

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

□	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
	1. Ο Κλάδος της Ελληνικής Ιχθυοκαλλιέργειας	3
	2. Η Μελέτη Περίπτωσης SIMI FISH	3
	3. Ορισμοί	5
	4. Λόγοι Εκπόνησης Μελέτης	6
	5. Σκοπός Μελέτης	7
	6. Περιληπτική Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	7
	7. Στόχοι Μελέτης	9
	8. Δομή Μελέτης	10
□	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
	Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας- Θεωρητικό Πλαίσιο μελέτης	12
□	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
	Μεθοδολογία	30
□	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
	1. Δήλωση αποστολής Εταιρείας	34
	2. Εταιρικοί Στόχοι	34
	3. Ανάλυση Περιβάλλοντος επιχείρησης	35
	3.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Επιχείρησης	39
	3.1.1 Ανάλυση Ευρύτερου Μάκρο Περιβάλλοντος Επιχείρησης	39
	3.1.2 Ανάλυση Του Μικρο (Ανταγωνιστικού) Περιβάλλοντος Της Επιχείρησης	41
	3.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος Επιχείρησης	47
	4. Σύνοψη Αποτελεσμάτων Της Ανάλυσης SWOT	51
	5. Διαμόρφωση Στόχων Σε Επίπεδο Marketing και Διαμόρφωση Στρατηγικής Υλοποίησης αυτών	53
	6. Αναδιαμόρφωση Της Αλυσίδας Αξίας Της Επιχείρησης	55
	7. Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Της Στρατηγικής	62
	8. Προϋπολογισμός Υλοποίησης Της Στρατηγικής	64
□	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
	Εξέταση Της Συμβατότητας. Της Στρατηγικής Της Εταιρίας Σύμφωνα Με Το Θεωρητικό Πλαίσιο	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ

Η Ελληνική ιχθυοκαλλιέργεια αποτελεί κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται συνολικά 220 επιχειρήσεις παραγωγής και εμπορίας κυρίως τσιπούρας και λαβρακίου. Ο κλάδος έχει να επιδείξει δυναμικότητα παραγωγής η οποία ανέρχεται στους 60.000 τόνους για το έτος 2000. Η προαναφερόμενη ποσότητα κατά το μεγαλύτερο μέρος εξάγεται, με κύριες αγορές την Ιταλία, Ισπανία και λιγότερο Αγγλία, Γαλλία, Γερμανία.

Ο κλάδος παρουσίασε σημαντική ανάπτυξη από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 λόγω των ισχυρών κινήτρων που εδόθησαν για την κατασκευή μονάδων παραγωγής τσιπούρας και λαβρακίου και της υψηλότατης ζήτησης που παρουσιάζονταν για τσιπούρα και λαβράκι ιχθυοκαλλιέργειας κυρίως από την αγορά της Ιταλίας και Ισπανίας. Με την πάροδο των ετών και λόγω της εισροής μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων στον κλάδο, έλλειψης ειδικευμένων στελεχών και σωστού στρατηγικού σχεδιασμού εκ μέρους των επιχειρήσεων, το έτος που διανύουμε βρίσκει τις περισσότερες από τις επιχειρήσεις του κλάδου να αντιμετωπίζουν μεγάλα προβλήματα ρευστότητας και ίσως ακόμα και αυτόν τον κίνδυνο της χρεοκωπίας.

Οι σημαντικότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο φαίνεται να είναι οι ΝΗΡΕΑΣ, SEA FARM IONIAN, SELODA. Οι εταιρείες αυτές –εταιρείες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών - συγκεντρώνουν μερίδιο αγοράς ίσο με το 55% της συνολικής δυναμικότητας του κλάδου. Στον κλάδο αυτό οι μικρότερες επιχειρήσεις καλούνται σήμερα όχι απλά να επιδείξουν κέρδη αλλά δυνατότητα επιβίωσης.

2. Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ SIMI FISH

Στον κλάδο της Ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας δραστηριοποιείται και η εταιρεία Simi Fish από το 1980. Η επιχείρηση παράγει και εμπορεύεται την ίδια παραγωγή της όσο και παραγωγή άλλων παραγωγικών μονάδων, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες του εμπορικού της δικτύου. Ενδεικτικά το 2000 ο όγκος των προϊόντων που εμπορεύθηκε έφθασε στο επίπεδο των 2.300 τόνων, εκ των οποίων οι 1.300 αποτέλεσαν ίδια παραγωγή.

Κατέχει την έβδομη θέση στο σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο με κύκλο εργασιών του επιπέδου των 3 δις για το 2000. Στον Πίνακα 1 απεικονίζονται τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης που αφορούν τα τρία τελευταία έτη της λειτουργίας της.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1:Οικονομικά Αποτελέσματα Της Εταιρείας Simi Fish

	1998	1999	2000
ΕΜΠΟΡΕΥΣΙΜΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ	1.600TN	1.800 TN	2.300 TN
*ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	2,5 δις.	2,7 δις.	3 δις.
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (%)	19%	15%	11%

**από τα παραπάνω μεγέθη έχει αφαιρεθεί η επίδραση του πληθωρισμού.*

Υπό την ιδιοκτησία της εταιρείας βρίσκονται τρεις παραγωγικές μονάδες, μία στο νησί της Ρόδου, μία στο νησί της Σύμης και μία στη Λέρο. Η Κεντρική Διοίκηση της εταιρείας βρίσκεται στη Ρόδο, ενώ το Εμπορικό τμήμα της εταιρείας όσο και το τμήμα Μεταποίησης και ο κεντρικός σταθμός συλλογής και αποθήκευσης των προϊόντων είναι εγκατεστημένα στην Αθήνα. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας φθάνει σήμερα τους 75 εργαζομένους.

Κύρια προϊόντα της εταιρείας αποτελούν η τσιπούρα και το λαβράκι, τόσο ως φρέσκα όσο και σε μορφή απεντερωμένου και φιλέτου. Η Simi Fish δραστηριοποιείται αποκλειστικά και μόνο στις αγορές του εξωτερικού. Κύρια αγορά της αποτελεί η Ιταλία και Ισπανία, οι οποίες και απορροφούν το 38% και 36% αντίστοιχα της ετήσιας ποσότητας των προϊόντων που εμπορεύεται η εταιρεία. Ακολουθεί η Αγγλία με 15%, η Γαλλία με 6% και η Γερμανία με 5% αντίστοιχα.

Στην παρούσα μελέτη γίνεται προσπάθεια προκειμένου για την κατάρτιση του στρατηγικού πλάνου της εν λόγω εταιρείας, ώστε να καταστεί δυνατή η υλοποίηση των στόχων της στα επόμενα έτη της λειτουργίας της.

3. ΟΡΙΣΜΟΙ

Προκειμένου για την αποσαφήνιση των εννοιών χρήση των οποίων πρόκειται να πραγματοποιηθεί στην παρούσα μελέτη, ακολουθεί η παρουσίαση των ορισμών τους.

- **Εταιρεία ή σειρά προϊόντων (firm or product line).** Οι στρατηγικές marketing οι οποίες αναφέρονται στη μελέτη αφορούν μία σειρά πανομοιότυπων προϊόντων (line of similar products). Ο ορισμός είναι δυνατό να εφαρμοστεί τόσο για SBU's (Strategic Business Units) όσο και για μικρότερα τμήματα μιας επιχείρησης η οποία και δραστηριοποιείται σε διάφορες αγορές ή προσφέρει πολλές σειρές προϊόντων.
- **Εταιρεία με μικρό μερίδιο αγοράς.** Η μελέτη επικεντρώνεται αποκλειστικά και μόνο σε εταιρείες των οποίων τα μερίδια αγοράς που επιτυγχάνει κάθε μία από τις σειρές των προϊόντων που προσφέρουν, δεν πλησιάζει ούτε στον ελάχιστο βαθμό το μερίδιο αγοράς που επιτυγχάνουν οι αντίστοιχες σειρές προϊόντων τις οποίες προσφέρει ο ηγέτης της αγοράς ή κάποιος άλλος ισχυρός ανταγωνιστής στον κλάδο. Ειδικότερα η παρούσα μελέτη αφορά τις στρατηγικές marketing που δύναται να εφαρμοστούν από εταιρείες οι οποίες μέσω συγκεκριμένων σειρών προϊόντων τους επιτυγχάνουν μερίδια αγοράς όχι υψηλότερα από τα αντίστοιχα μισά του ηγέτη της αγοράς. Για λόγους απλούστευσης και συντομίας αναφερόμαστε στις εν λόγω επιχειρήσεις ως SSF's (Smaller-Share Firms).
- **Στρατηγική marketing.** Ορίζουμε ως στρατηγική marketing μία ολοκληρωμένη και πλήρη στρατηγική έννοια, απαρτιζόμενη από πλήθος συστατικών και στοιχείων, η οποία και χαράζει τις κατευθυντήριες γραμμές για το marketing plan για συγκεκριμένη σειρά προϊόντων και συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Τα συστατικά και στοιχεία τα οποία αποτελούν μέρος της στρατηγικής έννοιας συνίστανται από τα ακόλουθα: την αγορά, τον ανταγωνισμό, τους εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι έχουν άμεση ή έμμεση επίδραση στην εταιρεία, το προϊόν (προϊόντα), την τιμολογιακή πολιτική, τη διανομή, και το promotion. Στον όρο στρατηγική marketing δεν περιλαμβάνουμε γενικές στρατηγικές π.χ. διείσδυση αγοράς (market penetretion) ή διαφοροποίησης προϊόντος (market differentiation) ή στρατηγικές που συνδέονται αποκλειστικά και μόνο με την τιμολογιακή πολιτική ή μόνο με το προϊόν.
- **Στρατηγική marketing προκειμένου για αύξηση του μεριδίου αγοράς.** Με τον όρο εννοούμε τη χρήση συγκεκριμένου συνδυασμού προϊόντος, τιμολογιακής

πολιτικής, διανομής και promotion, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα σημαντική αύξηση μεριδίου αγοράς για ένα SSF's σε μία συγκεκριμένη αγορά στόχο, με δεδομένους ανταγωνιστές και δεδομένα χαρακτηριστικά εξωτερικού περιβάλλοντος.

4. ΛΟΓΟΙ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Ο κλάδος της Ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας αναμφισβήτητα διέρχεται την πιο δύσκολη και κρισιμότερη περίοδο από την έναρξη της λειτουργίας του. Οι λόγοι πολλοί και κατά τη πλειοψηφία τους οφειλόμενοι στις ίδιες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Κατά κύριο λόγο το προϊόν του κλάδου αποτελεί η τσιπούρα και το λαβράκι σε φρέσκια μορφή. Τα προϊόντα αυτά ως commodities, απολαμβάνουν τιμές οι οποίες εξαρτώνται αποκλειστικά από την προσφορά και ζήτηση. Η ζήτηση για τα προϊόντα τουλάχιστον κατά το παρελθόν έβαινε διαρκώς αυξανόμενη. Το γεγονός αυτό πυροδότησε την αύξηση της προσφοράς του προϊόντος από την πλευρά των ελληνικών επιχειρήσεων κατά τρόπο όμως ανεξέλεγκτο και χωρίς να υπάρξει καμία συνεννόηση και χάραξη κοινής πολιτικής. Οι εταιρείες της ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας προκειμένου για αύξηση του μεριδίου αγοράς τους επικεντρώθηκαν αποκλειστικά και μόνο σε επιθετική μείωση τιμών, αποκλείοντας έτσι όλα τα υπόλοιπα συστατικά του marketing mix τα οποία δύναται να χρησιμοποιηθούν προκειμένου για την επίτευξη του στόχου τους. Η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων του κλάδου και διαμόρφωση συγκεκριμένου πλάνου αναφορικά με τις κινήσεις προκειμένου για πρόβλεψη ή ακόμα και διαμόρφωση των μελλοντικών εξελίξεων στο παρελθόν, είχε ως αποτέλεσμα την έναρξη ενός αέναου αγώνα μείωσης τιμών, με αποτέλεσμα ο κλάδος σήμερα να “τρωει τις σάρκες του” στην κυριολεξία, με μέση τιμή πώλησης των προϊόντων κάτω από το αντίστοιχο κόστος παραγωγής αυτών.

Στην κατάσταση όπως αυτή εκτέθηκε, συνέβαλε σε σημαντικότερο βαθμό η συμπεριφορά των ισχυρών επιχειρήσεων του κλάδου οι οποίες λόγω της εισαγωγής τους στο Χρηματιστήριο Αξιών και προκειμένου για την παρουσίαση υψηλών κύκλων εργασιών, προέβησαν και προβαίνουν σε δραματική μείωση τιμών πώλησης των προϊόντων τους. Οι προβλέψεις για τον μέλλον του κλάδου είναι ότι αυτός βαίνει προς ωρίμανση με σταδιακή μείωση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων μικρών επιχειρήσεων που ήδη έχουν αρχίσει να πραγματοποιούνται. Μέσα σε αυτή την κατάσταση η εταιρεία Simi Fish καλείται να αντεπεξέλθει ως αυτόνομη μονάδα, αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς της.

Το σημαντικότερο σφάλμα των επιχειρήσεων της ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας ήταν και είναι η πραγματοποίηση σπασμωδικών κινήσεων οι οποίες δεν διέπονταν από μακροπρόθεσμο στόχο και συγκεκριμένη κατεύθυνση. Ο στρατηγικός σχεδιασμός με μακροπρόθεσμο ορίζοντα επομένως σύμφωνα με την ερευνήτρια που εκπονεί την συγκεκριμένη μελέτη, αποτελεί το μόνο τρόπο ανάπτυξης των εταιρειών του κλάδου. Ο λόγος συνεπώς εκπόνησης της παρούσα μελέτης, είναι η ανάπτυξη πλάνου στρατηγικού marketing για την εταιρεία SIMI FISH στην οποία και εργάζεται κατά την παρούσα περίοδο η ερευνήτρια, προκειμένου να ανταπεξέλθει η τελευταία στις συνθήκες που απαντώνται στον κλάδο όπου και δραστηριοποιείται.

5. ΣΚΟΠΟΣ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Ανατρέχοντας στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία διαπιστώνουμε ότι περιορισμένος αριθμός ερευνητικών εργασιών έχουν πραγματοποιηθεί προκειμένου για την εξακρίβωση των γενικών κατευθύνσεων στρατηγικών, κατάλληλων για εταιρείες με μικρό μερίδιο αγοράς στην προσπάθειά τους για αύξησης του όγκου των πωλήσεων τους. Οι ερευνητικές μελέτες που έχουν έως τώρα εκπονηθεί αφορούν γενικές στρατηγικές κατευθύνσεις που δύναται να υιοθετηθούν από εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε ώριμους κλάδους προκειμένου για αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. Απώτερος σκοπός της παρούσας μελέτης αποτελεί η ανασκόπησης του θεωρητικού πλαισίου και εφαρμογή αυτού σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση του ευρύτερου κλάδου των τροφίμων και ειδικότερα της Ελληνικής Ιχθυοκαλλιέργειας. Μέσω της εφαρμογής του γενικότερου αυτού πλαισίου σε συγκεκριμένο κλάδο επιδιώκεται η επιβεβαίωση της θεωρίας καθώς και οι ενδεχόμενες ατέλειες αυτής ή τα κενά που πιθανώς αυτή να παρουσιάζει.

6. ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Προκειμένου για την εκπόνηση της μελέτης, πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση της υπάρχουσας διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, η οποία αναφέρεται στις

εναλλακτικές στρατηγικές marketing τις οποίες προτείνουν οι ερευνητές στις επιχειρήσεις με μικρό μερίδιο αγοράς που στοχεύουν σε ενίσχυση του όγκου των πωλήσεων τους. Ευρέθη ότι περιορισμένος αριθμός ερευνητικών εργασιών δημοσιευμένων κυρίως κατά τα τελευταία 10-12 χρόνια επικεντρώνονταν στο θέμα προς διερεύνηση. Οι εργασίες αυτές συνέκλιναν σε γενικές γραμμές αναφορικά με τα συμπεράσματα στα οποία κατέληγαν και διαμόρφωναν μία γνωστική βάση η οποία και συντέθηκε τελικά από τους Harris, Lonsdale, Stasch & Ward (1999) σε ενιαίο θεωρητικό πλαίσιο, παρουσίαση του οποίου λαμβάνει χώρα στην παρούσα μελέτη. Σύμφωνα λοιπόν με τη βιβλιογραφία η στρατηγική μίας εταιρείας με μικρό μερίδιο αγοράς η οποία και στοχεύει στην ενίσχυση της θέσης της στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται, είναι απαραίτητο να ικανοποιεί μία αναγκαία συνθήκη και τρία χαρακτηριστικά προκειμένου να έχει ικανές πιθανότητες να αποβεί επιτυχής.

Απαραίτητη προϋπόθεση

Η απαραίτητη προϋπόθεση είναι ότι η εταιρεία ή δεν θα πρέπει να 'επιτίθεται' άμεσα σε ισχυρό ανταγωνιστή της ή η 'επίθεση' μπορεί να λάβει χώρα αν και μόνο αν ο ισχυρός ανταγωνιστής παρουσιάζεται ευάλωτος σε σημαντικό βαθμό. Στην περίπτωση κατά την οποία μία εταιρεία αγνοήσει την προϋπόθεση αυτή η οποία καθίσταται αναγκαία από τους ερευνητές, η στρατηγική που ακολουθεί είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα οδηγήσει με μαθηματική ακρίβεια στην αποτυχία.

Χαρακτηριστικά

Η στρατηγική μίας εταιρείας θα πρέπει να διαμορφωθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εξουδετερώνει ή μειώνει σε σημαντικό βαθμό την ικανότητα του ανταγωνισμού να παρεμποδίσει άμεσα την αποτελεσματικότητά αυτής. Η ικανοποίηση αυτού του πρώτου χαρακτηριστικού, είναι δυνατό να παράσχει στην εταιρεία βραχυπρόθεσμη προστασία και διασφάλιση του νεοαποκτηθέντος μεριδίου αγοράς από τις ανταγωνίστριες εταιρείες οι οποίες επλήγησαν.

Στην περίπτωση κατά την οποία η στρατηγική που υιοθετείται από ένα SSF's στοχεύει στην προσέλκυση νέων πελατών, είναι αναγκαίο να συμβάλει στη διαμόρφωση σημαντικής διαφοράς σε επίπεδο προϊόντος ή / και υπηρεσίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αν το δεύτερο αυτό χαρακτηριστικό ικανοποιείται, καθίσταται βέβαιη η αύξηση του όγκου των πωλήσεων της εταιρείας. Η ταυτόχρονη ικανοποίηση και του πρώτου χαρακτηριστικού, θα φέρει ως αποτέλεσμα αφ'ενός την προσέλκυση ικανού μεριδίου αγοράς, αφ' εταίρου τη βραχυπρόθεσμη προστασία αυτού από τις "αντεπιθέσεις" των ανταγωνιστών.

Προκειμένου για μακροπρόθεσμη διασφάλιση του μεριδίου αγοράς το οποίο ένα SSF's κατάφερε να αποσπάσει από τους ανταγωνιστές του, καθίσταται αναγκαία η ικανοποίηση ενός τρίτου χαρακτηριστικού. Το τελευταίο αφορά τη *χρησιμοποίηση του distribution ή άλλου συστατικού της ευρύτερης στρατηγικής, κατά τρόπο τέτοιο ώστε το τελευταίο να δράσει μακροπρόθεσμα ως εμπόδιο στους ανταγωνιστές, στην προσπάθειά τους για παρεμπόδιση ή ανατροπή των δραστηριοτήτων της εταιρείας, οι οποίες και της εξασφάλισαν την αύξηση του μεριδίου αγοράς της.*

Το Σχεδιάγραμμα 1 συνοψίζει όσα αναλύθηκαν παραπάνω, ενσωματώνοντας τα σε ένα πλαίσιο προκειμένου για την αξιολόγηση προτεινόμενης στρατηγικής.

