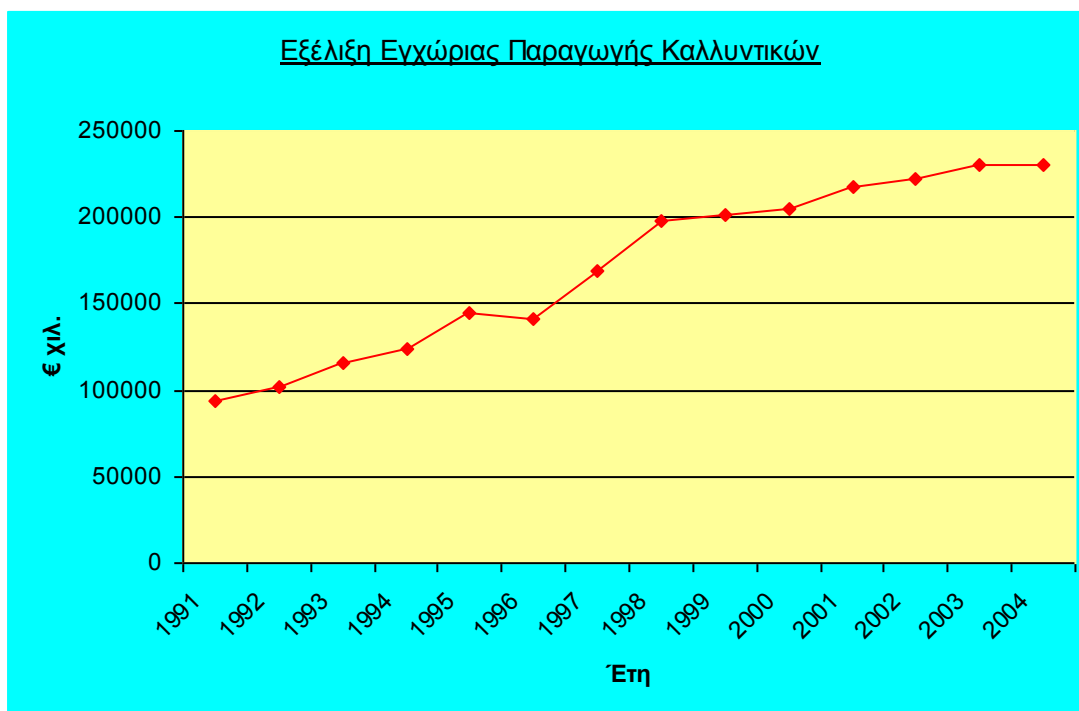
*Πίνακας 2: Οικονομική κατάσταση κλάδου καλλυντικών*

<b>Έτος</b>	<b>Περιποίηση Δέρματος</b>	<b>Περιποίηση Μαλλιών</b>	<b>Μακιγιάζ</b>	<b>Αρωματικά</b>	<b>Σύνολο</b>
1991	17000	49300	5000	22900	94200
1992	13200	72200	6500	9400	101300
1993	13200	80400	5900	15800	115300
1994	12300	91000	5900	14100	123300
1995	14700	102700	8800	18200	144400
1996	15300	105600	10300	10300	141500
1997	23500	117400	15500	12900	169300
1998	25800	128500	21400	22300	198000
1999	28200	127400	21700	24350	201650
2000	45800	103300	26100	29600	204800
2001	60500	103500	26000	28000	218000
2002	64000	105000	27000	26000	222000
2003	71600	101600	30100	27000	230300
2004	76000	97500	32500	24000	230000

*Ποσά σε € χιλ (τιμές χονδρικής)*

*Πηγή: ICAP*

Ο πιο πάνω πίνακας μπορεί να παραστεί και γραφικά ως εξής:



Η αξία των παραγομένων καλλυντικών που παράγονται στην Ελλάδα ακολούθησε ανοδική πορεία την εξεταζόμενη περίοδο, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 7% περίπου. Όμως τη διετία 1999-2000 ο ρυθμός ανάπτυξης της παραγωγής μειώθηκε γεγονός που οφείλεται στη στροφή των μεγάλων παραγωγικών επιχειρήσεων στις εισαγωγές. Το 2004 η παραγωγή έμεινε στα ίδια επίπεδα με το 2003 συμπεραίνοντας ότι ο κλάδος έχει πλέον ωριμάσει.

Επίσης στο πιο κάτω πίνακα βλέπουμε τα μερίδια των σημαντικότερων εταιρειών στα καλλυντικά:

*Πίνακας 3: Μερίδια εταιρειών στο κλάδο*

<b>Επιχείρηση</b>	<b>Μερίδιο</b>
Σαράντης Γρ. ABEE	9,5%-10%
Ελλένικα ΑΕ	7%-7,5%
Φαμάρ ΑΒΕ	6,5%-7%
Rilken ΑΕ	5,5%-6%
Αrivita ΑΕΒΕ	4.5%-5%
Beiersdorf Hellas ΑΕ	4%-4,5%
ΚΟΡΡΕΣ	4%-4.5%
Plías ΑΒΕΕ	3,5%-4%

*Πηγή: ICAP*

Οι πιο πάνω επιχειρήσεις εκτιμάται ότι συγκέντρωσαν από κοινού το 2004 το 44,5%-48,5% της εγχώριας παραγωγής. Θα εξετάσουμε όμως πιο διεξοδικά την περίπτωση που το κανάλι διανομής είναι τα φαρμακεία μιας και ουσιαστικά σε αυτό το κλάδο ανήκει η εταιρεία. Ο παρακάτω πίνακας μας δείχνει την εγχώρια αγορά καλλυντικών ανά κανάλι διανομής.

Πίνακας 4: Πωλήσεις ανά κανάλι διανομής

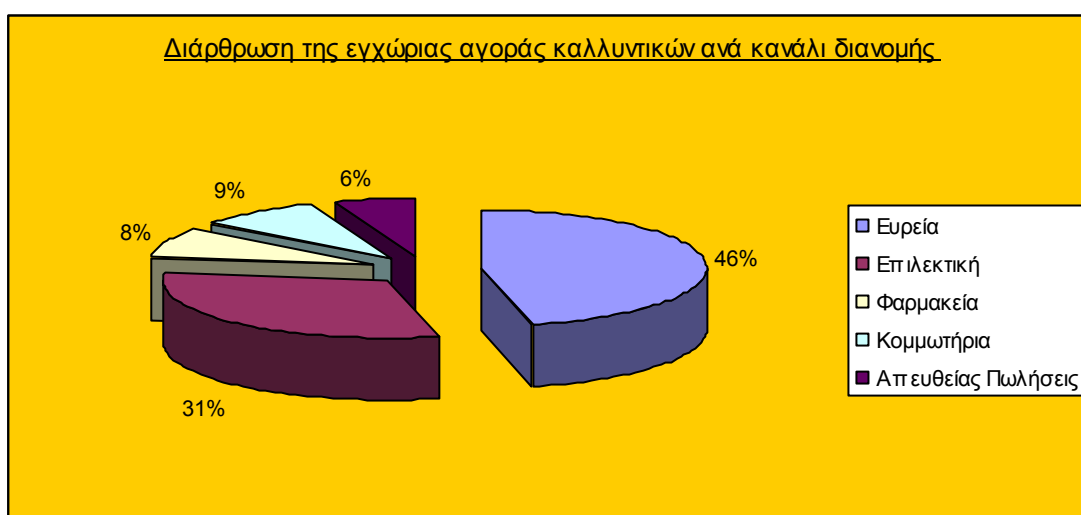
Έτος	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Ευρεία</b>	161400	184900	199450	225000	286700	319800	349000	379000	385000	395000
<b>Επιλεκτική</b>	106850	127700	129150	146700	162600	199400	213000	236000	243200	245200
<b>Φαρμακεία</b>	29350	32300	38150	49900	54300	58700	63000	67000	74700	78400
<b>Κομμωτήρια</b>	30800	35200	38150	47000	49900	54000	60000	67000	82500	87100
<b>Απευθείας Πωλήσεις</b>	20550	22000	46100	58700	54000	48700	48500	52500	60300	65200
<b>Σύνολο</b>	348950	402100	451000	527300	607500	680600	733500	801500	845700	870900

Ποσά σε € χιλ. (τιμές χονδρικής)

Πηγή: ICAP

Μέσω του καναλιού ευρείας διανομής διατίθενται κατά κύριο λόγο προϊόντα περιποίησης μαλλιών καθώς και προϊόντα περιποίησης σώματος όπως είναι τα αντηλιακά, αποσμητικά, αφρόλουτρα κ.τ.λ. μέσω του καναλιού επιλεκτικής διανομής διατίθενται ως επί το πλείστον προϊόντα περιποίησης προσώπου, αρώματα και προϊόντα που αφορούν το μακιγιάζ.

Γραφικά η εικόνα παρουσιάζεται ως εξής:



Η αξία των καλλυντικών που διανέμονται σε φαρμακεία εκτιμάται ότι ανήλθε το 2004 σε €78,4 εκατ., σημειώνοντας μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 11,5%. Μέσω φαρμακείων διατέθηκαν το 2004 προϊόντα περιποίησης σώματος και προσώπου και ακολούθησαν τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών. Στο πίνακα 5 παρουσιάζουμε τα μερίδια αγοράς που κατέχουν οι κυριότερες εταιρείες στο κλάδο των καλλυντικών φαρμακείου που αφορά άμεσα την εταιρεία.

*Πίνακας 5: Μερίδια αγοράς στο κλάδο καλλυντικά φαρμακείου*

<b>Επιχειρήσεις</b>	<b>Μερίδια αγοράς</b>
Cosmetique Active Hellas AE	21%-21,5%
Pierre Fabre Hellas AEE	19%-19,5%
KOPPEΣ	12%-12,5%
Apivita AEBE	11%-11,5%
Roche Hellas AE	7,5%-8%
Ωμέγα Φάρμα Ελλάς AE	7%-7,5%

*Πηγή: ICAP*

Σήμερα το ποσοστό της εταιρείας KOPPEΣ εκτιμάται ότι κυμαίνεται γύρω στο 20%. Το ποσοστό αυτό είναι αντιστρόφως ανάλογο από τα έξοδα που πραγματοποιεί η εταιρεία για τη διαφήμιση των προϊόντων της. Τα έξοδα αυτά φαίνονται ανά κατηγορία στο ποιο κάτω πίνακα:

*Πίνακας 6: Δαπάνες για έξοδα διαφήμισης*

Προϊόν	Έτος	Τηλεόραση	Περιοδικά	Εφημερίδες	Ραδιόφωνο	Σύνολο	Ποσοστό
Σαμπουάν	2003	0	104850	0	0	104850	1,37%
	2004	0	17690	0	0	17690	0,64%
Κρέμες Αδυνατίσματος	2003	0	0	0	0	0	0,00%
	2004	0	16330	0	0	16330	0,31%
Αντιηλιακά	2003	0	193065	0	0	193065	4,74%
	2004	0	9866	0	0	9866	0,23%
Γυναικείες σειρές καλλυντικών	2003	0	412773	0	0	412773	11,70%
	2004	0	409782	0	0	409782	11,37%

*Πηγή: ICAP*

Παρατηρούμε το μικρό ποσοστό εξόδων που έχει η εταιρεία στη διαφήμιση και μάλιστα μόνο στα περιοδικά και για ορισμένα προϊόντα.

