



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΡΙΝΙΤΑ ΑΕΒΕ

Παπακωνσταντίνου Αναστασία

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Ν. Γεωργόπουλος, Καθηγητής Παν. Πειραιά (επιβλέπων)

Π. Σπαθής, Καθηγητής ΓΠΑ

Ε. Κλωνάρης, Λέκτορας ΓΠΑ

Αθήνα, Δεκέμβριος 2008

Αφιερώνεται στους γονείς μου, Κώστα και Βασιλική

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΜΕΡΟΣ Α	9
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	10
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ	10
1.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	11
1.2.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	11
1.2.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	12
1.2.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	13
1.2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	15
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	15
2.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	19
2.2.1. Κυβερνητική Σταθερότητα	20
2.2.2. Φορολογία	21
2.2.3. Ειδικά Κίνητρα	22
2.2.4. Νομοθεσία σχετικά με τα Καλλυντικά	23
2.2.5. Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος	25
2.2.6. Αντιμετώπιση ξένων επιχειρήσεων	26
2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	27
2.3.1. ΑΕΠ	28
2.3.2. Πληθωριστικές Τάσεις	31
2.3.3. Επίπεδο Ανεργίας – Απασχόλησης	32
2.3.4. Διαθεσιμότητα Ενέργειας	34
2.3.5. Λειτουργικά Έξοδα	34
2.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	35
2.4.1. Ο Πληθυσμός της Ελλάδας	36
2.4.2. Τύποι Οικογένειας	37
2.4.3. Μόρφωση	38
2.4.4. Αλλαγές στον Τρόπο Ζωής	39
2.5 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	41
2.5.1. Έρευνα κι Ανάπτυξη	42
2.5.2. Εξέλιξη της Τεχνολογίας	44
2.5.3. Νέα Προϊόντα	45
2.6 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΔΡΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°	48
ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ	
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	48
3.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	48
3.3 Η ΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ	49
3.3.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης	49
3.4 Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ	51
3.4.1 Δομή του Κλάδου	51
3.4.2 Διαφημιστική δαπάνη	52
3.4.3 Δίκτυα Διανομής - Προώθησης Προϊόντων	53
3.5 Η ΑΓΟΡΑ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ	55
3.5.1 Η Εγχώρια Παραγωγή Καλλυντικών	55
3.5.2 Μεριδία παραγωγής (2006)	56
3.5.3 Εξωτερικό Εμπόριο	57
3.5.3.1 Εισαγωγές Καλλυντικών	57
3.5.3.2 Εξαγωγές Καλλυντικών	58
3.5.4 Η Εγχώρια Αγορά Καλλυντικών	60
3.5.5 Η Ευρωπαϊκή Αγορά Καλλυντικών	61
3.5.6 Συμπεράσματα για τον κλάδο των καλλυντικών	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°	67
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΜΕΣΟΥ Ή ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER	
4.1 ΓΕΝΙΚΑ	67
4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER	67
4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	71
4.4 ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER	74
4.4.1 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	74
i. Οικονομίες Κλίμακας	75
ii. Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο	76
iii. Διαφοροποίηση Προϊόντος	77
iv. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής	77
v. Κυβερνητική Πολιτική	79
4.4.2 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ	80
4.4.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΘΕΥΤΩΝ	81
i. Διαφοροποίηση προϊόντος και κόστος μετακίνησης	82
ii. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή	83
iii. Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός	84
4.4.4 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	85
i. Διαφοροποίηση προϊόντος και κόστος μετακίνησης	86

ii. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή	87
iii. Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω	88
4.4.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	89
i. Αριθμός ανταγωνιστών και ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς	91
ii. Προϊόν	92
iii. Εμπόδια εξόδου	93
4.5 Αξιολόγηση των 5 δυνάμεων του Porter	93
4.6 ΜΙΑ ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΗ ΔΥΝΑΜΗ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ PORTER	96
ΜΕΡΟΣ Β	98
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΑΡΙΝΙΤΑ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	99
ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	99
1.2 ΕΜΠΝΕΥΣΗ	101
1.3 ΤΟ ΣΗΜΑ	102
1.4 ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	103
1.5 Η ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	105
1.6 ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	106
1.7 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ - ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ	109
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	111
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	
2.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΦΥΣΙΚΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ	111
2.2 PLANING ΜΟΝΤΕΛ ΤΟΥ MINTZBERG	112
2.3 ΕΠΙΔΟΣΗ	114
2.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ	115
2.5 ΣΤΟΧΟΙ – ΣΚΟΠΟΙ	115
2.6 ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	116
2.7 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	117
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	117
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
3.1 ΓΕΝΙΚΑ	117
3.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	118
3.2.1 ΔΟΜΗ - ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	118
3.2.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	120
3.2.3 ΠΟΡΟΙ – ΠΥΡΗΝΑΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	121
i. Τμήμα έρευνας κι ανάπτυξης	122
ii. Τμήμα marketing	123
iii. Τμήμα ανθρωπίνων πόρων	124
3.2.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	126

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	127
ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	
4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	127
4.1.1 Δυνάμεις	127
4.1.2 Αδυναμίες	128
4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	129
4.2.1 Ευκαιρίες	129
4.2.2 Απειλές	130
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο	133
ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΝΑΛΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	
5.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	133
5.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	135
5.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ	136
5.4 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	137
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	139

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα μελέτη, πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος (MBA) με τίτλο «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας», του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Η συγγραφέας της μελέτης αυτής, θα ήθελε να ευχαριστήσει τον επιβλέποντα Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κ. Ν. Γεωργόπουλο, για την πολύτιμη συμβολή, την αμεσότητα στην επικοινωνία και την ευθύτητα στη συνεργασία που τον διέπει, γεγονός που συντέλεσε στην αποτελεσματική ολοκλήρωση αυτής της συνεργασίας.

Ακόμη θερμές ευχαριστίες εκφράζονται στον κ. Ν. Κουτσιανά, ιδρυτή και Διευθύνων Σύμβουλο της APIVITA AEBE για τις πολύτιμες πληροφορίες και την αφιέρωση πολύτιμου χρόνου.

Τέλος, ευχαριστίες εκφράζονται στην κα. Ελίνα Βεκρή, του τμήματος Business Development, για την αποστολή πολύτιμου υλικού και τη διάθεση προσωπικού της χρόνου, απαραίτητου για τη διεκπεραίωση της μελέτης.

Για οποιαδήποτε λάθη ή παραλήψεις, την αποκλειστική ευθύνη φέρει η συγγραφέας.

Αναστασία Παπακωνσταντίνου
Αθήνα, Δεκέμβριος 2008

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής και τα σύγχρονα πρότυπα ρόλου είναι βασικοί παράγοντες που θέτουν σε κίνηση την αγορά και καθορίζουν τα ποσοστά αύξησης της κατανάλωσης καλλυντικών προϊόντων. Η απαίτηση για την ευκολία και την πολυτέλεια, μαζί με την επιθυμία να διατηρηθεί μια νεανική εμφάνιση, αντιπροσωπεύει τους αρκετά μεγάλους οδηγούς για την αγορά καλλυντικών. Οι καταναλωτές σήμερα, ψάχνουν όλο και περισσότερο τα έγκυρα, υποαλλεργικά και φυσικά προϊόντα, και γίνονται πολύ εκλεκτικοί σχετικά με αυτό που εμπιστεύονται για το σώμα και το πρόσωπο τους.

Στην Ελλάδα, η βιομηχανία της ομορφιάς σημειώνει τα τελευταία χρόνια συνεχή ανάπτυξη. Οι Έλληνες επιχειρηματίες δεν φροντίζουν μόνο για την αύξηση των πωλήσεων τους, αλλά και για τη συνεχή καλυτέρευση των προϊόντων τους σε μία προσπάθεια εντονότερης εξαγωγικής δραστηριότητας. Σαν αποτέλεσμα, έχουμε ολοένα και πιο δυνατά προϊόντα που σέβονται το δέρμα, την «ωραιопάθεια», το περιβάλλον, αλλά και την οικονομία. Έτσι αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής μελέτης είναι η ανάλυση του κλάδου των καλλυντικών και η έρευνα για μια εκ των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου αυτού.

Η παρούσα διπλωματική μελέτη αποτελείται από δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος, αφού γίνει μια μικρή αναφορά στο στρατηγικό Management, αναλύεται ο ανταγωνισμός στον κλάδο των καλλυντικών σύμφωνα με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του M. Porter. Στόχος του μέρους αυτού, είναι να αναδειχθεί η ένταση των δυνάμεων του ανταγωνισμού και να περιγραφούν οι ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για το σκοπό αυτό, παρατίθεται το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο για την ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος (ανάλυση PEST) καθώς και για το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου (υπόδειγμα του Porter). Ειδικότερα στις δυνάμεις του ανταγωνισμού που αποτελούν το κύριο αντικείμενο του πρώτου μέρους, γίνεται εκτενής αναφορά σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter και εξετάζεται η ένταση και η επιρροή τους στην πορεία του κλάδου των καλλυντικών.

Στο δεύτερο μέρος, παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας APIVITA, γίνεται δηλαδή αναλυτική αναφορά στην επιχείρηση και τις δραστηριότητες της. Στόχος της μελέτης περίπτωσης είναι να εντοπίσει το πρόβλημα ή την κατάσταση που αντιμετωπίζει η εταιρεία και να προτείνει λύσεις.

Στο μέρος αυτό, με τη χρήση της μεθόδου σχεδιασμού (Planning mode), μια από τις μεθόδους στρατηγικών αποφάσεων του Henry Mintzberg, γίνεται συστηματική συγκέντρωση των κατάλληλων πληροφοριών για την ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τη διατύπωση των εφικτών εναλλακτικών στρατηγικών, με απώτερο σκοπό, τη λογική επιλογή της πλέον κατάλληλης από αυτές.

ΜΕΡΟΣ Α

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Το Στρατηγικό Management αποτελεί το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση μιας επιχείρησης. Είναι η τέχνη και η επιστήμη της διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης αλληλοεξαρτώμενων αποφάσεων με βάση τις οποίες επιτυγχάνεται ο σκοπός μιας επιχείρησης. Βασιζόμενο στην ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, εστιάζεται στη διοίκηση, το μάρκετινγκ, τη χρηματοοικονομική, την παραγωγή, την έρευνα και ανάπτυξη και τα πληροφοριακά συστήματα προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία. (Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, 2008)

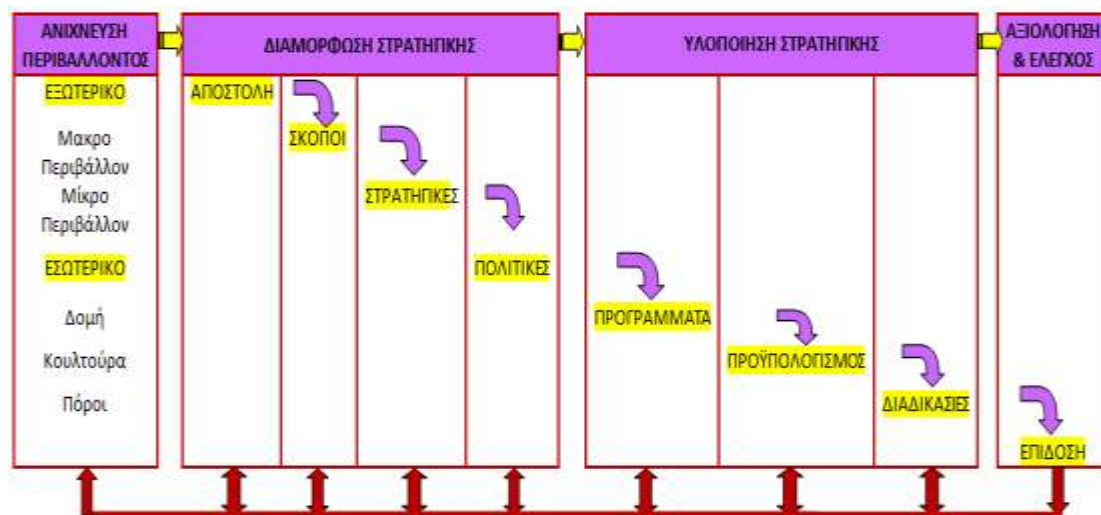
Το Στρατηγικό Management, δεν περιλαμβάνει μόνο τη λήψη αποφάσεων σχετικά με κρίσιμα θέματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης, των μελλοντικών στρατηγικών επιλογών της και θέτει σε εφαρμογή τη στρατηγική. (Gerry Jonhson, Kevan Scholes, 2002). Αντιμετωπίζει και διαχειρίζεται την αβεβαιότητα, αναφέρεται στην επιχείρηση ως όλον και εξηγεί γιατί κάποιες επιχειρήσεις αναπτύσσονται ενώ κάποιες άλλες μένουν στάσιμες ή χρεοκοπούν. Τα πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Management είναι η καθαρότερη αίσθηση του στρατηγικού οράματος, η επικέντρωση στο τι είναι σημαντικό στρατηγικά και η κατανόηση του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. (Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, 2008)

Συνοπτικά θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η διαδικασία του Στρατηγικού Management περιλαμβάνει διαδοχικά τις εξής φάσεις: ανίχνευση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής, αξιολόγηση και έλεγχος.

1.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Τα στοιχεία που περιλαμβάνει η διαδικασία του Στρατηγικού Management παρουσιάζονται στο σχήμα 1.1.

Σχήμα 1.1: Μοντέλο Στρατηγικού Management



Πηγή: Thomas L. Wheelen & David Hunger, "Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall, 2008

1.2.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει ουσιαστικά τον εντοπισμό και την αξιολόγηση όλων εκείνων των παραγόντων που μπορούν να καθορίσουν τη μελλοντική πορεία του οργανισμού (στρατηγικοί παράγοντες). Οι στρατηγικοί παράγοντες αποτελούν τις δυνάμεις (strengths), τις αδυναμίες (weaknesses), τις ευκαιρίες (opportunities) και τις απειλές (threats) μιας επιχείρησης, και η ανάλυση αυτών των παραγόντων αποτελεί μια από τις αποτελεσματικότερες μεθόδους ανίχνευσης του περιβάλλοντος (S.W.O.T Analysis).

Οι ευκαιρίες και οι απειλές αποτελούν παράγοντες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και δεν είναι υπό τον άμεσο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης, ενώ οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο σχήμα 1.2 παρουσιάζεται η δομή του περιβάλλοντος που επηρεάζει μια επιχείρηση. (Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, 2008)

Σχήμα 1.2 Μεταβλητές του περιβάλλοντος



Πηγή: Thomas L. Wheelen & David Hunger, "Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall, 2008

1.2.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει ένα μακροχρόνιο σχεδιασμό με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών υπό το πρίσμα των δυνάμεων και αδυναμιών (S.W.O.T.). Περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής, των σκοπών και των πολιτικών της επιχείρησης:

- ✿ **Αποστολή:** ο λόγος ύπαρξης και λειτουργίας μιας επιχείρησης
- ✿ **Σκοποί:** τα αναμενόμενα αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων. Περιλαμβάνουν, το τι ήθελε να επιτευχθεί και μέχρι πότε
- ✿ **Στρατηγικές:** ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν οι σκοποί και η αποστολή
- ✿ **Πολιτικές:** συνδέουν τη διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής

Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης ιεραρχούνται, όπως παρουσιάζονται στο σχήμα 1.2 σε τρία επίπεδα. Οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν και εφαρμόζουν και τα τρία αυτά είδη στρατηγικής. (Wheelen & Hunger, 2008)

Η επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική περιγράφει τη συνολική συμπεριφορά της επιχείρησης όσον αφορά την ανάπτυξη και τη διοίκηση όλων των δραστηριοτήτων της. Η επιχειρηματική στρατηγική παρατηρείται συνήθως σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας ή προϊόντος και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας εταιρείας στον συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς που αυτή η επιχειρηματική μονάδα εξυπηρετεί. Τέλος, η λειτουργική στρατηγική είναι η μέθοδος που υιοθετεί ένας λειτουργικός τομέας, όπως το τμήμα μάρκετινγκ ή το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στρατηγικές της εταιρείας και της επιχειρηματικής μονάδας με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων.

1.2.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Πρόκειται για τη διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής και των πολιτικών της επιχείρησης, μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. (Wheelen & Hunger, 2008)

- ✿ Πρόγραμμα: κατάσταση δραστηριοτήτων και απαιτούμενων σταδίων για την πραγματοποίηση ενός πλάνου
- ✿ Προϋπολογισμός: χρηματική απεικόνιση των προγραμμάτων της επιχείρησης
- ✿ Διαδικασίες: συστήματα βημάτων και τεχνικών που περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος

1.2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Σε αυτό το στάδιο αναλύονται όλες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης με στόχο τη σύγκριση της πραγματικής με την επιθυμητή επίδοση της. Η άσκηση του Στρατηγικού Management, δικαιολογείται σε σχέση με την ικανότητα του να βελτιώσει την επίδοση μιας επιχείρησης, η οποία συνήθως μετριέται με βάση τα κέρδη και την επίδοση μιας επιχείρησης.

Πρέπει να σημειωθεί ότι το μοντέλο Στρατηγικού Management, που περιγράφηκε περιλαμβάνει και διαδικασία ανάδρασης. Σε όλες τις φάσεις του Στρατηγικού Management, είναι απαραίτητη η επανεξέταση των δεδομένων από τα προηγούμενα στάδια, ώστε να είναι δυνατός ο επαναπροσδιορισμός τους, όπου αυτός είναι απαραίτητος. Μέσα από αυτή τη διαδικασία επιτυγχάνεται η βέλτιστη επίδοση, ενώ συγχρόνως δίνεται η ευκαιρία στα στελέχη να αποκτήσουν γνώση με την οποία θα μπορέσουν να βελτιώσουν το μοντέλο. (Wheelen & Hunger, 2008)

Με βάση το σχήμα 1.1, το οποίο αποτελεί και την πιο σύγχρονη προσέγγιση του μοντέλου Στρατηγικού Management, έχει δομηθεί η αναλυτική παρουσίαση του ορθολογικού προγραμματισμού μιας εταιρείας, ο οποίος καταλήγει στον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις, ιδρύονται και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, ηθικό και κοινωνικό κόσμο. Τα βασικά χαρακτηριστικά του κόσμου αυτού, που συνιστά το περιβάλλον των επιχειρήσεων, μέρα με τη μέρα αλλάζουν και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις διαφορετικά. Η ανταγωνιστική ή επιχειρηματική (business) στρατηγική που υιοθετεί και εφαρμόζει μια επιχείρηση έχει άμεση σχέση με το περιβάλλον της, ή με άλλα λόγια, η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί. Αυτό σημαίνει επίσης ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμόζουν την ανταγωνιστική τους στρατηγική προς τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Επομένως οι αλλαγές του περιβάλλοντος μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές και αυτές με τη σειρά τους οδηγούν στην ανάγκη διαμόρφωσης νέων οργανωτικών δομών. Όμως η σχέση είναι αμφίδρομη με αποτέλεσμα οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων να έχουν επίδραση στο περιβάλλον τους. Συντελούν δηλαδή στη διαμόρφωση νέων συνθηκών που αλλάζουν τις κοινωνικές συνθήκες, την ηθική ή το πολιτικό περιβάλλον. Σε άλλες περιπτώσεις μεταβάλλουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες του ίδιου του κλάδου τους ή άλλων κλάδων για τους οποίους αποτελούν υποστηρικτικό κλάδο (πελάτες, προμηθευτές κ.λ.π). Η σύγχρονη πραγματικότητα όπως διαμορφώνεται σήμερα έχει επηρεαστεί από κάποιες καθοριστικές αλλαγές που συνέβησαν στο περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Αρχικά, η ολοένα αυξανόμενη διεθνοποίηση των αγορών και κατά συνέπεια οι αδιάκοπες πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις από το διεθνή ανταγωνιστικό περιβάλλον έχει ανατρέψει όλα τα δεδομένα της πρότερης λειτουργίας τους. Η δημιουργία διεθνών οικονομικών κοινοτήτων (Ε.Ε, NAFTA κ.λ.π) και η σύναψη συμφωνιών έχουν ως αποτέλεσμα να εξαφανίζονται τα εμπορικά εμπόδια μεταξύ των κρατών, αλλά και να μειώνονται στο ελάχιστο οι βιομηχανικοί κλάδοι που υπόκεινται σε εθνικό προστατευτισμό. Σε αυτή την εξέλιξη συνέβαλε ο εκσυγχρονισμός των μεταφορών και η εκμηδένιση των

αποστάσεων. Καθώς ο διεθνής ανταγωνισμός επηρεάζει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις περισσότερο, ακόμα και επιχειρήσεις με καθαρά εγχώριες λειτουργίες είναι δύσκολο να αντισταθούν σε αυτόν. Αν δεν το κάνουν, τότε δέχονται αφόρητες πιέσεις από το διεθνή ανταγωνισμό.

Υπό αυτές τις συνθήκες, οι επιχειρήσεις έπαψαν να εξετάζουν έναν σημαντικό αριθμό μακροοικονομικών παραγόντων της χώρας στην οποία εδρεύουν (ΑΕΠ, ύψος μισθών και ημερομισθίων, δείκτη τιμών-καταναλωτή, αξία νομίσματος, κ.λ.π) μιας και είναι κοινοί για όλους τους ανταγωνιστές και πληροφορίες για τις εξελίξεις αυτές μπορούν εύκολα να αποκτηθούν. Ενώ αυτά που παρακολουθούνται και ελέγχονται προσεκτικά οι επιπτώσεις τους, είναι οι εξελίξεις στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού όπως οι νομισματικές ισοτιμίες, το ύψος των επιτοκίων, οι δημοσιονομικές και εισοδηματικές πολιτικές των διαφόρων χωρών που επηρεάζουν τους ανταγωνιστές.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται πλέον να αντιμετωπίσουν τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον που όλα και συχνότερα παρουσιάζονται. Γεγονός που ενισχύεται από την ελάττωση της διάρκειας ζωής των προϊόντων, καθώς και την όλο και αυξανόμενη σύγκλιση των τεχνολογιών. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, οι ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος έχουν τόσο πολύ διαφοροποιηθεί, ώστε οι οργανωσιακές και περιβαλλοντικές μεταβλητές που πρέπει να εξετάζονται έχουν αυξηθεί σημαντικά.

Αξιοσημείωτη είναι και η γρήγορη διάχυση των τεχνολογικών και διοικητικών δυνατοτήτων ανάμεσα σε κοινωνίες και επιχειρήσεις, κάνοντας όλο και πιο δύσκολη τη διάκριση των κύριων ανταγωνιστών όσον αφορά την τεχνολογική τους ικανότητα ή την κλίμακα των λειτουργιών τους. Είναι, λοιπόν, ένας παράγοντας που προσφέρει νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ανατρέπει πολλές φορές, την παγιωμένη κατάσταση πολλών ετών σε έναν κλάδο, καθώς δεν στηρίζεται στο μέγεθος ή την εμπειρία αλλά στην καινοτομία και τις σύγχρονες μεθόδους παραγωγής.

Εξαιτίας αυτών των τάσεων το περιβάλλον των επιχειρήσεων έχει γίνει περισσότερο ασταθές από ότι στο παρελθόν. Το εξωτερικό περιβάλλον διαφέρει για την κάθε επιχείρηση ως προς την «περιβαλλοντική αβεβαιότητα». Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα, εξαρτάται από το βαθμό αλλαγής και από το

βαθμό πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος. Εάν τα στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αλλάζουν συχνά, το περιβάλλον ονομάζεται δυναμικό. Εάν οι αλλαγές είναι μικρές, το περιβάλλον ονομάζεται σταθερό. Σταθερό περιβάλλον είναι εκείνο στο οποίο δεν υπάρχουν νέοι ανταγωνιστές, οι τεχνολογικές εξελίξεις δεν είναι σημαντικές για τον κλάδο, κ.λ.π. Δυναμικό είναι το περιβάλλον που δεν μπορεί εύκολα να προβλεφθεί, οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και επηρεάζουν τον κλάδο και κατ' επέκταση την επιχείρηση. Ο βαθμός πολυπλοκότητας αναφέρεται στον αριθμό των στοιχείων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στο βαθμό της γνώσης που ο οργανισμός διαθέτει για αυτά τα στοιχεία. Επειδή η αβεβαιότητα αποτελεί απειλή για την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να την ελαχιστοποιήσουν. Εξάλλου, το να αγνοηθούν οι αλλαγές στο περιβάλλον που επηρεάζουν την επιχείρηση, σημαίνει ότι διακινδυνεύει ακόμη και αυτή η επιβίωση της. (Γεωργόπουλος, 2002)

Οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει, δραστηριοποιείται σε κάποιο περιβάλλον. Αν και οι ιδιαίτεροι τύποι περιβαλλοντικών δυνάμεων και καταστάσεων διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, ένας αριθμός γενικευμένων περιβαλλοντικών δυνάμεων ασκούν σημαντικές επιρροές στις στρατηγικές κάθε επιχείρησης.

Για τις επιχειρήσεις σήμερα καθίσταται περισσότερο από ποτέ επιτακτική η ανάγκη να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να διαπιστώσουν και να αξιολογήσουν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εκτός ελέγχου της επιχείρησης.

Το μακρο-περιβάλλον ή όπως είναι γνωστό ως γενικευμένο (societal), περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιονδήποτε βιομηχανικό κλάδο. Οι αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου, η άνοδος και η πτώση των επιτοκίων, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η πολιτική αστάθεια ενός κράτους, η μείωση του πληθωρισμού μιας χώρας, η δυνατότητα των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών είναι παραδείγματα δυναμικών αλλαγών στο περιβάλλον, που μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση σε μια επιχείρηση. (Γεωργόπουλος, 2006)

Το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις οι οποίες μπορεί να μην επηρεάζουν τις βραχυχρόνιες δραστηριότητες της επιχείρησης αλλά σίγουρα επηρεάζουν τις μακροχρόνιες αποφάσεις. (M. Porter, 1990)

Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι οι ταχύτατες αλλαγές του περιβάλλοντος που πλέον χαρακτηρίζεται ως «πολυτάραχο». Επειδή εξ' ορισμού η μορφοποίηση της στρατηγικής γίνεται έχοντας στο μυαλό το μέλλον, τα διοικητικά στελέχη που ασχολούνται με τη χάραξη της στρατηγικής πρέπει να λάβουν υπόψη τις ταχύτατες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι αλλαγές αυτές, είναι πολλές φορές δύσκολο να εκτιμηθούν με μεγάλη ακρίβεια. Ενώ, αν και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν το γενικευμένο περιβάλλον, εμείς σε αυτό το κεφάλαιο, τους διακρίνουμε σε τέσσερις κατηγορίες:

- Οι πολιτικές και νομικές δυνάμεις που κατανέμουν δύναμη και εκδίδουν περιορισμούς και προστατευτικούς νομούς και κανονισμούς (**Political**)
- Οι οικονομικές δυνάμεις που ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών (**Economic**)
- Οι κοινωνικοπολιτιστικές δυνάμεις που ρυθμίζουν ήθη, έθιμα και αξίες της κοινωνίας (**Sociocultural**)
- Οι τεχνολογικές δυνάμεις που επινοούν λύσεις σε προβλήματα (**Technological**)

Τα επιμέρους στοιχεία της κάθε διάστασης του γενικευμένου περιβάλλοντος φαίνονται στον πίνακα 2.1 και θα εξεταστούν αναλυτικά παρακάτω. Θα πρέπει να τονιστεί ότι κάθε χώρα διαθέτει μοναδικό συνδυασμό τέτοιων παραγόντων. Προφανώς κάποιες συνθήκες να είναι ίδιες από χώρα σε χώρα λόγω του ότι ανήκουν στην ίδια «συμμαχία» όμως υπάρχουν σίγουρα διαφορετικά στοιχεία τα οποία καθιστούν το περιβάλλον πιο ευνοϊκό ή όχι για επενδύσεις και ανάπτυξη.

Η διοίκηση της κάθε επιχείρησης έχει υποχρέωση να λάβει υπόψη της τις συνθήκες και τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος αν αξιώνει όχι μόνο την απλή επιβίωσή της αλλά και την περαιτέρω εξέλιξη και κερδοφορία της. Έχοντας συνυπολογίσει όλα τα δεδομένα για τις συνθήκες κάτω από τις

οποίες πρέπει να ανταγωνιστεί, η διαμόρφωση της στρατηγικής θα είναι πιο αποτελεσματική και στοχευμένη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 Διαστάσεις Γενικευμένου Περιβάλλοντος

ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων	Ακαθάριστο εθνικό προϊόν	Αλλαγές στον τρόπο ζωής	Εθνική δαπάνη για έρευνα κι ανάπτυξη
Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος	Επιτόκια	Προσδοκίες καριέρας	Δαπάνη της βιομηχανίας για Ε&Α
Φορολογία	Προσφορά χρήματος	Δραστηριοποίηση των καταναλωτών	Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών
Ειδικά κίνητρα	Πληθωριστικές τάσεις	Τύποι οικογένειας	Προστασία ευρεσιτεχνιών
Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου	Επίπεδο ανεργίας	Ρυθμός αύξησης πληθυσμού	Δομή τηλεπικοινωνιών
Αντιμετώπιση ξένων επιχειρήσεων	Έλεγχοι μισθών/τιμών	Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού	Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο
Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές	Υποτίμηση/Ανατίμηση	Μέσος όρος ζωής	Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό
Κυβερνητική σταθερότητα	Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας	Γεννήσεις	Διαθεσιμότητα internet
	Διάθεση εισοδήματος		Νέα προϊόντα

Πηγή: Wheelen T., Hunger D., Concepts in Strategic Management and Business Policy 2008, Prentice Hall

2.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο χώρο επηρεάζουν σε μεγάλο

βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Σύνηθες βέβαια είναι και το αντίθετο, επιχειρήσεις κολοσσοί να επηρεάζουν την πολιτική κατάσταση μιας χώρας.

Αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική απέναντι στη βιομηχανία μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους, όπως, μέσω φορολογίας, συναλλαγματικών ελέγχων, νομοθεσίας που αφορά την απασχόληση, έλεγχο της μόλυνσης, ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων και υλοποιούμενες αποκρατικοποιήσεις.

Είναι λοιπόν φανερό, ότι οι κανονισμοί και οι νόμοι που θεσπίζονται από την κυβέρνηση σε εθνικό επίπεδο, από διάφορες ενώσεις σε περιφερειακό και από τους διεθνείς οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο μπορεί να θέτουν περιορισμούς στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση επιχειρήσεων. Έτσι, είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση να ανιχνεύει τις πολιτικές απόψεις όλων των εν δυνάμει κυβερνώντων, τις πολιτικές συμφωνίες σε εσωτερικό και διεθνές επίπεδο και τη στάση που τηρούν οι κρατούντες έναντι των μονοπωλίων και εν γένει των συνθηκών του ανταγωνισμού. Το πολιτικό περιβάλλον, λοιπόν, μέσω των νόμων δύναται να αποτελέσει σημαντικό περιοριστικό παράγοντα αλλά και ωστική δύναμη για την εξέλιξη της επιχειρηματικότητας και των επιχειρήσεων.

2.2.1. Κυβερνητική Σταθερότητα

Συγκεκριμένα, η Ελλάδα διαθέτει σταθερό πολιτικό περιβάλλον καθώς δεν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στην εκλεγμένη κυβέρνηση. Είναι χαρακτηριστικό ότι κάθε κόμμα επανεκλέγεται αρκετές φορές μέχρι να υπάρξει η τάση για αλλαγή. Βέβαια το γεγονός ότι στις τελευταίες εκλογές εκλέχθηκαν πέντε κόμματα στη Βουλή δείχνει ίσως την ανάγκη του κόσμου για αλλαγή. Όμως είναι τόσο πολύ εδραιωμένα τα δύο μεγάλα κόμματα που δύσκολα θα συμβεί κάτι σοβαρό το οποίο θα αλλάξει το πολιτικό γίγνεσθαι.

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση στρατηγικής παίζει η στάση που διατηρεί η κυβέρνηση σε σχέση με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και τη διευκόλυνση των επενδύσεων. Προς αυτή την κατεύθυνση γίνονται μεταρρυθμίσεις οι οποίες μαρτυρούν τη διάθεση της εκάστοτε κυβέρνησης.

2.2.2. Φορολογία

Η φορολογική μεταρρύθμιση είχε σαν στόχο τη στήριξη της αναπτυξιακής διαδικασίας, την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και την εξασφάλιση ενός πιο διαφανούς, δίκαιου και λειτουργικού φορολογικού συστήματος. Προς αυτή την κατεύθυνση οι φορολογικοί συντελεστές για τις επιχειρήσεις μειώθηκαν από το 35% στο 25% και για τις Ο.Ε. και Ε.Ε. από το 25% στο 20%. Επίσης, αυξήθηκε το αφορολόγητο όριο για τα φυσικά πρόσωπα κατά €1000 στα €11.000, αυξήθηκαν οι εκπτώσεις για ορισμένες κοινωνικής φύσεως δαπάνες ενώ παράλληλα απλουστεύτηκε σημαντικά το φορολογικό σύστημα. Επιπλέον υπάρχει αύξηση των κατηγοριών δαπανών που αναφέρονται στη φορολογική νομοθεσία ως εκπιπτόμενες δαπάνες των επιχειρήσεων καθώς και επέκταση της απαλλαγής από το συμπληρωματικό φόρο του τεκμαρτού εισοδήματος από ιδιοχρησιμοποίηση βιομηχανοστασίων και των βιοτεχνικών επιχειρήσεων με στόχο την ίση αντιμετώπιση τους με τις βιομηχανίες. Παρόλα αυτά η φορολογική νομοθεσία εξακολουθεί να μην αποτελεί κίνητρο προσέλκυσης για νέους επενδυτές.

Επίσης, πρόσφατα ψηφίστηκε ο νόμος 3588/2007 για τον νέο Πτωχευτικό Κώδικα, ο οποίος περιλαμβάνει όλες τις περιπτώσεις αφερεγγυότητας και αποβλέπει στην απενοχοποίηση της άδολης επιχειρηματικής αποτυχίας. Ο νέος Πτωχευτικός Κώδικας αποτελεί ένα νομοθέτημα απλουστευμένο και προσαρμοσμένο στη σύγχρονη οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα που αποσκοπεί: α) στη μεγιστοποίηση της αξίας των περιουσιακών στοιχείων του οφειλέτη, β) την εξισορρόπηση μεταξύ της εκκαθάρισης της πτωχευτικής περιουσίας και αναδιοργάνωσης της επιχείρησης του οφειλέτη, γ) την ισότιμη μεταχείριση των πιστωτών που έχουν την ίδια θέση, δ) την έγκαιρη αμερόληπτη και αποτελεσματική διαδικασία και την εξέλιξή της ε) την πρόληψη της πτώχευσης, στ) την αποτροπή της πτώχευσης και του πρώιμου διαμελισμού του ενεργητικού του οφειλέτη.

Στοιχεία για τη φορολογική επιβάρυνση στην ΕΕ (η οποία καθορίζεται ως το σύνολο των φόρων και των κοινωνικών εισφορών) το 2006 έδωσε στη δημοσιότητα η κοινοτική στατιστική υπηρεσία Eurostat. Σύμφωνα με αυτά, η φορολογική επιβάρυνση στην Ελλάδα έφτασε στο 31,4% του ΑΕΠ (39,9% στους «27»). Το 2005 η φορολογική επιβάρυνση στη χώρα

μας ήταν 31,3% (39,3% στους «27») και το 1996 ήταν 29,4% (40,3% στους «27»).

Ειδικότερα για την Ελλάδα, ο φόρος κατανάλωσης έφτασε το 2006 στο 17,6% (22,1% στους «27») από 17% το 2005 (22% στους «27») και 17,7% το 1996 (21,1% στους «27»). Παράλληλα, η φορολόγηση της εργασίας ανήλθε στο 38,1% το 2006 (34,8% στους «27»), στο 37,8% το 2005 (34,6% στους «27») και στο 35,7% το 1996 (επίσης 35,7% στους «27»). Για το 2007 η Eurostat αναφέρει ότι ο νόμιμος ανώτατος φόρος εισοδήματος έφτασε στο 40%, με 38,7% για τους «27», ενώ για το 2008 η κοινοτική στατιστική υπηρεσία σημειώνει ότι ο φόρος επί των κερδών των επιχειρήσεων ανέρχεται στο 25%, με 23,6% για τους «27».

2.2.3. Ειδικά Κίνητρα

Το νέο θεσμικό πλαίσιο για την έρευνα και τεχνολογία, το οποίο σχεδιάστηκε σε συνεργασία των Υπουργείων Ανάπτυξης και Παιδείας, αποτελεί προτεραιότητα της κυβέρνησης. Το Νομοσχέδιο, το οποίο έχει ως στόχο τη θεραπεία των αδύνατων σημείων του τρέχοντος συστήματος διακυβέρνησης, προωθεί την προσαρμογή του ερευνητικού συστήματος στις ανάγκες της ελληνικής οικονομίας, την αειφόρο ανάπτυξη, την επιχειρηματικότητα και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της ανοικτής και παγκοσμιοποιημένης οικονομίας.

Συνεχίζεται η υλοποίηση των έργων ενίσχυσης της επιστημονικής και βιομηχανικής έρευνας, σύνδεσης της έρευνας με την παραγωγή, ενίσχυσης του ερευνητικού δυναμικού και δημιουργίας νέων καινοτόμων επιχειρήσεων. Παράλληλα ενισχύεται η ευαισθητοποίηση του κοινού και των μαθητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την έρευνα και την καινοτομία, με δράσεις που υλοποιούνται στο πλαίσιο των προγραμμάτων του 4^{ου} ΚΠΣ και ιδιαίτερα στο πλαίσιο του Ε.Π. «Ανταγωνιστικότητα» (ΕΠΑΝ).

Ακόμα εφαρμόζονται οικονομικά κίνητρα για Ιδιωτικές Δαπάνες σε Έρευνα κι Ανάπτυξη. Ο νόμος 3296/2004 αφορά την έκπτωση των δαπανών επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας από τα κέρδη των επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο του επενδυτικού νόμου 3299/2004 παρέχονται κίνητρα για ιδιωτικές επενδύσεις σε Ε&Α, σε προϊόντα και υπηρεσίες προηγμένης τεχνολογίας, και καινοτομία. Σημαντική ώθηση στην καινοτομία αναμένεται να

δώσουν οι νέες δράσεις των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του ΕΣΠΑ 2007-2013.

2.2.4. Νομοθεσία σχετικά με τα Καλλυντικά

Η Ελλάδα, ως χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι υποχρεωμένη να εντάσσει στο εθνικό δίκαιο όλες τις αποφάσεις και τους νόμους αυτής στο πλαίσιο της κοινής πολιτικής που χαράζουν όλα τα κράτη μέλη. Πρωταρχικός στόχος της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η προστασία της δημόσιας υγείας, η ασφάλεια του καταναλωτή καθώς και η απόδοση ευθύνης στους παραγωγούς και τους προμηθευτές. Υιοθετώντας ολιστική προσέγγιση στον τομέα αυτό, αναλαμβάνει ενεργό ρόλο και καθορίζει το θεσμικό πλαίσιο που αφορά σε όλα τα στάδια παραγωγής και εμπορίας των καλλυντικών –από τον παραγωγό μέχρι τον τελικό καταναλωτή.

Η ΕΕ έχει θεσπίσει κανόνες με σκοπό την καθιέρωση μιας κοινής αγοράς καλλυντικών. Οι κανόνες αυτοί περιλαμβάνονται στην Οδηγία 76/768/ΕΟΚ (βασική). Σύμφωνα με την εν λόγω οδηγία «καλλυντικό προϊόν νοείται οποιαδήποτε ουσία ή παρασκεύασμα το οποίο προορίζεται να έλθει σε επαφή με διάφορα εξωτερικά μέρη του ανθρώπινου σώματος (επιδερμίδα, τριχωτά μέρη του σώματος και της κεφαλής, νύχια, χείλη και εξωτερικά γεννητικά όργανα), ή με τα δόντια και το βλεννογόνο της στοματικής κοιλότητας, με αποκλειστικό ή κύριο σκοπό τον καθαρισμό τους, τον αρωματισμό τους, τη μεταβολή της εμφάνισής τους ή/και τη διόρθωση των σωματικών οσμών ή/και την προστασία τους ή τη διατήρησή τους σε καλή κατάσταση». (ICAP,2006)

Ανάλογα με τη χρήση για την οποία προορίζονται τα καλλυντικά διαχωρίζονται σε:

- **Προϊόντα περιποίησης σώματος:** κρέμες, γαλακτώματα, λοσιόν, gel, έλαια για το δέρμα, αντιηλιακά προϊόντα, προϊόντα για το μαύρισμα, προϊόντα για τη λεύκανση του δέρματος.
- **Προϊόντα περιποίησης προσώπου:** μάσκες ομορφιάς (εξαιρούνται τα απολεπιστικά προϊόντα), αντιρρυτιδικά προϊόντα.
- **Προϊόντα μακιγιάζ:** προϊόντα make up, προϊόντα μακιγιάζ για το πρόσωπο, τα μάτια, τα χείλη και τα νύχια, προϊόντα αφαίρεσης μακιγιάζ.

- **Προϊόντα περιποίησης μαλλιών:** προϊόντα καθαρισμού (σαμπουάν, σκόνες, λοσιόν), βαφές, προϊόντα περμανάντ, προϊόντα ισιώματος μαλλιών, προϊόντα φορμαρίσματος, προϊόντα συντήρησης (λοσιόν, κρέμες, μάσκες, έλαια) και προϊόντα χτενίσματος (λοσιόν, λακ, μπριγιαντίνες).
- **Προϊόντα μπάνιου και περιποίησης σώματος:** ταλκ, σκόνες για μετά το μπάνιο, σαπούνια, αποσμητικά-αντιιδρωτικά, παρασκευάσματα για το λουτρό και το ντους (αφροί, έλαια, gels), αποτριχωτικά, προϊόντα στοματικής υγιεινής καθώς και προϊόντα για την ιδιαίτερη εξωτερική υγιεινή του σώματος.

Βάσει των ουσιών που περιέχονται σε αυτά, τα καλλυντικά διακρίνονται σε:

- **Σύνθετα:** περιέχουν φυτικές και χημικές ουσίες, που πληρούν τους κανόνες ασφαλείας της ΕΕ.
- **Οικολογικά ή φυσικά:** περιέχουν μόνο φυσικές ουσίες. Σημειώνεται ότι, για την παραγωγή τους δεν πραγματοποιούνται δοκιμές σε ζώα, ενώ περιορίζεται σε σημαντικό βαθμό και η αποβολή αποβλήτων στο περιβάλλον.

