

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (MBA TQM)



Διπλωματική Εργασία


**«Στρατηγική ανάλυση του κλάδου των οικιακών συσκευών»**

Φραντζεσκάκη Σπυριδούλα

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου

Πειραιάς, 2019

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ : ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό»

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**  
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή [δευτέρα] σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

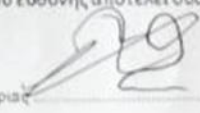
Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

Στρατηγική ανάλυση του κλάδου των οικιακών συσκευών

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.


Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας 

Όνοματεπώνυμο Σπυριδούλα Φραντζεσκούνη

Ημερομηνία 29/05/2020

Σελίδα 24



## Περιεχόμενα

ΣΥΝΟΨΗ .....	5
1. Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	6
1.1. Εισαγωγή.....	6
1.2. Η έννοια της Στρατηγικής.....	6
1.3. Οι πέντε διαστάσεις της Στρατηγικής (5Ps) .....	10
1.3.1. Η Στρατηγική ως Σχέδιο (Plan): .....	10
1.3.2. Η Στρατηγική ως Τέχνασμα (Ploy):.....	11
1.3.3. Η Στρατηγική ως Υπόδειγμα (Pattern): .....	11
1.3.4. Η Στρατηγική ως Τοποθέτηση (Positioning):.....	12
1.3.5. Η Στρατηγική ως Προοπτική (Perspective):.....	13
1.4. Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	14
Συμπεράσματα Κεφαλαίου .....	18
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	19
2. Περιβαλλοντική Σάρωση και Ανάλυση Κλάδου.....	20
2.1. Εισαγωγή.....	20
2.2. Περιβαλλοντική Αβεβαιότητα και Περιβαλλοντική Σάρωση.....	20
2.3. Προσδιορισμός των Μεταβλητών Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	22
2.3.1. Ανάλυση του Φυσικού Περιβάλλοντος (Natural Environment).....	25
2.3.2. Ανάλυση του Γενικευμένου περιβάλλοντος (Societal Environment) .....	26
2.3.3. Ανάλυση Κλάδου: Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος (Task environment).....	31
2.4. Η Εξέλιξη του κλάδου.....	43
2.5. Στρατηγικοί Τύποι (Strategic Types).....	45
2.6. Ανίχνευση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	46
2.6.1. Δομή και Κουλτούρα.....	46
2.6.2. Πόροι και ικανότητες της επιχείρησης.....	47
2.6.3. Θεωρίες Ανάλυσης του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	48
2.7. Ανάλυση SWOT.....	51
2.7.1. Ανακαλύπτοντας μία niche αγορά.....	55
Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	56
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	57
3. Ορισμός του κλάδου παραγωγής και εμπορίας οικιακών συσκευών.....	58
3.1. Εισαγωγή.....	58
3.2. Ανάλυση του κλάδου .....	58
3.3. Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.....	62

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

3.4.	Απειλή των νεοεισερχόμενων στον κλάδο των οικιακών συσκευών. ....	76
3.5.	Απειλή για υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες.....	78
3.6.	Η δύναμη των αγοραστών. ....	79
3.7.	Η δύναμη των προμηθευτών. ....	83
3.8.	Η Σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων μερών. ....	85
3.9.	Ευκαιρίες και Απειλές .....	86
	Συμπεράσματα Κεφαλαίου. ....	87
	Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	88
4.	Η Ελληνική και Διεθνής αγορά του κλάδου των οικιακών συσκευών.....	90
4.1.	Εισαγωγή.....	90
4.2.	Η Ελληνική Αγορά του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.....	90
4.3.	Η Διεθνής Αγορά του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.....	95
	Συμπεράσματα Κεφαλαίου. ....	100
	Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	101
5.	Συμπεράσματα .....	102
	Βιβλιογραφία .....	105
	Ευρετήριο Διαγραμμάτων.....	107
	Ευρετήριο Πινάκων .....	108

## ΣΥΝΟΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση του κλάδου της παραγωγής και εμπορίας οικιακών συσκευών, ενώ θα γίνει αρχικά και η απαραίτητη αναφορά σε θεωρητικούς όρους και έννοιες της στρατηγικής που είναι σημαντικές για μια κλαδική ανάλυση.

Ο κλάδος των οικιακών συσκευών διαδραματίζει αναμφισβήτητα έναν από τους πιο σημαντικούς ρόλους σε ότι αφορά την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εθνικό επίπεδο. Παρακολουθεί στενά, συμβάλει και υιοθετεί τις τελευταίες τεχνολογικές βελτιώσεις, αλλά παράλληλα πράττει σύμφωνα και με τα εκάστοτε περιβαλλοντικά πλαίσια και νομοθεσίες.

Τέλος, εκτός από τα στοιχεία του κλάδου, θα παρουσιαστούν στοιχεία που θα αφορούν σε ιστορικά στοιχεία του κλάδου στην Ελλάδα, καθώς επίσης θα παρουσιαστούν και γενικότερες Ευρωπαϊκές αλλά και παγκόσμιες τάσεις καθώς και η διαχρονική εξέλιξη του κλάδου και που τείνει να οδηγηθεί τα επόμενα χρόνια παράλληλα με διάφορα στοιχεία των βασικών ανταγωνιστών του κλάδου.

## 1. Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ.

### 1.1. Εισαγωγή

Στα πλαίσια της διεθνούς έρευνας της στρατηγικής διοίκησης στο χώρο των επιχειρήσεων, συναντώνται πλειάδες ορισμών που οι περισσότεροι από αυτούς, παρ' όλες τις λεκτικές παραλλαγές, έχουν στο επίκεντρό τους την χάραξη πορείας από μέρους των επιχειρήσεων, μέσω ενός σχεδίου δράσης για την επίτευξη των στόχων τους. Η στρατηγική έγινε ευρύτερα γνωστή, στο χώρο των επιχειρήσεων, τη δεκαετία του '80, από τον καθηγητή του Harvard, Michael Porter, ενώ ιδιαίτερη βάση δίνεται και στις πέντε διαστάσεις της κατά τον Henry Mintzberg. Ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω μερικοί από τους δοθέντες ορισμούς της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ.

### 1.2. Η έννοια της Στρατηγικής.

Σύμφωνα με τον Andrews (1971), η «στρατηγική είναι το σχέδιο των αντικειμενικών επιδιώξεων ή στόχων και οι βασικές πολιτικές και πλάνα (σχέδια) για την επίτευξη τους, που τοποθετούνται έτσι ώστε να ορίζεται τι είδους εργασίες κάνει ή πρόκειται να κάνει». Ο Henderson (1989) αναφέρει ότι «στρατηγική είναι μία προσεκτική έρευνα για ένα σχέδιο δράσης που θα αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και θα το επαυξήσει. Για κάθε επιχείρηση η έρευνα αυτή είναι μία συνεχής διαδικασία που ξεκινά με την αναγνώριση του παρόντος: που βρισκόμαστε και τι έχουμε τώρα. Ο Chandler (1990) ορίζει τη στρατηγική ως τον ορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης, την υιοθέτηση ενός τρόπου δράσης και τον επιμερισμό των μέσων που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αυτών των στόχων. «Η στρατηγική ασχολείται με τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την επιχειρηματική οργάνωση, το πως θέλει να είναι και πώς θα φτάσει στον επιθυμητό στόχο» ανέφεραν οι Boddy and Paton, (1998). Οι Boddy και Paton (1998) είπαν επίσης ότι, «Η στρατηγική είναι πιθανό να είναι σύνθετη ως προς τη φύση της και να ενέχει έναν υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, και μπορεί επίσης να συνεπάγεται σημαντική αλλαγή στους οργανισμούς». Στη συνέχεια, οι Mintzberg και Quinn (1996) παρατηρούν ότι η στρατηγική είναι μια αμφίδρομη σχέση απαιτώντας συχνή επικοινωνία τόσο από τους οραματιστές ηγέτες όσο και τους ισχυρούς ακολούθους».

Η στρατηγική έγινε ευρύτερα γνωστή, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στο χώρο των επιχειρήσεων, τη δεκαετία του '80, από τον καθηγητή του Harvard, Michael Porter.

Στρατηγική είναι ο τρόπος της χρήσης/σύζευξης των υπάρχοντων μέσων για την επίτευξη των εταιρικών στόχων (goals) από τους οποίους πηγάζουν οι (αντικειμενικοί) στόχοι (objectives) της εταιρείας εν όψει υπάρχουσας ή δυνητικής σύγκρουσης (υπαρκτών ή δυνητικών αντιπάλων). Μία ολοκληρωμένη προσέγγιση της στρατηγικής περιλαμβάνει τουλάχιστον δύο άξονες: την τρέχουσα στρατηγική (current strategy), η οποία συνδυάζεται με ορατούς, απτούς και άμεσους στόχους και τη μελλοντική στρατηγική σχεδίαση (strategic planning), η οποία συνδυάζεται με ευρύτερους στόχους, μη-προσδιορισμένους με ακρίβεια, βασιζόμενους στο στρατηγικό όραμα (strategic vision).

Ένας γενικός ορισμός της έννοιας της στρατηγικής των επιχειρήσεων μπορεί να είναι: ο τρόπος δράσης της επιχείρησης προκειμένου να εδραιωθεί στο επιχειρηματικό της περιβάλλον και να αποκτήσει την επιθυμητή ανταγωνιστική θέση. Συνίσταται, δε, από ένα πλέγμα ενεργειών που επιτρέπουν την υλοποίηση των στόχων της. Η επιχειρησιακή στρατηγική αφορά τις αποφάσεις που παίρνει η επιχείρηση σχετικές με την ύπαρξή της. Είναι αποφάσεις σχετικά με το σε ποια αγορά θα λειτουργήσει, τι θέση θα επιδιώξει μέσα στο βιομηχανικό κλάδο στον οποίο λειτουργεί κλπ. Είναι φανερό ότι για να προβεί σε τέτοιου είδους αποφάσεις η διοίκηση της επιχείρησης, πρέπει προηγουμένως να έχει αναλυθεί το εξωτερικό της περιβάλλον. Ο Grant (1991) μετά από μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική είναι βασικά ένα είδος καθοδήγησης που στηρίζεται σε τρία βασικά στοιχεία:

- i. Καθορισμός αντικειμενικών στόχων, οι οποίοι είναι μακροπρόθεσμοι, απλοί και αποδεκτοί,
- ii. Βαθιά κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και
- iii. Ανταγωνιστική αξιολόγηση των πόρων της επιχείρησης.

Επιπλέον, αναφέρει, ότι το «καθήκον της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι να καθορίσει το πώς θα αναπτύξει η επιχείρηση τις πηγές της (ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο, πρώτες ύλες) μέσα στο περιβάλλον της, να επιλέξει την οργανωσιακή δομή και τα συστήματα διοίκησης που χρειάζονται για να εφαρμόσει αποτελεσματικά τη στρατηγική της, έτσι ώστε να ικανοποιήσει τους μακροχρόνιους στόχους της».

Μέσα από τους ορισμούς της στρατηγικής συνάγεται το συμπέρασμα ότι η στρατηγική ως έννοια συνδέεται άμεσα με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον που πλαισιώνουν την επιχείρηση, καθότι σε αυτό εμφωλεύουν μεταλλασσόμενοι παράγοντες που θα τη διαμορφώσουν.

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Η ύπαρξη στρατηγικής δεν συνεπάγεται αυτόματα και την ασφαλή οδό προς την επιτυχία. Μετά βεβαιότητας μπορούμε να πούμε ότι συμβάλει σε καθοριστικό βαθμό στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων ωστόσο δεν αποτελεί η ύπαρξή της και μόνο, παράγοντα επιτυχίας. Θα πρέπει βέβαια, στο σημείο αυτό, να επισημανθεί πως δεν υπάρχουν σωστές και λάθος στρατηγικές. Κατά τον σχεδιασμό, οι στρατηγικές επιλογές διακρίνονται σε κατάλληλες και λιγότερο κατάλληλες. Η καταλληλότητα μίας στρατηγικής κρίνεται τελικά από το αποτέλεσμα της.

Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό, είναι ότι η στρατηγική:

- i. Θέτει κατευθύνσεις
- ii. Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- iii. Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- iv. Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- v. Μειώνει την αβεβαιότητα
- vi. Προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ας εξετάσουμε συνοπτικά το σύνολο των παραπάνω στοιχείων:

**Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις:** Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Το Όραμα σηματοδοτεί το που θέλει να βρεθεί ο οργανισμός και η στρατηγική ορίζει το πως θα επιτευχθεί το όραμα. Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ανοίξω μία μικρή παρένθεση προκειμένου να αναφερθώ σε ένα σημαντικό στοιχείο. Αυτό που πρέπει να θυμόμαστε πάντα είναι το τι διαφορές έχει η στρατηγική από την τακτική. Η στρατηγική συγκεντρώνει τα παραπάνω στοιχεία και αναφέρεται σε μακροπρόθεσμο χρονικό επίπεδο ενώ η τακτική αποτελεί το βραχυπρόθεσμο εργαλείο υλοποίησης της στρατηγικής.

**Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων:** Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη και κατανοητή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Σε όλους τους οργανισμούς λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια,



τότε είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση. Πόσες φορές έχετε ακούσει τη φράση: η πρόταση αυτή αντίκειται της στρατηγικής μας. Αποτελεί λοιπόν έναν ξεκάθαρο οδηγό για την λήψη σωστών, συμβατών ή βέλτιστων αποφάσεων διευκολύνοντας κατά πολύ τα στελέχη στην τήρηση ενιαίας γραμμής.

**Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες:** Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θεωρεί σωστό. Η πεμπτουσία ωστόσο ενός οργανισμού είναι η συλλογική δράση των μελών του. Έχοντας ως ορόσημο το που θέλει να βρεθεί ο οργανισμός, η στρατηγική συγκεντρώνει και συντονίζει όλες τις προσπάθειες προς μία κατεύθυνση, την υλοποίηση του οράματος.