7. ΣΤΟΧΟΙ ΜΕΛΕΤΗΣ

Συγκεκριμένα με την παρούσα μελέτη επιχειρείται:

- Η επιβεβαίωση και έλεγχος του θεωρητικού εκείνου πλαισίου, το οποίο καθίσταται κατάλληλο για επιχειρήσεις με πανομοιότυπα χαρακτηριστικά με αυτά της εταιρείας υπό μελέτη και το οποίο υποδεικνύει στρατηγικές κατευθύνσεις προκειμένου οι επιχειρήσεις να ενισχύσουν τη θέση τους στον εκάστοτε κλάδο όπου αναπτύσσουν δραστηριότητα.
- Η εφαρμογή του θεωρητικού πλαισίου στην εταιρεία SIMI FISH προκειμένου για τη διαμόρφωση των στρατηγικών κατευθύνσεων της επιχείρησης.
- Η αξιολόγηση της εφαρμοσιμότητας (applicability) του θεωρητικού πλαισίου για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

8. ΔΟΜΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

Προκειμένου για την επίτευξη των στόχων της μελέτης όπως αυτοί εκτέθηκαν αμέσως παραπάνω, η τελευταία διαρθρώνεται ως εξής. Αρχικά πραγματοποιείται ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας η οποία αναφέρεται στη στρατηγική marketing που είναι δυνατό να υιοθετηθεί από εταιρείες με μικρό μερίδιο αγοράς και στους εναλλακτικούς τύπους των στρατηγικών που δύναται οι επιχειρήσεις αυτές να ακολουθήσουν προκειμένου για ενίσχυση του μεριδίου αγοράς τους. Παράλληλα παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να ενσωματώνουν οι στρατηγικές αυτές, ώστε να έχουν υψηλές πιθανότητες να αποβούν επιτυχημένες. Στο επόμενο κεφάλαιο εκτείνεται η συγκεκριμένη μεθοδολογία που πρόκειται να ακολουθηθεί και οι λόγοι υιοθέτησης της τελευταίας. Συνεχίζουμε με τη μελέτη περίπτωσης της εταιρείας SIMI FISH. Διεξάγεται λεπτομερής ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αναγνωρίζονται οι πιθανές ευκαιρίες αλλά και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι εσωτερικές αδυναμίες αλλά και τα δυνατά σημεία της επιχείρησης. Τίθονται με βάση τα προηγούμενα οι στόχοι της επιχείρησης και διαμορφώνονται οι στρατηγικές υλοποίησης αυτών σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο. Ακολουθεί η παρουσίαση των ενεργειών προκειμένου για την εφαρμογή της επιλεγείσας στρατηγικής καθώς και το χρονοδιάγραμμα και ο προϋπολογισμός υλοποίησης αυτών. Στο τελευταίο κεφάλαιο λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο της στρατηγικής που επελέγει από την εταιρεία υπό μελέτη καθώς και η εφαρμοσιμότητα (applicability) αυτής, για τις επιχειρήσεις που αναπτύσσουν δραστηριότητα στον κλάδο της Ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου μία εταιρεία που κατέχει σχετικά μικρό μερίδιο αγοράς στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται, να αναπτύξει τις πωλήσεις της και επομένως να ενισχύσει το μερίδιο αγοράς της, είναι να εφαρμόσει αποδοτική στρατηγική σε επίπεδο marketing (effective marketing strategy). Αν η προϋπόθεση αυτή δεν υπάρχει, είναι μοιραίο η εταιρεία να παραμείνει μικρή σε μέγεθος, να χάσει μέρος της αγοράς της ή ακόμα και να αναγκαστεί να παύσει κάθε δραστηριότητα. Επομένως για τη διοίκηση κάθε εταιρείας το ερώτημα *‘ποιά είναι η στρατηγική marketing η οποία θα συνδράμει στην ανάπτυξη του όγκου των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς’* καθίσταται μείζονος σημασίας (Ward, Stasch, Lonsdale, Harris, 1999).

Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα φέρει σημαντικότερες συνέπειες για κάθε εταιρεία με περιορισμένο μερίδιο αγοράς. Παρόλο που το να παραμείνει μία εταιρεία μικρή σε μέγεθος είναι δυνατό να αποτελέσει επιλογή της διοίκησης, στις περισσότερες των περιπτώσεων η ανάπτυξη συνδέεται άρρηκτα με την ευημερία και επιτυχία. Εξαιτίας του παραπάνω, υψίστης προτεραιότητας αποτελεί για κάθε στέλεχος εταιρείας η εξακρίβωση εκείνης της marketing strategy, η οποία εφαρμοζόμενη θα επιφέρει την ανάπτυξη (Ward, Stasch, Lonsdale, Harris, 1999).

Ανατρέχοντας στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία αποκαλύπτεται ότι οι εταιρείες με μικρό μερίδιο αγοράς δεν έχουν επιδεχθεί σημαντικής έως τώρα προσοχής. Οι λιγοστές ερευνητικές εργασίες που εστιάζονται στις εν λόγω εταιρείες είναι δυνατό να ταξινομηθούν σε δύο χρονικές περιόδους- αυτές που δημοσιεύτηκαν πριν το 1980 και τις δημοσιευμένες μετά το 1980.

Κατά την πρώτη χρονική περίοδο οι ερευνητές υποστήριζαν ότι οι εταιρείες με σχετικά μικρό μερίδιο αγοράς, μπορούσαν να είναι τόσο κερδοφόρες όσο και οι ανταγωνιστές τους με μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, αρκεί να στοχεύουν σε αγορές με προϊόντα τυποποιημένα, υψηλής προστιθέμενης αξίας (standardized, high value-added products) (Woo & Cooper, 1982). Στο χρονικό αυτό διάστημα οι στρατηγικές προκειμένου για απόκτηση επιπλέον μεριδίου αγοράς σύμφωνα με τους ερευνητές εστιάζονταν στα παρακάτω :

- Επένδυση σε ταχέως αναπτυσσόμενα τμήματα της αγοράς (Hammemesh et al, 1978).
- Δημιουργία εξειδικευμένων niches μέσω της ανάπτυξης ισχυρά διαφοροποιημένων προϊόντων (Hall, 1980;Leavitt, 1980; Ward & Stasch, 1980).

- Επένδυση σε ταχέως αναπτυσσόμενα τμήματα της αγοράς με ταυτόχρονη δημιουργία niches μέσω της ανάπτυξης ισχυρά διαφοροποιημένων προϊόντων (Boston Consulting Group, 1968; Hofer & Davoust, 1977; Strategic Planning Institute, 1979; Buzzel & Wiersema, 1981).

Στο χρονικό διάστημα από το 1985 και μέχρι σήμερα, έξι ερευνητικές μελέτες έχουν λάβει χώρα, σύμφωνα με τις οποίες προκειμένου οι εταιρείες να επιτύχουν αύξηση του μεριδίου αγοράς τους, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά απαιτείται να απαντώνται στη στρατηγική marketing που θα ακολουθήσουν:

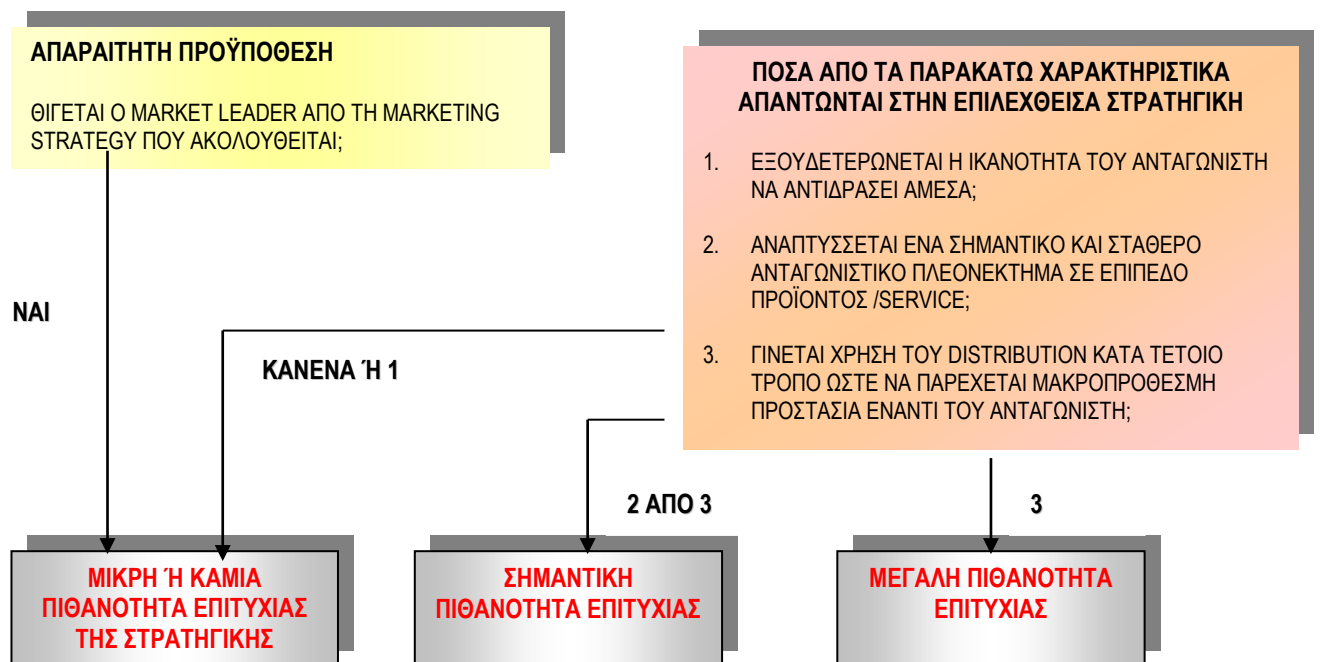
Μια απαραίτητη προϋπόθεση: Το πρώτο από τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά αποτελεί η ύπαρξη της απαραίτητης συνθήκης προκειμένου για την επιτυχία της επιλεγθείσας στρατηγικής. Η συνθήκη αυτή, η οποία σχετίζεται με το αν μέσω της επιλεγθείσας από την εταιρεία στρατηγικής θίγονται άμεσα και ισχυρά τα συμφέροντα του ηγέτη της αγοράς ή κάποιου άλλου ισχυρού ανταγωνιστή, μπορεί να διατυπωθεί ως εξής: *Μία εταιρεία που κατέχει μικρό μερίδιο αγοράς δεν θα πρέπει να διαμορφώσει και ακολουθήσει στρατηγική τέτοια που να θίγει άμεσα τον ηγέτη της αγοράς, εκτός και αν ο τελευταίος είναι ιδιαίτερα ευάλωτος σε μία 'επίθεση' τη συγκεκριμένη περίοδο ή αν διαφαίνεται ελάχιστη η πιθανότητα να ανταπαντήσει σε μία επικείμενη "επίθεση" του ανταγωνισμού.*

Τρία επιπλέον χαρακτηριστικά: Η βιβλιογραφία προτείνει ότι η επιλεγθείσα στρατηγική απαιτείται να ενσωματώνει τρία επιπλέον χαρακτηριστικά, προκειμένου η πιθανότητα να καταστεί επιτυχής να μεγιστοποιείται:

- Ο χαρακτήρας της εκάστοτε στρατηγικής πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να εξουδετερώνει ή τουλάχιστον μειώνει σε σημαντικό βαθμό την ικανότητα του ηγέτη της αγοράς (ή άλλου ισχυρού ανταγωνιστή) να καταστείλει την αποτελεσματικότητα αυτής (Porter, 1985; Di Mingo, 1990; Porter 1991).
- Η στρατηγική πρέπει να αναπτύσσει ένα σημαντικό και σταθερό πλεονέκτημα σε επίπεδο προϊόντος ή υπηρεσίας συγκριτικά με τους ανταγωνιστές (Porter, 1985; Di Mingo, 1990; Porter 1991).
- Μέρος της στρατηγικής πρέπει να αποτελέσει ο τρόπος χρήσης των καναλιών διανομής ή άλλου παράγοντα, έτσι ώστε τα παραπάνω να αποτελέσουν ανασταλτικό παράγοντα σε ενδεχόμενη προσπάθεια των ανταγωνιστών για αντεπίθεση και

επανάκτηση του χαμένου μεριδίου αγοράς (Porter, 1985; Ward & Stasch, 1989; Di Mingo, 1990; Porter, 1991)

Το Σχεδιάγραμμα 1 επιχειρεί να απεικονίσει τον τρόπο κατά τον οποίο τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά συνδέονται μεταξύ τους, καθώς και τον τρόπο κατά τον οποίο μπορούν να χρησιμοποιηθούν, προκειμένου για την αξιολόγηση συγκεκριμένης στρατηγικής, που προτίθεται να ακολουθηθεί από μία εταιρεία μικρής ισχύος. Κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά αυτά πρόκειται να αναλυθούν και συζητηθούν εκτενέστερα αμέσως παρακάτω.



Σχεδιάγραμμα 1: Πλαίσιο Αξιολόγησης Στρατηγικής Marketing

Πηγή : Harris, Lonsdale, Stasch, Ward, (1999), "Characteristics Of Share-Gaining Marketing Strategies For Smaller- Share Firms: Literature Review And Synthesis", *Journal Of Marketing Theory And Practice*, Spring 1999, 54-67.

Απαραίτητη Προϋπόθεση : Επιθετική Στρατηγική Προς Τον Ηγέτη Της Αγοράς Αν Και Μόνο Αν Είναι Ευάλωτος

Στην περίπτωση που ένα SSF's αρχίζει να ενδυναμώνει τη θέση του στην αγορά και να αποσπά μερίδιο αγοράς από έναν ανταγωνιστή "υγιή" και προσηλωμένο παρατηρητή των εξελίξεων της αγοράς, είναι σχεδόν βέβαιη η δυναμική αντίδραση του τελευταίου. Επομένως *ένα SSF's δεν θα πρέπει να υιοθετεί επιθετική στρατηγική ως προς τον market leader, παρά και μόνο όταν ο τελευταίος είναι ευάλωτος σε σημαντικό βαθμό ή απασχολημένος από άλλα πολύ σημαντικά για αυτόν θέματα* (Porter 1985). Πότε όμως είναι δυνατό να συμβεί το παραπάνω; Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία οι λόγοι που είναι δυνατό να καταστήσουν έναν market leader ευάλωτο στον ανταγωνισμό ταξινομούνται στις εξής τρεις κατηγορίες : (α) *δυσμενείς εξωτερικοί παράγοντες πέρα από τον έλεγχο του market leader* (β) *η στρατηγική που ακολουθείται από τον market leader* (γ) *η δομή του συγκεκριμένου κλάδου και το positioning στην αγορά* (Ward & Stasch, 1989).

□ Δυσμενείς εξωτερικοί παράγοντες

Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται αντι-μονοπωλιακοί κανονισμοί ή άλλες κυβερνητικές παρεμβάσεις οι οποίες είναι δυνατό να θίξουν τη θέση ενός ισχυρού ανταγωνιστή και να τον καταστήσουν ευάλωτο και τρωτό στον ανταγωνισμό (Porter 1985, Ward & Stasch 1980). Πέραν αυτού η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι δυνατό να φέρει σοβαρό πλήγμα σε έναν ισχυρό ανταγωνιστή ειδικά όταν ο τελευταίος έχει επενδύσει σημαντικό μέγεθος κεφαλαίου σε τεχνολογία προηγούμενης γενεάς ή όταν μία εταιρεία μικρής ισχύος διεισδύσει στην αγορά κάνοντας χρήση της νέας τεχνολογίας (Porter 1985, Ward & Stasch 1980). Ένα τυχαίο και μη περιοδικό γεγονός μπορεί επίσης να έχει καταστροφικές συνέπειες στη θέση ενός ισχυρού ανταγωνιστή σε μία αγορά (Ward & Stasch 1980).

Τέλος η είσοδος σε μία αγορά μίας νέας 'προσωπικότητας' με εμπειρία εκτός κλάδου δύναται να θέσει σε κίνδυνο το μερίδιο αγοράς που κατέχει ο ηγέτης της αγοράς. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της εισόδου της Phillip Morris μέσω της εξαγοράς της Miller Brewing Company στον κλάδο της ζυθοποιίας. Η εξω-κλαδική εμπειρία της Phillip Morris κατέστησε την Miller Brewing Company πολύ πιο ανταγωνιστική μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων και δυναμικής διαφημιστικής καμπάνιας (Ward & Stasch, 1986).

□ Συμπεριφορά του ηγέτη της αγοράς

Σύμφωνα με τον Porter ένας ισχυρός ανταγωνιστής καθίσταται ευάλωτος σε επιθέσεις του ανταγωνισμού όταν ακολουθεί στρατηγική συσχετισμένης ή ασυσχετίστης διαφοροποίησης, η οποία και τον αποσπά από τον κύριο άξονα των δραστηριοτήτων του.

Πίνακας 2 : Παράγοντες Που Καθιστούν Τον Market Leader 'Ευάλωτο' Σε 'Επίθεση'

Εξωτερικοί Παράγοντες

- Αντι-μονοπωλιακοί ή άλλοι κυβερνητικοί παράγοντες
- Χρήση νέας τεχνολογίας
- Καταστροφή
- Νέα 'προσωπικότητα' διεισδύει στον κλάδο

Συμπεριφορά Του Market leader

- Διαφοροποίηση
- Λειτουργεί ως cash generator
- Υψηλές τιμές πώλησης
- Αδυναμία επαναπροσδιορισμού στρατηγικής ή αδυναμία στην ακολουθείσα στρατηγική
- Αδυναμία ικανοποίησης πελατών ή καναλιών διανομής

Δομή Κλάδου / Θέση Σε Αγορά

- Δεν υπάρχει No 2 στον κλάδο
- Ο market leader έχει μικρό μέγεθος
- Υψηλά κόστη και τιμές
- Ο market leader δεν έχει πλήρη πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Ύπαρξη δυνατότητας διαφοροποίησης προϊόντος ή νέου positioning ή νέου segment

Πηγή : Stasch, Lonsdale, Ward, Harris (1999), "Characteristics Of Share-Gaining Marketing Strategies For Smaller- Share Firms: Literature Review And Synthesis", *Journal Of Marketing Theory And Practice*, Spring 1999, 54-67.

Όταν ο ηγέτης της αγοράς αποτελεί θυγατρική και δρα ως cash generator ή στην περίπτωση κατά την οποία δεν είναι διατεθειμένος να προβεί σε μείωση τιμών ή σε αύξηση των εξόδων για διαφήμιση και promotion, η θέση του διακινδυνεύεται καθώς εταιρείες μικρότερης ισχύος είναι δυνατό να εκμεταλλευτούν τα επικείμενα κενά (Porter 1985).

Η αδράνεια σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού ή κάποια υπάρχοντα κενά στην στρατηγική που έχει υιοθετηθεί από τον ηγέτη μιας αγοράς μπορούν να διαβρώσουν σημαντικά την θέση του στον κλάδο καθώς δίνουν τον χώρο σε εταιρείες με μικρότερο μερίδιο αγοράς και πιο ευέλικτη στρατηγική να επιτεθούν (Porter 1985, Ward & Stasch 1980). Τέλος αδυναμία του ηγέτη μιας αγοράς να διατηρεί τους πελάτες του ικανοποιημένους ή τα κανάλια διανομής μέσω των οποίων διακινούνται τα προϊόντα του, καταστούν το μερίδιο αγοράς του προσκείμενο σε κίνδυνο συρρίκνωσης (Porter 1985, Ward & Stasch 1980).

□ **Δομή κλάδου / θέση στην αγορά (market position)**

Σύμφωνα με τους Ward & Stasch η ηγετική θέση μίας εταιρείας σε έναν κλάδο μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο στις εξής περιπτώσεις :

- *Η θέση του Νο 2 στον κλάδο είναι κενή.* Η επικρατούσα άποψη είναι ότι στους ώριμους κλάδους διαμορφώνεται ο ηγέτης της αγοράς και ένας ισχυρός Νο 2 ανταγωνιστής (Boston Consulting Group, 1968). Συνεπώς όταν η δεύτερη δύναμη στην αγορά δεν είναι διαμορφωμένη, αναμένεται ότι αργά ή γρήγορα κάποια από τις εταιρείες μικρότερου βελινικούς θα προσπαθήσει να γεμίσει το κενό.
- *Ο ηγέτης της αγοράς έχει σχετικά μικρό μέγεθος.* Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της Clorox ηγετικής εταιρείας στον κλάδο των λευκαντικών η οποία λόγω του μικρού της μεγέθους αντιμετώπισε επί σειρά ετών προβλήματα λόγω ισχυροποίησης ορισμένων από τους μικρότερους ανταγωνιστές της.
- *Ο ηγέτης της αγοράς χαρακτηρίζεται από υψηλά κόστη παραγωγής ή διατηρεί τις τιμές των προϊόντων του σε υψηλά επίπεδα λόγω της έμφασης που δίνει στην ποιότητα και στο service.* Τέτοιου είδους positioning αναμένεται να προκαλέσει αργά ή γρήγορα την εμφάνιση νέων ισχυρών ανταγωνιστών με στόχο νέο “φθηνότερο” τμήμα της αγοράς.
- *Κάποιος ‘μικρότερος ανταγωνιστής’ ο οποίος δεν διαθέτει πλήρη πρόσβαση στα κανάλια διανομής διαθέτει τις ικανότητες αλλά και τα resources του για να το επιτύχει.* Πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η Gatorade η οποία και αποδείχτηκε ισχυρός ανταγωνιστής στην αγορά όπου δραστηριοποιήθηκε λόγω της έμφασης που εδόθη στην ολοκληρωμένη πρόσβαση στα κανάλια διανομής.