Η αρμόδια αρχή που λαμβάνει όλα τα αναγκαία μέτρα ώστε να κυκλοφορούν στην ελληνική αγορά μόνο τα καλλυντικά προϊόντα τα οποία ανταποκρίνονται στις διατάξεις της 76/768/ΕΟΚ είναι ο ΕΟΦ. Πιο συγκεκριμένα, συμβουλευεται το ευρετήριο των συστατικών που χρησιμοποιούνται στα καλλυντικά προϊόντα που κατάρτισε η Επιτροπή, σύμφωνα με τη διαδικασία του άρθρου 10 της ΟΔ. 76/768, και δημοσιεύθηκε στο φύλλο της ΕΕ με αρ. L. 132/1.6.1996. και απαγορεύει τη διάθεση στην αγορά καλλυντικών προϊόντων που περιέχουν επιβλαβής χρωστικές και συντηρητικά, επικίνδυνα φίλτρα υπεριωδών ακτίνων καθώς και παρουσία ίχνων ουσιών που έχουν ταξινομηθεί ως καρκινογόνες, μεταλλαξιογόνες ή τοξικές για αναπαραγωγή κατηγορίας 1, 2 και 3 δυνάμει του παραρτήματος Ι της κοινής υπουργικής απόφασης 378/1994 (ΦΕΚ 705/Β) του Α.Χ.Σ. Επιπλέον, ο ΕΟΦ απαγορεύει τη διάθεση στην αγορά καλλυντικών προϊόντων που περιέχουν συστατικά ή συνδυασμούς συστατικών τα οποία προκειμένου να πληρούν τις απαιτήσεις της 76/768/ΕΟΚ έχουν αποτελέσει αντικείμενο

δοκιμών σε ζώα. Ενώ, λαμβάνει και όλα τα αναγκαία μέτρα ώστε τα καλλυντικά προϊόντα να διατίθενται στην αγορά μόνο εάν ο περιέκτης και η συσκευασία τους, φέρουν, με ανεξίτηλους, ευανάγνωστους και ευδιάκριτους χαρακτήρες τις ακόλουθες ενδείξεις, όπως ορίζεται από τις ΟΔ. 76/768/ΕΟΚ, ΟΔ. 2003/15/ΕΚ και ΟΔ. 2003/80/ΕΚ, α) το όνομα ή την εταιρική επωνυμία και τη διεύθυνση του παρασκευαστή ή του εξουσιοδοτημένου εκπροσώπου του ή του προσώπου για λογαριασμό του οποίου παρασκευάζεται ένα καλλυντικό προϊόν ή του προσώπου που είναι υπεύθυνο για τη διάθεση εισαγόμενων καλλυντικών στην κοινοτική αγορά και είναι εγκατεστημένος στην κοινότητα, καθώς και η χώρα προέλευσης προκειμένου περί προϊόντων παρασκευασμένων εκτός Ε.Ε, β) το ονομαστικό περιεχόμενο κατά το χρόνο της συσκευασίας, εκφρασμένο σε βάρος ή σε όγκο, γ) την ημερομηνία ελάχιστης περιόδου διατηρησιμότητας, δ) τις ειδικές προφυλάξεις κατά τη χρήση, ε) τον αριθμός της παρτίδας παραγωγής ή το στοιχείο αναφοράς που επιτρέπει την αναγνώριση της, στ) τον κατάλογο των συστατικών κατά φθίνουσα σειρά ως προς το βάρος τη στιγμή κατά την οποία προστίθενται. Ακόμα, τα όργανα του ΕΟΦ διενεργούν ελέγχους, δειγματοληψίες και επιθεωρήσεις στους χώρους παραγωγής, αποθήκευσης και διακίνησης με σκοπό να διαπιστωθεί αν όλα τηρούνται σύμφωνα με τους σχετικούς κανόνες. Τέλος, απαιτείται η άριστη συνεργασία μεταξύ ΕΟΦ και Κέντρου Δηλητηριάσεων για λόγους ταχείας και κατάλληλης ιατρικής θεραπευτικής αγωγής σε περίπτωση προβλημάτων.

2.2.5. Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος

Στον τομέα της περιβαλλοντικής πολιτικής, που αποτελεί έναν από τους τρεις πυλώνες της Στρατηγικής Αειφόρου Ανάπτυξης της Ε. Ένωσης και στα πλαίσια του 6^{ου} Προγράμματος Δράσης για το Περιβάλλον, η Ελλάδα μεριμνά ιδιαίτερα για την έγκαιρη και πλήρη εφαρμογή του συνόλου της σχετικής κοινοτικής νομοθεσίας, καθώς και για τη συμπλήρωση και επικαιροποίηση της. Ιδιαίτερη βαρύτητα για τη χώρα έχουν η κλιματική αλλαγή, η ορθολογική διαχείριση των υδάτων, η διαχείριση των αποβλήτων, η προστασία της βιοποικιλότητας και των οικοτόπων, η καταπολέμηση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης. Έμφαση, επίσης, δίδεται στον υπό επεξεργασία κανονισμό για τα χημικά προϊόντα, μία εκτενή νομοθετική πρόταση, η οποία, μέσω της

καθιέρωσης ενός νομοθετικού πλαισίου για τις χημικές ουσίες, αποσκοπεί αφενός στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και αφετέρου στην προστασία του περιβάλλοντος και της δημόσιας υγείας.

Ο νόμος 1650/1986 «Για την προστασία του περιβάλλοντος» (ΦΕΚ Α' 160/15-16.10.1986) έχει ως σκοπό την θέσπιση θεμελιωδών κανόνων και την καθιέρωση κριτηρίων και μηχανισμών για την προστασία του περιβάλλοντος, έτσι ώστε ο άνθρωπος, ως άτομο και ως μέλος του κοινωνικού συνόλου, να ζει σε ένα υψηλής ποιότητας περιβάλλον, μέσα στο οποίο να προστατεύεται η υγεία του και να ευνοείται η ανάπτυξη της προσωπικότητάς του.

Ο νόμος αυτός, όπως έχει τροποποιηθεί με την πάροδο των ετών, ορίζει πως για την πραγματοποίηση νέων έργων ή δραστηριοτήτων ή τη μετεγκατάσταση υφισταμένων, απαιτείται η έγκριση όρων για την προστασία του περιβάλλοντος. Η μελέτη περιβαλλοντικών επιπτώσεων είναι υποχρεωτική καθώς και ο έλεγχος για την τήρηση των περιβαλλοντικών όρων. Κύριος στόχος είναι η προστασία του περιβάλλοντος από τη ρύπανση και για αυτό τον σκοπό λαμβάνονται μέτρα για την προστασία της ατμόσφαιρας, των υδάτων και του εδάφους αλλά και για τη διαχείριση των στερεών κι υγρών αποβλήτων.

2.2.6. Αντιμετώπιση ξένων επιχειρήσεων

Σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής ένωσης γίνεται ελεύθερη διακίνηση προϊόντων. Σχετικά με το καθεστώς που εφαρμόζεται στις εισαγωγές ορισμένων τρίτων χωρών ισχύει ο κανονισμός του Συμβουλίου (ΕΚ) αρ. 519/94 της 7ης Μαρτίου 1994. Ο κανονισμός αυτός εφαρμόζεται στα προϊόντα καταγωγής Αλβανίας, Κίνας, Βιετνάμ, Βόρειας Κορέας και Μογγολίας. Η εισαγωγή προϊόντων που καλύπτονται από τον παρόντα κανονισμό είναι ελεύθερη και δεν υπάγεται σε κανέναν ποσοτικό περιορισμό, με την επιφύλαξη μέτρων διασφάλισης που εφαρμόζονται έναντι της Κίνας. Σε ότι αφορά τις παραπάνω χώρες οι προϋποθέσεις χρήσης ή χορήγησης των εντύπων εισαγωγής μπορούν να είναι αυστηρότερες από ότι για τις άλλες χώρες. Ιδιαίτερα, όταν το απαιτούν τα συμφέροντα της Κοινότητας, η Επιτροπή μπορεί να περιορίσει την προθεσμία χρήσης του εγγράφου προηγούμενης εισαγωγής, να την υποβάλλει σε ορισμένους όρους ή ακόμα να προβλέψει την εισαγωγή ρήτρας ανάκλησης. Οι προϋποθέσεις που

απαιτούνται για την καθιέρωση μέτρων διασφάλισης έναντι των σχετικών χωρών είναι ανάλογες με εκείνες που εφαρμόζονται για άλλες τρίτες χώρες: μεγαλύτερες εισαγωγές ή εισαγωγές που πραγματοποιούνται υπό συνθήκες οι οποίες προκαλούν ζημία στην κοινοτική βιομηχανία. Οι δύο αυτές προϋποθέσεις είναι εναλλακτικές στην περίπτωση των σχετικών χωρών ενώ μπορεί να είναι σωρευτικές στην περίπτωση άλλων τρίτων χωρών.

2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μια κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού κύκλου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό.

Όταν εξετάζουμε το οικονομικό περιβάλλον, θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τόσο το επιχειρηματικό οικονομικό περιβάλλον αλλά και το βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον όσο και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον, και το ευρύτερο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, ιδιαίτερα λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών.

Ορισμένα γεγονότα τα οποία έχουν επηρεάσει τη διεθνή αγορά και συνεχίζουν να έχουν αντίκτυπο στις επιχειρήσεις είναι τα ακόλουθα:

- ✱ Η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού
- ✱ Η επιστροφή της Κίνας και της Ρωσίας στο εμπόριο με τη Δύση
- ✱ Η αργή ανάπτυξη του Τρίτου Κόσμου
- ✱ Το τρομοκρατικό χτύπημα στους δίδυμους πύργους της Νέας Υόρκης – στο κέντρο του εμπορίου των ΗΠΑ
- ✱ Η ολοένα αυξανόμενη σπουδαιότητα των μεγάλων διεθνών οργανισμών και οι επιπτώσεις τους στις επιμέρους χώρες
- ✱ Ο πληθωρισμός

Όπως είναι λογικό οι παραπάνω διεθνείς εξελίξεις επηρεάζουν άμεσα το οικονομικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Για αυτό το λόγο, κάθε επιχείρηση η οποία αξιώνει να είναι ανταγωνιστική, μέσα στον παλμό των εξελίξεων και να προλαμβάνει τους κινδύνους από τους εξωτερικούς παράγοντες οφείλει να αναλύει:

- ✱ Την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη κάθε χώρας, όπως το ΑΕΠ και το κατά κεφαλή εισόδημα
- ✱ Το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών
- ✱ Την προσφορά χρήματος
- ✱ Τα επίπεδα ανεργίας
- ✱ Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών
- ✱ Τη διαθεσιμότητα ενέργειας, πρώτων υλών, επικοινωνίας και το ανάλογο κόστος
- ✱ Τη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων
- ✱ Τις πληθωριστικές τάσεις
- ✱ Το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων

Παρακάτω θα εξεταστεί το οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας και θα αναλυθούν τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά και οι εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα σε αυτό.

2.3.1. ΑΕΠ

Η ελληνική οικονομία το πρώτο εξάμηνο του 2007 συνέχισε τη θετική πορεία των τελευταίων ετών, καθώς το ΑΕΠ κατέγραψε ετήσιο ρυθμό ανόδου 4,2%, έναντι 4,1% την αντίστοιχη περίοδο του 2006. Όμως το τρίτο τρίμηνο του 2007 ο ετήσιος ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ υποχώρησε στο 3,8% και για ολόκληρο το 2007 διαμορφώθηκε στο 4%.

Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ στην Ελλάδα ανήλθε το 2007 στο 98% του μέσου κοινοτικού όρου, σύμφωνα με στοιχεία της κοινοτικής στατιστικής υπηρεσίας Eurostat που δόθηκαν σήμερα στις Βρυξέλλες. Ειδικότερα, στους «27» το κατά κεφαλήν ΑΕΠ - εκφρασμένο σε μονάδες αγοραστικής δύναμης - κυμάνθηκε από το 38% του μέσου κοινοτικού όρου στη Βουλγαρία και το 41% στη Ρουμανία ως το 276% στο Λουξεμβούργο και το 146% στην Ιρλανδία. Σύμφωνα με τα ίδια στοιχεία, το κατά κεφαλήν ΑΕΠ στην Τουρκία ήταν στο 42% του μέσου κοινοτικού, στην ΠΓΔΜ στο 29% και στην Αλβανία στο 22%.

Σύμφωνα με την έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος και λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες εξελίξεις της ελληνικής οικονομίας και τις τάσεις στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, καθώς και τα μέτρα οικονομικής πολιτικής που έχουν ανακοινωθεί, εκτιμάται ότι ο ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ το 2008 θα επιβραδυνθεί και θα διαμορφωθεί γύρω στο 3,7%. Η επιβράδυνση της αύξησης του ΑΕΠ το 2008 θα προέλθει από την υποχώρηση του ρυθμού ανόδου της εγχώριας ζήτησης στο 4,4% από 4,7% το 2007, ενώ η συμβολή της μεταβολής του πραγματικού εξωτερικού ισοζυγίου της οικονομίας θα συνεχίσει να είναι αρνητική αλλά όχι μεγαλύτερη από ότι ήταν τα προηγούμενα έτη.

Οι παράγοντες που συνέβαλαν τα τελευταία χρόνια στη θετική εξέλιξη της οικονομικής δραστηριότητας, όπως ο υψηλός ρυθμός ανόδου των επιχειρηματικών επενδύσεων, εκτιμάται ότι εξακολουθούν να επηρεάζουν θετικά την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, παρόλο που προβλέπεται περαιτέρω επιβράδυνση του ρυθμού ανόδου της ιδιωτικής κατανάλωσης. Η μείωση του ρυθμού ανόδου της ιδιωτικής κατανάλωσης αποτελεί αρνητικό στοιχείο για όλες τις επιχειρήσεις και «κρούει τον κώδωνα του κινδύνου».

Χαρακτηριστικά πρέπει να αναφερθεί, πως ασήμαντες είναι οι εισροές επενδύσεων στην Ελλάδα τόσο από άλλα κράτη - μέλη της Ε.Ε. όσο και από τρίτες χώρες, με αποτέλεσμα να καταλαμβάνει η χώρα μας τη θέση του ουραγού στην ευρωζώνη. Σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας (Eurostat) που δόθηκαν στη δημοσιότητα, οι εισροές επενδύσεων στην Ελλάδα από άλλες χώρες της Ε.Ε. ανήλθαν το 2007 σε 1,2 δισ. ευρώ (2006: 4 δισ. ευρώ) και από τρίτες χώρες σε 200 εκατ. ευρώ (2006: 300 εκατ. ευρώ), εκ των οποίων τα 100 εκατομμύρια από τις ΗΠΑ. (Σύνολο: 1,4 δισ. ευρώ (2006: 4,3 δισ. ευρώ). Στην ευρωζώνη, ακόμη και η Κύπρος έχει υψηλότερες εισροές επενδύσεων από την Ελλάδα και στην Ευρώπη των 27 μόνο η Μάλτα και η Σλοβενία έχουν λίγο χειρότερες επιδόσεις...

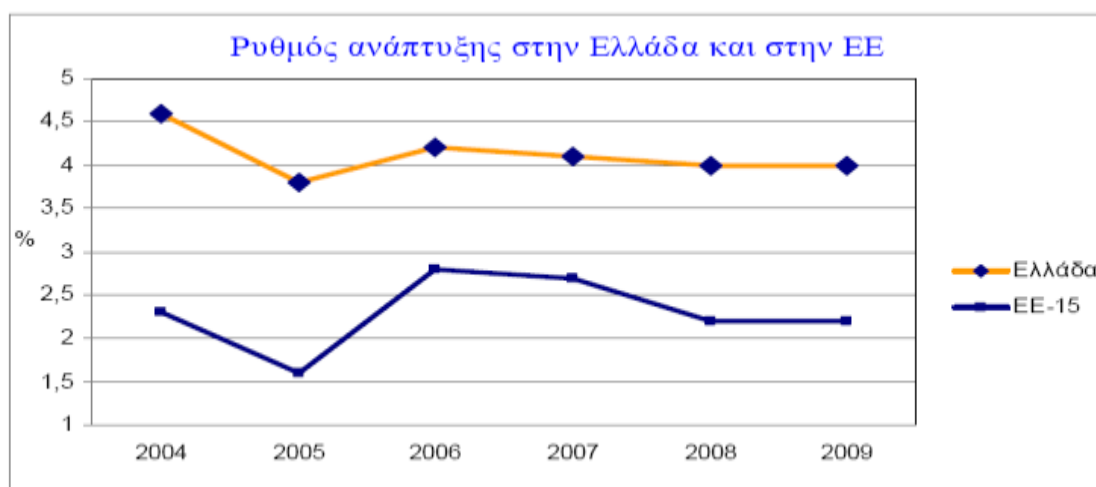
Από πλευράς εκροών επενδύσεων, η Ελλάδα καταλαμβάνει την προτελευταία θέση στην ευρωζώνη, με τελευταία την Κύπρο. Το σύνολό τους ανήλθε το 2007 σε 3,9 δισ. ευρώ (2006: 3,3 δισ. ευρώ), εκ των οποίων 1,4 δισ. σε άλλα κράτη - μέλη και 2,5 δισ. ευρώ σε τρίτες χώρες. Μάλιστα, ένα ποσό 100 εκατ. ευρώ είχε ως προορισμό την Ελβετία, το οποίο όμως είχε επενδυθεί από αυτή τη χώρα στην Ελλάδα το 2006! Τις υψηλότερες εκροές

επενδύσεων στα άλλα κράτη - μέλη έχει η Γαλλία (124,6 δισ. ευρώ) και σε τρίτες χώρες το Ηνωμένο Βασίλειο (121,2 δισ. ευρώ).

Ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας θα συνεχίσει να υπερβαίνει το μέσο ρυθμό ανόδου των οικονομιών στη ζώνη του ευρώ. Στις τρέχουσες συνθήκες της διεθνούς χρηματοπιστωτικής αναταραχής –που ξεκίνησε από την αγορά στεγαστικών δανείων προς νοικοκυριά χαμηλής πιστοληπτικής ικανότητας στις ΗΠΑ κι άρχισε να επηρεάζει την αγορά χρήματος στη ζώνη του ευρώ, με αποτέλεσμα να σημειωθεί έλλειψη ρευστότητας και να ασκηθούν ανοδικές πιέσεις στα διατραπεζικά επιτόκια- είναι αυξημένοι οι κίνδυνοι και τα στοιχεία αβεβαιότητας που συνδέονται κυρίως με το εξωτερικό περιβάλλον της ελληνικής οικονομίας. Για το λόγο αυτό δεν αποκλείεται ο ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ της Ελλάδος να είναι το 2008 ακόμα χαμηλότερος από αυτόν που προβλέπεται τώρα. Οι κίνδυνοι και οι αβεβαιότητες αφορούν κατά κύριο λόγο το ενδεχόμενο μεγαλύτερης, σε σύγκριση με ό τι σήμερα αναμένεται, επιβράδυνση του ρυθμού ανόδου της εξωτερικής ζήτησης και μεγαλύτερης αύξησης των διεθνών τιμών του πετρελαίου και των βασικών εμπορευμάτων, καθώς και την περίπτωση να είναι χαμηλότερος από το αναμενόμενο ο ρυθμός της εγχώριας πιστωτικής επέκτασης.

Έτσι, σύμφωνα με στοιχεία που το υπουργείο οικονομικών έχει δημοσιεύσει, ο ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ το 2007 υπερέβη αυτόν της ζώνης του ευρώ και η ελληνική οικονομία εξακολουθεί να είναι μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες οικονομίες της ΕΕ, όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.1.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1 - Ρυθμός ανάπτυξης στην Ελλάδα και στην ΕΕ



ΠΗΓΗ: 2004-2009: Εξέλιξη Βασικών Οικονομικών Δεικτών στην Ελλάδα, Υπουργείο Οικονομίας και οικονομικών

2.3.2. Πληθωριστικές Τάσεις

Ο μέσος ετήσιος πληθωρισμός (βάσει του Εναρμονισμένου Δείκτη Τιμών Καταναλωτή - ΕνΔΤΚ) υποχώρησε στο 3,0% το 2007, από 3,3% το 2006. Αυτό οφείλεται κυρίως σε προσωρινούς ευνοϊκούς παράγοντες, ιδίως τη μείωση της τιμής των καυσίμων από τον Αύγουστο του 2006 έως και τον Ιανουάριο του 2007, οι οποίοι στη συνέχεια αντιστράφηκαν.

Στη μείωση του μέσου ετήσιου πληθωρισμού συνέβαλε επίσης η επιβράδυνση του ετήσιου ρυθμού ανόδου των τιμών των επεξεργασμένων ειδών διατροφής έως και το Σεπτέμβριο (αντίθετα, το τέταρτο τρίμηνο παρατηρήθηκε επιτάχυνση). Λόγω των εξελίξεων αυτών, ο ετήσιος ρυθμός πληθωρισμού το τελευταίο τρίμηνο του 2007 διαμορφώθηκε σε υψηλότερο επίπεδο από ό, τι το τελευταίο τρίμηνο του 2006 (3,6% έναντι 3,2%).

Επιπλέον στην υποχώρηση του πληθωρισμού το 2007 συνέβαλε σημαντικά η μείωση του εισαγόμενου πληθωρισμού. Ειδικότερα, η διεθνής τιμή του αργού πετρελαίου τύπου Brent (σε Ευρώ), αφού μειώθηκε αισθητά κατά την περίοδο Αυγούστου 2006-Ιανουαρίου 2007, άρχισε και πάλι να αυξάνεται από το Φεβρουάριο, παραμένοντας όμως (μέχρι και τον Αύγουστο) χαμηλότερη από ότι την αντίστοιχη περίοδο του 2006: τελικά το μέσο ετήσιο επίπεδό της υποχώρησε το 2007 μόλις κατά 0,2% έναντι του προηγούμενου έτους, ενώ είχε αυξηθεί κατά 18,6% το 2006. Επίσης, ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανόδου των τιμών των άλλων πρώτων υλών σε Ευρώ, αν και παρέμεινε υψηλός, υποχώρησε στο 9,2% το 2007, από 24,8% το 2006, ενώ οι τιμές των εισαγόμενων καταναλωτικών προϊόντων αυξήθηκαν με μέσο ετήσιο ρυθμό 1,8% τους πρώτους ένδεκα μήνες του 2007 (έναντι αύξησης 2,0% το 2006). Είναι φανερό ότι η ανατίμηση του ευρώ έναντι του δολαρίου και άλλων νομισμάτων στη διάρκεια του 2007 συνέβαλε σημαντικά στη μείωση του εισαγόμενου πληθωρισμού.

Η αύξηση του πληθωρισμού αντανακλά πληθωριστικές πιέσεις τόσο από τη πλευρά της συνολικής ζήτησης, η οποία εξακολούθησε να αυξάνεται με υψηλό ρυθμό, όσο και από την πλευρά της εγχώριας προσφοράς, καθώς το κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος εκτιμάται

ότι συνέχισε να αυξάνεται με σχετικά υψηλό ρυθμό και μάλιστα ελαφρώς ταχύτερα από ότι το 2006. Από την άλλη πλευρά, οι επανειλημμένες αυξήσεις των επιτοκίων της ΕΚΤ από το Δεκέμβριο του 2005 έως και τον Ιούνιο του 2007 και η πολιτική περαιτέρω περιορισμού των δημοσιονομικών ελλειμμάτων άσκησαν μειωτική επίδραση στις πληθωριστικές προσδοκίες. Επίσης, στη συγκράτηση του πληθωρισμού συντέλεσαν η συνεχιζόμενη ανάπτυξη του ανταγωνισμού στον τομέα του λιανικού εμπορίου και η εισαγωγή τελικών καταναλωτικών αγαθών από χώρες με σχετικά χαμηλό κόστος παραγωγής.

Το 2007 παρατηρήθηκε και στη ζώνη του ευρώ υποχώρηση του μέσου ετήσιου πληθωρισμού βάσει του ΕνΔΤΚ (στο 2,1% από 2,2%). Έτσι, το 2007 η απόκλιση του πληθωρισμού στην Ελλάδα από το αντίστοιχο μέγεθος στη ζώνη του ευρώ ως σύνολο παρέμεινε μεγάλη, αν και μειώθηκε ελαφρά (σε 0,9 της εκατοστιαίας μονάδας, από 1,1 εκατοστιαία μονάδα το 2006).

Η εμμονή του πληθωρισμού σε επίπεδα υψηλότερα από ό, τι στη ζώνη του ευρώ ως σύνολο οφείλεται τόσο σε μακροοικονομικούς παράγοντες (τις εξελίξεις της ζήτησης και του κόστους παραγωγής) όσο και στις συνθήκες λειτουργίας των αγορών. Υπάρχουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πληθωριστικών πιέσεων που προέρχονται από την υπερβάλλουσα ζήτηση στην Ελλάδα και της αύξησης του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος (που είναι σημαντικά ταχύτερη στην Ελλάδα από ό, τι στη ζώνη του ευρώ). Επίσης, ορισμένες αγορές δεν λειτουργούν αποτελεσματικά, καθώς δεν είναι ικανοποιητικές οι συνθήκες ανταγωνισμού.

2.3.3. Επίπεδο Ανεργίας - Απασχόλησης

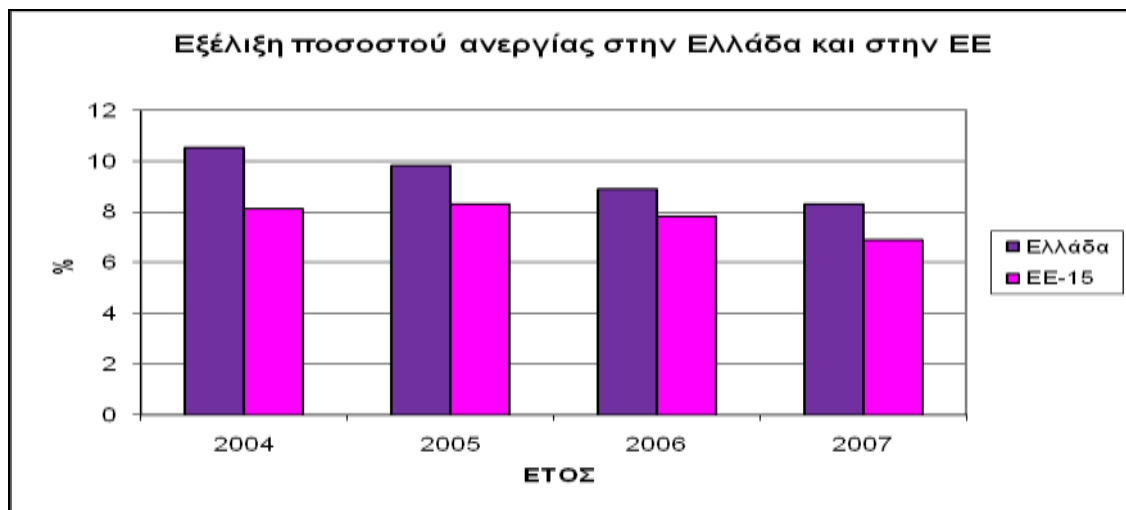
Ο μέσος ετήσιος ρυθμός άνοδου του συνολικού αριθμού των απασχολούμενων το δεκάμηνο Ιανουαρίου – Οκτωβρίου 2007 σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2006 ήταν 1,2%, δηλαδή χαμηλότερος από εκείνον του 2006 και περίπου ίσος με το ρυθμό του 2005. Η άνοδος της απασχόλησης κατά 1,3% το εννιάμηνο Ιανουαρίου – Σεπτεμβρίου 2007 έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2006 προήλθε τόσο από το μη αγροτικό επιχειρηματικό τομέα της οικονομίας (1,9%) όσο και από τις μη αγοραίες

υπηρεσίες (1,5%), ενώ η απασχόληση στον πρωτογενή τομέα μειώθηκε (-2,6%).

Παρά τις θετικές εξελίξεις το 2007 όσον αφορά την απασχόληση και την ανεργία, φαίνεται ότι η ελληνική οικονομία χαρακτηρίζεται ακόμη από μικρότερη δυνατότητα δημιουργίας θέσεων εργασίας σε σύγκριση με άλλες χώρες της ζώνης του ευρώ.

Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από τη σύγκριση των ρυθμών ανάπτυξης με τους ρυθμούς ανόδου της απασχόλησης. Ειδικότερα, στη ζώνη του ευρώ το εννεάμηνο του 2007 ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης 2,8% συνοδεύθηκε από άνοδο της απασχόλησης με ετήσιο ρυθμό 1,9%. Στην Ελλάδα, παρότι στο ίδιο διάστημα ο ρυθμός ανάπτυξης ήταν σημαντικά υψηλότερος (4,1%), η άνοδος της απασχόλησης ήταν μικρότερη (1,3%). Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.2 το ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο ποσοστό στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όμως αυτή η διαφορά συνεχώς μειώνεται με την πάροδο των ετών.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2 - Εξέλιξη ποσοστού ανεργίας στην Ελλάδα και στην ΕΕ



ΠΗΓΗ : www.bankofgreece.gr/publications/pdf/sdos200805-06.pdf

Πιθανές εξηγήσεις για την απόκλιση αυτή είναι η συνεχιζόμενη αναδιάρθρωση της ελληνικής οικονομίας, με κυριότερο χαρακτηριστικό τη σημαντική συρρίκνωση της αγροτικής οικονομίας που έχει οδηγήσει σε απώλεια μεγάλου αριθμού θέσεων εργασίας (απώλεια που δεν έχει ακόμη αντισταθμιστεί από τη δημιουργία

θέσεων σε άλλους τομείς), η σχετικά λιγότερο εκτεταμένη χρήση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, καθώς και ορισμένες αντιστοιχίες μεταξύ της ζήτησης και της προσφοράς στην αγορά εργασίας.

2.3.4. Διαθεσιμότητα Ενέργειας

Η Ελλάδα διαθέτει μία απελευθερωμένη αγορά ενέργειας, η οποία αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό και δυναμικό τομέα της οικονομίας. Οι συμμαχίες με Ευρωπαϊκές, Αμερικάνικες και Ιαπωνικές Εταιρείες καθώς και οι συμφωνίες σχετικά με το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο δίνουν στη χώρα την δυνατότητα να ασχοληθεί με τέτοιου είδους επενδύσεις.

Σημαντική πρόοδος έχει γίνει με τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Πρόκειται για έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και πολλά υποσχόμενους τομείς της Ευρώπης. Η Ελλάδα είναι σε θέση να υποστηρίξει την ανάπτυξη τέτοιων εφαρμογών καθώς υπάρχει η απαραίτητη τεχνογνωσία και το κατάλληλο περιβάλλον και πολλές εταιρείες έχουν ήδη επενδύσει με μεγάλη επιτυχία σε αυτόν τον κλάδο.

Τα ελληνικά νησιά είναι κατάλληλα για τη δημιουργία αιολικών πάρκων, σε πολλές περιοχές της χώρας έχουν εγκατασταθεί φωτοβολταϊκά πάρκα καθώς η ηλιόλουστη Ελλάδα ενδείκνυται για αυτή την εφαρμογή και η χρήση της βιομάζας ως εναλλακτική μορφή ενέργειας βρίσκεται σε στάδιο ανάπτυξης. Επιπλέον πετρέλαιο και φυσικό αέριο μεταφέρονται από τη Ρωσία και την Κασπία Θάλασσα μέσω της χώρας στην Ευρώπη.

2.3.4. Λειτουργικά Έξοδα

Ένας σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την περιοχή εφαρμογής μιας επένδυσης είναι τα λειτουργικά έξοδα που βαρύνουν μία επιχείρηση. Το πρωταρχικό κόστος σχετίζεται με τις αμοιβές των υπαλλήλων. Στον πίνακα 2.3 φαίνεται αναλυτικά σε τι επίπεδο κυμαίνονταν οι μισθοί το 2006. (Στοιχεία που το τελευταίο έτος έχουν δραματικά αλλάξει με τη γενιά των 700€.)

Οι μηνιαίες αμοιβές ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας φαίνονται στον πίνακα 2.4.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 - Μηνιαίες αμοιβές στην Ελλάδα (2006)

ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ	
Εργάτης	€ 30-50 / ημέρα
Υπάλληλος Γραφείου	€900-1.400 / μήνα
Μηχανικός	€1.000-1.700 / μήνα
Γραμματέας	€700-2.000 / μήνα
Επιστάτης	€1.500-2.500 / μήνα
Manager	€2.000-5.500 / μήνα
Διευθυντής	€6.000-15.000 / μήνα

Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2432&V_LANG_ID=0

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3 - Μέσες μηνιαίες αποδοχές ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας

Μέσες μηνιαίες αποδοχές ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας	
Πρωτογενής Τομέας	1.102 €
Δευτερογενής Τομέας	1.721 €
Τριτογενής Τομέας	1.821 €

Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2432&V_LANG_ID=0

2.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Η διάσταση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν, διότι μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικό και πολιτιστικό αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ιδιαίτερα στους ανθρώπινους πόρους και το μάρκετινγκ.

Με τη διαρκώς μεταβαλλόμενη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιληφθούν τον τρόπο που θα πρέπει να διευθύνουν ένα αυξανόμενο ετερογενές περιβάλλον εργασίας. Η ανάγκη ύπαρξης προγραμμάτων που θα υποστηρίζουν τα στελέχη να κατανοήσουν τον τρόπο που θα πρέπει να διοικούν τις επιχειρήσεις είναι απαραίτητη, καθώς ένας αυξανόμενος αριθμός γυναικών και άλλων φυλετικών μειονοτήτων εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό. Επομένως τα στελέχη θα πρέπει να προσαρμόζουν τις πρακτικές τους στις

μεταβαλλόμενες προσδοκίες της κοινωνίας στην οποία λειτουργούν. Καθώς αξίες, συνήθειες και επιθυμίες αλλάζουν, τα στελέχη θα πρέπει επίσης να αλλάζουν.

Επιπλέον καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις γίνονται διεθνείς, αντιμετωπίζουν ριζικά διαφορετικές πολιτιστικές συνθήκες. Ο ρόλος του διευθυντικού στελέχους μπορεί να είναι διαφορετικός από χώρα σε χώρα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι πολλές εταιρείες λειτουργούν κερδοφόρα σε διαφορετικά πολιτιστικά περιβάλλοντα. Το κλειδί γι' αυτό είναι η γνώση των σημαντικών πλευρών αυτών των διαφορετικών πολιτισμών και η θέληση τους να προσαρμοστούν σε αυτές τις διαφορές. Ακόμη η γλώσσα και ο τρόπος έκφρασης κάθε λαού επηρεάζει σημαντικά τις κινήσεις των επιχειρήσεων.

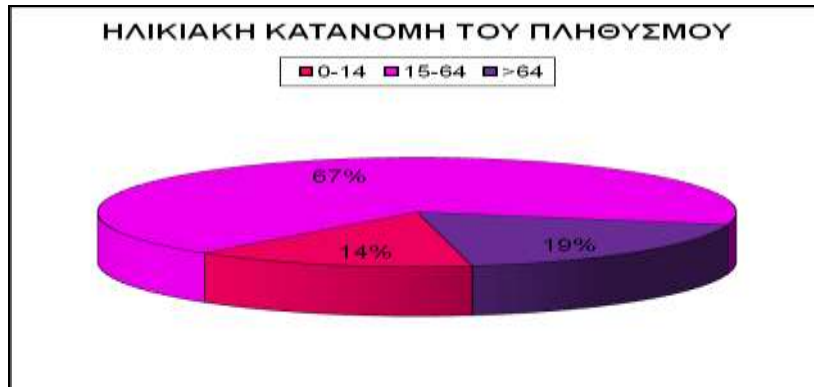
Γενικά κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναλύει διεξοδικά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και να συμβαδίζει με τα χαρακτηριστικά του. Θα πρέπει ακόμα να προσαρμόζεται ταχύτατα στις αλλαγές του, εάν βέβαια επιθυμεί να μην βρίσκεται σε συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις με αυτό, ώστε να αποφύγει τυχόν δυσάρεστες συνέπειες.

2.4.1. Ο Πληθυσμός της Ελλάδας

Ο πληθυσμός της Ελλάδας σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας του έτους 2006 ανέρχεται σε 11.125.179 άτομα εκ των οποίων το 49,5% είναι άντρες και το 50,5% γυναίκες. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι πάνω από το 50% του πληθυσμού είναι συγκεντρωμένο στις μεγάλες πόλεις της χώρας. Η συγκέντρωση αυτή του πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα μαρτυρά την απομάκρυνση των νέων από την ύπαιθρο.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.3 το 14,32% του πληθυσμού αποτελείται από άτομα ηλικίας 0-14 ετών, το 67,16% από άτομα ηλικίας 15-64 ετών, τα οποία προφανώς αποτελούν το εργατικό δυναμικό της χώρας και το 18,52% αποτελείται από άτομα ηλικίας άνω των 65 ετών. Η τελευταία κατηγορία συμπεριλαμβάνει τους συνταξιούχους και το γεγονός ότι το ποσοστό αυτών είναι μεγαλύτερο από το ποσοστό των παιδιών δείχνει αφενός ότι το ποσοστό των γεννήσεων μειώνεται συνεχώς κι αφετέρου ότι ο μέσος όρος ζωής αυξάνεται.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3 - Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού



Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=851&V_LANG_ID=0

2.4.2. Τύποι Οικογένειας

Η ελληνική οικογένεια είναι γνωστή για τη συνεκτικότητα της, τους ισχυρούς δεσμούς της, την περίφημη αλληλοϋποστήριξη ανάμεσα στα μέλη της. Στην Ελλάδα, τα παιδιά απολαμβάνουν της στήριξης των γονιών έως και σε προχωρημένη ηλικία και οι ηλικιωμένοι περιθάλπονται από τα παιδιά και τα εγγόνια τους σε μεγαλύτερο ποσοστό από κάθε άλλη χώρα της Ευρώπης. Όμως, σιγά σιγά το πρότυπο αυτό ξεθωριάζει⁽¹⁹⁾, για μια σειρά από κοινωνικοοικονομικές αιτίες. Τη συνεχή έλλειψη χρόνου, την οικονομική στενότητα, την εξασθένηση των δεσμών ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας, που δεν μένουν πια κάτω από την ίδια στέγη. Οι επιστήμονες αρχίζουν να μιλούν για απομυθοποίηση αυτού του προτύπου και για σταδιακή αντικατάστασή του από διαφορετικές μορφές οικογένειας.

Οι σημαντικότερες αλλαγές αφορούν στις εσωτερικές αλλαγές που υφίσταται η ελληνική οικογένεια. Από τις πλέον βασικές παρατηρήσεις είναι η μείωση της δυναμικότητας της οικογένειας. Σήμερα στην Ελλάδα αντιστοιχεί 1,3 παιδί ανά γυναίκα, τη στιγμή που στην Ιρλανδία αντιστοιχεί 1,88, στη Δανία 1,73 και στη Σουηδία 1,50. Είναι πλέον γεγονός πως οι παραδοσιακές μορφές οικογένειας -γονείς με ένα ή δύο παιδιά, γονείς με παιδιά κι ένας ή δύο ηλικιωμένοι- «χάνουν έδαφος». Μία από τις αιτίες που τα ζευγάρια δεν προχωρούν στο δεύτερο παιδί είναι η έλλειψη χρόνου και χρημάτων γεγονός που υποδεικνύει την έλλειψη κοινωνικής πολιτικής. Οι πολύτεκνες οικογένειες μειώθηκαν κατά 20%-25% την τελευταία εικοσαετία, ενώ τα μονομελή νοικοκυριά -φοιτητές, μοναχικοί ηλικιωμένοι και εργένηδες- αυξήθηκαν σχεδόν

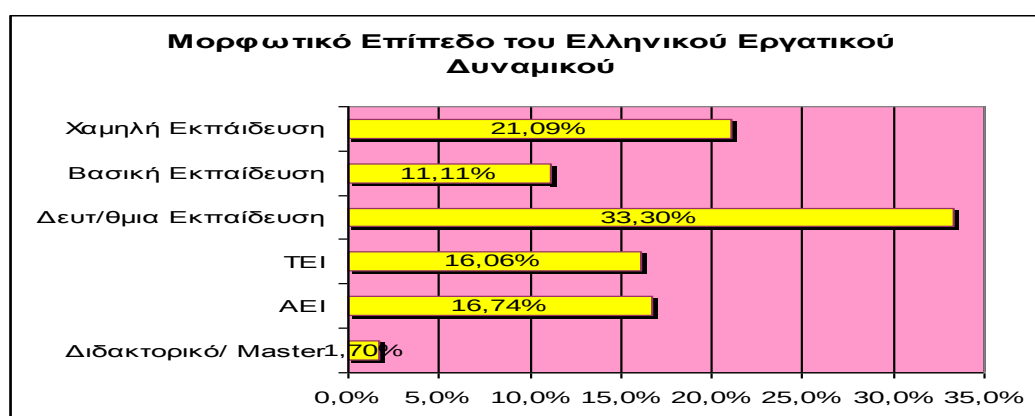
κατά 70%. Ο μεγάλος αριθμός διαζυγίων και η δημιουργία νέων οικογενειών, μέσω ενός δεύτερου γάμου, καθώς και οι μικτοί γάμοι ανάμεσα σε Έλληνες και αλλοδαπούς συνθέτουν ένα ολότελα νέο για τα ελληνικά δεδομένα τοπίο.

2.4.3. Μόρφωση

Το μορφωτικό επίπεδο του ελληνικού εργατικού δυναμικού έχει βελτιωθεί εντυπωσιακά τα τελευταία χρόνια. Την τελευταία δεκαετία ο αριθμός των μαθητών που εισάγονται στα ελληνικά και ξένα Πανεπιστήμια έχει διπλασιαστεί. Παραδοσιακά οι Έλληνες θεωρούν την εκπαίδευση ως βασική προτεραιότητα για τα παιδιά τους, και είναι διατεθειμένες να επενδύσουν σε αυτήν.

Στο διάγραμμα 2.4 φαίνεται το επίπεδο μόρφωσης του εργατικού δυναμικού της Ελλάδας το 2006. Όπως παρατηρείται το 34,5% του πληθυσμού κατέχει τίτλο σπουδών -είτε ΤΕΙ είτε ΑΕΙ- και το 33,3% έχει τελειώσει το Λύκειο.

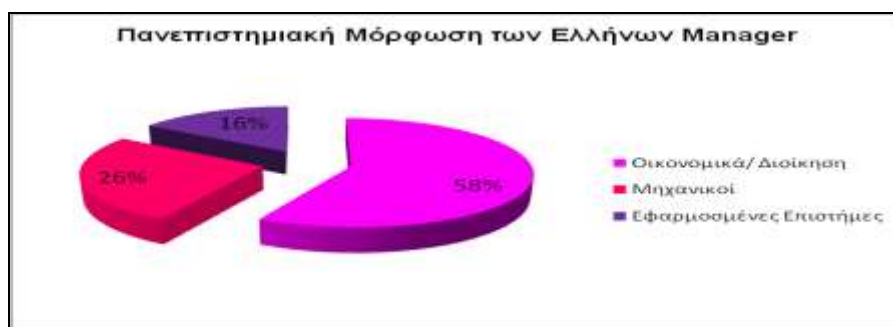
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4 - Μορφωτικό επίπεδο του Ελληνικού Εργατικού Δυναμικού



Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2438&V_LANG_ID=0

Μία έρευνα η οποία διεξήχθη από τον Greek association of CEOs (EASE) σε συνεργασία με το Γαλλικό Ινστιτούτο Έρευνας κι Ανάπτυξης έδειξε ότι το 94% των Ελλήνων manager κατέχει τίτλο Πανεπιστημίου εκ των οποίων το 54% είναι μεταπτυχιακό. Περίπου το 45% μιλάει μία ξένη γλώσσα –κυρίως Αγγλικά- και οι μισοί από αυτούς γνωρίζουν μία δεύτερη ξένη γλώσσα (κυρίως Γαλλικά, Ιταλικά ή Γερμανικά). Η έρευνα επίσης έδειξε πως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη κατέχουν κατά 55% δίπλωμα οικονομικού Πανεπιστημίου, 25% είναι μηχανικοί και το 15% εφαρμοσμένες επιστήμες (διάγραμμα 2.5).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5 - Πανεπιστημιακή μόρφωση των Ελλήνων manager



Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2438&V_LANG_ID=0

2.4.4. Αλλαγές στον Τρόπο Ζωής

Η σημερινή πραγματικότητα παρουσιάζει τρομερές αλλαγές σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Η αύξηση των μορφωμένων ατόμων και η ενημέρωση του πολίτη είτε από το κράτος είτε από μη κερδοσκοπικές οργανώσεις θωρακίζουν την άμυνα του κόσμου από την ασυνειδησία των εταιρειών προστατεύοντας την υγεία του.