Μια σύγχρονη τάση που εμφανίζεται μεταξύ των εταιρειών είναι η επέκταση εκτός συνόρων χρησιμοποιώντας ως πλεονέκτημα την ελληνική φύση αλλά και την αξιοπιστία που συνοδεύει τα καλλυντικά προϊόντα φαρμακείου επιχειρούν οι αμιγώς ελληνικές εταιρείες παραγωγής φυσικών καλλυντικών. Έχοντας ήδη εδραιώσει την παρουσία τους στην ελληνική αγορά στο «κλειστό» δίκτυο των φαρμακείων και έχοντας αποκτήσει την απαραίτητη αναγνωρισιμότητα στη συνείδηση του καταναλωτή, οι ελληνικές εταιρείες του ευρύτερου παραφαρμακευτικού κλάδου επιχειρούν το «άνοιγμα» στις ξένες αγορές και ήδη έχουν τα πρώτα απτά αποτελέσματα.

Οι τρεις βασικές εταιρείες του χώρου (Aprivita, KOPPEΣ και Mastic Spa) παρουσιάζουν θεαματική αύξηση των οικονομικών μεγεθών τους την τελευταία τετραετία. Ο συνολικός κύκλος εργασιών τους διευρύνθηκε κατά 261%, ενώ τα κέρδη τους αυξήθηκαν κατά 54% το 2004 έναντι του προηγούμενου έτους.

Σημαντικός παράγοντας στην αύξηση αυτή είναι η εξωστρέφεια που επιδεικνύουν, επεκτείνοντας τις πωλήσεις τους στις αγορές της Ευρώπης, των ΗΠΑ και της Ασίας.

Οι ελληνικές εταιρείες προσπαθούν σήμερα να εκμεταλλευτούν τη ζήτηση που παρουσιάζουν οι ξένες αγορές για τα φυσικά καλλυντικά και να αξιοποιήσουν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα: τις άφθονες πρώτες ύλες της ελληνικής χλωρίδας.

Περί τα 5.500 διαφορετικά είδη φυτών και το μέλι με τα παράγωγά του είναι διεθνώς αναγνωρισμένα για την εξαιρετική τους ποιότητα. Στη «φυσική» αυτή προσφορά οι εταιρείες πρόσθεσαν τις σύγχρονες μεταποιητικές διαδικασίες και τις επενδύσεις τους σε έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Για την εταιρεία Mastic Spa, η οποία σήμερα θεωρείται ένας από τους κύριους ανταγωνιστές, υπάρχουν λίγα στοιχεία γιατί αποτελεί νέα εταιρεία η οποία ιδρύθηκε το 2003. Οι πωλήσεις τις το 2003 έφτασαν τις 137.775 ενώ το 2004 τις 1.110.114 ευρώ. Βλέπουμε λοιπόν μια ραγδαία ανάπτυξη της εταιρείας στο διάστημα των δυο αυτών ετών. Η εταιρεία έχει 16 σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα με πιο χαρακτηριστικά τα shops in a shop στα Hodos Center στον Πειραιά και στη Θεσσαλονίκη. Σήμερα πραγματοποιεί άνοιγμα στην αγορά της Νέας Υόρκης και του Μόντρεαλ.

Η Arivita επεκτείνεται στις απαιτητικές αγορές της Νοτιοανατολικής Ασίας και ξεκινά την επέκτασή της από το Χονγκ Κονγκ, το οποίο σκοπός της είναι να αποτελέσει πύλη εισόδου για την αγορά της Κίνας. Επιχειρώντας να αξιοποιήσει τη διεθνή τάση υπέρ των φυσικών καλλυντικών αλλά και τα ειδικά χαρακτηριστικά των σειρών της από τα προϊόντα που λανσάρει και τα οποία βασίζονται στην ελληνική φύση, η εταιρεία επενδύει στη διεξόδυσή της στις συγκεκριμένες αγορές, οι οποίες εκτός από τους υψηλούς ρυθμούς κατανάλωσης που παρουσιάζουν έχει αποδειχτεί ότι «καθιερώνουν» διεθνώς τις επώνυμες εταιρείες.

Η εταιρεία εκτιμά ότι για το 2005 οι εξαγωγές ξεπέρασαν το 10% του κύκλου εργασιών, ενώ οι πωλήσεις της να ανήλθαν στα 26 εκατ. ευρώ. Σημειώνεται ότι, σύμφωνα με τον ισολογισμό της εταιρείας για το 2004, οι πωλήσεις της ανήλθαν σε 23,6 εκατ. ευρώ και τα κέρδη προ φόρων σε 1,3 εκατ. ευρώ.

Η Arivita εξάγει σε αγορές όπως αυτές των ΗΠΑ, Ντουμπάι, Ισπανίας, Αγγλίας, Σουηδίας, Ιρλανδίας, Βελγίου, Κύπρου και Βουλγαρίας. Ιδιαίτερα στην Αμερική η εταιρεία εξάγει τα προϊόντα της στο μεγαλύτερο και ιστορικότερο φαρμακείο της Ν. Υόρκης, το Bigelows, που χρονολογείται από το 1830. Αλλά και στην Καλιφόρνια τα προϊόντα της εταιρείας βρίσκονται σε δύο καταστήματα της Fred Segal καθώς και στις αλυσίδες Nordstrom, Douglas, Beauty First και Pure Beauty.

Στην Ισπανία ήδη τα Aromatherapy Express τα οποία αποτελούν και προϊόντα της εταιρείας, πωλούνται σε 200 φαρμακεία της Μαδρίτης και της Ανδαλουσίας. Επιπλέον προϊόντα της βρίσκονται σε 12 καταστήματα της αλυσίδας El Corte Ingles

και έχει ήδη δρομολογηθεί η είσοδος σε ακόμη 58 καταστήματα El Corte Ingles και 800 φαρμακεία.

Στη Σουηδία τα προϊόντα της Aprivita βρίσκονται σε 52 σημεία της αλυσίδας Naturapoteket και βρίσκονται σε δοκιμαστικό στάδιο πώλησης στο μεγαλύτερο κατάστημα της μοναδικής αλυσίδας πολυκαταστημάτων της Σουηδίας, με την επωνυμία Ahlens.

Πέραν της όμως της διεθνούς δραστηριότητας, η εταιρεία επιχειρεί να ενισχύσει και την παρουσίας της και στην ελληνική αγορά. Εκτός από την παρουσία της σε δίκτυο 4.000 φαρμακείων στην ελληνική επικράτεια, την είσοδό της στον ξενοδοχειακό χώρο και την προμήθεια βρεφικών καλλυντικών στα μαιευτήρια ΙΑΣΩ και ΜΗΤΕΡΑ, η Aprivita έχει δημιουργήσει shop in a shop στο πολυκατάστημα Notos Galleries Λαμπρόπουλος και εγκαινίασε αυτόνομο κατάστημα στο Κολωνάκι, όπου θα παρουσιάζεται η πλήρης γκάμα των προϊόντων της και θα υποστηρίζεται η εταιρική της ταυτότητα.

Οι επενδύσεις στον τομέα της παραγωγής, το λανσάρισμα νέων σκευασμάτων αλλά και η ενίσχυση της παρουσίας της στις αγορές του εξωτερικού αποτελούν τους στρατηγικούς παράγοντες ανάπτυξης και για την εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ. Η εταιρεία όπως αναφέραμε και προηγουμένως, ολοκληρώνει τη νέα ιδιόκτητη παραγωγική μονάδα της στα Οινόφυτα, με σκοπό να μειώσει το κόστος παραγωγής των προϊόντων και να αυξήσει την παραγωγή. Με τη βοήθεια της νέας μονάδας που όπως αναφέραμε θα λειτουργήσει και τμήμα επεξεργασίας των φυσικών πρώτων υλών και εκχύλισης, η εταιρεία θα καταφέρει να καθετοποιήσει περαιτέρω τη διαδικασία παραγωγής. Η επένδυση αναμένεται να ξεπεράσει τα 7 εκατ. ευρώ. Ήδη το 20% του κύκλου εργασιών της εταιρείας ΚΟΡΡΕΣ προέρχεται από εξαγωγές. Μετά τις ΗΠΑ, Βρετανία και Ισπανία, η εταιρεία διανέμει ήδη προϊόντα στη Γερμανία σε λιανικό δίκτυο, εισήλθε στο Βέλγιο, προετοιμάζει την είσοδό της στην Πορτογαλία αλλά και τη διείσδυσή της στις αγορές της Ασίας.

Σε ό,τι αφορά τα μεγέθη του 2005, ο κύκλος εργασιών της έχει διαμορφωθεί στα 17 εκατ. ευρώ έναντι 15 εκατ. ευρώ περίπου το 2004, ενώ η προ φόρων κερδοφορία της διαμορφώθηκε στο 1,7 εκατ. ευρώ.



## Γενικά συμπεράσματα για το κλάδο

Ο κλάδος των καλλυντικών αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, αρκετές από τις οποίες αποτελούν θυγατρικές πολυεθνικών ομίλων. Τα τελευταία χρόνια ορισμένες από τις εταιρείες που τα παρασκευάζουν, άρχισαν τις εισαγωγές προμηθευόμενες τα καλλυντικά από τις επιχειρήσεις του ομίλου στο εξωτερικό. Κύριο χαρακτηριστικό είναι ο έντονος ανταγωνισμός, κυρίως στο κανάλι της ευρείας διανομής.

Προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό που επικρατεί στο κλάδο, αλλά και να συμβαδίσουν με τους κανόνες που έχουν θεσπιστεί από την Ε.Ε (πιστοποιήσεις ISO, HACCP κ.α.), αρκετές παραγωγικές επιχειρήσεις προχώρησαν στον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού τους και στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.

Τα καλλυντικά χαρακτηρίζονται από αρκετά υψηλή αναγνωρισιμότητα στη μάρκα (Brand Loyalty) η οποία εξαρτάται άμεσα από το προϊόν. Χαρακτηριστικό ορισμένων καταναλωτών στρέφονται προς συγκεκριμένα επώνυμα καλλυντικά, προϊόντα για τα οποία ακόμη και οι οικονομικά ασθενέστεροι προτίθενται να διαθέσουν περισσότερα.