- Αρχίζει να διαφαίνεται η δυνατότητα για διαμόρφωση νέου τμήματος αγοράς ή για ανάπτυξη νέου διαφοροποιημένου προϊόντος. Χαρακτηριστικά παραδείγματα της παραπάνω περίπτωσης απαντώνται στις τροφές για σκύλους (Tender Chunks), στα αναψυκτικά (Gatorade), στις οδοντόκρεμες (Arm & Hammer), καθώς και σε άλλες αγορές.

Συμπεράσματα όσον αφορά την αποφυγή ‘επιθετικής’ στρατηγικής προς τον ηγέτη της αγοράς.

Μία εταιρεία μικρής ισχύος επιβάλλεται επιμελώς να αποφεύγει να υιοθετεί στρατηγική επιθετικής μορφής προς κάποιον ισχυρότερο ανταγωνιστή ο οποίος δεν είναι ευάλωτος λόγω ενός ή περισσοτέρων από τους προαναφερόμενους παράγοντες, καθώς η στρατηγική αυτή έχει μηδαμινές πιθανότητες να αποβεί επιτυχής. Στην περίπτωση κατά την οποία μία εταιρεία που χαρακτηρίζεται από μικρό μερίδιο αγοράς υιοθετεί στρατηγική η οποία δεν θίγει άμεσα συμφέροντα ισχυρού ανταγωνιστή, έχει ικανοποιήσει το πρώτο από τα τέσσερα χαρακτηριστικά που περικλείονται στο πλαίσιο αξιολόγησης στρατηγικής. Παρόλα αυτά και προκειμένου η στρατηγική αυτή να καταστεί επιτυχημένη απαιτείται να ικανοποιεί κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά που αναλύονται στη συνέχεια.

Χαρακτηριστικό 1: Η Στρατηγική Θα Πρέπει Να Εξουδετερώνει Την Ικανότητα Του Ηγέτη Της Αγοράς Να Παρεμποδίζει Την Αποτελεσματικότητα Αυτής.

Προκειμένου η επιλεγθείσα από μία εταιρεία περιορισμένου μεριδίου αγοράς στρατηγική να αποβεί επιτυχής, είναι απαραίτητο να έχει σχεδιαστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εκμηδενίζει τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να αντενεργήσουν μειώνοντας τις πιθανότητες επιτυχίας της. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία το παραπάνω είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί όταν η στρατηγική που υιοθετείται ικανοποιεί τουλάχιστον μία από τις συνθήκες που παρατίθενται :

□ Παρεμπόδιση ή καθυστέρηση εκδήλωσης αντίδρασης

Αν η στρατηγική εταιρείας που στοχεύει σε ισχυροποίηση του μεριδίου αγοράς της είναι τέτοια ώστε να αποσκοπεί στην αλλαγή των παραδοσιακών “κανόνων” που διέπουν την εμπορία συγκεκριμένου προϊόντος στην αγορά στόχο και στη διαμόρφωση marketing mix

το οποίο φέρει σημαντικές αλλαγές συγκριτικά με το ήδη καθιερωμένο marketing mix για το συγκεκριμένο προϊόν και τη συγκεκριμένη αγορά, η πιθανότητα αντεπίθεσης από τους ανταγωνιστές είναι πολύ μικρή (Ward & Stasch, 1989). Το τελευταίο οφείλεται κυρίως σε τρεις λόγους :

- Οι ανταγωνιστές δεν ασπάζονται την άποψη ότι η προσπάθεια για αναδιαμόρφωση των κανόνων θα επιτύχει.
- Ο παραδοσιακός τρόπος σκέψης των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε μία αγορά, είναι πολύ δύσκολο να αναδιαμορφωθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα.
- Η μίμηση απαιτεί πρόσθετο κόστος.

Εναλλακτικά είναι δυνατή η οικοδόμηση συγκριτικού πλεονεκτήματος μέσω χρήσης νέας τεχνολογίας, η οποία δεν είναι εύκολα διαθέσιμη στους ανταγωνιστές (Magnet, 1992). Τέλος, η επιμελής οικοδόμηση εμποδίων επανάκτησης από τους ανταγωνιστές του χαμένου μεριδίου της αγοράς συντελεί στην αποτροπή εκδήλωσης αντίδρασης από τους τελευταίους. Η δημιουργία βέβαια εμποδίων αυτού του είδους, απαιτεί τη διαμόρφωση και θέσπιση από την εταιρεία που επιτίθεται στον ηγέτη μιας αγοράς, ενός νέου βελτιωμένου τρόπου εμπορίας και συναλλαγής με τους πελάτες (new way of doing business), δύσκολα αντιληπτό τουλάχιστον αρχικά από τους ανταγωνιστές (Porter, 1991). Το τελευταίο ο Porter όρισε ως reconfiguration.

□ **Οικοδόμηση ανώτερου image και φήμης**

Σύμφωνα με τον Porter (1991), αν το ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως αυτό διαμορφώνεται σε έναν κλάδο είναι "επιθετικό" και έτοιμο για σημαντική μείωση τιμών προκειμένου για τη διατήρηση και κατοχύρωση του μεριδίου αγοράς, καθίσταται δύσκολο για μία επιχείρηση μικρής ισχύος να αυξήσει τον όγκο των πωλήσεων της. Αν όμως η τελευταία εστιάσει τις προσπάθειες της στη δημιουργία ανώτερου εταιρικού image και παροχή καλύτερου service, παρά τη γενικότερη μείωση των τιμών είναι δυνατό να επιτύχει ενίσχυση του μεριδίου αγοράς της, απομονώνοντας τους ανταγωνιστές της και θέτοντας τον εαυτό της ως indispensable στους πελάτες της.

□ **Επιλογή της αγοράς στόχου**

Η βιβλιογραφία προτείνει ότι κατάλληλη επιλογή της αγοράς στόχου μπορεί να δράσει ως ο τρίτος παράγοντας προκειμένου για την εξουδετέρωση της αντίδρασης των

ανταγωνιστών. Αναλυτικότερα αναφέρονται τέσσερις εναλλακτικές αγορές στόχοι που μία εταιρεία μικρού μεριδίου αγοράς είναι δυνατό να λάβει υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής της.

Σύμφωνα με τον Porter (1991) οι εν λόγω επιχειρήσεις πρέπει να θέσουν ως στόχο ένα σχετικά μικρό (narrow) τμήμα της αγοράς (market segment) και να εστιάσουν τις προσπάθειες στο να υπηρετήσουν αυτό καλύτερα από κάθε άλλον ανταγωνιστή. Οι Ward & Stasch (1989) προτείνουν ότι η βέλτιστη επιλογή για μία εταιρεία μικρού μεριδίου αγοράς αποτελεί η εδραίωση σε τμήμα αγοράς που μόλις αρχίζει να διαμορφώνεται ή σε τμήμα τέτοιου μεγέθους ώστε αφενός ακόμη να μην είναι διακριτό από τον ανταγωνισμό, αφετέρου να φέρει προοπτικές να εξελιχθεί σε αγορά σημαντικού μεγέθους στο μέλλον.

Μία τελευταία εναλλακτική προτεινόμενη από τους Word & Stasch αποτελεί η διαμόρφωση στρατηγικής τέτοιας ώστε να έχει ως αποτέλεσμα την απόσπαση μικρού μεριδίου αγοράς από περισσότερους από έναν ανταγωνιστές, στο βαθμό που όγκος των χαμένων πωλήσεων για κάθε έναν από τους ανταγωνιστές να μην είναι ικανός ώστε να προκαλέσει τη μεμονωμένη αντίδρασή τους.

□ **Επιλογή του ανταγωνισμού**

Μέσω της συνετής επιλογής από μία εταιρεία του ποιος πρόκειται να είναι ο ανταγωνιστής της κατά την προσπάθειά της να ενισχύσει το μερίδιο αγοράς, είναι δυνατό η τελευταία να ελέγξει και ελαχιστοποιήσει την ενδεχόμενη αντίδραση των ανταγωνιστών. Τρεις είναι οι εναλλακτικές επιλογές σε αυτή την περίπτωση.

Διαμόρφωση στρατηγικής τέτοιας ώστε οι εταιρείες που θίγονται άμεσα από τη εφαρμογή της, να μην ανήκουν στην κατηγορία των επιθετικών ανταγωνιστών ή να συνηθίζουν να επιδεικνύουν αδιαφορία στην προσπάθεια μικρών εταιρειών να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά (Ward & Stasch, 1989). Δεύτερη εναλλακτική αποτελεί η διαμόρφωση στρατηγικής η οποία θίγει συμφέροντα ανταγωνιστή η αντεπίθεση του οποίου μπορεί κατά κάποιο τρόπο να υπερνικηθεί (Di Mingo, 1990).

Ο Porter προτείνει ότι ο επαναπροσδιορισμός του εύρους του ανταγωνισμού αποτελεί τη βέλτιστη επιλογή για μια εταιρεία μικρής ισχύος προκειμένου να εκμηδενίσει τις αντενέργειες του ηγέτη της αγοράς. Το παραπάνω είναι δυνατό να επιτύχει περιορίζοντας τον ανταγωνισμό της με τον ηγέτη της αγοράς και εστιάζοντας το σύνολο των προσπαθειών της μόνο σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς στο οποίο ο ισχυρός ανταγωνιστής, δεν κυριαρχεί λόγω της δέσμευσης των δραστηριοτήτων του σε άλλα τμήματα της αγοράς περισσότερο αρεστά σε αυτόν. Σύμφωνα με τον Porter επιτυχημένος επαναπροσδιορισμός του εύρους

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Παράγοντες Που Δύναται Να Χρησιμοποιηθούν Προκειμένου Για Την Εξουδετέρωση Του Ανταγωνισμού

Παρεμπόδιση ή Καθυστερήση Εκδήλωσης Αντίδρασης Από Τους Ανταγωνιστές

- Αλλαγή των παραδοσιακών κανόνων της αγοράς
- Οικοδόμηση εμποδίων

Οικοδόμηση Ανώτερου Εταιρικού Image και Φήμης

- Ανώτερο image, βελτιωμένο service

Επιλογή Της Αγοράς Στόχου

- Στόχευση ενός σχετικά μικρού τμήματος της αγοράς
- Επιλογή ενός μικρού αλλά αναπτυσσόμενου τμήματος αγοράς
- Επιλογή αγορών οι ανάγκες των οποίων δύναται να ικανοποιηθούν πλήρως από την εταιρεία

Επιλογή Του Ανταγωνισμού

- Επιλογή ανταγωνιστών με παρελθόν μη επιθετικής ανταγωνιστικής στρατηγικής
- Επιλογή ανταγωνιστών οι επιθέσεις των οποίων μπορούν να υπερνικηθούν
- Επαναπροσδιορισμός του ανταγωνιστικού πεδίου δράσης

Μεγιστοποίησης Της Ελκυστικότητας Του Προϊόντος Στην Αγορά Στόχο

- Μείωση της ελκυστικότητας των ανταγωνιστικών προϊόντων
- Χρήση positioning ή/και διαφοροποίησης
- Επιλογή αγορών οι ανάγκες των οποίων μπορούν πλήρως να ικανοποιηθούν από την εταιρεία
- Αισθητή βελτίωση προϊόντων / υπηρεσιών μέσω χρήση νέας τεχνολογίας

Πηγή : Stasch, Lonsdale, Ward, Harris (1999), "Characteristics Of Share-Gaining Marketing Strategies For Smaller- Share Firms: Literature Review And Synthesis", Journal Of Marketing Theory And Practice, Spring 1999, 54-67.

του ανταγωνισμού από μία εταιρεία προϋποθέτει προσεκτική επιλογή. Το κύριο μέλημα στην περίπτωση αυτή καθίσταται ο επαναπροσδιορισμός κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μην παρέχεται κίνητρο στον ηγέτη της αγοράς για αντεπίθεση. Το τελευταίο σημαίνει ότι η στρατηγική που ακολουθείται από την εταιρεία δεν θίγει άμεσα τη θέση του ισχυρού ανταγωνιστή στον τομέα δραστηριότητας ο οποίος είναι ο περισσότερο αρεστός σε αυτόν.

□ **Μεγιστοποίηση της ελκυστικότητας του προϊόντος στην αγορά στόχο**

Τέσσερις είναι οι δυνατοί τρόποι τους οποίους είναι δυνατό να ενσωματώσει μία εταιρεία στη στρατηγική που ακολουθεί προκειμένου να καταστήσει περισσότερο ελκυστικό το προϊόν της στην αγορά όπου δραστηριοποιείται, εξουδετερώνοντας έτσι ή αποτρέποντας την αντίδραση των ανταγωνιστών. Ο Porter (1991) υποστηρίζει ότι το παραπάνω είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσω του σωστού σχεδιασμού των προϊόντων της εταιρίας, κατά τρόπο τέτοιο ώστε συγκρινόμενα τα ανταγωνιστικά προϊόντα να καθίστανται λιγότερο ελκυστικά για τους καταναλωτές.

Κατά τους Ward & Stasch (1985) η πιθανότητα για αντεπίθεση του ισχυρού ανταγωνιστή ελαχιστοποιείται όταν μία εταιρεία προβεί σε λανσάρισμα προϊόντος ισχυρά διαφοροποιημένου ή με διαφορετικά χαρακτηριστικά συγκριτικά με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Οι λόγοι είναι οι εξής :

- Προκειμένου ο ανταγωνιστής να αντεπιτεθεί απαιτείται η παραγωγή προϊόντων με τα νέα χαρακτηριστικά. Το τελευταίο όμως συνεπάγεται πρόσθετο κόστος , κάτι το οποίο ενδέχεται ο ηγέτης να μην επιθυμεί να υποστεί.
- Αν ο ηγέτης της αγοράς εισέλθει στην παραγωγή και εμπορία προϊόντων με νέα χαρακτηριστικά, είναι ισχυρή η πιθανότητα να παρατηρηθεί το φαινόμενο του κανιβαλισμού στην ήδη υπάρχουσα σειρά των προϊόντων του.

Η προσφορά σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων / υπηρεσιών από μία εταιρεία μέσω χρήσης νέας τεχνολογίας σύμφωνα με τον Magnet (1992) και η επιλογή αγορών οι ανάγκες των οποίων είναι δυνατό να καλυφθούν πλήρως και ολοκληρωτικά από την εταιρεία σύμφωνα με τον Di Mingo (1990), αποτελούν παράγοντες που εκμηδενίζουν τις αντενέργειες του ανταγωνισμού

Συμπεράσματα όσον αφορά τον τρόπο εκμηδένισης της αντίδρασης του ανταγωνισμού

Αν η στρατηγική μίας εταιρείας φτάνει να ικανοποιεί έναν ή περισσότερους από τους πέντε παράγοντες που αναλύθηκαν παραπάνω, είναι ισχυρή η πιθανότητα, η δυνατότητα ή επιθυμία των ανταγωνιστών να αντενεργήσουν να αποτρέπεται τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Στην ιδανική περίπτωση όπου όλοι οι παράγοντες ικανοποιούνται η πιθανότητα μετατρέπεται σε βεβαιότητα.

Χαρακτηριστικό 2 : Η Στρατηγική Θα Πρέπει Να Αναπτύσσει Ένα Σημαντικό Και Σταθερό Συγκριτικό Πλεονέκτημα

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία μία επιτυχημένη στρατηγική εταιρείας με μικρό μερίδιο αγοράς, είναι απαραίτητο να ενσωματώνει δύο επιπλέον χαρακτηριστικά εκτός από εκείνο όπου αναλύθηκε αμέσως προηγούμενα. Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η προϋπόθεση η στρατηγική να περιλαμβάνει την οικοδόμηση μίας σημαντικής διαφοράς σε επίπεδο προϊόντος ή / και υπηρεσίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι ερευνητές προτείνουν τέσσερις πιθανούς τρόπους προκειμένου για την ικανοποίηση της παραπάνω προϋπόθεσης, οι οποίοι απεικονίζονται στον Πίνακα 4 και αναλύονται αμέσως παρακάτω.

□ Διαφοροποίηση προϊόντος / υπηρεσίας

Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος ή / και μίας υπηρεσίας που παρέχεται από μία εταιρεία μπορεί να καταστήσει το προϊόν ή την υπηρεσία μοναδικά έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών, αρκεί η διαφορά αυτή να γίνεται αντιληπτή από τους καταναλωτές ως κάτι σημαντικό (Porter,1991). Εναλλακτικά η διαφορά είναι δυνατό να συνίσταται στην αλλαγή μόνο κάποιου χαρακτηριστικού ήδη εμπορεύσιμων προϊόντων, φτάνει η αγορά να αντιλαμβάνεται τη νέα μορφή προϊόντος ως φέρουσα σημαντικών νέων γνωρισμάτων (Ward & Stasch,1989).

□ Βέλτιστη ποιότητα

Για τους καταναλωτές βελτιωμένη ποιότητα μπορεί να σημαίνει μεγαλύτερη αξιοπιστία και αποδοτικότητα ή μεγαλύτερη διάρκεια ζωής προϊόντος ή απλά “καλύτερο” προϊόν ή ίσως κάτι διαφορετικό. Οι Ward & Stasch (1985) αναφέρουν ότι μία εταιρεία έχει τη δυνατότητα παρέχοντας προϊόντα τα οποία οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται ως ανώτερης ποιότητας σε σχέση με τα ανταγωνιστικά, να καταστήσει τα προϊόντα της μοναδικά. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι εταιρείες Haagen-Daze και Ben & Jerry's, οι οποίες ακολουθώντας τη στρατηγική αυτή έθεσαν τα προϊόντα τους ως ισχυρά brands στο τμήμα της αγοράς παγωτού premium.

□ Υψηλότερη προστιθέμενη αξία προϊόντος

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Παράγοντες Που Είναι Δυνατό Να Χρησιμοποιηθούν Προκειμένου Για Απόκτηση Σημαντικής Και Σταθερής Διαφοράς

Διαφοροποίηση Προϊόντος / Υπηρεσίας

- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Διαφοροποίηση παρεχόμενων υπηρεσιών
- Νέος 'τύπος' υπάρχοντος προϊόντος με νέο(α) χαρακτηριστικό (α)

Βελτιωμένη Ποιότητα

- Προσφορά προϊόντος βελτιωμένης ποιότητας
- Προσφορά προϊόντος που οι καταναλωτές θεωρούν ως καλύτερης ποιότητας

Προϊόν Υψηλότερης Αξίας

- Χαμηλότερες τιμές από ανταγωνισμό
- Σημαντικά χαμηλότερες τιμές από παρόμοια ανταγωνιστικά προϊόντα

Καθιέρωση Του Brand Name ως Χαρακτηριστικό Όνομα Ολόκληρης Κατηγορίας Προϊόντων

- Η αγορά φθάνει να χρησιμοποιεί το brand name για να κατονομάσει όλα τα προϊόντα διάφορων εταιρειών μιας ορισμένης κατηγορίας
-
-

Πηγή : Stasch, Lonsdale, Ward, Harris (1999), "Characteristics Of Share-Gaining Marketing Strategies For Smaller- Share Firms: Literature Review And Synthesis", Journal Of Marketing Theory And Practice, Spring 1999, 54-67.

Η οικοδόμηση σημαντικής διαφοράς του προϊόντος μιας εταιρείας έναντι των ανταγωνιστικών είναι δυνατό να πηγάσει από την προσφορά μεγαλύτερης αξίας στους καταναλωτές μέσω του προϊόντος αυτού. Η προσφορά προϊόντος πανομοιότυπου με τα ανταγωνιστικά αλλά σε χαμηλότερη τιμή είναι μία από τις εναλλακτικές προκειμένου να καταστεί ένα προϊόν ως φέρον σημαντική διαφορά.

□ **Το brand name φτάνει να χρησιμοποιείται από την αγορά για να χαρακτηρίσει ολόκληρη τη σειρά προϊόντων της συγκεκριμένης κατηγορίας.**

Οι Ward & Stasch αναφέρουν το χλωριούχο απορρυπαντικό Kleenex ως ιστορικό παράδειγμα χρησιμοποίησης του παράγοντα της κατηγορίας αυτής, ο οποίος είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί ως η βάση για κατοχύρωση σημαντική διαφοράς σε επίπεδο προϊόντος.