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής είναι ιδιαίτερα απαιτητικός, με γρήγορους ρυθμούς και πολλές ώρες εργασίας. Φυσικά σε αυτό έχει συμβάλει η αύξηση του καταναλωτισμού και οι απαιτήσεις των ίδιων των ατόμων για όλο και περισσότερα αγαθά και πολυτέλεια στην καθημερινή ζωή. Η συνεχής αναζήτηση και ο αγώνας για την εκπλήρωση αυτών των στόχων αποτελούν ένα αδιάκοπο κυνήγι για την ευτυχία.

Η ισότητα των δύο φύλων, η συνεχής μόρφωση κι επιμόρφωση των ανθρώπων και το κυνήγι για χρήμα, δόξα και λαμπρή καριέρα –όχι μόνο για τους άντρες αλλά και για τις γυναίκες- έχουν διαταράξει την ισορροπία της κοινωνίας. Το άγχος της καθημερινότητας, οι πολλές ώρες εργασίας και η έλλειψη ελεύθερου χρόνου ωθούν τους πολίτες να αναζητήσουν εύκολες και με γρήγορα αποτελέσματα λύσεις στα πάσης φύσεως προβλήματα τους. Έτσι και στον τομέα των καλλυντικών αναζητούν πολλά υποσχόμενα προϊόντα που όμως θα είναι εύκολα στη χρήση και με γρήγορα αλλά κυρίως εμφανή αποτελέσματα. Επιπλέον, η αντιμετώπιση της γήρανσης του πληθυσμού είναι ένα πρόβλημα που δεν απασχολεί μόνο τις γυναίκες αλλά και τους άντρες. Γι'

αυτό οι εταιρείες καλλυντικών έχουν ξεκινήσει τα τελευταία χρόνια το λανσάρισμα αντιγηραντικών προϊόντων αποκλειστικά για άντρες.

Η ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα περιβαλλοντικά και η στροφή προς τον υγιεινό τρόπο ζωής και τα βιολογικά προϊόντα αποτελεί την έναρξη μιας καινούριας εποχής στον τομέα των καλλυντικών. Το ενημερωμένο πλέον κοινό απαιτεί ένα διαφοροποιημένο προϊόν, που θα απέχει από επικίνδυνα χημικά συστατικά, θα βασίζεται σε όσο το δυνατό φυσικές πρώτες ύλες και δεν θα έχει δοκιμαστεί σε ζώα. Έτσι λοιπόν η πραγματικότητα για τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με τα καλλυντικά έχει αλλάξει δραστικά και αποτελεί πρόκληση για όσους θέλουν να ακολουθήσουν το νέο ρεύμα, να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και να επιβιώσουν σε συνθήκες τεράστιου ανταγωνισμού, όχι μόνο εσωτερικού αλλά και διεθνούς, αφού ολόκληρος ο κόσμος έχει γίνει πια μία μεγάλη οικογένεια. Η έρευνα και η αναζήτηση νέων φυσικών εκχυλισμάτων είναι συνεχής και ασταμάτητη για τις επιχειρήσεις που θέλουν να είναι ένα βήμα μπροστά στις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού.

Η τάση της παγκοσμιοποίησης είναι ένας «ιός», ο οποίος έχει εισβάλει σε όλο τον επιχειρηματικό κόσμο που δραστηριοποιείται στην αγορά καλλυντικών. Οι επιχειρηματίες επικεντρώνουν ολοένα και περισσότερο το ενδιαφέρον τους στους καταναλωτές και στις υπηρεσίες που θα τους προσφέρουν, ενώ τονίζουν τη σπουδαιότητα που έχει το να είσαι και να φαίνεσαι υγιής. Η διεθνοποίηση και η παγκοσμιοποίηση έχουν ανοίξει νέα παράθυρα στον κόσμο σχετικά με τις απαιτήσεις στο χώρο των καλλυντικών. Τα πρότυπα ομορφιάς που προωθούνται πια είναι μαζικά και πολύ συγκεκριμένα, αναιρώντας τη διαφοροποίηση των λαών. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει συμβάλλει σε αυτό ουσιαστικά, μιας και μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης αλλά κυρίως του internet προβάλλονται εντατικά και τα πρότυπα αλλά και πλήθος προϊόντων που μπορούν να βοηθήσουν ώστε να γίνουν πράξη αυτά. Έτσι, οι επιχειρήσεις καλούνται να βρουν τρόπο να συνδυάσουν τα γρήγορα, θεαματικά αποτελέσματα με τα ασφαλή και όσο το δυνατό φυσικά προϊόντα, υιοθετώντας όλες τις καινούριες τάσεις σε προϊόντα αποδεκτά από τον κόσμο και την κοινωνία, ικανοποιώντας πελάτες με διαφορετική κουλτούρα και συνήθειες, με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει ισορροπία.

2.5 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη δημιουργία νέας γνώσης και τεχνολογίας και την εφαρμογή της στα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Το τεχνολογικό περιβάλλον αποτελείται από τις ανακαλύψεις της επιστήμης, τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων, τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής, την πρόοδο της αυτοματοποίησης και την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων. Γενικότερα θα λέγαμε πως οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κ.λ.π.

Η στρατηγική σπουδαιότητα των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών στην πρόγνωση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται ολοένα και περισσότερο φανερή. Η ταχεία μελέτη των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος με τη βοήθεια της πληροφοριακής τεχνολογίας βοηθά τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν κερδοφόρες ευκαιρίες, τις οποίες αφού εκμεταλλευθούν αποκτούν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, γεγονός που επιτρέπει να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τους ανταγωνιστές τους και να καταλάβουν μια απρόσβλητη θέση στον αντίστοιχο βιομηχανικό κλάδο.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις μεταβολές του τεχνολογικού περιβάλλοντος επειδή μπορούν να δημιουργήσουν ή να εξαφανίσουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με ευκολία ανεξάρτητα από τις συνθήκες του παρελθόντος. (Porter, 1980)

Η ανάπτυξη του τεχνολογικού περιβάλλοντος στην Ελλάδα στηρίζεται στη συστηματική έρευνα Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων και Ερευνητικών Κέντρων και στην γρήγορη υιοθέτηση επιτευγμάτων των χωρών του εξωτερικού. Περιλαμβάνει την πρόοδο της αυτοματοποίησης και της επεξεργασίας δεδομένων, τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής καθώς και τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων).

Η εκρηκτική ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών έχει επαναπροσδιορίσει βιομηχανικούς κλάδους κι έχει προσφέρει έναν αριθμό ευκαιριών για

υπάρχουσες επιχειρήσεις να δημιουργήσουν νέα προϊόντα κι αγορές. Επιπλέον έχουν δημιουργηθεί νέοι κλάδοι όπως η βιοτεχνολογία, η ανάπτυξη λογισμικού Η/Υ, ο αυτοματισμός των εργοστασίων και η τεχνητή νοημοσύνη.

Όμως, όπως και όλες οι εξελίξεις σε όλους τους τομείς της ζωής των ανθρώπων επιφέρουν και άσχημες συνέπειες. Πολλές εργασίες χειρωνακτικές τείνουν να εκλείψουν αφού είτε θεωρούνται απαρχαιωμένες, είτε έχουν αντικατασταθεί από νέες υπηρεσίες ή προϊόντα καινοτόμα, είτε πραγματοποιούνται πλέον από αυτόματες μηχανές.

Η χρήση νέων τεχνολογιών είναι πλέον στρατηγικής σπουδαιότητας για τις επιχειρήσεις. Διανύουμε μία περίοδο ραγδαίων εξελίξεων και μεγάλης ανάπτυξης σε θέματα επιστήμης και τεχνολογίας και ωφέλιμο είναι να αντιμετωπίζονται σαν ευκαιρίες κι όχι σαν απειλές.

2.5.1. Έρευνα και Ανάπτυξη

Η σωστή χαρτογράφηση των αναγκών και η ανταπόκριση σε αυτές, μέσα από πρακτικές και αποδοτικές λύσεις ορίζουν το κριτήριο της επιτυχίας ή της αποτυχίας μιας χώρας, μιας κοινωνίας, μιας οικονομίας. Η κυβέρνηση, αντιλαμβανόμενη την σπουδαιότητα της έρευνας και ανάπτυξης, επιδιώκει οι επιδόσεις του ελληνικού συστήματος έρευνας να είναι περισσότερο από ποτέ καθοριστικές για το μέλλον.

Έτσι θέτει ως βασικό στόχο να διαμορφώσει μακροπρόθεσμα τις συνθήκες και το δυναμικό για την παραγωγή εθνικού πλούτου, άρα και το επίπεδο της ζωής των πολιτών της χώρας. Η ελληνική ερευνητική προσπάθεια να γίνει λίκνο της κοινωνίας της καινοτομίας. Η εκμετάλλευση των νέων προκλήσεων, των νέων τεχνολογικών κατακτήσεων, των νέων μεθόδων παραγωγής, των νέων μοντέλων επιχειρηματικής δράσης και προβολής και των νέων καταναλωτικών προτύπων είναι πρωταρχικής σημασίας.

Το Υπουργείο Ανάπτυξης έχει κηρύξει τα έτη 2008-2010 ως Έτη Καινοτομίας, διάστημα κατά το οποίο έχει ήδη ξεκινήσει την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων και έργων για την τόνωση της καινοτομίας στη χώρα. Κύριος άξονας αυτών των δράσεων είναι το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα Επιχειρηματικότητα», το οποίο πρόκειται να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την καλλιέργεια ενός «εύκρατου κλίματος»

για την ανάπτυξη καινοτομιών, σε εκείνους τους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας οι οποίοι εμφανίζουν χαρακτηριστικά ικανά να δημιουργήσουν προϋποθέσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε διεθνές επίπεδο.

Με αυτόν τον τρόπο ανοίγονται δρόμοι για να αναδειχθούν οι υγιείς, δυναμικές επιχειρηματικές τάσεις και να αξιοποιηθεί στο μέγιστο βαθμό η σύμπραξη του Δημόσιου με τον Ιδιωτικό τομέα. Επιδιώκεται η τόνωση της επιχειρηματικότητας και η αύξηση των νεοϊδρυόμενων επιχειρήσεων, μέσω προώθησης νέων εργαλείων οικονομικής συνεργασίας και ανάπτυξης όπως είναι οι Συνεργατικοί Σχηματισμοί, τα λεγόμενα Clusters καινοτομίας. Η Ελληνική Πρωτοβουλία Τεχνολογικών Συνεργατικών Σχηματισμών Corallia, που υλοποιεί το Υπουργείο Ανάπτυξης στη θεματική περιοχή της Μικροηλεκτρονικής είναι εντυπωσιακή. Οι ποσοτικοί και οι ποιοτικοί δείκτες πιστοποιούν πως το σήμα κατατεθέν «Καινοτομία MADE IN GREECE» μπορεί να είναι ένας φιλόδοξος αλλά είναι και απόλυτα εφικτός στόχος.

Η χώρα μας βρίσκεται τρεις φορές κάτω από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης σήμερα που η χρηματοδότηση βρίσκεται στο 0,6 % του ΑΕΠ για καινοτομία και έρευνα. Ενώ, σημειώνεται ότι με τη Συμφωνία της Λισσαβόνας τα Κράτη Μέλη της ΕΕ έχουν δεσμευτεί ότι μέχρι το 2010, οι επενδύσεις τους για έρευνα και ανάπτυξη θα φθάσουν το 3% του ΑΕΠ κάθε κράτους, από τα οποίο τα 2/3 πρέπει να παρέχονται από τον ιδιωτικό τομέα. Με το νέο πλαίσιο δίνονται περισσότερες ευκαιρίες σε όλους.

Με την ενίσχυση της χρηματοδότησης, το συντονισμό των ερευνητικών δραστηριοτήτων, την καθιέρωση συστήματος αξιολόγησης των ερευνητικών έργων και των ερευνητικών φορέων, την προώθηση της αριστείας, την ενδυνάμωση της διεθνούς παρουσίας της χώρας και την προώθηση της συνεργασίας των ερευνητικών φορέων με διεθνείς οργανισμούς σε σύγχρονα ερευνητικά πεδία, όπως η ενέργεια, η πληροφορική, οι τηλεπικοινωνίες, η βιοτεχνολογία, η διαστημική, η ιατρική, το περιβάλλον, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, οι νανοτεχνολογίες κ.τ.λ. προάγεται η έρευνα.

Από την άλλη μεριά, οι επιχειρήσεις καλούνται να δραστηριοποιηθούν σε ένα δυναμικό περιβάλλον με ραγδαίες αλλαγές. Καινούρια προϊόντα κατακλύζουν την αγορά, καινούριες ανάγκες δημιουργούνται καθημερινά, νέες και πιο αυστηρές απαιτήσεις υπάρχουν για την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και η επιβίωση εξαρτάται από την προσαρμογή σε αυτές τις

συνθήκες. Για αυτό το λόγο πολλές επιχειρήσεις επενδύουν στο τμήμα έρευνας κι ανάπτυξης έτσι ώστε να δημιουργήσουν καινοτόμα προϊόντα που θα κερδίσουν την εμπιστοσύνη του καταναλωτή και θα δώσουν αναγνωσιμότητα κι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.5.2. Εξέλιξη της Τεχνολογίας

Η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι ραγδαία και η ενίσχυση από τους κρατικούς φορείς προάγει την έρευνα και δίνει κίνητρα για τέτοιου είδους δραστηριότητες.

Μία ταχέως αναπτυσσόμενη χώρα, όπως είναι η Ελλάδα, η οποία αξιώνει να είναι το κέντρο εμπορίου των Βαλκανίων και το σταυροδρόμι που ενώνει τρεις ηπείρους οφείλει να έχει την κατάλληλη υποδομή. Αξιοποιώντας το 3^ο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης έχει αναβαθμίσει τόσο το οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο όσο και όλα τα μέσα μεταφοράς όπως τραμ και υπόγειο σιδηρόδρομο (metro) αλλά και τις τηλεπικοινωνίες σε ικανοποιητικό βαθμό. Παράλληλα η απελευθέρωση της αγοράς της ενέργειας και των τηλεπικοινωνιών οδηγεί στον εκσυγχρονισμό και σε καινούριες ευκαιρίες ανάπτυξης.

Στον κλάδο των καλλυντικών έχει γίνει πρόοδος και έχουν κατασκευαστεί νέα μηχανήματα βελτιωμένα και πιο σύγχρονα τα οποία διευκολύνουν την παραγωγή των προϊόντων. Οι βελτιώσεις αυτές αφορούν σε μεγαλύτερες ταχύτητες παραγωγής, σε αυτοματοποίηση κάποιων λειτουργιών οι οποίες μέχρι τώρα γίνονταν χειρωνακτικά, σε εξοικονόμηση ενέργειας, σε χρήση μικροϋπολογιστών ως τμήμα των μηχανημάτων οι οποίοι ρυθμίζουν τις παραμέτρους λειτουργίας επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο σταθερό περιβάλλον λειτουργίας και σταθερό παραγόμενο προϊόν. Κατά βάση το είδος των μηχανημάτων δεν έχει αλλάξει δραματικά. Όμως, όπως συμβαίνει και σε όλους τους τομείς της ζωής όπου επεμβαίνει η τεχνολογία, έχουν προβλεφθεί κι ενσωματωθεί στη λειτουργία του εξοπλισμού όσο πιο πολλές κι εξειδικευμένες λειτουργίες γίνεται έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Φυσικά, οι νέες ανακαλύψεις της επιστήμης και η πρόοδος της τεχνολογίας τροφοδοτούν συνεχώς με νέες ιδέες και καινούριες δυνατότητες.

Η νομοθεσία επιβάλλει πλέον τη χρήση ανοξείδωτου εξοπλισμού σε όλες τις βιομηχανίες και τα εργαστήρια, ενώ παλαιότερα δεν ήταν απαραίτητο.

Ο εξοπλισμός διαθέτει ενσωματωμένα αναβατόρια για το γέμισμα των μηχανών διευκολύνοντας έτσι την δουλειά των εργαζομένων.

Μια πολύ σημαντική παράμετρος είναι η εξέλιξη στο θέμα της ασφάλειας των εργαζομένων. Ο καινούριος εξοπλισμός διαθέτει τις αυστηρότερες ασφαλιστικές δικλείδες για την προστασία των εργαζομένων από τραυματισμό, όπως την παύση λειτουργίας σε περίπτωση που το καπάκι της μηχανής ανοίξει ή δεν έχει ασφαλιστεί σωστά. Οι ασφαλιστικές δικλείδες αποδεικνύονται με τα κατάλληλα πιστοποιητικά τα οποία συνοδεύουν τα μηχανήματα.

Η ασφάλεια του καταναλωτή αποτελεί προτεραιότητα κι έτσι μηχανήματα τα οποία εντοπίζουν μεταλλικά υπολείματα μέσα στα προϊόντα χρησιμοποιούνται ευρέως σε όλους τους κλάδους.

Η πρόοδος της τεχνολογίας διευκολύνει την λειτουργία όλων των επιχειρήσεων. Παρόλο που οι εξελίξεις είναι ραγδαίες στον τομέα των καλλυντικών ο εξοπλισμός μπορεί να διανύσει τουλάχιστον μία δεκαετία χωρίς να θεωρείται απαρχαιωμένος. Αυτό συμβαίνει διότι οι αλλαγές κρίνονται στη λεπτομέρεια και ο βασικός τρόπος λειτουργίας παραμένει ο ίδιος. Εξάλλου η επένδυση για αλλαγή εξοπλισμού είναι τόσο κοστοβόρα αλλά και χρονοβόρα - με την εμπλοκή των τραπεζών- που δεν είναι δυνατόν να λαμβάνει χώρα σε τακτά διαστήματα.

Τέλος, το Διαδίκτυο, η προβολή των επιχειρήσεων και των προϊόντων μέσα απ' αυτό είναι μία τάση που ως γνωστό δεν αφορά μόνο τον κλάδο των καλλυντικών. Αποτελεί έναν τρόπο επικοινωνίας για την παγκόσμια αγορά και στο μέλλον αναμένεται ότι θα συμβάλλει εντονότερα στην ανάπτυξη της οικονομίας του κλάδου.

2.5.3. Νέα Προϊόντα

Οι νέες τάσεις της και οι εξελίξεις της τεχνολογίας έχουν οδηγήσει στη δημιουργία νέων προϊόντων για την κάλυψη των νέων αναγκών. Προϊόντα που παλαιότερα ούτε που φανταζόμασταν ότι θα υπήρχαν, όπως το κινητό τηλέφωνο, κατακλύζουν πλέον την αγορά προσφέροντας άνεση κι ευκολία στην καθημερινή μας ζωή.

Στον κλάδο των καλλυντικών, οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα, σχετικά με την ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα περιβάλλοντος και τη στροφή

στον υγιεινό τρόπο ζωής, οδηγούν σε μία νέα εποχή. Τα μέχρι στιγμής γνωστά προϊόντα αλλάζουν σύνθεση χρησιμοποιώντας ποιοτικότερες πρώτες ύλες. Πολλές βιομηχανίες χρησιμοποιούν εκχυλίσματα φυσικών πρώτων υλών για την παρασκευή των προϊόντων τους. Ο σάλος που γίνεται κάθε τόσο με τα πρόσθετα καρκινογόνα χημικά συστατικά οδηγεί στον περιορισμό της χρήσης τους από τις βιομηχανίες όσο το δυνατόν περισσότερο.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας καλλυντικών προϊόντων που διατηρούν αναλλοίωτο το εξαιρετο άρωμα και τις ιδιότητες τους μέσα από τις ολοένα βελτιωμένες μεθόδους συσκευασίας που χρησιμοποιούνται. Επιπλέον, τα συνεχώς εκσυγχρονισμένα εργαστήρια με τα τελειότερα και όλο πιο ακριβή όργανα μπορούν να δημιουργήσουν νέα και πρωτοποριακά προϊόντα με εξαιρετικές επιδόσεις, ικανοποιώντας τις ανάγκες και απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού και προβλέποντας αυτές των δυνητικών καταναλωτών. Όλες αυτές οι αλλαγές πρέπει να γίνονται υπό το πρίσμα των αυστηρότερων κανόνων υγιεινής αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται αλλά και να συμμορφώνονται με τα νέα πρότυπα δίνοντας το καλύτερο και ασφαλέστερο προϊόν στον καταναλωτή.

Τα φυσικά συστατικά και τα συστατικά νέας τεχνολογίας έχουν τη φήμη ότι βοηθούν στο να διατηρείται η επιδερμίδα νέα και ωραία με αποτέλεσμα οι κατασκευαστές καλλυντικών να βρίσκονται συνεχώς σε έναν αγώνα ανακάλυψης νέων συστατικών για τα προϊόντα τους. Για τη σύνθεση των πολλά υποσχόμενων προϊόντων δαπανούνται ετησίως μεγάλα ποσά, ώστε τα νέα αυτά προϊόντα να είναι καινοτόμα, πρωτοποριακά και να υπερτερούν σε σχέση με κάθε τι παλαιότερης κυκλοφορίας.

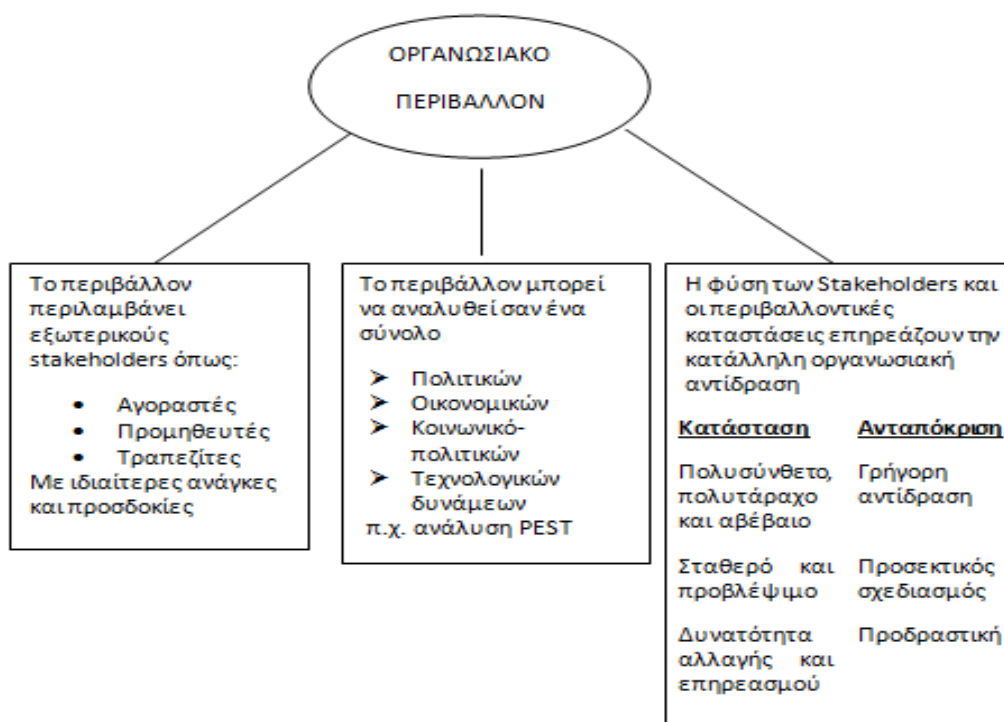
2.6 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΔΡΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τις εξελίξεις στο μακρο-περιβάλλον, γιατί αυτές μπορεί να μεταφραστούν σαν ευκαιρίες ή απειλές. Τα γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων θα πρέπει να θεωρείται σαν μια μικρή λίμνη στην οποία εκατοντάδες διαφορετικών επιχειρήσεων

συνυπάρχουν. Όταν μια πέτρα ρίχνεται στη λίμνη, δημιουργεί πολλαπλούς κυματισμούς που όλες οι επιχειρήσεις θα αντιληφθούν. Άμεσα ή έμμεσα άλλες επιχειρήσεις θα ωφεληθούν, ενώ άλλες θα ζημιωθούν. Ακόμη, καμιά επιχείρηση από μόνη της δεν είναι πιθανόν να επηρεάσει το μακρο-περιβάλλον. Αλλαγές του περιβάλλοντος (PEST) θα οδηγήσουν σε διαφορετικούς αναμενόμενους ρόλους των επιχειρήσεων.

Το διάγραμμα 2.12 υποστηρίζει ότι η φύση αυτών που έχουν συμφέρον από την επιχείρηση (stakeholders) από τη μια πλευρά, αλλά και οι περιβαλλοντικές δυνάμεις από την άλλη, αποτελούν ένα χρήσιμο δείκτη για την πλέον κατάλληλη στρατηγική προσέγγιση που πρέπει να ακολουθηθεί μια επιχείρηση. Όταν το περιβάλλον είναι πολυσύνθετο, πολυτάραχο και αβέβαιο, θα πρέπει η επιχείρηση να είναι ιδιαίτερα προσεκτική και να αντιδρά ταχύτατα στις αλλαγές του. Μια προσεκτικά σχεδιασμένη προσέγγιση είναι ιδανική για σταθερές και προβλέψιμες καταστάσεις. Από την άλλη μεριά, μια περισσότερο προδραστική (proactive) προσέγγιση θα πρέπει να υιοθετείται στις περιπτώσεις που το περιβάλλον αλλάζει ταχύτατα.

Διάγραμμα 2.12. Ο Οργανισμός και το περιβάλλον



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην Ελλάδα η παραγωγή καλλυντικών ξεκίνησε το 1864 από την επιχείρηση Φ. Γεωργαντάς 1864 ΑΕΒΕ που ασχολείτο αρχικά με την παραγωγή και εμπορία αρωμάτων. Από το 1900 έως και τα πρώτα μεταπολεμικά χρόνια έκαναν την εμφάνιση τους αρκετές επιχειρήσεις, η δραστηριότητα των οποίων περιοριζόταν στις τοπικές αγορές, ενώ αργότερα ξεκίνησε και η παραγωγή καλλυντικών, κατόπιν αδείας οίκων του εξωτερικού (under licence). Αρχικά η ζήτηση καλύπτονταν κυρίως από τα εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα. Εντούτοις, με την κατάργηση των δασμών στα πλαίσια της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς το 1992, οι περισσότερες επιχειρήσεις στράφηκαν στις εισαγωγές καλλυντικών προϊόντων, με αποτέλεσμα πλέον το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς να καλύπτεται από εισαγόμενα προϊόντα.

3.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος των καλλυντικών αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, αρκετές από τις οποίες αποτελούν θυγατρικές πολυεθνικών ομίλων. Τα τελευταία χρόνια, ορισμένες από τις εν λόγω επιχειρήσεις που ασχολούνταν με την παραγωγή καλλυντικών στράφηκαν στον εισαγωγικό τομέα, προμηθευόμενες τα καλλυντικά κατευθείαν από τις επιχειρήσεις του ομίλου στο εξωτερικό.

Κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου των καλλυντικών αποτελεί ο ισχυρός ανταγωνισμός, κυρίως στο κανάλι της ευρείας διανομής. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στο συγκεκριμένο κανάλι, καθώς οι περισσότεροι καταναλωτές επιλέγουν το κανάλι της ευρείας διανομής (κυρίως σουπερμάρκετ) για την αγορά κάποιων κατηγοριών καλλυντικών προϊόντων (σαμπουάν, αφρόλουτρα, αποσμητικά κ.α.), λόγω της ευκολίας πρόσβασης και της προσιτής τιμής τους, αλλά και της δυνατότητας επιλογής μεταξύ πολλών εμπορικών σημάτων.

Τα καλλυντικά χαρακτηρίζονται από αρκετά υψηλή πιστότητα στη μάρκα

(brand loyalty), η οποία εξαρτάται άμεσα από το προϊόν. Χαρακτηριστικό είναι ότι για κάποιες κατηγορίες καλλυντικών οι περισσότεροι καταναλωτές (κυρίως γυναίκες) στρέφονται προς συγκεκριμένα επώνυμα καλλυντικά (π.χ. περιποίησης προσώπου), προϊόντα για τα οποία ακόμη και οι οικονομικά ασθενέστεροι προτίθενται να διαθέσουν περισσότερα χρήματα. Αντίθετα, σε άλλες κατηγορίες προϊόντων, τα οποία διατίθενται κυρίως από το κανάλι της ευρείας διανομής, υπάρχει μεγαλύτερη διάθεση για δοκιμή και εναλλαγές μεταξύ των πολλών προσφερόμενων σημάτων.

3.3 Η ΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ

3.3.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης

Η ζήτηση καλλυντικών επηρεάζεται άμεσα από τη διάρθρωση του πληθυσμού, με τις γυναίκες να αποτελούν τους κυριότερους καταναλωτές. Η οικονομική ανεξαρτησία που έχουν αποκτήσει οι περισσότερες γυναίκες και η ολοένα μεγαλύτερη παρουσία τους στην αγορά εργασίας, τους επιτρέπει να δαπανούν ετησίως σημαντικά κονδύλια για τον καλλωπισμό τους, αν και τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί σημαντικά και το ενδιαφέρον των ανδρών για τα συγκεκριμένα είδη.

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι το μέγεθος του πληθυσμού και η ηλικιακή του διάρθρωση. Η ηλικία σχετίζεται με τις διαφορετικές συνήθειες και τις απαιτήσεις σε καλλυντικά. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, τα οποία έχουν αναφερθεί και στο προηγούμενο κεφάλαιο, ο συνολικός πληθυσμός υπολογίζεται ότι ανήλθε το 2006 σε 11,1 εκατ., με 49,5% (5,5 εκατ.) να αφορά άνδρες και 50,5% (5,6 εκατ.) γυναίκες. Το 23,3% του πληθυσμού είναι ηλικίας 25-39 ετών, ενώ το 32% περίπου ανήκει στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 40-64 ετών. Ενώ, προβλέπεται αύξηση του συνολικού πληθυσμού μέχρι το 2020 (κατά 3,45%), ενώ αναμένεται να επικρατήσει φθίνουσα τάση στη συνέχεια.

Όπως τονίζουν παράγοντες του κλάδου, η ηλικία των καταναλωτών επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή του καναλιού διανομής για την αγορά καλλυντικών. Οι νεότερης ηλικίας καταναλωτές προτιμούν να αγοράζουν καλλυντικά μέσω του καναλιού επιλεκτικής διανομής (καταστήματα καλλυντικών), σε αντίθεση με τους μεγαλύτερης ηλικίας καταναλωτές, οι

περισσότεροι των οποίων προτιμούν τα σουπερμάρκετ για την αγορά των εν λόγω προϊόντων.

Η διαφημιστική υποστήριξη κατευθύνει τη ζήτηση προς συγκεκριμένα εμπορικά σήματα της αγοράς. Αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου δαπανούν ετησίως υψηλά κονδύλια για την προώθηση των προϊόντων τους, εν όψει του αυξανόμενου συνεχώς ανταγωνισμού.

Ορισμένες κατηγορίες καλλυντικών προϊόντων έχουν εποχιακό χαρακτήρα, με αποτέλεσμα να παρατηρείται κορύφωση της ζήτησης ορισμένων μήνες του χρόνου. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση των αντιηλιακών προϊόντων, η κατανάλωση των οποίων αφορά κυρίως την καλοκαιρινή περίοδο.

Οι αλλαγές της μόδας μεταβάλλουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών για συγκεκριμένες κατηγορίες καλλυντικών (προϊόντα styling, αρώματα κλπ.).

Τέλος, το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, σε συνδυασμό με τις τιμές των προϊόντων, επηρεάζει τη διαμόρφωση της ζήτησης για καλλυντικά. Εντούτοις, όπως τονίζουν παράγοντες του κλάδου η τιμή δεν επηρεάζει όλες τις κατηγορίες καλλυντικών. Η ζήτηση καλλυντικών ευρείας διανομής (π.χ. γαλακτώματα καθαρισμού) επηρεάζεται άμεσα από την τιμή των προϊόντων, καθώς οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν διάφορα προϊόντα. Αντίθετα, δε συνηθίζουν να πειραματίζονται με είδη περιποίησης προσώπου όπως κρέμες ημέρας και make up, προϊόντα για τα οποία συνήθως η τιμή δεν είναι το μοναδικό κριτήριο επιλογής.

Από την Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών, η οποία πραγματοποιήθηκε από την ΕΣΥΕ την περίοδο Φεβρουαρίου 2004 - Ιανουαρίου 2005, και διενεργήθηκε σε τελικό δείγμα 6.555 νοικοκυριών σε ολόκληρη τη χώρα, προκύπτει ότι ο μέσος όρος των συνολικών μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών ανέρχεται σε €1.792,28 ανά νοικοκυριό. Η μέση μηνιαία δαπάνη για τα νοικοκυριά όλης της χώρας (ανεξαρτήτως περιοχής) ανέρχεται κατά μέσο όρο σε €29,33 ανά νοικοκυριό μηνιαίως. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, οι υψηλότερες μέσες μηνιαίες δαπάνες αγοράς καλλυντικών πραγματοποιήθηκαν στο πολεοδομικό συγκρότημα Θεσσαλονίκης (€40,53), καλύπτοντας το 2% των συνολικών μέσων μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών στην εν λόγω περιοχή. Στη περιφέρεια πρωτεύουσής οι μέσες μηνιαίες δαπάνες για τα εξεταζόμενα προϊόντα

ανήλθαν σε €35,51, αντιπροσωπεύοντας το 1,8% των συνολικών μέσων μηνιαίων αγορών. Αντίθετα, οι χαμηλότερες μέσες μηνιαίες δαπάνες για αγορά καλλυντικών προϊόντων πραγματοποιήθηκαν στις αγροτικές περιοχές (€16,04). Ενώ, τα νοικοκυριά με μηνιαίες συνολικές αγορές €3.501 και άνω πραγματοποίησαν κατά μέσο όρο μηνιαίες αγορές €77,14 για αρώματα, κολόνιες, σαμπουάν κλπ. (ποσοστό 1,8% επί των συνολικών μέσων μηνιαίων αγορών τους). Τα νοικοκυριά με τις χαμηλότερες μηνιαίες συνολικές αγορές (μέχρι €750) ξόδεψαν κατά μέσο όρο €2,64 για την αγορά καλλυντικών προϊόντων.

Τέλος, το ύψος των μηνιαίων δαπανών που πραγματοποιούν τα νοικοκυριά για καλλυντικά, ανάλογα με το ύψος του συνολικού τους εισοδήματος, εμφανίζεται ως εξής: τις υψηλότερες δαπάνες για τα εν λόγω προϊόντα (€67,05) πραγματοποιούν τα νοικοκυριά με μηνιαίο εισόδημα €3.501 και άνω, ενώ τα νοικοκυριά με μηνιαίο εισόδημα €2.801-€3.500 διαθέτουν το υψηλότερο ποσοστό επί των συνολικών αγορών τους (1,94%) για τα εξεταζόμενα είδη.

3.4 Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η δομή του κλάδου των καλλυντικών, η διαφημιστική δαπάνη της εν λόγω αγοράς καθώς και οι κυριότερες επιχειρήσεις παραγωγής και εισαγωγής καλλυντικών προϊόντων. Στη συνέχεια πραγματοποιείται χρηματοοικονομική ανάλυση των οικονομικών τους στοιχείων με τη χρήση αριθμοδεικτών.

3.4.1 Δομή του Κλάδου

Στον κλάδο των καλλυντικών δραστηριοποιείται σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων, η πλειοψηφία των οποίων ασχολείται με περισσότερες από μία κατηγορίες καλλυντικών. Τονίζεται ότι, οι περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και σε άλλους κλάδους πέραν των καλλυντικών, όπως των φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών προϊόντων, των χημικών, των απορρυπαντικών κλπ.

Βασικό στοιχείο διαφοροποίησης των επιχειρήσεων αποτελεί η διάρθρωση του δικτύου διανομής τους. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος, ιδιαίτερα στο κανάλι της ευρείας και επιλεκτικής διανομής, καθώς τα

καλλυντικά που διανέμονται μέσω αυτών των καναλιών είναι πολλά, ενώ δεν υπάρχουν ριζικές διαφοροποιήσεις στην τιμή και την ποιότητά τους.

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του μητρώου επιχειρήσεων παραγωγής αρωμάτων και καλλωπισμού της ΕΣΥΕ, το 2003 ήταν καταχωρημένες στο σχετικό μητρώο 128 εταιρείες, εκ των οποίων το 77,3% ήταν συγκεντρωμένο στην Αττική και το 8,6% στη Θεσσαλονίκη.

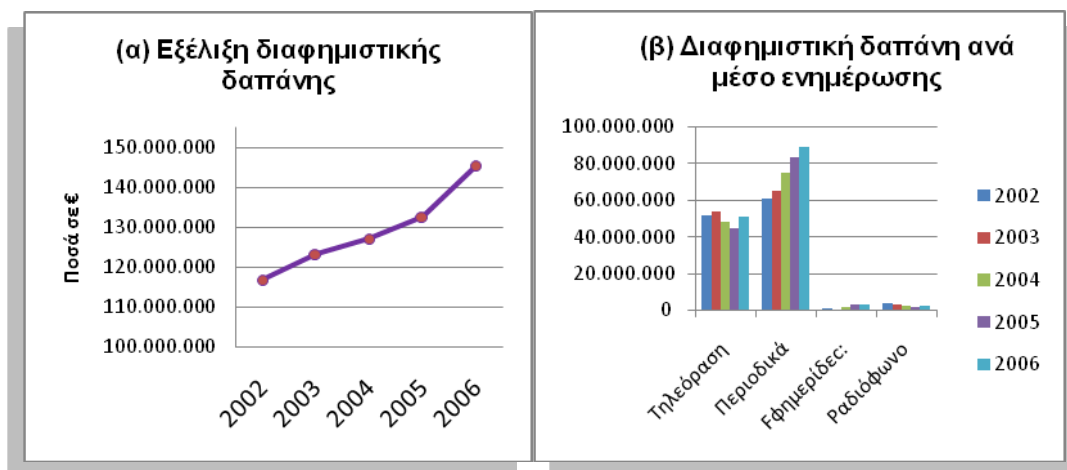
Αναφορικά με τις συνολικές πωλήσεις των εν λόγω επιχειρήσεων, το 2003 ανήλθαν σε €965,6 εκατ., η συντριπτική πλειοψηφία των οποίων πραγματοποιήθηκε στην Αττική (€961,5 εκατ.). Σε αυτό το σημείο τονίζεται ότι για τους νομούς που συγκεντρώνουν 3 ή λιγότερες επιχειρήσεις οι πωλήσεις δεν εμφανίζονται ξεχωριστά, αλλά συνυπολογίζονται στο σύνολο.

Σχετικά με τις εισαγωγές καλλυντικών, σημειώνεται ότι η εισαγωγική διείσδυση στον κλάδο έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, καθώς αρκετές αμιγώς παραγωγικές επιχειρήσεις έχουν στραφεί πλέον στον εισαγωγικό τομέα. Οι εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου είναι κυρίως μεγάλου μεγέθους και αποτελούν θυγατρικές μεγάλων ομίλων του εξωτερικού, κατέχοντας σημαντικά μερίδια αγοράς. Μερικές από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις ασχολούνται και με την παραγωγή καλλυντικών προϊόντων κατόπιν αδείας από τη μητρική εταιρεία.

3.4.2 Διαφημιστική δαπάνη

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των καλλυντικών δίνουν μεγάλη σημασία στη διαφημιστική προβολή των προϊόντων τους, δαπανώντας ετησίως υψηλά κονδύλια για το σκοπό αυτό. Το διάγραμμα 3.1 που ακολουθεί παρουσιάζει την εξέλιξη της διαφημιστικής δαπάνης των καλλυντικών την περίοδο 2002-2006. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία της Media Services AE, η διαφημιστική δαπάνη των εν λόγω προϊόντων ακολούθησε ανοδική πορεία την εξεταζόμενη πενταετία, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 5,6%. Το 2006 διαμορφώθηκε σε €145,4 εκατ. έναντι €132,5 εκατ. το 2005, σημειώνοντας αύξηση 9,7%.

Διάγραμμα 3.1 Διαφημιστική δαπάνη καλλυντικών (2002 – 2006)



Πηγή: Media Services AE

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.1 (β), τα περιοδικά αποτελούν διαχρονικά το κυριότερο μέσο προβολής των καλλυντικών. Συγκεκριμένα, το 2006 απορρόφησαν το 61,6% (€89,5 εκατ.) της συνολικής δαπάνης καλλυντικών και ακολούθησε στη δεύτερη θέση η τηλεόραση με ποσοστό συμμετοχής 35,1% (€51,1 εκατ.). Πολύ μικρή ήταν η συμμετοχή των εφημερίδων και του ραδιοφώνου, καλύπτοντας αντιστοίχως το 2% (€2,97 εκατ.) και 1,3% (€1,8 εκατ.) της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης.

Τα κονδύλια που διατέθηκαν για την προβολή των προϊόντων ομορφιάς ανήλθαν το 2006 σε €48,3 εκατ., συγκεντρώνοντας το 33,2% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης. Ακολούθησαν στη δεύτερη θέση τα καλλυντικά προσώπου-σώματος με ποσοστό 31,3% (€45,5 εκατ.), ενώ τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών κάλυψαν το ίδιο έτος το 21,8% (€31,7 εκατ.) της συνολικής δαπάνης. Αντίθετα, περιορισμένη είναι η συμμετοχή των προϊόντων μακιγιάζ και ξυρίσματος, συγκεντρώνοντας από κοινού το 13,7% (€20 εκατ. περίπου) της διαφημιστικής δαπάνης το 2006. Οι γυναίκες κολόνιες απέσπασαν το μεγαλύτερο μερίδιο συμμετοχής (11,8%) στη διαφημιστική δαπάνη για το 2006, το δε ύψος των κονδυλίων που διατέθηκαν για την προβολή τους ανήλθε σε €17,2 εκατ. Ακολούθησαν οι αντιρυτιδικές κρέμες με ποσοστό 9,3% (€13,5 εκατ.), ενώ σημαντική προβολή είχαν και τα προϊόντα μαλλιών γενικά (7%).

3.4.3 Δίκτυα Διανομής - Προώθησης Προϊόντων

Το δίκτυο Διανομής των καλλυντικών διαφέρει ανάλογα με την κατηγορία

του προϊόντος και την «τοποθέτηση» που επιθυμεί να επιτύχει η επιχείρηση για αυτό στην αγορά. Το δίκτυο ευρείας Διανομής αποτελεί το κυριότερο δίκτυο Διανομής και περιλαμβάνει σουπερμάρκετ και τμήματα self service σε καταστήματα καλλυντικών. Μέσω του συγκεκριμένου καναλιού διατίθενται κυρίως προϊόντα περιποίησης σώματος (αποσμητικά, αφρόλουτρα, αντηλιακά κλπ.) και μαλλιών (σαμπουάν, μαλακτικά, βαφές κλπ.).