**Ορίζει τον οργανισμό:** Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής και η πίστη σε αυτήν ορίζει και τοποθετεί τον οργανισμό στην αγορά. Η στρατηγική τοποθέτηση του οργανισμού όχι μόνο τον διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές αλλά επίσης επιτρέπει και στους υπόλοιπους εμπλεκόμενους (stakeholders) να σχηματίσουν μία ξεκάθαρη εικόνα γι' αυτόν. Αναφέρθηκε πριν στην πίστη καθώς πολλές φορές μέχρι σήμερα έχω δει να συμβαίνουν αλλαγές στις στρατηγικές πριν καν αυτές προλάβουν να αποδείξουν την καταλληλότητά τους. Αυτό που συνηθίζω να λέω σε τέτοιες περιπτώσεις είναι ότι η κύηση ενός βρέφους διαρκεί εννέα μήνες πριν δούμε το αποτέλεσμα, το νεογέννητο δηλαδή. Πως είναι δυνατόν να περιμένουμε να δούμε το αποτέλεσμα της ακολουθούμενης στρατηγικής σε άμεσο χρόνο; Η υλοποίηση του οράματος έχει διάρκεια και χρόνο. Η στρατηγική ορίζει τι πρέπει να γίνει για να υλοποιηθεί το όραμα σε συγκεκριμένο χρόνο. Αποτελεί στρατηγικό λάθος η αλλαγή της στρατηγικής σχεδόν αμέσως μετά την εφαρμογή της. Αυτό που απαιτείται είναι η επικαιροποίηση της και όχι η αλλαγή της.

**Μειώνει την αβεβαιότητα:** Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσει κανείς μια ευκαιρία ή μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια με την άλλη. Επίσης σημαντικό στοιχείο αποτελεί η αύξηση της παραγωγικότητας καθώς η ύπαρξη στρατηγικής μειώνει την αβεβαιότητα σε τέτοιο βαθμό που περιορίζει στο ελάχιστο της χρονοβόρες αντιγνωμίες.

**Προσδίδει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο/διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει και πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις μοναδικές της ικανότητες, τις δυνάμεις της και τις αδυναμίες της. Εν κατακλείδι η στρατηγική επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες.

### 1.3. Οι πέντε διαστάσεις τις Στρατηγικής (5Ps)

Η στρατηγική δεν είναι παρά ένα πολυσύνθετο και πολύπλοκο εργαλείο. Μια σπουδαία στρατηγική την μια μέρα, μπορεί να αποδειχθεί αναποτελεσματική την επόμενη, σύμφωνα με τις δυνάμεις και τις αλλαγές της αγοράς που καμία εταιρία ή οργανισμός δεν μπορεί να ελέγξει. Οι μεγάλες επιχειρήσεις όμως, πάντα προσπαθούν να προσαρμοστούν, που με την σειρά του αυτό σημαίνει την συχνή αλλαγή της στρατηγικής για να συναντά τις προσδοκίες των καταναλωτών. Παρόλη την μεγάλη σημασία που έχει μια στρατηγική για το αρχικό ξεκίνημα μιας εταιρίας, είναι σχεδόν απίθανο αυτή να κρατήσει για πάντα. Αλλαγές θα πρέπει να γίνονται καθ' όλη τη διάρκεια προκειμένου οι εταιρίες να βρουν τον δρόμο για την επιτυχία. Είναι σκόπιμο λοιπόν, να αποδοθεί η έννοια της στρατηγικής σε περισσότερες από μίας διαστάσεις. Κατά τον Henry Mintzberg, η στρατηγική αναλύεται ως προς τον χαρακτήρα και την φύση της κάτω από το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων:

1. Σχέδιο (Plan)
2. Τέχνασμα (Ploy)
3. Υπόδειγμα (Pattern)
4. Τοποθέτηση (Position)
5. Προοπτική (Perspective)

#### 1.3.1. Η Στρατηγική ως Σχέδιο (Plan):

Το σχέδιο ίσως είναι η πρώτη λέξη που σκέφτεται κανείς όταν έχει στο μυαλό του την στρατηγική. Ένα προμελετημένο πλάνο που σχεδιάζεται προσεχτικά και συνειδητά για το που βρίσκεται τώρα η επιχείρηση και το που θέλει να φτάσει στο μέλλον. Για παράδειγμα, το

στρατηγικό πλάνο περιλαμβάνει, τα αγαθά τα οποία θα πουληθούν, η τιμή η οποία θα κοστίζουν, καθώς και ο τρόπος που αυτά θα παράγονται. Το στρατηγικό σχέδιο μιας επιχείρησης μπορεί να είναι ειδικό ή γενικό. Ωστόσο, δεν παύει να είναι ο θεμέλιος λίθος μιας καλής στρατηγικής. Μια πλατφόρμα απαραίτητη για να ξεκινήσει κανείς, δεν πρέπει όμως να επαναπαύεται μόνο σε αυτό για την πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η στρατηγική αποτελεί μέρος ενός πλάνου που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Το πλάνο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Το στρατηγικό πλάνο διαφέρει σε δομικά στοιχεία από το τακτικό.

### 1.3.2. Η Στρατηγική ως Τέχνασμα (Ploy):

Εκτός από σχέδιο, η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί και ως τέχνασμα, σχεδιασμένο για να ανατρέψει και να ξεπεράσει τυχόν εμπόδια και ενέργειες των ανταγωνιστών. Ο ανταγωνισμός θα υπάρχει πάντα και σε κάθε κλάδο της αγοράς και κάθε ενέργεια μιας επιχείρησης θα έχει άμεσες επιπτώσεις στις άλλες. Με συγκεκριμένο τέχνασμα λοιπόν, μια επιχείρηση μπορεί να διακόψει τους αντιπάλους της και να σταματήσει συγκεκριμένες ενέργειες που θα επίφεραν συγκριτική υπεροχή έναντι της. Βέβαια, αναφερόμαστε πάντα με την χρήση νόμιμων τρόπων. Με το να σκέφτεται τρόπους και τεχνάσματα μια επιχείρηση μπορεί να είναι ένα βήμα πάντα μπροστά από όλους και έτσι να έχει πάντα την υπεροχή. Θέλει όμως μεγάλη προσοχή καθώς ο κίνδυνος που παραμονεύει είναι η εστίαση μόνο σε αυτό, αψηφώντας πλέον την σημασία που έχει η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών για την ευχαρίστηση των καταναλωτών της. Συνεπώς, το να χρησιμοποιεί μια επιχείρηση ένα ή και δύο τεχνάσματα είναι πολύ καλό, χωρίς να παρεκκλίνει από τους αντικειμενικούς της στόχους. Η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να τοποθετηθεί σε διαφορετική θέση από τον ανταγωνισμό. Το στοιχείο αυτό αναφέρεται όχι μόνο στις τακτικές σε επίπεδο ενεργειών αλλά και στις στρατηγικές προσαρμογές που πρέπει να γίνουν προκειμένου ο οργανισμός να αποδυναμώσει την απάντηση των ανταγωνιστών.

### 1.3.3. Η Στρατηγική ως Υπόδειγμα (Pattern):

Η στρατηγική ως υπόδειγμα, έχει καθαρά πρακτικό χαρακτήρα και διαφοροποιείται αισθητά από το σχέδιο και το τέχνασμα. Οι εταιρίες πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στο παρελθόν και να καταλάβουν τις διαφορές με τις οποίες κατάφεραν να εδραιωθούν και να

κερδίσουν μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές τους και μετά να εστιάσουν σε νέους τρόπους διατήρησης της θέσης και του κύρους τους. Συχνά παρατηρείται το γεγονός, ότι κάποιες επιχειρήσεις προχωρούν σε ενέργειες αντίθετες με τον στρατηγικό σχεδιασμό που έχουν, είτε άθελα, είτε κατά λάθος και πολλές φορές τους βγαίνει σε καλό. Έτσι, η προϋπαρξη κάποιου καλά προετοιμασμένου σχεδίου δεν εγγυάται και την πραγματοποίηση των πραγμάτων που καταρτίζεται. Είναι τραγικό λάθος η διακοπή του τρέχοντος κερδοφόρου υποδείγματος από τις εταιρίες μόνο και μόνο επειδή δεν συμπίπτει ή επειδή δεν είναι μέρος του σχεδίου. Αυτό είναι και ένα καλό παράδειγμα για το πόσο σημαντικό είναι για τις εταιρίες να μπορούν να προσαρμόζουν εύκολα και γρήγορα τις στρατηγικές τους.

Οι δύο προηγούμενες διαστάσεις (Plan - Ploy), εξετάζουν τη στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών. Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

#### 1.3.4. Η Στρατηγική ως Τοποθέτηση (Positioning):

Η τέταρτη διάσταση της έννοιας της στρατηγικής κατά τον Mintzberg ασχολείται με την τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Με αυτή την έννοια η στρατηγική στην ουσία παίζει το ρόλο του συνδετικού κρίκου. Κάθε επιχείρηση πρέπει να παλέψει για το δρόμο προς την επιτυχία. Πως θα καταφέρει να κερδίσει μερίδιο της αγοράς που την ενδιαφέρει; Θα πρέπει να διαλέξει μεταξύ του ανταγωνισμού είτε σε μικρή, είτε σε μεγάλη κλίμακα. Υπάρχουν υπέρ και κατά σε κάθε μία προσέγγιση, αναλόγως με την επιθυμητή τοποθέτηση της επιχείρησης. Μπορούμε ακόμα να πούμε πως μέσω της στρατηγικής τοποθέτησης, είναι δυνατόν για μια επιχείρηση να καθορίσει την μέθοδο των πωλήσεων που θα ακολουθήσει, την ποιότητα των αγαθών που θα προσφέρει ή ακόμα και την επιθυμητή τιμή που θα κοστίζουν. Από το να ενταχθεί κατά λάθος σε μια εσφαλμένη τοποθεσία, είναι προτιμότερο μια επιχείρηση να εστιάσει πολύ στην έρευνα της αγοράς έτσι ώστε το περιβάλλον της να είναι στρατηγικής σημασίας.

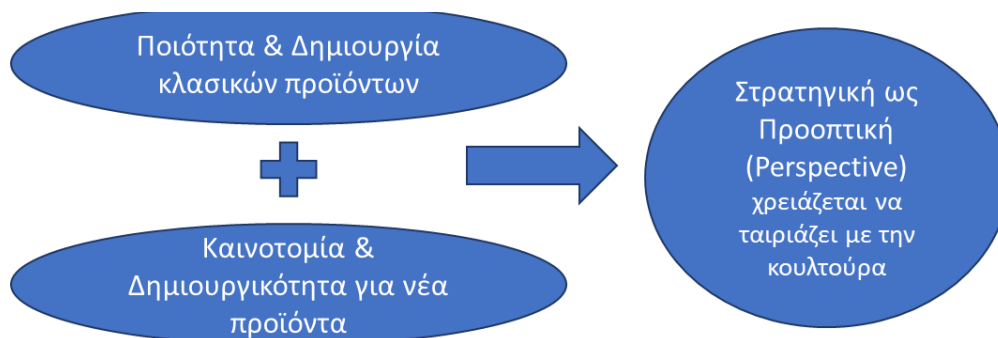
Με βάση λοιπόν την ανάλυση αυτή, γίνεται απολύτως σαφής η σημασία της στρατηγικής τοποθέτησης, έχοντας πάντα στο μυαλό ότι κάτι που μπορεί σήμερα να είναι απλά ένας 'προγραμματισμός', αύριο να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα που με την βοήθεια του η επιχείρηση θα εξαλείψει και θα εκτοπίσει τελικά τον ανταγωνισμό. Σπάνια η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει την στρατηγική της τοποθέτηση κατά τέτοιο τρόπο ώστε να

αποφύγει πλήρως τον ανταγωνισμό, πράγμα που στις μέρες μας είναι άκρως επιθυμητό. Αυτή η διάσταση επιχειρεί να φωτίσει το ερώτημα: ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική ενός οργανισμού; Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική; Οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης, καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική, αν και κάποιες φορές θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν να αποδειχθούν άκρως στρατηγικής σημασίας.

#### 1.3.5. Η Στρατηγική ως Προοπτική (Perspective):

Καθώς η προηγούμενη διάσταση προσπαθεί να καθορίσει την επιχείρηση στο εξωτερικό της περιβάλλον, εδώ αποσκοπεί να κοιτάξει στο εσωτερικό της, στα θεμέλια της. Η στρατηγική εδώ παίρνει την μορφή της προοπτικής, το περιεχόμενο της οποίας δεν αποτελείται από μια προκαθορισμένη τοποθέτηση, αλλά από μια βαθιά ριζωμένη αντίληψη για τον κόσμο. Κάποιες επιχειρήσεις για παράδειγμα που είναι πρωτοπόρες, δημιουργούν καινούργιες τεχνολογίες με σκοπό την περαιτέρω εκμετάλλευση της αγοράς. Υπάρχουν άλλες πάλι, οι οποίες εκλαμβάνουν τον κόσμο και την αγορά ως σταθερές μεταβλητές και το μόνο που κάνουν είναι να προστατεύουν τους ίδιους τους, τους εαυτούς, χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους και τεχνάσματα, βασιζόμενοι περισσότερο στις πολιτικές παρά στις οικονομικές αλλαγές. Η στρατηγική από αυτή τη πλευρά είναι ότι και η προσωπικότητα για κάποιον άνθρωπο. Η έννοια της προοπτικής δεν είναι τίποτα άλλο τελικά από μία αντίληψη. Η άποψη όμως αυτή κρύβει τον υπαινιγμό, ότι στην ουσία όλες οι στρατηγικές είναι κάτι αφηρημένο, κάτι το οποίο υπάρχει μόνο στο μυαλό των ενδιαφερόμενων, εκείνων που τις κυνηγούν και οι οποίοι τελικά επηρεάζονται από αυτές. Το μυστικό της προοπτικής ωστόσο, είναι ότι μπορεί να μοιραστεί στα μέλη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού μέσα από τους σκοπούς και τις πράξεις τους. Ουσιαστικά, όποτε μιλάμε για στρατηγική ως προοπτική, αναφερόμαστε σε διαφορετικούς ανθρώπους με κοινή συμπεριφορά και σκέψη. Το πραγματικό πρόβλημα όμως, βρίσκεται στο γεγονός του πως οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τις ανάγκες που απορρέουν από τους οργανισμούς, με σκοπό να γίνουν κοινά αντιληπτές από όλους και στην συνέχεια να δοθεί συλλογική λύση.