Συμπεράσματα αναφορικά με την απόκτηση σημαντικής και σταθερής διαφοράς σε επίπεδο προϊόντος / υπηρεσίας.

Αν κανένας από τους παράγοντες που απαριθμούνται στον Πίνακα 3 δεν ενσωματώνονται στη στρατηγική μιας εταιρείας, η οικοδόμηση σημαντικής διαφοράς του προϊόντος ή / και υπηρεσίας καθίσταται μάλλον αδύνατη. Άμεση συνέπεια αποτελεί η έλλειψη ισχυρού κινήτρου για την αγορά προκειμένου να αυξήσει την κατανάλωση του συγκεκριμένου προϊόντος της συγκεκριμένης εταιρείας. Αντίθετα αν η στρατηγική μιας εταιρείας είναι τέτοια ώστε να ικανοποιεί έναν ή περισσότερους από τους προαναφερόμενους παράγοντες, η στρατηγική έχει ισχυρές πιθανότητες να αποβεί επιτυχής κατά ένα μέρος, στο να παρέχει στην εταιρεία από την οποία ακολουθείται διαφοροποίηση του προϊόντος της ως προς τους ανταγωνιστές της.

Στην ιδανική περίπτωση κατά την οποία μία εταιρεία κατορθώσει ταυτόχρονα να ικανοποιήσει επιτυχώς και το πρώτο και το δεύτερο χαρακτηριστικό, η επιλεγείσα στρατηγική αναμένεται να επιτύχει σημαντική αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης, διότι αφ' ενός παρέχεται στην αγορά στόχο προϊόν με χαρακτηριστικά διαφορετικά από τα υπόλοιπα και αφ' εταίρου η παρεχόμενη αυτή διαφορετικότητα διασφαλίζεται από την ενδεχόμενη επίθεση των ανταγωνιστών στην συγκεκριμένη αγορά στόχο.

Χαρακτηριστικό 3 : Η Στρατηγική Θα Πρέπει Να Χρησιμοποιεί Τα Κανάλια Διανομής Κατά Τέτοιο Τρόπο Όστε Να Διασφαλίζει Το Νεοαποκτηθέν Μεριδίο Αγοράς Στο Οποίο Και Στοχεύει Ή Να Οικοδομεί Άλλο Εμπόδιο Προκειμένου Για Τη Διασφάλιση Αυτού.

Ακόμα και αν η στρατηγική η οποία ακολουθείται από μία εταιρεία επιτυγχάνει να ικανοποιήσει τα δύο χαρακτηριστικά τα οποία και αναλύθηκαν αμέσως προηγούμενα, η

αύξηση του μεριδίου αγοράς μπορεί να είναι εμφανής αλλά μόνο βραχυπρόθεσμα έως ότου οι ανταγωνιστές αρχίζουν να περνούν στην αντεπίθεση.

Καθίσταται επομένως αναγκαίο προκειμένου μία εταιρεία να επιτύχει αλλά και να διασφαλίσει μακροπρόθεσμα την αύξηση του μεριδίου της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, να σχεδιάσει έτσι τη στρατηγική της ώστε να οικοδομήσει ένα είδος προστασίας έναντι στις κινήσεις των ανταγωνιστών. Η προστασία αυτή είναι δυνατό να παρέχεται μέσω του τρίτου χαρακτηριστικού το οποίο απαιτείται να ικανοποιείται από την εκάστοτε στρατηγική. Το χαρακτηριστικό αυτό αφορά τη χρησιμοποίηση μιας συνιστώσας του συστήματος διανομής κατά τρόπο που η τελευταία να παρέχει προστασία στο μερίδιο αγοράς που μόλις αποκτήθηκε με το να αποθαρρύνει ή ακόμα και να εμποδίζει τους ανταγωνιστές από το να αντιδράσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Στον Πίνακα 5 απαριθμούνται πέντε εναλλακτικές οι οποίες σύμφωνα με τους ερευνητές μπορούν να συμβάλουν στην ικανοποίηση του τρίτου χαρακτηριστικού το οποίο μία στρατηγική μικρής εταιρείας απαιτείται να ενσωματώνει. Οι εναλλακτικές αυτές αναλύονται αμέσως παρακάτω.

□ **Βελτίωση των logistics**

Ο Porter (1991) προτείνει τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω των οποίων να δίνεται η δυνατότητα στους πελάτες μιας εταιρείας η ανάθεση των παραγγελιών κατευθείαν στο λειτουργικό σύστημα της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό οι πελάτες απολαμβάνουν καλύτερο service, προσκολλούνται στο σύστημα αυτό άρα και στην εταιρεία που το εφαρμόζει και καθίστανται λιγότερο τρωτοί στις επιθέσεις των ανταγωνιστών. Η ταχύτερη πραγματοποίηση των παραδόσεων των παραγγελιών στους πελάτες αποτελεί επίσης παράγοντα σύμφωνα με τον Porter, ο οποίος δύναται να καταστήσει μία εταιρεία μοναδική στους πελάτες της λόγω βελτιωμένου service (Porter, 1991).

□ **Καθιέρωση νέων συναλλακτικών σχέσεων**

Η δημιουργία νέων τύπου σχέσεων μεταξύ μιας εταιρείας και των καναλιών διανομής των προϊόντων της, αποτελεί παράγοντα ο οποίος δύναται να δράσει ως ισχυρό εμπόδιο για τους ανταγωνιστές στην προσπάθεια τους για επανάκτηση των χαμένων τους πωλήσεων.

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποίησε ο Magnet (1992) στην προσπάθεια του να εξακριβώσει τους παράγοντες που συμβάλουν στην επιτυχημένη πορεία μιας εταιρείας, τρεις από τις πέντε εταιρείες που αποτέλεσαν το δείγμα της μελέτης του, όφειλαν την αύξηση του όγκου των πωλήσεων τους στην εδραίωση νέου περισσότερο ευέλικτου τύπου αλυσίδας διανομής των προϊόντων στους πελάτες τους.

Μέσω της καθιέρωσης σχέσεων συνεργασίας πέρα από τις καθιερωμένες σχέσεις απλής συναλλαγής μεταξύ μιας εταιρείας και των προμηθευτών της, καναλιών διανομής και λιανέμπορων των προϊόντων της, οι τελευταίοι αποκτούν κίνητρο για σταθερή συνεργασία με την εταιρία και εκλείπει το κίνητρο για στροφή προς ανταγωνιστικές (Porter, 1991).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Παράγοντες Που Δύναται Να Χρησιμοποιηθούν Προκειμένου Για Διασφάλιση Νεοαποκτηθέντος Μεριδίου Αγοράς

Βελτίωση Των Logistics

- Άμεση πρόσβαση των πελατών σε λειτουργίες της επιχείρησης μέσω υπολογιστών
- Παροχή δυνατότητας άμεσης παράδοσης

Καθιέρωση Νέων Σχέσεων Με Κανάλια Διανομής

- Δημιουργία νέας μορφής συστήματος διανομής
- Καθιέρωση αποκλειστικών σχέσεων

Διανομή Κατευθείαν Στους Τελικούς Καταναλωτές

- Διανομή κατευθείαν σε τελικούς καταναλωτές
- Έλεγχος των αποθεμάτων

Προσφορά Μιας Πλήρους Σειράς Προϊόντων

- Προσφορά μιας ολοκληρωμένης και σχετικά ευρείας σειράς προϊόντων

Παροχή Νέων Υπηρεσιών

- Παροχή υπηρεσιών οι οποίες δεν ήταν μέχρι σήμερα διαθέσιμες
 - Βελτίωση της έγκαιρης διαδικασίας παράδοσης των προϊόντων
-
-

Πηγή : Stasch, Lonsdale, Ward, Harris (1999), "Characteristics Of Share-Gaining Marketing Strategies For Smaller- Share Firms: Literature Review And Synthesis", Journal Of Marketing Theory And Practice, Spring 1999, 54-67.

- **Διανομή κατευθείαν στους τελικούς καταναλωτές**

Η διασφάλιση του μεριδίου αγοράς που αποκτήθηκε από μία εταιρεία είναι δυνατό να επιτύχει μέσω της διανομής των προϊόντων κατευθείαν στους τελικούς καταναλωτές και μάλιστα μέσω λιανέμπορων χωρίς την παρεμβολή περισσότερων επιπέδων καναλιών διανομής (Ward & Stasch, 1989). Το ζητούμενο ενισχύεται στην περίπτωση που η εταιρεία διαμορφώσει το δικό της “ράφι” όπου εκθέτονται τα προϊόντα της μέσα στα καταστήματα των λιανέμπορων (Magnet, 1992).

□ **Προσφορά πλήρους σειράς προϊόντων**

Μία ολοκληρωμένη, ευρεία σειρά προϊόντων παρέχει στο κανάλι διανομής που τα διακινεί μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων και επομένως και μεγαλύτερη προσκόλληση αυτού στην εταιρεία η οποία του τα παρέχει (Ward & Stasch, 1980). Άλλωστε η προσφορά πλήρους σειράς προϊόντων αποκλείει την ύπαρξη κενών, τα οποία και κάποιος ανταγωνιστής είναι δυνατό να διακρίνει και καλύψει (Di Mingo, 1990).

□ **Παροχή νέων υπηρεσιών**

Σύμφωνα με τον Magnet (1992), μία εταιρεία είναι δυνατό να παρεμποδίσει την αντεπίθεση των ανταγωνιστών όταν έχει την ικανότητα να παρέχει στους πελάτες της άμεσα ή έμμεσα νέες υπηρεσίες ή καλύτερες από τις υπόλοιπες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις του χώρου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στη συγκεκριμένη μελέτη επιχειρείται η αναγνώριση και διαμόρφωση συγκεκριμένης στρατηγικής marketing, η οποία και πρόκειται να υιοθετηθεί από συγκεκριμένη εταιρεία προκειμένου για την υλοποίηση των στόχων της τελευταίας. Η διαμόρφωση στρατηγικής ως θέμα προς μελέτη, έχει αναλυθεί και συζητηθεί εκτενώς από τους ερευνητές του χώρου. Παρόλα αυτά, γεγονός αποτελεί το ότι δεν είναι δυνατόν ο στρατηγικός σχεδιασμός να λάβει συγκεκριμένη μορφή έξω από το πλαίσιο της συγκεκριμένης επιχείρησης από την οποία και πρόκειται να υιοθετηθεί. Το τελευταίο οφείλεται στο γεγονός ότι οι παράγοντες εκείνοι που απαιτείται να αναλυθούν και μελετηθούν προκειμένου για τη χάραξη στρατηγικής και η επίδραση αυτών στη εκάστοτε επιχείρηση, διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με την επιχείρηση και το περιβάλλον στο οποίο αυτή αναπτύσσει δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τον Bonoma (1985), "υπάρχουν περιπτώσεις ερευνών, κατά τις οποίες η είναι κατάλληλη και εξαιρετικά χρήσιμη η ποιοτική και εκ βαθέων ανάλυση των μεταβλητών, προκειμένου για την κατανόηση πολύπλοκων φαινομένων για τα οποία η υπάρχουσα γνώση παρουσιάζεται ελλιπής, όσο και για τα φαινόμενα τα οποία δεν είναι δυνατό να μελετηθούν και αναλυθούν έξω από το πλαίσιο μέσα στο οποίο και απαντώνται".

Η διαμόρφωση στρατηγικής πράγματι αποτελεί ένα εξαιρετικά πολύπλοκο φαινόμενο, η ανάγκη του οποίου αντιμετωπίζεται από κάθε επιχειρηματική οντότητα σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό και ένταση. Παράλληλα, η υπάρχουσα γνώση δεν είναι δυνατό να παρέχει συγκεκριμένες προτάσεις και κατευθύνσεις προκειμένου για διαμόρφωση στρατηγικής η οποία και να είναι εφαρμόσιμη και κατάλληλη για το σύνολο των επιχειρήσεων.

Για τον παραπάνω λόγο, κρίθηκε αναγκαία η εκπόνηση της μελέτης μέσα στο πλαίσιο της συγκεκριμένης επιχείρησης (Case study) και η ποιοτική ανάλυση και μελέτη των πολύπλοκων εκείνων παραγόντων, οι οποίοι απαντώνται τόσο μέσα στη συγκεκριμένη επιχείρηση όσο και στο άμεσο ή έμμεσο περιβάλλον αυτής και επηρεάζουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό τη λειτουργία και τα αποτελέσματα της. Η μελέτη περίπτωσης πράγματι καθιστά δυνατή τόσο τη μελέτη και επεξήγηση των ιδιόμορφων σχέσεων που παρουσιάζονται στην πράξη, όσο και τη διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου για τα συγκεκριμένα υπό μελέτη φαινόμενα.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση στο πλαίσιο της οποίας λαμβάνει χώρα η παρούσα μελέτη προκειμένου για τη διαμόρφωση στρατηγικής, είναι η επιχείρηση SIMI FISH. Τα στοιχεία τα οποία πρόκειται να αναλυθούν στη συνέχεια της μελέτης περίπτωσης, συλλέχθηκαν κατά το χρονικό διάστημα προσωπικής εργασίας της συγγραφέως στη

συγκεκριμένη επιχείρηση και απορρέουν από την καθημερινή επαφή τόσο με την επιχείρηση ως σύνολο, όσο και από το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο και δραστηριοποιείται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η εξακρίβωση εκείνης της στρατηγικής η οποία καθίσταται ικανή να εξασφαλίσει στη επιχείρηση υπό μελέτη την υλοποίηση των στόχων της. Προκειμένου για το παραπάνω ακολουθείται η κλασική διαδικασία κατάστρωσης στρατηγικού πλάνου δράσης επιχείρησης, η οποία και απεικονίζεται στο Σχεδιάγραμμα 2.

ΦΑΣΗ I : ΘΕΣΠΙΣΗ ΣΤΟΧΩΝ

1. ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

2. ΕΤΑΙΡΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

ΦΑΣΗ II : ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

ΦΑΣΗ III : ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

5. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

ΦΑΣΗ IV : ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ & ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

6. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

7. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σχεδιάγραμμα 2 : Βήματα Διαμόρφωσης Στρατηγικού Πλάνου Δράσης

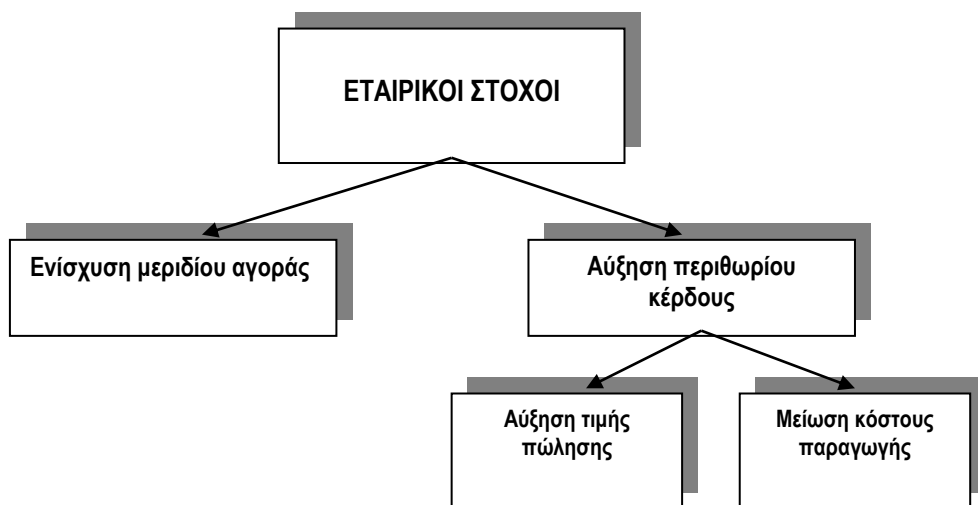
1. ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η εταιρεία SIMI FISH δραστηριοποιείται στο χώρο της Ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας τόσο σαν παραγωγική μονάδα όσο και σαν εμπορική. Αποστολή μας είναι η παροχή προϊόντων ανώτατης ποιότητας, τα οποία παράγονται αλλά και διακινούνται σύμφωνα με τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας.

2. ΕΤΑΙΡΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Ο στόχος της επιχείρησης όπως αυτός ετέθει από τη Διόικηση, είναι διπλός και συνίσταται από τα εξής :

- Αύξηση του όγκου πωλήσεων που επιτυγχάνει η επιχείρηση (ενίσχυση του μεριδίου αγοράς)
- Αύξηση του περιθωρίου κέρδους της επιχείρησης
Το παραπάνω είναι δυνατό να αναλυθεί περαιτέρω σε αύξηση της τελικής τιμής πώλησης των προϊόντων και / ή μείωση του κόστους παραγωγής αυτών.



Σχεδιάγραμμα 3: Εταιρικοί Στόχοι της SIMI FISH

3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι βασικά το μέσο με το οποίο μία εταιρεία εξακριβώνει τον τρόπο με τον οποίο συνδέεται με αυτό. Είναι το μέσο με το οποίο μία εταιρεία αναγνωρίζει τις αδυναμίες της (weaknesses) και τα δυνατά της σημεία (strengths) και τον τρόπο με τον οποίο αυτά είναι δυνατό να συνδεθούν με τις ευκαιρίες (opportunities) αλλά και απειλές (threats) του χώρου μέσα στον οποίο αναπτύσσει δραστηριότητα. Επομένως η ανάλυση του γενικότερου περιβάλλοντος, αποτελεί τον τρόπο μέσω του οποίου οι managers είναι δυνατό να αξιολογήσουν τόσο το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και τη θέση της επιχείρησης μέσα σε αυτό και να στοχεύσουν σε μία θέση στην αγορά βασιζόμενοι σε γνωστούς παράγοντες. Κάθε επιχείρηση που διεξάγει μία τέτοια ανάλυση καλείται να εστιάσει την προσοχή της σε δύο κατηγορίες μεταβλητών:

- Μεταβλητές που αφορούν το μάκρο-περιβάλλον, την αγορά και το μικρο-ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Μεταβλητές επί των οποίων η επιχείρηση έχει τον απόλυτο έλεγχο, λειτουργικές μεταβλητές (operational variables)

Επομένως η ανάλυση του περιβάλλοντος διαρθρώνεται από δύο επιμέρους τμήματα:

- *Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.*
Αφορά τις μεταβλητές στις οποίες η εταιρεία δεν είναι δυνατό να έχει απόλυτο έλεγχο. Ξεκινά με τη εξέταση πληροφοριών σχετικών με το ευρύτερο περιβάλλον και συνεχίζει με τη λεπτομερέστερη μελέτη των χαρακτηριστικών των αγορών στις οποίες η επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητα.
- *Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.*
Αφορά τις μεταβλητές πάνω στις οποίες η εταιρεία είναι δυνατό να έχει απόλυτο έλεγχο. Αξιολογείται ο τρόπος με τον οποίο οι πόροι τόσο της επιχείρησης όσο και των ανταγωνιστών αυτής σχετίζονται με το περιβάλλον.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 : S.W.O.T. Ανάλυση Και Τεχνικές Που Χρησιμοποιήθηκαν Ανά Τομέα Ενδιαφέροντος

	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	S.W.O.T. ANALYSIS
	ΑΝΑΛΥΣΗ P.E.S.T.	ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER	VALUE CHAIN	
Ο MARKET LEADER ΕΥΑΛΩΤΟΣ				
I. ΔΥΣΜΕΝΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ				
<ul style="list-style-type: none"> • αντι-μονοπωλιακοί κανονισμοί • εξέλιξη τεχνολογίας • τυχαίο & μη περιοδικό γεγονός • είσοδος νέας προσωπικότητας σε κλάδο 		•		T
II. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ MARKET LEADER				
<ul style="list-style-type: none"> • στρατηγική ασυσχέτιστης ή συσχετισμένης διαφοροποίησης • αποτελεί cash generator ή υστερεί σε marketing / promotion • στρατηγική αδράνεια • αδυναμία ικανοποίησης πελατών 		• • •		O O O
III. ΔΟΜΗ ΚΛΑΔΟΥ / POSITIONING				
<ul style="list-style-type: none"> • κενή η θέση του Νο 2 • ο market leader έχει μικρό μέγεθος • ο market leader έχει υψηλά κόστη ή υψηλές τιμές • ο market leader δεν έχει πλήρως καλύψει τα κανάλια διανομής • ευκαιρία για νέο προϊόν ή νέο τμήμα αγοράς 	•	•		O O
ΕΞΟΥΔΕΤΕΡΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ				
I. ΠΑΡΕΜΠΟΔΙΣΗ Ή ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΑΠΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ				
<ul style="list-style-type: none"> • αλλαγή παραδοσιακών κανόνων-νέο marketing mix • χρήση νέας τεχνολογίας μη διαθέσιμης σε ανταγωνισμό • new way of doing business 			• •	W W
II. ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗΣ ΑΝΩΤΕΡΟΥ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ IMAGE & ΦΗΜΗΣ				
<ul style="list-style-type: none"> • ανώτερο image, καλύτερο service • indispensable to customers 			• •	W W