Σημαντική ζήτηση εμφανίζουν τα φυτικά καλλυντικά καθώς αρκετοί καταναλωτές ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διατήρηση της καλής υγείας. Μια τάση που αναπτύσσεται έντονα τα τελευταία χρόνια και ωθεί τις επιχειρήσεις του κλάδου στην επιδίωξη της συνεχούς εξειδίκευσης των προϊόντων τους, στα πλαίσια της διαφοροποίησης έναντι του αυξανόμενου ανταγωνισμού. Έτσι εμφανίζονται στην αγορά νέα προϊόντα για την ικανοποίηση των εξειδικευμένων αναγκών των καταναλωτών. Μάλιστα οι καταναλωτές εμπιστεύονται όλο και περισσότερο τα προϊόντα που διατίθενται από τα φαρμακεία λόγω της μεγαλύτερης εμπιστοσύνης που εμπνέουν.

Επιπλέον αρκετές επιχειρήσεις έχουν στραφεί στην παραγωγή και την εισαγωγή ανδρικών καλλυντικών. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου το φαινόμενο αυτό εκδηλώθηκε πρώτα στο κανάλι επιλεκτικής διανομής και σταδιακά στα υπόλοιπα. η παραγωγή της ανδρικής σειράς αποτελεί αποτέλεσμα της κοινωνικής τάσης που επικρατεί σήμερα όπου ο άνδρας ενδιαφέρεται σημαντικά για τη προσωπική του εμφάνιση.

Αναφορικά με την εξέλιξη του κλάδου, παράγοντες της αγοράς εκτιμούν ότι ο κλάδος των καλλυντικών θα συνεχιστεί να αναπτύσσεται στα επόμενα έτη αλλά με επιβραδυνόμενους ρυθμούς ανάπτυξης κάτι που φανερώνει ότι βαίνουμε προς την ωρίμανση του κλάδου.

## ΜΕΡΟΣ IV

Ο ΚΟΡΡΕΣ είναι μια εταιρεία που έχει τις ρίζες της στο πρώτο Ομοιοπαθητικό Φαρμακείο της Αθήνας. Ιδρύθηκε το 1996 με στόχο την παραγωγή προϊόντων από βότανα. Η επιλογή αυτή ήταν συνέπεια της επιστημονικής εμπειρίας και της αγάπης για προϊόντα απλά, ωφέλιμα και όμορφα. Μια ομάδα από νέους Έλληνες επιστήμονες συνεργάζονται γι' αυτά τα προϊόντα, με κοινούς στόχους και αξίες.

### Αποστολή

“Η προσφορά προϊόντων που βασίζονται σε φυσικές πρώτες ύλες ώστε τα προϊόντα να είναι ασφαλή, αποτελεσματικά και ευχάριστα στην παρουσία και με προσιτή τιμή”

Η δήλωση αυτή μας αποκαλύπτει τον σκοπό ύπαρξης της εταιρείας ο οποίος είναι η προσφορά φυσικών προϊόντων φιλικών ως προς τον καταναλωτή πάντα σε προσιτή γι' αυτόν τιμή. Η αποστολή της εταιρείας περιγράφει με ακριβή τρόπο τη δραστηριότητά της και το διακρίνουμε από τα εξής σημεία:

- ✓ Όλα τα προϊόντα μέχρι σήμερα έχουν παραχθεί από φυσικές πρώτες ύλες
- ✓ Η εταιρεία διακρίνεται για τα ασφαλή προϊόντα της χωρίς συνθετικά
- ✓ Διάθεση προϊόντων σε προσιτές τιμές για καθημερινή χρήση από τον καταναλωτή
- ✓ Προσφορά ποιοτικών προϊόντων αποκλειστικά μέσω φαρμακείων

### Στόχοι

Στόχοι της εταιρείας αποτελούν οι εξής:

- ✓ Η εδραίωση της εταιρείας στον κλάδο
- ✓ Η παροχή συνεχώς νέων προϊόντων που θα καλύψουν τις συνεχώς νέες ανάγκες των καταναλωτών και που πάντα θα βασίζονται σε φυσικά προϊόντα

- ✓ Η επιστημονική και αισθητική αρτιότητα των προϊόντων
- ✓ Η προσιτή τιμή των προϊόντων
- ✓ Την αύξηση του μεριδίου της αγοράς από το ποσοστό που ήδη κατέχει
- ✓ Την αύξηση του μεριδίου της αγοράς από το ποσοστό που ήδη κατέχει

Για να αναλύσουμε την εταιρεία θα πρέπει να εξετάσουμε διεξοδικά τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται αλλά και τις απειλές που αντιμετωπίζει στο κλάδο των καλλυντικών φαρμακείου. Πρέπει λοιπόν να πραγματοποιήσουμε μια Swot Analysis.

## **SWOT ANALYSIS**

### Δυνάμεις (Strengths)

- Ισχυρό Brand Name

Η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ έχει δημιουργήσει με την πάροδο των ετών ένα δυνατό και αξιόπιστο όνομα στην αγορά το οποίο είναι πλέον αναγνωρίσιμο από τους αγοραστές.

- Ισχυροί δεσμοί με τους φαρμακοποιούς-πελάτες

Από την αρχή της λειτουργίας της εταιρείας οι σχέσεις μεταξύ αυτής και των φαρμακοποιών οι οποίοι αποτελούν ουσιαστικά τους αγοραστές αφού είναι ένα στάδιο πριν τους τελικούς καταναλωτές, βασίστηκαν στην εμπιστοσύνη και στον επικοινωνιακό διάλογο.

- Μεγάλη γκάμα προϊόντων

Η εταιρεία διαθέτει μια πληθώρα προϊόντων που καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών ανεξαρτήτου φύλου.

- Προϊόντα βασισμένα σε φυσικά υλικά που έχουν αντικαταστήσει το πετρέλαιο

Τα προϊόντα που χρησιμοποιεί η εταιρεία έχουν πλήρως αντικαταστήσει το πετρέλαιο και τα παράγωγά του που θεωρούνται ζημιογόνα για την υγεία του ανθρώπου.

- Κουλτούρα φιλική προς τον εργαζόμενο

Η κουλτούρα της εταιρείας βασίζεται στο φιλικό περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί μεταξύ του ιδρυτή και των εργαζομένων κάτι που βοηθά το εργατικό δυναμικό και του δημιουργεί ηθική δέσμευση έναντι της εταιρείας και του ιδρυτή της. Το ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον εργασίας ισχυροποιεί τους δεσμούς εταιρείας-εργαζόμενου και βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας.

- Άρτιο επιστημονικό προσωπικό

Το προσωπικό αποτελείται από ικανότατους επιστήμονες οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη παραγωγή νέων σειρών και προϊόντων.

- Αποκλειστική συνεργασία με τους Μαστιχοπαραγωγούς Χίου

Η εταιρεία κατέχει αποκλειστικό συμβόλαιο με τους Μαστιχοπαραγωγούς Χίου οι οποίοι προμηθεύουν την εταιρεία με τη μαστίχα που αποτελεί πρώτη ύλη για τη παραγωγή των φυσικών προϊόν.

- Αποκλειστική συνεργασία με το συνεταιρισμό Κροκοπαραγωγών Κοζάνης

Ομοίως η συμφωνία με το συνεταιρισμό Κροκοπαραγωγών Κοζάνης εφοδιάζει την εταιρεία με βιολογικούς κρόκους ως πρώτη ύλη για τη παραγωγή των προϊόντων.

- Ισχυρό R&D τμήμα

Το τμήμα R&D επιτρέπει στην εταιρεία τη συνεχή δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων που έχουν μεγάλη ανταπόκριση στους καταναλωτές.

- Συνεργασίες με Πανεπιστήμια

Οι συνεργασίες με τα πανεπιστήμια πραγματοποιούνται για τον έγκυρο και σωστό έλεγχο και εξέλιξη των προϊόντων.

- Ισχυρό τμήμα Marketing και Πωλήσεων

Το τμήμα Marketing και Πωλήσεων έχει καταφέρει να προωθήσει αποτελεσματικά τα προϊόντα της εταιρείας και να δημιουργήσει μια σχέση εμπιστοσύνης με τους αγοραστές. Σήμερα η εταιρεία κατέχει ένα ποσοστό αγοράς που κυμαίνεται γύρω στο 20%.

- Επέκταση στο εξωτερικό

Η εταιρεία έχει επεκταθεί σε 20 χώρες του εξωτερικού όπου τα προϊόντα της έχουν ήδη αρχίσει να γίνονται αναγνωρίσιμα. Μεγάλο ποσοστό των εσόδων της εταιρείας προέρχονται από τις εξαγωγές.

#### Αδυναμίες (Weaknesses)

- Κόστος εξειδικευμένων υλικών το οποίο περνά στον αγοραστή

Τα εξειδικευμένα υλικά που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων προκειμένου να αντικατασταθεί το πετρέλαιο ως πρώτη ύλη είναι δαπανηρά κάτι που αναπόφευκτα μέρος του κόστους περνάει και στους αγοραστές με αποτέλεσμα να τα κάνει ακριβότερα από τα κανονικά.

- Ακριβός και εξειδικευμένος εξοπλισμός

Για την παραγωγή των προϊόντων απαιτείται εξειδικευμένος εξοπλισμός που είναι και δαπανηρός.

- Αδυναμία δημιουργίας λιανικών καταστημάτων λόγω συμφωνίας με τους φαρμακοποιούς

Η “συμφωνία κυριών” που έχει δημιουργηθεί μεταξύ των φαρμακοποιών και εταιρείας τη δεσμεύει ηθικά να αναπτυχθεί στο λιανεμπόριο και τη κατοχή μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

- Έλλειψη ενιαίου χώρου εργασίας για τη συνύπαρξη και την καλή επικοινωνία των τμημάτων

Η έλλειψη κοινών εγκαταστάσεων αναγκάζει την εταιρεία να μισθώνει τέσσερις διαφορετικές εγκαταστάσεις για κάθε τμήμα κάτι που δυσχεραίνει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων Παραγωγής- Διοίκησης- Μάρκετινγκ.

- Μη παρουσία στα Μ.Μ.Ε στο τομέα της διαφήμισης.

Προς το παρόν η εταιρεία δεν κάνει αισθητή τη παρουσία της έσω τω Μ.Μ.Ε. καθώς χρησιμοποιεί άλλες μεθόδους προώθησης των προϊόντων της.

#### Απειλές (Threats)

- Απειλή εισόδου στον κλάδο από μεγάλες πολυεθνικές του εξωτερικού

Η απειλή για την είσοδο μιας μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας στο κλάδο των καλλυντικών φαρμακείου είναι ορατή.