Το δίκτυο επιλεκτικής Διανομής περιλαμβάνει καταστήματα καλλυντικών, όπου εξειδικευμένοι πωλητές / αισθητικοί παρέχουν συμβουλές στους καταναλωτές σχετικά με το προϊόν που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες τους. Μέσω του συγκεκριμένου δικτύου διανέμονται κατά κύριο λόγο αρώματα, προϊόντα μακιγιάζ καθώς και προϊόντα περιποίησης προσώπου (αντιρυτιδικές κρέμες, κρέμες ημέρας κλπ.).

Επίσης, ορισμένες κατηγορίες καλλυντικών διατίθενται και μέσω φαρμακείων, καταστημάτων αφορολόγητων ειδών, κομμωτηρίων και ινστιτούτων αισθητικής.

Το δίκτυο των απευθείας πωλήσεων περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο πωλήσεις κατ' οίκον καλλυντικών καθώς και πωλήσεις μέσω διαδικτύου και ταχυδρομείου. Σημειώνεται ότι στη συγκεκριμένη αγορά δραστηριοποιούνται λίγες μόνο επιχειρήσεις. Η προώθηση των καλλυντικών γίνεται με διάφορους τρόπους, όπως με τη χρήση εκπαιδευτικών κουπονιών ή την προσφορά δώρων με την αγορά ενός ή περισσότερων προϊόντων.

Στο κανάλι της ευρείας Διανομής σημαντικό ρόλο παίζει και η τοποθέτηση των προϊόντων στα ράφια των σουπερμάρκετ, κυρίως λόγω της πληθώρας των εμπορικών σημάτων που περιλαμβάνει η συγκεκριμένη αγορά. Σύμφωνα με τις ακολουθούμενες πρακτικές ορισμένες κατηγορίες καλλυντικών, όπως τα αντηλιακά, συνήθως τοποθετούνται σε σταντ και όχι στο ράφι, καθώς με την κατάλληλη σήμανση (οδηγίες για την επιλογή του καταλληλότερου προϊόντος), ενισχύεται σημαντικά η ζήτηση για τα συγκεκριμένα προϊόντα. Σημειώνεται ότι σε αντίθεση με τα ράφια των σουπερμάρκετ, στα σταντ τοποθετούνται προϊόντα ενός μόνο εμπορικού σήματος.

Στην επιλεκτική διανομή αρκετές επιχειρήσεις συνηθίζουν να παρέχουν δείγματα δωρεάν με την αγορά ενός ή περισσότερων προϊόντων, προκειμένου να γνωρίσουν οι καταναλωτές τα νέα προϊόντα τους. Στο εν

λόγω κανάλι θεωρείται επίσης ιδιαίτερα σημαντική η παρουσία εξειδικευμένων πωλητών, οι οποίοι εξυπηρετούν, ενημερώνουν και βοηθούν τους καταναλωτές στην επιλογή του καλλυντικού προϊόντος που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες τους.

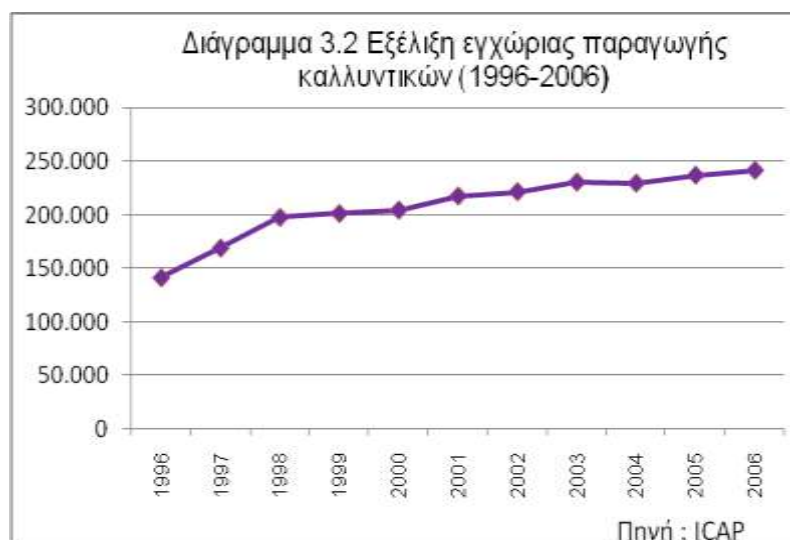
Στην αγορά των καλλυντικών πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η διαφήμιση των εμπορικών σημάτων των προϊόντων, γεγονός που δικαιολογεί τα σημαντικά κονδύλια που δαπανούν ετησίως οι επιχειρήσεις του κλάδου για τη διαφημιστική προβολή των προϊόντων τους.

3.5 Η ΑΓΟΡΑ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η εγχώρια αγορά καλλυντικών ανά κατηγορία προϊόντων και δίκτυο διανομής για την περίοδο 1996-2006 και παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς ορισμένων εκ των κυριοτέρων επιχειρήσεων του κλάδου για το 2006. Επιπλέον, εμφανίζονται στοιχεία της ΕΣΥΕ για τις εισαγωγές και εξαγωγές καλλυντικών για την ίδια περίοδο.

3.5.1 Η Εγχώρια Παραγωγή Καλλυντικών

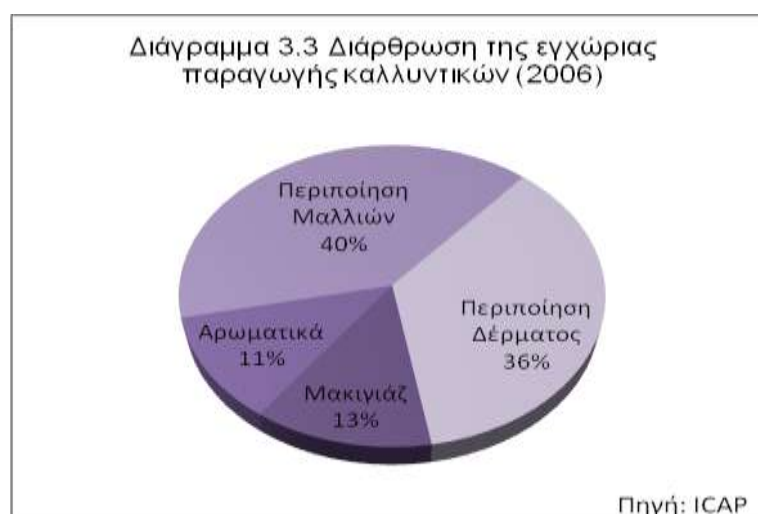
Η εξέλιξη της εγχώριας παραγωγής καλλυντικών (σε όρους αξίας) την περίοδο 1996-2006 εμφανίζεται στο διάγραμμα 3.2 που ακολουθεί.



Η εγχώρια παραγωγή καλλυντικών ακολούθησε σε γενικές γραμμές ανοδική πορεία την περίοδο 1996-2006, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 5,5%. Το 2006 η αξία της (σε τιμές χονδρικής) εκτιμάται ότι ανήλθε στα €242

εκατ. έναντι €237,5 εκατ. το 2005, σημειώνοντας αύξηση 1,9%. Η παραγωγή προϊόντων περιποίησης δέρματος ανήλθε το 2006 σε €87 εκατ. από €82,5 εκατ. το 2005, σημειώνοντας αύξηση 5,5%. Η παραγωγή προϊόντων περιποίησης μαλλιών διαμορφώθηκε σε €96 εκατ. το ίδιο έτος, σημειώνοντας ποσοστιαία μείωση 1,5%. Η παραγωγή προϊόντων μακιγιάζ ανήλθε το 2006 σε €31 εκατ., από €32 εκατ. το 2005 (μείωση 3,1%), ενώ αύξηση παρουσίασε η αξία παραγωγής αρωματικών προϊόντων σε ποσοστό 9,8%, διαμορφούμενη το 2006 σε €28 εκατ.

Διαχρονικά τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο συμμετοχής στη συνολική παραγωγή καλλυντικών. Συγκεκριμένα, το 2006 η συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων κατέλαβε το 39,7% της συνολικής παραγωγής και ακολούθησαν τα προϊόντα περιποίησης δέρματος, με ποσοστό 36%. Αντίθετα, περιορισμένη είναι η συμμετοχή των προϊόντων μακιγιάζ και των αρωμάτων, καθώς το 2006 εκτιμάται ότι κάλυψαν το 12,8% και το 11,6% της συνολικής εγχώριας παραγωγής καλλυντικών αντίστοιχα (διάγραμμα 3.3).



3.5.2 Μερίδια παραγωγής (2006)

Στον πίνακα 3.1 εμφανίζονται τα εκτιμώμενα μερίδια παραγωγής ορισμένων εκ των κυριοτέρων παραγωγικών επιχειρήσεων καλλυντικών για το 2006. Η επιχείρηση Σαράντης Γρ. ΑΒΕΕ εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο μεταξύ του 11,5%-12% και ακολουθεί η εταιρεία Ελλένικα ΑΕ με εκτιμώμενο μερίδιο 7,5% περίπου και η Κορρές Φυσικά Προϊόντα ΑΕ (5,5% περίπου).

Πίνακας 3.1 Μεριδία παραγωγής 2006	
Σαράντης Γρ. ΑΒΕΕ	12,0% - 12,5%
Ελληνικά ΑΕ	≈7,5%
Κορρές Φυσικά Προϊόντα ΑΕ	≈5,5%
Plias ΑΒΕΕ	≈5,5%
Rilken ΑΕ	≈5,0%
Apivita ΑΕΒΕ	4,5%-5,0%
Frezyferm ΑΒΕΕ	2,0%-2,5%
Lavipharm Hellas ΑΕ	1,5%-2,0%
Farcom Γ. Σαρασίδης ΑΕ	1,0%-1,5%
Φάρκομ ΑΕ	1,0%-1,5%
Πηγή: ICAP	

Οι επιχειρήσεις που εμφανίζονται στον πίνακα εκτιμάται ότι συγκέντρωσαν από κοινού το 2006 το 45,5%-48,5% της εγχώριας παραγωγής καλλυντικών.

Πέραν των προαναφερόμενων εταιρειών, σημαντική παρουσία στην παραγωγή καλλυντικών έχει και οι εταιρείες: Johnson & Johnson Ελλάς ΑΕΒΕ και BeiersdorfHellas ΑΕ.

3.5.3 Εξωτερικό Εμπόριο

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το εξωτερικό εμπόριο καλλυντικών για την περίοδο 1996-2006, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, ενώ αναφέρονται και οι κυριότερες χώρες προέλευσης και προορισμού των συγκεκριμένων προϊόντων.

3.5.3.1 Εισαγωγές Καλλυντικών

Οι εισαγωγές καλλυντικών παρουσίασαν σε γενικές γραμμές άνοδο την περίοδο 1996-2006, εμφανίζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 10,9%. Το 2006 η αξία τους ανήλθε σε €396,8 εκατ. από €395,3 εκατ. το 2005, σημειώνοντας οριακή αύξηση 0,4%.

Οι εισαγωγές των εξεταζόμενων προϊόντων από την ΕΕ αντιπροσώπευσαν το 95% των συνολικών εισαγωγών το 2006, διαμορφούμενες σε €376,8 εκατ. Οι εισαγωγές από τρίτες χώρες διαμορφώθηκαν το ίδιο έτος σε €20 εκατ. περίπου (ποσοστό 5% επί των

συνολικών εισαγωγών). Κυριότερες χώρες προέλευσης των καλλυντικών ήταν το 2006 η Γαλλία (€124,6 εκατ.), η Γερμανία (€74,5 εκατ.), η Ιταλία (€59,4 εκατ.) και η Μ. Βρετανία (€38,2 εκατ.), καλύπτοντας από κοινού το 74,8% των συνολικών εισαγωγών.

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, τα προϊόντα περιποίησης δέρματος καταλαμβάνουν διαχρονικά το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών εισαγωγών. Συγκεκριμένα, την εξεταζόμενη περίοδο απέσπασαν μερίδιο συμμετοχής μεταξύ του 43%-54%. Ακολούθησαν τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών (16%-28%) και τα αρωματικά προϊόντα (15%-21 %). Αντίθετα, μικρότερη ήταν η συμμετοχή των προϊόντων μακιγιάζ και των σαπουνιών καλλωπισμού, καθώς κάλυψαν διαχρονικά το 10%13% και το 2%-5% αντιστοίχως των συνολικών εισαγωγών καλλυντικών.



3.5.3.2 Εξαγωγές Καλλυντικών

Το διάγραμμα 3.5 παρουσιάζει την εξέλιξη των εξαγωγών καλλυντικών σε αξία, για την περίοδο 1996-2006. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, οι εξαγωγές των εξεταζόμενων προϊόντων ακολούθησαν σε γενικές γραμμές ανοδική πορεία, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 20,3%. Το 2006 η αξία τους ανήλθε σε €174,4 εκατ., σημειώνοντας ετήσια αύξηση 12,3%.



Όπως προκύπτει από τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, οι εξαγωγές καλλυντικών στην ΕΕ ακολούθησαν ανοδική πορεία την εξεταζόμενη περίοδο, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 9,6%. Ειδικότερα, το 2006 η αξία τους ανήλθε σε €85,9 εκατ. (ετήσια αύξηση 7,4%), καλύπτοντας το 49,3% των συνολικών εξαγωγών. Οι εξαγωγές προς τρίτες χώρες σημείωσαν μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 17% την τριετία 2004-2006. Το 2006 ανήλθαν σε €88,5 εκατ. (αύξηση 17,4%), απορροφώντας το 50,7% των συνολικών εξαγωγών καλλυντικών. Όσον αφορά τις μεμονωμένες χώρες προορισμού, το 2006 η Κύπρος απορρόφησε το 11,4% (€19,8 εκατ.) των συνολικών εξαγωγών και ακολούθησε η Μ. Βρετανία με ποσοστό 9,9% (€17,3 εκατ.) και η Ρουμανία με 7,3% (€12,7 εκατ.).

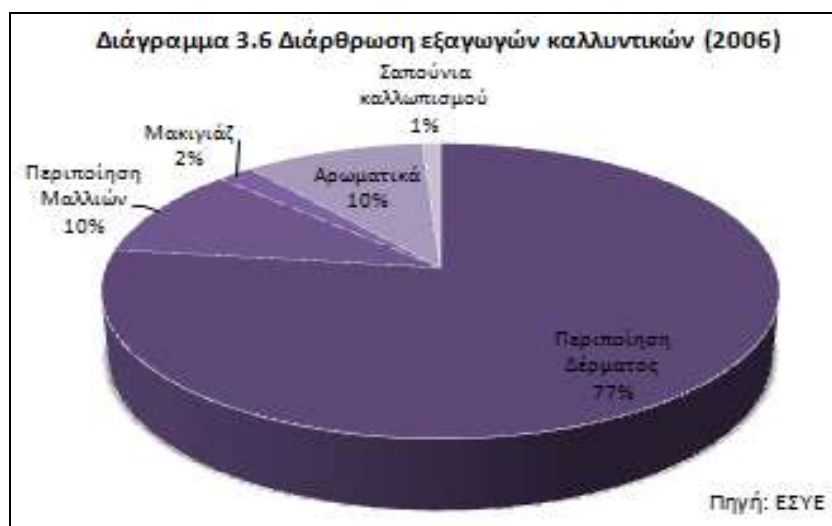
Οι εξαγωγές προϊόντων περιποίησης δέρματος ακολούθησαν ανοδική πορεία την περίοδο 1996-2006, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 30,6%. Το 2006 ανήλθαν σε €133,7 εκατ. (αύξηση 20,2%), καλύπτοντας το 77% των συνολικών εξαγωγών (διάγραμμα 3.6).

Οι εξαγωγές προϊόντων περιποίησης μαλλιών εμφάνισαν διακυμάνσεις την περίοδο 1996-2006. Το 2006 διαμορφώθηκαν στα €17,5 εκατ., καλύπτοντας το 10% των συνολικών εξαγωγών.

Οι εξαγωγές προϊόντων μακιγιάζ διαμορφώθηκαν το 2006 σε €3,9 εκατ., καλύπτοντας το 2% των συνολικών εξαγωγών.

Οι εξαγωγές αρωματικών προϊόντων σημείωσαν αύξηση 1,3% το 2006 (2006: €17,9 εκατ., 2005: €17,7 εκατ.), συγκεντρώνοντας το 10% των συνολικών εξαγωγών.

Η αξία των εξαγομένων σαπουνιών καλλωπισμού ανήλθε το 2006 σε €1,3 εκατ. (αύξηση 7,4%), καλύπτοντας το 1 % των συνολικών εξαγωγών.



3.5.4 Η Εγχώρια Αγορά Καλλυντικών

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η εγχώρια αγορά καλλυντικών για την περίοδο 1996-2006. Το μέγεθος αγοράς εκφράζει την αξία της σε τιμές χονδρικής. Προκειμένου να υπολογισθεί απαιτείται να εκτιμηθεί και η αξία που αφορά τις πωλήσεις των εισαγομένων προϊόντων. Η μεθοδολογία για την εκτίμηση της αξίας πώλησης των εισαγομένων καλλυντικών (σε τιμές χονδρικής) προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

Πωλήσεις εισαγομένων προϊόντων = αξία εισαγωγών + εμπορικό περιθώριο των εισαγωγέων.

Η αξία των εισαγωγών είναι διαθέσιμη από τα στοιχεία εξωτερικού εμπορίου της ΕΣΥΕ. Ως εμπορικό περιθώριο των εισαγωγέων χρησιμοποιήθηκε το μέσο μικτό περιθώριο κέρδους που υπολογίστηκε από το σύνολο των εταιρειών νομικής μορφής ΑΕ και ΕΠΕ, οι οποίες είναι καταχωρημένες στη βάση δεδομένων της ICAP στον κλάδο και η κύρια τους δραστηριότητα αφορά τα καλλυντικά. Για το έτος 2006 το εν λόγω περιθώριο ήταν της τάξεως του 53%, ήτοι προκύπτει μέσος όρος κόστους πωληθέντων της τάξεως του 47% για τα εισαγόμενα καλλυντικά. Με βάση αυτή τη σχέση έγινε η αναγωγή της αξίας των εισαγομένων, προκειμένου να υπολογισθεί η

φαινομενική κατανάλωση.

Η συνολική εγχώρια αγορά καλλυντικών ακολούθησε ανοδική πορεία την περίοδο 1996-2006, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου 8,6% (διάγραμμα 3.7). Το 2006, η αξία της ανήλθε στα €914 εκατ. (τιμές χονδρικής), σημειώνοντας άνοδο ποσοστού 1,8% σε σχέση με το 2005 (€897,5 εκατ.).



Η αξία των εισαγόμενων καλλυντικών εμφάνισε αξιόλογη άνοδο την περίοδο 1996-2006, με μέσο ετήσιο ρυθμό 11,8%. Συγκεκριμένα, το 2006 η αξία τους εκτιμάται ότι ανήλθε στα €846,4 εκατ. (έναντι €815,3 εκατ. το 2005 - ετήσια αύξηση 3,8%). Η σημαντική άνοδος που παρατηρείται στην αξία των εισαγομένων καλλυντικών οφείλεται εν μέρει και στη στροφή κάποιων παραγωγικών επιχειρήσεων προς τον εισαγωγικό τομέα τα τελευταία χρόνια.

Οι εξαγωγές καλλυντικών το 2006 διαμορφώθηκαν σε €174,4 εκατ. (έναντι €155,3 εκατ. το 2005 αύξηση 12,3%), ποσοστό που ισοδυναμεί με το 72% της παραγωγής.

3.5.5 Η Ευρωπαϊκή Αγορά Καλλυντικών

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται στοιχεία της COLIP A (European Cosmetic Toiletry and Perfumery Association) για την αγορά καλλυντικών στη Δυτική Ευρώπη, για την τριετία 2004-2006. Σημειώνεται ότι, στα

παρουσιάζονται μεγέθη συμπεριλαμβάνονται και τα προϊόντα στοματικής υγιεινής καθώς και τα παιδικά καλλυντικά, τα οποία δεν αποτελούν αντικείμενο της συγκεκριμένης μελέτης. Επιπλέον, πραγματοποιείται σύγκριση μεταξύ της αγοράς καλλυντικών της Δυτικής Ευρώπης με τις αντίστοιχες αγορές των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας.

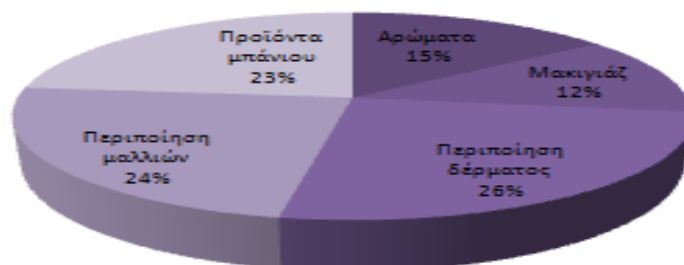
Πίνακας 3.4 Η Ευρωπαϊκή αγορά καλλυντικών σε τιμές λιανικής (2004-2006)					
Χώρα	2004	2005	2006	Μεταβολή (%) 06/05	Συμμετοχή 2006 (%)
Γερμανία	11.234	11.284	11.713	3,8	18,7
Γαλλία	10.110	10.050	10.440	3,9	16,7
Ηνωμ. Βασίλειο	9.283	9.250	9.993	8,0	15,9
Ιταλία	8.688	8.607	8.793	2,2	14,0
Ισπανία	6.790	7.113	7.443	4,6	11,9
Ολλανδία	2.393	2.358	2.437	3,4	3,9
Βέλγιο / Λουξεμβούργο	1.656	1.701	1.720	1,1	2,7
Σουηδία	1.461	1.527	1.552	1,6	2,5
Ελλάδα	1.280	1.314	1.344	2,3	2,1
Αυστρία	1.212	1.248	1.291	3,4	2,1
Πορτογαλία	1.091	1.100	1.105	0,4	1,8
Δανία	787	859	928	8,0	1,5
Φιλανδία	651	697	758	8,8	1,2
Ιρλανδία	521	546	567	3,9	0,9
ΕΕ 15	57.157	57.654	60.082	4,2	95,9
Ελβετία	1.645	1.577	1.568	-0,5	2,5
Νορβηγία	877	929	1022	10,0	1,6
Δυτική Ευρώπη	59.679	60.160	62.672	4,2	100,0
Ποσά σε € εκατ.					
Πηγή: COLIPA					

Ο πίνακας 3.4 παρουσιάζει την ευρωπαϊκή αγορά καλλυντικών σε τιμές λιανικής την τριετία 2004-2006. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία της COLIPA, η αγορά καλλυντικών στη Δυτική Ευρώπη εμφάνισε μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου 2,5%. Συγκεκριμένα, το 2006 η αξία της σε τιμές λιανικής ανήλθε σε €62,67 δισ. από €60,16 δισ. το 2005, σημειώνοντας αύξηση 4,2%.

Το 2006 οι πέντε (5) μεγαλύτερες αγορές καλλυντικών (Γερμανία, Γαλλία, Ην. Βασίλειο, Ιταλία, Ισπανία) συγκέντρωσαν από κοινού το 77,2% της συνολικής αγοράς καλλυντικών της Δυτικής Ευρώπης και το 80,5% της αγοράς στην ΕΕ (15). Η μεγαλύτερη αύξηση στην κατανάλωση καλλυντικών, μεταξύ των προαναφερόμενων κρατών, σημειώθηκε στο Ην. Βασίλειο (8%), γεγονός που αποδίδεται τόσο στη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης στη χώρα, όσο και στην ανάπτυξη και διάθεση στην αγορά καινοτόμων καλλυντικών προϊόντων ευρείας διανομής. Σημαντική άνοδο εμφάνισε επίσης

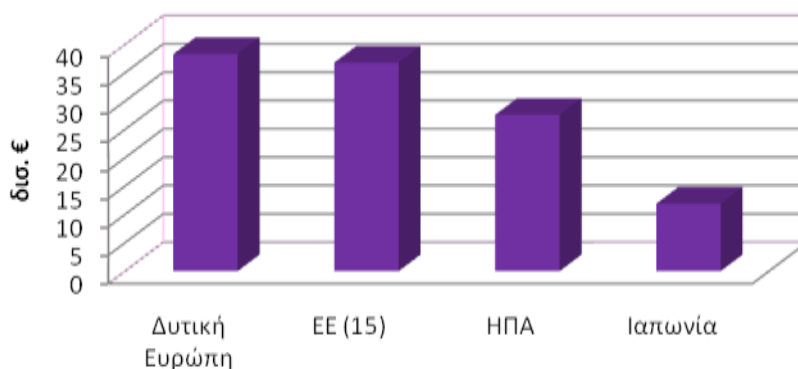
η αγορά καλλυντικών στη Νορβηγία (10%), στη Φιλανδία (8,8%), στη Δανία (8%) και στην Ισπανία (4,6%).

Διάγραμμα 3.8 Η Ευρωπαϊκή αγορά καλλυντικών ανά κατηγορία προϊόντος σε τιμές λιανικής (2006)



Συγκρίνοντας την αγορά καλλυντικών της Δυτικής Πηγής: Colipa : ΤΙΣ αντίστοιχες αγορές των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας, προκύπτει ότι η Δυτική Ευρώπη αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά προϊόντων καλλυντικών παγκοσμίως. Το 2006 η αξία της, σε τιμές χονδρικής, ανήλθε σε €38,3 δισ. (διάγραμμα 3.9). Στις ΗΠΑ η αγορά καλλυντικών ανήλθε το ίδιο έτος σε €27,6 δισ., ενώ η αξία της εν λόγω αγοράς καλλυντικών στην Ιαπωνία διαμορφώθηκε στα €11,9 δισ.

Διάγραμμα 3.9 Η αξία της αγοράς καλλυντικών στη Δυτική Ευρώπη, στις ΗΠΑ και στην Ιαπωνία σε τιμές χονδρικής (2006)



Πηγή: Colipa

3.5.6 Συμπεράσματα για τον κλάδο των καλλυντικών

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα κυριότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη μελέτη της εγχώριας αγοράς καλλυντικών και παράλληλα γίνονται εκτιμήσεις για τη μελλοντική εξέλιξη του κλάδου.

Ο κλάδος των καλλυντικών αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό

επιχειρήσεων, αρκετές από τις οποίες αποτελούν θυγατρικές πολυεθνικών ομίλων. Τα τελευταία χρόνια, ορισμένες από τις εν λόγω επιχειρήσεις που ασχολούνταν με την παραγωγή καλλυντικών στράφηκαν στον εισαγωγικό τομέα, προμηθευόμενες τα καλλυντικά κατευθείαν από τις επιχειρήσεις του ομίλου στο εξωτερικό.

Κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου των καλλυντικών αποτελεί ο ισχυρός ανταγωνισμός, κυρίως στο κανάλι της ευρείας διανομής. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στο συγκεκριμένο κανάλι, καθώς οι περισσότεροι καταναλωτές επιλέγουν το κανάλι της ευρείας διανομής (κυρίως σουπερμάρκετ) για την αγορά κάποιων κατηγοριών καλλυντικών προϊόντων (σαμπουάν, αφρόλουτρα, αποσμητικά κ.α.), λόγω της ευκολίας πρόσβασης και της προσιτής τιμής τους, αλλά και της δυνατότητας επιλογής μεταξύ πολλών εμπορικών σημάτων.

Τα καλλυντικά χαρακτηρίζονται από αρκετά υψηλή πιστότητα στη μάρκα (brand loyalty), η οποία εξαρτάται άμεσα από το προϊόν. Χαρακτηριστικό είναι ότι για κάποιες κατηγορίες καλλυντικών οι περισσότεροι καταναλωτές (κυρίως γυναίκες) στρέφονται προς συγκεκριμένα επώνυμα καλλυντικά (π.χ. περιποίησης προσώπου), προϊόντα για τα οποία ακόμη και οι οικονομικά ασθενέστεροι προτίθενται να διαθέσουν περισσότερα χρήματα. Αντίθετα, σε άλλες κατηγορίες προϊόντων, τα οποία διατίθενται κυρίως από το κανάλι της ευρείας διανομής, υπάρχει μεγαλύτερη διάθεση για δοκιμή και εναλλαγές μεταξύ των πολλών προσφερόμενων σημάτων.

Η νέα γενιά (ηλικίες 18-25), παρότι δεν αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα του καταναλωτικού κοινού, διαμορφώνει σε σημαντικό βαθμό τις τάσεις, εφόσον επιδεικνύει μεγαλύτερη ροπή προς τη μόδα και την ανανέωση, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες ηλικίες (30 και άνω) που επιδεικνύουν πιστότητα (brand loyalty). Με τα μέχρι σήμερα δεδομένα οι νέοι δείχνουν να προτιμούν το self-service format στη λιανική. Στα σημεία αυτά βρίσκονται τα καλλυντικά ευρείας διανομής αλλά και τα μεσαίας κατηγορίας προϊόντα (medium brands versus premium or mass brands) που αποτελούν τη σημαντικότερη και ανερχόμενη κατηγορία καλλυντικών για τα επόμενα χρόνια.

Τα καλλυντικά επιλεκτικής διανομής έχουν μεγαλύτερη απήχηση μετά την ηλικία των 30, όπου το κοινό απαιτεί πιο εξελιγμένα προϊόντα και περισσότερη πληροφόρηση, σε συνδυασμό με το περιορισμένο διαθέσιμο

χρόνο για αγορές και υψηλότερο διαθέσιμο εισόδημα, με την προϋπόθεση ότι συνοδεύονται από υψηλός ποιότητας εξυπηρέτηση από τους αισθητικούς στα καταστήματα.

Η αγορά του φαρμακείου έχει αποκτήσει σημαντική θέση στη λιανική διάθεση καλλυντικών. Πολλές επιχειρήσεις παραγωγής - εμπορίας καλλυντικών έχουν εισέλθει σε αυτό το τμήμα το οποίο μέχρι πρόσφατα αποτελούσε το πεδίο δράσης ειδικευμένων οίκων του εξωτερικού.

Πέρα από τα επώνυμα καλλυντικά, σε ορισμένες μόνο κατηγορίες προϊόντων υπάρχουν και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα μερίδια των οποίων στις συνολικές πωλήσεις καλλυντικών είναι πολύ μικρά.

Αναφορικά με τις επιμέρους κατηγορίες καλλυντικών, παρατηρείται ότι τα τελευταία χρόνια τα προϊόντα περιποίησης δέρματος εμφάνισαν τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης, λόγω της ανάπτυξης των προϊόντων περιποίησης προσώπου. Συγκεκριμένα, αρκετές επιχειρήσεις στράφηκαν στην παραγωγή σειρών περιποίησης προσώπου που είτε προλαμβάνουν το γήρας, είτε αντιμετωπίζουν τα πρώτα σημάδια γήρατος, με σκοπό να προσελκύσουν όλο και περισσότερους καταναλωτές. Επίσης, σημαντική ζήτηση εμφανίζουν και τα φυσικά καλλυντικά, καθώς αρκετοί πλέον καταναλωτές ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διατήρηση της καλής υγείας.

Μια από τις τάσεις που επικράτησαν το 2006 στην αγορά καλλυντικών, ήταν η εμφάνιση προϊόντων που απευθύνονται κυρίως σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών βάσει της ηλικίας τους, του φύλου τους, της εθνικότητάς τους κ.λ.π. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στους νεαρούς / έφηβους αγοραστές καλλυντικών προϊόντων. Επίσης αρκετοί παραγωγοί αρωμάτων άρχισαν πλέον να συνεργάζονται με διασημότητες για την προβολή των προϊόντων τους με στόχο να προσελκύσουν ευρύτερα στρώματα καταναλωτών.

Σημαντική ήταν και η διάθεση στην αγορά καλλυντικών σε μικρές συσκευασίες ή συσκευασίες δείγματος. Η εν λόγω τάση ενισχύθηκε περαιτέρω με την πρόσφατη επιβολή περιορισμών στη μεταφορά καλλυντικών (αρώματα, κρέμες κλπ.) στις χειραποσκευές των επιβατών κατά τη διάρκεια των αεροπορικών ταξιδιών. Τα προϊόντα σε μικρές συσκευασίες κοστίζουν φθηνότερα και μπορούν να αποκτηθούν και από καταναλωτές οι οποίοι δε δύνανται να διαθέσουν σημαντικά κονδύλια για την αγορά καλλυντικών (πχ. νεαρής ηλικίας άτομα).

Πέρα από τη διαφημιστική προβολή των προϊόντων, στην οποία οι εταιρείες του κλάδου δίνουν ιδιαίτερη σημασία, αρκετά διαδεδομένη είναι και η χρήση των υπολοίπων μεθόδων που προσφέρει το marketing. Αρκετά συνηθισμένες είναι οι προσφορές γνωριμίας, η διανομή δωρεάν δειγμάτων καθώς και η παροχή εκπτωτικών κουπονιών και δώρων με την αγορά ενός ή περισσότερων καλλυντικών προϊόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΜΕΣΟΥ Ή ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Το μικρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό ή άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις στην οικονομία. Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται μια επιχείρηση και που περικλείει ένα πλήθος δυνάμεων που όλες επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν τα συστατικά στοιχεία κάθε ιδιαίτερου κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι να συνδυάσει τις δυνάμεις αυτές με τρόπο που να αντλεί ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Το περιβάλλον αυτό περικλείει όλα εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μερικές από αυτές τις ομάδες (stakeholders) είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, διάφοροι σύλλογοι (π.χ. εμπορικός σύλλογος, βιομηχανικό επιμελητήριο) κ.α.

4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER

Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικά με τη χρησιμοποίηση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter. Το υπόδειγμα αυτό, είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Για το λόγο αυτό στην παρούσα ενότητα ασχολούμαστε μόνο με το υπόδειγμα του καθηγητή Porter για την ελκυστικότητα του κλάδου. Μολονότι το αναφερόμενο περιβάλλον είναι ευρύ και περικλείει οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις, η πλέον σπουδαία κατά

τον Porter δύναμη, είναι η ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις πέντε δυνάμεις (διάγραμμα 4.1):

- I. Την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου
- II. Την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων
- III. Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- IV. Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- V. Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Ο Porter υποστηρίζει ότι «η συλλογή αυτών των δυνάμεων καθορίζει τις τελικές δυνατότητες κέρδους του κλάδου, όπου η δυνατότητα κέρδους μετριέται με βάση τη μακροχρόνια απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων». Ο στόχος της στρατηγικής μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, είναι να «τοποθετηθεί» στο χώρο (positioning) με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιστοποιήσει την άμυνα της απέναντι σε κάθε μια από αυτές τις δυνάμεις ή να τις επηρεάσει προς όφελος της.

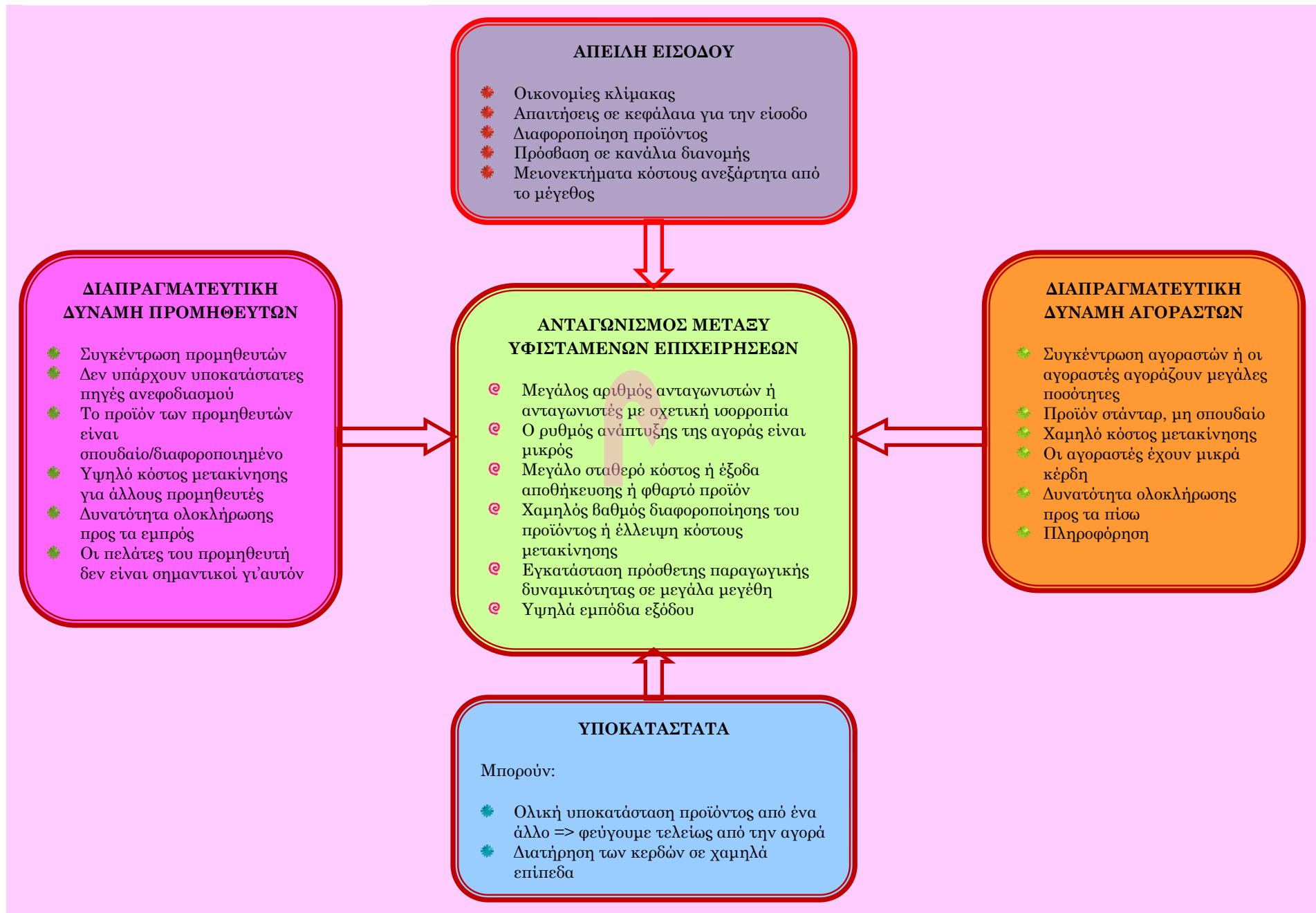
Η ισχύς μιας από τις πέντε δυνάμεις του Porter και η ευκολία αποκόμισης κερδών για μια επιχείρηση, είναι μεγέθη αντιστρόφως ανάλογα. Όσο πιο ισχυρή είναι μια δύναμη, τόσο εντονότερη είναι η επιρροή της στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Για παράδειγμα, αν η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι έντονη (ίσως εξαιτίας του μικρού τους αριθμού) τότε είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να επιτύχει χαμηλές τιμές αγοράς των πρώτων υλών από αυτούς και επομένως, στερείται μιας ευκαιρίας για να μειώσει τις τιμές πώλησης των προϊόντων της και να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική. Είναι λογικό, λοιπόν, κάθε δύναμη να εκλαμβάνεται ως απειλή διότι αφήνει μικρότερα περιθώρια ελιγμών προς επίτευξη κερδοφορίας και έτσι βραχυπρόθεσμα μπορεί να σταθεί εμπόδιο στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Δεν πρέπει ωστόσο να παραβλέπεται ότι, μακροπρόθεσμα, μια ανάλογη δύναμη μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία και να ωφελήσει αν αξιολογηθεί σωστά.

Ο Porter ισχυρίζεται ότι η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών με τις

οποίες επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης, είναι να βρει την κατάλληλη θέση στο βιομηχανικό κλάδο που ανήκει, έτσι ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικά από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει υπέρ αυτής. Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου σχετικά εύκολα μπορεί μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου η κερδοφορία είναι συχνά χαμηλή, ή σταθερά μειούμενη. Η αλληλεξάρτηση ανάμεσα σ' αυτές τις πέντε δυνάμεις παρέχουν σε κάθε κλάδο ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ακολουθεί σχηματική απεικόνιση του υποδείγματος στο διάγραμμα 4.1.

Διάγραμμα 4.1 Υπόδειγμα του Porter



4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Εκείνο το στοιχείο που διαφοροποιεί την κάθε επιχείρηση, η οποία ανταγωνίζεται σε έναν κλάδο, είναι η ανταγωνιστική στρατηγική που εφαρμόζει και η οποία εξαρτάται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Επομένως, είναι πολύ πιθανό οι επιχειρήσεις που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές να έχουν και παρόμοιες δυνάμεις και αδυναμίες.

Η υπόθεση αυτή επιτρέπει την κατάταξη των επιχειρήσεων ενός κλάδου σε συγκεκριμένες ομάδες, οι οποίες αναφέρονται ως στρατηγικές ομάδες (strategic groups). Σύμφωνα με τον M.Porter, στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών ομάδων, οι οποίες ακολουθούν τις ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Γενικά, οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στην ίδια στρατηγική ομάδα, εκτός από την ευρύτερη στρατηγική που ακολουθούν, παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς τα μερίδια αγοράς, ως προς τους στόχους τους αλλά και τον τρόπο αντίδρασης τους στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών. Οι επιχειρήσεις κάθε στρατηγικής ομάδας κινούνται με μεγάλη δυσκολία προς άλλη ομάδα. Τα εμπόδια κινητικότητας μεταξύ των στρατηγικών ομάδων (mobility barriers) δημιουργούνται καθώς οι στρατηγικές κάθε ομάδας πολύ δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν από επιχειρήσεις άλλης στρατηγικής ομάδας μέσα στον ίδιο κλάδο.

Η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων έγκειται στο γεγονός ότι μας επιτρέπουν να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και αντιδρούν οι επιχειρήσεις, αναλύοντας τις στρατηγικές ομάδες στο σύνολο τους και όχι εξετάζοντας κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Το γεγονός αυτό μας δίνει μια πολύ καλή εικόνα για ολόκληρο τον κλάδο, για τη δομή του, την ελκυστικότητα του και μας επιτρέπει να προβλέψουμε καλύτερα τις επερχόμενες αλλαγές.

Τα οφέλη τα οποία προκύπτουν από την ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι:

- Η καλύτερη κατανόηση του ανταγωνισμού τόσο για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα όσο και για τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες.