Διάγραμμα 1.1: Η Στρατηγική ως Προοπτική (Perspective)



Πηγή: Mintzberg H., *The Strategy Concept I: Five P's for Strategy*, 1987

Σύμφωνα με αυτή την διάσταση, η στρατηγική είναι για τον οργανισμό ότι η προσωπικότητα για το άτομο. Έμφαση δίνεται στην κουλτούρα του οργανισμού και στο κατά πόσο η κουλτούρα αυτή αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των μελών του ή διαφορετικά στο κατά πόσο τα μέλη ασπάζονται την γενική κουλτούρα του οργανισμού και κινούνται με κεντρικό γνώμονα αυτήν. Η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να διαμορφώσει τη συμπεριφορά των μελών. Σε αυτό το πλαίσιο υπάρχουν οργανισμοί που επιδεικνύουν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές τους, και αυτού του είδους η συμπεριφορά είναι απόρροια της καλλιεργούμενης κουλτούρας.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι η σχέση και ταυτόχρονα οι ομοιότητες μεταξύ των πέντε P's είναι περίπλοκη. Ένα παράδειγμα του ισχυρισμού είναι ότι κάποιιοι θεωρούν την προοπτική ως σχέδιο της επιχείρησης, ενώ άλλοι με την σειρά τους την χαρακτηρίζουν ως το έναυσμα για την υλοποίηση του σχεδίου. Οι Hedberg και Jonsson στα λεγόμενα τους, εκφράζουν πως οι στρατηγικές, οι οποίες δεν είναι τίποτα άλλο από ένα σύνολο ιδεών και κατασκευασμάτων, είναι ταυτόχρονα και η πηγή των αποφάσεων που γίνονται πράξη. Επιτακτική γίνεται η ανάγκη να πούμε πως και οι πέντε διαστάσεις της στρατηγικής που αναλύθηκαν είναι αλληλένδετες και κανείς δεν πρέπει να αμελεί καμία. Πόσο μάλλον να επικεντρώνεται σε μία συγκεκριμένη στην προσπάθεια του για υλοποίηση μιας στρατηγικής.

#### 1.4. Στρατηγικό Μάνατζμεντ.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) είναι μια λεπτομερής καταγραφή των οργανωτικών σκοπών, της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των

σκοπών και του καταμερισμού των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων.

Οι Boddy και Paton υποστηρίζουν ότι, η στρατηγική διοίκηση είναι το καθήκον εκείνο που σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο οργάνωσης περιλαμβάνει τόσο την ανάπτυξη όσο και την εφαρμογή στρατηγικής. Διαθέτει την ικανότητα να κατευθύνει την οργάνωση στο σύνολό της μέσω της στρατηγικής αλλαγής υπό συνθήκες πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας (Boddy and Paton, 1998). Η στρατηγική διαχείριση δεν θεωρείται ως μια επίσημη διαδικασία σχεδιασμού, αλλά το πλήθος των διαδικασιών με τις οποίες αναπτύσσονται στρατηγικές σε οργανισμούς με βάση τις εμπειρίες των διαχειριστών. Γενικότερα το στρατηγικό μάνατζμεντ/στρατηγική διοίκηση μπορεί να θεωρηθεί ως το σύνολο αποφάσεων και ενεργειών της διοίκησης που καθορίζει τη μακροχρόνια επίδοση (performance) μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού), τη διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικός σχεδιασμός), την υλοποίηση της στρατηγικής, την αξιολόγηση, και τον έλεγχο.

Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελείται από τις παρακάτω τέσσερις διαδοχικές φάσεις:

- i. Ανάλυση περιβάλλοντος (Environmental Scanning)
- ii. Διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy Formulation)
- iii. Υλοποίηση της στρατηγικής (Strategy Implementation)
- iv. Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής (Evaluation & Control)

**Ανάλυση περιβάλλοντος (Environmental Scanning):** Το περιβάλλον της επιχείρησης διαχωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τα στοιχεία, τα οποία η επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει αλλά την επηρεάζουν κυρίως έμμεσα, ενώ το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία που η εταιρεία διαμορφώνει και συνθέτει για την επίτευξη των στόχων της. Πραγματοποιείται η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλον της επιχείρησης με σκοπό να εντοπιστούν ευκαιρίες και απειλές, καθώς ταυτόχρονα, ανιχνεύεται και το εσωτερικό περιβάλλον για να εντοπιστούν τυχόν δυνάμεις και αδυναμίες. Ο στόχος της διαδικασίας αυτής είναι ο εντοπισμός των στρατηγικών παραγόντων που θα σταθούν ικανοί να βοηθήσουν στον προσδιορισμό της μελλοντικής εξέλιξης της επιχείρησης. Μία από τους πλέον γνωστούς και ευρέως διαδεδομένους τρόπους ανίχνευσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η

ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), η οποία θα αναλυθεί περαιτέρω και στη συνέχεια.

**Διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy Formulation):** Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής πραγματοποιείται μακροχρόνιος σχεδιασμός με σκοπό τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχοντας όμως αρχικά υπολογίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία που διαθέτει η επιχείρηση. Στο στάδιο αυτό γίνεται και ο καθορισμός της αποστολής (δηλαδή το λόγο ύπαρξής του και λειτουργίας του οργανισμού), οι σκοποί που πρέπει να επιτευχθούν, οι επιμέρους στρατηγικές προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω σκοποί και οι πολιτικές του οργανισμού που θα πρέπει να υιοθετηθούν για να υλοποιηθούν αποτελεσματικά οι στρατηγικές και οι σκοποί. Πιο αναλυτικά:

- i. **Αποστολή (Mission):** Θεωρείται ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η επιχείρηση. Γίνεται αναφορά στο ποια είναι η επιχείρηση αλλά και στο τι σκοπεύει να κάνει.
- ii. **Σκοποί (Objectives):** Η επιχείρηση θέτει το τι θέλει να επιτευχθεί και πότε. Επίσης, θέτει πάντα το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την επίτευξη των σκοπών, ώστε να γίνει και ο διαχωρισμός από τον στόχο (goal). Τελικά, με τη βοήθεια των σκοπών η επιχείρηση παίρνει τα αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας.
- iii. **Στρατηγικές (Strategies):** Οι στρατηγικές πηγάζουν από τους σκοπούς και συντελούν στην επίτευξη τόσο της αποστολής όσο και των σκοπών που έχουν καθοριστεί.
- iv. **Πολιτικές (Policies):** Ορίζονται ως οι κατευθυντήριες γραμμές για το πώς θα ληφθεί μια απόφαση. Οι πολιτικές αποτελούν και τον συνδεδεμένο κρίκο ανάμεσα στη διαμόρφωση της στρατηγικής και την υλοποίησή της.

**Υλοποίηση της στρατηγικής (Strategy Implementation):** Η υλοποίηση της στρατηγικής, η οποία είναι η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών και πολιτικών μιας επιχείρησης μέσω των προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

- i. **Τα προγράμματα (Programs):** ουσιαστικά περιλαμβάνουν τα απαραίτητα βήματα για την πραγματοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Ένα πρόγραμμα είναι μια δήλωση των δραστηριοτήτων ή των βημάτων που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός σχεδίου μίας χρήσης. Κάνει μια στρατηγική προσανατολισμένη στην δράση/πράξη. Μπορεί να περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση της εταιρείας, την αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας της εταιρείας ή την έναρξη μιας νέας ερευνητικής προσπάθειας.



- ii. **Οι προϋπολογισμοί (Budget):** προσδιορίζουν το χρηματοοικονομικό αντίκτυπο του προγράμματος. Ένας προϋπολογισμός είναι μια δήλωση των προγραμμάτων μιας εταιρείας σε χρηματικούς όρους. Καθώς χρησιμοποιείται στον προγραμματισμό και τον έλεγχο, ένας προϋπολογισμός αναφέρει το λεπτομερές κόστος κάθε προγράμματος. Πολλές εταιρείες απαιτούν μία συγκεκριμένη ποσοστιαία απόδοση της επένδυσης, συχνά αποκαλούμενη " hurdle rate", πριν η διοίκηση εγκρίνει ένα νέο πρόγραμμα. Αυτό εξασφαλίζει ότι το νέο πρόγραμμα θα προσθέσει σημαντικά στην απόδοση κερδών της εταιρείας και ως εκ τούτου αύξηση της αξίας τους. Επομένως, ο προϋπολογισμός δεν χρησιμεύει μόνο ως λεπτομερές σχέδιο της νέας στρατηγικής σε δράση, αλλά προσδιορίζει επίσης μέσω των προϋπολογισμένων οικονομικών καταστάσεων τον αναμενόμενο αντίκτυπο στο οικονομικό μέλλον της επιχείρησης.
- iii. **Οι διαδικασίες (Procedures):** ορίζονται ως βήματα που περιγράφουν τον τρόπο πραγματοποίησης των επιμέρους καθηκόντων. Οι διαδικασίες, ορισμένες φορές ονομάζονται Πρότυπες Λειτουργικές Διαδικασίες (Standard Operating Procedures - SOP), είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν λεπτομερώς πώς πρέπει να γίνει μια συγκεκριμένη εργασία. Περιγράφουν συνήθως τις διάφορες δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να ολοκληρωθεί το πρόγραμμα της εταιρείας.

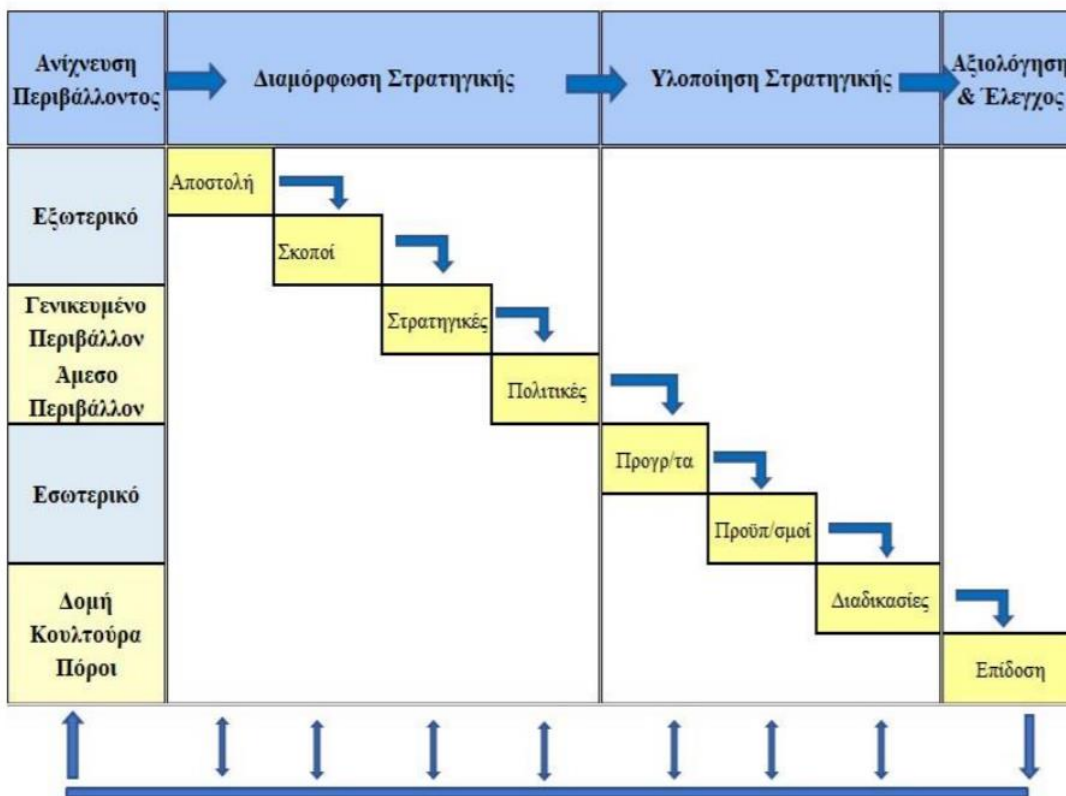
**Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής (Evaluation & Control):** Στη φάση της αξιολόγησης και του ελέγχου γίνεται η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους τους οποίους έχουν τεθεί σε πρωταρχικό στάδιο. Κατά την αξιολόγηση και τον έλεγχο δύναται να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες και αστοχίες στον αρχικό στρατηγικό σχεδιασμό, και έχοντας ως βάση τα καταγεγραμμένα αποτελέσματα δίνεται στον οργανισμό η δυνατότητα να πραγματοποιήσει διορθωτικές κινήσεις ή ακόμα και την αναθεώρηση ολόκληρης της στρατηγικής (εξαρτάται σε μεγάλο παράγοντα από τα πραγματικά αποτελέσματα που καταγράφηκαν).

Στις παραπάνω διαστάσεις αναφέρεται και το υπόδειγμα στο Διάγραμμα 2 (Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013) που ακολουθεί και προσπαθεί να δώσει μια οπτική υπόσταση για το πως η στρατηγική είναι αποτέλεσμα μιας ορθολογικής διαδικασίας αλλά και προγραμματισμού, σύμφωνα με την οποία γίνονται προσπάθειες σωστής τοποθέτησης της επιχείρησης μέσα στον κλάδο της.