- Υψηλή συγκέντρωση κλάδου αγοραστών (φαρμακοποιών)

Ο κλάδος των αγοραστών που αποτελούνται από τους φαρμακοποιούς και η μη είσοδος της εταιρείας στο λιανεμπόριο φανερώνει τη δύναμη που έχουν οι αγοραστές έναντι της εταιρείας.

- Μικρός κλάδος με έντονο ανταγωνισμό

Ο κλάδος αποτελείται από 3-4 κύριους ανταγωνιστές κάτι που κάνει εντονότερο τον ανταγωνισμό και η κάθε κίνηση μιας εταιρείας μπορεί να αποτελέσει απειλή για την άλλη.

### Ευκαιρίες (Opportunities)

- Άνοιγμα σε περισσότερες αγορές του εξωτερικού

Η συνεχής και επιτυχημένη επέκταση στο εξωτερικό θα επιτρέψει στην εταιρεία να έχει μεγαλύτερα έσοδα και αυξημένη κερδοφορία.

- Δημιουργία λιανικών καταστημάτων πώλησης

Η είσοδος στο λιανεμπόριο αποτελεί ευκαιρία για την εταιρεία να επεκταθεί σε σημεία πώλησης εκτός των φαρμακείων και να αυξήσει με τον τρόπο αυτόν και τα έσοδά της.

- Δημιουργία προϊόντων που απευθύνονται σε άλλο Target Group

Με τη δημιουργία νέας σειράς προϊόντων θα δώσει στην εταιρεία την ευκαιρία να απευθυνθεί και σε άλλες ηλικίες πέρα από αυτές στις οποίες περιορίζεται σήμερα.

- Δυνατότητα επέκτασης της γκάμας προϊόντων

Περισσότερα προϊόντα σημαίνει και μεγαλύτερη δυνατότητα επιλογής των καταναλωτών και κάλυψη περισσότερων αναγκών.

- Εισαγωγή της εταιρείας στο Χρηματιστήριο

Η εισαγωγή της εταιρείας στο Χρηματιστήριο αποτελεί μεγάλο βήμα για τη χρηματοδότησή της από τους πιθανούς μετόχους κάτι που θα τη βοηθήσει στην περαιτέρω επέκτασή της.



- Δυνατότητα δημιουργίας φυσικών προϊόντων για άλλους κλάδους

Το ήδη αναγνωρισμένο και εδραιωμένο όνομα της εταιρείας στο κλάδο θα μπορούσε να το χρησιμοποιήσει και για την επέκτασή της σε άλλους κλάδους προκειμένου να αυξήσει τα κέρδη της.

- Δυνατότητα διαφήμισης μέσω των Μαζικών Μέσων Ενημέρωσης

Η μη ύπαρξη διαφημίσεων της εταιρείας σε μέσα όπως η τηλεόραση και το ραδιόφωνο αποτελεί ευκαιρία για την εταιρεία να διαφημίσει τα προϊόντα της.

- Δημιουργία εγκαταστάσεων για τη συστέγαση όλων των τμημάτων

Η συστέγαση όλων των τμημάτων αποτελεί ευκαιρία για την εταιρεία να δημιουργήσει καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.

- Εγκατάσταση κατάλληλου συστήματος MIS

Η εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και των αγοραστών προκειμένου να γίνονται ευκολότερα και γρηγορότερα η επικοινωνία μεταξύ των αγοραστών και εταιρείας με σκοπό την εφαρμογή της τεχνολογίας Just-In-Time προκειμένου να μειωθούν τα έξοδα αποθήκευσης.

Στη συνέχεια θα γίνει μια προσπάθεια να γίνει ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να αναλυθεί ο κλάδος στον οποίο υπάγεται η εταιρεία. για την ανάλυση του κλάδου θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο του Porter ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται σε όλες τις επιχειρήσεις.

## Μοντέλο PORTER

### Απειλή νέων εισόδων

1. Μικρή απειλή από είσοδο μιας εγχώριας εταιρείας λόγω υψηλών εμποδίων εισόδου:
  - Οικονομίες κλίμακας

Οι ήδη εδραιωμένες εταιρείες που λειτουργούν σε ένα ώριμο κλάδο για αρκετά έτη, έχουν αποκτήσει την κατάλληλη τεχνογνωσία και εξοπλισμό ώστε να παράγουν τα προϊόντα τους ή να παρέχουν τις υπηρεσίες τους με το μεγαλύτερο δυνατό κόστος. Επομένως εάν θελήσει να μπει μια νέα εταιρεία στο κλάδο θα πρέπει να είτε να παράγει πολύ μεγάλο αριθμό προϊόντων και χαμηλές τιμές ώστε να χτυπήσει μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές, είτε να μπει με μικρή παραγωγή αλλά με υψηλότερες τιμές προκειμένου να έχει κέρδη. Στην πρώτη όμως περίπτωση χρειάζεται μεγάλο αρχικό κεφάλαιο για τη νεοεισερχόμενη εταιρεία ενώ παράλληλα αναμένονται και αντιδράσεις από τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες. Στη δεύτερη περίπτωση είναι αμφίβολο αν θα μπορέσει να αποκτήσει μερίδιο αγοράς από τις υπόλοιπες εταιρείες με τις υψηλές τιμές που θα τιμολογήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.

- Διαφοροποιημένο προϊόν

Το προϊόν που παράγει η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ είναι διαφοροποιημένο από τα συμβατικά προϊόντα που υπάρχουν στο λιανεμπόριο αφού ως γνωστό έχουν αντικατασταθεί τα παράγωγα πετρελαίου με φυσικά υλικά. Το γεγονός αυτό αποτελεί εμπόδιο για μια νέα εταιρεία για να εισέλθει μιας και θα χρειαστεί να διαφοροποιήσει ακόμη περισσότερο τα προϊόντα της προκειμένου να φέρει νέα και πρωτοποριακά προϊόντα ή υπηρεσίες για να χτυπήσει μερίδιο αγοράς στο κλάδο. Φυσικά όμως αυτό έχει πρόσθετο κόστος για τη νεοεισερχόμενη εταιρεία.

- Απαιτήσεις αρχικού κεφαλαίου

Μεγάλες απαιτήσεις σε αρχικό κεφάλαιο λόγω παραγωγής εξειδικευμένου προϊόντος.

- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής

Η δυσκολία που υπάρχει στην πρόσβαση στα κανάλια διανομής αποτελεί και το σοβαρότερο εμπόδιο για μια νέα εταιρεία. Το ρόλο των καναλιών διανομής τον παίζουν οι φαρμακοποιοί που είναι ουσιαστικά οι ενδιάμεσοι μεταξύ καταναλωτών και εταιρείας. Ο κλάδος των φαρμακοποιών είναι μικρός και οι σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί με τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες είναι σχέσεις που βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη. Για το λόγο αυτό είναι δύσκολο οι νέες εταιρείες να σπάσουν αυτές τις σχέσεις και να εδραιωθούν.

- Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος

Δεν υπάρχουν συνεργασίες μεταξύ των εταιρειών και άρα δεν αποτελεί εμπόδιο για την είσοδο.

- Κυβερνητική πολιτική

Η κυβερνητική πολιτική και οι νόμοι της χώρας δεν αποτελούν εμπόδιο για την είσοδο μιας νέας εταιρείας.

2. Υπαρκτή η απειλή μιας πολυεθνικής εταιρείας από το εξωτερικό καθώς υπάρχουν πολλές που έχουν τα απαραίτητα κεφάλαια, όνομα αλλά και την ανάλογη τεχνογνωσία.

### Απειλή υποκατάστατων

Θα πρέπει να τονίσουμε πως ο κλάδος των καλλυντικών με τη πάροδο του χρόνου και με την είσοδο των βιολογικών αλλά και των φυσικών σκευασμάτων έχει εξελιχθεί και πλέον έχει χάσει την αρχική του μορφή. Η είσοδος των φυσικών προϊόντων έχει δημιουργήσει κάποιες στρατηγικές ομάδες οι οποίες δραστηριοποιούνται στη παρασκευή φυσικών καλλυντικών που διακινούνται αποκλειστικά στα φαρμακεία. Κύριοι εκφραστές αυτής της στρατηγικής ομάδας είναι

η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ, η Arivita και η Mastic Spa. Επομένως τα προϊόντα που αποτελούν υποκατάστατα για αυτές τις στρατηγικές ομάδες είναι τα συμβατικά προϊόντα του κλάδου των καλλυντικών.

Υπάρχει απειλή από την πληθώρα συμβατικών προϊόντων τα οποία φτιάχνονται από παράγωγα πετρελαίου και είναι φθηνότερα. Ο καταναλωτής μπορεί εύκολα να στραφεί στα προϊόντα αυτά που είναι κατά πολύ πιο φτηνά από τα διαφοροποιημένα που παράγει η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ αλλά και οι υπόλοιπες εταιρείες που ανήκουν στο κλάδο των καλλυντικών φαρμακείου. Τα προϊόντα αυτά επειδή ακριβώς είναι φθηνότερα μπορεί να γίνουν προτιμητέα από τους αγοραστές αν εκείνοι κρίνουν ότι για τα προϊόντα ΚΟΡΡΕΣ πληρώνουν μια υπεραξία που στη πραγματικότητα δεν ανταποκρίνεται στη ποιότητα και τις υπηρεσίες που τους παρέχουν. Επομένως είναι δυνατό να στραφούν σε άλλα πολύ πιο φθηνά προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά παρέχονται σε αφθονία από πολλές εταιρείες του χώρου και μπορούν να αγοραστούν σε πλήθος καταστημάτων αλλά και σε σούπερ-μάρκετ σε αντίθεση με τα προϊόντα ΚΟΡΡΕΣ που όπως αναφέραμε παρέχονται σχεδόν αποκλειστικά από τα φαρμακεία.

#### Δύναμη αγοραστών

Η δύναμη μεταξύ των αγοραστών και της εταιρείας είναι ισορροπημένη. Αυτό συμβαίνει για τους εξής λόγους:

- Οι παραγγελίες που πραγματοποιούνται από τα φαρμακεία ξεχωριστά, είναι πολύ μικρές σε σχέση με τη παραγωγή και τη διανομή που πραγματοποιεί η εταιρεία συνολικά με αποτέλεσμα να μην έχουν δύναμη έναντι της εταιρείας.
- Οι φαρμακοποιοί αδυνατούν να πραγματοποιήσουν προς τα πίσω ολοκλήρωση διότι απαιτούνται τεράστια ποσά για εγκαταστάσεις και εξοπλισμό.
- Τα προϊόντα αυτά δεν αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό εσόδων των φαρμακείων αφού τα έσοδά τους στηρίζονται κατά κύριο λόγο στα φάρμακα και όχι στα φυτικά καλλυντικά.