- Η συμβολή στην προσπάθεια εντοπισμού των επιχειρήσεων που είναι πιθανό να μεταπηδήσουν από τη μια στρατηγική ομάδα στην άλλη
- Η πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς και η εξερεύνηση νέων στρατηγικών ευκαιριών

Κατά τον M.Porter, ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων γίνεται με την επιλογή συγκεκριμένων μεταβλητών, οι οποίες διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του κλάδου και παίζουν καταλυτικό ρόλο στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη τους. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται συνήθως παρουσιάζονται στον πίνακα 4.1

Πίνακας 4.1 Μεταβλητές για τη δημιουργία στρατηγικών ομάδων

Εξειδίκευση	Τιμολογιακή Πολιτική
Αναγνωρισιμότητα προϊόντων (Brand Identification)	Γεωγραφική κάλυψη
Πολιτική πίεσεως ή πολιτική έλξης	Η δυνατότητα της επιχείρησης να επηρεάζει φορείς και ομάδες
Κανάλια διανομής	Αριθμός προϊόντων / υπηρεσιών
Ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών	Ιδιοκτησιακό καθεστώς
Ηγεσία ή όχι στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών	Εξυπηρέτηση – Υποστήριξη
Κάθετη ολοκλήρωση	Μέγεθος επιχείρησης
Θέση του κόστους	

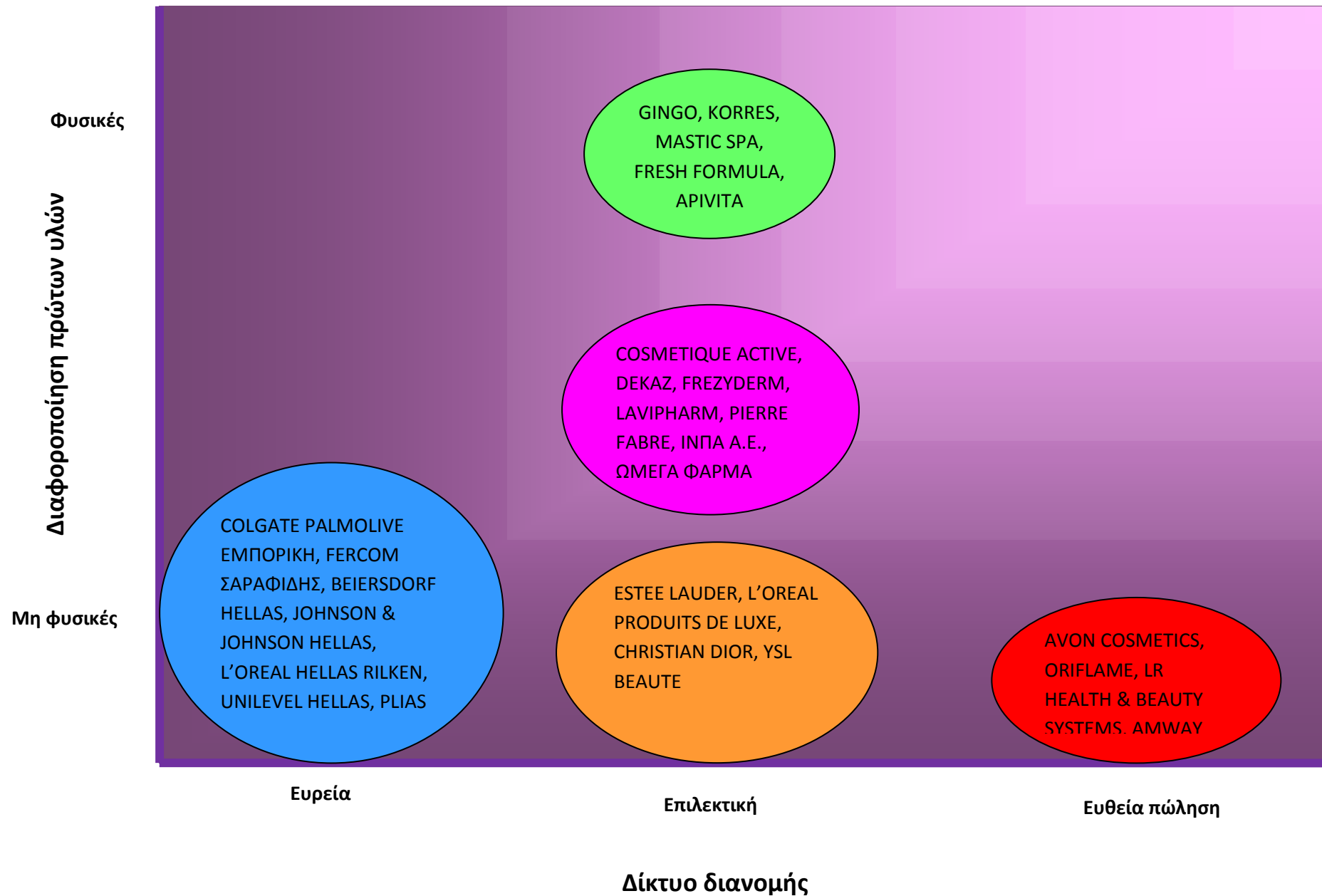
Πηγή: M. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1998

Από το σύνολο των μεταβλητών επιλέγονται δύο και είναι αυτές που διαφοροποιούν καλύτερα τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον κλάδο και χρησιμοποιούνται για τη χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων.

Οι δύο μεταβλητές που θα χρησιμοποιηθούν για τη διάκριση των στρατηγικών ομάδων, είναι η διαφοροποίηση των προϊόντων και το δίκτυο διανομής που επιλέγεται από κάθε επιχείρηση. Η χρησιμοποίηση αυτών των δυο μεταβλητών οδήγησε στη δημιουργία Στρατηγικών ομάδων, όπως φαίνεται και στο σχήμα 4.1.

Πρέπει να τονιστεί ότι οι επιχειρήσεις που έχουν συμπεριληφθεί στη χαρτογράφηση αντιπροσωπεύουν το 70% του συνολικού τζίρου.

Σχήμα 4.1 Χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων του κλάδου των καλλυντικών



4.4 ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER

4.4.1 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ένας κλάδος δεν παραμένει στατικός από πλευρά πλήθους επιχειρήσεων που τον συγκροτούν αλλά εμφανίζονται νέες, που εισάγουν σε αυτόν νέα δυναμικότητα, διεκδικούν σημαντικούς πόρους, μερίδιο από την αγορά και συνεπώς από τα κέρδη. Είναι λογικό όμως, οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντιδρούν σε μια νέα «τάξη πραγμάτων», να αισθάνονται απειλή και να τοποθετούν εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τα εμπόδια αυτά ή οι φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν εκείνες τις οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Τέτοια εμπόδια μπορεί να είναι:

- Οικονομίες κλίμακας: καθώς αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος που παράγεται, το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας μειώνεται. Αυτές προσπαθούν να εκμεταλλευτούν κατά κόρον οι υπάρχουσες επιχειρήσεις και να κρατήσουν τα προϊόντα τους μέσω του μικρότερου κόστους παραγωγής σε πιο ανταγωνιστικά επίπεδα.
- Διαφοροποίηση προϊόντος: ένα ακόμα εμπόδιο για τους νέους «διεκδικητές» αποτελεί η εμπιστοσύνη που απολαμβάνουν τα υπάρχοντα προϊόντα του κλάδου από το καταναλωτικό κοινό. Έτσι, οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να καταβάλουν υψηλά χρηματικά ποσά για έρευνα και ανάπτυξη, διαφήμιση και προώθηση προκειμένου να πείσουν το κοινό για την αξία των αγαθών τους.
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής: πρόκειται για σοβαρό εμπόδιο ειδικά για καταναλωτικά αγαθά, όπου τα υπάρχοντα κανάλια διανομής είναι αφοσιωμένα σε καταξιωμένα και καθιερωμένα ήδη αγαθά.
- Κυβερνητική πολιτική: εθνικοί ή διεθνείς νόμοι και κανονισμοί (π.χ. μονοπωλιακές ρυθμίσεις) μπορούν να περιορίσουν τις εισόδους σε έναν κλάδο.
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια: οι επενδύσεις που έχουν ήδη γίνει από επιχειρήσεις του κλάδου, τους παρέχουν ένα ασύγκριτο πλεονέκτημα σε σχέση με τις υποψήφιες, ειδικά σε χώρους που τα απαιτούμενα

κεφάλαια είναι δυσθεώρητα, π.χ. φαρμακοβιομηχανίες, κατασκευάστριες εταιρείες αυτοκινήτων και αεροσκαφών.

■ Πλεονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος: επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται χρόνια σε έναν κλάδο έχουν ως σύμμαχο τους την εμπειρία και τη γνώση που έχουν αποκομίσει και που απουσιάζουν από νέες επιχειρήσεις.

i. Οικονομίες Κλίμακας

Στον κλάδο των καλλυντικών παρατηρείται, οι περισσότερες επιχειρήσεις να διαθέτουν τις δικές του βιομηχανικές μονάδες με εξειδικευμένο και πλήρως εναρμονισμένο με τα νέα τεχνολογικά επιτεύγματα εξοπλισμό. Οι μονάδες τους είναι εγκατεστημένες κοντά σε αστικά κέντρα και κατά συνέπεια στα κέντρα διανομής τους. Ενώ, εξαιτίας της πολυετής παρουσίας τους σε έναν κλάδο που πλησιάζει στην ωριμότητα μια και τα τελευταία χρόνια ο ρυθμός ανάπτυξης του αυξάνεται με συνεχώς μειούμενο ρυθμό, έχουν αποκτήσει την κατάλληλη τεχνογνωσία ώστε να δίνουν στην αγορά συνεχώς νέα και καινοτόμα προϊόντα. Έτσι είναι ικανές να παράγουν όλο και μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντων μειώνοντας το κόστος της κάθε παραγόμενης μονάδας.

Ωστόσο, συνηθισμένη πρακτική, από μεγάλο πλήθος επιχειρήσεων που κατέχουν σημαντικά μερίδια παραγωγής και αγοράς, είναι η παραγωγή να γίνεται outsourcing. Φυσικά αυτές οι επιχειρήσεις υστερούν εξαιτίας της μη καθετοποίησης τους σε σχέση με τις υπόλοιπες, όμως έχουν επενδύσει περισσότερο σε άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες όπως η έρευνα και ανάπτυξη, το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και το μάρκετινγκ των προϊόντων τους, με σκοπό να εξισορροπήσουν αυτή τη διαφορά τους και να μπορούν να μειώνουν το μοναδιαίο κόστος παραγωγής των προϊόντων τους σε αναλογία με την αύξηση του όγκου των πωλήσεων.

Έτσι λοιπόν, παρατηρείται οικονομίες κλίμακας να χαρακτηρίζουν τα καλλυντικά, κάτι που δημιουργεί εμπόδια εισόδου αποθαρρύνοντας νεοεισερχόμενους να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο με μικρή παραγωγική ικανότητα, επιβαρύνοντας τες με σημαντικά μειονεκτήματα κόστους που θα προσπαθήσουν να καλύψουν μέσω υψηλότερων τιμών. Είναι όμως αμφίβολο

αν θα μπορέσουν να εξασφαλίσουν το προσδοκώμενο μερίδιο αγοράς με αυτή την τιμολογιακή πολιτική. Οδηγούνται λοιπόν, σε είσοδο με μεγάλες εγκαταστάσεις, μεγάλο αριθμό προϊόντων και βλέψεις για μεγάλα μερίδια αγοράς, γεγονός που μπορεί να εγείρει αντιδράσεις από τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες, ενώ οι απαιτήσεις σε αρχικό κεφάλαιο θα είναι υπέρογκες.

ii. Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο

Με τον όρο κεφάλαια περιγράφονται οι απαραίτητες επενδύσεις ώστε να υπερπηδήσει ένας νεοεισερχόμενος τα εμπόδια εισόδου και να λειτουργήσει χωρίς μειονεκτήματα κόστους. Ο ανταγωνισμός σε ένα νέο κλάδο απαιτεί επενδύσεις πόρων από την επιχείρηση. Εκτός από τις εγκαταστάσεις, κεφάλαια απαιτούνται για τα αποθέματα, τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ αλλά και άλλες κρίσιμες επιχειρηματικές λειτουργίες.

Η σπουδαιότερη επιχειρηματική λειτουργία των επιχειρήσεων καλλυντικών είναι η έρευνα και ανάπτυξη. Όλες οι επιχειρήσεις δαπανούν ετησίως μεγάλο ποσοστό των κεφαλαίων τους σε αυτή τη λειτουργία προσδοκώντας σε κάτι νέο, καινοτόμο και πρωτοποριακό που θα μπορέσει να προσελκύσει δυνητικούς αγοραστές. Για να γίνει πραγματικότητα αυτό απαιτούνται υπερσύγχρονα εργαστήρια αλλά κυρίως πλήρως καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό που να τα στελεχώνει, δυναμικό που να διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία, το «know-how».

Όμως, δεν φτάνει ένα καλό προϊόν αν δε μπορείς να το επικοινωνήσεις στον πιθανό αγοραστή. Η ύπαρξη ενός δυναμικού και αποτελεσματικού μίγματος μάρκετινγκ στη περίπτωση μιας νεοεισερχόμενης εταιρείας θεωρείται “προαπαιτούμενο”, απαιτεί όμως τη θυσία κεφαλαίου. Στις προηγούμενες περιπτώσεις ο κίνδυνος πολλαπλασιάζεται επειδή τα κεφάλαια αυτά δεν μπορούν να αξιοποιηθούν με άλλο τρόπο σε περίπτωση αποτυχίας.

Επιπλέον, κεφάλαια χρειάζονται σε πεδία όπως η πίστωση των πελατών, η διατήρηση αποθεμάτων και η εξοικονόμηση του κόστους έναρξης εργασίας. Ακόμη και στην περίπτωση που η αγορά κεφαλαίου επιτρέπει την εξεύρεση πόρων, μολονότι με υψηλά επιτόκια, δημιουργείται μειονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών. Τέλος κεφάλαια χρειάζονται για την απόκτηση εμπιστοσύνης των πελατών. Κάτι που δύσκολα αποτιμάται.

iii. Διαφοροποίηση Προϊόντος

Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται στις πραγματικές ή στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν σε αυτούς «κόστος μετακίνησης».

Στον κλάδο των καλλυντικών, έχουμε επώνυμα προϊόντα στην αγορά και πιστούς αγοραστές εξαιτίας της πρότερης διαφήμισης, της πρωτοπορίας και των τεχνικών διαφορών στα προϊόντα. Ενώ αναφορικά με τα φυτικά καλλυντικά, κάθε ένα από αυτά τα προϊόντα θεωρείται ξεχωριστό από το αγοραστικό κοινό, χωρίς ίχνος παραγώγων πετρελαίου ή τεχνικών αρωματικών ουσιών, αλλά με πλήθος φυσικών και ωφέλιμων συστατικών.

Οι νεοεισερχόμενοι πρέπει να δαπανήσουν μεγάλα χρηματικά ποσά και να χρησιμοποιήσουν σημαντικούς πόρους για να υπερνικήσουν την πίστη των καταναλωτών στα ήδη εδραιωμένα προϊόντα. Αν το κόστος αυτό είναι μεγαλύτερο από τα κέρδη που ενδεχομένως να προκύψουν από την είσοδο τους, τότε η είσοδος τους δε θα πραγματοποιηθεί ακόμα και αν οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις έχουν θετικά κέρδη. Γιατί αυτή η προσπάθεια αν γίνει θα εμπεριέχει υψηλό κόστος έναρξης εργασιών με μακρά περίοδο απόσβεσης της επένδυσης. Παράλληλα, σε περίπτωση αποτυχίας όλες οι εν λόγω επενδύσεις αποτελούν πύπτον κόστος για την επιχείρηση και δεν έχουν συνήθως καμία αξία μεταπώλησης ή άλλο τρόπο αξιοποίησης τους. Η διαφοροποίηση προϊόντος αποτελεί το ισχυρότερο εμπόδιο εισόδου των καλλυντικών.

iv. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής

Μόλις ξεπεραστεί το πρόβλημα εύρεσης των απαραίτητων κεφαλαίων, της οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και των υπόλοιπων λειτουργιών μιας νέας επιχείρησης και του προσδιορισμού της θέσης την οποία θέλει να κατέχει στην αγορά, μια νέα επιχείρηση αντιμετωπίζει την δυσκολία πρόσβασης στα κανάλια διανομής.

Το δίκτυο ευρείας διανομής αποτελεί το κυριότερο δίκτυο διανομής και περιλαμβάνει supermarket και τμήματα self service σε καταστήματα

καλλυντικών. Ενώ, τα τελευταία χρόνια με την αλματώδη ανάπτυξη του Internet, το ηλεκτρονικό εμπόριο των καλλυντικών κατακτά συνεχώς έδαφος, αλλά κυρίως σε χώρες εκτός Ευρώπης. Η πληθώρα τέτοιων σημείων πώλησης κάνει εύκολη την πρόσβαση μιας καινούριας εταιρείας στα κανάλια διανομής.

Τα καλλυντικά της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας, διατίθενται στην αγορά κυρίως μέσω του καναλιού της επιλεκτικής διανομής και ακόμα πιο συγκεκριμένα κυρίως μέσω φαρμακείων, ινστιτούτων αισθητικής, καταστημάτων που λειτουργούν με τη μέθοδο franchising και φέρουν την επωνυμία της εταιρείας αλλά και αυστηρώς επιλεγμένων καταστημάτων καλλυντικών όπου όμως διεκδικούν και λαμβάνουν προνομιακές θέσεις τοποθέτησης και προβολής των προϊόντων τους, ενώ κάνουν την εμφάνιση τους και σε καταστήματα duty free σε λιμάνια και αεροδρόμια.

Τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται θα μπορούσαν να θεωρηθούν αρκετά κλειστά για μια νέα εταιρεία. Ιδιαίτερα στα φαρμακεία που κατέχουν και το μεγαλύτερο ποσοστό, η πρόσβαση είναι δύσκολη καθώς υπάρχει δυσπιστία από τους φαρμακοποιούς να αλλάξουν το «χαρτοφυλάκιο» των προϊόντων που εμπορεύονται. Οι πελάτες τους είναι συγκεκριμένοι, υπάρχουν διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους και ο ανταγωνισμός στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται μεγάλος. Οι πελατεία τους είναι εξασφαλισμένη και δεν υπάρχει λόγος να ρισκάρουν να τη χάσουν, ή ακόμα και να μπουν στην διαδικασία να προωθήσουν νέα προϊόντα, εκτός κι αν το κέρδος τους είναι τέτοιο που να δικαιολογεί την έναρξη μιας τέτοιας διαδικασίας.

Έτσι, το εμπόδιο αυτό συνιστά την ανάγκη εξεύρεσης καναλιών διανομής για τα προϊόντα των νεοεισερχόμενων είτε στις ήδη υπάρχουσες δομές είτε σε νέες. Για να καταφέρει μια νέα εταιρεία να εισχωρήσει στα υπάρχοντα κανάλια διανομής, χρειάζεται να προσφέρει εκπτώσεις ή συνεργατική διαφήμιση ή άλλες παροχές που μειώνουν το κέρδος. Όσο πιο περιορισμένα είναι τα κανάλια διανομής, τόσο πιο δεσμευμένα είναι από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές, γεγονός που καθιστά δυσκολότερη την είσοδο στον κλάδο. Οι δεσμοί ελέγχου δημιουργούνται με μακρά συμβόλαια συνεργασίας, με την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων ή με αποκλειστική

διάθεση. Ορισμένες φορές, όπως στην περίπτωση των φυσικών καλλυντικών, τα κανάλια διανομής είναι τόσο απροσπέλαστα ώστε να είναι αναγκαία η δημιουργία νέων από τους νεοεισερχόμενους.

ν. Κυβερνητική Πολιτική

Στην Ελλάδα η αγορά είναι απελευθερωμένη στον κλάδο των καλλυντικών. Όμως υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων λόγω της νομοθεσίας και των ελεγκτικών μέτρων που αυτή απαιτεί.

Οι προδιαγραφές αδειοδότησης των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα αυστηρές. Μετά την εύρεση του κατάλληλου χώρου απαιτούνται πολλές τροποποιήσεις του και ατελείωτες μελέτες για να πάρει έγκριση από το υγειονομικό, το υπουργείο βιομηχανίας, την πυροσβεστική και την ΕΥΔΑΠ σχετικά με τα απόβλητα. Επιπλέον λόγω του ότι η Ελλάδα ανήκει στην Ευρωπαϊκή Ένωση διέπεται από συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με την ασφάλεια των καλλυντικών. Έτσι απαραίτητη είναι η μελέτη κι εφαρμογή συστημάτων ασφαλείας σχετικά με τη διαχείριση αποβλήτων, την προστασία του περιβάλλοντος (ISO 14000), τις εγκαταστάσεις και τις ορθές βιομηχανικές πρακτικές που εφαρμόζονται σε όλο το φάσμα της παραγωγικής διαδικασίας. Υπάρχουν επίσης πρότυπα σχετικά με τις δοκιμές των προϊόντων (against animal test) τα οποία είναι δυνατόν να αυξήσουν το χρόνο παραγωγής για ένα προϊόν και να επιφέρουν επιπλέον κόστος.

Οι παραπάνω διαδικασίες βέβαια είναι απαραίτητες τόσο για την ασφάλεια των τελικών καταναλωτών αλλά και των εργαζομένων και συνολικά της κοινωνίας. Είναι λογικό να εξασφαλίζεται η ποιότητα των καλλυντικών, η λειτουργία του εργοστασίου να μην μολύνει το περιβάλλον και σε περίπτωση ατυχήματος να μη κινδυνεύσουν ούτε οι εργαζόμενοι αλλά ούτε και η τοπική κοινωνία. Όμως, όλες αυτές οι διαδικασίες δυσχεραίνονται από το πλήθος των γραφειοκρατικών διαδικασιών που απαιτούνται, δημιουργώντας αυξημένες απαιτήσεις σε κεφάλαια.

Συνολικά, η κυβερνητική πολιτική ενθαρρύνει τέτοιου είδους επενδύσεις μέσω επιδοτούμενων προγραμμάτων, ενώ το νομοθετικό πλαίσιο είναι αρκετά αυστηρό κι αποθαρρυντικό.

Αξιολογώντας τα παραπάνω παρατηρούμε ότι υπάρχουν εμπόδια και δυσκολίες για μία νέα επιχείρηση που θα ήθελε να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο των φυσικών καλλυντικών όμως είναι αναμενόμενα και εύκολα προσπελάσιμα. Λαμβάνοντας υπόψη δε το χαλαρό νομοθετικό πλαίσιο της ελληνικής αγοράς αντιλαμβανόμαστε ότι ο κίνδυνος των νεοεισερχομένων είναι υψηλός.

4.4.2 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

Ως τέτοια θεωρούνται εκείνα τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που φαίνεται να είναι διαφορετικά αλλά είναι σε θέση να αντικαταστήσουν άλλα, ικανοποιώντας τις ίδιες ανάγκες. Τότε δημιουργείται μια σχέση αλληλεξάρτησης της χρήσης των εν λόγω προϊόντων σε συνάρτηση με την τιμή των υποκατάστατων. Η ελαστικότητα τιμής ενός προϊόντος επηρεάζεται από τα υποκατάστατα προϊόντα. Όσο γίνονται περισσότερο διαθέσιμα, η ζήτηση γίνεται πιο ελαστική επειδή οι πελάτες έχουν περισσότερες επιλογές. Ένα απόλυτα υποκατάστατο προϊόν εμποδίζει τις επιχειρήσεις του κλάδου να αυξήσουν τις τιμές.

Ο ανταγωνισμός που δημιουργείται από την απειλή των υποκατάστατων, προέρχεται από υποκατάστατα προϊόντα άλλου κλάδου. Έτσι, τα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όμως οι επιχειρήσεις δεν ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο. Τα υποκατάστατα προϊόντα μειώνουν τις αποδόσεις του κλάδου τοποθετώντας μέγιστες αποδεκτές τιμές για τα προϊόντα, με βάση όμως τη δομή του κόστους διαφορετικής αλυσίδας παραγωγής, πιθανώς απλούστερη. Όσο πιο ελκυστικά από πλευράς τιμής σε συνάρτηση πάντα με την απόδοση, είναι τα υποκατάστατα προϊόντα τόσο πιο μικρές είναι οι αποδόσεις του κλάδου. (Wheelen & Hunger, 2006)

Η ζήτηση είναι φυσικό να επηρεάζεται από την ύπαρξη υποκατάστατων και ακολούθως παρατίθενται ορισμένοι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση της αντίστοιχης απειλής:

- Ύπαρξη ικανοποιητικών υποκατάστατων: αν οι ανάγκες των καταναλωτών καλύπτονται ικανοποιητικά από τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά των υποκατάστατων η απειλή αυτή διαγράφεται σοβαρή.

- Επίδραση της τιμής: μεγάλη διαφορά προς τα κάτω στην τιμή του υποκατάστατου είναι πιθανό να στρέψει τον καταναλωτή προς αυτό. Για να το αποφύγει αυτό μια επιχείρηση λαμβάνει πάντοτε υπόψη τις τιμές των ανταγωνιστικών εναλλακτικών προϊόντων που κυκλοφορούν στην αγορά για να καθορίσει τις τιμές των προϊόντων της.

Τα καλλυντικά δεν έχουν στενά υποκατάστατα και οι αποδόσεις του κλάδου δεν απειλούνται προς μείωση. Αν οπωσδήποτε έπρεπε να ορίσουμε υποκατάστατα, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την αισθητική ιατρική και ίσως τη δερματολογία, που καλύπτουν τις ανάγκες με την ευρύτερη έννοια του όρου και με πολλά εισαγωγικά. Σε αυτή την περίπτωση μιας και τα υποκατάστατα έχουν υψηλότερο κόστος για το αγοραστικό κοινό δεν μειώνουν τις αποδόσεις του κλάδου θέτοντας ανώτατες αποδεκτές τιμές.

Ως εκ τούτου προκύπτει ότι ο κίνδυνος που προκύπτει από τα υποκατάστατα είναι χαμηλός αμβλύνοντας την ένταση του ανταγωνισμού.

4.4.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Όμως πολλές φορές, η σχέση τους μπορεί να αποβεί μοιραία. Η αύξηση των τιμών και η μείωση της ποιότητας των πωλούμενων από τους προμηθευτές προϊόντων, είναι δυνητικά μέσα με τα οποία οι προμηθευτές μπορούν να εξασκήσουν πίεση στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Εάν η επιχείρηση δεν μπορεί να ανακτήσει το αυξημένο κόστος μέσω μετακύλησης του κόστους στους αγοραστές, τότε η κερδοφορία της επιχείρησης θα μειωθεί από τις ενέργειες των προμηθευτών. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι:

- Αριθμός των προμηθευτών: λιγότεροι προμηθευτές κατέχουν περισσότερη δύναμη.

- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή: ένας σημαντικός αγοραστής έχει αξία άρα και απολαμβάνει ειδικό καθεστώς χαμηλότερων, του κανονικού, τιμών.
- Διαφοροποίηση των πωλούμενων προϊόντων ή υπηρεσιών: όταν ο βαθμός διαφοροποίησης είναι υψηλός συνεπάγεται αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Δυνατότητα υποκατάστασης των πωλούμενων προϊόντων ή υπηρεσιών: αν υπάρχει αυτή η δυνατότητα τότε οι προμηθευτές χάνουν μέρος της διαπραγματευτικής δύναμης.
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός των προμηθευτών: σε αυτή την περίπτωση αυξάνει, όπως είναι φυσιολογικό, η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατες πηγές ανεφοδιασμού: σε αυτή την περίπτωση οι προμηθευτές θέτουν τις τιμές και η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι αδιαμφισβήτητη.

i. **Διαφοροποίηση προϊόντος και κόστος μετακίνησης**

Στον κλάδο των καλλυντικών τα προϊόντα αν και φαίνονται εξαιρετικά ανόμοια για τους τελικούς αγοραστές δεν χαρακτηρίζονται από μεγάλη διαφοροποίηση σχετικά με τις πρώτες ύλες που απαιτούν από τους προμηθευτές. Η διαφορετικότητα τους έγκειται στη διαφορετική σύσταση των υλικών και στα αρωματικά που περιέχουν. Αυτά όμως είναι θέματα του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης της κάθε επιχείρησης και όχι των διαφοροποιημένων προϊόντων από μέρους των προμηθευτών τους. Ακόμα και καλλυντικά πλούσια σε κολλαγόνα, αυξητικές ορμόνες και αντιγηραντικά συστατικά χρησιμοποιούν πρώτες ύλες που είναι εύκολο να αποκτηθούν. Εξάλλου, με την παγκοσμιοποίηση που πια επηρεάζει όλους τους κλάδους της οικονομίας, η αγορά έχει διευρυνθεί και η αναζήτηση προμηθευτών είναι ευκολότερη δίνοντας τη δυνατότητα στους αγοραστές να διαπραγματεύονται μαζί τους.

Τα φυσικά καλλυντικά ως πρώτες ύλες χρησιμοποιούν κυρίως προϊόντα της πλούσιας Ελληνικής χλωρίδας, προϊόντα που βρίσκονται σε αφθονία. Λόγω του έντονου ανταγωνισμού η κάθε εταιρεία προσπαθεί να παράγει

σειρές προϊόντων από σπάνια ή όχι ευρέως χρησιμοποιούμενα φυτά και συνδυασμό αυτών. Έτσι αν και κάποια συστατικά είναι ιδιαίτερα συνηθισμένα κι εύκολο να βρεθούν κάποια άλλα είναι πιο σπάνια. Ωστόσο ο βαθμός δυσκολίας απόκτησης τους είναι χαμηλός εξαιτίας της πληθώρας ύπαρξης τους στη φύση. Αν κάποιος από τους προμηθευτές δεν φανεί συνεπείς στις υποχρεώσεις του απέναντι στον αγοραστή μπορεί πολύ εύκολα να αντικατασταθεί από έναν άλλο, γεγονός που αναιρεί την ικανότητα των προμηθευτών να θέτουν τις τιμές εκεί που αυτοί θέλουν. Αυτό συμβαίνει διότι τις περισσότερες φορές πρόκειται για ακατέργαστη πρώτη ύλη και δεν τίθεται θέμα ποιότητας.

Επιπλέον, αναφορικά με άλλες πρώτες ύλες όπως τα σχετικά αντιδραστήρια που απαιτούνται στη διαδικασία παραγωγής εκχυλισμάτων καθώς και στην παραγωγική διαδικασία, καθώς και τα υλικά συσκευασίας είναι σε αφθονία στην αγορά και μάλιστα οι εταιρείες που τα διαθέτουν εφαρμόζουν συμφέρουσες τιμολογιακές πολιτικές για τους αγοραστές τους. Αυξάνουν τις πιστώσεις και τα πρότυπα ασφαλείας τους, ενώ ελαχιστοποιούν τις μέρες παράδοσης. Ωστόσο, πολλές είναι οι εταιρείες του κλάδου που έχουν επενδύσει σε βοηθητικούς εξοπλισμούς ή χρησιμοποιούν διαδικτυακή σύνδεση του τμήματος παραγγελιών με τους προμηθευτές ή ακόμα έχουν δημιουργήσει γέφυρα (εξοπλισμός, διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό) για την παραλαβή και αποτελεσματική χρήση των πρώτων υλών. Γεγονότα που αυξάνουν το σταθερό κόστος που χρειάζεται να υποστεί μια εταιρεία ώστε να χρησιμοποιήσει διαφορετικούς παραγωγικούς πόρους, αλλά και που μαρτυρούν τις πολύ καλές και συνήθως μακρόχρονες επιχειρηματικές σχέσεις που πραγματοποιούνται.

Συνεπώς το «κόστος μετακίνησης» (switching cost), που είναι το επιπλέον κόστος που βαρύνει τους αγοραστές όταν αλλάζουν προμηθευτές, μπορεί να θεωρηθεί σχετικά χαμηλό (αν εξαιρεθούν και οι συναισθηματικοί παράγοντες).

ii. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή

Οι επιχειρήσεις του κλάδου χαρακτηρίζονται από το μεγάλο μέγεθος, τα πολλά προϊόντα και τη σχετικά πολυετή παρουσία στο χώρο. Με αποτέλεσμα

να αποτελούν σημαντικό πελάτη για τους προμηθευτές τους. Έτσι οι δεύτεροι δεν έχουν την πολυτέλεια να μειώσουν την αποστολή των προϊόντων ανάλογα με τη στενότητα που αντιμετωπίζουν, να αποστείλουν μέρος της παραγγελίας, να μην εκτελέσουν παραγγελίες ή ακόμη να μη δεχθούν παραγγελίες, ενέργειες που δημιουργούν προβλήματα στις επιχειρήσεις του κλάδου, μείωση των κερδών και τελικά αύξηση του ανταγωνισμού. Ωστόσο, συχνά παρατηρείται προμηθευτές και πελάτες να εμφανίζονται σαν συνεργάτες οι οποίοι αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση του οφέλους τους. Είναι λογικό η συμφωνία στην τιμή, στην ποιότητα και στους όρους παράδοσης να καθορίζει τη σχέση μεταξύ τους και τη διάρκεια της συνεργασίας τους. Ενώ συνάπτονται και συμβόλαια ανάμεσα στους δύο με σκοπό την οριοθέτηση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων τους. Κάτι που από τη μια εξασφαλίζει τους προμηθευτές μιας και έτσι σίγουρα θα μπορέσουν να διαθέσουν τα προϊόντα τους, αλλά και οι αγοραστές θα μπορούν να έχουν τις απαιτούμενες πρώτες ύλες σε ποσότητα και χρόνο. Να σημειώσουμε ότι συνήθως οι προμηθευτές δεσμεύονται να μην διαθέσουν την παραγωγή τους σε άλλη εταιρεία.

Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου όμως σε συνδυασμό με το μεγάλο πλήθος αυτών δεν αποτελεί αυξητικό παράγοντα της διαπραγματευτικής τους δύναμης.

iii. Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός

Οι προμηθευτές των πρώτων υλών, των αντιδραστηρίων και των ειδών συσκευασίας των καλλυντικών δεν έχουν τη δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός και με αυτό τον τρόπο να ανταγωνίζονται τους πελάτες τους. Αυτό συμβαίνει διότι πρόκειται για ένα τελείως διαφορετικό προϊόν και το βήμα αυτό θα ήταν δύσκολο και ριψοκίνδυνο.

Παρόλο που υπάρχει θεωρητικά η δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός και να εισέλθουν στον κλάδο των καλλυντικών, πρακτικά αυτό είναι αδύνατον και δεν συμβαίνει. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια είναι μεγάλες όπως αναλύσαμε και νωρίτερα αλλά πιο πολύ οι απαιτήσεις σε τεχνογνωσία είναι αυτές που καθιστούν κάτι τέτοιο ακόμα και απαγορευτικό.

Αυτό μπορεί να συμβεί σε λίγες, πολύ εξειδικευμένες περιπτώσεις όπως με τα Masticha Spa όπου οι παραγωγοί μαστίχας της Χίου συνεταιρίστηκαν κι αργότερα δημιούργησαν αυτά τα καταστήματα για να διασφαλίσουν την οικονομική αναζωογόνηση του τόπου τους. Γεγονός που ενισχύει και τον προηγούμενο παράγοντα, μιας και σε αυτή την περίπτωση οι πελάτες του προμηθευτή είναι σημαντικοί για αυτόν καθώς δεσμεύουν ολόκληρη την παραγωγή του που διαφορετικά δεν θα μπορούσε να τη διαθέσει.

Έτσι η διαπραγματευτική τους θέση δεν ενδυναμώνεται καθώς δεν αποτελούν μελλοντικούς ανταγωνιστές για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή και σε αυτό συνηγορούν η μη διαφοροποίηση του προϊόντος, το χαμηλό κόστος μετακίνησης, η μη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός και η μεγάλη σημασία του αγοραστή για τους προμηθευτές, αφού αν δεν συνεργαστούν τελικά με τις εταιρείες του κλάδου ίσως να μην μπορέσουν να εκμεταλλευτούν διαφορετικά την παραγωγή τους.

4.4.4 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι ανταγωνιζόμενες σε ένα κλάδο επιχειρήσεις επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων. Οι αγοραστές των επιχειρήσεων αποσκοπούν σε μείωση των τιμών αγοράς, σε απόκτηση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και με ευνοϊκούς όρους και σε καλύτερη εξυπηρέτηση συνολικά. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να επιτευχθεί ενθαρρύνοντας ανταγωνιστικές μάχες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου από τον οποίο τα αγοράζουν. Γενικά, όταν η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη, καταλήγουμε σε μια αγορά με πολλούς προμηθευτές και έναν αγοραστή. Στην πραγματικότητα είναι αρκετά σπάνιο να υπάρξει τέτοια κατάσταση, παρόλο που περιοδικά δημιουργούνται ανισορροπίες μεταξύ των παραγωγών και των πελατών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες, είτε πρόκειται για βιομηχανικούς αγοραστές είτε για τελικούς καταναλωτές:

- Μέγεθος του αγοραστή: το μέγεθος και η αγοραστική δύναμη του αγοραστή είναι φυσικά, ανάλογη με την διαπραγματευτική του δύναμη.
- Αριθμός προμηθευτών: όσο περισσότεροι οι προμηθευτές, τόσο μεγαλύτερη η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Πληροφόρηση του αγοραστή: όταν ο αγοραστής έχει πλήρη επίγνωση των μεταβλητών της αγοράς όπως της ζήτησης, των πραγματικών τιμών της αγοράς ακόμα και των τιμών των προμηθευτών, τότε η πληροφόρηση λειτουργεί ως μοχλός πίεσης για μείωση των τιμών εις βάρος της εταιρείας παραγωγής.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος: σε περιπτώσεις όπου το παραγόμενο αγαθό είναι τυποποιημένο και αδιαφοροποίητο οι πελάτες αποκτούν μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη.
- Αγοραστική ευαισθησία στην τιμή: σε περιπτώσεις που ο αγοραστής σημειώνει χαμηλά κέρδη και το αγοραζόμενο προϊόν αντιπροσωπεύει σεβαστό μέρος του κόστους του, θα ασκήσει πίεση ώστε να πετύχει μείωση της τιμής αγοράς.
- Απειλή καθετοποίησης προς το πίσω από αγοραστές: εταιρείες όπως η Ford και η General Motors είναι γνωστές για την χρησιμοποίηση της απειλής της ιδιοκατασκευής σαν διαπραγματευτικό χαρτί.

ι. Διαφοροποίηση προϊόντος και κόστος μετακίνησης

Λέγοντας αγοραστές εννοούμε τα φαρμακεία, τα καταστήματα καλλυντικών, τα σούπερ μάρκετ και τα εμπορικά κέντρα τα οποία αγοράζουν κι εμπορεύονται τα προϊόντα του κλάδου. Η ποικιλία και πληθώρα αγοραστών δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να τους επιλέγουν με τρόπο ώστε να μηδενίζεται η διαπραγματευτική τους δύναμη. Η επιλογή των πελατών είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία της επιχείρησης και δύναται να επηρεάσει το ρυθμό ανάπτυξης της.

Τα καλλυντικά κάθε εταιρείας είναι για την αντιληπτική ικανότητα των καταναλωτών διαφορετικά με ξεχωριστές ιδιότητες και αποτελέσματα.

Γεγονός που αναγκάζει τους αγοραστές να διαθέτουν μεγάλο πλήθος αυτών για να μπορούν να καλύπτουν τις ανάγκες τους. Οπότε, το κόστος μετακίνησης είναι μεγάλο όχι όμως τόσο για τους αγοραστές όσο για τους πελάτες αυτών, που όμως αλληλεπιδρά με αυτούς. Τα καταστήματα αυτά θα έχουν αρνητική επίπτωση στις πωλήσεις τους αν μετακινηθούν σε κάποια άλλη εταιρεία του κλάδου διότι οι δικοί τους πελάτες είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στα προϊόντα του κλάδου.

ii. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή

Οι αγοραστές του κλάδου των καλλυντικών είναι σημαντικοί για τις επιχειρήσεις μιας και έτσι μπορούν να φέρουν το προϊόν τους στην αγορά. Η ιδιότητα τους αυτή τους επιτρέπει να ασκούν διάφορες πολιτικές επιλογής εταιρειών στις επιχειρήσεις του κλάδου που προκειμένου να μπουν στα καταστήματα τους είναι διατεθειμένες να θυσιάσουν μεγάλο μέρος κεφαλαίων τους. Εξαιτίας των πολλών εμπορικών σημάτων που περιλαμβάνει η συγκεκριμένη αγορά έχει πρωτεύουσα σημασία η τοποθέτηση τους στα σημεία πώλησης, είτε αυτά είναι ράφια είτε στάντ, καθώς και η κατάλληλη σήμανση που ενισχύει σημαντικά τη ζήτηση για τα συγκεκριμένα προϊόντα, γεγονότα που οι αγοραστές διαπραγματεύονται δυναμικά. Όμως ο μεγάλος αριθμός των αγοραστών εξισορροπεί αυτή τους τη δύναμη στις εταιρείες του κλάδου. Επιπλέον, πολλές είναι αυτές οι εταιρείες που έχουν ανοίξει τα δικά τους εμπορικά καταστήματα ώστε να μειώσουν τη δύναμη των αγοραστών τους και να λειτουργούν ανεξάρτητα ακόμη και σε αυτό το κομμάτι.

Αντιθέτως, οι πολλές εταιρείες του κλάδου είναι αυξητικός παράγοντας της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών μιας και μπορούν να προμηθευτούν από αλλού τα προϊόντα, ασκώντας πιέσεις στις ήδη συνεργαζόμενες εταιρείες.

Σχετικά με τις επιχειρήσεις της υπό εξέτασης στρατηγικής ομάδας, τα προϊόντα τους διατίθενται κυρίως μέσω φαρμακείων. Για τα φαρμακεία όμως δεν αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό εσόδων τους, αφού τα έσοδα τους στηρίζονται κατά κύριο λόγο στα φάρμακα που τους αποφέρουν και τεράστιο περιθώριο κέρδους, επομένως είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές των τιμών.

Επιπλέον, οι παραγγελίες που πραγματοποιούν τα φαρμακεία ξεχωριστά, είναι πολύ μικρές σε σχέση με την παραγωγή και τη διανομή που πραγματοποιούν οι εταιρείες συνολικά με αποτέλεσμα να μην έχουν δύναμη έναντι των εταιρειών. Το μεγαλύτερο μέρος των παραγόμενων ποσοτήτων διατίθενται μέσω τις επιλεκτικής διανομής στα καταστήματα καλλυντικών που διαθέτουν την επωνυμία των εταιρειών όμως εδώ τα πράγματα είναι πιο απλά για τις εταιρείες μιας και είναι οι αποκλειστικοί προμηθευτές αυτών των καταστημάτων και η λειτουργία τους εξαρτάται στενά από αυτές.

iii. Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω

Οι αγοραστές έχουν υψηλό περιθώριο κέρδους και υψηλό επίπεδο πληροφόρησης όμως δεν έχουν τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω. Ο απαραίτητος εξοπλισμός για την παραγωγή καλλυντικών είναι ακριβός και απαιτούνται μεγάλα κεφάλαια για τις εγκαταστάσεις. Επιπλέον οι αγοραστές δεν βρίσκονται σε δυσμενή θέση σε σχέση με τους προμηθευτές τους ώστε να οδηγηθούν σε μία τέτοια απόφαση για να βγουν από κάποιο αδιέξοδο. Έτσι η διαπραγματευτική τους θέση δεν ενδυναμώνεται καθώς δεν αποτελούν μελλοντικούς ανταγωνιστές για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Ειδικότερα, οι αγοραστές που αντιπροσωπεύουν τα φαρμακεία ίσως έχουν περισσότερο τη δυνατότητα να αποτολμήσουν ένα τέτοιο βήμα. Λόγω των προϊόντων τα οποία εμπορεύονται είναι εξοικειωμένοι με τη νομοθεσία που ισχύει για τα καλλυντικά, ενώ πολλοί από αυτούς διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία για την παραγωγή καλλυντικών λόγω της ερασιτεχνικής και σε μικρή κλίμακα παραγωγής τους στα φαρμακεία τους. Όμως, παρόλο που υπάρχει θεωρητικά η δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός και να εισέλθουν στον κλάδο των καλλυντικών, πρακτικά αυτό είναι αδύνατον και δεν συμβαίνει.

Συνυπολογίζοντας τους παραπάνω παράγοντες, της μη ολοκλήρωσης προς τα πίσω, του μεγάλου μεγέθους και σημασίας των αγοραστών αλλά και του υψηλού κόστους μετακίνησης και του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων

του κλάδου, καταλήγουμε πως η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι ισορροπημένη.