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Είναι αξιοσημείωτο, ότι το υπόδειγμα στρατηγικής διαχείρισης, που απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2, περιλαμβάνει μια διαδικασία ανάδρασης / μάθησης (Feedback / Learning). Τα βέλη προέρχονται από κάθε τμήμα του μοντέλου και λαμβάνουν πληροφορίες σε κάθε ένα από τα προηγούμενα μέρη του μοντέλου. Καθώς μια επιχείρηση ή μια επιχειρηματική μονάδα αναπτύσσει στρατηγικές, προγράμματα και παρόμοια, πρέπει συχνά να επιστρέψει για να αναθεωρήσει ή να διορθώσει τις αποφάσεις που έγιναν νωρίτερα κατά τη διαδικασία. Για παράδειγμα, η κακή απόδοση (όπως μετράται στην αξιολόγηση και τον έλεγχο) συνήθως υποδεικνύει ότι κάτι έχει πάει στραβά με τη διαμόρφωση ή την εφαρμογή στρατηγικής. Θα μπορούσε επίσης να σημαίνει ότι μια βασική μεταβλητή, όπως ένας νέος ανταγωνιστής, αγνοήθηκε κατά τη διάρκεια της περιβαλλοντικής σάρωσης και αξιολόγησης.

Διάγραμμα 1.2: Υπόδειγμα Στρατηγικής Διοίκησης (Strategic Management Model)



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

## Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Στην παραπάνω ενότητα, αναφέρθηκαν οι διαφορετικές απόψεις της έννοιας της στρατηγικής και το πως αυτές θα ενισχύσουν την διαδικασία της διαμόρφωσης στρατηγικής

σε μία επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Grant (1991) η στρατηγική θεωρείται ένα είδος καθοδήγησης που στηρίζεται σε τρία βασικά στοιχεία: Καθορισμός αντικειμενικών στόχων, βαθιά κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και ανταγωνιστική αξιολόγηση των πόρων της επιχείρησης. Παράλληλα, κατά τον Henry Mintzberg, η στρατηγική αναλύεται ως προς τον χαρακτήρα και την φύση της κάτω από το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων (5Ps): Σχέδιο (Plan), Τέχνασμα (Ploy), Υπόδειγμα (Pattern), Τοποθέτηση (Position), Προοπτική (Perspective). Μέσα από τους ορισμούς της στρατηγικής συνάγεται το συμπέρασμα ότι η στρατηγική ως έννοια συνδέεται άμεσα με τι εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον που πλαισιώνουν την επιχείρηση. Τέλος, σημαντική αναφορά έγινε και για το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ όπου αποτελείται από τέσσερις διαδοχικές φάσεις: Ανάλυση περιβάλλοντος (Environmental Scanning), διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy Formulation), υλοποίηση της στρατηγικής (Strategy Implementation), αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής (Evaluation & Control).

#### Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013
2. Παπακωνσταντίνου Γ., Ανδρουτσόπουλος Θ., Στρατηγικό Μάνατζμεντ., 2011
3. Mintzberg H., The Strategy Concept I: Five P's for Strategy, 1987
4. Mintzberg H., The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations [Βιβλίο]. - 1987.
5. Porter M., The Five Competitive Forces That Shape Strategy: Harvard Business Review., 2008.
6. Porter M., What is Strategy, 1996.
7. Wheelen Thomas. L., Hunger David J. Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13TH edition, Pearson Prentice Hall, 2012

## 2. Περιβαλλοντική Σάρωση και Ανάλυση Κλάδου.

### 2.1. Εισαγωγή.

Οι τρέχουσες προβλέψεις είναι ότι το περιβάλλον για όλους τους οργανισμούς, με το πέρασμα του χρόνου θα γίνει ακόμη πιο αβέβαιο. Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα είναι ο βαθμός πολυπλοκότητας και ο βαθμός αλλαγής που υπάρχει στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Καθώς όλο και περισσότερες αγορές γίνονται παγκόσμιες, ο αριθμός των παραγόντων που μια επιχείρηση πρέπει να εξετάσει, για οποιαδήποτε απόφαση, γίνεται τεράστιος και πολύ πιο περίπλοκος. Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά στην περιβαλλοντική σάρωση, ως ένα εργαλείο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρείες προκειμένου να καταγράψουν όλους εκείνους τους παράγοντες στο εσωτερικό αλλά και εξωτερικό περιβάλλον τους όπου μπορούν να επηρεάσουν την μακροπρόθεσμη πορεία τους. Τέλος, θα παρουσιαστεί και η ανάλυση SWOT κατά τη διαδικασία στρατηγικής λήψης αποφάσεων.

### 2.2. Περιβαλλοντική Αβεβαιότητα και Περιβαλλοντική Σάρωση

Με νέες τεχνολογίες να ανακαλύπτονται κάθε χρόνο, οι αγορές αλλάζουν και τα προϊόντα πρέπει να αλλάξουν μαζί τους. Από την μια πλευρά, η περιβαλλοντική αβεβαιότητα αποτελεί απειλή, επειδή εμποδίζει την ικανότητά των οργανισμών να αναπτύξουν σχέδια μεγάλης εμβέλειας και να πάρουν στρατηγικές αποφάσεις για να διατηρήσουν την εταιρία σε ισορροπία με το εξωτερικό της περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, η περιβαλλοντική αβεβαιότητα είναι μια ευκαιρία επειδή δημιουργεί ένα νέο πεδίο ανταγωνισμού στο οποίο η δημιουργικότητα και η καινοτομία μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στις στρατηγικές αποφάσεις.

Είναι γεγονός πως ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μπορεί να βοηθήσει και να βλάψει μια επιχείρηση. Πολλές πρωτοποριακές εταιρείες έχουν βγει εκτός ανταγωνισμού και έχουν εγκαταλείψει τις δραστηριότητές τους λόγω της αποτυχίας τους να προσαρμοστούν στις περιβαλλοντικές αλλαγές ή λόγω της αποτυχίας τους να δημιουργήσουν αλλαγές. Για να είναι επιτυχής με την πάροδο του χρόνου, ένας οργανισμός πρέπει να είναι σε αρμονία με το εξωτερικό του περιβάλλον. Πρέπει να υπάρξει μια στρατηγική προσαρμογή μεταξύ του τι θέλει το περιβάλλον και τι μπορεί να προσφέρει η εταιρεία, καθώς και μεταξύ του τι χρειάζεται η εταιρεία και του τι μπορεί να προσφέρει το περιβάλλον.

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Η περιβαλλοντική σάρωση (Environmental Scanning) είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό (External Environment) και εσωτερικό (Internal Environment) περιβάλλον σε βασικούς ανθρώπους εντός της εταιρείας. Μια εταιρεία χρησιμοποιεί αυτό το εργαλείο για να αποφύγει απρόσμενες εκπλήξεις και να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη πορεία της.

Σύμφωνα και με μια έρευνα του McKinsey & Company το 2008 διαπιστώθηκε θετική σχέση μεταξύ περιβαλλοντικής σάρωσης και κερδών. Περίπου το 70% των στελεχών σε όλο τον κόσμο δηλώνουν ότι οι παγκόσμιες κοινωνικές, περιβαλλοντικές και επιχειρηματικές τάσεις είναι όλο και περισσότερο σημαντικές για μία εταιρική στρατηγική.

Ο απλούστερος τρόπος διεξαγωγής ανάλυσης του περιβάλλοντος είναι μέσω της ανάλυσης SWOT. Το SWOT είναι ένα ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα (Strengths), τις αδυναμίες (Weaknesses), τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) που είναι στρατηγικοί παράγοντες για μια συγκεκριμένη εταιρεία.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές - Ευκαιρίες και Απειλές (Opportunities and Threats) - που βρίσκονται εκτός του οργανισμού και δεν είναι συνήθως μέσα στον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο υπάρχει η εταιρεία. Το *Διάγραμμα 2.1* απεικονίζει τέτοιες βασικές

*Διάγραμμα 2.1: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος.*



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

περιβαλλοντικές μεταβλητές. Μπορεί να είναι γενικές δυνάμεις και τάσεις μέσα στο φυσικό (Natural or Physical environment) ή γενικευμένο περιβάλλον (Societal environment) ή ειδικοί παράγοντες που λειτουργούν μέσα στο άμεσο περιβάλλον (Task environment) ενός οργανισμού - που συχνά ονομάζεται κλάδος (Industry).

Από την άλλη πλευρά, το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας αποτελείται από μεταβλητές - Πλεονεκτήματα και Αδυναμίες (Strengths and Weaknesses) - που βρίσκονται μέσα στην ίδια την οργάνωση και δεν είναι συνήθως μέσα στον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές αποτελούν το πλαίσιο στο οποίο γίνεται η εργασία. Περιλαμβάνουν τη δομή (Structure), την κουλτούρα (Culture) και τους πόρους (Resource) της εταιρείας. Τα βασικά πλεονεκτήματα αποτελούν ένα σύνολο βασικών ικανοτήτων που η εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Έτσι, προτού ένας οργανισμός ξεκινήσει τη διαμόρφωση στρατηγικής του, πρέπει να εξετάζει το εξωτερικό περιβάλλον για να εντοπιστούν πιθανές ευκαιρίες και απειλές καθώς και το εσωτερικό περιβάλλον του για τις δυνάμεις και τις αδυναμίες.

### 2.3. Προσδιορισμός των Μεταβλητών Εξωτερικού Περιβάλλοντος.

Κατά την εκτέλεση της ανάλυσης του περιβάλλοντος μίας εταιρείας, οι στρατηγικοί μάνατζερς θα πρέπει πρώτα να γνωρίζουν τις πολλές μεταβλητές στο φυσικό, γενικευμένο και άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης. (Βλ. Διάγραμμα 2.1)

Το **φυσικό περιβάλλον (Natural Environment)** περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους, την άγρια φύση και το κλίμα που είναι αναπόσπαστο μέρος της ύπαρξης στη Γη. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν ένα οικολογικό σύστημα αλληλένδετης ζωής.

Το **Γενικευμένο περιβάλλον (Societal Environment)** είναι το κοινωνικό σύστημα της ανθρωπότητας που περιλαμβάνει γενικές δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες του οργανισμού, ενώ μπορούν και επηρεάζουν μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν πολλές βιομηχανίες και έχουν ως εξής:

1. Οικονομικοί παράγοντες: που ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών.
2. Τεχνολογικοί παράγοντες: που δημιουργούν εφευρέσεις επίλυσης προβλημάτων.

3. Πολιτικό-νομικοί παράγοντες: που κατανέμουν την εξουσία και παρέχουν περιοριστικούς και προστατευτικούς νόμους και κανονισμούς.
4. Κοινωνικό-πολιτιστικοί παράγοντες: που ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας.

Το **άμεσο περιβάλλον (Task Environment)** περιλαμβάνει τα στοιχεία ή τις ομάδες που επηρεάζουν άμεσα μια εταιρεία και, με τη σειρά τους, επηρεάζονται από αυτή. Αυτά είναι: οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι/ εργατικά σωματεία, ομάδες ειδικών συμφερόντων και επαγγελματικές ενώσεις. Το άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι συνήθως ο κλάδος στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Η ανάλυση του κλάδου (δημοφιλή από τον Michael Porter) αναφέρεται σε μια λεπτομερή εξέταση βασικών παραγόντων στο περιβάλλον εργασίας μιας επιχείρησης.

Το φυσικό, γενικευμένο και άμεσο περιβάλλον πρέπει να παρακολουθούνται για να εντοπίζονται οι στρατηγικοί παράγοντες που είναι πιθανό να έχουν ισχυρές στο μέλλον επιπτώσεις στην εταιρική επιτυχία ή αποτυχία. Οι αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον επηρεάζουν συνήθως μία εταιρεία μέσω των επιπτώσεών τους στο γενικευμένο περιβάλλον όσον αφορά τους πόρους - τη διαθεσιμότητα και το κόστος τους - και, στη συνέχεια, το άμεσο περιβάλλον σε σχέση με την ανάπτυξη ή την παρακμή συγκεκριμένων βιομηχανιών.

Η προέλευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έγκειται στην ικανότητα εντοπισμού και αντίδρασης στις περιβαλλοντικές αλλαγές πολύ πριν από τον ανταγωνισμό. Αν και αυτό φαίνεται προφανές, ωστόσο, γιατί ορισμένες εταιρείες μπορούν να προσαρμοστούν καλύτερα από άλλες; Ένας λόγος οφείλεται στις διαφορές στην ικανότητα των μάνατζερς να αναγνωρίζουν και να κατανοούν εξωτερικά στρατηγικά ζητήματα και παράγοντες. Καμία εταιρεία δεν μπορεί να παρακολουθήσει με επιτυχία όλους τους εξωτερικούς παράγοντες. Πρέπει να γίνουν επιλογές σχετικά με τους παράγοντες που είναι σημαντικοί και με εκείνους που δεν είναι. Παρόλο που οι μάνατζερς συμφωνούν ότι η στρατηγική σημασία καθορίζει ποιες μεταβλητές παρακολουθούνται σταθερά, μερικές φορές χάνουν ή επιλέγουν να αγνοήσουν κρίσιμες νέες εξελίξεις. Οι προσωπικές αξίες και οι λειτουργικές εμπειρίες των μάνατζερς μιας εταιρείας, καθώς και η επιτυχία των σημερινών στρατηγικών είναι πιθανό να προκαλέσουν προκαταλήψεις τόσο στην αντίληψή τους για το τι είναι σημαντικό να παρακολουθείται στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και στις ερμηνείες τους για αυτό που αντιλαμβάνονται.

Ένας τρόπος για τον εντοπισμό και την ανάλυση των εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον είναι η χρήση του πίνακα προτεραιότητας των θεμάτων (βλ. Διάγραμμα 2.2) ως εξής:

- i. Προσδιορίστε μια σειρά από πιθανές τάσεις που αναδύονται στο φυσικό, γενικό και άμεσο περιβάλλον. Πρόκειται για στρατηγικά περιβαλλοντικά ζητήματα - εκείνες τις σημαντικές τάσεις που, εάν εμφανιστούν, καθορίζουν το πώς θα διαμορφωθεί η βιομηχανία ή ο κόσμος στο εγγύς μέλλον.
- ii. Αξιολογήστε την πιθανότητα να εμφανιστούν αυτές οι τάσεις, από χαμηλό σε μέτριο έως υψηλό.
- iii. Προσπάθεια να εξακριβωθεί ο πιθανός αντίκτυπος (από το χαμηλό στο υψηλό) για κάθε μιας από αυτές τις τάσεις στην εξεταζόμενη εταιρεία.