Όμως παράλληλα:

- Ο αγοραστής καρπώνεται χαμηλά κέρδη σε σχέση με τα έσοδα που απολαμβάνουν από τη πώληση των φαρμάκων και επομένως είναι ευαίσθητος στις αλλαγές τιμών.
- Το προϊόν δεν είναι τυποποιημένο όμως υπάρχουν εναλλακτικές εταιρείες στις οποίες μπορούν να στραφούν οι αγοραστές.
- Η αλλαγή προμηθευτή στοιχίζει ελάχιστα.

#### Δύναμη προμηθευτών

Η δύναμη των προμηθευτών είναι ελάχιστη έναντι της εταιρείας. Αυτό συμβαίνει διότι:

- Το προϊόν που προμηθεύουν την εταιρεία δεν είναι μοναδικό επομένως το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι πολύ μικρό.
- Υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα.
- Δεν έχουν την δυνατότητα της προς τα μπρος ολοκλήρωσης αφού απαιτούνται υπερβολικά ποσά σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμούς και τεχνογνωσία.
- Ο κλάδος αγοράζει σημαντικά ποσά πρώτης ύλης από τους προμηθευτές επομένως είναι σημαντικός γι' αυτόν.

#### Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι έντονος για τους εξής λόγους:

- Ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μικρός και τα μερίδια αγοράς που κατέχουν είναι περίπου ισομεγέθη. Η κάθε στρατηγική κίνηση που πραγματοποιεί η κάθε εταιρεία επηρεάζει άμεσα τις υπόλοιπες. Επομένως ο ανταγωνισμός είναι έντονος.
- Ο κλάδος των καλλυντικών φαρμακείου θεωρείται ένας ώριμος κλάδος στην Ελλάδα. Επομένως ο ανταγωνισμός είναι και μεγαλύτερος.
- Το προϊόν που προσφέρεται δεν είναι μοναδικό.
- Τα σταθερά κόστη κάθε εταιρείας είναι πολύ μεγάλα.

- Το ύψος των εμποδίων εξόδου είναι μεγάλο αφού χρησιμοποιείται ειδικός εξοπλισμός και εγκαταστάσεις για τη δημιουργία των προϊόντων.

### Άλλοι παράγοντες

Δεν μπορούμε να αναφέρουμε ότι άλλοι παράγοντες όπως οι κυβερνήσεις, τα συνδικάτα, οι τοπικές κοινωνίες κ.τ.λ. παίζουν κάποιο ιδιαίτερο ρόλο απ'ότι και στις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.

### Εξωτερικό περιβάλλον

Όπως αναφέραμε στο πρώτο μέρος της μελέτης οι δυνάμεις που αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον οι οποίες με τις μεταβολές τους επηρεάζουν την εταιρεία και τον κλάδο συνολικά είναι τέσσερις:

- Οι οικονομικές δυνάμεις
- Οι τεχνολογικές δυνάμεις
- Οι πολιτικές δυνάμεις
- Οι κοινωνικές δυνάμεις

Οι **οικονομικές δυνάμεις** επηρεάζουν την εταιρεία σε βαθμό όσο και τις άλλες εταιρείες σε όλους τους κλάδους. Επομένως η οικονομική ευημερία μιας χώρας επηρεάζει και τις πωλήσεις της εταιρείας τόσο στο κλάδο των καλλυντικών φαρμακείου όσο και γενικότερα σε όλους τους κλάδους. Επομένως δεν είναι ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει άμεσα τις πωλήσεις του κλάδου.

Ομοίως οι **τεχνολογικές δυνάμεις** παίζουν και αυτές το ρόλο τους αφού η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας επηρεάζει τη θέση της εταιρείας στο κλάδο. Έχουμε να παρατηρήσουμε όμως ότι η παραγωγή των προϊόντων δεν βασίζεται τόσο

στην ανάπτυξη της τεχνολογίας ενώ παράλληλα η μείωση του κόστους των προϊόντων λόγω χρήσης της νέας τεχνολογίας δεν είναι κάτι που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τελικό καταναλωτή αφού γνωρίζει ότι αγοράζει ένα διαφοροποιημένο προϊόν για το οποίο είναι πρόθυμος να πληρώσει το επί πλέον κόστος προκειμένου να το απολαύσει.

Οι **πολιτικές δυνάμεις** δεν επηρεάζουν τόσο το κλάδο αφού δεν έχουν παρατηρηθεί πολιτικές οι οποίες να βλάπτουν ή να ευνοούν κάποια εταιρεία στο κλάδο. Παράλληλα στην αγορά ισχύει ο νόμος του ελεύθερου εμπορίου και η είσοδος ή η έξοδος μιας εταιρείας στο κλάδο δεν επηρεάζεται από τις πολιτικές δυνάμεις αλλά από άλλα εμπόδια που έχουν προαναφερθεί.

Οι δυνάμεις που επηρεάζουν ποιο πολύ σήμερα το κλάδο είναι οι **κοινωνικές δυνάμεις**. Η σημερινή κοινωνία είναι επηρεασμένη από την καταστροφή του περιβάλλοντος αλλά και από τα διατροφικά σκάνδαλα που ολοένα ξεσπούν. Ψάχνει λοιπόν προϊόντα που είναι σαφώς ποιο φιλικά στο περιβάλλον αλλά και ποιο υγιεινά για τον ίδιο τον οργανισμό. Παράλληλα επικρατεί η τάση όπου τόσο το γυναικείο όσο και το ανδρικό φύλο έχει αρχίσει να ασχολείται περισσότερο από κάθε άλλη φορά την εξωτερική του εμφάνιση με αποτέλεσμα να πληθαίνουν οι εμφανίσεις ανδρικών σειρών. Η τάση αυτή έχει οδηγήσει στη συνολική αύξηση των πωλήσεων του κλάδου και επηρεάζει θετικά τον κλάδο.

### Εσωτερικό περιβάλλον

#### *Δομή εταιρείας*

Η δομή της εταιρείας ΚΟΡΡΕ χαρακτηρίζεται ως λειτουργική. Δηλαδή ακολουθεί την ποιο κάτω γραμμή:



Την διοίκηση της εταιρείας την ασκεί ο Κος Γεώργιος Κορρές ο οποίος είναι ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας ΚΟΡΡΕ. Πλαισιώνεται από ένα διευθυντικό συμβούλιο το οποίο ως εταιρεία προς το παρόν μη εισηγμένη στο χρηματιστήριο δεν περιέχει εξωτερικούς συμβούλους. Τα μέλη του διευθυντικού συμβουλίου απαρτίζονται από άτομα του κάθε τμήματος της εταιρείας. Αναλυτικά το συμβούλιο απαρτίζεται από τα εξής άτομα:

#### ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

ΠΡΟΕΔΡΟΣ : Γεώργιος Κορρές

ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ : Γεώργιος Κορρές

ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ : Εμμανουήλ Πάγκαλος

ΜΕΛΟΣ Δ.Σ. : Εμμανουήλ Πάγκαλος

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ : Παναγιώτης Σπυρόπουλος

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ : Μάριος Σταματελόπουλος

ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ : Μάριος Σταματελόπουλος



Ο ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος είναι και ο κύριος εκφραστής των στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνονται. Είναι υπεύθυνος για τις εξής λειτουργίες:

- Τον καθορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής
- Τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου
- Την εποπτεία της διοίκησης
- Την έγκριση για τη χρήση των πόρων
- Την διαμόρφωση της κουλτούρας

Το διοικητικό συμβούλιο έχει θα λέγαμε συμβουλευτικό ρόλο παρά ενεργή συμμετοχή.

### Κουλτούρα εταιρείας

Η κουλτούρα της εταιρείας όπως την έχει διαμορφώσει ο Γεώργιος Κορρές βασίζεται στο πολύ φιλικό περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί μεταξύ των συνεργατών. Η πρόθεση του ιδρυτή είναι να εξασφαλίζει ένα ευχάριστο περιβάλλον και να δημιουργήσει ηθική δέσμευση με τους συνεργάτες του και σχέσεις που θα βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και το σεβασμό. Όμοια τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους αγοραστές-φαρμακοποιούς οι σχέσεις βασίζονται στην εμπιστοσύνη και στην αρμονική συνεργασία που έχει επιτευχθεί με την πάροδο των ετών από τότε που δημιουργήθηκε η εταιρεία. Χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός ότι δεν υπάρχουν δεσμευτικά συμβόλαια μεταξύ των προμηθευτών-εταιρείας-αγοραστών αλλά όλα βασίζονται στην εμπιστοσύνη.

Η κουλτούρα της εταιρείας έχει συμβάλει τα μέγιστα για τις άριστες σχέσεις που υπάρχουν τόσο μεταξύ του προσωπικού και του ιδρυτή αλλά και μεταξύ των προμηθευτών και των αγοραστών. Παράλληλα αρχή της εταιρείας είναι η στελέχωση της εταιρείας με τα κατάλληλα άτομα που θα χαρακτηρίζονται από την άρτια κατάρτιση και τις άριστες ικανότητες που θα συμβαδίζουν με το προφίλ και τη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.

Όσον αφορά την παρακίνηση, ο Γεώργιος Κορρές έχει θεσπίσει ένα σύστημα που δεν βασίζεται μόνο στον οικονομικό τομέα αλλά στη δυνατότητα που δίνει στους συνεργάτες του για εξέλιξη η οποία θα συμβαδίσει με το οικονομικό κίνητρο.

### Πηγές

Η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ θεωρεί ως πυρήνα ικανοτήτων το πακέτο των προϊόντων και των σειρών που διαθέτει στην αγορά. Η μεγάλη γκάμα των φυσικών προϊόντων και η ποικιλία των σειρών που δεν περιορίζεται μόνο σε καλλυντικά αλλά και η συνεχή εμφάνιση νέων προϊόντων που καλύπτουν τις νέες ανάγκες των καταναλωτών αποτελούν βασικές ικανότητες για την εταιρεία.

### Κοινωνική υπευθυνότητα της εταιρείας

Η πρώτη κίνηση που πραγματοποιεί η εταιρεία προς αυτή την κατεύθυνση είναι η χρησιμοποίηση φυσικών υλικών όπως είναι τα ενεργά εκχυλίσματα και η αντικατάσταση των συστατικών όπως είναι το mineral oil, η προπυλενογλυκόλη και η σιλικόνη που η μακροχρόνια χρήση τους είναι βλαβερή στο δέρμα. Η παραγωγή επομένως φυσικών προϊόντων φιλικών στον αγοραστή από υλικά φιλικά προς αυτόν αλλά και στο περιβάλλον αποτελεί κοινωνική υπευθυνότητα της εταιρείας.