4.4.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο ανταγωνισμός ή αλλιώς η αντιπαλότητα ανάμεσα στις επιχειρήσεις ενός κλάδου μεταφράζονται ως αγώνας ταχύτητας για την κατάκτηση καλύτερης θέσης στην αγορά μέσω τακτικών όπως μείωση τιμών, επιθετικές μέθοδοι προώθησης πωλήσεων, πολυέξοδες δαπάνες για διαφήμιση, κ.α. κατά τον Porter «αντιπαλότητα λαμβάνει χώρα επειδή ένας οι περισσότεροι ανταγωνιστές είτε αισθάνονται την πίεση του ανταγωνισμού είτε αντιλαμβάνονται μια ευκαιρία για να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά». Είναι σύνηθες φαινόμενο κάθε δράση, έστω της μίας εκ των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων σε ένα κλάδο, να επιφέρει μια αντίδραση από τις υπόλοιπες. Επομένως οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο είναι αμοιβαία εξαρτημένες μεταξύ τους.

Η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο δεν είναι θέμα ούτε σύμπτωσης ούτε κακής τύχης. Αντιθέτως, ο ανταγωνισμός είναι ριζωμένος στην οικονομική δομή του κλάδου και εξαρτάται από την συμπεριφορά των ενεργών ανταγωνιστών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχοντων επιχειρήσεων παίρνει τη μορφή της προσπάθειας απόκτησης μιας καλής θέσης στην αγορά χρησιμοποιώντας τακτικές όπως ο ανταγωνισμός με βάση τις τιμές, διαφημιστικές μάχες, δημιουργία νέων προϊόντων και αυξημένη εξυπηρέτηση των πελατών. Ο ανταγωνισμός οφείλεται στο ότι ένας οι περισσότεροι ανταγωνιστές αισθάνονται την πίεση ή βλέπουν την ευκαιρία να βελτιώσουν τη θέση τους. Στους περισσότερους κλάδους, οι ανταγωνιστικές κινήσεις από μια επιχείρηση έχουν αισθητή επίδραση στους ανταγωνιστές και συνεπώς υποκινούν αντιδράσεις ή προσπάθειες για ανταπόδοση των κινήσεων. Όταν ένας εκ των ανταγωνιστών αντιδρά κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί αντιδράσεις από τους υπολοίπους ο ανταγωνισμός εντατικοποιείται. Ο ανταγωνισμός χαρακτηρίζεται κατά περίπτωση ως έντονος, συγκρατημένος ή αδύναμος ανάλογα με την επιθετικότητα των

παικτών για την απόκτηση πλεονεκτήματος. Συνεπώς, οι εταιρείες είναι αμοιβαία εξαρτημένες. (Porter, 1998)

Ο ανταγωνισμός σε κάθε κλάδο εξαρτάται από κάποιες εγγενείς συνθήκες και προϋποθέσεις των οποίων η συνισταμένη επηρεάζει την τελική ένταση του. Μπορεί κανείς λοιπόν να αναφέρει μια σειρά από παραμέτρους, όπως παρουσιάζονται στη συνέχεια. (Barney & Hesterly, 2006)

- Αριθμός των ανταγωνιστών: ανεξάρτητα από το πλήθος των επιχειρήσεων σε μια αγορά, λαμβάνει χώρα στενότερη παρακολούθηση των υπολοίπων από την καθεμιά τους με στόχο την αποφυγή εκπλήξεων από επιθετικές κινήσεις επιχειρήσεων που αποσκοπούν π.χ. σε αύξηση του μεριδίου αγοράς.
- Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου: ένας βραδύς ρυθμός ανάπτυξης είναι ενδεχόμενο να προτρέψει τις επιχειρήσεις του κλάδου να εμπλακούν σε έναν συνεχή αγώνα απόσπασης μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές.
- Ύψος σταθερού κόστους: σε περιπτώσεις όπου το σταθερό κόστος για την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι υψηλό τότε δημιουργείται πίεση στις επιχειρήσεις τους ώστε να διαθέσουν το σύνολο της παραγωγής ακόμα και σε χαμηλότερες τιμές του κανονικού για να μην σημειωθούν απώλειες τζίρου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, οι αεροπορικές εταιρείες προσφέρουν φθηνά εισιτήρια της τελευταίας στιγμής όταν υπάρχουν κενές θέσεις στα αεροσκάφη (Wheelen & Hunger, 2004).
- Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας: όταν το προϊόν ή η υπηρεσία θεωρείται από τους καταναλωτές ως κοινό αγαθό (commodity) τότε τον πλέον σημαντικό ρόλο παίζει η τιμή του εφόσον στα μάτια του καταναλωτή τα χαρακτηριστικά του/της είναι κοινά, ανεξαρτήτως του παροχέα.
- Δυναμικότητα: όπου κυριαρχούν οι οικονομίες κλίμακας, είναι λογικό οι μάνατζερ να αποβλέπουν στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας ώστε να μειώσουν το ανά μονάδα κόστος του. Με τον τρόπο αυτό όμως, συμπαρασύρεται η τιμή πώλησης του προϊόντος στην αγορά, σε χαμηλότερα επίπεδα.

- Ποικιλία των ανταγωνιστών: διαφορετικοί ανταγωνιστές έχουν διαφορετικούς στόχους και ακολουθούν διαφορετική στρατηγική για την επίτευξη αυτών των στόχων. Παρόλα αυτά, έχουν σημειωθεί «μετωπικές συγκρούσεις» στην προσπάθεια αυτή, που δρουν αρνητικά για τον καθένα από τους ανταγωνιστές.
- Ύψος εμποδίων εξόδου: πρόκειται για εμπόδια οικονομικού, στρατηγικού και συναισθηματικού χαρακτήρα που δεν αφήνουν μια επιχείρηση να αποχωρήσει από τον κλάδο στον οποίο κινητοποιείται.

i. Αριθμός ανταγωνιστών και ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

Στο κλάδο των καλλυντικών δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις που προσφέρουν στην αγορά ένα πλήθος προϊόντων. Οι περισσότερες αυτών είναι μεγάλου μεγέθους, παραγωγικές με δικές τους εγκαταστάσεις ή παράγοντας outsourcing ενώ υπάρχουν και άλλες που εισάγουν και εμπορεύονται προϊόντα. Η παρουσία τους είναι μακροχρόνια και η θέση τους χαρακτηρίζεται καταξιωμένη, ενώ το αγοραστικό τους κοινό είναι πιστό προσδίδοντας τους ιδιαίτερη δύναμη. Λόγω των αυξημένων πωλήσεων τους τα κέρδη ακολουθούν ανοδική πορεία δίνοντας τους την δυνατότητα να επενδύουν συνεχώς σε έρευνα και ανάπτυξη αλλά και διαφήμιση.

Το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες του κλάδου είναι η εισαγωγή τους στα σημεία πώλησης. Εξαιτίας του μεγάλου τους αριθμού η ένταση του ανταγωνισμού είναι μεγάλη σε αυτό το κομμάτι.

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μεγάλος, όπως παρουσιάστηκε και στο διάγραμμα 3.7, η συνολική εγχώρια αγορά καλλυντικών ακολούθησε ανοδική πορεία την περίοδο 1996-2006, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου 8,6%. Οπότε υπάρχει η δυνατότητα να μεγαλώσουν το μερίδιο αγοράς τους οι επιχειρήσεις του κλάδου χωρίς απαραίτητα να μειωθούν οι πωλήσεις κάποιας άλλης ανταγωνίστριας εταιρείας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι πως συνεχώς ένα νέο αγοραστικό κοινό ξεπροβάλλει όπως συμβαίνει τα τελευταία χρόνια που το ανδρικό κοινό είναι ένα από τα πιο δυναμικά του κλάδου και όλες οι εταιρείες βγάζουν στην αγορά προϊόντα που να απευθύνονται σε αυτούς.

Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αρκετά μεγάλη. Ωστόσο, παράγοντες του κλάδου φοβούνται πως εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των ανταγωνιστών και του ρυθμού ανάπτυξης που αυξάνεται με μειούμενο ρυθμό τα τελευταία χρόνια (π.χ. τα έτη 2005-2006, η ετήσια μεταβολή της αγοράς του κλάδου ανήλθε στο 1,8% σε σχέση με τα έτη 2004-2005 που ήταν στο 3,1%) θα επέλθει ο κορεσμός του κλάδου και το πλεόνασμα στην παραγωγή. Με άμεσα αποτέλεσμα την αναδιάρθρωση του κλάδου τα επόμενα χρόνια.

ii. Προϊόν

Τα καλλυντικά είναι προϊόντα που σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως κοινά αγαθά. Για τους τελικούς καταναλωτές έχουν διαφορετικές αντιληπτές ιδιότητες τόσο στη σύσταση και λειτουργία τους όσο ακόμα και στη συσκευασίας τους. Το πιστό κοινό του κλάδου έχει κάνει τις επιλογές του και δύσκολα μπορεί να μετακινηθεί σε προϊόντα άλλης εταιρείας. Είναι δηλαδή σαφώς διαφοροποιημένα προϊόντα στη συνείδηση του κοινού και δεν μπορούν οι αποφάσεις του να εξαρτηθούν από την τιμή. Ωστόσο, η πληθώρα αυτών των προϊόντων μπορεί να επηρεάσει τους καταναλωτές και να μειώσει το κόστος μετακίνησης τους εγείροντας έναν πόλεμο τιμών σε αυτές. Αυτό όμως οι εταιρείες του κλάδου το έχουν προβλέψει και αντιμετωπίζοντας το παρέχουν επιπλέον υπηρεσίες στους αγοραστές μέσω των εξειδικευμένων αισθητικών που βρίσκονται στα σημεία πώλησης και συμβουλεύουν ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε αγοραστή στην επιλογή του κατάλληλου προϊόντος.

Ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να προκαλέσει πόλεμο τιμών στις επιχειρήσεις του κλάδου είναι οι υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας που υπαγορεύουν ότι η παραγωγική διαδικασία πρέπει να προστεθεί σε μεγάλα μεγέθη. Η εγκατάσταση παραγωγικής μονάδας σε μεγάλα μεγέθη που πολλές κυρίως εισαγωγικές ή και παραγωγικές outsourcing επιχειρήσεις οδηγούνται, μπορεί να διαταράξει την ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση του κλάδου. Πόλεμος τιμών συνήθως χρησιμοποιείται για να επέλθει η ισορροπία. Η επίτευξη όμως ισορροπίας με αυτό τον τρόπο θα έχει αρνητικά αποτελέσματα στην κερδοφορία των επιχειρήσεων.

iii. Εμπόδια εξόδου

Στον κλάδο των καλλυντικών υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου τα οποία δημιουργούνται αφού τα στοιχεία του ενεργητικού της είναι εξειδικευμένα στην παραγωγική αλυσίδα και έχουν χαμηλή αξία ρευστοποίησης και υψηλό κόστος μεταποίησης.

Εμπόδια εξόδου μπορεί να δημιουργηθούν εξαιτίας συναισθηματικών λόγων μιας και οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν μακρόχρονη πορεία στο κλάδο και έχουν αναπτυχθεί σχέσεις με τους εργαζομένους και συναισθήματα υπερηφάνειας από τους ιδιοκτήτες.

Όταν τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά, η παραγωγή συνεχίζεται και οι επιχειρήσεις που χάνουν την ανταγωνιστική μάχη δεν τα παρατάνε. Αλλά συνεχίζουν πεισματικά και εξαιτίας της αδυναμίας τους, αναγκάζονται να καταφύγουν σε ακραίες τακτικές. Σαν αποτέλεσμα, η κερδοφορία ολόκληρου του κλάδου μπορεί να είναι συνεχώς πενιχρή και ο ανταγωνισμός να εντείνεται.

Καταλήγουμε λοιπόν μετά από αυτή την ανάλυση πως η ένταση του ανταγωνισμού είναι υψηλή.

4.7 Αξιολόγηση των 5 δυνάμεων του Porter

Κάθε μία από τις πέντε ανωτέρω δυνάμεις προκαλεί μια επίδραση στον κλάδο είτε αρνητική είτε θετική. Λόγω του μεγάλου ρυθμού ανάπτυξης η απειλή των νεοεισερχομένων είναι υψηλή. Παρόλο που για τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες η απειλή αυτή είναι μεγάλη, εν τούτοις είναι μία απόδειξη της ελκυστικότητας του κλάδου και της δυναμικής της αγοράς.

Η ύπαρξη υποκατάστατων δεν χαρακτηρίζει τον υπό εξέταση κλάδο μη δημιουργώντας αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

Οι προμηθευτές δεν διαθέτουν διαφοροποιημένο προϊόν οπότε το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό. Δεν έχουν τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός και εξαιτίας της πληθώρας τους μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν, γεγονός που τους κάνει ευάλωτους σε απαιτήσεις των αγοραστών τους μιας σε αυτή την περίπτωση τα προϊόντα τους θα μείνουν

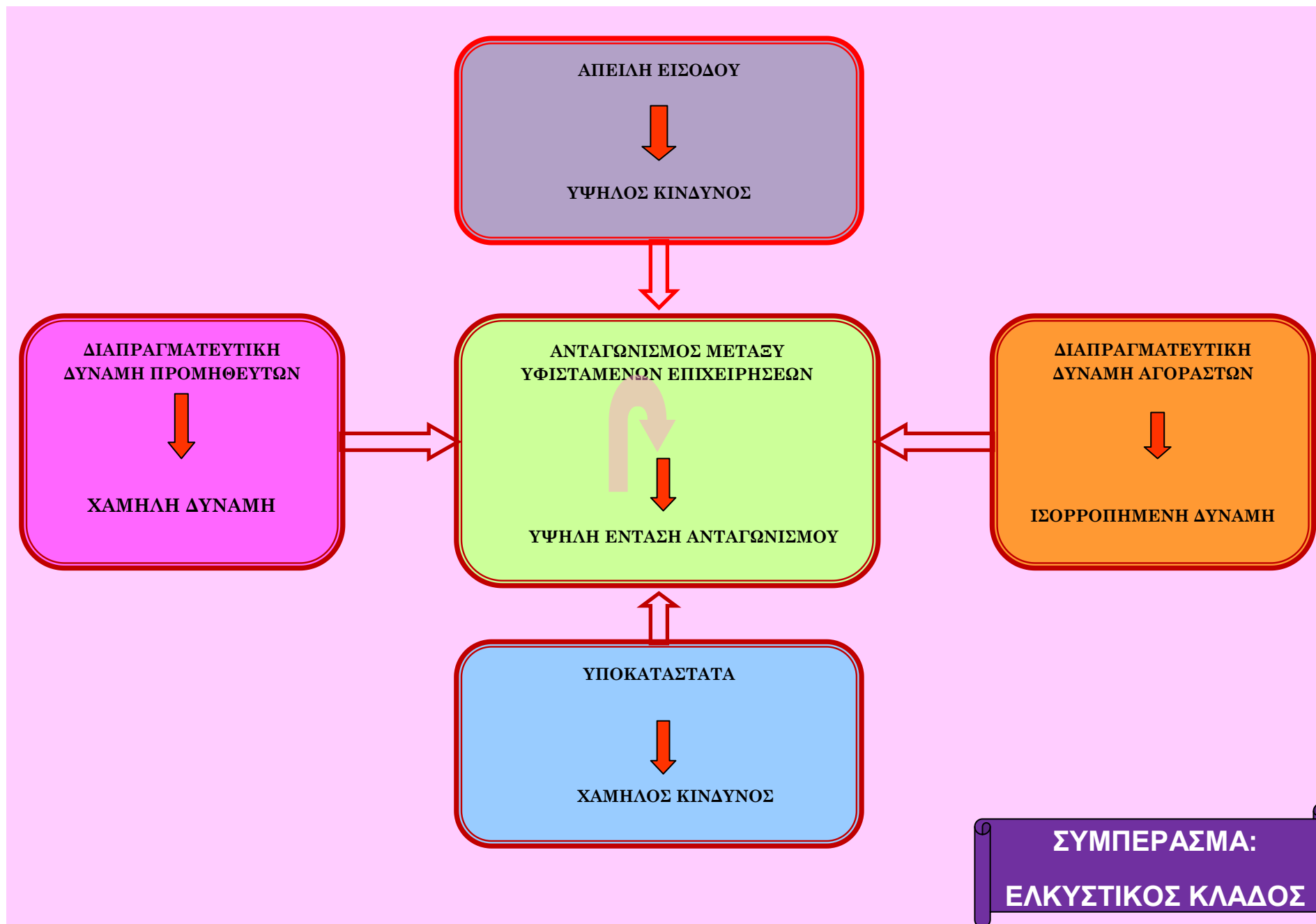
αδιάθετα. Συνεπώς, η διαπραγματευτική τους δύναμη να είναι χαμηλή στο κλάδο.

Η επίδραση που προέρχεται από τους αγοραστές του κλάδου μπορεί να θεωρηθεί ως ισορροπημένη μιας και αν η είσοδος μιας εταιρείας στα σημεία πώλησης είναι δύσκολη, υπάρχουν σε αφθονία οπότε η εκάστοτε εταιρεία έχει πολλές δυνατότητες να εισαχθεί στην αγορά. Οι αγοραστές αν και διαθέτουν πληροφόρηση σχετικά με το προϊόν δεν ακολουθούν τη στρατηγική κίνηση της ολοκλήρωσης προς τα πίσω. Επιπλέον το προϊόν δεν μπορεί να χαρακτηριστεί αδιαφοροποίητο γεγονός που δεν επιτρέπει στους αγοραστές να θεωρούν πως μπορούν να το εφοδιαστούν από εναλλακτικούς προμηθευτές.

Τέλος, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα έντονος καθώς τα προϊόντα σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να θεωρηθούν κοινά. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς και το πλήθος των επιχειρήσεων είναι σημαντικός. Ενώ και τα εμπόδια εξόδου από ένα τέτοιο κλάδο είναι ιδιαίτερα αυξημένα.

Τα συμπεράσματα για τον κλάδο φαίνονται στο επόμενο σχήμα 4.2.

Σχήμα 4.2: Αποτύπωση του κλάδου των καλλυντικών



4.5 ΜΙΑ ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΗ ΔΥΝΑΜΗ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ PORTER

Οι Wheelen και Hunger υποστηρίζουν ότι μια ακόμη δύναμη πρέπει να προστεθεί στο μοντέλο Porter η οποία θα περιλαμβάνει «τη σχετική δύναμη των άλλων ομάδων ενδιαφερόντων», όπως για παράδειγμα οι κρατικές αρχές, οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, οι εμπορικές ενώσεις, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων, οι μέτοχοι και οι συμπληρωματικοί φορείς. Κατά τους ίδιους συγγραφείς ως συμπληρωματικός φορέας ορίζεται «μια εταιρεία (π.χ. η Microsoft) ή ένας κλάδος που παράγει ένα προϊόν το οποίο συνεργάζεται καλά με το προϊόν μιας επιχείρησης (π.χ. της Intel) και που χωρίς αυτό, το προϊόν θα έχανε μεγάλο μέρος της αξίας του» (Hunger & Wheelen, 2004).

Ως έκτη δύναμη μπορούν να θεωρηθούν, σύμφωνα με ορισμένους συγγραφείς (Παπαδάκης 2006), τα συμπληρωματικά προϊόντα (complementors). Ως παράδειγμα αναφέρει το αυτοκίνητο και τη βενζίνη, όπου το ένα προϊόν προϋποθέτει τη χρήση του άλλου για να λειτουργήσει. Ως παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης είναι: η ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα και η επίδραση της τεχνολογίας.

Ο Porter εξετάζει δυο υποψήφιες, προς ένταξη στο μοντέλο του, δυνάμεις: την κυβέρνηση και τα συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες. Παρόλα αυτά, απορρίπτει και τις δυο επιλογές στηριζόμενος στο ότι δεν υπάρχει «μονοτονική / άμεση συσχέτιση» ανάμεσα στη δύναμη και στην επίδραση των δύο, με την κερδοφορία μιας επιχείρησης (Porter, 2002). Ισχυρίζεται πως και οι δύο υποψήφιες δυνάμεις μπορούν να καλυφθούν από τις υπάρχουσες πέντε δυνάμεις του μοντέλου.

Έτσι, λοιπόν, η έκτη δύναμη που πρέπει να προστεθεί στη λίστα των δυνάμεων του Porter, ώστε να μελετηθεί ολοκληρωτικά τα άμεσο ή μικρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι η δύναμη των κοινωνικών εταίρων ή ομάδες ενδιαφερόντων. Σε αυτούς περιλαμβάνονται άτομα ή ομάδες που ενδιαφέρονται για έναν οργανισμό και συνεπώς επιδιώκουν να επηρεάσουν κάποιες διαστάσεις της αποστολής, των στόχων και των στρατηγικών του.

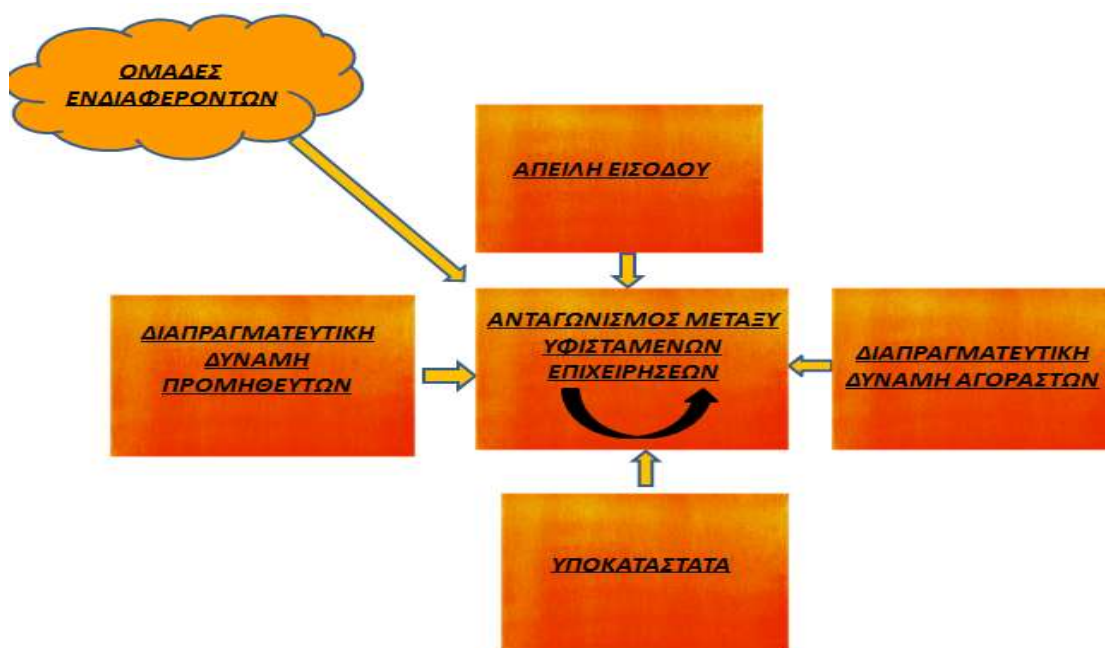
Από την πλευρά της επιχειρησιακής στρατηγικής, ένα πολύ σημαντικό θέμα είναι η εκτίμηση της δύναμης των κοινωνικών εταίρων στην όλη κατεύθυνση ενός οργανισμού, δηλαδή στην αποστολή και στους σκοπούς. Ωστόσο αυτό μπορεί να είναι θετικό και αρνητικό – πολλές είναι οι

επιχειρήσεις που επιζητούν την συνεισφορά αλλά και τις συζητήσεις με αυτούς που έχουν τη δύναμη. (Johnson & Scholes, 2002).

Έτσι λοιπόν στον κλάδο των καλλυντικών υπάρχει και η διαπραγματευτική έκτη δύναμη των σχετικών ομάδων ενδιαφέροντος που εμπλέκονται με τα καλλυντικά. Αυτοί κυρίως είναι οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί όπως Greenpeace που μάχεται ενάντια στις δομικές καλλυντικών σε ζώα καθώς και άλλες που ασχολούνται με την διοχέτευση στην αγορά αμιγώς ασφαλών προϊόντων. Πολλές είναι οι περιπτώσεις που οι δράσεις τους ενάντια σε εταιρείες καλλυντικών έχουν δει το φως της δημοσιότητας ευαισθητοποιώντας και αφυπνίζοντας τους πολίτες αλλά ταυτόχρονα δυσφημώντας και πλήττοντας γενικότερα τις εμπλεκόμενες εταιρείες.

Μετά από αυτή την ανάλυση, το υπόδειγμα του Porter, σχηματικά φαίνεται στο σχήμα 4.2

Σχήμα 4.2 Τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ: 93

ΜΕΡΟΣ Β

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Σε όλες τις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων και μάρκετινγκ οι φερέλπιδες επιχειρηματίες μαθαίνουν για το χρυσό κανόνα των «Τεσσάρων Π» (Four Ps) από τον οποίο εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία κάθε προϊόντος. Αυτά δεν είναι άλλα από τα Product (προϊόν), Price (τιμή), Place (τοποθέτηση) και Promotion (προώθηση).

Ο Νίκος Κουτσιανάς, ιδρυτής μαζί με τη σύζυγό του Νίκη και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας φυτικών καλλυντικών APIVITA, δεν εφάρμοσε κανέναν τέτοιο κανόνα. Οι ειδικοί του μάρκετινγκ, με βάση τα παραπάνω, θα έλεγαν ότι «τα έκανε όλα λάθος»: το πρώτο του προϊόν ήταν ένα σκουρόχρωμο σαπούνι που μύριζε θυμάρι, όταν στην αγορά κυκλοφορούσαν λευκά σαπούνια με έντονο άρωμα, το οποίο μάλιστα πωλούνταν μόνο από φαρμακεία. Και όμως τα κατάφερε.

Η ιστορία ξεκινά το 1970 από ένα μικρό φαρμακείο στην οδό Κατεχάκη, το οποίο ο φαρμακοποιός Ν. Κουτσιανάς παρέλαβε από το θείο του. Το μεγάλο προσόν του συγκεκριμένου φαρμακείου ήταν ότι είχε ένα πολύ οργανωμένο εργαστήριο. Παθιασμένος με την ελληνική φύση και τη φαρμακευτική βοτανολογία, ο κ. Κουτσιανάς αρχίζει να εργάζεται πάνω στα φυτικά εκχυλίσματα της ελληνικής χλωρίδας. Μαζί με τη σύζυγό του Νίκη, επίσης φαρμακοποιό, παράγουν τα πρώτα προϊόντα, κυρίως σαπούνια, κρέμες, οδοντόκρεμες και σαμπουάν. Οι πωλήσεις σταδιακά αυξάνονταν, και στα τέλη της δεκαετίας του 1980 γεννήθηκε η ιδέα της δημιουργίας της APIVITA.

«Ο τρελός φαρμακοποιός ρίχνει πάλι μέλι στα σαπούνια» έλεγαν οι εργαζόμενοι της σαπωνοποιίας Παπουτσάνη κάθε φορά που, το 1979, ο τότε νεαρός φαρμακοποιός κ. Ν. Κουτσιανάς πήγαινε στο εργοστάσιο για να επιβλέψει την παραγωγή σαπουνιού με την προσθήκη μελιού, που η άλλοτε κραταιά βιομηχανία παρήγε για λογαριασμό του.

Η APIVITA τότε, μόλις επτά χρόνια από την ανάληψη της διεύθυνσης του γνωστού φαρμακείου του Ψυχικού από τον πτυχιούχο φαρμακοποιό, με καταγωγή από το χωριό Γαβράκια της επαρχίας Δομοκού του Νομού Φθιώτιδας, έκανε τα πρώτα της βήματα. Ο επικεφαλής της σαπωνοποιίας κ. Τάκης Παπουτσάνης, «ένας άνθρωπος ιδιοφυής με εξαιρετική κουλτούρα» λέει σήμερα ο κ. Κουτσιανός, όταν πήρε την παραγγελία για την παραγωγή σαπουνιών με μέλι ύψους 1.200.000 δραχμών, ποσό τεράστιο για εκείνη την εποχή, τρόμαξε και προσπάθησε να τον προστατεύσει από την πιθανή καταστροφή, αλλά ο νεαρός φαρμακοποιός ήταν αμετάπειστος και βέβαιος για την εμπορική επιτυχία του προϊόντος. Όταν μάλιστα είδε ότι η λιανική τιμή πώλησης του νέου προϊόντος ήταν 60 δρχ. το τεμάχιο, την ίδια στιγμή που η Παπουτσάνης πουλούσε το καλύτερο δικό της προϊόν μόλις προς 12 δρχ., ο κ. Παπουτσάνης ήταν βέβαιος για την οικονομική καταστροφή του ιδιόρρυθμου φίλου του και περίπου του είπε πως του χαρίζει το χρέος και να φροντίσει να μην καταστραφεί.

Τότε τα είδη ατομικής υγιεινής που πωλούνταν μέσω των φαρμακείων ήταν ελάχιστα και όσα ήταν τοποθετημένα στις προθήκες τους ανήκαν σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες. Τη διακίνηση του νέου προϊόντος από φαρμακείο σε φαρμακείο είχε αναλάβει η σύζυγος του κ. Κουτσιανά, η κυρία Νίκη Κουτσιανά - «με ένα παλιό Lada, που πιο εύκολα οδηγούσες τρακτέρ παρά αυτό». Στην ίδια αποδίδει την εμπορική επιτυχία, λέγοντας πως πρόκειται για «μια γυναίκα που διαθέτει ισχυρό ένστικτο και μεγάλο ταλέντο στις πωλήσεις» και προσθέτοντας ότι «εγώ ξέρω να παράγω προϊόντα, αλλά δεν ξέρω πώς να τα πουλήσω. Έτσι ο ένας συμπληρώνει τον άλλο». Τα σαπούνια πουλήθηκαν κι από τότε χρόνο με τον χρόνο το φαρμακείο έγινε εταιρεία, APIVITA το όνομά της, από το apis που σημαίνει μέλισσα και vita που σημαίνει ζωή, ενώ νέα προϊόντα σχεδιάστηκαν και παράχθηκαν, δημιουργώντας ουσιαστικά εκ του μηδενός μια νέα αγορά, αυτή των φυτικών καλλυντικών.

Ο προβληματισμός του κ. Κουτσιανά, που εν πρώτοις μοιάζει να έρχεται σε αντίθεση με την επαγγελματική του ενασχόληση, συνίσταται στη διαπίστωση ότι «δεν μπορούμε να πουλάμε χημικά φάρμακα με τόσο πλούσιο φυτικό βασίλειο». Και αρχίζει να πειραματίζεται, σε μια περίοδο που η

φυτοθεραπεία στην Ευρώπη απασχολούσε σοβαρά μόνο τη Γερμανία και λιγότερο και τη Γαλλία. Όπως εξηγεί ο ίδιος «διαβάζω πάρα πολύ, ασχολούμαι πολύ με το θέμα της φυτοθεραπείας και επιστημονικά κάνω βαθύ σκάψιμο». Συμπληρώνει μάλιστα «ερεύνησα αρχεία, έψαξα την πλευρά της παράδοσης και πειραματίστηκα». Ξεκίνησε δειλά δειλά τοποθετώντας βότανα μέσα στο φαρμακείο, τα οποία συνέλλεγε από το χωριό του και στη συνέχεια άρχισε να δημιουργεί εκχυλίσματα βοτάνων και δικά του ιδιοσκευάσματα, τα οποία πουλούσε σε πελάτες του για μη σοβαρές παθήσεις. Και φυσικά πολύ φθηνότερα από τα αντίστοιχα κανονικά φάρμακα.

Από τότε παράγει περισσότερα από 200 προϊόντα, τα οποία διατίθενται σε 4000 φαρμακεία στην Ελλάδα και σε 20 χώρες, στην Ασία, την Ευρώπη, την Αμερική και την Αυστραλία. Ενώ, απασχολεί 160 εργαζομένους στην Ελλάδα και 15 στην Ισπανία, όπου από πέρυσι έχουν οι ίδιοι την αντιπροσωπεία.

1.2 ΕΜΠΝΕΥΣΗ

Από την πρώτη όμως στιγμή - η αγάπη του κ. Κουτσιανά για τα μελίσσια ήταν δεδομένη - την προσοχή του τράβηξε μια ειδική ουσία που παράγει η μέλισσα και υπάρχει μέσα στην κυψέλη, η propolis (πρόκειται για ρητίνη που οι μέλισσες τη μαζεύουν από νεαρούς βλαστούς και χρησιμεύει για την αντισηπτική και αντιμυκητιασική προστασία της κυψέλης), ενώ λίγα χρόνια αργότερα έδωσε το όνομά της στη σειρά των προϊόντων ατομικής υγιεινής της APIVITA, τα Propoline.

Ήταν ο πρώτος που τοποθέτησε το μέλι σε φαρμακείο και ανταμείφθηκε, αφού όπως λέει «περισσότερα έβγαζα από την πώληση του μελιού παρά από την πώληση των φαρμάκων», τότε μάλιστα διέθετε περί τις 400 κυψέλες.

Αναλυτικότερα η έμπνευση της εταιρείας προέρχεται από:

- ☺ Την κοινωνία των μελισσών και τη θαυμάσια σοδειά των προϊόντων τους , που εκφράζει το ομαδικό πνεύμα, την ξεκάθαρη δομή και τον αρμονικό ανταγωνισμό. Χαρακτηριστικά ο Einstein είπε: «όταν οι μέλισσες πάψουν να υπάρχουν, η βιοποικιλότητα του πλανήτη θα κινδυνεύει».
- ☺ Τη βιοποικιλότητα της Ελληνικής χλωρίδας, μια από τις πλουσιότερες στη Μεσόγειο. Στην Ελλάδα υπάρχουν πάνω από 5500 ήδη φυτών, πολύ

περισσότερα από οποιαδήποτε άλλη χώρα της Ευρώπης. Μερικά από αυτά (μαστίχα Χίου, Κρητικό δίκταμο) είναι μοναδικά στην Ελλάδα και έχουν εξαιρετικές φαρμακευτικές ιδιότητες.

- 📌 *Την επίδραση της αρχαίας Ελληνικής φιλοσοφίας.* Όλα ξεκίνησαν πριν χιλιάδες χρόνια από τους αρχαίους Έλληνες, που πίστευαν στην σοφία και αρμονία της φύσης και το ρυθμό της ζωής.

Ξεκίνησε την επιχειρηματική της δραστηριότητα με πολύ μεράκι για τα προϊόντα της, με σεβασμό για τη φύση και τα μελισσοκομικά προϊόντα που αποτέλεσαν πηγή έμπνευσης μαζί με τις αξίες, τη φιλοσοφία και τη γνώση που άντλησαν από την ελληνική παράδοση. Δεν υπήρχε μυστικό επιτυχίας, αλλά όραμα, πάθος και σκληρή δουλειά. Ο ποιοτικός, ελληνικός τρόπος ζωής που προωθούν αποτελεί μια πρόταση για ολιστική αντιμετώπιση της υγείας και της ομορφιάς, που έχει δοκιμαστεί κι εφαρμοστεί σε μια διαδρομή 2.500 ετών, από τον Ιπποκράτη τον Διοσκουρίδη, τον Θεόφραστο και τον Γαληνό μέχρι σήμερα. Κύριο μέλημά της είναι να προσφέρει στον καταναλωτή φυσικά και αποτελεσματικά προϊόντα μέσα από καινοτόμες τεχνολογίες και βαθιά γνώση των ιδιοτήτων των φυτών και των βοτάνων μας.

1.3 ΤΟ ΣΗΜΑ

Η **μέλισσα** αποτελεί μία από τις κεντρικές πηγές της έμπνευσής, μαζί με την ελληνική χλωρίδα και τη **θεραπευτική του Ιπποκράτη**. Ήταν φυσικό, λοιπόν, να επιλέξουν τη μέλισσα σαν ένα σύμβολο της εταιρείας και της μάρκας τους.

Το σήμα αυτό, άλλωστε, ήταν ένα από τα στοιχεία που τους διαφοροποίησαν από την αρχή, και τους διαφοροποιούν ακόμα, για την ακρίβεια πρόκειται για τις «μέλισσες των Μαλλίων», εφόσον εμφανίζονται δύο. Ένα σπάνιο κομμάτι Μινωικού κοσμήματος του 16ου αιώνα Π.Χ, που συμβολίζει την αειφορία και την αρμονία. Επέλεξαν ένα κόσμημα, μια και «κόσμος» για τους αρχαίους Έλληνες ήταν η ομορφιά αλλά και ο «κόσμος» που τους περιέβαλλε, η φύση δηλαδή. Ομορφιά και φύση στην Αρχαία Ελλάδα εκφράζονταν με την ίδια λέξη! Ακόμα και η σύγχρονη έννοια της κοσμητολογίας, που και στο εξωτερικό χρησιμοποιείται με την ελληνική της

ρίζα (cosmetology) είναι η σύζευξη του «κόσμου» (της ομορφιάς) και του «λόγου» (της επιστήμης).

Για το εταιρικό τους σήμα, εμπνευστήκαν από τη Μινωική Κρήτη, τον πρώτο Ευρωπαϊκό πολιτισμό και μια περιοχή που είναι πραγματικός θησαυρός για το οικοσύστημα της ηπείρου μας, ενώ κλείσανε τις μέλισσες μέσα στη **λύρα** του **Απόλλωνα**, που με τον ανοικτό κύκλο της συμβολίζει την αφοσίωση, τη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση προς έναν ευγενή σκοπό.

1.4 ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Στην APIVITA, οι προϊόντικές της δημιουργίες αποτελούν φυσική εξέλιξη της σχέσης της με τη φύση. Η υψηλή τεχνογνωσία των εργαστηρίων της, σε συνεργασία με μεγάλα επιστημονικά κέντρα και πανεπιστήμια, αγκαλιάζει τα φυτά από το στάδιο της καλλιέργειας, μέχρι το στάδιο της επεξεργασίας τους και της παραγωγής εκχυλισμάτων, εξασφαλίζοντας την ιδανική αξιοποίηση των φαρμακευτικών ιδιοτήτων τους.

Βασικά συστατικά είναι τα προϊόντα της μέλισσας και κυρίως η πρόπολη, λόγω των αντισηπτικών ιδιοτήτων της και τη χρησιμοποίησαν για να αντικαταστήσουν τα χημικά αντισηπτικά σε φαρμακευτικά προϊόντα. Είναι αξιοθαύμαστο πως σήμερα χρησιμοποιούν τα ίδια βότανα και φυτά που χρησιμοποιούσε και ο ίδιος ο Ιπποκράτης, εκμεταλλευόμενοι ακριβώς τις ίδιες θεραπευτικές και κοσμητικές τους ιδιότητες. Το Υπέरिकο ή Βάλσαμο, δημοφιλές για την αντιφλεγμονώδη και επουλωτική δράση του, το μοναδικό Δίκταμο, ο γνωστός Έρωντας της Κρήτης που λειτουργεί ως τονωτικό, το υπακτικό Πλατάνγκο, η Ιτιά την οποία χρησιμοποιούμε στο σαμπουάν σαν αντιπιτυριδικό, το φυτό Λαδανιά - Cistus, καθώς και η Λυγαριά και ο Κισσός, φυτά δημοφιλή για τις επουλωτικές τους ιδιότητες.

Όλα τα προϊόντα εμπεριέχουν σημαντικές καινοτομίες: Ξεκινώντας από τη βάση του προϊόντος, για την οποία επιλέγουν, ανάλογα με το προϊόν και ένα διαφορετικό, φρέσκο έγχυμα αντί για νερό, που είναι το σύνηθες για τις εταιρείες καλλυντικών. Τα προϊόντα έτσι έχουν ήδη από τη βάση τους σημαντικές ιδιότητες – αντιοξειδωτικές, τονωτικές ή ενυδατικές. Προσθέτουν εκχυλίσματα φυτών με αποδεδειγμένη δράση καθώς και μελισσοκομικά προϊόντα – πολλά από τα συστατικά αυτά είναι πλέον βιολογικής προέλευσης,

ενώ διαθέτουν και δύο εξ ολοκλήρου βιολογικά, πιστοποιημένα προϊόντα στη σειρά των αντιηλιακών. Χρησιμοποιούν φυτικά σύμπλοκα (συνδυασμούς, δηλαδή, φυτικών συστατικών με μεγάλη αποτελεσματικότητα) όπως το V-eColiA στα προϊόντα για τα μαλλιά, το οποίο προστατεύει τόσο την τρίχα όσο και το τριχωτό από τις εξωτερικές επιθέσεις του περιβάλλοντος, μια μοναδική καινοτομία των εργαστηρίων τους.

➤ **Propoline**

Τα φυσικά προϊόντα Propoline είναι μια εμπνευσμένη συνταγή από την αυτοσυντηρούμενη κοινωνία των μελισσών και τα φυσικά υλικά που αυτές παράγουν. Το βασικό συστατικό στα προϊόντα Propoline είναι η πρόπολη, μια πολύτιμη και μοναδική ουσία που παράγεται από τις μέλισσες με σκοπό να χτίσουν ένα τοίχο για προστασία και αποστείρωση γύρω από την κυψέλη. Τα προϊόντα Propoline, επίσης, περιέχουν μέλι, κερί μελισσών, και συνδυασμό μιας ποικιλίας φυσικών εκχυλισμάτων που προέρχονται από την Ελληνική χλωρίδα όπως δεντρολίβανο, κατιφές και βότανα.

➤ **Aromatherapy**

Τα APIVITA Aromatherapy χρησιμοποιούν τη δύναμη της φύσης, αιθέρια έλαια και φυσικά εκχυλίσματα, σε μια βάση από πράσινο τσάι. Η χρήση του πράσινου τσαγιού είναι μια αποκλειστική καινοτομία των εργαστηρίων της APIVITA, η οποία αντικατέστησε το 65% του νερού σε μια σειρά προϊόντων που προσφέρουν συνολική φροντίδα προσώπου και σώματος. Τα προϊόντα APIVITA Aromatherapy είναι πλήρως συμμορφωμένα με τους κανόνες βιομηχανικής πρακτικής (GMP) της Ευρωπαϊκής Ένωσης τόσο στο στάδιο της ανάπτυξης όσο και στο στάδιο της παρασκευής, με αυστηρά επιλεγμένα φυσικά συστατικά. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα και ασφάλεια τους έχουν αποδειχθεί στο εργαστήριο και τα κλινικά test.

➤ **Express**

Τα EXPRESS είναι μια ολοκληρωμένη σειρά από κρέμες προσώπου και μάσκες που χρησιμοποιούν εκχυλίσματα φρούτων και λαχανικών ώστε να παρέχουν μοναδικά θρεπτικά συστατικά στο πρόσωπο, το σώμα και τα

μαλλιά. Τα προϊόντα Express διατίθενται σε μοντέρνες, μοναδιαίες, κατάλληλες για ταξίδι συσκευασίες που επιτρέπουν στον καταναλωτή να επιλέγει, να ανακατεύει και να δημιουργεί το δικό του προσωπικό «δαιτολόγιο» δέρματος.

➤ **Apitherapy**

Χιλιάδες χρόνια πριν, από την αρχαιότητα, οι άνθρωποι παρατήρησαν ότι ο θαυμαστός κόσμος των μελισσών προσφέρει ασφαλής και αποτελεσματικές λύσεις σε θρέψη, προσωπική υγιεινή και health concerns. Η APIVITA δημιούργησε τη σειρά APITHERAPY μετά από μακροχρόνιες έρευνες με διακεκριμένους επιστήμονες και μελισσοκόμους, καταλήγοντας στην τεράστια βιολογική και διατροφική αξία που τα προϊόντα των μελισσών παρέχουν. Τα προϊόντα APITHERAPY απάντησαν σε θέματα υγείας και ομορφιάς δίνοντας πρόσβαση στην υγιή και ισορροπημένη διατροφή βασισμένη στην πλούσια Ελληνική χλωρίδα.