Διάγραμμα 2.2: Πίνακας Προτεραιότητας των Θεμάτων (Issues Priority Matrix)

		Πιθανός Αντίκτυπος στην εταιρεία		
		Υψηλός	Μεσαίος	Χαμηλός
Πιθανότητα Εμφάνισης	Υψηλός	Υψηλή Προτεραιότητα	Υψηλή Προτεραιότητα	Μεσαία Προτεραιότητα
	Μεσαίος	Υψηλή Προτεραιότητα	Μεσαία Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα
	Χαμηλός	Μεσαία Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

Οι εξωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες μιας εταιρείας είναι οι βασικές περιβαλλοντικές τάσεις που κρίνεται ότι έχουν τόσο μεσαία όσο και υψηλή πιθανότητα εμφάνισης (Probability of Occurrence) και μεσαία έως υψηλή πιθανότητα επίδρασης στην εταιρεία (Impact on Corporation). Ο πίνακας προτεραιότητας των θεμάτων μπορεί στη συνέχεια να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει τους μάνατζερς να αποφασίσουν ποιες περιβαλλοντικές τάσεις θα πρέπει απλώς να σαρωθούν (χαμηλή προτεραιότητα) και ποιες θα πρέπει να παρακολουθούνται ως στρατηγικοί παράγοντες (υψηλή προτεραιότητα). Αυτές οι περιβαλλοντικές τάσεις που κρίνονται στρατηγικοί παράγοντες (Strategic Factors) μιας



επιχείρησης ταξινομούνται στη συνέχεια ως ευκαιρίες και απειλές και περιλαμβάνονται στη διαμόρφωση της στρατηγικής.

### 2.3.1. Ανάλυση του Φυσικού Περιβάλλοντος (Natural Environment).

Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους, την άγρια φύση και το κλίμα που είναι εγγενές μέρος της ύπαρξης στη Γη. Μέχρι τον 20ό αιώνα, το φυσικό περιβάλλον θεωρήθηκε γενικά από τους επιχειρηματίες ως ένα δεδομένο - κάτι που πρέπει να εκμεταλλευτεί, να μην συντηρήσει. Θεωρήθηκε ως ένας ελεύθερος πόρος, κάτι που πρέπει να πάρει ή να αγωνιστεί για αυτό, όπως η καλλιεργήσιμη γη, το διαμάντι, ορυχεία, λιμάνια βαθιά ύδατα ή γλυκό νερό. Μόλις ελέγχονταν από ένα πρόσωπο ή μια οντότητα, αυτοί οι πόροι θεωρούνταν περιουσιακά στοιχεία και έτσι αποτιμήθηκαν ως μέρος του γενικού οικονομικού συστήματος - ένας πόρος που πρέπει να αγοραστεί, να πωληθεί ή μερικές φορές να μοιραστεί. Οι ανεπιθύμητες ενέργειες, όπως η ρύπανση, θεωρήθηκαν ως εξωγενείς παράγοντες (externalities), οι δαπάνες δεν συμπεριλήφθηκαν στο λογιστικό σύστημα της επιχείρησης, αλλά αισθάνθηκε από άλλους. Τελικά, αυτοί οι εξωγενείς παράγοντες εντοπίστηκαν από τις κυβερνήσεις, οι οποίες ψήφισαν κανονισμούς για να αναγκάσουν τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τις παρενέργειες των δραστηριοτήτων τους.

Η έννοια της αειφορίας/βιωσιμότητας (sustainability) υποστηρίζει ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανανεώνεται συνεχώς για μακροπρόθεσμη επιτυχία και επιβίωση εξαρτάται όχι μόνο από το μεγαλύτερο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα του οποίου αποτελεί μέρος αλλά και από το φυσικό οικοσύστημα στο οποίο είναι ενσωματωμένη η επιχείρηση. Επομένως, μια επιχείρηση πρέπει να σαρώσει το φυσικό περιβάλλον για παράγοντες που θα μπορούσαν προηγουμένως να θεωρηθούν δεδομένοι, όπως η διαθεσιμότητα γλυκού νερού και καθαρού αέρα. Η υπερθέρμανση του πλανήτη σημαίνει ότι οι πτυχές του φυσικού περιβάλλοντος, όπως η στάθμη της θάλασσας, ο καιρός και το κλίμα, γίνονται όλο και πιο αβέβαιες και δύσκολο να προβλεφθούν. Επομένως, η διοίκηση πρέπει να σαρώνει όχι μόνο το φυσικό περιβάλλον για πιθανούς στρατηγικούς παράγοντες αλλά επίσης να συμπεριλαμβάνει στις στρατηγικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της στο φυσικό περιβάλλον. Σε έναν κόσμο που ασχολείται με την υπερθέρμανση του πλανήτη, μια επιχείρηση πρέπει να μετρά και να μειώνει το αποτύπωμα άνθρακα (carbon footprint) - την ποσότητα των αερίων θερμοκηπίου που εκπέμπει στον αέρα. Έρευνες αποκαλύπτουν ότι η σάρωση της αγοράς για περιβαλλοντικά ζητήματα συνδέεται θετικά με την απόδοση της επιχείρησης, επειδή βοηθά τη διοίκηση να εντοπίσει

ευκαιρίες για να ικανοποιήσει τη μελλοντική ζήτηση της αγοράς βασισμένη σε φιλικά προς το περιβάλλον (Environmental Friendly – Eco Friendly) προϊόντα ή διεργασίες.

### 2.3.2. Ανάλυση του Γενικευμένου περιβάλλοντος (Societal Environment)

Ο αριθμός των πιθανών στρατηγικών παραγόντων στο Γενικευμένο Περιβάλλον είναι πολύ υψηλός. Ο αριθμός γίνεται τεράστιος όταν συνειδητοποιούμε ότι, γενικά, κάθε χώρα στον κόσμο μπορεί να εκπροσωπείται από το δικό της μοναδικό σύνολο κοινωνικών δυνάμεων - μερικές από τις οποίες είναι πολύ παρόμοιες με εκείνες των γειτονικών χωρών και μερικές από τις οποίες είναι πολύ διαφορετικές. Οι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες, ανήκουν στο γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον της εταιρείας, ωστόσο ασκούν επιρροή, κατά άμεσο τρόπο, τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και στην ολότητα των δραστηριοτήτων της.

Σκοπός της επιχείρησης είναι να μελετήσει όσο το δυνατόν καλύτερα αυτές τις μεταβλητές προκειμένου να εκμεταλλευτεί εγκαίρως τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές. Τα στοιχεία που αλληλοεπιδρούν με την επιχείρηση στο μάκρο-περιβάλλον δύναται να κατηγοριοποιηθούν στους ακόλουθους τύπους κατηγοριών (πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί). Η ανάλυση των παραπάνω κατηγοριών αποτελεί σημαντικό εργαλείο και εφόδιο καθώς θα βοηθήσει τα μέγιστα την επιχείρηση στην χάραξη της σωστής και αποτελεσματικής στρατηγικής. Έτσι η ανάλυση αυτή γνωστή και ως PEST διερευνά:

- i. Το Πολιτικό περιβάλλον (Political)
- ii. Το Οικονομικό περιβάλλον (Economic)
- iii. Το Κοινωνικό – Πολιτιστικό περιβάλλον (Sociocultural)
- iv. Το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Προφανώς, οι τάσεις σε έναν τομέα μπορεί να είναι πολύ σημαντικές για τις επιχειρήσεις ενός κλάδου, αλλά μικρότερης σημασίας για τις επιχειρήσεις σε άλλες βιομηχανίες. Παρακάτω, στον Πίνακα 1, παρουσιάζονται ορισμένες από τις σπουδαιότερες μεταβλητές που επηρεάζουν το κάθε τμήμα της PEST ανάλυσης αντίστοιχα.

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Πίνακας 2.1: Ορισμένοι παράγοντες στο Γενικευμένο Περιβάλλον μίας επιχείρησης

Οικονομικό	Τεχνολογικό	Πολιτικό-Νομικό	Κοινωνικό-Πολιτιστικό
Τάσεις ΑΕΠ	Συνολικές κρατικές δαπάνες για E&A	Αντιμονοπωλιακοί κανονισμοί	Αλλαγές στον τρόπο ζωής
Επιτόκια	Συνολικές δαπάνες της βιομηχανίας για E&A	Νόμοι για Προστασία Περιβάλλοντος	Προσδοκίες καριέρας
Προσφορά χρήματος	Επίκεντρο των τεχνολογικών προσπαθειών	Παγκόσμια νομοθεσία για την θέρμανση	Ακτιβισμός καταναλωτών
Ρυθμοί Πληθωρισμού	Προστασία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας	Μεταναστευτικοί Νόμοι	Ρυθμός σχηματισμού οικογενειών
Επίπεδα Ανεργίας	Νέα Προϊόντα	Φορολογική νομοθεσία	Ποσοστό αύξησης του πληθυσμού
Υποτιμήσεις/ Επανεκτιμήσεις	Βελτίωση παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμού	Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου	Κατανομή ηλικίας του πληθυσμού
Ενεργειακές εναλλακτικές	Διαθεσιμότητα Διαδικτύου	Στάσεις απέναντι σε ξένες εταιρείες	Επίπεδο εκπαίδευσης
Διαθέσιμο εισόδημα	Τηλεπικοινωνιακή υποδομή	Νόμοι για την πρόσληψη και την προαγωγή	Προσδόκιμο ζωής
Αγορά Συναλλάγματος	Δραστηριότητα ηλεκτρονικής εισβολής	Σταθερότητα της κυβέρνησης	Ρυθμοί γεννήσεων
Παγκόσμιο Οικονομικό Σύστημα	Νέα αναπτύγματα στη μεταφορά τεχνολογίας από εργαστήρια στην αγορά	Κανονισμοί εξωτερικής ανάθεσης-outsourcing	Συνταξιοδοτικά προγράμματα

Πηγή: Wheelen Thomas. L., Hunger David J. *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 13TH edition, Pearson Prentice Hall, 2012

Οι τάσεις στο **Πολιτικό (Political)** τμήμα του γενικευμένου περιβάλλοντος έχουν σημαντικό αντίκτυπο όχι μόνο στο επίπεδο του ανταγωνισμού εντός ενός κλάδου αλλά και σε ποιες στρατηγικές μπορεί να είναι επιτυχείς. Για παράδειγμα, οι περίοδοι αυστηρής εφαρμογής των αμερικανικών νόμων περί ανταγωνισμού επηρεάζουν άμεσα τη στρατηγική εταιρικής ανάπτυξης. Καθώς οι μεγάλες εταιρείες δυσκολεύονται να αποκτήσουν μια άλλη επιχείρηση στην ίδια ή σχετική βιομηχανία, οδηγούνται συνήθως να διαφοροποιηθούν σε μη συνδεδεμένες βιομηχανίες. Επιπλέον, τα υψηλά επίπεδα φορολογίας και ο περιορισμός της εργατικής νομοθεσίας στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης ενθαρρύνουν τις εταιρείες να αλλάξουν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές τους ή να βρουν καλύτερες τοποθεσίες αλλού. Επειδή η Γερμανία έχει από το υψηλότερο εργατικό και φορολογικό κόστος στην Ευρώπη, οι γερμανικές εταιρείες αναγκάστηκαν να ανταγωνιστούν στην αγορά με προϊόντα υψηλής ποιότητας ή να μεταφέρουν την παραγωγή τους σε χώρες με χαμηλότερο κόστος

Ονομάζεται αλλιώς και πολιτική – νομική διάσταση και μιλάει για τους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς άμεσα ή έμμεσα. Το συγκεκριμένο περιβάλλον αναφέρεται στα νομοθετήματα,

φορολογίες, τους κανόνες, τους περιορισμούς και στις ρυθμιστικές παρεμβάσεις που προβαίνει η πολιτεία και η κυβέρνηση. Τροποποιήσεις των προαναφερθέντων παραγόντων δύναται να προκαλέσουν αναταραχή στις επιχειρήσεις, καθώς οι τελευταίες πρέπει να είναι συνεχώς σε αφύπνιση, προκειμένου να εξετάσουν το βαθμό της επιρροής αυτών των αλλαγών και να προσαρμοστούν σε περιορισμένο χρόνο σε αυτές. Προσθήκη ή αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να επιβάλλει καίριες στρατηγικές απειλές, είτε και μεγάλες ευκαιρίες, για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες, κάτι το οποίο συνεπάγεται πως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Αξίζει να σημειωθεί ότι γεγονότα που έχουν συμβεί στο παρελθόν αποδεικνύουν πως δεν είναι καθόλου εύκολο να προβλεφθούν πολιτικές εξελίξεις σε διεθνή βάση. Είναι φανερό ότι το πολιτικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό, καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι προς τη δραστηριότητα μιας επιχείρησης.

Οι τάσεις στο **Οικονομικό (Economic)** τμήμα του γενικευμένου περιβάλλοντος μπορούν να έχουν προφανή επίδραση στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική ζωή της χώρας και της κοινωνίας. Περιλαμβάνει τόσο τα μακρο-οικονομικά όσο και τα μικρο-οικονομικά μεγέθη ενός κράτους καθώς και προβλέψεις γεγονότων και εξελίξεων που μπορεί να λάβουν χώρα και με τη σειρά τους να επηρεάσουν έναν κλάδο ή μια επιχείρηση. Για παράδειγμα, η αύξηση των επιτοκίων (interest rates) σημαίνει λιγότερες πωλήσεις μεγάλων οικιακών συσκευών. Γιατί; Ένα αυξανόμενο επιτόκιο τείνει να αντικατοπτρίζεται σε υψηλότερα επιτόκια στεγαστικών δανείων. Επειδή τα υψηλότερα επιτόκια των στεγαστικών δανείων αυξάνουν το κόστος αγοράς ενός σπιτιού, η ζήτηση για νέα και μεταχειρισμένα σπίτια τείνει να μειωθεί. Επειδή οι περισσότερες μεγάλες οικιακές συσκευές πωλούνται όταν οι άνθρωποι αλλάζουν κατοικίες, η μείωση των πωλήσεων κατοικιών μεταφράζεται σύντομα σε μείωση για παράδειγμα των πωλήσεων ψυγείων, σομπών και πλυντηρίων πιάτων και μειωμένα κέρδη για όλους στον κλάδο των συσκευών. Οι μεταβολές στην τιμή του πετρελαίου έχουν παρόμοιο αντίκτυπο σε πολλαπλές βιομηχανίες, από τη συσκευασία και τα αυτοκίνητα μέχρι τη φιλοξενία και τη ναυτιλία.

Μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν το οικονομικό περιβάλλον είναι: το επίπεδο απασχόλησης και ανεργίας, το ύψος του πληθωρισμού, η μεταβολή του ΑΕΠ, οι

συναλλαγματικές ισοτιμίες, τα επιτόκια δανεισμού και το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών.

Σε κάποιες περιπτώσεις, δεν θα πρέπει να μελετάται αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας, αλλά και η οικονομική κατάσταση του κλάδου στον οποίο μια επιχείρηση επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Παρά το ενδεχόμενο που υπάρχει η οικονομία μιας χώρας να αντιμετωπίζει μεγάλα προβλήματα, είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη.

Σχετικά με την **Κοινωνική – Πολιτιστική (Sociocultural)** διάσταση του γενικευμένου περιβάλλοντος, μερικοί από τους σημαντικότερους τέτοιους παράγοντες που την αποτελούν είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η κατανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το μορφωτικό επίπεδο των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελεί για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενη απειλή, όσο και ευκαιρία για περαιτέρω ανάπτυξη. Στη διάσταση αυτή της PEST ανάλυσης θα πρέπει να τονισθούν οι δημογραφικοί παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο μια επιχείρηση και τις στρατηγικές που αυτή ορίζει. Δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία, το εισόδημα, η μόρφωση, καθώς και οι αλλαγές στο μέγεθος και στη σύνθεση του πληθυσμού είναι βασικά στοιχεία της πληροφόρησης κάθε στελέχους.

Μερικές τρέχουσες κοινωνικο-πολιτιστικές τάσεις που διαμορφώνονται στον κόσμο είναι:

- i. Αύξηση της περιβαλλοντικής συνείδησης: Η ανακύκλωση και η συντήρηση (recycling and conservation) είναι πλέον κάτι περισσότερο από απλά συνθήματα.
- ii. Επέκταση της αγοράς ηλικιωμένων: Καθώς ο αριθμός τους αυξάνεται, οι άνθρωποι άνω των 55 ετών θα γίνουν μια ακόμα πιο σημαντική αγορά και οι εταιρείες είναι ανάγκη να προσαρμοστούν. Για παράδειγμα, τα σήματα πρέπει να είναι μεγαλύτερα, τα εστιατόρια πρέπει να αυξήσουν το επίπεδο φωτισμού ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να διαβάσουν τα μενού τους, οι οικιακές συσκευές χρειάζονται απλούστερους και μεγαλύτερους πίνακες ελέγχου, τα αυτοκίνητα χρειάζονται μεγαλύτερα ανοίγματα πόρτας και πιο άνετα καθίσματα. Ήδη κάποιες εταιρείες κατατάσσουν τον ηλικιωμένο πληθυσμό σε νεαρούς ώριμους (Young Matures) ,

παλαιότερους ώριμους (Older Matures) και ηλικιωμένους (Elderly) – ο καθένας με διαφορετικό σύνολο χαρακτηριστικών και συμφερόντων.

- iii. Αλλαγή του ρυθμού και της θέσης της ζωής: Η άμεση επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κινητών τηλεφώνων και αλληλογραφίας αυξάνει την αποτελεσματικότητα, αλλά ασκεί επίσης μεγαλύτερη πίεση στους ανθρώπους. Η συγχώνευση του προσωπικού υπολογιστή με τις επικοινωνιακές και ψυχαγωγικές βιομηχανίες μέσω τηλεφωνικών γραμμών, δορυφορικών κεραιών και καλωδιακής τηλεόρασης αυξάνει τις επιλογές των καταναλωτών και επιτρέπει στους εργαζόμενους να εγκαταλείπουν τις υπερπλήρεις αστικές περιοχές για μικρές πόλεις και να επικοινωνούν ηλεκτρονικά μέσω προσωπικών υπολογιστών και μόντεμ.
- iv. Αυξανόμενη συνείδηση της υγείας: Οι ανησυχίες για την προσωπική υγεία τροφοδοτούν την τάση προς την διατήρηση καλής φυσικής κατάστασης και την υγιεινή διαβίωση. Ως αποτέλεσμα, η αύξηση των πωλήσεων επιβραδύνεται στους λιανοπωλητές γρήγορων φαγητών (fast foods). Αλλαγή των προτιμήσεων μακριά από τα μεταποιημένα τρόφιμα που φορτώθηκαν με ζάχαρη και τάση προς τροφές με εναλλακτικές επιλογές αντί ζάχαρης όπως το γλυκαντικό stevia.

Οι αλλαγές στο **Τεχνολογικό (Technological)** τμήμα του γενικευμένου περιβάλλοντος μπορούν επίσης να έχουν μεγάλο αντίκτυπο σε πολλές βιομηχανίες. Οι βελτιώσεις στους μικροεπεξεργαστές υπολογιστών για παράδειγμα δεν οδήγησαν μόνο στην ευρεία χρήση προσωπικών υπολογιστών, αλλά και στην καλύτερη απόδοση του κινητήρα του αυτοκινήτου από πλευράς ισχύος και οικονομίας καυσίμου μέσω της χρήσης μικροεπεξεργαστών για την παρακολούθηση της έγχυσης καυσίμου. Η ψηφιακή τεχνολογία επιτρέπει στις ταινίες και τη μουσική να είναι άμεσα διαθέσιμες μέσω του Διαδικτύου ή μέσω καλωδιακής υπηρεσίας, αλλά σημαίνει και πτώση περιουσιών για καταστήματα ενοικίασης βίντεο και στα καταστήματα πώλησης CDs. Οι πρόοδοι στη νανοτεχνολογία επιτρέπουν στις εταιρείες να κατασκευάζουν εξαιρετικά μικρές συσκευές που είναι πολύ ενεργειακά αποδοτικές. Η ανάπτυξη της βιοτεχνολογίας, συμπεριλαμβανομένων των τεχνικών χειρισμού γονιδίων, παρέχει ήδη νέες προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των ασθενειών και της γεωργίας. Οι ερευνητές στο Πανεπιστήμιο George Washington έχουν εντοπίσει μια σειρά τεχνολογικών καινοτομιών που έχουν ήδη σημαντικές επιπτώσεις σε πολλές βιομηχανίες: Φορητές συσκευές πληροφόρησης και ηλεκτρονική δικτύωση, εναλλακτικές πηγές ενέργειας, έξυπνα (smart) και κινητά ρομπότ.

Θέματα που εμπíπτουν στην ανάλυση του τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι:

- i. Επενδύσεις σε υποδομές και δραστηριότητες για έρευνα και ανάπτυξη (R&D).
- ii. Τεχνολογίες που εξοικονομούν κόστος και χρόνο.
- iii. Τεχνολογίες που εξασφαλίζουν περισσότερο καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.
- iv. Τεχνολογίες που βοηθούν στην αξιοποίηση των καναλιών διανομής.
- v. Τεχνολογίες που επιτρέπουν νέους τρόπους προβολής και επικοινωνίας με τον πελάτη.
- vi. Αυτοματοποιημένες μεθόδους και μηχανήματα παραγωγής.

Ωστόσο, επειδή η ταχύτητα με την οποία συμβαίνουν οι τεχνολογικές αλλαγές είναι τόσο μεγάλη, έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα όπου πολλές επιχειρήσεις αδυνατούσαν να αφομοιώσουν τις τεχνολογικές αλλαγές και το γεγονός αυτό έθεσε σε κίνδυνο ακόμα και τη βιωσιμότητα τους. Γι' αυτό τον λόγο η μελέτη του τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη από την εκάστοτε επιχείρηση και κλάδο, καθώς πρέπει να βρίσκονται πάντα σε πλεονεκτική θέση προκειμένου να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες, να αποφεύγουν και να αντιμετωπίζουν τις απειλές και από τις πρώτες να δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 2.3.3. Ανάλυση Κλάδου: Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος (Task environment)

Όπως, έχει ήδη αναφερθεί, το άμεσο περιβάλλον αποτελείται από στοιχεία ή ομάδες όπου επηρεάζουν άμεσα μια εταιρεία και, με τη σειρά τους, επηρεάζονται από αυτή, όπως για παράδειγμα είναι: οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι/ εργατικά σωματεία, ομάδες ειδικών συμφερόντων και επαγγελματικές ενώσεις. Το άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι συνήθως ο κλάδος στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Ένας κλάδος είναι μια ομάδα επιχειρήσεων που παράγει ένα παρόμοιο προϊόν ή υπηρεσία, όπως τα αναψυκτικά ή τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Μια εξέταση των κύριων ενδιαφερόμενων μερών, όπως είναι οι προμηθευτές και οι πελάτες, σε ένα συγκεκριμένο άμεσο περιβάλλον μιας εταιρείας είναι μέρος της ανάλυσης του κλάδου της.

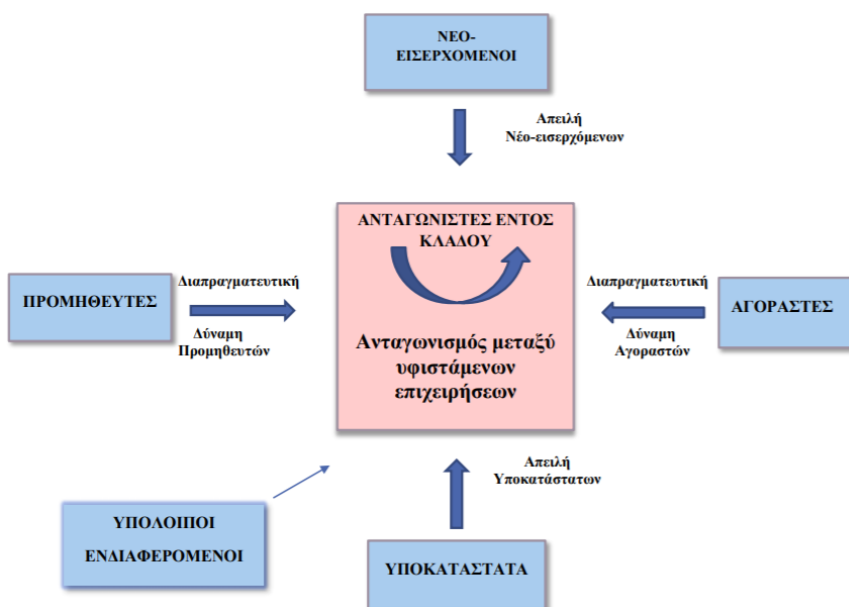
Το πιο ευρέως διαδεδομένο εργαλείο ανάλυσης του κλάδου που δραστηριοποιείτε ή επιθυμεί να εισχωρήσει μία επιχείρηση είναι το μοντέλο των δυνάμεων του Michael Porter (M. Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, 2008). Ο Michael Porter, αυθεντία για την ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy), ισχυρίζεται ότι μια εταιρεία ενδιαφέρεται περισσότερο από όλα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

της. Το επίπεδο αυτής της έντασης προσδιορίζεται από βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, όπως απεικονίζεται στο *Διάγραμμα 2.3*. «Η συλλογική δύναμη αυτών των δυνάμεων καθορίζει την τελική δυναμική κέρδους στη βιομηχανία, όπου η δυναμική κέρδους μετριέται με βάση τη μακροπρόθεσμη απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου». Στον προσεκτικό έλεγχο του κλάδου της, μια εταιρεία πρέπει να εκτιμήσει τη σημασία που έχει για την επιτυχία της καθεμιά από τις έξι δυνάμεις:

- i. απειλή νεοεισερχομένων,
- ii. ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων,
- iii. απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών,
- iv. διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών,
- v. διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και
- vi. σχετική ισχύς άλλων ενδιαφερομένων μερών.

*Διάγραμμα 2.3: Κινητήριες Δυνάμεις στον Ανταγωνισμό ενός Κλάδου.*



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

Όσο ισχυρότερη είναι η καθεμιά από αυτές τις δυνάμεις, τόσο πιο περιορισμένες είναι οι εταιρείες στην ικανότητά τους να αυξάνουν τις τιμές και να κερδίζουν υψηλότερα κέρδη. Παρόλο που ο Porter αναφέρει μόνο πέντε δυνάμεις, μία έκτη δύναμη προστίθενται εδώ - άλλοι ενδιαφερόμενοι (other stakeholder) - για να αντικατοπτρίζεται η δύναμη που οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες και άλλες ομάδες από το περιβάλλον εργασίας ασκούν πάνω στις δραστηριότητες μέσα στον κλάδο. Μια μεγάλη δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως



απειλή (Threat) επειδή είναι πιθανό να μειώσει τα κέρδη. Μια χαμηλή δύναμη, αντίθετα, μπορεί να θεωρηθεί ως μια ευκαιρία (Opportunity) επειδή μπορεί να επιτρέψει στην εταιρεία να κερδίσει περισσότερα κέρδη.

Βραχυπρόθεσμα, αυτές οι δυνάμεις λειτουργούν ως περιορισμοί στις δραστηριότητες μιας εταιρείας. Μακροπρόθεσμα, όμως, μπορεί να είναι δυνατό για μια εταιρεία, με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής της, να αλλάξει τη δύναμη μιας ή περισσότερων δυνάμεων προς όφελος της εταιρείας. Ένας στρατηγικός αναλυτής μπορεί να εξετάσει οποιαδήποτε βιομηχανία βαθμολογώντας κάθε ανταγωνιστική δύναμη ως υψηλή, μεσαία ή χαμηλή σε ισχύ. Αναλύοντας τις ανταγωνιστικές δυνάμεις, αποκτάται μια πλήρη εικόνα του τι επηρεάζει την κερδοφορία σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Είναι δυνατό να προσδιοριστούν οι τάσεις που αλλάζουν νωρίς, ώστε να μπορεί η εταιρεία να τις εκμεταλλευτεί γρήγορα και να εντοπίζει τρόπους για να αντιμετωπίζει τους περιορισμούς στην κερδοφορία - ή ακόμα και να αναμορφώνει τις δυνάμεις προς όφελός της.