Μια άλλη κίνηση που πραγματοποιεί η εταιρεία είναι ότι η ίδια ανακυκλώνει τα προϊόντα της έτσι ώστε τίποτα να μην πετιέται στο περιβάλλον αλλά με ειδικές επεξεργασίες που πραγματοποιούνται, τα προϊόντα να ανακυκλώνονται συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην οικονομία των υλικών αλλά και παράλληλα στην προστασία του περιβάλλοντος.

Τέλος η εταιρεία κάνει μεγάλες δωρεές προϊόντων τα οποία έχουν παραμείνει στα αποθέματά της σε κοινωφελή ιδρύματα. Η εταιρεία λοιπόν καταβάλλει επιτυχείς προσπάθειες έτσι ώστε αναλαμβάνοντας τις κοινωνικές της ευθύνες να μην τις αφήσει να μετατραπούν σε νομικές και στη συνέχεια σε οικονομικές.

## Στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία

### Εταιρική στρατηγική

Αναφέραμε στο πρώτο μέρος της μελέτης ότι η εταιρική στρατηγική περιλαμβάνει τις εξής στρατηγικές: Την στρατηγική κατεύθυνσης, την στρατηγική χαρτοφυλακίου και τη στρατηγική νοθεσίας της εταιρείας.

#### *Στρατηγική κατεύθυνσης*

Οι στρατηγικές κατεύθυνσης είναι η στρατηγική ανάπτυξης, η στρατηγική σταθερότητας και η στρατηγική περιστολής.

**Στρατηγική περισυλλογής:** Η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ αποτελεί μια από τις ανερχόμενες εταιρείες στην Ελλάδα. Είναι αδύνατο να ακολουθεί στρατηγική περισυλλογής αφού δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα τα οποία να απειλούν τη βιωσιμότητά της. Επομένως δεν πραγματοποιεί σε καμία περίπτωση στρατηγική περισυλλογής.

**Στρατηγική σταθερότητας:** Από τα οικονομικά στοιχεία που παραθέσαμε στο πρώτο μέρος βλέπουμε για την εταιρεία χρόνο με το χρόνο αυξάνεται ο κύκλος εργασιών ενώ την τελευταία τριετία παρουσιάζει ρυθμούς ανάπτυξης που αγγίζουν το 30%. Επομένως καταλαβαίνουμε ότι πρόκειται για μια ανερχόμενη εταιρεία που σε καμία περίπτωση δεν πραγματοποιεί στρατηγική σταθερότητας με τέτοιους οικονομικούς δείκτες.

**Στρατηγική ανάπτυξης:** Είναι φυσιολογικό και αναμενόμενο με τη δυναμικότητα που διαθέτει η εταιρεία να ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης. Συγκεκριμένα η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική συγκέντρωσης και μάλιστα περισσότερο της οριζόντιας ανάπτυξης και λιγότερο της κάθετης.

<u>Ανάπτυξη</u> <b>Συγκέντρωση</b> Κάθετη ανάπτυξη Οριζόντια ανάπτυξη <b>Διαποίκιση</b> Συσχετισμένη Ασυσχέτιστη	<u>Σταθερότητα</u> Παύση Καμία αλλαγή Κέρδος	<u>Περιστολή</u> Αλλαγή πορείας Αιχμάλωτη εταιρεία Ρευστοποίηση /Αποεπένδυση Πτώχευση /Εκκαθάριση
--	---	---

Όσο αφορά την **κάθετη ανάπτυξη**, προς το παρόν η εταιρεία δεν έχει εισέλθει σε ενέργειες των προμηθευτών (backward integration) και εξακολουθεί και προμηθεύεται τις πρώτες ύλες της από τους προμηθευτές που έχει τα τελευταία χρόνια. Η μόνη κίνηση που έχει πραγματοποιήσει είναι η προς τα μπρος ολοκλήρωση (forward integration) και έχει εισέλθει σε ενέργειες των αγοραστών- φαρμακοποιών ανοίγοντας 2 υποκαταστήματα το ένα στο αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος και το άλλο στο εμπορικό κέντρο ΑΤΤΙΚΑ. Μάλιστα κατόπιν ηθικής δέσμευσης του Γεώργιου Κορρέ, πρόθεση της εταιρείας είναι να **ΜΗΝ** επεκταθεί περισσότερο στο λιανεμπόριο.

Σε αυτό που έχει επικεντρωθεί η εταιρεία είναι στην **οριζόντια ανάπτυξη**. Η εταιρεία παράγει συνεχώς νέα προϊόντα που βασίζονται στα φυσικά υλικά τα οποία προορίζονται όχι μόνο για την εγχώρια αγορά αλλά και για νέες αγορές του εξωτερικού. Στην Ελλάδα η εταιρεία έχει 5500 σημεία πώλησης στα διάφορα φαρμακεία της χώρας που αποτελεί μια πολύ καλή επίδοση αφού τα φαρμακεία στην Ελλάδα εκτιμώνται ότι είναι περίπου 9500. Μετά την εδραίωσή της στον εγχώριο τομέα ο Γεώργιος Κορρές έχει βάλει σαν στόχο την επέκταση της εταιρείας στο εξωτερικό και την εδραίωσή της πέρα από την Ελληνική αγορά. Η εταιρεία έχει ήδη έχει επεκταθεί σε 20 χώρες του εξωτερικού και πραγματοποιείται προσπάθεια για περαιτέρω επέκταση. Τα Φυσικά Προϊόντα Κορρέ συμπληρώνουν έξι χρόνια εξαγωγικής δραστηριότητας και διατίθενται σήμερα σε 20 περίπου από τις πλέον απαιτητικές διεθνείς αγορές, όπως αυτές των ΗΠΑ, Αγγλίας, Γαλλίας, Γερμανίας, Ισπανίας, Ιταλίας, Ολλανδίας, Αυστρίας, Σιγκαπούρης, Χονγκ Κόνγκ, Κορέας κ.α. Για το 2004, η εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρίας ήταν 18-20%, από 7% που αντιστοιχούσε το 2003, και συνεχίζει να παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη. Ιδιαίτερα το 2005 το 20% του κύκλου εργασιών της αφορούσε πωλήσεις στο εξωτερικό.

Προκειμένου η εταιρεία να εισέλθει στις νέες αυτές αγορές το πραγματοποιεί με τρεις μεθόδους:

### 1. Με εξαγωγές

Η εταιρεία εξάγει τα προϊόντα της σε καταστήματα που έχουν έλθει σε συμφωνία με την εταιρεία στο εξωτερικό και εκτίθενται προς πώληση. Παράλληλα η εταιρεία πραγματοποιεί επενδύσεις αγοράζοντας ή νοικιάζοντας ιδιόκτητους χώρους για την πώληση των προϊόντων της.

### 2. Με εκχώρηση αδείας

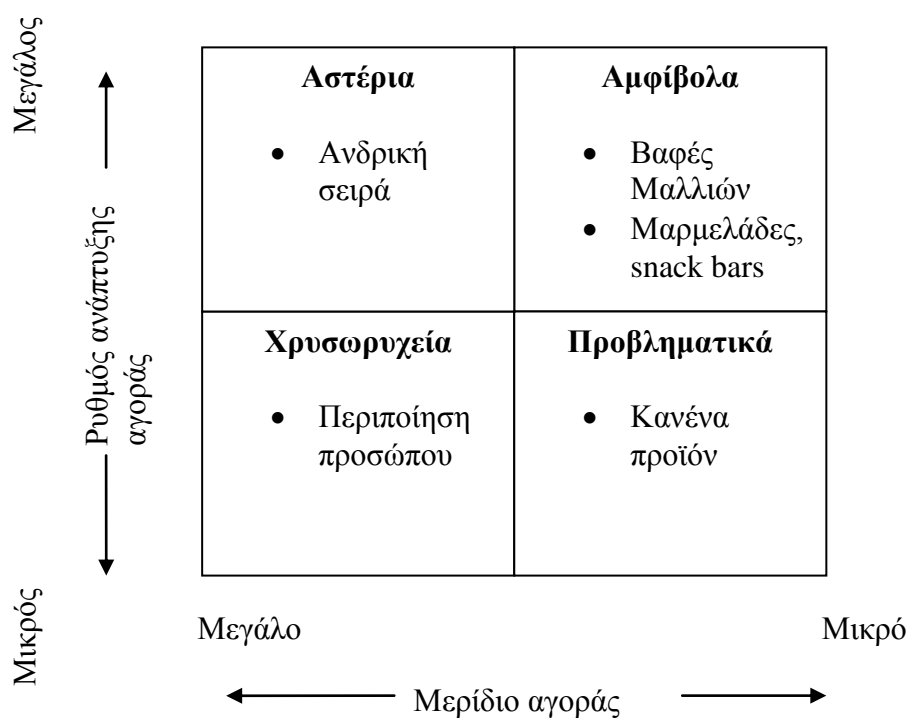
Η εταιρεία έρχεται σε συμφωνία με ένα καλό Retailer στον οποίο παραχωρούνται τα δικαιώματα να μανατζάρει τα προϊόντα και να τα προωθεί στην εξωτερική αγορά. Οι Retailers αυτοί είναι χρόνια συνεργάτες της εταιρείας.

### 3. Προώθηση μέσω των ξενοδοχείων

Η θυγατρική εταιρία του Ομίλου Plias, Gageo προχώρησε σε συνεργασία με την ελληνική εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ για την προώθηση των προϊόντων Κορρέ στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η συνεργασία αφορά στην διανομή και πώληση μιας ευρείας γκάμας των φυσικών καλλυντικών Κορρές σε αποκλειστικά μεγέθη για ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα και το εξωτερικό, με τις οποίες συνεργάζεται η Gageo. Η εταιρεία Gageo εδώ και αρκετά χρόνια προμηθεύει σχεδόν όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες των πολυεθνικών αλυσίδων στην Ελλάδα και τις μεγαλύτερες ελληνικές, ενώ παράλληλα δηλώνει παρούσα και στις αγορές του εξωτερικού, όπως στην Κύπρο, την Ολλανδία και την Αυστρία.

Παράλληλα η εταιρεία εφαρμόζει και τη στρατηγική της **ασυσχέτιστης διαποίκισης** με την επέκτασή της σε άλλους κλάδους. Ήδη η εταιρεία έχει εισέλθει στο κλάδο των τροφίμων παρασκευάζοντας μαρμελάδες, ροφήματα αλλά και Snack Bars τα οποία βασίζονται σε φυσικά υλικά. Τα κίνηση αυτή είναι σε αρχικό στάδιο και η εταιρεία πειραματίζεται στην είσοδο σε αυτό το κλάδο με αργά και σταθερά βήματα βασιζόμενη στο πολύ καλό όνομά της.