➤ **APIVITA Spa**

Η εταιρεία αναπτύσσει συνεχώς νέα προϊόντα για να ικανοποιήσει τις σύγχρονες ανάγκες. Η πιο πρόσφατη δραστηριότητά της είναι η σειρά APIVITA Spa, που έχει εμπνευστεί από την ενέργεια των μελισσοκομικών προϊόντων και στηρίζεται στη δύναμη 100% φυσικών αιθέριων ελαίων. Οι θεραπείες προσώπου και σώματος, αξιοποιώντας τις αρχές της αρωματοθεραπείας, προσφέρουν ευεξία στο σώμα και στις αισθήσεις.

➤ **Gifts**

Προσφέρονται πολλές φρέσκιες και δημιουργικές ιδέες για δώρα, με ενδιαφέρουσες συσκευασίες και κατάλληλες για κάθε περίπτωση.

1.5 Η ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ

Καλοσχεδιασμένες σειρές, ηχηρά χρώματα, μοναδική τυπογραφία, σταθερή δομή και διαφοροποιημένη σχεδίαση χαρακτηρίζουν τη συσκευασία. Οι καρποφόρες συνεργασίες με καλλιτέχνες και σχεδιαστές, συμπεριλαμβανομένου και του Έλληνα βραβευμένου σχεδιαστή Τάσου

Βουλμέτη και του Ισπανού Carmen Garcia Bartolome, που δημιούργησε την Marie Cecile, έχουν εξασφαλίσει για την εταιρεία μια πολύτιμη ανάδραση.

Ακόμα από το 1979, όταν το πρώτο προϊόν σχεδιάστηκε με τη βοήθεια του καλλιτέχνη Σπύρου Ορνεράκη, οι συσκευασίες αντανakλούσαν τη δέσμευση της εταιρείας για συνεχή ανάπτυξη, την κουλτούρα της, την επιστημονική προέλευση του προϊόντος και τη δύναμη των φυσικών συστατικών. Τα τελευταία χρόνια, οι Red Design Consultants, οι δημιουργοί του λογότυπου των ολυμπιακών αγώνων «Αθήνα 2004», συνεργάστηκαν με την APIVITA με σκοπό να τη βοηθήσουν να εκφράσει και να δώσει έμφαση στη μοναδικότητα των προϊόντων της και να μπορέσει απλά να προσεγγίσει και να προβάλει τη φυσική τους υπόσταση.

1.6 ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Όπως οι μέλισσες – η έμπνευση τους – πολυάσχολα πετάνε από λουλούδι σε λουλούδι, η APIVITA έχει απλώσει τα φτερά της ανά τον κόσμο, σε πολυκαταστήματα, ειδικά καταστήματα αλλά κυρίως σε φαρμακεία που από την αρχή της ίδρυσης της ήταν μια συνειδητή επιλογή και τελικά αποτελεσματική.

«Συνειδητά επιλέξαμε τη διάθεση των προϊόντων μας μέσω φαρμακείων διότι μέσα από αυτό το κανάλι διανομής μπορούσαμε να ανταγωνιστούμε τις μεγάλες εταιρείες καλύτερα. Όταν ξεκινούσαμε με την σύζυγό μου, τα φυσικά καλλυντικά ήταν ανύπαρκτα σαν κατηγορία τόσο στο φαρμακείο, όσο και στα άλλα κανάλια διανομής. Έπρεπε να πείσουμε τον φαρμακοποιό αλλά και τον καταναλωτή ότι μπορούσαμε να δώσουμε λύση στο πρόβλημά του με φυσικό τρόπο. Έπρεπε επίσης να πείσουμε ότι το ελληνικό προϊόν μπορούσε να είναι εξίσου ποιοτικό με το εισαγόμενο, κάτι που εκείνη την εποχή δεν ήταν αυτονόητο. Με πολλή πίστη και πάθος τελικά τα καταφέραμε», τονίζει ο Νίκος Κουτσιανάς.

Η APIVITA, όσο περνούν τα χρόνια, αποκτά μεγαλύτερη παρουσία στην αγορά. Η εταιρεία, από τα πρώτα βήματά της, στράφηκε στο εξωτερικό. Ξεκίνησε με εξαγωγές προς την Ιαπωνία από τα τέλη της δεκαετίας του 1990. Τότε όμως εμφανίστηκε ξένος ανταγωνιστής, ο οποίος, αν και δεν είχε ανάλογα προϊόντα, έσπευσε και κατοχύρωσε το σήμα BioAPIVITA στην

τοπική αγορά. Η ελληνική εταιρεία, που δεν είχε κάνει αντίστοιχη κίνηση, αναγκάστηκε να διακόψει τις εξαγωγές και να αρχίσει δικαστικό αγώνα. Αυτή η ιστορία όμως ανήκει στο παρελθόν.

Το αποφασιστικό βήμα όμως έγινε το 2000, όταν επανασχεδιάστηκε η εταιρική της ταυτότητα και η συσκευασία των προϊόντων της με αποτέλεσμα τα έσοδά από 6,5 εκατ. ευρώ να φθάσουν πέρυσι τα 25 εκατ. ευρώ.

Σήμερα τα προϊόντα της βρίσκονται σε πάνω από 4.000 φαρμακεία σε όλη την Ελλάδα (το 85% του συνολικού δικτύου φαρμακείων), σε shop-in-shop καταστήματα στο Notos Galleries και σε 19 χώρες του εξωτερικού. Σημειώνεται δε ότι το 2007 οι εξαγωγές της εταιρίας ανήλθαν σε αξία στο 15% του συνολικού κύκλου εργασιών και στο 25% από άποψη όγκου, ενώ οι ενοποιημένες πωλήσεις της διαμορφώθηκαν στα 23,1 εκατ. ευρώ και η κερδοφορία της στο 1 εκατ. ευρώ. Οι εξαγωγές εκτιμάται ότι φέτος θα πλησιάσουν το 20%.

Σήμερα η εταιρεία αναπτύσσεται έχοντας τα μάτια της στραμμένα εκτός των ελληνικών συνόρων, καθώς με τους Έλληνες καταναλωτές το στοίχημα έχει κερδηθεί εδώ και καιρό. Άλλωστε η ελληνική αγορά είναι μια μικρή αγορά η οποία δεν έχει και πολλά περιθώρια. Οι άνθρωποι της APIVITA δεν εφησυχάζουν. Στις αγορές του εξωτερικού η Ασία είναι το δυνατό τους χαρτί. «Είναι εντυπωσιακές οι ευκαιρίες που κρύβουν για τους Έλληνες επιχειρηματίες οι αγορές της Ασίας. Ιαπωνία, Χονγκ Κονγκ, Ταϊβάν, Φιλιππίνες είναι οι σταθμοί της APIVITA στην Άπω Ανατολή.

Αρχές Αυγούστου 2005 εγκαινίασαν το πρώτο μας ανεξάρτητο κατάστημα 120 τ.μ. στην Ταϊβάν, όπου ήδη είχαν σημαντική παρουσία με έξι γωνιές shop in shop από το 2004. Στο Χονγκ Κονγκ η APIVITA έχει εξαιρετική παρουσία σε πέντε γωνιές πολυτελών πολυκαταστημάτων και δύο ανεξάρτητα καταστήματα, ενώ έχουν σημαντική παρουσία στην Κορέα και τις Φιλιππίνες. Στα περισσότερα σημεία της Ασίας, η παρουσία τους είναι σε γωνιές και APIVITA shops, εφόσον αυτό είναι απαραίτητο για το σωστό «χτίσιμο» της μάρκας στην ήπειρο αυτή.

Ακόμα και το τραμ που μεταφέρει καθημερινά εκατοντάδες πολίτες του πολύβουου Χονγκ Κονγκ στην πλέον αριστοκρατική συνοικία της πόλης γράφει με μεγάλα πολύχρωμα γράμματα APIVITA. Η εταιρεία βασίζει σε

μεγάλο βαθμό την ανάπτυξή της στην εξωστρέφειά της. Σε μεγάλες αλυσίδες της Νέας Υόρκης, του Λονδίνου, της Μαδρίτης αλλά και μεγαλουπόλεων άλλων χωρών όπως η Γαλλία, το Βέλγιο, η Σουηδία, η Αυστραλία τα προϊόντα APIVITA έχουν τη δική τους θέση. Μάλιστα το πρώτο κατάστημα της εταιρείας το οποίο εγκαινιάστηκε στην Αθήνα στην οδό Σόλωνος αποτέλεσε ένα από τα εγχειρήματα του ζεύγους Κουτσιανά. Το κατάστημα αυτό ξεκίνησε ως πιλοτικό και αποτέλεσε, όπως λένε οι δημιουργοί του, το εφαλτήριο για τη δημιουργία και άλλων στο εξωτερικό.

Πρόσφατα ιδρύθηκε θυγατρική στην Αμερική με την επωνυμία APIVITA North America. Στις ΗΠΑ προϊόντα της βρίσκονται σε μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων όπως τα Bath & Bodyworks. Στην Ευρώπη, η εταιρεία δραστηριοποιείται σε όλες τις μεγάλες αγορές,

Ηδη στη χρήση του 2007 οι πωλήσεις των προϊόντων APIVITA στην Ισπανία αυξήθηκαν κατά 62% ενώ σύμφωνα με τις ενδείξεις του α' εξαμήνου, οι πωλήσεις της στο σύνολο της τρέχουσας χρήσης εκτιμάται ότι θα αυξηθούν κατά 40%.

Η σημαντική αυτή βελτίωση αποτελεί, σύμφωνα με τη διοίκηση της εταιρείας, αρχικά απόρροια του γεγονότος πως από πέρυσι έχουν οι ίδιοι την αντιπροσωπεία, καθώς και της εμπορικής σχέσης που έχει δημιουργήσει με την αλυσίδα πολυκαταστημάτων El Corte Ingles, η οποία εκτός από πανισπανική κάλυψη με 80 καταστήματα, προσφέρει στην APIVITA προβεβλημένη θέση για την διάθεση των προϊόντων της.

Μάλιστα, η συγκεκριμένη σχέση με τον ισπανικό λιανεμπορικό όμιλο, εκτιμάται ότι θα επεκταθεί και στην αγορά της Πορτογαλίας, όπου η El Corte Ingles, διαθέτει δύο κεντρικά πολυκαταστήματα.

Τέλος, πρέπει να αναφερθούμε στις συνεργασίες που έχει πραγματοποιήσει η APIVITA. Συνεργασίες με ξενοδοχεία, γυμναστήρια και κέντα αναζωογόνησης (Holmes, EasyCruise, Elounda Hotels & Resorts, Sani Resort, Casino Loutraki, Grecotel). Είναι μια εταιρεία με προσανατολισμό στην πρόοδο και την εξέλιξη.

1.7 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ - ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ

Η ΑΡΙΒΙΤΑ είναι παθιασμένη με αυτό που πρεσβεύει και αυτό αντανακλάται σε όλες τις συμπεριφορές και τις δράσεις της. Έτσι, η ΑΡΙΒΙΤΑ συμμετέχει, υποστηρίζοντας τις δράσεις της WWF, υπερασπιζόμενη τη κουλτούρα και την παράδοση, όπως πρόσφατα έκανε με την αναπαλαίωση του φαρμακείου του όρους Άθως (Άγιον Όρος), και την ανασύσταση του Κήπου του Ιπποκράτη. Επίσης, υποστηρίζει διαφορετικές κουλτούρες, μιας και η κουλτούρα είναι θεμελιώδης παράγοντας της επιστήμης της. Η ΑΡΙΒΙΤΑ, από την ίδρυση της, προοδεύει, επικοινωνεί και εργάζεται με γνώμονα το πάθος και την κουλτούρα της. Οι δραστηριότητες τις έχουν αναγνωριστεί και βραβευτεί.

Όσον αφορά την αναστύλωση του φαρμακείου του Αγίου Όρους, ενός από τα παλαιότερα και ωραιότερα στην Ελλάδα, ήταν έναν όνειρο ζωής για τον κ. Κουτσιανά, ο οποίος επισκέπτεται τον Άθω από τη δεκαετία του '70. Τους βοήθησε ο μεγάλος σκιτσογράφος και φίλος Σπύρος Ορνεράκης, με τη βοήθεια του οποίου έγινε η αναστύλωση, με απόλυτο σεβασμό τόσο στο κτήριο όσο και στα υλικά που χρησιμοποιήθηκαν, τα οποία ήταν ίδια με τα αρχικά. Το φαρμακείο αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς αποτελούσε σημείο συνάντησης και φιλοσοφικής αναζήτησης κληρικών και λαϊκών ενώ τα αρχεία του συμπεριελάμβαναν φαρμακευτικές συνταγές μεγάλης αξίας.

Στην Κω, οι εργασίες για την ανασύσταση του Κήπου του Ιπποκράτη, από την άλλη πλευρά, ξεκίνησαν το 2006 ενώ ο Κήπος εγκαινιάστηκε τον Ιούνιο 2007. Ήδη υπάρχουν στον κήπο 158 φυτά ενώ σε πλήρη ανάπτυξη θα υπάρχουν και τα 254 φυτά που χρησιμοποιούσε ο μεγάλος ιατρός και φιλόσοφος στη θεραπευτική και την κοσμητική του.

Οι αρχιτέκτονες τοπίου που ανέλαβαν την μελέτη του κήπου έδωσαν έμφαση στη δημιουργία ενός φυσικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε να εμφανιστεί ένας μικρόκοσμος της φύσης που συνάντησε ο Ιπποκράτης. Οι αρχιτέκτονες τοπίου χάραξαν προσεχτικά τους διαδρόμους για τους επισκέπτες χωρίς να χαλάσουν τη φυσική ομορφιά του περιβάλλοντος. Τα σημεία φύτευσης για κάθε ομάδα φυτών βρίσκονται δίπλα στους διαδρόμους, ενώ ειδική σήμανση πληροφορεί τον επισκέπτη σχετικά με τη χρήση και τις θεραπευτικές τους

ιδιότητες. Ένα μονοπάτι (μήκους περίπου 700 μ.) θα συνδέει μελλοντικά το Ασκληπιείο με το κτίριο του Διεθνούς Ιπποκρατείου Ιδρύματος.

Για την APIVITA, η ανασύσταση ενός φυτικού πυρήνα, του Ιπποκρατικού Κήπου, που περιέχει βότανα και φυτά γνωστά για τις φαρμακευτικές τους ιδιότητες και τη θεραπευτική και καλλυντική τους δράση, είναι πλήρως εναρμονισμένη με τη φιλοσοφία μας ενώ επαναφέρει στην επικαιρότητα τη θέση του «Πατέρα της Ιατρικής» πως η δύναμη της φύσης κρατά σε ισορροπία τη ζωή.

Εκτός από τον Κήπο του Ιπποκράτη και το Φαρμακείο του Αγίου Όρους, χορηγούν την *Phytochemical Society of Europe (PSE)*, η οποία περιλαμβάνει την αφρόκρεμα των επιστημόνων που ασχολούνται με τα φυτά, και μάλιστα θεσμοθέτησαν και χρηματοδοτούν το βραβείο APIVITA-PSE το οποίο θα δόθηκε στον καλύτερο Ευρωπαϊό επιστήμονα στην Αθήνα τον Αύγουστο. Ακόμα, κινητοποιούνται μαζί με τους εργαζόμενους συμμετέχοντας σε καθαρισμούς παραλιών όπως αυτός που έγινε πρόσφατα στον Ωρωπό σε συνεργασία με το Δίκτυο Μεσόγειος SOS, και παλιότερα στον Σχοινιά, και την Πάρνηθα.

Συμμετέχοντας σε ενέργειες όπως αυτές προσπαθούν να ευαισθητοποιήσουμε το κοινό σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος και της πολιτιστικής μας κληρονομιάς, σε ζητήματα δηλαδή που εμπεριέχονται στη φιλοσοφία της APIVITA.

Από το ξεκίνημά της, η εταιρία επένδυσε στην επιμόρφωση και την ανάπτυξη των πελατών της, προσφέροντας πολύ περισσότερα από ότι θα της επέτρεπε ίσως ο τζίρος της. Είναι αποκλειστικοί χορηγοί του μεταπτυχιακού προγράμματος για φαρμακοποιούς που γίνεται στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, από το οποίο έχουν ήδη αποφοιτήσει τρεις σειρές σπουδαστών.

Σε καθημερινή βάση, επίσης, τα στελέχη της φροντίζουν για την ενημέρωση των πελατών όχι μόνο στα προϊόντα αλλά και σε γενικότερα θέματα όπως είναι η επιχειρηματικότητα στο φαρμακείο, τα φυσικά καλλυντικά, οι παγκόσμιες τάσεις της αγοράς και άλλα θέματα.

Οργανώνουν τακτικά σεμινάρια στα γραφεία τους για τα στελέχη των φαρμακείων, τα οποία θέλουμε να έχουν άριστη κατάρτιση για την εταιρεία και

τα προϊόντα, ώστε να εξασφαλίζουν άριστη εξυπηρέτηση προς τους καταναλωτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

2.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΦΥΣΙΚΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ

Τη διεθνή μόδα των φυσικών καλλυντικών ακολουθούν ολοένα και περισσότεροι Έλληνες, εξέλιξη που προκαλεί νέες ανακατατάξεις και όξυνση του ανταγωνισμού στην ελληνική αγορά. Οι παραδοσιακοί παραγωγοί βλέπουν τις πωλήσεις τους να αυξάνονται με διψήφιο ρυθμό, ενώ νέοι παίκτες, ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες, ετοιμάζονται να μπουν στην εγχώρια αγορά.

Η εν Ελλάδι ζήτηση για φυσικά καλλυντικά προβλέπεται ότι θα συνεχίσει να μεγεθύνεται με δυναμικούς ρυθμούς τα επόμενα χρόνια, ακολουθώντας την τάση που επικρατεί στην παγκόσμια και την ευρωπαϊκή αγορά. Μεταξύ 2006 και 2012 ειδήμονες εκτιμούν ότι η διεθνής αγορά των φυσικών καλλυντικών θα αυξάνει ετησίως κατά 11,6%, ενώ το 2007 διευρύνθηκε κατά 17%. Στην Ευρώπη, παρότι αναμένεται μερική επιβράδυνση σε σύγκριση με την εκρηκτική ανάπτυξη των τελευταίων ετών- το 2005 τα φυσικά καλλυντικά είδαν ανάπτυξη 21,8% καταγράφοντας πενταπλάσιο ρυθμό από αυτόν της συνολικής αγοράς καλλυντικών- εκτιμάται ότι οι πωλήσεις τους θα συνεχίσουν να αυξάνονται με ρυθμούς πάνω από 15% ετησίως.

Η μεγαλύτερη ζήτηση παγκοσμίως για φυσικά καλλυντικά καταγράφεται στη Βόρεια Αμερική, όπου πωλείται το 65% των εν λόγω προϊόντων, ενώ η Ευρώπη αντιστοιχεί στο 28% της παγκόσμιας αγοράς με τη Γερμανία να κρατά τα σκήπτρα της κατανάλωσης, αφού εκεί πραγματοποιείται το 45% με 50% των συνολικών πωλήσεων της ευρωπαϊκής αγοράς.

Πάντως, στην ελληνική αγορά η πώληση φυσικών καλλυντικών γίνεται κυρίως μέσω φαρμακείων. Εκεί οι πωλήσεις φυσικών και φυτικών καλλυντικών αυξάνουν ετησίως κατά 12%, ενώ η συνολική τους αξία εκτιμάται γύρω στα 60- 70 εκατ. ευρώ. Οι ρυθμοί ανάπτυξης, οι οποίοι εκτιμάται ότι θα διατηρηθούν στα επόμενα χρόνια σε διψήφια επίπεδα- έναντι ανόδου μόλις 2% της συνολικής αγοράς καλλυντικών- ενισχύουν θετικά την εξέλιξη των δύο μεγάλων ελληνικών εταιρειών του κλάδου, Korré και Arivita, οι οποίοι επεκτείνονται δυναμικά και στο εξωτερικό.

Η ελληνική Plias, διάδοχος της Παπουτσάνης, δρομολογεί ήδη την είσοδό της με δικά της προϊόντα, ενώ ντεμπούτο στα μέσα Μαΐου κάνουν τα αμερικανικά Kiehl's. Πρόκειται για κινήσεις τις οποίες εκτιμάται ότι θα μιμηθούν άλλες, κυρίως πολυεθνικές, εταιρείες.

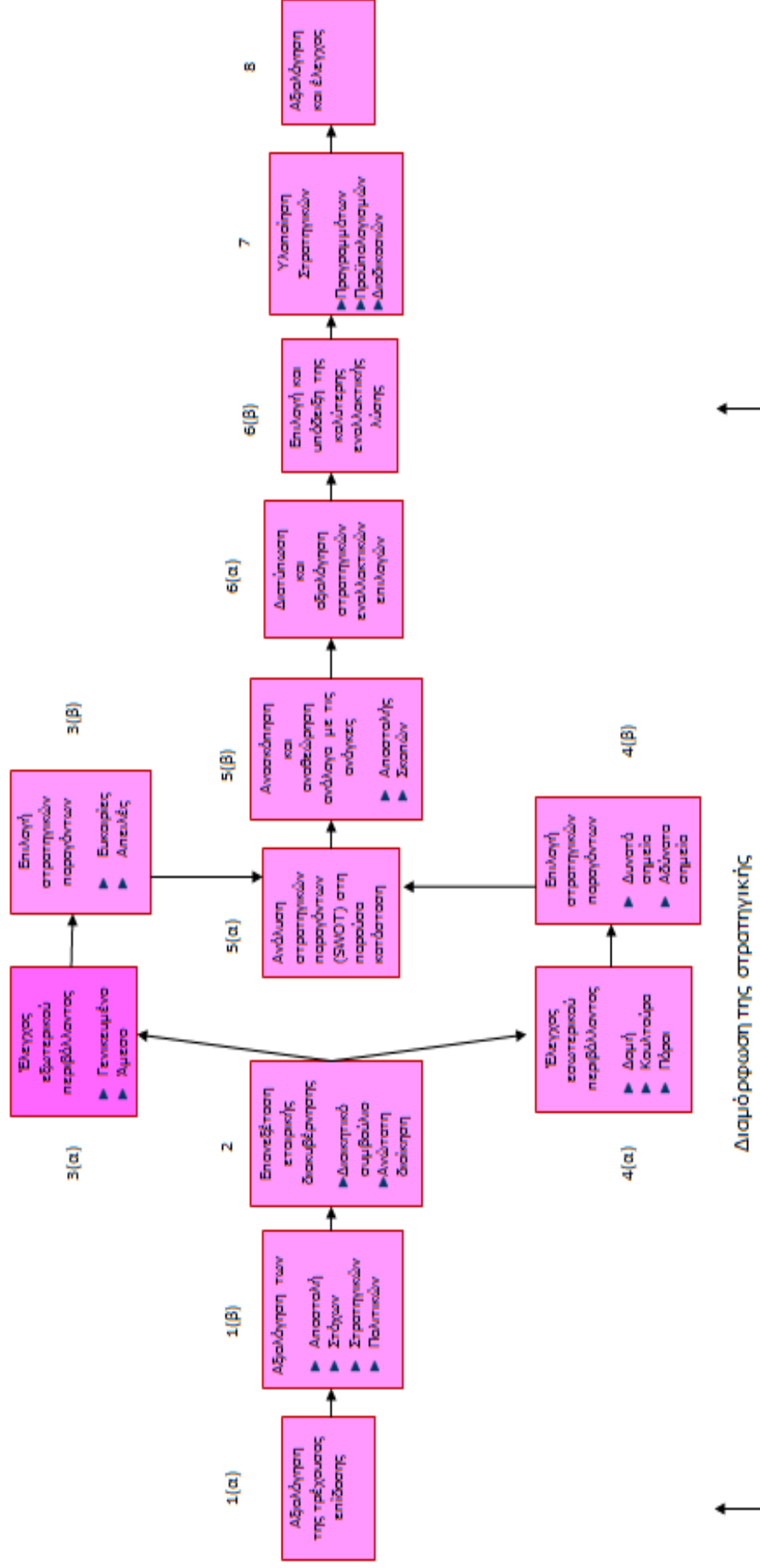
Άλλωστε, τόσο εξειδικευμένες όσο και μεγάλες εταιρείες καλλυντικών διεθνώς διευρύνουν συνεχώς την γκάμα της αγοράς με φυσικά προϊόντα, ενώ την παρουσία τους διευρύνουν συνεχώς η Origins του ομίλου Estee Lauder και τα L'Occitane μέσω της NotosCom.

2.2 PLANING MONTEL TOY MINTZBERG

Μια από τις μεθόδους στρατηγικών αποφάσεων σύμφωνα με το Henry Mintzberg, είναι η μέθοδος σχεδιασμού (Planning Mode). Η μέθοδος σχεδιασμού περιλαμβάνει τη συστηματική συγκέντρωση των κατάλληλων πληροφοριών για την ανάλυση της κατάστασης, τη διατύπωση εφικτών εναλλακτικών στρατηγικών και τη λογική επιλογή της πλέον κατάλληλης. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τόσο την προληπτική έρευνα για αναζήτηση νέων ευκαιριών όσο και την εκ των υστέρων επίλυση των προβλημάτων που εμφανίζονται.

Η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων στη περίπτωση της APIVITA θα γίνει με τη μέθοδο σχεδιασμού και περιλαμβάνει 8 στάδια α οποία παρουσιάζονται στο διάγραμμα 8.1. Οι φάσεις 7 και 8, οι οποίες περιγράφουν τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής και της αξιολόγησης και ελέγχου, δεν θα αναλυθούν στην παρούσα μελέτη.

Διάγραμμα 3.1: Διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων



2.3 ΕΠΙΔΟΣΗ

Τα κυριότερα οικονομικά μεγέθη της εταιρείας APIVITA που παρουσιάζονται στον πίνακα 1. Έτσι, οι κυριότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες παρουσιάζουν πως το καθαρό περιθώριο κέρδους διακυμάνθηκε στη πάροδο του χρόνου με ιδιαίτερα χαμηλή παρουσία το 2005 (0,87%) ωστόσο τα τελευταία δύο χρόνια και πάλι κυμαίνεται ανοδικά. Επίσης αξίζει να αναφερθούμε στον δείκτη της αποδοτικότητας των Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity) ο οποίος παρουσιάζει θεαματική άνοδο για τη χρήση 2006 αγγίζοντας το 20,6% σε σχέση με τη χρήση 2005 όπου είχε διαμορφωθεί στο 4,95%. Ο δείκτης ROTA (Return on Total Assets) ο οποίος μας δείχνει κατά πόσο είναι αποδοτικό το management της εταιρείας κυμάνθηκε στο 6,67% τη χρήση 2006 έναντι του 4,29% για τη χρήση 2005, και συνεχίζει την ανοδική πορεία του.

Πίνακας 1: Οικονομικά μεγέθη της εταιρείας APIVITA για τις τελευταίες 5 χρήσεις

	2007	2006	2005	2004	2003
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	25.882.855€	25.447.944€	25.012.553€	23.824.699€	18.187.458€
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	4.635.305€	4.307.185€	4.461.298€	4.459.501€	4.137.687€
ΣΥΝΟΛΟ ΒΡΑΧ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	13.974.524€	10.734.097€	22.184.580€	19.200.187€	16.239.677€
ΣΥΝΟΛΟ ΜΑΚ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	12.474.852€	13.787.070€	3.915.930€	5.385.731€	2.419.580€
ΠΑΓΙΟ	11.234.937€	8.100.334€	7.239.287€	6.114.150€	4.596.967€
ΣΥΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	6.033.111€	4.959.849€	3.989.755€	3.193.152€	2.551.297€
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	23.103.342€	25.342.845€	25.209.846€	23.584.256€	19.094.771€
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	870.164€	887.165€	220.872€	744.558€	1.037.523€
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	9.879.080€	9.623.265€	10.872.176€	9.143.937€	6.931.135€
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	31.084.681€	28.828.353€	30.561.808€	29.045.419€	22.796.974€
ΜΕΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ	15.097.847€	14.156.895€	12.322.463€	10.571.445€	8.776.163€
ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,77%	3,50%	0,88%	3,16%	5,43%
ROE	18,77%	20,60%	4,95%	16,70%	25,07%
ROTA	6,35%	6,67%	4,29%	4,52%	3,35%
LEVERAGE	85,09%	85,06%	85,40%	84,65%	81,85%

2.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Από την αρχή, η εταιρεία εργάστηκε ώστε να προσφέρει μοντέρνες λύσεις ισορροπίας και αρμονίας, βασισμένες στη δύναμη της φύσης, με σκοπό να εκπληρώσει τις απαιτήσεις των υπαρχόντων και δυνητικών πελατών με ευαισθησία και ακεραιότητα. Και ακόμα παραπέρα, προσπαθεί με λογική και υψηλή υπευθυνότητα να δώσει βιομηχανικό φυσικό προϊόν μαζικής παραγωγής, με μια αυξανόμενη υποχρέωση να προάγει την ενημέρωση σχετικά με τη φυσική ευεξία και τη συνεχή ανάπτυξη των προϊόντων της.

Σε σχετική συνέντευξη του ο κ. Νίκος Κουτσιανάς αναφέρει: « Αν έχεις ένα όνειρο προσπαθείς να το κατακτήσεις, και αν τα καταφέρεις ονειρεύεσαι ξανά».

Το σύνθημα της εταιρείας «είναι στη φύση μας», αντιπροσωπεύει πλήρως την αποστολή της εταιρείας που σχετίζεται με τη φιλοσοφία και τη πίστη της να προσφέρει στην ανθρωπότητα φυτικά και αποτελεσματικά προϊόντα μέσα από καινοτόμες τεχνολογίες και βαθιά γνώση των ιδιοτήτων των φυτών και των βοτάνων, καθώς και να ενισχύσει την αρμονία του ανθρώπου με τη φύση, κάνοντας το μήνυμα του Ιπποκράτη «Απάντων ηγεμονικότερον η Φύσις» να γίνει πίστη πολλών ανθρώπων.

2.5 ΣΤΟΧΟΙ - ΣΚΟΠΟΙ

Με δεδομένη την υπάρχουσα κατάσταση και τη δυναμική που έχει αποκτήσει η εταιρεία στοχεύει για το 2008 σε:

- Ολοκλήρωση των βιολογικών καλλιεργειών που θα καθετοποιήσουν την παραγωγή και που λειτουργούν ήδη πιλοτικά στην Αρκαδία
- Ένα βιοκλιματικό εργοστάσιο και γραφεία στο Μαρκόπουλο προχωρούν στη φάση της κατασκευής
- Νέα προϊόντα που θα αναφέρονται στον ανδρικό πληθυσμό και στην ουσιαστική καταπολέμηση της ακμής είναι επίσης στα σκαριά
- Σχεδιάζει την είσοδό της στην Ν. Αφρική
- Ενδιαφέρουσες συνεργασίες αναμένονται και στην αγορά του Ντουμπάι με περιθώρια επεκτάσεως και σε άλλα γειτονικά εμιράτα
- Είσοδο στις αγορές του Πεκίνου και της Σαγκάης, ένα μεγάλο «στοίχημα» για την εταιρία σε μια αγορά που είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη του πλανήτη.

Και πιο συγκεκριμένα (σκοποί):

- Για το 2008, οι εκτιμήσεις κάνουν λόγο για αύξηση κύκλου εργασιών στα 26-27 εκατ. ευρώ
- Σε ότι αφορά τις συνολικές εξαγωγές προβλέπεται ότι θα αυξηθούν κατά 15%.

2.6 ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική της APIVITA σήμερα, είναι η οριζόντια ολοκλήρωση με εσωτερική ανάπτυξη, με τη δημιουργία εγκαταστάσεων παραγωγής κα με εξωτερική ανάπτυξη μέσω θυγατρικών εταιρειών και αποδοτικών εμπορικών συμφωνιών. Με δεδομένο ότι οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε αναπτυσσόμενες αγορές πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν, η APIVITA αυξάνει συνεχώς τη παρουσία της μέσω του μεγάλου δικτύου διανομής της με ανεξάρτητα αυτόνομα καταστήματα στις μεγαλύτερες πρωτεύουσες (και όχι μόνο) του κόσμου, με στρατηγικές εμπορικές συμφωνίες αλλά κυρίως με την ανάπτυξη της γκάμα των προϊόντων και των υπηρεσιών της.

Έχοντας ως «όπλο» ένα δυναμικό τμήμα marketing και R&D, υψηλή τεχνογνωσία και ένα πολύ ισχυρό δίκτυο διανομής, προβαίνει σε προσέγγιση και κατάκτηση νέων τμημάτων αγοράς όπως των ξενοδοχείων, των γυμναστηρίων, των κέντρων αναζωογόνησης.

Ακολουθεί, λοιπόν, στρατηγική ανάπτυξης, ενώ εξαιτίας του διαφορετικού και μοναδικού της προϊόντος θα λέγαμε πως σε επιχειρηματικό επίπεδο ακολουθείται η ανταγωνιστική στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντος. Η APIVITA στηριζόμενη στο δυναμικό της R&D και την εφαρμογή προηγμένης τεχνολογίας, παράγει καινοτόμα προϊόντα τα οποία ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών σε ότι αφορά την ποιότητα την ασφάλεια και την ποικιλία. Ο ιδιοκτήτης, κ. Κουτσιανός, σχολιάζει σχετικά με την ανάπτυξη τους: «Για έναν ζωντανό οργανισμό με βαθιές ρίζες η συνεχής ανάπτυξη είναι φυσική διαδικασία».

2.7 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

-  Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων και η υλοποίηση του αναπτυξιακού σχεδιασμού γίνεται μέσα από διαφανείς διαδικασίες και πρακτικές.
-  Κανένα προϊόν δε λαμβάνει έγκριση να βγει στην αγορά αν δε προηγηθούν εξονυχιστικές κλινικές και εργαστηριακές έρευνες.
-  Η κουλτούρα επικοινωνείται σε όλα τα μέλη της εταιρείας από τους επικεφαλείς στους εργαζόμενους και προάγεται σαν τρόπος ζωής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.1 ΓΕΝΙΚΑ

Κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητο να προβεί στην ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Η ανάλυση αυτή στοχεύει στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Είναι οι πόροι, οι ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ή να μπορεί να αποκτήσει τους πόρους, τη μοναδικότητα και τις ανταγωνιστικές ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής. Έτσι, αδυναμία είναι μια κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Περιορισμοί ή ελλείψεις σε πόρους, καθώς και σε ικανότητες που παρακωλύουν σημαντικά την επίδοση της επιχείρησης θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως αδυναμίες.

3.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.2.1 ΔΟΜΗ - ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Η δομή πολλές φορές ονομάζεται και διάταξη εντολής και παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα.

Η ΑΡΙΒΙΤΑ Α.Ε.Β.Ε. ιδρύθηκε το 1991 (ΦΕΚ 770/28.3.1991) και η έδρα της βρίσκεται στη Μεταμόρφωση Αττικής. Η εταιρεία είναι καταχωρημένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών της Νομαρχίας Ανατολικής Αθήνας με ΑΡ.Μ.Α.Ε. 23870/01ΑΤ/Β/91/1591.

Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχεται σε 3.141.160 € και διαιρείται σε 5.324.000 μετοχές, ονομαστικής αξίας δρχ. 0,59 € εκάστη. Η μετοχική της σύνθεση (30-6-2005) ήταν:

Μέτοχοι	Μετοχές	%
NOTOS COM		
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ Α.Ε.Β.Ε.	1.795.880	33,7
Νικόλαος Κουτσιανάς	1.238.740	23,3
Νίκη Κουτσιανά	1.268.600	23,8
Λοιποί μέτοχοι	1.020.780	19,2
Σύνολο	5.324.000	100

Ενώ σήμερα το μεγαλύτερο μέρος των μετοχών της εταιρείας έχουν περάσει στα χέρια ατόμων της οικογένειας Κουτσιανά και έχουν ως εξής:

Μέτοχοι	Μετοχές	%
Κουτσιανά Νίκη	2.291.929	43,049
Notos Com Holdings	1.315.880	24,716
Κουτσιανάς Αθανάσιος	372.680	7
Κουτσιανά Σοφία	372.680	7
Κουτσιανάς Νίκος	77.784	1,461
Λοιποί	893.048	16,774
Σύνολο	5.324.000	100

Το Δ.Σ. της εταιρείας ορίστηκε από τη Γενική Συνέλευση της 30^{ης} Ιουνίου 2005 και η διάρκειά του είναι 3ετής. Η σύνθεση του Δ.Σ. έχει ως κάτωθι:

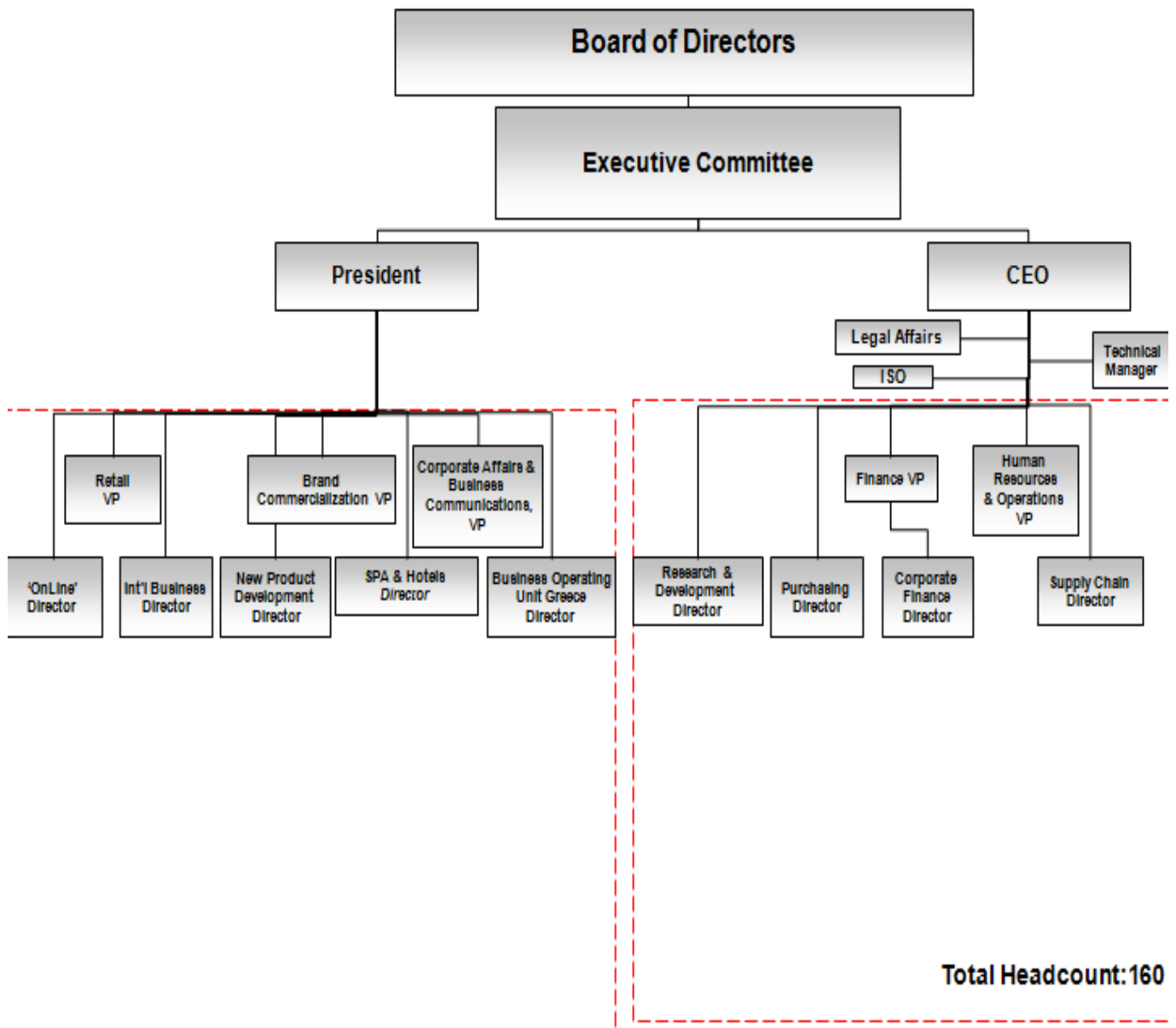
1. Νικόλαος Κουτσιανάς, Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος
2. Νίκη Κουτσιανά, Πρόεδρος
3. Μιχάλης Παπαέλληνας, Μέλος
4. Χρήστος Παπαέλληνας, Μέλος
5. Παναγιώτης Πανωτόπουλος, Μέλος

Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία του στρατηγικού management εγκρίνοντας σχέδια, λαμβάνοντας τελικές αποφάσεις σχετικά με την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της εταιρείας σε επιχειρηματικό επίπεδο, ελέγχοντας την πορεία της και αναθεωρώντας όλα τα παραπάνω ανάλογα με την επίδοση της εταιρείας στους στόχους τους οποίους έχει θέσει. Με αυτό τον τρόπο επιτελεί αποτελεσματικά το ρόλο του να *ελέγχει* – γνωρίζοντας τις εξελίξεις μέσα κι έξω από την επιχείρηση κι ενημερώνοντας την ανώτατη διοίκηση-, να *αξιολογεί και να επηρεάζει* – εξετάζοντας διεξοδικά όλες τις προτάσεις, αποφάσεις και δράσεις- και να *αποφασίζει* – σκιαγραφώντας τις εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν.

Η λειτουργία της APIVITA επιτελείται από το γενικό διευθυντή σε συνεργασία με τον πρόεδρο. Οι αρμοδιότητες της διοίκησης και ειδικότερα εκείνες του γενικού διευθυντή είναι η διεκπεραίωση υποθέσεων με τη βοήθεια των διευθυντών των άλλων τμημάτων της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας. Τα μέλη της ανώτατης διοίκησης έχουν οικονομικές σπουδές στην πλειοψηφία τους, με αρκετά μεγάλη εμπειρία και χαρακτηρίζονται για το επιχειρηματικό τους δαιμόνιο, την επιμονή και το μεράκι τους. Στην περίπτωση της APIVITA, η ανώτατη διοίκηση συνεργάζεται ενεργά με το management για να αναπτύξει τη στρατηγική κατεύθυνση.

Ενώ το οργανόγραμμα της εταιρείας παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.1.

Διάγραμμα 4.1 Οργανόγραμμα



3.2.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοντά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους

εργαζόμενους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Γενικά αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση, καθώς και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει στην επιχείρηση ένα αίσθημα ταυτότητας: «Αυτοί είμαστε», «Αυτό κάνουμε», «Αυτός είναι ο λόγος ύπαρξης μας». Η κουλτούρα περιλαμβάνει τον κύριο προσανατολισμό της επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν θα λέγαμε πως η κουλτούρα για την APIVITA συνοψίζεται στις έννοιες κοινωνική ευθύνη, περιβαλλοντική συνείδηση, ποιότητα, καινοτομία και ομαδικότητα. Επικοινωνείται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη σε όλους τους υπαλλήλους και αποτελεί κατευθυντήριο μέσο για όλες τις δραστηριότητες και τα στρατηγικό σχεδιασμό της APIVITA. Η εταιρική παρουσία έχει τη δυνατότητα παρέμβασης όχι μόνο στο επιχειρηματικό επίπεδο και στην ποιοτική διάσταση των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει, αλλά και στο σεβασμό με τον οποίο επιδρά στο περιβάλλον, στον τρόπο με τον οποίο ελκύει, εκπαιδεύει και αναπτύσσει τους εργαζομένους της, στον τρόπο με τον οποίο τελικά επενδύει και σπενδύει ενεργά στην κοινωνία και το κοινωνικό καλό.