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6 : S.W.O.T. Ανάλυση Και Τεχνικές Που Χρησιμοποιήθηκαν Ανά Τομέα Ενδιαφέροντος
(συνέχεια)**

III.	ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΟΧΟΥ			
	• μικρό τμήμα αγοράς με δυνατότητα πλήρης ικανοποίησης των αναγκών του		•	W
	• μικρό μη διακριτό τμήμα αγοράς αλλά με προοπτικές ανάπτυξης			
IV.	ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ			
	• μη 'επιθετικοί' ανταγωνιστές	•		T
	• ανταγωνιστές που μπορούν να υπερνικηθούν			
	• επαναπροσδιορισμός των ορίων του πεδίου του ανταγωνισμού	•		O
V.	ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΕ ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟ			
	• μείωση της ανταγωνιστικότητας των ανταγωνιστικών προϊόντων			W
	• νέο positioning ή διαφοροποίηση προϊόντος		•	W
	• επιλογή αγορών των οποίων οι ανάγκες καλύπτονται πλήρως από την εταιρεία			
	• βελτίωση προϊόντων μέσω χρήσης νέας τεχνολογίας			

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ & ΣΤΑΘΕΡΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

I.	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ / ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ			
	• διαφοροποίηση προϊόντος		•	W
	• διαφοροποίηση υπηρεσίας		•	W
	• προσφορά υπάρχοντος προϊόντος με νέο(α) χαρακτηριστικό(α)			
II.	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ			
	• υπαρκτή		•	S
	• αντιληπτή			
III.	ΠΡΟΪΟΝ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗΣ ΑΞΙΑΣ			
	• προϊόν πανομοιότυπο με ανταγωνιστικά αλλά με σημαντικά χαμηλότερη τιμή		•	W
	• προϊόν υψηλότερης προστιθέμενης αξίας		•	S
IV.	ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΤΟΥ BRAND NAME ΩΣ ΟΝΟΜΑ ΟΛΟΚΛΗΡΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ			

ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ DISTRIBUTION ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΝΕΟΑΠΟΚΤΗΘΕΝΤΟΣ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ Ή ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΑΛΛΟΥ ΕΜΠΟΔΙΟΥ

I.	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ LOGISTICS		•	W
-----------	-------------------------------	--	---	---

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6 : S.W.O.T. Ανάλυση Και Τεχνικές Που Χρησιμοποιήθηκαν Ανά Τομέα Ενδιαφέροντος
(συνέχεια)**

•	άμεση πρόσβαση σε λειτουργίες επιχείρησης μέσω υπολογιστών		
•	άμεση παράδοση προϊόντων σε πελάτες	•	W
II.	ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ		
•	νέο σύστημα διανομής των προϊόντων	•	W
•	νέος τύπων συναλλακτικών σχέσεων	•	W
III.	ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΑΤΕΥΘΕΙΑΝ ΣΕ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ		
•	έκθεση προϊόντων σε 'ράφι' αναγνωρίσιμο από τον τελικό καταναλωτή	•	W
IV.	ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΠΛΗΡΟΥΣ ΣΕΙΡΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ		
		•	W
		•	W
ΠΑΡΟΧΗ ΝΕΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ			
•	νέες υπηρεσίες που δεν ήταν προηγουμένως διαθέσιμες	•	W
•	βελτίωση υπαρχουσών υπηρεσιών	•	W

3.1.ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης είναι ο χώρος ο οποίος φέρει πιθανές ευκαιρίες αλλά και απειλές για την τελευταία. Το εξωτερικό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης μπορεί να διακριθεί σε δύο επιμέρους περιβάλλοντα (Παπαδάκης, 1999):

- Το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτό.
- Το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή το κλαδικό περιβάλλον εντός του οποίου η επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητα.

3.1.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ανάλυση του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος μέσα στο οποίο μία επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητα, εστιάζεται στην εξακρίβωση των παραγόντων και τάσεων που επικρατούν ή είναι πιθανό να επικρατήσουν και να έχουν άμεσες ή έμμεσες συνέπειες στην επιχείρηση (Παπαδάκης, 1999). Η εν λόγω ανάλυση (γνωστή και ως 'ανάλυση P.E.S.T' από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social, Technological), περιλαμβάνει τη μελέτη τεσσάρων παραγόντων (Παπαδάκης, 1999):

- Πολιτικών-Νομικών
- Οικονομικών
- Κοινωνικοπολιτιστικών
- Τεχνολογικών

Προκειμένου για τη διαπίστωση των περιβαλλοντολογικών επιδράσεων στην επιχείρηση SIMI FISH αλλά και την αναγνώριση των ενδεχομένων απειλών και ευκαιριών που παρουσιάζονται για την τελευταία, λαμβάνει χώρα στη συνέχεια η ανάλυση κάθε ενός από τους προαναφερόμενους παράγοντες.

□ **Πολιτικοί – Νομικοί Παράγοντες**

Η Πολιτική- Νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είτε έμμεσα είτε άμεσα (Παπαδάκης, 1999).

Η συγκεκριμένη επιχείρηση υπό μελέτη θεωρούμε ότι επηρεάζεται κυρίως από το νομοθετικό πλαίσιο το οποίο είναι κοινό και ενιαίο για όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το οποίο αναφέρεται στην ασφάλεια των τροφίμων. Ειδικότερα, έως το 2002 όλες οι επιχειρήσεις στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας απαιτείται να συμμορφωθούν με κανονισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σύμφωνα με τον οποίο συγκεκριμένα στοιχεία πρέπει να φέρουν οι ετικέτες των εξαγόμενων εντός της Κοινότητας προϊόντων προκειμένου για να καταστεί δυνατή η ιχνηλασιμότητα αυτών, τα συσκευαστήρια των μονάδων παραγωγής να συμμορφώνονται με καθορισμένες προδιαγραφές υγιεινής και οι τροφές των ιχθύων να έχουν καθορισμένη χημική σύσταση. Με δεδομένο το γεγονός ότι η εν λόγω επιχείρηση δραστηριοποιείται στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων και ειδικότερα στα commodities και μάλιστα μέσα στο πλαίσιο της Κοινότητας όπου οι πολιτικές εκπλήξεις δεν απαντώνται σε υψηλή συχνότητα, δεν κρίνεται αναγκαία η λεπτομερής ανάλυση της πολιτικής διάστασης στην παρούσα μελέτη.

□ **Οικονομικοί παράγοντες**

Η επιχείρηση SIMI FISH δραστηριοποιείται κατά 100% μέσα στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπου τα οικονομικά μεγέθη τείνουν να σταθεροποιηθούν. Συνάμα, ο κλάδος δεν θεωρείται ως εντάσεως κεφαλαίου ενώ τα προϊόντα αυτού απολαμβάνουν ζήτησης η οποία και δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλές διακυμάνσεις αφού ανήκουν στη κατηγορία των αγαθών πρώτης ανάγκης. Επομένως, μπορούμε θεωρούμε ότι δεν κρίνεται απαραίτητη η περαιτέρω ανάλυση της συγκεκριμένης διάστασης.

□ **Κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες**

Ο παράγοντας της κατηγορίας αυτής που φαίνεται να παίζει σημαντικότερο ρόλο κατά την προσπάθεια αναγνώρισης ευκαιριών για την επιχείρηση SIMI FISH, είναι ο ρόλος της γυναίκας στη σύγχρονη κοινωνία.

Γεγονός είναι το ότι ο χρόνος που η σύγχρονη γυναίκα είναι διατεθειμένη να αναλώσει προκειμένου για την προετοιμασία του γεύματος της οικογένειας έχει συρρικνωθεί σε σημαντικό βαθμό. Το φαινόμενο φαίνεται να είναι ιδιαίτερα έντονο κυρίως στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης όπου ο χρόνος για την προετοιμασία του γεύματος έχει φθάσει να είναι 6-

10 λεπτά. Παρόλο που στις χώρες της Μεσογείου οι γυναίκες παρουσιάζονται περισσότερο “παραδοσιακές”, αναμένεται ότι μέσα σε χρονικό ορίζοντα 3 χρόνων η στάση τους θα ταυτιστεί με την αντίστοιχη των γυναικών των Βορειότερων χωρών.

□ **Τεχνολογικοί παράγοντες**

Ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι ανήκει στην κατηγορία των κλάδων στους οποίους η εξέλιξη της τεχνολογίας διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο. Κατά τα τελευταία χρόνια η τεχνολογία έχει συντελέσει στην μείωση του κόστους παραγωγής κατά ένα βαθμό, αλλά τα τεράστια τεχνολογικά άλματα τα οποία είναι δυνατό να επιφέρουν ριζικές αλλαγές στον τρόπο και κόστος παραγωγής δεν έχουν παρατηρηθεί ούτε αναμένεται να παρατηρηθούν στο μέλλον.

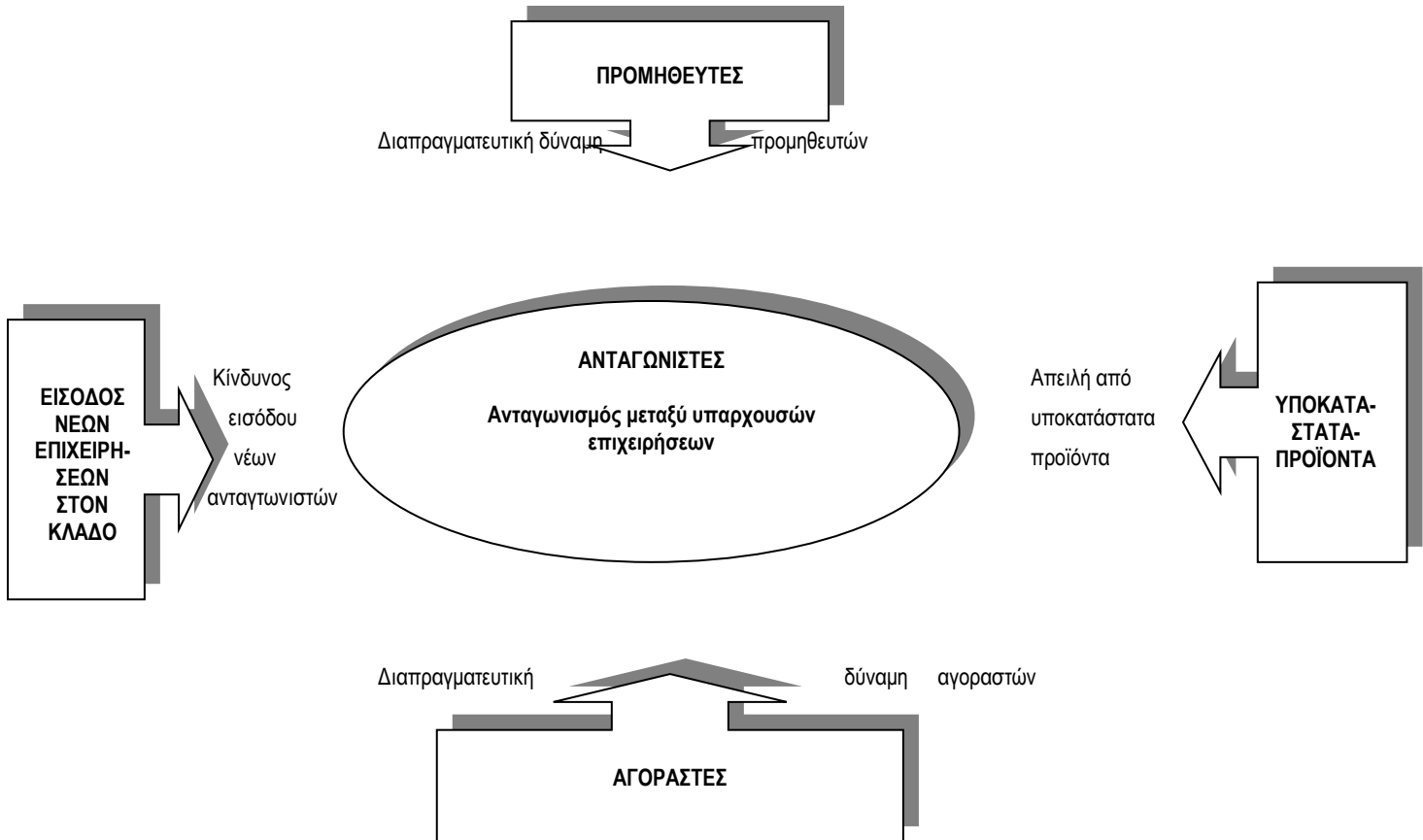
3.1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ (ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ)-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Προκειμένου για τη διαμόρφωση στρατηγικής ικανής να επιτύχει την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, απαιτείται η πλήρη ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (competitive environment). Η ανάλυση αυτή επιτυγχάνεται μέσω του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter (Σχεδιάγραμμα 4). Σύμφωνα με το υπόδειγμα το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις :

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις

Οι δυνάμεις αυτές καθορίζουν τόσο την ένταση όσο και τη φύση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο όπου η επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητα και συνεπώς την αντίδραση των επιχειρήσεων στην προσπάθεια μίας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς που κατέχει. Επομένως μέσα από τη λεπτομερή μελέτη των προαναφερόμενων δυνάμεων είναι δυνατό μία επιχείρηση να αντλήσει στοιχεία ζωτικά προκειμένου για τη διαμόρφωση της στρατηγικής την οποία θα ακολουθήσει (Παπαδάκης, 1999). Στη συνέχεια της μελέτης

λαμβάνει χώρα η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter για τον κλάδο της Ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας.



Σχεδιάγραμμα 4 : Το Υπόδειγμα Των Πέντε Δυνάμεων Του Porter

Πηγή :Porter, M.E. Competitive Strategy, New York, Free Press, 1980.

□ **Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

Η πιθανότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο της Ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας προβάλλει μηδαμινή. Πρωτεύοντας λόγος αποτελεί το γεγονός ότι το Ελληνικό Υπουργείο Γεωργίας δεν χορηγεί πλέον άδειες προκειμένου για την εγκατάσταση και λειτουργία μονάδων ιχθυοκαλλιέργειας. Στο παραπάνω συντέλεσε καθοριστικά ο κορεσμός που επήλθε στον κλάδο μετά από την εκρηκτική αύξηση του αριθμού των μονάδων ιχθυοκαλλιέργειας κατά τη δεκαετία του 1980 λόγω των οικονομικών κινήτρων που

απολάμβαναν τότε οι νέες επιχειρήσεις που εισέρχονταν στον κλάδο. Άλλωστε η πλήρη κάλυψη του δικτύου διανομής από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και τα ισχυρώς συρρικνούμενα περιθώρια κέρδους που απολαμβάνει ο κλάδος, καθίστανται παράγοντες απαγορευτικοί προκειμένου για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο χώρο.

Από την άλλη όμως πλευρά απειλητική παρουσιάζεται η τάση των Ιταλών, Ισπανών και Γάλλων ιχθυοκαλλιεργητών να αυξήσουν την προσφερόμενη από αυτούς παραγωγή, η οποία μέχρι σήμερα κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα και δεν αρκεί να καλύψει την εγχώρια ζήτηση στις αντίστοιχες χώρες. Η προαναφερόμενη μάλιστα τάση διαφαίνεται να λαμβάνει σημαντικό μέγεθος στο άμεσο μέλλον, τόσο που οι ειδικοί του κλάδου θεωρούν ότι σε χρονικό ορίζοντα 3 μόλις ετών, η ζήτηση κυρίως στην Ισπανία θα καλύπτεται από την εγχώρια παραγωγή.

□ **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Οι πρώτες ύλες οι οποίες και μεταφράζονται σε σημαντικό ποσοστό του κόστους του παραγόμενου προϊόντος είναι κυρίως ο γόνος και οι τροφές των ιχθύων. Παρόλο που αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στον κλάδο της Ελληνική ιχθυοκαλλιέργειας είναι αρκετά μεγάλος και επομένως η διαπραγματευτική δύναμη της κάθε επιχείρησης (εκτός από τις ισχυρές του κλάδου) μειωμένη, δεν διαφαίνεται να ισχυροποιείται η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Στο παραπάνω συμβάλει καθοριστικά ο σημαντικός αριθμός των επιχειρήσεων που αναπτύσσουν δραστηριότητα τόσο στον κλάδο των ιχθυοτροφών όσο και παραγωγής γόνου. Παράλληλα η έλλειψη σημαντικής διαφοροποίησης μεταξύ των προϊόντων των προαναφερομένων επιχειρήσεων, συντελεί στην εξισορρόπηση της διαπραγματευτικής δύναμης μεταξύ των προμηθευτών και επιχειρήσεων στον κλάδο.

□ **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Οι αγοραστές των προϊόντων της εταιρείας SIMI FISH όπως και των υπολοίπων επιχειρήσεων παραγωγής και εμπορίας ιχθύων, είναι χονδρέμποροι μικρής ή μεγάλης δυναμικότητας και super markets. Αν και ο αριθμός αυτών είναι σημαντικός, ο υπερβολικά μεγάλος όγκος προσφοράς ο οποίος σε συγκεκριμένες εποχές του έτους υπερβαίνει τη ζήτηση, συντελεί στη διαμόρφωση διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών κατά πολύ ισχυρότερης από την αντίστοιχη των παραγωγικών επιχειρήσεων.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί για άλλη μία φορά το γεγονός ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου έχουν να ανταγωνιστούν στην προσπάθειά τους για

αύξησης του μεριδίου αγοράς τους στις αγορές του εξωτερικού όχι μόνο τις υπόλοιπες Ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά επιχειρήσεις άλλων κρατών οι οποίες τα τελευταία χρόνια αρχίζουν να εισέρχονται δυναμικά στην παραγωγή ιχθύων εκτροφής (π.χ. Τουρκία, Ιταλία, Ισπανία, Γαλλία, Μάλτα, Μαρόκο).

Καθοριστικό ρόλο στην ισχυροποίηση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών έπαιξε και συνεχίζει να παίζει η έλλειψη διαφοροποίησης των προϊόντων της εκάστοτε εταιρείας από εκείνα των υπολοίπων. Η έλλειψη αυτή παρουσιάζεται τόσο σε πρωτογενή βαθμό (οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος) όσο και σε δευτερογενή βαθμό (συσκευασία, service κ.ά.). Ακόμα και όταν η διαφοροποίηση είναι υπαρκτή σε κάποιο βαθμό, δεν συνοδεύεται από την αντίστοιχη προσπάθεια για προβολή αυτής. Επομένως, το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι ελάχιστο έως μηδαμινό, με αποτέλεσμα οι πλειοψηφία των αγοραστών να στρέφεται σε εκείνο τον προμηθευτή ο οποίος προσφέρει την χαμηλότερη τιμή πώλησης.

□ **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Οι θερμοκρασίες αλλά και η χημική σύσταση των υδάτων στη Ελλάδα έχουν ως αποτέλεσμα η τσιπούρα και το λαβράκι να αποτελούν τα μόνα είδη από αυτά τα οποία δύναται να εκτραφούν, που είναι σε θέση να παράγουν οι Ελληνικές ιχθυοπαραγωγικές επιχειρήσεις. Ως υποκατάστατα αυτών είναι δυνατό να θεωρηθούν η τσιπούρα και το λαβράκι άγριας βοσκής. Τα τελευταία όμως λόγω της έλλειψης που παρουσιάζουν τα τελευταία έτη και της εποχικότητας της προσφοράς τους, δεν θεωρούμε ότι ανταγωνίζονται τα προϊόντα ιχθυοτροφείου σε σημαντικό βαθμό. Στο παραπάνω συντελεί και η υψηλότερη τιμή που αυτά απολαμβάνουν και συνεπώς το γεγονός ότι μάλλον απευθύνονται σε ένα premium τμήμα της συνολικής αγοράς ιχθύων.

□ **Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου**

Η φύση και ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο εξαρτώνται κατά ένα μεγάλο μέρος από τους παράγοντες που αναλύθηκαν αμέσως προηγούμενα (Σχεδιάγραμμα 3) και καθορίζουν με τη σειρά τους την ένταση της αντίδρασης των ανταγωνιστών στην προσπάθεια μιας επιχείρησης που στοχεύει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχει.