## Στρατηγική για το χαρτοφυλάκιο



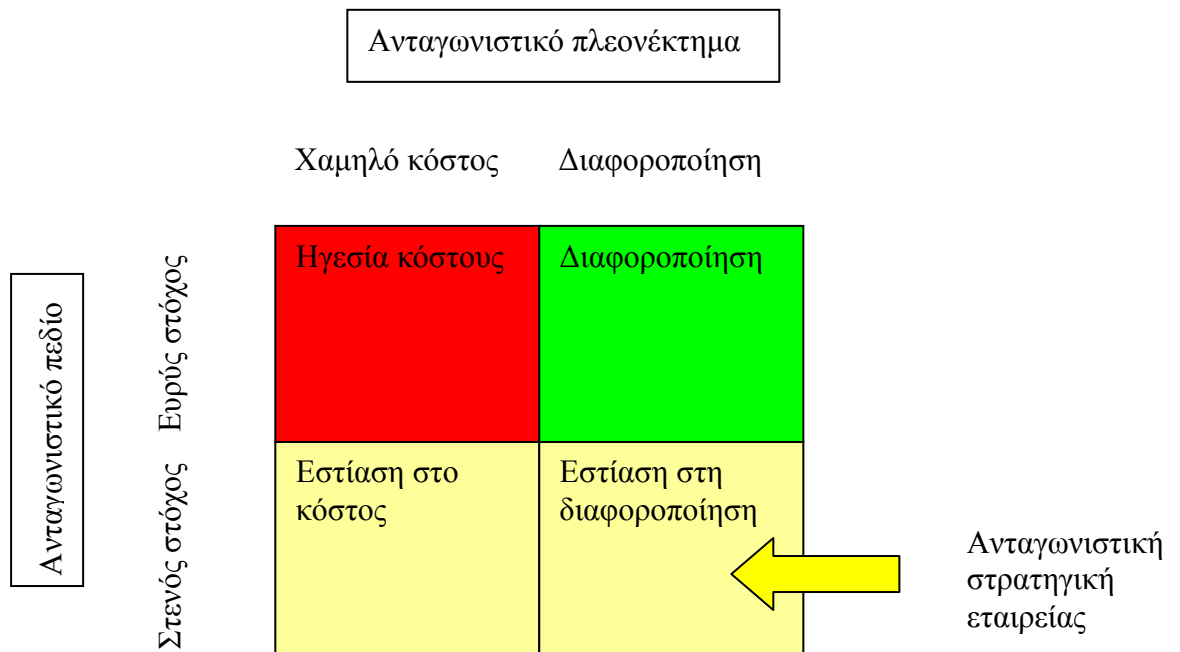
Η εταιρεία στην ανάλυση χαρτοφυλακίου της έχει κατατάξει τα προϊόντα της ως εξής:

- **Αμφίβολα:** Οι βαφές μαλλιών, οι μαρμελάδες και τα snack bars αποτελούν νέα προϊόντα που δεν έχουν σταθεροποιηθεί στην αγορά. Τα προϊόντα αυτά φαίνεται πως έχουν πολλές δυνατότητες αλλά ακόμη δεν έχουν σταθερό μερίδιο στην αγορά.
- **Αστέρια:** Η ανδρική σειρά αποτελεί το αστέρι για την εταιρεία. Παρουσιάζει όλο και αυξανόμενες πωλήσεις οι οποίες προβλέπεται πως θα συνεχιστούν λόγω της επιρροής που ασκεί το εξωτερικό περιβάλλον και ιδιαίτερα οι κοινωνικές δυνάμεις όπως έχουμε προαναφέρει.

- **Χρυσωρυχεία:** Τα προϊόντα που η εταιρεία πιστεύει ότι έχουν φτάσει στην ακμή του κύκλου ζωής τους και τα οποία είναι υπεύθυνα για την πραγματοποίηση των μεγαλύτερων εσόδων, είναι τα προϊόντα περιποίησης προσώπου τα οποία βρίσκονται στην αγορά σχεδόν από την ίδρυση της εταιρείας.
- **Προβληματικά:** Η εταιρεία δεν θεωρεί ότι κάποιο προϊόν της έχει φτάσει στο τέλος του κύκλου ζωής του μιας και κανένα δεν ζημιώνει την εταιρεία.

### Επιχειρηματική στρατηγική εταιρείας

#### Ανταγωνιστική στρατηγική



Όπως αναφέραμε στο πρώτο μέρος οι επιχειρησιακές στρατηγικές είναι τρεις που στην ουσία γίνονται τέσσερις. Οι στρατηγικές αυτές είναι:

- Ηγεσίας κόστους
- Διαφοροποίησης και
- Εστίασης στο κόστος και εστίασης στη διαφοροποίηση

Τα προϊόντα που παράγει η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ είναι εξειδικευμένα και έχουν δεχτεί ειδική επεξεργασία προκειμένου να γίνει η αντικατάσταση των παραγώγων πετρελαίου. Η επεξεργασία αυτή είναι αρκετά ακριβή και φυσιολογικά μέρος του κόστους περνάει και στον καταναλωτή. Για το λόγο αυτό τα προϊόντα αυτά είναι ακριβότερα από τα συμβατικά. Επομένως η εταιρεία δεν ακολουθεί ηγεσία κόστους αφού υπάρχουν αρκετά πιο φτηνά προϊόντα στο κλάδο. Παράλληλα είναι προϊόντα που απευθύνονται σε τμήμα της αγοράς το οποίο είναι γνώστης των φυσικών προϊόντων και των ευεργετικών αποτελεσμάτων που έχουν τόσο στον εαυτό τους όσο και στο περιβάλλον ενώ παράλληλα είναι πρόθυμοι να επιβαρυνθούν το επιπλέον κόστος που έχουν αυτό του είδους τα προϊόντα από τα υπόλοιπα καλλυντικά.

Η στρατηγική λοιπόν που ακολουθεί ο Γεώργιος Κορρές είναι η στρατηγική της εστίασης στη διαφοροποίηση. Το προϊόν που παράγει η εταιρεία είναι διαφορετικό από τα συμβατικά και απευθύνεται σε συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό. Η αντικατάσταση παραγώγων πετρελαίου από φυσικά προϊόντα κάνει τα προϊόντα Κορρέ διαφοροποιημένα. Η παραγωγή όλων των προϊόντων βασίζεται λοιπόν σε αυτή τη λογική.

Η στρατηγική της εστίασης στη διαφοροποίηση εφαρμόζεται με επιθετικό τρόπο. Η εταιρεία εφαρμόζει δυο από τις τακτικές που αναφέρθηκαν στο πρώτο μέρος της εργασίας:

- **Μετωπική επίθεση:** Δεν διστάζει να ανταγωνιστεί ευθέως τους υπόλοιπους ανταγωνιστές. Μάλιστα κατέχοντας ένα πολύ σημαντικό ποσοστό της αγοράς που κυμαίνεται γύρω στο 20% από τους κύριους ανταγωνιστές της που είναι η Vichí και η Arivita, έχει τις κατάλληλες βάσεις και προδιαγραφές για να το κάνει αυτό.
- **Κυκλωτική επίθεση:** Η εταιρεία παράγει μια μεγάλη γκάμα προϊόντων που διατίθενται στην ελληνική και στην διεθνή αγορά θέλοντας να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα ανταγωνισμού από άλλες εταιρείες.



## Λειτουργική στρατηγική

Προς το παρόν δεν υπάρχουν ζητήματα Outsourcing μιας και η εταιρεία αναλαμβάνει όλες τις ενέργειες και δεν αναθέτει σε τρίτους λειτουργίες που μπορεί να πραγματοποιήσει η ίδια και μάλιστα αποτελεσματικά όπως εκείνη κρίνει. Βασίζεται πολύ στο τμήμα πωλήσεων και ιδιαίτερα στο τμήμα Μάρκετινγκ. Μάλιστα εφαρμόζει μια στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων προσπαθώντας να αναπτύξει τα υπάρχοντα προϊόντα της στις υπάρχουσες αγορές ενώ ταυτόχρονα να προωθήσει νέα σε υπάρχουσες και νέες αγορές.

## Προτεινόμενες επιχειρησιακές στρατηγικές

Ο κλάδος στον οποίο βρίσκεται η εταιρεία αποτελεί ένα ώριμο κλάδο με έντονο ανταγωνισμό. Επειδή όπως προαναφέραμε ο κλάδος είναι ήδη ώριμος θα ήταν καλή τακτική για την εταιρεία να βρει ένα τμήμα αυτού στο οποίο μπορεί να επιτεθεί και να κατακτήσει ένα σημαντικό ποσοστό. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να συνεχιστεί η στρατηγική της διαποίκισης. Δηλαδή βρεθεί κάποιο ή κάποια προϊόντα τα οποία δεν έχουν ακόμα λανσαριστεί στην αγορά και να αποτελέσουν πρωτοπόρα κίνηση για την εταιρεία. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει η εταιρεία να επενδύσει στο ήδη πολύ καλό τμήμα R&D που διαθέτει για τη παραγωγή αυτών των προϊόντων. Παράλληλα με τη συνδρομή του πολύ καλού τμήματος Μάρκετινγκ και πωλήσεων να προωθηθούν σωστά αυτά τα προϊόντα στην αγορά.

Παράλληλα με τη στρατηγική αυτή θα πρέπει να ακολουθηθεί μια πιο έντονη στρατηγική προώθησης από την πλευρά του Μάρκετινγκ (pull strategy) κατά την οποία θα πρέπει να διαφημιστούν πιο έντονα τα προϊόντα της εταιρείας. Η επιλογή της διαφήμισης μέσω των Μαζικών Μέσων Ενημέρωσης. Η εταιρεία μέχρι τώρα ξοδεύει πολύ μικρό μέρος χρημάτων στο τομέα της διαφήμισης και ιδιαίτερα στη τηλεόραση, ραδιόφωνο και εφημερίδες όπου δεν έχει κάνει καθόλου αισθητή την παρουσία της.

Μονόδρομος αποτελεί για την εταιρεία η επέκτασή της στο εξωτερικό. Η αναζήτηση νέων αγορών μεγαλύτερων από την Ελληνική όπου ο κλάδος είναι ήδη ώριμος, αποτελεί ευκαιρία για την εταιρεία να επεκταθεί. Παράλληλα η δέσμευση του Γεώργιου Κορρέ για τη μη δημιουργία καταστημάτων που θα επιτρέψουν τη είσοδό της στο λιανεμπόριο δεν ισχύει για τις διεθνείς αγορές στις οποίες θα

μπορούσαν να εγκατασταθούν καταστήματα που θα διακινούν αποκλειστικά τα προϊόντα της εταιρείας τα οποία θα είναι είτε ιδιόκτητα είτε θα έχει πραγματοποιηθεί Δικαιόχρηση (Franchising).