3.2.3 ΠΟΡΟΙ – ΠΥΡΗΝΑΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Πόρους αποτελούν τα περιουσιακά στοιχεία που έχει στη διάθεση της μια επιχείρηση, είτε αυτά είναι υλικά όπως είναι τα κτίρια, οι εγκαταστάσεις, τα αποθέματα και ο εξοπλισμός που κατέχει, είτε είναι το ανθρώπινο δυναμικό και οι δυνατότητες τους (M. Porter, 1998). Ικανότητα μιας επιχείρησης ονομάζουμε τη δυνατότητα της να εκμεταλλεύεται προς όφελος της τους πόρους της (M. Porter, 1998). Πυρήνας ικανοτήτων ή αλλιώς βασικές ικανότητες είναι ο συνδυασμός των δυνατών σημείων μιας επιχείρησης με κάποιες ξεχωριστές ικανότητες (Wheelen & Hunger, 2006). Ο πυρήνας των ικανοτήτων είναι, λοιπόν, οι δραστηριότητες που μπορεί να κάνει η επιχείρηση πολύ καλά. Όταν οι βασικές ικανότητες είναι ανώτερες των ανταγωνιστών τότε ονομάζονται διακριτές ικανότητες.

Έτσι λοιπόν για την APIVITA ο πυρήνας των ικανοτήτων της αποτελείται από τα εξής τμήματα της επιχείρησης:

i.Τμήμα έρευνας κι ανάπτυξης

Ένα από τα πιο δυνατά σημεία της επιχείρησης, αν όχι το πιο δυνατό, είναι το τμήμα έρευνας κι ανάπτυξης. Όλα τα προγράμματα, όλες οι καινούριες ιδέες και όλη η έρευνα για νέους συνδυασμούς συστατικών και καινοτόμα προϊόντα διεξάγονται και υλοποιούνται στον τομέα αυτόν. Η έρευνα και η ανάπτυξη είναι το κρυφό χαρτί, «ο άσσος στο μανίκι» για την APIVITA καθώς όλη της η επιτυχία στηρίζεται εδώ.

Σε υπερσύγχρονα εργαστήρια, εξειδικευμένοι επιστήμονες χρησιμοποιώντας νέες μεθόδους και τεχνικές αναζητούν αδιάκοπα καινοτόμες φόρμουλες για την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων για την περιποίηση προσώπου και σώματος. Η συνεργασία του τμήματος με κρατικά ιδρύματα, όπως το Νοσοκομείο Συγγρός, που ασχολείται με δερματικές παθήσεις, αλλά και τα τμήματα Φαρμακευτικής και Χημείας του Πανεπιστημίου Αθηνών, εξασφαλίζει την ορθή επιστημονική προσέγγιση στην ερευνητική μεθοδολογία και τον εξονυχιστικό έλεγχο πριν την τελική έγκριση για κυκλοφορία των καλλυντικών.

Η εταιρεία APIVITA μεριμνώντας πρώτα από όλα για την προστασία του καταναλωτή φροντίζει ώστε να είναι σύμφωνη με την αυστηρότερη νομοθεσία στον τομέα των καλλυντικών. Για αυτό τον σκοπό τα προϊόντα της είναι συμμορφωμένα με τον FDA, τον οργανισμό φαρμάκων της Αμερικής, ο οποίος θεωρείται ως ο πιο αυστηρός σε όλο τον κόσμο καθώς δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις αντενδείξεις. Υιοθετώντας αυτή την τακτική είναι σε θέση να κάνει μαζική παραγωγή κάθε προϊόντος, μειώνοντας έτσι το μέσο κόστος, αφού ανεξάρτητα με τη χώρα στην οποία διαθέτει την γκάμα της είναι σύμφωνη με τους κανονισμούς και δεν χρειάζεται να προβεί σε καμία τροποποίηση.

Πολύ σημαντικό όμως είναι το γεγονός ότι η έρευνα δεν είναι ανεξέλεγκτη. Πριν την έναρξη κάθε ερευνητικού προγράμματος γίνεται σχολαστικός σχεδιασμός σχετικά με την επιτευξιμότητα των στόχων, τον προϋπολογισμό και τη χρονική διάρκεια μέχρι την πραγματοποίησή τους. Με αυτό τον τρόπο μεγιστοποιείται η απόδοση του τμήματος δίνοντας πνοή και ώθηση στις υπόλοιπες δραστηριότητες της εταιρείας. Εξάλλου το προϊόν που παράγει, όσο καινοτόμο κι αν είναι, παραμένει εύκολα αντιγράψιμο από τους

ανταγωνιστές κι έτσι δεν δίνει στην εταιρεία διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι ο μόνος τρόπος να συνεχίσει να διαφοροποιείται και να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι να βρίσκεται πάντα ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της λανσάροντας πρώτη νέες σειρές.

ii. Τμήμα marketing

Είναι ένα τμήμα που η APIVITA έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση τα τελευταία χρόνια, μιας και στρατηγικές της αποφάσεις για την επέκταση του δικτύου διανομής της τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό, το κατέστησαν απαραίτητο. Για την καλύτερη στελέχωση του με έμπειρο και πλήρως καταρτισμένο προσωπικό, τον τελευταίο χρόνο η θέση του Director του τμήματος ανήκει σε ένα καινούργιο μέλος της οικογένειας APIVITA, τον πρώην διευθυντή του αντίστοιχου τμήματος της εταιρείας Johnson&Johnson. Είναι ένα νέο-αποκτηθέν στέλεχος με διεθνή εμπειρία και μακρόχρονη πορεία στο χώρο, που αναμένεται να φέρει αλλαγές και καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα και τις ανάγκες που αντιμετωπίζει η εταιρεία σε αυτό το κομμάτι. Κάτι που αποδεικνύεται και από το σημαντικό ρόλο που κατέχει στη διαδικασία του στρατηγικού management.

Η APIVITA, εστιάζει στη ποιότητα των προϊόντων της μέσα από τα ιδιαίτερα και μοναδικά συστατικά που χρησιμοποιεί, οπότε και η προσέγγιση της αγοράς είναι μέσω της διαφοροποίησης του προϊόντος που παρέχει. Οι τρόποι προώθησης που ακολουθεί σε Ελλάδα και Ευρώπη είναι αποκλειστικά μέσω φυλλαδίων που διανέμονται στους χώρους πώλησης των προϊόντων της. Δεν θα συναντήσουμε ποτέ διαφήμιση της σε τηλεόραση ή ραδιόφωνο, αλλά ούτε και δειγματοδιανομή σε ανοιχτά σημεία (στάσεις Metro, πλατείες) ή έντυπη door to door προβολή. Τέλος, η τιμολογιακή πολιτική της, τοποθετεί τα προϊόντα της στη θέση των μεσαίων και προς τα κάτω, στη κλίμακα των τιμών σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών της.

Τα σημεία πώλησης είναι αποκλειστικά φαρμακεία για την Ελλάδα (εκτός από το νέο της κατάστημα στο κέντρο της Αθήνας) και ορθά επιλεγμένα καταστήματα στο εξωτερικό. Θα λέγαμε πως ακολουθεί ένα αρκετά συντηρητικό και απόλυτα στοχευμένο τρόπο προβολής, και πως η

οικουμενικότητα και η εξωστρέφεια είναι αυτά που χαρακτηρίζουν το τμήμα marketing.

Ακόμα, χαρακτηριστική είναι η προσαρμογή του τμήματος marketing στις ανάγκες της αγοράς που απευθύνεται. Έτσι, ενώ σε όλη την Ευρώπη, την Αυστραλία και την Αμερική τα δείγματα που διανέμονται στους καταναλωτές είναι 2-5ml, στην Ασία και συγκεκριμένα στην Κορέα τα δείγματα έχουν μέγεθος 10-15ml. Η APIVITA, αντιλαμβανόμενη αυτή τη διαφορά προσφέρει αυτές τις συσκευασίες και μάλιστα προχώρησε ακόμα παραπέρα δίνοντας “promo bags”, ειδικές συσκευασίες διαφημιστικών προϊόντων με περιεχόμενο ολοκληρωμένες σειρές περιποίησης είτε προσώπου είτε σώματος.

Τέλος, τα όρια που μπορεί να κινηθεί το τμήμα marketing είναι σαφώς καθορισμένα από τον προϋπολογισμό που έχει δοθεί για το τμήμα και συνάβουν πλήρως με τους τρέχοντες στόχους, τις στρατηγικές, τις πολιτικές και τα προγράμματα της επιχείρησης καθώς και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Πιο συγκεκριμένα, οι τρέχοντες στόχοι του τμήματος είναι η αύξηση των πωλήσεων κατά 25% το επόμενο έτος, το λανσάρισμα νέων προϊόντων και το επαναλανσάρισμα των ήδη υπαρχόντων.

iii. Τμήμα ανθρωπίνων πόρων

Σε μια επιχείρηση που έχει σαν όραμα να λειτουργεί σε όλα τα επίπεδα σαν μια κοινωνία μελισσιού και που σαν μια από τις σημαντικότερες αξίες της είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει βαρυσήμαντες αρμοδιότητες.

Αρχικά, στόχος του είναι να κάνει ορθή επιλογή των καταλληλότερων ανθρώπων που θα στελεχώνουν την εταιρεία. Μέσα από σωστή περιγραφή της θέσης και αναλυτική αναφορά αρμοδιοτήτων στο επίπεδο της προσέλκυσης καθώς και πρώτης επαφής με τους υποψηφίους, προσπαθεί να συλλέξει τους καλύτερα καταρτισμένους, με σπουδές και σχετική εμπειρία, αλλά και παθιασμένους με τη φύση και τον υγιεινό τρόπο ζωής, ώστε να μπορούν να προάγουν τη φιλοσοφία και το όραμα της μέσα από τη δουλειά τους αλλά και να ενστερνίζονται αυτό το οποίο καλούνται να υπηρετήσουν. Ειδικοί βοτανολόγοι, φαρμακοποιοί, αισθητικοί, αρωματολόγοι και διευθυντικά στελέχη, που όλοι μαζί δουλεύουν σε ένα δυναμικό περιβάλλον που προάγει

τη δημιουργικότητα και τις καινοτόμες ιδέες να αναπτυχθούν και να επιτύχουν είναι το ανθρώπινο δυναμικό της APIVITA.

Επιπλέον, προσπαθεί καθημερινά να ανιχνεύσει τυχόν δυσарέσκεις, ώστε να προτείνει εσωτερικές μετακινήσεις των υπαλλήλων της εταιρείας σε θέσεις που θα ταιριάζουν με τις ικανότητες και τις δυνατότητες τους. Πρωτεύον μέλημα του τμήματος είναι η ικανοποίηση των υπαλλήλων, μιας και όπως ο διευθυντής του χαρακτηριστικά μας είπε: «ικανοποιημένος υπάλληλος συνεπάγεται χαρούμενος υπάλληλος και χαρούμενος ίσον αποδοτικός υπάλληλος».

Οι managers του τμήματος ανθρωπίνων πόρων μέσα από αποδεκτές ιδέες και τεχνικές που χρησιμοποιούν, προσπαθούν να βελτιώσουν την επίδοση της εταιρείας. Έτσι, μέσα από σεμινάρια και προγράμματα ανάπτυξης ή κατάρτισης που οργανώνουν, οι ίδιοι ή σε συνεργασία με εξωτερικούς εκπαιδευτικούς φορείς, στοχεύουν στην συνεχή εκπαίδευση όλων των βαθμίδων του εργατικού δυναμικού της εταιρείας, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Ακόμα, εφαρμόζουν συστήματα μπόνους, σε τμήματα που αυτό είναι δυνατό(πωλήσεων, marketing), με σκοπό να αυξήσουν την απόδοση των υπαλλήλων. Τέλος, σε όλους τους εργαζομένους της εταιρείας προσφέρονται κάποιες παροχές ώστε να νιώθουν πως αντιμετωπίζονται φιλικά και να είναι ευχαριστημένοι με την εικόνα της εταιρείας απέναντι τους. Τέτοιου είδους παροχές, είναι πως μπορούν να αγοράζουν προϊόντα της APIVITA σε τιμές κάτω του μέσου κόστους της λιανικής πώλησης, με το όριο των αγορών αυτών να είναι σχεδόν απεριόριστο.

Επιπρόσθετα, θα λέγαμε πως ένα ακόμα δυνατό σημείο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι η καλή διαχείριση της ποικιλομορφίας ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό της, μιας και δεν γίνονται διακρίσεις σε κανένα επίπεδο και η αξιολόγηση γίνεται λαμβανομένης της ιδιαιτερότητας και των αναγκών τις κάθε κατηγορίας εργαζομένων.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως αντίστοιχες εταιρείες του κλάδου δεν διαθέτουν καν τμήμα ανθρωπίνων πόρων (Κορρές). Γεγονός, που δρα πολλαπλασιαστικά στην αξιολόγηση του τμήματος αν αναλογιστούμε και το σπουδαίο επιστημονικό και όχι μόνο προσωπικό που στελεχώνει την APIVITA από την ίδρυση της.

3.2.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Βασικό στοιχείο της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσω της ανάλυσης αυτής, μια επιχείρηση καθορίζει τι μπορεί να κάνει, δηλαδή ποιες είναι οι ενέργειες που επιτρέπονται να πραγματοποιηθούν από τους πόρους (resources), τις ικανότητες (capabilities), τη βασική ικανότητα ή τον πυρήνα ανταγωνισμού (core competence) και τη διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητα της (distinctive competence).

Το Στρατηγικό Management έχει ως απώτερο σκοπό την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή οτιδήποτε η εταιρεία κάνει εξαιρετικά καλά συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της. Η απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απαραίτητα για τη μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού.

Ο Barney με τη θεωρία του (VRIO Framework) υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση για να κατέχει διακριτές ικανότητες θα πρέπει να απαιτηθούν τέσσερα βασικά ερωτήματα:

- ◆ Value (Αξία): Παρέχει αξία στον αγοραστή και το στρατηγικό πλεονέκτημα;
- ◆ Rareness (Σπανιότητα): Το κατέχουν οι ανταγωνιστές;
- ◆ Imitability (Αποτίμηση): Μπορεί εύκολα να αντιγραφεί;
- ◆ Organization (Οργάνωση): Είναι η επιχείρηση οργανωμένη να εκμεταλλευτεί τους πόρους της;

Αν η απάντηση είναι θετική σε κάθε ένα από αυτά τα ερωτήματα, σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του Barney, τότε η επιχείρηση κατέχει διακριτές ικανότητες. Για μια επιχείρηση είναι βασικό να αξιοποιεί τους πόρους και τις ικανότητες και να τις χρησιμοποιεί προς όφελος της. Το πόσο άφθονοι είναι οι πόροι και πόσο ανεπτυγμένες είναι οι ικανότητες σε μια επιχείρηση είναι στοιχεία που την κάνουν να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της. Όμως ένα δυνατό σημείο δε σημαίνει ότι αποτελεί πάντοτε και διακριτή ικανότητα.

Τα ανταγωνιστικά πλεονέκτημα της APIVITA, όπως προκύπτουν από όλη την πρότερη ανάλυση, είναι η αποστολή - κουλτούρα – αξίες της, το καινοτόμο τμήμα R&D, οι σωστοί άνθρωποι αλλά και το πρωτοποριακό marketing.

Το αν αυτά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της, μπορεί να θεωρηθούν και διατηρήσιμα - διακριτές ικανότητες, είναι κάτι για το οποίο οι άνθρωποι της παλεύουν ασταμάτητα, χωρίς να εφησυχάζονται αλλά επαγρυπνώντας και συνεχώς προσπαθώντας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Μέσα από τα στοιχεία για το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και των επιμέρους τμημάτων της μπορούμε να διακρίνουμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

4.1.1 Δυνάμεις

Η APIVITA είναι μία εταιρεία που δραστηριοποιείται αποκλειστικά στο χώρο των φυσικών καλλυντικών. Τα προϊόντα της παρασκευάζονται μόνο από φυτικές φόρμουλες και διαθέτει ολοκληρωμένες σειρές ολιστικής αντιμετώπισης – σειρές που φροντίζουν για τη σωματική και ψυχική ευεξία.

Η εταιρεία έχει έντονο οικολογικό προσανατολισμό και συνεργάζεται με περιβαλλοντικές οργανώσεις όπως η WWF και η SOS Μεσόγειος.

Τα προϊόντα της διατίθεται αποκλειστικά στα φαρμακεία γεγονός που τους προσδίδει αξία καθώς θεωρούνται ιδιαίτερα προσεγμένα κι εγκεκριμένα από τους αρμόδιους φορείς. Είναι πολιτική της εταιρείας όλες οι σειρές της να είναι συμμορφωμένες με τις αυστηρότερες προδιαγραφές σε όλο τον κόσμο κι

έτσι υπάρχει η δυνατότητα μαζικής παραγωγής αφού η ίδια φόρμουλα είναι κατάλληλη και σύμφωνη με τους κανονισμούς κάθε χώρας στην οποία διανέμεται.

Το τμήμα έρευνας κι ανάπτυξης έχει μακρόχρονη πορεία και τεχνογνωσία στο αντικείμενο. Εφαρμόζει τεχνικές πρωτοπόρες και μοναδικές στον χώρο και συνεργάζεται με ιδρύματα όπως το Νοσοκομείο Συγγρός που ασχολείται με δερματικές παθήσεις και με το Πανεπιστήμιο Αθηνών –με τα τμήματα Φαρμακολογίας, Χημείας και Φυσικής- για να εξασφαλίσει τη βέλτιστη ποιότητα των προϊόντων που παράγει.

Η εταιρεία επιλέγει να προβάλλεται επιλεκτικά μέσα από τις δράσεις της, τη συμμετοχή της σε εκθέσεις και συνέδρια και τα βραβεία που της απονέμονται καθώς και αφίσες και φυλλάδια που διανέμονται μόνο όμως στα σημεία πώλησης. Οι συσκευασίες είναι ιδιαίτερες προσεγμένες και ελκυστικές για να προσελκύουν τον τελικό καταναλωτή.

Το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα εξελιγμένο. Όλο το προσωπικό είναι επιστημονικά καταρτισμένο και επιμορφώνεται συνεχώς με σεμινάρια και συνεχή εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες, νέες μεθόδους και καινούριες τάσεις στην αγορά. Δίνεται πολύ μεγάλη έμφαση στην κουλτούρα η οποία διαχέεται σε όλο το φάσμα της εταιρείας.

4.1.2 Αδυναμίες

Ένα πολύ σημαντικό μειονέκτημα της εταιρείας είναι πως διαθέτει τα προϊόντα της σε περιορισμένα σημεία πώλησης - τα φαρμακεία - κι όχι σε καταστήματα καλλυντικών. Αυτό αποβαίνει μοιραίο για τις πωλήσεις της καθώς τα ανταγωνιστικά προϊόντα μπορεί κανείς εύκολα να τα βρει σε εμπορικά κέντρα ή ακόμα και σε ιδιόκτητα καταστήματα. Επιπλέον το γεγονός ότι πωλούνται σε φαρμακεία δημιουργεί την εντύπωση στους εν δυνάμει πελάτες ότι είναι ιδιαίτερα ακριβά και απρόσιτα. Ο τρόπος με τον οποίο προβάλλεται δεν βοηθά στο να γίνει γνωστή στο ευρύτερο κοινό και να αυξήσει τις πωλήσεις της.

Παρόλο που η ανάπτυξη του Internet είναι ραγδαία δεν φαίνεται η εταιρεία να το εκμεταλλεύεται αρκετά αφού δεν το χρησιμοποιεί σαν κανάλι διανομής στην Ευρώπη αλλά μόνο στην Αμερική.

Οι σειρές προϊόντων που διαθέτει απευθύνονται μόνο σε γυναίκες και παιδιά – εκτός από κάποιο σαμπουάν για τον άντρα- οπότε χάνει ένα πολύ μεγάλο μέρος της αγοράς αφού δεν παράγει σειρά προσαρμοσμένη στις ανάγκες του. Από την άλλη πλευρά προσφέρει μόνο σειρές περιποίησης προσώπου και σώματος .

Η παραγωγή γίνεται outsourcing κι έτσι αυξάνεται το μέσο κόστος ανά προϊόν. Μία εταιρεία τόσο αναγνωρισμένη κι εδραιωμένη στο χώρο των καλλυντικών θα μπορούσε να επενδύσει σε εγκαταστάσεις και στην αγορά του απαραίτητου μηχανολογικού εξοπλισμού και να μεγιστοποιήσει το περιθώριο κέρδους της παράγοντας η ίδια ότι χρειάζεται, «Το μεγάλο στοίχημα είναι η διεθνής ανάπτυξη που προϋποθέτει τη δημιουργία δικής μας παραγωγικής μονάδας», αναφέρει ο Ν. Κουτσιανάς.

4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Μέσα από τα στοιχεία για το Μικρο-περιβάλλον (ανάλυση Porter) και για το Μακρο-περιβάλλον (ανάλυση PEST), που πραγματοποιήθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια, βρίσκουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει η εταιρεία.

4.2.1 Ευκαιρίες

Το περιβάλλον αλλάζει με γρήγορους ρυθμούς και δημιουργεί σπάνιες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις. Ίσως η πιο σημαντική αλλαγή που συμβαίνει αυτή τη στιγμή είναι η μετατόπιση του κέντρου βάρους της διεθνούς οικονομίας προς την Ασία. Νέες αγορές έρχονται στο προσκήνιο στις οποίες μέχρι πριν λίγο καιρό δεν υπήρχε πρόσφορο έδαφος για επενδύσεις.

Επιπλέον η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανοίγει τα σύνορα για διευκόλυνση του εμπορίου και την ανάπτυξη λιγότερο ανεπτυγμένων χωρών. Αυτή η προσπάθεια ενισχύεται από τις επιδοτήσεις για καλλιέργειες αρωματικών φυτών για την οικονομική αναζωογόνηση των αγροτικών περιοχών, επιδοτήσεις που μπορούν οι εταιρείες να τις εκμεταλλευτούν για να

διευρύνουν τις δραστηριότητες τους ή να έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε πρώτες ύλες.

Η ευαισθητοποίηση της κοινωνίας σε θέματα περιβάλλοντος και ο βιολογικός προσανατολισμός είναι τάσεις που ευνοούν ιδιαίτερα τις εταιρείες που ασχολούνται με φυσικά προϊόντα. Πλέον ο κόσμος στρέφεται προς τη φύση και προτιμά βιολογικά προϊόντα όχι μόνο στη διατροφή του αλλά και σε όλο το φάσμα των καθημερινών δραστηριοτήτων του, χρησιμοποιώντας φυσικά καλλυντικά, αφού τα θεωρεί πιο υγιεινά για τον οργανισμό του.

Οι έντονοι ρυθμοί της καθημερινής ζωής των ανθρώπων επιβάλλουν τη χρήση ειδών περιποίησης προσώπου και σώματος για την προστασία του οργανισμού από την φθορά και την κόπωση. Υπάρχει μία έντονη τάση ολιστικής αντιμετώπισης των προβλημάτων με προϊόντα τα οποία προσφέρουν επίσης ψυχική ευεξία και αναζωογόνηση.

Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου έχει σαν αποτέλεσμα την προσπάθεια για την κάλυψη αναγκών πέρα από τις βιοποριστικές ανάγκες. Η εξέλιξη της ιατρικής αισθητικής και η επικέντρωση στα νέα πρότυπα ομορφιάς έχει ωθήσει άντρες και γυναίκες στο διαρκές κυνήγι της ομορφιάς. Αυτή η «μανία» των ανθρώπων μεταφράζεται με υπερκαταναλωτισμό και συνεχή αναζήτηση προϊόντων που θα βελτιώσουν την εξωτερική εμφάνιση και θα βοηθήσουν στην ανάκαμψη από ψυχολογική κόπωση.

Η αλματώδης τεχνολογική πρόοδος δίνει τη δυνατότητα για καινούριες μεθόδους παραγωγής και καινούρια και αυτοματοποιημένα μηχανήματα που μειώνουν το κόστος της παραγωγικής διαδικασίας. Επιπλέον η επανάσταση στην τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών ανοίγει νέους ορίζοντες για το ηλεκτρονικό εμπόριο.

4.2.2 Απειλές

Παρά όλες τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον, όλες αυτές οι αλλαγές συνεπάγονται και μεταρρυθμίσεις οι οποίες δεν είναι προς όφελος των εταιρειών. Η πιο σημαντική μεταρρύθμιση αφορά την νομοθεσία για τα καλλυντικά. Ο ΕΟΦ αλλάζει των κώδικα έτσι ώστε να συμμορφωθεί με τον κώδικα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τα καλλυντικά και τα φάρμακα και γίνεται αυστηρότερος. Αυτό είναι ίσως η σημαντικότερη απειλή που μπορεί να

αντιμετωπίσει η κάθε εταιρεία αφού η μη συμμόρφωση με τη νομοθεσία συνεπάγεται πρόστιμα αλλά και η συμμόρφωση είναι κοστοβόρα και χρονοβόρα. Επιπλέον η Ελλάδα δεν διαθέτει περιβάλλον κατάλληλο για επενδύσεις αφού η φορολογική της νομοθεσία είναι αυστηρή και δεν αφήνει περιθώρια ανάπτυξης.

Η παραπληροφόρηση σχετικά με τα φυσικά και τα βιολογικά προϊόντα είναι μία απειλή την οποία θα πρέπει να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτό τον κλάδο. Αν και όσοι είναι ενημερωμένοι γνωρίζουν τις ευεργετικές επιδράσεις αυτών των συστατικών, η ανάπτυξη των εταιρειών δεν είναι τόσο ραγδαία λόγω της άγνοιας του καταναλωτικού κοινού.

Πολλές πολυεθνικές εταιρείες του εξωτερικού δραστηριοποιούνται ή προσανατολίζονται να δραστηριοποιηθούν τα τελευταία χρόνια στο χώρο των φυσικών καλλυντικών, αντιλαμβάνόμενοι τις ευκαιρίες που εμφανίζονται και την ροπή του πληθυσμού σε τέτοια προϊόντα.

SWOT

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Χρησιμοποιεί στο σύνολο του προϊόντος φυτικές φόρμουλες
- Παρέχει ολοκληρωμένες σειρές ολιστικής αντιμετώπισης
- Οικολογικός προσανατολισμός
- Αποκλειστική διάθεση σε φαρμακεία
- Προϊόν συμμορφωμένο στις αυστηρότερες προδιαγραφές
- Μακρόχρονη τεχνογνωσία τμήματος R&D
- Ανεπτυγμένη συνεργασία με ιδρύματα και φορείς
- Επιλεκτική προβολή
- Ελκυστικές συσκευασίες
- Προσαρμογή σε ανάγκες νέων αγορών
- Επιστημονικό προσωπικό
- Συνεχής επιμόρφωση υπαλλήλων
- Πολύ μεγάλη έμφαση στην κουλτούρα η οποία διαχέεται σε όλο το φάσμα της εταιρείας

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Περιορισμένα σημεία πώλησης (όχι πολυκαταστήματα καλλυντικών)
- Επιλεκτική προβολή
- Δεν χρησιμοποιείται το Internet σαν κανάλι διανομής
- Δεν προσφέρει ολοκληρωμένη σειρά περιποίησης για άντρες
- Προσφέρει μόνο σειρές περιποίησης προσώπου και σώματος
- Παραγωγή outsourcing

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Μετατόπιση του κέντρου βάρους της διεθνούς οικονομίας προς την Ασία
- Διεύρυνση της ΕΕ
- Επιδοτήσεις σε καλλιέργειες αρωματικών φυτών
- Βιολογικός προσανατολισμός και ευαισθητοποίηση σε θέματα περιβάλλοντος
- Έντονη ροπή στα φυσικά καλλυντικά
- Τάση ολιστικής επίλυσης προβλημάτων
- Άνοδος βιοτικού επιπέδου - Προσανατολισμός στην κατανάλωση
- Εξέλιξη της ιατρικής αισθητικής - Επικέντρωση στα νέα πρότυπα ομορφιάς
- Τεχνολογική πρόοδος.

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Ε.Ο.Φ – αλλαγές στον κώδικα
- Ακατάλληλο επενδυτικό περιβάλλον (Ελλάδα)
- Παραπληροφόρηση σχετικά με φυσικά και βιολογικά προϊόντα
- Είσοδος πολυεθνικών - νέων παικτών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

5.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Εάν η εταιρεία APIVITA συνεχίσει τη στρατηγική ανάπτυξης θα έχει πολλά οφέλη όπως: αύξηση των επιχειρηματικών εσόδων της, αύξηση του μεγέθους της (τζίρος και προσωπικό) και αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Όπως αναφέραμε προηγουμένως, ο κλάδος των φυσικών καλλυντικών έχει υψηλή ελκυστικότητα και η εταιρεία APIVITA είναι στη δεύτερη θέση (με βάση τον κύκλο εργασιών της). Από αυτά τα στοιχεία αντιλαμβανόμαστε ότι η πλέον κατάλληλη στρατηγική για την σωστή κατεύθυνση της επιχείρησης είναι η στρατηγική ανάπτυξης.

Η εταιρεία APIVITA δημιουργήθηκε χάρη στην τόλμη και το ισχυρό όραμα δύο επιστημόνων φαρμακοποιών να προσφέρουν φυσικά καλλυντικά με συστατικά από την ελληνική χλωρίδα. Παρατηρώντας την πορεία της επιχείρησης από την ίδρυσή της έως σήμερα διαπιστώνουμε θέληση για εξάπλωση σε νέες αγορές και για νέα, εξειδικευμένα και καινοτομικά προϊόντα. Το proactive top management της εταιρείας είναι συνεχώς ανοιχτό σε νέες προκλήσεις και η μόνη στρατηγική που ανταπεξέρχεται επάξια σε αυτή την ανάγκη του είναι η στρατηγική ανάπτυξης. Τόσο η κυρία Νίκη Κουτσιανά όσο και ο κύριος Νίκος Κουτσιανός βλέπουν μέσα από την εταιρεία APIVITA την προσωπική τους εξέλιξη ως καινοτόμοι επιχειρηματίες, γιατί πίστεψαν στις φυσικές φόρμουλες καλλυντικών από το 1972 και δικαιώθηκαν, και μόνο η στρατηγική ανάπτυξης τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν αυτή την πορεία.

Αξίζει να προσθέσουμε ότι η εταιρεία APIVITA χαρακτηρίζεται από μια πολύ δυνατή κουλτούρα και φιλοσοφία σε όλο το φάσμα των εργασιών της, παραθέτουμε τα λόγια του κυρίου Κουτσιανά: *«... Το όνειρό μου είναι συνυφασμένο με τη διάδοση της ελληνικής χλωρίδας και των ιδιοτήτων της, καθώς και της αρχαίας ελληνικής φιλοσοφίας, σε πολλούς ανθρώπους σε όλο τον κόσμο. Ο αέρας της Ελλάδας, η αύρα του Αιγαίου και ο ζωοδότης ήλιος μας να ταξιδέψουν σ' όλη τη γη και το μήνυμα του Ιπποκράτη «Απάντων*

ηγεμονικότερον η Φύσις» να γίνει πίστη πολλών ανθρώπων.» Στηριζόμενοι στα προαναφερθέντα θα λέγαμε ότι η στρατηγική ανάπτυξης ταιριάζει απόλυτα με την κουλτούρα της εταιρείας APIVITA.

Η στενή σχέση με τους stakeholders όπως Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, Νοσοκομεία, Συνεταιρισμούς, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (WWF Hellas) κ.α. Η πολύ καλή φήμη που έχει χτίσει υιοθετώντας τη στρατηγική ανάπτυξης της ανοίγει περαιτέρω πόρτες για ανάπτυξη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η καλή φήμη που απέκτησε η εταιρεία στην αγορά της Ιαπωνίας και την βοηθά τώρα να εισέλθει στην αγορά της Κίνας.

Η εταιρεία έχει πολλά δανειακά κεφάλαια όπως προκύπτει από την οικονομική ανάλυση που προηγήθηκε, γεγονός που θα μπορούσε να βελτιωθεί με το ενδεχόμενο άντλησης κεφαλαίων από τις χρηματαγορές. Μέσω αυτών θα μπορούσε να ελαχιστοποιήσει τα διαρθρωτικά προβλήματα που επιφέρει η στενότητα των οικονομικών πόρων της επιχείρησης και να αμβλύνει την ανάπτυξη της.

Στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης η εταιρεία έχει υιοθετήσει τη στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης, η οποία της προσδίδει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό. Αυτό το πλεονέκτημα στηρίζεται στην επέκτασή της σε νέες δραστηριότητες σχετικές όμως με το αντικείμενό της που την καθιερώνουν στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το νέο κατάστημα Polis Spa στο Κολωνάκι το οποίο αγκαλιάζει το σύγχρονο τρόπο ζωής βασισμένο στην ενέργεια των μελισσοκομικών προϊόντων και στη δύναμη των 100% φυσικών αιθέριων ελαίων. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι πράγματι με τη στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης η εταιρεία APIVITA πάει ένα βήμα μπροστά και διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό.

Ο μόνος κίνδυνος που ενέχει η στρατηγική ανάπτυξης για την εταιρεία APIVITA είναι η σύγχυση που δημιουργείται για τα προϊόντα σε διαφορετικές αγορές. Παραδείγματος χάρη αλλιώς βλέπουν τα προϊόντα της εταιρείας APIVITA οι Ιάπωνες καταναλωτές και αλλιώς οι Έλληνες καταναλωτές. Η εταιρεία προσπαθεί να ξεπερνά τέτοιου είδους φραγμούς και να προσαρμόζεται επιτυχημένα στις ανάγκες κάθε αγοράς. Για παράδειγμα στην

Κορέα λάνσαρε το 'promo bag' με προϊόντα σε ποσότητες των 10-15 ml αντί των 2-5ml που είναι η συνηθισμένη γιατί οι καταναλωτές εκεί είναι εξοικειωμένοι με την ποσότητα των 10-15ml.

Κλείνοντας την αναφορά μας στη στρατηγική ανάπτυξης αξίζει να σημειωθεί ότι η στρατηγική ανάπτυξης ώθησε την εταιρεία APIVITA να γίνει αυτό που είναι σήμερα και να έχει παρουσία σε πάνω από 20 χώρες.

5.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η στρατηγική σταθεροποίησης χαρακτηρίζεται από την απουσία σημαντικής αλλαγής. Είναι χρήσιμη όταν υπάρχει σταθερό περιβάλλον και η συνολική επίδοση της εταιρείας είναι ικανοποιητική. Αν η εταιρεία APIVITA υιοθετούσε στρατηγική σταθεροποίησης θα προσέφερε τα ίδια προϊόντα και θα σκόπευε απλά να διατηρεί το μερίδιο αγοράς. Αντιλαμβανόμαστε όμως ότι αυτή η στρατηγική δε θα προσέφερε τίποτα στην εταιρεία στο σημερινό της επίπεδο διότι δρα σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον γεμάτο αλλαγές και επιδιώκει να λανσάρει συνεχώς νέα προϊόντα. Υπάρχει δηλαδή ο κίνδυνος να μη ληφθούν υπόψη οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να κλονιστεί μια βασική συνιστώσα του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, η κουλτούρα – φιλοσοφία της.

Επίσης λαμβάνοντας υπόψη την υψηλή ελκυστικότητα του κλάδου των φυσικών καλλυντικών και την 2^η θέση της εταιρείας APIVITA σε αυτόν (με βάση τον κύκλο εργασιών) θα ισχυριζόμασταν ότι η στρατηγική αυτή είναι εντελώς ακατάλληλη για την κατεύθυνση της εταιρείας.

Επιπροσθέτως να αναφέρουμε ότι η εταιρεία APIVITA έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διότι 'πατά' στις αλλαγές του περιβάλλοντος, προσφέροντας νέο και διαφοροποιημένο προϊόν χάρη στη στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης που έχει επιτυχημένα ακολουθήσει. Επομένως αν άλλαζε κατεύθυνση υιοθετώντας στρατηγική σταθεροποίησης θα έχανε το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στον κλάδο των φυσικών καλλυντικών.

Συνοψίζοντας, να αναφέρουμε ότι δεν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και στο ενδότερο

επιχειρησιακό για να ακολουθήσει η εταιρεία APIVITA τη στρατηγική σταθεροποίησης και να αποκομίσει οφέλη από αυτή.

5.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ

Η στρατηγική περισυλλογής αναφέρεται στην μείωση του μεγέθους της επιχείρησης προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της. Είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις που έχουν αδύνατη ανταγωνιστική θέση (δεν διαθέτουν κάποιο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) και έχουν χαμηλή επίδοση. Προκειμένου λοιπόν να βελτιώσουν την επίδοσή τους κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση στρατηγικής περισυλλογής.

Σχετικά με την εταιρεία AIVITA θα λέγαμε ότι θα ήταν λανθασμένη κίνηση να υιοθετήσει την στρατηγική αναστροφής στην παρούσα φάση εξαιτίας της ελκυστικότητας του κλάδου και της θέσης που η APIVITA κατέχει μέσα σε αυτόν. Επίσης μια τέτοιου είδους στρατηγική θα ταίριαζε στην εταιρεία μόνο στην περίπτωση που αυτή δεν διέθετε κάποια διακεκριμένη ικανότητα. Επειδή όμως η εταιρεία έχει την ικανότητα να προσφέρει νέες σειρές και να βασίζεται σε καινοτόμες φυτικές φόρμουλες, δεν υπάρχει προφανής λόγος να ακολουθήσει την στρατηγική αναστροφής.

Η στρατηγική αναστροφής δίνει την δυνατότητα στην εταιρεία που την ακολουθεί να αντιστρέψει τυχόν ανταγωνιστικές ή χρηματοοικονομικές αδυναμίες σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η εξεταζόμενη εταιρεία όμως δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες αδυναμίες και δεν συντρέχει λόγος να χάσει ούτε δευτερόλεπτο για την επίλυση τυχόν μικροπροβλημάτων. Αντιθέτως, η εταιρεία APIVITA οφείλει να παρακολουθεί στενά και άμεσα τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος για να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες (για παράδειγμα οι επιδοτήσεις σε καλλιέργειες αρωματικών φυτών) και να ελαχιστοποιεί τις απειλές (παραπληροφόρηση σχετικά με φυσικά και βιολογικά προϊόντα), εξασφαλίζοντας έτσι ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εάν η εταιρεία APIVITA υιοθετούσε σήμερα στρατηγική περισυλλογής θα έχανε άμεσα το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και το μερίδιο αγοράς, γιατί μια τέτοια στρατηγική θα της έδινε λανθασμένη πορεία.

5.4 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η εταιρεία APIVITA πρέπει να ακολουθήσει τη στρατηγική ανάπτυξης που τόσο επιτυχημένα έχει ακολουθήσει τα προηγούμενα έτη. Η στρατηγική αυτή είναι η πλέον κατάλληλη σχετικά με την ελκυστικότητα του κλάδου και την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας.

Η εταιρεία έχει βάλει πλώρη να κατακτήσει νέες αγορές (οριζόντια ανάπτυξη) και πρέπει να συνεχίσει να το κάνει γιατί αφενός μεγαλώνει το μερίδιο αγοράς της και αφετέρου με αυτό τον τρόπο εκπληρώνει την αποστολή της και τους σκοπούς της. Η αναδυόμενη αγορά της Ασίας και ιδιαίτερα αυτή της Κίνας εξασφαλίζει ένα ευνοϊκό επενδυτικό περιβάλλον και μεγάλη ροπή προς την κατανάλωση και είναι ευκαιρία προς εκμετάλλευση για την εταιρεία APIVITA.

Να προσθέσουμε σε αυτό το σημείο ότι στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης η εταιρεία, θα μπορούσε να ακολουθήσει την στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω. Δηλαδή να διαθέτει τις δικές της καλλιεργήσιμες εκτάσεις βιολογικών φυτών και βοτάνων, για να εξασφαλίζει την απαιτούμενη ποιότητα στο προϊόν της χωρίς επιπλέον δαπανηρούς ελέγχους πρώτων υλών και για να μην εξαρτάται από τους προμηθευτές. Βέβαια, υφίσταται ο κίνδυνος η επιχείρηση να χάσει την ευελιξία της αλλά τα οφέλη που προαναφέραμε ελαχιστοποιούν τον εν λόγω κίνδυνο. Επίσης αξίζει να σημειώσουμε ότι η εταιρεία έχει το τμήμα παραγωγής της outsourcing και γι' αυτό το λόγο δεν εκμεταλλεύεται οικονομίες κλίμακας στο βαθμό που θα εκμεταλλευόταν αν είχε ιδιόκτητο εργοστάσιο. Θα μπορούσε λοιπόν να έχει το δικό της ιδιόκτητο εργοστάσιο και να είναι ανεξάρτητη όπως ακριβώς κάνει και ο κυριότερος ανταγωνιστής της, η εταιρεία Κορρές.

Επιπρόσθετα, συνεχίζοντας τη στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης, θα μπορούσε να δραστηριοποιηθεί εντονότερα σε κέντρα αναζωογόνησης και περιποίησης προσώπου και σώματος όπου θα χρησιμοποιεί και θα προωθεί τα προϊόντα της.

Να κλείσουμε λέγοντας ότι ο κλάδος των φυσικών καλλυντικών είναι πολύ ελκυστικός σήμερα αλλά το μέλλον είναι πάντα αβέβαιο και μπορεί να επέλθει κορεσμός και ανακατανομή των παιχτών. Η εταιρεία APIVITA πρέπει να είναι σε ετοιμότητα για ένα τέτοιο ενδεχόμενο, ιδιαιτέρως τώρα που

μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού έχουν δείξει το ενδιαφέρον τους για τα φυσικά καλλυντικά, και υιοθετώντας τη στρατηγική της ασυσχέτιστης διαποίκισης, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της σε νέες γραμμές προϊόντων οι οποίες θα είναι συμπληρωματικές των ήδη υπαρχόντων, θα μπορούσε να υψώσει μια ασπίδα προστασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

- Concepts in Strategic Management and Business Policy 2008, Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Prentice Hall
- European Business Strategies, 2004 Richard Lynch, Kogan Page
- How competitive forces share strategy, 1979, M E. Porter. Harvard Business Review
- Key Management Ratios, 1996, Ciaran Walse, εκδόσεις FT PITMAN
- Strategic Management and competitive advantage, 2006, Jay B. Barney, William S. Hesterly, Prentice Hall

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ICAP: Κλαδική μελέτη, Φυσικών καλλυντικών και φαρμάκων 2007
- Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία , 2002, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2006, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- 2004-2009: Εξέλιξη Βασικών Οικονομικών Δεικτών στην Ελλάδα, Υπουργείο Οικονομίας και οικονομικών

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- www.apivita.com
- www.korres.gr
- www.tanea.gr//Article
- www.wiley.co.uk
- www.quickmba.com/strategy/porter.shtml
- www.hellastat.eu
- http://www.tovima.gr/print_article.php?e=B&f=14621&m=D11&aa=1

- www.naftemporiki.gr
- http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2432&V_LANG_ID=0
- www.bankofgreece.gr/publications/pdf/sdos200805-06.pdf