Ο τρόπος χρησιμοποιείται το μοντέλο πέντε δυνάμεων για να καθορίσει τη φύση και τη δύναμη του ανταγωνιστικού / πιέσεις σε μια δεδομένη βιομηχανία είναι να οικοδομηθεί η εικόνα του ανταγωνισμού σε τρία στάδια:

- i. Βήμα 1: Προσδιορισμός των συγκεκριμένων ανταγωνιστικών πιέσεων που συνδέονται με καθεμία από τις πέντε δυνάμεις.
- ii. Βήμα 2: Αξιολόγηση πόσο ισχυρές είναι οι πιέσεις από κάθε μία από τις πέντε δυνάμεις.
- iii. Βήμα 3: Προσδιορίστε αν η συλλογική δύναμη των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων είναι ευνοϊκή για την απόκτηση κερδών.

#### *2.3.3.1. Απειλή των νεοεισερχόμενων.*

Οι νεοεισερχόμενοι σε μια βιομηχανία συνήθως φέρνουν σε αυτήν νέα δυναμικότητα, μία επιθυμία να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς και σημαντικούς πόρους. Ως εκ τούτου, αποτελούν απειλή για μια καθιερωμένη εταιρεία. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη εμποδίων εισόδου στον κλάδο και από την αντίδραση που μπορεί να αναμένεται από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. Ένα εμπόδιο εισόδου αποτελεί εμπόδιο που δυσχεραίνει την είσοδο μιας επιχείρησης σε μια βιομηχανία. Για παράδειγμα, από τις αρχές της δεκαετίας του '30 δεν δημιουργήθηκαν επιτυχώς νέες εγχώριες εταιρείες αυτοκινήτων στις Ηνωμένες

Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Πολιτείες λόγω των υψηλών κεφαλαιακών απαιτήσεων για την κατασκευή εγκαταστάσεων παραγωγής και την ανάπτυξη δικτύου διανομής αντιπροσώπων.

**Μερικά από τα πιθανά εμπόδια εισόδου είναι:**

**Οικονομίες κλίμακας:** Όταν εταιρείες απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα κόστους που συνδέεται με μεγάλης κλίμακας λειτουργία, οι νεοεισερχόμενες εταιρείες πρέπει να εισέλθουν με μεγάλη κλίμακα παραγωγή (δαπανηρή και ίσως επικίνδυνη κίνηση) και ενδέχεται να δεχτούν πλήγμα στη κερδοφορία τους. Οι οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και την πώληση μικροεπεξεργαστών, για παράδειγμα, έδωσαν στην Intel ένα σημαντικό πλεονέκτημα κόστους έναντι κάθε νέου ανταγωνιστή.

**Διαφοροποίηση προϊόντων:** Εταιρείες όπως η Procter & Gamble και η General Mills, οι οποίες κατασκευάζουν προϊόντα όπως το Tide και Cheerios, δημιουργούν υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω του υψηλού επιπέδου διαφήμισης και προώθησης.

**Κεφαλαιακές απαιτήσεις:** Η μεγαλύτερη απαίτηση είναι η συνολική επένδυση που απαιτείται για την εισέλθει μια νέα επιχείρηση στην αγορά με επιτυχία. Οι πιο προφανείς κεφαλαιακές απαιτήσεις για τους νεοεισερχομένους αφορούν τις εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, τις διαφημίσεις και εκστρατείες προώθησης πωλήσεων, το κεφάλαιο κίνησης για τη χρηματοδότηση αποθεμάτων, την πίστωση των πελατών, και επαρκή χρηματικά διαθέσιμα για την κάλυψη των δαπανών εκκίνησης. Η ανάγκη να επενδυθούν τεράστιοι οικονομικοί πόροι στις εγκαταστάσεις παραγωγής για την παραγωγή για παράδειγμα μεγάλων εμπορικών αεροπλάνων δημιουργεί σημαντικό εμπόδιο εισόδου σε οποιονδήποτε ανταγωνιστή της Boeing και της Airbus.

**Κόστος εναλλαγής:** Μόλις ένα πρόγραμμα λογισμικού όπως το Excel ή το Word καθιερωθεί σε ένα γραφείο, οι διευθυντές είναι πολύ απρόθυμοι να στραφούν σε ένα νέο πρόγραμμα λόγω του υψηλού κόστους εκπαίδευσης.

**Πρόσβαση στα κανάλια διανομής:** Οι χονδρικοί διανομείς μπορεί να είναι απρόθυμοι να αναλάβουν ένα προϊόν που στερείται αναγνώρισης από το καταναλωτικό κοινό. Οι έμποροι λιανικής πώλησης πρέπει να πεισθούν, προκειμένου να δώσουν σε ένα νέο εμπορικό σήμα άφθονο χώρο προβολής. Οι μικροί επιχειρηματίες συχνά δυσκολεύονται να αποκτήσουν χώρο αποθήκευσης supermarket για τα αγαθά τους, επειδή μεγάλοι λιανοπωλητές χρεώνουν για το χώρο στα ράφια τους και δίνουν προτεραιότητα στις εγκατεστημένες επιχειρήσεις που

μπορούν να πληρώσουν για τη διαφήμιση που απαιτείται για τη δημιουργία υψηλής ζήτησης από τους πελάτες.

**Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:** Μόλις ένα νέο προϊόν κερδίσει επαρκές μερίδιο αγοράς για να γίνει αποδεκτό ως πρότυπο για αυτό το είδος προϊόντος, ο κατασκευαστής έχει ένα βασικό πλεονέκτημα. Η ανάπτυξη από την Microsoft του πρώτου ευρέως υιοθετούμενου λειτουργικού συστήματος (MSDOS) για τον προσωπικό υπολογιστή τύπου IBM του έδωσε ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των δυνητικών ανταγωνιστών. Η εισαγωγή των Windows βοήθησε και έδωσε αυτό το πλεονέκτημα έτσι ώστε το λειτουργικό σύστημα της Microsoft να βρίσκεται πλέον σε περισσότερο από το 90% των προσωπικών υπολογιστών παγκοσμίως.

**Κυβερνητική πολιτική:** Οι κυβερνήσεις μπορούν να περιορίσουν την είσοδο σε μια βιομηχανία μέσω απαιτήσεων αδειοδότησης, περιορίζοντας την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, όπως πετρελαιοπηγές σε προστατευόμενες περιοχές. Ρυθμιζόμενες βιομηχανίες όπως η καλωδιακή τηλεόραση, τις τηλεπικοινωνίες, τις ηλεκτρικές συσκευές και τα δίκτυα φυσικού αερίου, τη ραδιοτηλεοπτική μετάδοση, η λιανική πώληση λικέρ και οι σιδηρόδρομοι συνεπάγονται ελεγχόμενη από την κυβέρνηση είσοδο. Αρκετά εξουσιοδοτημένο από την κυβέρνηση οι κανονισμοί ασφαλείας και τα περιβαλλοντικά πρότυπα είναι εμπόδια εισόδου επειδή αυξάνουν το κόστος εισόδου.

#### *2.3.3.2. Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.*

Στις περισσότερες βιομηχανίες, οι επιχειρήσεις αλληλεξαρτώνται. Η ισχυρότερη από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι οι πιέσεις που δέχεται μια επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου. Μια ανταγωνιστική κίνηση από μια επιχείρηση αναμένεται να έχει αξιοσημείωτη επίδραση στους ανταγωνιστές της και συνεπώς μπορεί να προκαλέσει αντίποινα. Για παράδειγμα, η είσοδος από εταιρείες ταχυδρομικών παραγγελιών όπως η Dell και η Gateway σε μια βιομηχανία ηλεκτρονικών υπολογιστών που προηγουμένως κυριάρχησε η IBM, η Apple και η Compaq αύξησαν το επίπεδο ανταγωνιστικής δραστηριότητας σε τέτοιο βαθμό ώστε οποιαδήποτε μείωση των τιμών ή εισαγωγή νέων προϊόντων ακολουθήθηκε γρήγορα από παρόμοιες κινήσεις από άλλους κατασκευαστές υπολογιστών.

Σύμφωνα με τον Porter (2008), η έντονη αντιπαλότητα σχετίζεται με την ύπαρξη πολλών παραγόντων, όπως:

Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

**Αριθμός ανταγωνιστών:** Όταν οι ανταγωνιστές είναι λίγοι και σχεδόν ίσοι σε μέγεθος, όπως στην αυτοκινητοβιομηχανία, παρακολουθούν προσεκτικά ο ένας τον άλλον για να βεβαιωθούν ότι “απαντούν” οποιαδήποτε κίνηση από μια άλλη επιχείρηση με ένα ισοδύναμο countermove.

**Βαθμός ανάπτυξης κλάδου:** Οποιαδήποτε επιβράδυνση της επιβατικής κίνησης τείνει να προκαλέσει συγκρούσεις τιμών στη βιομηχανία αερομεταφορών, διότι ο μόνος δρόμος προς την ανάπτυξη είναι η απόσυρση των πωλήσεων από έναν ανταγωνιστή.

**Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας:** Ένα προϊόν μπορεί να είναι μοναδικό, με πολλές ιδιότητες που το διαφοροποιούν από άλλα του είδους του ή μπορεί να είναι ένα εμπόρευμα, ένα προϊόν του οποίου τα χαρακτηριστικά είναι ίδια, ανεξάρτητα από το ποιος το πουλάει. Για παράδειγμα, οι περισσότεροι άνθρωποι επιλέγουν ένα βενζινάδικο με βάση την τοποθεσία και τις τιμές επειδή βλέπουν τη βενζίνη ως βασικό εμπόρευμα. Η διαφοροποίηση των προϊόντων / υπηρεσιών προκαλεί πίεση για δημιουργικότητα και καινοτομία στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, προκειμένου να εκμεταλλευτούν πρώτες το δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Ποσό σταθερών εξόδων:** Επειδή οι αεροπορικές εταιρείες πρέπει να πετάξουν τα αεροσκάφη τους με χρονοδιάγραμμα, ανεξάρτητα από τον αριθμό των επιβατών που πληρώνουν για μία πτήση, προσφέρουν φτηνούς ναύλους αναμονής όταν ένα αεροπλάνο έχει κενές θέσεις.

**Δυναμικότητα:** Εάν ο μόνος τρόπος με τον οποίο ένας κατασκευαστής μπορεί να αυξήσει την παραγωγική του δυναμικότητα είναι μια μεγάλη προσαύξηση, κατασκευάζοντας μια νέα μονάδα (όπως στη βιομηχανία χαρτιού), θα λειτουργήσει αυτό το νέο εργοστάσιο σε πλήρη παραγωγική ικανότητα για να διατηρήσει το μοναδιαίο κόστος όσο το δυνατόν χαμηλότερο - τόσο πολύ ώστε η τιμή πώλησης να πέσει σε ολόκληρη τη βιομηχανία.

**Ύψος των φραγμών εξόδου:** Τα εμπόδια εξόδου εμποδίζουν μια εταιρεία να εγκαταλείψει έναν κλάδο. Η βιομηχανία ζυθοποιίας, για παράδειγμα, έχει χαμηλό ποσοστό επιχειρήσεων που εγκαταλείπουν οικειοθελώς τη βιομηχανία, επειδή τα ζυθοποιεία είναι εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία με λίγες χρήσεις εκτός από την παρασκευή μύρας.

**Διαφορετικότητα των αντιπάλων:** Οι αντίπαλοι που έχουν πολύ διαφορετικές ιδέες για το πώς να ανταγωνίζονται είναι πιθανό να συναντηθούν συχνά τα μονοπάτια τους και να

προκαλέσουν αθέμιτα τη θέση του άλλου. Αυτό συμβαίνει συχνά στη βιομηχανία ειδών λιανικής ένδυσης όταν ορισμένοι λιανοπωλητές ανοίξουν καταστήματα στην ίδια τοποθεσία. Αυτό είναι πιθανό να συμβεί και σε ορισμένες χώρες ή περιοχές, όταν οι πολυεθνικές εταιρείες ανταγωνίζονται σε μια όλο και πιο παγκόσμια οικονομία.

#### *2.3.3.3. Απειλή για υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες.*

Ένα υποκατάστατο προϊόν είναι ένα προϊόν που φαίνεται να είναι διαφορετικό αλλά μπορεί να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη με ένα άλλο προϊόν. Εταιρείες που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο δέχονται ανταγωνιστικές πιέσεις από τις ενέργειες των επιχειρήσεων από στενά παρακείμενα προϊόντα ξένου κλάδου κάθε φορά που οι αγοραστές βλέπουν ή θεωρούν τα προϊόντα τους ως «καλά» υποκατάστατα. Για παράδειγμα, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αποτελεί υποκατάστατο του φαξ, το γλυκαντικό είναι υποκατάστατο της ζάχαρης, το Διαδίκτυο υποκαθιστά τα καταστήματα βίντεο και το εμφιαλωμένο νερό αποτελεί υποκατάστατο ενός αναψυκτικού.

Σύμφωνα με τον Porter, «τα υποκατάστατα περιορίζουν τις πιθανές αποδόσεις ενός κλάδου, **τοποθετώντας ένα ανώτατο όριο στις τιμές**, οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας μπορούν να χρεώνουν με κέρδος». Στο βαθμό που τα **έξοδα μεταγωγής είναι χαμηλά**, τα υποκατάστατα μπορεί να έχουν ισχυρό αντίκτυπο σε μια βιομηχανία. Το τσάι μπορεί να θεωρηθεί υποκατάστατο του καφέ. Εάν η τιμή του καφέ ανεβαίνει αρκετά ψηλά, όσοι πίνουν καφέ θα αρχίσουν σιγά-σιγά να αλλάζουν προς το τσάι. Η τιμή του τσαγιού θέτει έτσι ένα ανώτατο όριο τιμής στην τιμή του καφέ.