Τέλος για τη Ελληνική αγορά αφού υπάρχει η ηθική δέσμευση αυτή, μια καλή λύση θα ήταν να χρησιμοποιήσει η εταιρεία νέα κανάλια διανομής όπως τα Σούπερ Μάρκετ και τα μεγάλα πολυκαταστήματα μέσα στα οποία θα μπορούσαν να δημιουργηθούν ξεχωριστές θέσεις για τα προϊόντα.

### Κινήσεις που πραγματοποιεί η εταιρεία

Η μεγάλη ανταπόκριση που έδειξαν οι καταναλωτές της ισπανικής αγοράς στα προϊόντα Κορρέ στο πρώτο κατάστημα στην Βαρκελώνη το οποίο έχει λειτουργήσει για ένα έτος, οδήγησε την εταιρεία στην επέκταση και τη δημιουργία ενός επιπλέον καταστήματος στο εμπορικό κέντρο L' illa Diagonal στο κέντρο της Βαρκελώνης. Η νέα αυτή παρουσία των προϊόντων σε ένα αποκλειστικό κατάστημα μέσα σε ένα εμπορικό κέντρο θα αποτελέσει ευκαιρία για την εταιρεία να παρουσιάσει τα προϊόντα της στους αγοραστές ανταγωνιζόμενη όλες τις διεθνείς εταιρείες προϊόντων. Η αγορά της Ν. Υόρκης είναι ένα ακόμα σημαντικό βήμα για την εταιρεία, μια αγορά αρκετά ανοιχτή στα φυσικά καλλυντικά Κορρέ, βάσει της μέχρι τώρα εμπειρίας, όπου η δημιουργία γραφείου αντιπροσώπευσης αναμένεται να βοηθήσει σημαντικά στην περαιτέρω διείσδυση. Σε σημαντικές αγορές εξελίσσονται επίσης το Λονδίνο και οι ασιατικές πρωτεύουσες, όπου η εταιρεία διεισδύει στη λιανική, είτε με αποκλειστικά καταστήματα είτε με shops in shop σε πολυκαταστήματα. Παράλληλα, δίκτυα χονδρικής σε φαρμακεία λειτουργούν στις ΗΠΑ, Γαλλία, Γερμανία, Αγγλία, Ισπανία, Ιταλία, Ολλανδία, Αυστρία και στην Ασία.

Μια ακόμη στρατηγική κίνηση που πραγματοποιεί η εταιρεία είναι η προετοιμασία για είσοδο στο Ελληνικό Χρηματιστήριο. Ήδη έχει πραγματοποιηθεί η έκτακτη γενική συνέλευση των μετόχων στην οποία προτάθηκε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με παραίτηση των παλαιών μετόχων. Παράλληλα δρομολογούνται οικονομικοί έλεγχοι με την έγκριση της Γενικής συνέλευσης έτσι ώστε να συνταχθεί ο φάκελος υποψηφιότητας για την είσοδο στο χρηματιστήριο.

Η εταιρεία προσδοκά την αύξηση των οικονομικών μεγεθών της με την είσοδο στην εγχώρια και διεθνή αγορά νέων σειρών προϊόντων όπως είναι τα προϊόντα

μακιγιάζ στα οποία ποντάρει πολλά, αλλά και στη σημαντική προβλεπόμενη αύξηση των πωλήσεων για τα υπάρχοντα προϊόντα.

Επίσης πρέπει να σημειωθεί ότι η εταιρεία προσδοκά στην περαιτέρω βελτίωση της κερδοφορίας της, λόγω της αύξησης της παραγωγικότητας και μείωσης του κόστους μέσω των σημαντικών οικονομιών κλίμακας που αναμένεται να επιτευχθούν, στα πλαίσια της λειτουργίας της νέας ιδιόκτητης βιομηχανικής της μονάδας στα Οινόφυτα Βοιωτίας, η οποία καταλαμβάνει συνολική επιφάνεια 7.000 τ.μ. σύγχρονων κτιριακών εγκαταστάσεων με εξελιγμένο μηχανολογικό εξοπλισμό.

Παράλληλα η εταιρεία έχει ξεκινήσει αποκλειστική συνεργασία με την εταιρεία Gageo του ομίλου Plias για την προώθηση των προϊόντων στην ξενοδοχειακή αγορά. Η συνεργασία αφορά στην διανομή και πώληση μιας ευρείας γκάμας των φυσικών καλλυντικών Κορρές σε αποκλειστικά μεγέθη για ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα και το εξωτερικό, με τις οποίες συνεργάζεται η Gageo.

Η εταιρία GAGEO παρουσιάζει μια επιτυχημένη πορεία δυναμικής ανάπτυξης, κατέχοντας ηγετική θέση στην ελληνική αγορά εξυπηρέτησης ξενοδοχειακών μονάδων. Το όνομά της έχει ταυτιστεί με την ανάπτυξη και την εξέλιξη στον τομέα της παραγωγής, συσκευασίας και εμπορίας ειδών σαπυνοποιείας και καλλυντικών ειδών προσωπικής υγιεινής και περιποίησης μικρού μεγέθους, προϊόντων στίλβωσης υποδημάτων και σετ ραπτικής, καθώς και ειδών για το χώρο του μπαρ ξενοδοχειακών μονάδων. Εδώ και αρκετά χρόνια προμηθεύει σχεδόν όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες των πολυεθνικών αλυσίδων στην Ελλάδα και τις μεγαλύτερες ελληνικές, ενώ παράλληλα δηλώνει παρούσα και στις αγορές του εξωτερικού, όπως στην Κύπρο, την Ολλανδία και την Αυστρία.

Η συνεργασία που έχει πραγματοποιηθεί θα αποβεί αποδοτική και για τις δυο πλευρές αφενός διότι τα προϊόντα Κορρές θα διατίθενται μέσα από ένα ιδιαίτερα ανεπτυγμένο δίκτυο που ειδικεύεται στην παραγωγή και προώθηση καλλυντικών προϊόντων σε μια αγορά όπως είναι αυτή των ξενοδοχείων με ειδικές ανάγκες και αφετέρου η Gageo θα ενισχύσει την γκάμα των προϊόντων που διακινεί με ένα επώνυμο και με ισχυρό brand name προϊόν.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στη παρούσα διπλωματική διατριβή πραγματοποιήθηκε στο πρώτο μέρος μια βιβλιογραφική αναφορά στα θέματα στρατηγικού μάνατζμεντ. Αναλύθηκαν όροι που αφορούν το μάνατζμεντ και το επηρεάζουν. Στο δεύτερο μέρος σημειώθηκαν οι δυνατές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρεία στο χώρο του στρατηγικού σχεδιασμού ενώ στο τρίτο μέρος πραγματοποιήθηκε η παρουσίαση της εταιρείας ΚΟΡΡΕ και γενικότερα του κλάδου των καλλυντικών φαρμακείου. Τέλος στο τέταρτο και τελευταίο μέρος έγινε αναφορά για τις στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία καθώς και αναλύθηκε τόσο το γενικευμένο όσο και το άμεσο περιβάλλον της. Παράλληλα έγιναν ορισμένες προτάσεις για τις στρατηγικές που θα μπορούσε να ακολουθήσει στο μέλλον και σημειώθηκαν οι στρατηγικές κινήσεις που πραγματοποιεί σήμερα η εταιρεία.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη

**Active Book, Strategic Management**-F. David, Prentice Hall, 8<sup>th</sup> Edition, 2002

**An introduction to Business Strategy: A strategy management approach. Text and cases**-Tony Morden, 2<sup>nd</sup> Edition, London, McGraw-Hill, 1999

**An introduction to Management Science: Quantitive approaches to decision making**-David R. Anderson, Dennis J. Sweeney, Tomas A. Williams, Cincinnati, South-Western College, 2000

**Competitive Advantage of Nations**-Michael E. Porter, Free Press, 1990

**Competitive Strategy**-Michael E. Porter, Free Press, New York, 1998

**Concepts in Strategic Management and Business Policy**-Tomas L. Wheelen, J. David Hunger, 10<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2006

**Essentials of Management**- Harold Koontz, Hainz Weihrich, 5<sup>th</sup> Edition, London, McGraw-Hill, 1990

**Exploring Corporate Strategy**-G. Johnson, K. Scholes, Prentice Hall 6<sup>th</sup> Edition, 2002

**Key Management Ratios**- Ciaran Walsh, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall, 2002

**Managerial Accounting**-Ray H. Garrison, Eric W. Noreen, Peter C. Brewer, 11<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill International Edition, 2006

**Strategic Entrepreneurship**-P. Wickham, Pitman Publishing, 1998

**Strategy in Action**-J. Thompson, Chapman & Hill, 1995

**Strategic Management in Action**-M. Coulter, Prentice Hall, 2<sup>nd</sup> Edition, 2002

**Strategic Management**-A.G. Miller, McGraw-Hill Co, 2<sup>nd</sup> Edition, 1996

**Strategic Management: An integrated Approach**-Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Boston: Houghton, Mifflin, 2001

**Strategic Management: A managerial perspective**-L.J. Bourdaeois III, Irene M. Duhaime, L.J. Stimpert

**Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**-R. Pitts, D. Lei, West Publishing Co, 1996

**Strategic Management: Competitiveness and Globalization**-M. Hitt, D. Ireland, R. Hoskisson, West Publishing, 2<sup>nd</sup> Edition, 1997

**Strategic Management: Concepts and Cases**-A. Thompson, A. Strickland, 10<sup>th</sup> Edition, Irwin, 1998

**Strategic Planning: Models and Analytical Techniques**-R. Dyson, J. Wiley & Sons, 1995

Ελληνική

**Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική**-Νίκος Γεωργόπουλος, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001

**Μανατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο**- Σύγχρονες πρακτικές- Δ. Μπουραντάς, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002

**Μάρκετινγκ**- Π. Μάλλιαρης, Εκδόσεις Σταμούλης, 1990

**Ποσοτική Ανάλυση για τη Λήψη Διοικητικών Αποφάσεων**-Γ. Οικονόμου, Α. Γεωργίου, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 1999

**Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία**-Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002

**Στρατηγικό Μανατζμεντ**-Νίκος Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002

Διαδικτυακοί Τόποι

[www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)

[www.korres.com](http://www.korres.com)

[www.naftemboriki.gr](http://www.naftemboriki.gr)

[www.psvak.gr](http://www.psvak.gr)

[www.statbank.gr](http://www.statbank.gr)