Προκειμένου για τον ακριβή προσδιορισμό της φύσης αλλά και έντασης του ανταγωνισμού τον οποίο και έχει να αντιμετωπίσει η SIMI FISH και συνεπώς της ενδεχόμενης αντίδρασης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος σε επικείμενη προσπάθεια της

εταιρείας για ανάπτυξη των πωλήσεων της, ακολουθεί η εξέταση των παρακάτω παραγόντων:

- **Χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών**

Στον κλάδο της Ελληνική ιχθυοκαλλιέργειας δραστηριοποιούνται σήμερα 220 επιχειρήσεις διαφορετικών μεγεθών και δυναμικότητας παραγωγής. Οι περισσότερες από αυτές είναι επιχειρήσεις μικρής δυναμικότητας και οικογενειακής μορφής, χωρίς οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων, οι οποίες διοχετεύουν την παραγωγή τους στις μεγάλες παραγωγικές και εμπορικές επιχειρήσεις του κλάδου με διαμορφωμένο δίκτυο διανομής στις αγορές του εξωτερικού.

Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου είναι 21 στον αριθμό. Η επιχείρηση SIMI FISH κατέχει την έβδομη θέση στην λίστα κατάταξης των εταιρειών με βάση τη δυναμικότητα παραγωγής τους. Έχει να ανταγωνιστεί στην προσπάθεια της για αύξηση του μεριδίου αγοράς της, τις τρεις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου οι οποίες με σειρά δυναμικότητας είναι: Νηρέας, Σελόντα, Sea Farm Ionian. Πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των παραπάνω εταιρειών διαδραμάτισε η εισαγωγή τους στο Χρηματιστήριο Αξιών και η άντληση κεφαλαίων, γεγονός το οποίο συντέλεσε αποφασιστικά στην πραγματοποίηση επενδύσεων. Στο σημεία αυτό κρίνεται σκόπιμη η παράθεση στοιχείων αναφορικά με τη δυναμικότητα, το εμπορικό δίκτυο αλλά και τη στρατηγική που υιοθετεί κάθε μία από τις προαναφερόμενες επιχειρήσεις.

ΝΗΡΕΑΣ

Η εταιρεία αυτή αποτελεί τον ηγέτη στον κλάδο της Ελληνικής ιχθυοκαλλιέργειας. Η εταιρεία χαρακτηρίζεται από ανεπτυγμένο εμπορικό δίκτυο στην Ιταλία, Ισπανία, Γαλλία, Γερμανία, Αγγλία και λιγότερο σε Αμερική και Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα. Τα τελευταία χρόνια η εταιρεία φαίνεται να υιοθετεί στρατηγική συσχετισμένης διαφοροποίησης, με στροφή των δραστηριοτήτων της σε άλλους κλάδους του ευρύτερου χώρου των τροφίμων. Στον συγκεκριμένο πάντως κλάδο, οι κινήσεις της εταιρείας δεν φαίνεται να ακολουθούν συγκεκριμένη στρατηγική κατεύθυνση εκτός από αυτή της επιθετικής μείωσης των τιμών πώλησης.

ΣΕΛΟΝΤΑ

Η ΣΕΛΟΝΤΑ αποτελεί το Νο 2 του κλάδου. Το δίκτυο διανομής της επιχείρησης εκτείνεται σε Ιταλία, Ισπανία, Γαλλία, Γερμανία, Αμερική. Πρέπει να σημειωθεί ότι η εταιρεία δεσπόζει στην Ελληνική αγορά κυρίως αυτή των αλυσίδων super markets (Βασιλόπουλος, Carefurr), μέσω

της θυγατρικής εταιρείας της "ΑΣΤΑΡΤΗ". Η στρατηγική που υιοθετείται από την εταιρεία είναι ανάλογη με την αντίστοιχη που ακολουθεί ο ΝΗΡΕΑΣ, δηλαδή επιθετική μείωση τιμών.

SEA FARM IONIAN

Η εταιρεία SEA FARM IONIAN κατέχει την τρίτη θέση στον κλάδο. Η εταιρεία χαρακτηρίζεται από ανεπτυγμένο δίκτυο διανομής σε Ιταλία, Ισπανία, Γαλλία, Αγγλία. Τελευταία ακολουθεί στρατηγική αδυσσχετίστης διαφοροποίησης με επέκταση των δραστηριοτήτων της στο ναυτιλιακό κλάδο. Στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας ακολουθεί παρόμοια στρατηγική με τις προαναφερόμενες εταιρίες.

- **Προσπάθεια για αύξηση του μεριδίου αγοράς**

Το σημαντικότερο λάθος των επιχειρήσεων του κλάδου αποτέλεσε και αποτελεί η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού με μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Σε αυτό συντέλεσε η περίοδος άνθησης του κλάδου κατά την οποία η υπερβάλλουσα σε σχέση με την προσφορά ζήτηση, εκτόξευε τα κέρδη των επιχειρήσεων σε υψηλά επίπεδα. Αποτέλεσμα αυτού ήταν ο εφησυχασμός και η στρατηγική αδράνεια που αυτός επέφερε, ακόμα και των ισχυρότερων επιχειρήσεων του κλάδου. Με τη σταδιακή αύξηση της προσφοράς λόγω εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, η προσπάθεια για διασφάλιση και ενίσχυση του μεριδίου αγοράς στηρίχθηκε και στηρίζεται αποκλειστικά και μόνο στην επιθετική μείωση των τιμών. Όλα τα υπόλοιπα συστατικά του marketing mix παραβλέπονταν και συνεχίζουν να παραβλέπονται σχεδόν ολοκληρωτικά. Αποτέλεσμα του παραπάνω αποτελεί το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου ακόμα και οι ισχυρότερες αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας σε μικρό ή μεγαλύτερο βαθμό, καθώς ο αένας αγώνας μείωσης των τιμών πώλησης των προϊόντων έχει διαμορφώσει τις τελευταίες σε επίπεδο ακόμα χαμηλότερο από το αντίστοιχο κόστος παραγωγής.

- **Έλλειψη διαφοροποίησης των προϊόντων**

Η διαφοροποίηση των προϊόντων του κλάδου υπαρκτή ή αντιληπτή είναι ελάχιστη. Ακόμα και στην περίπτωση που τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος κάποιας εταιρείας διαφέρουν από αυτά των υπολοίπων, δεν παρατηρείται καμία οργανωμένη προσπάθεια προκειμένου για την προβολή της διαφορετικότητας αυτής. Ανύπαρκτη επίσης είναι και η διαφοροποίηση του προϊόντος σε επίπεδο συσκευασίας ή υπηρεσιών που ακολουθούν την πώληση. Οίδοποιός διαφορά είναι αποκλειστικά και μόνο η τελική τιμή πώλησης του προϊόντος. Άμεση συνέπεια όλων των παραπάνω αποτελεί η παντελή έλλειψη brands ανάμεσα στα προϊόντα τα οποία έχει να επιδείξει η Ελληνική Ιχθυοκαλλιέργεια σε παγκόσμιο επίπεδο.

3.2.ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Porter οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Μία επιχείρηση η οποία δεν είναι ικανή ώστε να διακρίνει τις επερχόμενες αλλαγές στο εξωτερικό της περιβάλλον και να προσαρμόσει έτσι τη στρατηγική της ώστε να ανταποκριθεί σε αυτές, είναι καταδικασμένη να αποτύχει (Παπαδάκης, 1999).

Η άποψη αυτή περί της σημασίας του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι αναμφισβήτητα σωστή. Παρόλα αυτά δεν είναι ικανή από μόνη της να εξασφαλίσει της επιτυχία σε μία επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση διαφέρει σημαντικά από τις άλλες ως προς τις αδυναμίες αλλά και τα δυνατά της σημεία, τους πόρους που διαθέτει αλλά και τις ικανότητες να εκμεταλλευτεί αυτούς. Αν μία επιχείρηση εκμεταλλευτεί κατά τέτοιο τρόπο τα δυνατά της σημεία ή φροντίσει να αποκτήσει δυνατά σημεία τέτοια τα οποία είναι δύσκολο να αποκτηθούν από τους ανταγωνιστές και με βάση αυτά οικοδομήσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, η επικράτηση στην αγορά είναι σχεδόν βέβαιη (Παπαδάκης, 1999).

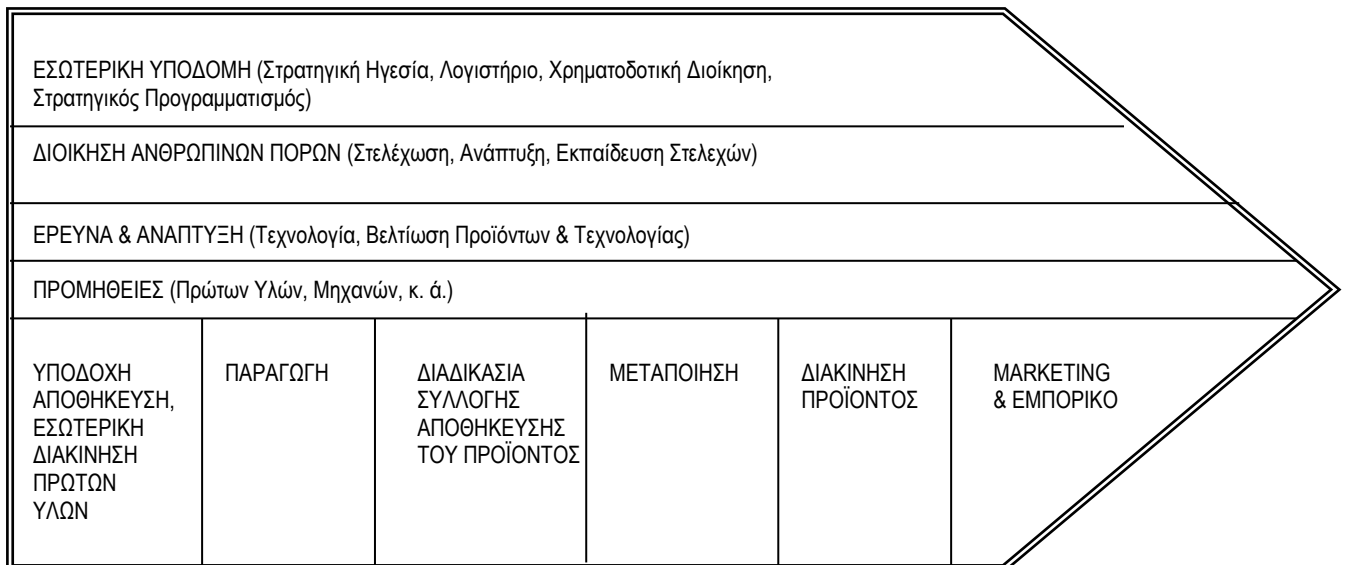
Σύμφωνα με την προσέγγιση της 'Αλυσίδας Αξίας' που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter, η επιχείρηση αναλύεται στις δραστηριότητες που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν της. Μέσα από τον συστηματικό προσδιορισμό των δραστηριοτήτων αυτών, χρησιμοποιώντας την αλυσίδα αξίας, τα στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν να εντοπίσουν τις αδυναμίες αλλά και τα δυνατά σημεία της επιχείρησης και να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους έτσι ώστε με βάση τις δυνάμεις της εταιρείας να διαφοροποιηθούν σε σχέση με τους ανταγωνιστές (Παπαδάκης, 1999).

Προκειμένου λοιπόν για τη διαμόρφωση στρατηγικής ικανής να πραγματοποιήσει τους τιθέντες στρατηγικούς στόχους της συγκεκριμένης επιχείρησης Simi Fish, καθίσταται αναγκαία η απεικόνιση της αλυσίδας αξίας της και η ανάλυση της εταιρείας στις δραστηριότητες τις οποίες επιτελεί, ώστε να εξακριβωθούν οι πιθανές δυνάμεις αλλά και αδυναμίες της επιχείρησης. Μέσω της ανάλυσης αυτής θα επέλθει η διαπίστωση των δυνατών σημείων της επιχείρησης αλλά και των σημείων τα οποία πρέπει να ενδυναμωθούν και να αποτελέσουν τη βάση επί της οποίας θα διαμορφωθεί η στρατηγική της κατεύθυνση προκειμένου για την υλοποίηση των στόχων της διοίκησης.

□ Παραγωγή

Το τμήμα της παραγωγής αποτελεί μία από τις σπουδαιότερες λειτουργίες της εταιρείας, αφού είναι αυτό που καθορίζει σε πρώτη φάση τόσο την ποιότητα του προϊόντος, όσο και το κόστος παραγωγής αυτού. Στη συγκεκριμένη επιχείρηση οι παραγωγικές μονάδες βρίσκονται σε τρία διαφορετικά νησιά του Αιγαίου, τη Ρόδο, τη Λέρο και τη Σύμη. Η μεγάλη

χιλιομετρική απόσταση μεταξύ της θέση παραγωγής του προϊόντος και της τοποθεσίας όπου το προϊόν συγκεντρώνεται και διακινείται προς τους αγοραστές, έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες στη συνολική λειτουργία της επιχείρησης και στην αξία που αυτή προσφέρει στους τελικούς καταναλωτές των προϊόντων της.



Σχεδιάγραμμα 5: Η Αλυσίδα Αξίας Της Εταιρείας SIMI FISH

Η καθαρότητα των υδάτων αλλά και η μοναδικά χημική τους σύσταση, εξασφαλίζει στο παραγόμενο προϊόν ποιοτικά ανώτερα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά τα οποία στερούνται τα περισσότερα από τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Ταυτόχρονα λόγω της υψηλότερης θερμοκρασία των υδάτων στις περιοχές αυτές ο χρόνος που απαιτείται προκειμένου για να καταστεί το προϊόν εμπορεύσιμο (το χρονικό διάστημα από την εισαγωγή του γόνου στους κλωβούς έως την έναρξη εξαλλίευσης αυτού), συρρικνώνεται σημαντικά. Το παραπάνω σε συνδυασμό με τις εστιασμένες προσπάθειες για τον έλεγχο και περιορισμό των επιμέρους εξόδων προκειμένου για την παραγωγή του προϊόντος, κατέληξαν στην μείωση του κόστους παραγωγής σε σημαντικό βαθμό. Παρόλα αυτά υπάρχει μεγάλο ακόμα περιθώριο για περαιτέρω μείωση του κόστους της παραγωγής. Το τελευταίο είναι δυνατό να επιτευχθεί με αντικατάσταση δραστηριοτήτων που εκτελούνται από ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. τάισμα, αλλαγή δικτύων, κ.ά.) με μηχανήματα. Το παραπάνω θα συντελούσε στην

καλύτερη παρακολούθηση και προγραμματισμό της παραγωγικής διαδικασίας, σημείο που μέχρι σήμερα η επιχείρηση υπό μελέτη φαίνεται να υστερεί σημαντικά. Τέλος, η απόσταση μεταξύ των μονάδων της ιχθυοκαλλιέργειας και του σταθμού συγκέντρωσης των εμπορευμάτων, δημιουργεί σχετικά συχνά προβλήματα όσων αφορά τη μεταφορά και τη διαθεσιμότητα του προϊόντος προς πώληση.

□ **Συλλογή και αποθήκευση προϊόντος**

Τα προϊόντα τόσο της ίδιας παραγωγή όσο και των τρίτων προμηθευτών συλλέγονται στην κεντρική αποθήκη της εταιρείας στον Ασπρόπυργο Αττικής, όπου και διεκπεραιώνονται οι παραγγελίες πριν από κάθε εξαγωγή. Κρίσιμο σημείο κατά τη λειτουργία αυτή αποτελεί ο ποιοτικός έλεγχος του προϊόντος πριν από τη πραγματοποίηση της εκάστοτε εξαγωγής, δεδομένου του ότι το προϊόν είναι ευπαθές, τα χαρακτηριστικά του δύναται να διαφέρουν μεταξύ των διαφορετικών μονάδων όπου και έχει παραχθεί και η ποιότητα του άμεσα εξαρτώμενη από τις συνθήκες εξαλλίευσης και διακίνησης.

Στη SIMI FISH η λειτουργία αυτή φαίνεται να αποτελεί μία από τις ενδεχόμενες πηγές διαφοροποίησης έναντι του συνόλου των ανταγωνιστών της. Ο ποιοτικός έλεγχος λαμβάνει χώρα για κάθε ένα από τα διακινούμενα κιβώτια, τα οποία και φέρουν ετικέτες με τα απαραίτητα στοιχεία προκειμένου για την ιχνηλασιμότητα του προϊόντος. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί η συνέργια μεταξύ της συγκεκριμένης λειτουργία και της έρευνας και τεχνολογίας. Η τελευταία αποτελεί όχι απλά υποστηρικτική λειτουργία της συλλογής και αποθήκευσης του προϊόντος, αλλά πορεύεται παράλληλα ώστε να προβλέψει και καλύψει τις απαιτήσεις των καταναλωτών όσων αφορά την ποιότητα του προϊόντος.

□ **Μεταποίηση**

Η λειτουργία έχει σαν σκοπό τη προσφορά προϊόντος υψηλότερης προστιθέμενης αξίας (value added product) στους τελικούς καταναλωτές (end users). Ως διαδικασία, η παραγωγή μεταποιημένου προϊόντος λόγω του τεράστιου κόστους που απαιτεί η αγορά των αναγκαίων για τη μεταποίηση του προϊόντος μηχανημάτων, έχει ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες της εταιρείας.

□ **Διακίνηση προϊόντος**

Ο κρίκος αυτός της αλυσίδας αξίας αφορά τη διάθεση του προϊόντος στους πελάτες της επιχείρησης στον συγκεκριμένο τόπο και χρόνο που οι τελευταίοι επιθυμούν. Αποτελεί από τα κρίσιμότερα στάδια στην αλυσίδα αξίας αφού επηρεάζει καθοριστικά την ποιότητα

που απολαμβάνουν οι πελάτες, δεδομένου του ότι το χρονικό διάστημα που απαιτείται έως την παραλαβή από τους τελευταίους στις αγορές του εξωτερικού είναι μεγάλο και ο κίνδυνος για επικείμενες φθορές κατά τη διακίνηση υψηλός.

Η SIMI FISH αναθέτει τη διακίνηση των προϊόντων της σε μεταφορικές εταιρείες με τις οποίες έχει αναπτύξει μακροχρόνια συνεργασία. Δυστυχώς, παρόλο που οι συγκεκριμένες εταιρείες κοστολογικά αποτελούν συμφέρουσα λύση για την εταιρεία προκειμένου για τη διατήρηση του κόστους μεταφοράς των προϊόντων της σε χαμηλά επίπεδα, στερούνται κάποιες από τις βασικές προϋποθέσεις που επιβάλλεται να έχουν, όπως η ύπαρξη θερμογράφων στα φορτηγά και συχνά η συνέπεια όσον αφορά τους χρόνους παράδοσης των προϊόντων. Αποτέλεσμα αυτού αποτελεί η μειωμένη αξία που προστίθεται μέσω της λειτουργίας αυτής στο προϊόν της εταιρείας.

□ **Marketing και πωλήσεις**

Η επιχείρηση που μελετάται όπως και οι υπόλοιπες που διαφοροποιούνται στον συγκεκριμένο κλάδο, στερείται στον τομέα του marketing και promotion των προϊόντων της. Το παραπάνω οφείλεται στο ότι τα κύρια προϊόντα της είναι commodities, για τα οποία η όπια προσπάθεια για προώθηση είναι συνήθως σε εθνικό επίπεδο. Η εταιρεία δεν έχει επιτύχει έως τώρα να οικοδομήσει brand name και να εδραιώσει το όνομα της στους τελικούς καταναλωτές (end users). Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται εμπίπτει στην κατηγορία της push strategy, λόγω έλλειψης διαφοροποίησης των προϊόντων, με τις τελικές τιμές πώλησης να ακολουθούν την τάση των τιμών της αγοράς.

Η σχέση με τα κανάλια διανομής εμπίπτει στην κατηγορία “basic buying and selling” σύμφωνα με τη ταξινόμηση των συναλλακτικών σχέσεων που προτείνουν οι Cannon & Perreault (1999). Η συναλλακτική αυτή σχέση χαρακτηρίζεται από έλλειψη συνεργιών μεταξύ των λειτουργιών του προμηθευτή και αγοραστή καθώς και προσαρμογή της συμπεριφοράς του αγοραστή στις ανάγκες του προμηθευτή του και αντίστροφα. Η σχέση χαρακτηρίζεται ως μία απλή συναλλαγή η οποία πραγματοποιείται όταν αυτό που έχει να προσφέρει ο προμηθευτής ταιριάζει στις ανάγκες του αγοραστή.

Η όπια προσπάθεια για promotion των προϊόντων ενσωματώνεται μόνο στο personal selling, χωρίς συγκεκριμένο σχεδιασμό ολοκληρωμένου προγράμματος προώθησης των προϊόντων. Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει το εμπορικό τμήμα της επιχείρησης, διορθώνεται από άτομα νέα, δραστήρια, ανώτατης μορφώσεως γεγονός το οποίο δύναται να συμβάλει στην παρουσίαση μίας εταιρείας διαφοροποιημένης σε σχέση με τις υπόλοιπες του κλάδου.

4. ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ S.W.O.T.

Στο σημείο αυτό και έχοντας αναλύσει τόσο το εξωτερικό όσο και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης SIMI FISH, φθάνουμε να συνοψίσουμε τα αποτελέσματα των επιμέρους αναλύσεων που έλαβαν χώρα (P.E.S.T., Υπόδειγμα 5 Δυνάμεων του Porter, Value Chain), τα οποία και απεικονίζονται στον Πίνακα 6. Ο στόχος είναι η σύνδεση των δυνάμεων και αδυναμιών τόσο της επιχείρησης όσο και των κυριότερων ανταγωνιστών της με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, κατά τρόπο τέτοιο ώστε να υποδεικνύονται μέσω της σύνδεσης των παραπάνω στοιχείων οι στόχοι και στρατηγικές που πρέπει να διαμορφωθούν σε επίπεδο marketing.

Το στοιχείο που προκύπτει από την ανάλυση και φαίνεται να αποτελεί προτεραιότητα για τη συγκεκριμένη επιχείρηση όπως και για τις υπόλοιπες του κλάδου, είναι η συμμόρφωση των λειτουργιών τους με τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι επιχειρήσεις οι οποίες θα αποτύχουν να συμμορφωθούν με τους Κανονισμούς αυτούς δεν θα είναι σε θέση να εμπορευτούν το προϊόν τους.

Συγχρόνως ο τρόπος ζωής που φαίνεται να ακολουθεί η σύγχρονη γυναίκα και οι γρήγοροι ρυθμοί της καθημερινότητας, ίσως να αποτελέσουν την αιτία για διαμόρφωση νέου τμήματος της ευρύτερης αγοράς ιχθύων, η βάση οικοδόμησης του οποίου είναι η εξοικονόμηση χρόνου και η ευκολία της προετοιμασίας γεύματος. Η τάση αυτή είτε έχει διαφύγει είτε δεν έχει έως τώρα θεωρηθεί άξια προσοχής από τις επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες επικεντρώνονται αποκλειστικά και μόνο στην υπηρετήση της μαζική αγοράς (mass market). Το παραπάνω γεγονός ίσως αποτελέσει την ευκαιρία για τη SIMI FISH για διαφοροποίηση του προϊόντος της κατά τέτοιο τρόπο ώστε να καλύψει τις ανάγκες του νέου τμήματος της αγοράς που διαφαίνεται να διαμορφώνεται.

Σημαντική απειλή για το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου της Ελληνική Ιχθυοκαλλιέργειας προβάλλει η έναρξη της δυναμικής εισόδου ιχθυοπαραγωγικών επιχειρήσεων από Ιταλία, Ισπανία και Γαλλία. Το παραπάνω σε συνδυασμό με τον μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που αναπτύσσουν δραστηριότητα στον κλάδο, τη στρατηγική αδράνεια ακόμα και των ηγετών του κλάδου, την έλλειψη διαφοροποίησης των προϊόντων και της μεγάλης διαπραγματευτικής δύναμης από την πλευρά των αγοραστών, καθιστά τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου ιδιαίτερα έντονο και επικεντρωμένο αποκλειστικά και μόνο σε επιθετική μείωση των τιμών πώλησης των προϊόντων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός που ακολουθείται από τους ηγέτες του κλάδου όπως προαναφέρθηκε μάλλον είναι ανύπαρκτος. Το ίδιο ισχύει και στο επίπεδο της διαφοροποίησης των προϊόντων και των υπηρεσιών που συνοδεύουν τα προϊόντα που προσφέρουν. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν επεκτείνει ήδη το εύρος των δραστηριοτήτων τους

σε άλλους τομείς, είτε μέσα στον ευρύτερο χώρο των τροφίμων είτε όχι και λειτουργούν μάλλον ως cash generators στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας προκειμένου για τη χρηματοδότηση των υπολοίπων δραστηριοτήτων τους.

Από την άλλη πλευρά η επιχείρηση SIMI FISH δεν φαίνεται να διαφοροποιείται από την γενική κατεύθυνση την οποία ακολουθεί το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου. Μελετώντας την αλυσίδα αξίας της διαπιστώνουμε ότι ενώ παράγει προϊόντα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του οποίου είναι ανώτερα σε κάποιο βαθμό από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, δεν έχει προβεί σε καμία ενέργεια προκειμένου για την προβολή και ενδυνάμωση αυτών. Η επιχείρηση όπως και οι υπόλοιπες του κλάδου, στερείται στον πλήρη έλεγχο των συνιστωσών του κόστους παραγωγής και εμπορίας των προϊόντων της, γεγονός το οποίο την παρεμποδίζει από την περαιτέρω μείωση του κόστους των λειτουργιών της ή την αύξηση της αξίας που απολαμβάνουν οι αγοραστές των προϊόντων της.

Ο ποιοτικός έλεγχος των εμπορευμάτων κατά την παραλαβή όσο και την αποστολή τους στους αγοραστές αποτελεί ίσως ένα από τα δυνατότερα σημεία της αλυσίδας αξίας της. Το παραπάνω έρχεται να αποδυναμώσει ο τρόπος διακίνησης των προϊόντων, ο οποίος συχνά δεν εξασφαλίζει ούτε την πρέπουσα κατάσταση του εμπορεύματος κατά την παραλαβή, ούτε το σωστό χρόνο παράδοσης. Το σημείο αυτό αντίθετα φαίνεται να αποτελεί ένα από τα δυνατά σημεία των ισχυρών ανταγωνιστών του κλάδου.

Το εμπορικό τμήμα της επιχείρησης όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό από το οποίο και στελεχώνεται, παρουσιάζεται να φέρει σημεία διαφορετικότητας από τα αντίστοιχα τμήματα των υπολοίπων επιχειρήσεων. Η απόκτηση το τελευταίο χρονικό διάστημα στελεχών ανώτατης μορφώσεως, με ικανότητα κατανόησης της αγοράς και των μελλοντικών τάσεων που αυτή παρουσιάζει, δύναται να διαδραματίσει αποφασιστικό ρόλο στη χάραξη στρατηγικής σε επίπεδο marketing η οποία τουλάχιστον έως σήμερα εκλείπει από τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί και ο ρόλος που είναι δυνατό να παίξει το τμήμα της έρευνας και ανάπτυξης στο μέλλον. Παρόλο που η στελέχωση του τμήματος είναι αρκετά ικανοποιητική, η έλλειψη συντονισμού με το τμήμα των πωλήσεων και ροής πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες της αγοράς, έχει συντελέσει στην ατονική λειτουργία του πρώτου. Η ατονική λειτουργία του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης ή η παντελής έλλειψη αυτού, αποτελεί χαρακτηριστικό και των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου, οι οποίες δεν φαίνεται να έχουν την προθυμία να επενδύσουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ MARKETING ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΥΤΩΝ

Στο παρόν τμήμα και έχοντας εκθέσει τις ευκαιρίες και απειλές όπως αυτές διαμορφώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης υπό μελέτη, καθώς και της εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες αυτής, φθάνουμε να διαμορφώσουμε εκείνες τις στρατηγικές κατευθύνσεις (Πίνακας 7) οι οποίες με βάση τις προαναφερόμενες διαπιστώσεις παρουσιάζονται ικανές προκειμένου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και αναλύονται αμέσως παρακάτω:

□ **Διαφοροποίηση υπάρχοντων προϊόντων**

Μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων που ήδη προσφέρει η επιχείρηση κατά τέτοιο τρόπο ώστε η αξία που απολαμβάνουν οι τελικοί καταναλωτές να είναι υψηλότερη από την αντίστοιχη που παρέχουν τα ανταγωνιστικά προϊόντα, είναι δυνατό να επιτευχθεί η ενίσχυση του μεριδίου αγοράς στις υπάρχουσες αγορές αλλά και η επιτυχημένη είσοδος σε νέες για την επιχείρηση αγορές περισσότερο κερδοφόρες.

□ **Νέες υπηρεσίες**

Οι υπηρεσίες οι οποίες προσφέρουν οι επιχειρήσεις του κλάδου σταματούν με την παράδοση του εμπορεύματος στους αγοραστές. Η καθιέρωση υπηρεσιών που ακολουθούν την πώληση θα αποτελούσε χαρακτηριστικό διαφοροποίησης του service που η επιχείρηση προσφέρει και θα μπορούσε να συντελέσει στην αύξηση του όγκου των πωλήσεων της.

□ **Βελτίωση logistics**

Η βελτίωση του τρόπου αποδοχής παραγγελιών και αποστολής του εμπορεύματος στους αγοραστές αποτελεί αναγκαία συνθήκη προκειμένου για ενίσχυση του μεριδίου αγοράς της SIMI FISH. Μέσω της βελτίωσης της συγκεκριμένης λειτουργίας η προστιθέμενη αξία που φέρει το προϊόν προσαυξάνεται και επομένως προσαυξάνεται ο βαθμός προτίμησης των αγοραστών για τα προϊόντα της εταιρείας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 : Στόχοι Και Στρατηγικές Υλοποίησης Τους

ΣΤΟΧΟΙ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΑΥΞΗΣΗ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ ΑΥΞΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	<ul style="list-style-type: none">• Διαφοροποίηση υπάρχοντων προϊόντων-νέο marketing mix• Νέο διαφοροποιημένο προϊόν• Διαφοροποίηση υπηρεσιών που συνοδεύουν το προϊόν• Νέες υπηρεσίες• Βελτίωση logistics• Εδραίωση νέων συναλλακτικών σχέσεων με πελάτες• Προσφορά πλήρους σειράς προϊόντων
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	<ul style="list-style-type: none">• Έλεγχος και αύξηση αποδοτικότητας λειτουργιών• Έλεγχος κόστους σε κάθε κρίκο της παραγωγής από πρώτες υλες έως τελική παράδοση σε πελάτη

□ **Ανάπτυξη νέου προϊόντος – προσφορά πλήρους σειράς προϊόντων**

Όπως διαπιστώθηκε μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης η διαμόρφωση νέου τμήματος αγοράς έχει ήδη αρχίσει να διαφαίνεται. Η εστίαση σε αυτό και ανάπτυξη προϊόντος τέτοιου ώστε να καλύπτει τις ανάγκες του τμήματος, θα συντελέσει αφ' ενός στην αύξηση του συνολικού ογκου των πωλήσεων και αφ' εταίρου στη αύξηση της κερδοφορίας, καθώς η προστιθέμενη αξία που το νέο προλόν θα ενσωματώνει θα είναι υψηλότερη και επομένως και η τιμή που θα είναι διατεθημένος ο καταναλωτής να πληρώσει για την απόκτηση του υψηλότερη.

□ **Εδραίωση νέου τύπου συναλλακτικών σχέσεων με κανάλια διανομής**

Η προσφορά διαφοροποιημένου προϊόντος δεν θα έχει νόημα αν δεν συνδυαστεί με την εδραίωση νέου τύπου σχέσεων με τους αγοραστές του προϊόντος. Όταν το προϊόν που παρέχεται από μία επιχείρηση διαφοροποιείται σε σχέση με τα ανταγωνιστικά κατά τρόπο τέτοιο ώστε η διαφοροποίηση να γίνεται αντιληπτή ως σημαντική από τους αγοραστές, οι τελευταίοι αρχίζουν να αποκτούν κάποιο βαθμό εξάρτησης από την εταιρεία που προσφέρει το προϊόν. Αναγκάια στην περίπτωση αυτή καθίσταται η καλλιέργεια της σχέσης αυτής μεταξύ προμηθευτή – αγοραστή, με αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών, ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και αμοιβαίες προσαρμογές τόσο του προμηθευτή στις ανάγκες της αγοράς όπως αυτές μεταφέρονται από τον αγοραστή, όσο και του τελευταίου στις ιδιαιτερότητες του πρώτου. Η μετάβαση αυτή της σχέσης από τον τύπο της βασικής

συναλλαγής (basic buying and selling) σε αυτή της συνεργασίας (collaborative) καταλήγει στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων των αμοτέρων των πλευρών.

□ **Έλεγχος και αύξηση αποδοτικότητας λειτουργιών**

Η μείωση του συνολικού κόστους των λειτουργιών της επιχείρησης είναι δυνατό να επιτευχθεί μόνο μέσω του ελέγχου της αποδοτικότητας κάθε μίας από αυτές και την προσπάθεια για βελτίωση του βαθμού αποδοτικότητας όπου αυτό είναι δυνατό.

□ **Έλεγχος κόστους σε κάθε κρίκο της αλυσίδας αξίας από πρώτες ύλες έως τελική παράδοση σε πελάτη**

Η δυνατότητα της αναλυτικής παρακολούθησης όλων των συνιστωσών του κόστους που λαμβάνουν χώρα κατά την πραγματοποίηση των επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης και μελέτη αυτών, είναι δυνατό να συνεισφέρει στον περιορισμό των εξόδων αυτών.

6. ΑΝΑΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ SIMI FISH

Η επιλογή των στρατηγικών κατευθύνσεων που αναλύθηκαν στην προηγούμενη ενότητα της μελέτης, πραγματοποιήθηκε με βάση τόσο τις ευκαιρίες που το περιβάλλον παρουσιάζει όσο και τις δυνάμεις της επιχείρησης. Παρόλα αυτά και προκειμένου να υλοποιηθούν καθίσταται αναγκαία τόσο η εξάλειψη κάποιων αδυναμιών όσο και η αναδιαμόρφωση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Στην παρούσα ενότητα επιχειρείται η απεικόνιση και περιγραφή της αναδιαμορφωμένης (reconfigured) αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, η οποία θα αποτελέσει τη βάση προκειμένου για την υλοποίηση της επιλεχθείσας στρατηγικής και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Συγχρόνως αναλύονται και οι πράξεις (actions) που απαιτούνται ώστε η αναδιαμόρφωση των επιμέρους λειτουργιών να λάβει χώρα, καθώς και το κόστος υλοποίησης αυτών (Πίνακας 8).

□ **Παραγωγή**

Οι δραστηριότητες που εκτελούνται κατά τη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος είναι αναγκαίο να αυτοματοποιηθούν. Το τελευταίο απαιτείται προκειμένου για τη διασφάλιση

της ποιότητας του προϊόντος που παράγεται καθώς και τη συρρίκνωση του κόστους της παραγωγής. Η όλη διαδικασία παραγωγής πρέπει να ελέγχεται από κεντρικό υπολογιστή και η οπτική εικόνα ανά κλωβο καθίσταται απαραίτητη, δεδομένου του ότι το παραγόμενο προϊόν αποτελεί ζωντανό οργανισμό και επιβάλλεται η συνεχής παρακολούθηση αυτού. Συγχρόνως αναγκαία καθίσταται η υιοθέτηση συστήματος H.A.C.C.P. (Hazard Analysis Of Critical Control Points) προκειμένου για την εναρμόνιση της διαδικασίας παραγωγής με τα Πρότυπα που επιβάλλονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

□ **Συλλογή και αποθήκευση προϊόντων**

Προκειμένου για την παροχή βέλτιστου service στους αγοραστές των προϊόντων της επιχείρησης αλλά και παροχή προϊόντος ανώτερης ποιότητας, καθίσταται αναγκαία η αύξηση της ευελιξίας κατά τη συλλογή και μεταφορά των εμπορευμάτων από τις μονάδες παραγωγής στον κεντρικό σταθμό αποθήκευσης τους. Το παραπάνω μπορεί να επιτευχθεί με την ενίσχυση του μεταφορικού στόλου της εταιρείας με ένα ακόμα φορτηγό και την εγκατάσταση θερμογράφων στο σύνολο των φορτηγών της, με τα οποία τα προϊόντα μεταφέρονται στον σταθμό συλλογής και απόθήκευσης. Δεδομένου του ότι το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη στιγμή που το προϊόν εγκαταλείπει τη μονάδες παραγωγής έως την άφιξη του στον χώρο αποθήκευσης είναι 16 ώρες (μέσω πλοίου), η παραμονή στα φορτηγά της εταιρείας πρέπει να εξασφαλίζει άριστες συνθήκες διατήρησης, ο έλεγχος ύπαρξης των οποίων επιβάλλεται.

Αδυναμία της επιχείρησης αποτελεί η εναρμόνιση του χώρου συλλογής και αποθήκευσης των προϊόντων με τα Πρότυπα που επιβάλλονται από την Κοινότητα. Προκειμένου για την συμμόρφωση με τους κανονισμούς, μέτρα είναι απαραίτητο να ληφθούν τα οποία και αφορούν την ενδυμασία του προσωπικού (φόρμες εργασίας, καπελάκια), τη συχνότητα διενέργειας απολύμανσης του χώρου κ.λ.π. Η ευελιξία απαιτείται να βελτιωθεί και στο επίπεδο της διεκπεραίωσης των παραγγελιών. Η αγορά ενός επιπλέον μηχανήματος εκφόρτωσης παράλληλα με την καθιέρωση διπλής βάρδιας προσωπικού στον χώρο της αποθήκευσης των εμπορευμάτων, θα συντελέσει στην άμεση ανταπόκριση της εταιρείας στις ανάγκες για προϊόντα των αγοραστών.

□ **Μεταποίηση**

Η διαδικασία της μεταποίησης έχει ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης. Οι εν λόγω εταιρείες λειτουργούν σύμφωνα με τα επιβαλλόμενα Ευρωπαϊκά Πρότυπα προκειμένου για τη διασφάλιση της ασφάλειας των τροφίμων.

□ **Διακίνηση εμπορευμάτων**

Η βελτίωση των υπηρεσιών που συνοδεύουν το προϊόν μεταφράζεται σε ακρίβεια στο χρόνο παράδοσης του εμπορεύματος σε συνδυασμό με την άριστη κατάσταση αυτού κατά την παράδοση. Προκειμένου για την επίτευξη αυτού η αλλαγή των μεταφορικών εταιρειών με τις οποίες η SIMI FISH συνεργάζεται για τη διακίνηση των προϊόντων της στους αγοραστές της, αποτελεί αναγκαία συνθήκη. Κριτήριο για την επιλογή συνεργατών θα πρέπει να αποτελέσει η συνέπεια στο χρονοδιάγραμμα παραδόσεων και η ύπαρξη θερμογράφων στα μεταφορικά μέσα. Το κόστος προκειμένου για την αλλαγή μεταφορικών εταιρειών θα αντισταθμιστεί από τη σημαντική μείωση των φθορών κατά τη διακίνηση.

□ **Marketing και πωλήσεις**

Η οργάνωση του εν λόγω τμήματος θα πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα καθώς οι ενέργειες αυτού είναι που θα συμβάλουν αποφασιστικά στον συνδυασμό και προβολή όλων των παλιών και νέων βελτιωμένων στοιχείων και αξιών, που απορρέουν από τους προηγούμενους κρίκους της αναδιαμορφωμένης αλυσίδας αξίας όπως αυτή περιγράφει έως τώρα. Ο τρόπος οργάνωσης του συγκεκριμένου τμήματος και οι απαραίτητες ενέργειες προκειμένου για τη μέγιστη αξία που είναι δυνατό να ενσωματωθεί στα προϊόντα της εταιρείας μέσω της εν λόγω λειτουργίας περιγράφονται αναλυτικά στον Πίνακα 8.

□ **Εσωτερική υποδομή**

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ο ρόλος που πρέπει να επιτελέσει η υποστηρικτική αυτή λειτουργία της αλυσίδας αξίας. Η δομή της εταιρείας, ο τρόπος διοίκησης, τα συστήματα που εφαρμόζονται, το ανθρώπινο δυναμικό και οι ικανότητες του καθώς και οι κοινές αξίες που μοιράζεται, θα πρέπει να διαμορφωθούν έτσι ώστε όλα να συμβάλουν στην υλοποίηση των στόχων (Πίνακας 8). Προτεραιότητα αποτελεί η εγκατάσταση και λειτουργία πληροφοριακού συστήματος διοίκησης κατάλληλο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εταιρείας καθώς και η στελέχωση της με εξειδικευμένα άτομα προκειμένου για τη βελτίωση των επιμέρους λειτουργιών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8 ΑΝΑΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ SIMI FISH

	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜ ΟΣ
	STRATEGY, STRUCTURE, SYSTEMS, SHARED VALUES, STYLE, SKILLS, STAFF ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΑ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ		
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ	<ul style="list-style-type: none"> • STRUCTURE: Απλή Λειτουργική • SYSTEMS: Άμεση ροή πληροφοριών Παρακολούθηση αποδοτικότητας λειτουργιών Έλεγχος κόστους • SHARED VALUES :Ομαδικότητα • STYLE : Αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Εκατάσταση πληροφοριακού συστήματος διοίκησης προσαρμοσμένο στις ανάγκες της εταιρείας ❖ Καθιέρωση μηνιαίων συναντήσεων μεταξύ των στελεχών των τμημάτων 	<p>50.000.000</p> <p>2.000.000</p>
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	<ul style="list-style-type: none"> • SKILLS : Εξειδίκευση • STAFF : Νέα άτομα 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Εκπαίδευση προσωπικού ❖ Πρόσληψη νέων στελεχών 	<p>1.200.000</p> <p>10.000.000</p>
ΕΡΥΕΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ	<ul style="list-style-type: none"> • ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ • ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ • ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Συναντήσεις στελεχών – μετάδοση πληροφοριών ❖ Projects 	<p>2.000.000</p> <p>3.000.000</p>
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΛΑΒΗ		
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	<ul style="list-style-type: none"> • ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ • ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ • ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ σύστημα ελέγχου από κεντρικό υπολογιστή – οπτική εικόνα ανά κλωβό ❖ εισαγωγή και ανάλυση κόστους για κάθε παρτίδα παραγωγής ❖ εφαρμογή συστήματος H.A.C.C.P. 	<p>80.000.000</p> <p>10.000.000</p>

ΠΙΝΑΚΑΣ 8 ΑΝΑΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ SIMI FISH
(συνέχεια)

ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΣ	• ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΕ ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	❖ αγορά ενός φορτηγού 9 μέτρων	5.000.000
	• ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΡΙΣΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΩΣ ΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ	❖ εγκατάσταση θερμογράφων στα φορτηγά της εταιρείας	1.000.000
	• ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	❖ γκαταστάσεις υποδοχής και ελέγχου προϊόντων	5.000.000
	• ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΧΩΡΟΥ ΜΕ ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ	❖ φόρμες προσωπικού, καθαρισμός χώρου, παράγοντες υγιεινής	500.000
	• ΤΑΧΥΣΤΗ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	❖ αγορά 1 κλαρκ ❖ καθιέρωση διπλής βάρδιας	1.500.000 5.000.000
ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	• ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΟΣΜΕΝΗ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ		
ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ	• JUST IN TIME DELIVERY	❖ αποκλειστικές συνεργασίες με επιλεγμένους μεταφορείς	
MARKETING & ΠΩΛΗΣΕΙΣ	• ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΡΙΣΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ		
	• <u>ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ ΑΓΟΡΩΝ (MARKET PORTFOLIO)</u>		
	➢ ΙΤΑΛΙΑ : διαφοροποιημένο προϊόν & μεταποιημένα προϊόντα		
	➢ ΙΣΠΑΝΙΑ : διαφοροποιημένο προϊόν & μεταποιημένα προϊόντα		
	➢ ΑΓΓΛΙΑ : διαφοροποιημένο προϊόν & μεταποιημένα προϊόντα	❖ ταξίδια	7.000.000
	➢ ΓΑΛΛΙΑ: διαφοροποιημένο προϊόν & μεταποιημένα προϊόντα	❖ συμμετοχή σε εκθέσεις	7.000.000
	➢ ΓΕΡΜΑΝΙΑ : διαφοροποιημένο προϊόν & μεταποιημένα προϊόντα	❖ φυλλάδια	1.500.000
➢ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗ : διαφοροποιημένο προϊόν & μεταποιημένα ΟΛΛΑΝΔΙΑ, ΕΛΒΕΤΙΑ, ΔΑΝΙΑ : μεταποιημένα προϊόντα ΑΙΓΥΠΤΟΣ : διαφοροποιημένο προϊόν			

ΠΙΝΑΚΑΣ 8 ΑΝΑΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ SIMI FISH
(συνέχεια)

•	<u>ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (PRODUCT PORTFOLIO)</u>		
	➤ ΦΡΕΣΚΑ – ΟΛΟΚΛΗΡΑ	❖ συσκευασία, εξωτερική ετικέτα, ταμπελάκια	1.000.000
	➤ ΦΡΕΣΚΑ – ΑΠΕΝΤΕΡΩΜΕΝΑ		
	➤ ΦΙΛΕΤΑ		
	➤ ΜΕΤΑΠΟΙΗΜΕΝΑ	❖ νέο προϊόν	
•	<u>NEW PRODUCT DEVELOPMENT</u>		
	➤ CONCEPT : INTERNALLY	❖ ταξίδια	
	➤ PRODUCT DEVELOPMENT : EXTERNALLY		
		❖	
•	<u>PRICING</u>		
	➤ ΟΛΟΚΛΗΡΑ	❖ discounts ανάλογα με τρόπο πληρωμής & χρονικό διάστημα πίστωσης	5.000.000
	➤ ΑΠΕΝΤΕΡΩΜΕΝΑ value added strategy	❖ discounts ανάλογα με ποσότητα παραγγελίας	
	➤ ΦΙΛΕΤΑ		
	➤ ΜΕΤΑΠΟΙΗΜΕΝΑ market skimming pricing		
•	<u>DISTRIBUTION</u>		
	➤ COLLABORATIVE	❖ ταξίδια	
		❖ ανταλλαγή ,πληροφοριών μέσω δικτύου	
•	<u>PROMOTION</u>		
	➤ ΜΗ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΑ personal selling	➤ samples σε πελάτες (ενδιάμεσους αγοραστές)	5.000.000
	➤ ΜΕΤΑΠΟΙΗΜΕΝΑ pull strategy		
		➤ stands σε supermarkets	
		➤ κιόσκια έξω από εκθέσεις ή super markets για διανομή έτοιμου γεύματος σε τελικούς καταναλωτές	15.000.000
		➤ τμήμα door to door	15.000.000

ΠΙΝΑΚΑΣ 8 ΑΝΑΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ SIMI FISH

(συνέχεια)

• <u>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</u>		
➤ TERRITORIAL SALES FORCE STRUCTURE		
➤ KEY ACCOUNT MANAGEMENT		
• FEEDBACK ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ	➤ ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας	500.000
• CUSTOMIZATION	➤ επικοινωνία μετά την πώληση και παραλαβή και βάση δεδομένων με σχόλια πελάτη	

7. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στον Πίνακα 9 απεικονίζεται το χρονοδιάγραμμα υπολοίησης των ενεργειών προκειμένου για την εφαρμογή της στρατηγικής και υλοποίηση των στόχων της εταιρείας υπό μελέτη. Η διαμόρφωση του χρονοδιαγράμματος εξυπηρετεί τον έλεγχο της πορείας των έργων όσο και τον υπολογισμό των χρηματικών εκροών και εισροών ως αποτέλεσμα την επιλεχθείσας στρατηγικής.

Κατά τη διάρκεια του πρώτου τετραμήνου η επιχείρηση προετοιμάζει την υποδομή που είναι απαραίτητη προκειμένου για το λανσάρισμα του προϊόντος της το οποίο και φέρει τα νέα χαρακτηριστικά. Έτσι στο εν λόγω διάστημα ολοκληρώνεται η αυτοματοποίηση της παραγωγής και η εγκατάσταση πληροφοριακού συστήματος δίοικησης και η εφαρμογή συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Παράλληλα λαμβάνει χώρα η στρατολόγηση εξειδικευμένων στελεχών καθώς και η εκπαίδευση του προσωπικού προκειμένου για προσαρμογή του τρόπου εργασίας στις εκάστοτε λειτουργίες όπως αυτές απαιτείται να αναδιαμορφωθούν. Ο χώρος συλλογής και αποθήκευσης του εμπορεύματος αναδιαμορφώνεται και αποκτά την κατάλληλη υποδομή τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό όσο και σε μηχανήματα. Παράλληλα ολοκληρώνεται η διαδικασία επιλογής και η έναρξη συνεργασίας με κατάλληλες μεταφορικές εταιρείες.

Κατά τη διάρκεια του Ιανουαρίου συχνές είναι οι διατμηματικές συναντήσεις των στελεχών προκειμένου για τη συμβολή και συμμετοχή όλων στα νέα χαρακτηριστικά τα οποία θα φέρει το διαφοροποιημένο προϊόν της εταιρείας. Οι συναντήσεις κατά του επόμενους μήνες λαμβάνουν χώρα ανά δύο εβδομάδες και εστιάζουν στην πορεία των ενεργειών και πιθανές αναπροσαρμογές αυτών.

Τα ταξίδια στελεχών του εμπορικού και επίσκεψη των πελατών της εταιρείας πραγματοποιούνται σε μηνιαία βάση προκειμένου για την ενημέρωση της αγοράς για το προϊόν με τα νέα χαρακτηριστικά καθώς και την καλλιέργεια την νέας συναλλακτικής σχέσης με τα κανάλια διανομής.

Στην αρχή του δεύτερου τετραμήνου και έχοντας ολοκληρωθεί επιτυχώς οι ενέργειες που είχαν προγραμματιστεί για το προηγούμενο τετράμηνο το διαφοροποιημένο πρόϊόν της εταιρείας κάνει την είσοδό του στην αγορά. Στο χρονικό αυτό σημείο αρχίζουν να λαμβάνουν χώρα οι ενέργειες προκειμένου για την προβολή του προϊόντος και των νέων χαρακτηριστικών του (διανομή δειγμάτων σε ενδιάμεσους αγοραστές) και τα ταξίδια των στελεχών του εμπορικού τμήματος με σκοπό την προβολή των χαρακτηριστικών του. Παράλληλα και κατά το τέλος του πρώτου του τετραμήνου αρχίζει να πραγματοποιείται ένα μέρος των ενεργειών προκειμένου για την προβολή και ενημέρωση των τελικών καταναλωτών σχετικά με το νέο πρόϊόν της εταιρείας η κυκλοφορία του οποίου πραγματοποιείται μέσα στην τελευταία εβδομάδα του τρέχοντος τετραμήνου.

Το τρίτο και τελευταίο τετράμηνο του έτους είναι αυτό κατά το οποίο οι εκροές προκειμένου για την υλοποίηση των προγραμματισμένων ενεργειών ελαχιστοποιούνται ενώ οι εισροές που απορρέουν από την εφαρμοσθείσα στρατηγική αρχίζουν να πραγματοποιούνται. Η προσπάθεια προβολής του νέου προϊόντος μειώνεται σε ένταση ενώ η πορεία των πωλήσεων και η αντίδραση της αγοράς ελέγχονται μέσω των επισκέψεων που συνεχίζουν να πραγματοποιούνται στις αγορές του εξωτερικού.

8. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στον Πίνακα 9 απεικονίζονται οι χρηματοροές που αναμένεται να πραγματοποιηθούν ανά εξάμηνο ως αποτέλεσμα της υλοποίησης της επιλεχθείσας στρατηγικής από την εταιρεία SIMI FISH. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε από τη διάρθρωση των χρηματοροών, το πρώτο τετράμηνο του έτους είναι ιδιαίτερα επιβαρυνμένο λόγω των επενδύσεων που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια αυτού. Το cash flow της επιχείρησης στο εν λόγω διάστημα είναι αρνητικό.

Στο δεύτερο τετράμηνο του έτους αρχίζουν να πραγματοποιούνται έσοδα ως αποτέλεσμα των κινήσεων του 1^{ου} και 2^{ου} τετραμήνου. Οι συνολικές εκροές περιορίζονται και διαμορφώνονται κάτω από το ύψος των αντίστοιχων εισροών με αποτέλεσμα το cash flow του τρέχοντος τετραμήνου να αποβαίνει θετικό. Το τρίτο τετράμηνο είναι αυτό κατά το οποίο οι χρηματικές εισροές μεγιστοποιούνται και οι αντίστοιχες εκροές ελαχιστοποιούνται.

Σε ετήσια βάση οι συνολικές εισροές κεφαλαίων που πραγματοποιούνται μέσω της επιλεχθείσας στρατηγικής διαμορφώνονται σε πολύ υψηλότερο επίπεδο σε σχέση με τις αντίστοιχες εκροές που απαιτούνται προκειμένου για την υλοποίηση της.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν με βάση την υπόθεση ότι οι αναμενόμενες πωλήσεις των προϊόντων της εταιρείας λόγω της διαφοροποίησης τους αυξάνουν κατά 10% και 20% κατά τη διάρκεια του 2^{ου} και 3^{ου} τετραμήνου αντίστοιχα, ενώ η μέση τιμή πώλησης αυξάνει για τον ίδιο λόγο κατά 7%. Στην αύξηση του μεριδίου αγοράς η είσοδος του νέου προϊόντος συνέβαλε κατά 2%.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9 : Προϋπολογισμός Υλοποίησης Επιλεχθείσας Στρατηγικής (Χρηματοροές)

	1 ^ο ΤΕΤΡΑΜΗΝΟ	2 ^ο ΤΕΤΡΑΜΗΝΟ	3 ^ο ΤΕΤΡΑΜΗΝΟ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΤΟΥΣ
ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ	0	360.000.000	440.000.000	800.000.000
ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ	-176.000.000	-60.000.000	-10.000.000	-246.000.000
ΧΡΗΜΑΤΟΡΟΕΣ	-176.000.000	300.000.000	430.000.000	554.000.000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ SIMI FISH ΜΕ ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Έχοντας ολοκληρώσει τη διαμόρφωση των στρατηγικών κατευθύνσεων τις οποίες και θα ακολουθήσει η εταιρεία SIMI FISH, επιχειρείται στο παρόν κεφάλαιο η εξακρίβωση του βαθμού συμφωνίας αυτών με το θεωρητικό πλαίσιο όπως αυτό παρουσιάστηκε στο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

Η αύξηση του μεριδίου αγοράς της εταιρείας καθίσταται ένας από τους στόχους της. Στην προσπάθεια επίτευξης αυτού απαραίτητη είναι η εξέταση της κατάστασης στην οποία βρίσκονται οι ισχυροί ανταγωνιστές της, οι οποίοι και είναι πιθανό να πληγούν από τη στρατηγική που πρόκειται να υιοθετηθεί από τη SIMI FISH. Μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας διαπιστώθηκε ότι οι ηγέτες του κλάδου ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων τους, είτε στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων είτε σε άλλους κλάδους, ενώ στο συγκεκριμένο κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας οι κινήσεις τους χαρακτηρίζονται μάλλον από αδράνεια στο επίπεδο του στρατηγικού σχεδιασμού. Συνεπώς, *καθίστανται ευάλωτοι* κατά σημαντικό βαθμό ικανοποιώντας έτσι την προϋπόθεση που η θεωρία προβάλλει ως αναγκαία προκειμένου η στρατηγική εταιρείας που στοχεύει σε ενίσχυση της θέσης της στον κλάδο όπου και δραστηριοποιείται, να αποβεί επιτυχής (Απαραίτητη Προϋπόθεση).

Οι δύο κύριες στρατηγικές κατευθύνσεις της εταιρείας είναι η διαφοροποίηση των προϊόντων που ήδη προσφέρει και η βελτίωση της ποιότητας αυτών, η ανάπτυξη νέου προϊόντος και η καθιέρωση νέου τύπου συναλλακτικών σχέσεων με τους πελάτες της. Μέσω των κατευθύνσεων αυτών φαίνεται να ικανοποιούνται τα τρία χαρακτηριστικά που σύμφωνα με το ενυπάρχων θεωρητικό πλαίσιο απαιτείται να απαντώνται στη στρατηγική εταιρείας με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς της. Ειδικότερα η προσφορά προϊόντος με νέα χαρακτηριστικά και η έμφαση στην ποιότητα καθιστά την εταιρεία που το προσφέρει μοναδική έναντι των ανταγωνιστών της, *εδραιώνοντας σημαντική και σταθερή διαφορά έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων* (Χαρακτηριστικό 2). Παράλληλα η προσφορά νέου για την αγορά προϊόντος το οποίο στοχεύει στην εξυπηρέτηση των αναγκών ενός μικρού τμήματος της αγοράς το οποίο μόλις αρχίζει να διαμορφώνεται, *συντελεί στην εξουδετέρωση του ανταγωνισμού* στα πλαίσια του τμήματος αυτού, η δυναμική του οποίου δεν φαίνεται να ενδιαφέρει τους ηγέτες του κλάδου (Χαρακτηριστικό 1). Τέλος η καθιέρωση νέου τύπου συναλλακτικών σχέσεων με τους αγοραστές των προϊόντων *κατοχυρώνει το νεοαποκτηθέν μερίδιο αγοράς* το οποίο και αποκτήθηκε μέσω των προαναφερόμενων στρατηγικών

κατευθύνσεων, από την ενδεχόμενη αντεπίθεση των ισχυρών μορφών του κλάδου, τα συμφέροντα των οποίων επλήγησαν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό (Χαρακτηριστικό 3).

Βάση των όσων προαναφέρθηκαν, η στρατηγική που πρόκειται να υιοθετηθεί από την εταιρεία υπό μελέτη, βρίσκεται σύμφωνη με το θεωρητικό πλαίσιο και μάλιστα έχει ισχυρότατες πιθανότητες να αποβεί επιτυχής σύμφωνα με το πλαίσιο αξιολογησης εναλλακτικών στρατηγικών το οποίο η θεωρία προτείνει. Αντικείμενο για περαιτέρω μελέτη ίσως θα πρέπει να αποτελέσει η δυνατότητα εφαρμογής του προτεινόμενου θεωρητικού πλαισίου από επιχειρήσεις που λειτουργούν σε κλάδους με εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά από τον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας, όπως αυτός παρουσιάζεται σήμερα.

Ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή μου κ. Χρισωχοΐδη για την πολύτιμη συμβολή του στην εκπόνηση της μελέτης, καθώς και το συνάδελφο μου κ. Κουρκούνη για τις χρήσιμες υποδείξεις του

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Buzzel, R.D. and F.D. Wiersema (1981), "Successful Share Building Strategies", *Harvard Business Review*, 59 (Jan. / Feb.), 135-144.

Cannon, J.P. and Perreault, W.D. JR (1999), "Buyer-Seller Relationships In Business Markets", *Journal Of Marketing Research*, Vol XXXVI (November 1999), 439-460.

Day, G.S. (2000), "Managing Market Relationships", *Journal Of Academy Of Marketing Science*, Vol. 28, No 1, 24-30.

Di Mingo, E.P.(1990),"Marketing Strategies For Small Share Players", *The Journal Of Business Strategy*, (January-February), 26-30.

Hall, W.K. (1980), "Survival Strategies In A Hostile Environment", *Harvard Business Review*, 58 (Sept. / Oct.), 75-80.

Hammermesh, R.G., M.J. Anderson, and J.E. Harris (1978), "Strategies For Low Market Share Business", *Harvard Business Review*", 56 (May/June), 95-102.

Hofer, C.W. and M.J. Davoust (1977), *Successful Strategic Management*, Chicago. IL: A.T. Kearncy.

Levit, Theodote (1980), "Marketing Success Through Differentiation –Of Anything", *Harvard Business Review*, 58 (Jan. / Feb.), 83-91.

Magnet, M. (1992), "Meet The New Revolutionaries", *Fortune*, 125, (February), 94-101.

Mintzberg, Henry and James Brian Qumn (1992), *The Strategy Process: Concepts And Contexts*. Englewood Cliffs, NJ: Prencice Hall, Inc.

Παπαδάκης, M.B. (1999), *Στρατηγική Των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία* Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Porter, M.F. (1985), "How To Attack The Industry Leader", *Fortune*, 111 (April), 153-166.

Stasch, S.F. and J.L. Ward (1985), "Growth Strategies For Small Share Firms In mature Industries: Some Refinements Of The Fast Growth Segment-Highly Differentiated Niche Theme"" in Thomas, H. and Gardener (eds.), *Strategic Marketing and Management*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.

Strategic Planning Institute (1979), *Selected Findings From The PIMS Program*. Cambridge, MA: Strategic Planning Institute.

Ward, J.L. and Stasch (1980), "Critical Questions Second Tier Firms Should Ask Before Becoming Aggressive In Mature Markets", *Proceedings*. American Marketing Association's Educators Conference, (August), 206-208.

McDonald, M. (1999), "Business Plans: How To Prepare Them, How To Use Them". Butterworth-Heinemann

Stasch, Lonsdale, Ward, Harris (1999), "Characteristics Of Share-Gaining Marketing Strategies For Smaller- Share Firms: Literature Review And Synthesis", *Journal Of Marketing Theory And Practice*, Spring 1999, 54-67.