Επιπλέον, εάν οι αγοραστές κρίνουν **ότι τα υποκατάστατα είναι καλύτερα από άποψη ποιότητας**, απόδοσης, και άλλων σχετικών ιδιοτήτων, τότε οι πιέσεις στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις γίνονται ακόμα πιο σοβαρές. Η διαθεσιμότητα των υποκατάστατων καλεί αναπόφευκτα τους πελάτες να συγκρίνουν τις επιδόσεις, τα χαρακτηριστικά, την ευκολία χρήσης, και άλλα χαρακτηριστικά, καθώς και των τιμών. Εδραιωμένες επιχειρήσεις καλούνται να ενσωματώσουν νέα χαρακτηριστικά απόδοσης και χαρακτηριστικά προκειμένου να γίνουν τα προσφερόμενα προϊόντα τους πιο ανταγωνιστικά.

Μερικές φορές ένα δύσκολο έργο, η ταυτοποίηση πιθανών υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών σημαίνει την αναζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν να εκτελέσουν την ίδια λειτουργία, παρόλο που έχουν διαφορετική εμφάνιση και μπορεί να μην φαίνονται εύκολα υποκαταστάσιμες.

#### 2.3.3.4. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Οι αγοραστές επηρεάζουν μια βιομηχανία μέσω της ικανότητάς τους να εξαναγκάζουν τις τιμές, να διαπραγματεύονται για υψηλότερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες και να παίζουν με τους ανταγωνιστές μεταξύ τους.

Η μόχλευση σε ορισμένα είδη λόγω ευνοϊκότερων όρων μπορεί να κυμαίνεται από αδύναμη ως ισχυρή. Οι μεμονωμένοι καταναλωτές, για παράδειγμα, σπάνια έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη σε παραχωρήσεις επί των τιμών ή άλλων ευνοϊκών όρων. Οι πρωτογενείς εξαιρέσεις αφορούν περιπτώσεις στις οποίες το «παζάρεμα» των τιμών είναι σύνηθες, όπως η αγορά των καινούργιων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων, σπιτιών, καθώς και τιμαλφή. Στα περισσότερα καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες, οι μεμονωμένοι αγοραστές δεν έχουν διαπραγματευτική δύναμη. Αντίθετα, οι μεγάλες αλυσίδες λιανικής έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη στην αγορά προϊόντων από τους κατασκευαστές λόγω της ανάγκης των κατασκευαστών για την ευρεία έκθεση λιανικής και την τοποθέτηση αυτών σε πιο ελκυστική θέση στο ράφι.

Ένας αγοραστής ή μια ομάδα αγοραστών είναι ισχυρός εάν ισχύουν κάποιοι από τους ακόλουθους παράγοντες:

**Ένας αγοραστής αγοράζει ένα μεγάλο μέρος του προϊόντος ή της υπηρεσίας του πωλητή**  
Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των αγοραστών, τόσο λιγότερα εύκολο είναι για τις επιχειρήσεις να βρουν εναλλακτικούς αγοραστές. (για παράδειγμα, φίλτρα πετρελαίου που αγοράζονται από έναν μεγάλο κατασκευαστή αυτοκινήτων).

**Ένας αγοραστής έχει τη δυνατότητα για ολοκλήρωση προς τα πίσω (integrate backward)**  
παράγοντας το ίδιο το προϊόν (για παράδειγμα, μια αλυσίδα εφημερίδων θα μπορούσε να δημιουργήσει το δικό της χαρτί).

**Οι εναλλακτικοί προμηθευτές είναι άφθονοι** επειδή το προϊόν είναι τυποποιημένο ή αδιαφοροποίητο. Όταν τα προϊόντα του ανταγωνιστή είναι σχεδόν ταυτόσημα, είναι σχετικά εύκολο για τους αγοραστές να μεταβούν από τη μία εταιρεία στην άλλη με μικρό ή καθόλου κόστος και με τη σειρά τους οι επιχειρήσεις μπορεί να είναι πρόθυμες να κάνουν παραχωρήσεις για να κερδίσει ή να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη ενός αγοραστή. (για παράδειγμα, οι οδηγοί μπορούν να επιλέξουν μεταξύ πολλών πρατηρίων βενζίνης).

Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

**Το κόστος αλλαγής ορισμένων προμηθευτών είναι πολύ μικρό** (για παράδειγμα, τα αναλώσιμα γραφείου είναι εύκολο να βρεθούν).

**Το αγορασμένο προϊόν αντιπροσωπεύει ένα υψηλό ποσοστό των εξόδων του αγοραστή**, παρέχοντας έτσι ένα κίνητρο για να πραγματοποιήσει έρευνα αγοράς για χαμηλότερη τιμή (για παράδειγμα, η βενζίνη που αγοράζεται για μεταπώληση από τα καταστήματα ευρείας κατανάλωσης αντιπροσωπεύει το ήμισυ του συνολικού κόστους τους).

**Ένας αγοραστής εισπράττει χαμηλά κέρδη** και είναι συνεπώς πολύ ευαίσθητος στις διαφορές κόστους και εξυπηρέτησης (για παράδειγμα, τα παντοπωλεία έχουν πολύ μικρά περιθώρια).

**Το αγορασμένο προϊόν δεν έχει σημασία για την τελική ποιότητα** ή την τιμή των προϊόντων ή υπηρεσιών ενός αγοραστή και έτσι μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί χωρίς να επηρεάζεται δυσμενώς το τελικό προϊόν (π.χ. ηλεκτρικό καλώδιο που αγοράζεται για χρήση σε λαμπτήρες).

#### *2.3.3.5. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.*

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν μια βιομηχανία μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των αγορασθέντων αγαθών και υπηρεσιών.

Ένας προμηθευτής ή μία ομάδα προμηθευτών είναι ισχυρή εάν ισχύουν κάποιοι από τους ακόλουθους παράγοντες:

**Ο κλάδος των προμηθευτών κυριαρχείται από λίγες εταιρείες, αλλά πουλάει σε πολλούς**  
Όταν οι μεγάλοι προμηθευτές σε έναν κλάδο που έχει μεγάλη επιρροή στον καθορισμό των όρων και οι προϋποθέσεων του στοιχείου που προμηθεύουν, τότε είναι σε θέση να ασκούν ανταγωνιστική πίεση σε μια ή περισσότερες επιχειρήσεις. (για παράδειγμα, στη βιομηχανία πετρελαίου).

**Το προϊόν ή η υπηρεσία του είναι μοναδικό** ή / και έχει δημιουργήσει ένα κόστος αλλαγής/ μεταστροφής. Με άλλα λόγια όταν ένας κατασκευαστής ξέρει ότι λιανοπωλητής πρέπει να εφοδιάζεται με το προϊόν του, μόνο και μόνο επειδή οι καταναλωτές περιμένουν να βρουν το προϊόν στα ράφια των καταστημάτων λιανικής πώλησης όπου ψωνίζουν, ο κατασκευαστής τότε έχει κάποια ισχύ τιμολόγησης. (για παράδειγμα, λογισμικό επεξεργασίας κειμένου).

Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

**Τα υποκατάστατα δεν είναι άμεσα διαθέσιμα.** Η άμεση διαθεσιμότητα του υποκατάστατου ισοδυναμεί σε αδύναμη διαπραγματευτική δύναμη. (για παράδειγμα, ηλεκτρική ενέργεια).

**Οι προμηθευτές είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν ολοκλήρωση προς τα εμπρός (integrate forward)** και να ανταγωνιστούν άμεσα με τους σημερινούς πελάτες τους (για παράδειγμα, ένας παραγωγός μικροεπεξεργαστών όπως η Intel μπορεί να κατασκευάσει υπολογιστές).

**Ο κλάδος των αγοραστών αγοράζει μόνο ένα μικρό μέρος των αγαθών και των υπηρεσιών** του ομίλου προμηθευτών και συνεπώς δεν έχει σημασία για τον προμηθευτή (για παράδειγμα, οι πωλήσεις ελαστικών για χλοοκοπτικές μηχανές είναι λιγότερο σημαντικές για τη βιομηχανία ελαστικών απ' ό,τι οι πωλήσεις ελαστικών αυτοκινήτων).

**Όταν ορισμένοι προμηθευτές παρέχουν εξοπλισμό ή υπηρεσίες που προσφέρουν πολύτιμες ευκαιρίες εξοικονόμησης κόστους.** Οι προμηθευτές που παρέχουν εξοικονόμηση κόστους εξοπλισμού ή άλλων πολύτιμων και σχετίζονται με την παραγωγή είναι πιθανό να έχουν αρκετή διαπραγματευτική δύναμη. Τα μέλη του κλάδου που δεν προμηθεύονται από τους εν λόγω προμηθευτές μπορούν να βρεθούν σε μειονεκτική θέση κόστους.

#### *2.3.3.6. Σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων μερών (Other Stakeholders).*

Μια έκτη δύναμη πρέπει να προστεθεί στη λίστα του Porter για να συμπεριλάβει μια ποικιλία ομάδων ενδιαφερομένων από το άμεσο περιβάλλον. Ορισμένες από αυτές τις ομάδες είναι οι κυβερνήσεις (αν δεν περιλαμβάνονται ρητά αλλού), οι τοπικές κοινότητες, οι πιστωτές (αν δεν περιλαμβάνονται στους προμηθευτές), οι επαγγελματικές ενώσεις, οι ομάδες ειδικού συμφέροντος, τα συνδικάτα (αν δεν συμπεριλαμβάνονται στους προμηθευτές), οι μέτοχοι και οι συμπληρωματικοί φορείς. Σύμφωνα με τον Andy Grove, Πρόεδρο και προηγούμενο Διευθύνοντα Σύμβουλο της Intel, ως συμπλήρωμα είναι μια εταιρεία (π.χ. η Microsoft) ή μια βιομηχανία της οποίας το προϊόν λειτουργεί καλά με το προϊόν μιας επιχείρησης (π.χ. της Intel) και χωρίς το οποίο το προϊόν θα χάσει μεγάλο μέρος της αξίας του. Ένα παράδειγμα συμπληρωματικών βιομηχανιών είναι οι βιομηχανίες ελαστικών και αυτοκινήτων.

Βασικοί διεθνείς stakeholders που καθορίζουν πολλούς από τους διεθνείς εμπορικούς κανονισμούς και πρότυπα είναι ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου, η Ευρωπαϊκή Ένωση, η NAFTA, η ASEAN και η Mercosur. Η σημασία αυτών των ενδιαφερομένων διαφέρει ανάλογα με τον κλάδο. Για παράδειγμα, περιβαλλοντικές ομάδες στο Maine, Michigan, Oregon, και Iowa αγωνίστηκαν επιτυχώς για να περάσουν νομοσχέδια που απαγόρευαν μπουκάλια και



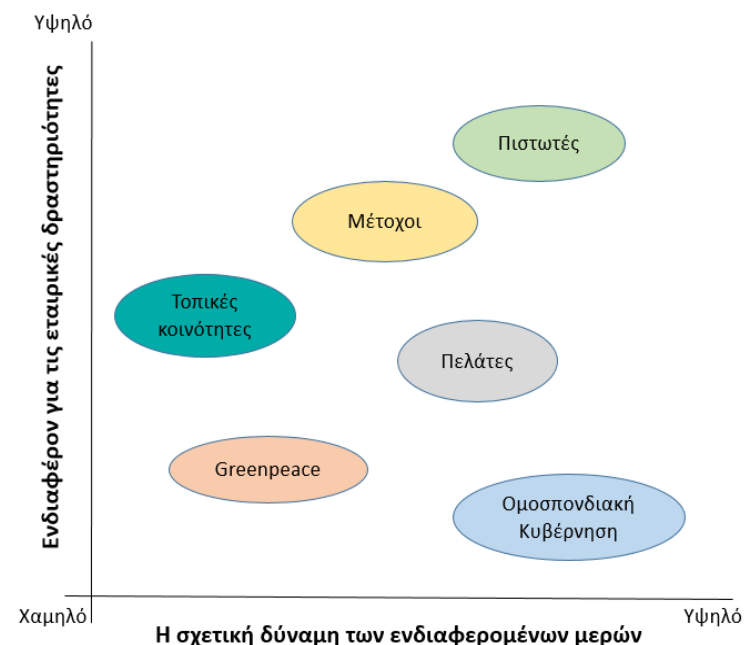
κουτάκια μίας χρήσης και επομένως απαιτούνται τώρα καταθέσεις για περισσότερα δοχεία ποτών. Αυτό αύξησε αποτελεσματικά το κόστος σε γενικές γραμμές, με το μεγαλύτερο αντίκτυπο στους οριακούς παραγωγούς που δεν θα μπορούσαν να απορροφήσουν εσωτερικά όλα αυτά τα κόστη. Η παραδοσιακά ισχυρή δύναμη των εθνικών συνδικάτων στις αυτοκινητοβιομηχανίες και τις σιδηροδρομικές βιομηχανίες των Ηνωμένων Πολιτειών έχει αυξήσει αποτελεσματικά το κόστος σε όλες αυτές τις βιομηχανίες, αλλά έχει μικρή σημασία στο λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως προς το:

- i. ενδιαφέρον τους για τις δραστηριότητες της εταιρείας και
- ii. για τη σχετική ισχύ να επηρεάζουν τις δραστηριότητες της εταιρείας.

Όπως φαίνεται και στο *Διάγραμμα 2.4*, κάθε ομάδα ενδιαφερομένων μπορεί να παρουσιαστεί γραφικά με βάση το επίπεδο ενδιαφέροντος (από χαμηλό σε υψηλό) στις δραστηριότητες μιας εταιρείας και τη σχετική ισχύ της (από χαμηλό σε υψηλό) για να επηρεάσει τις δραστηριότητες μιας εταιρείας.

*Διάγραμμα 2.4: Παράδειγμα πίνακα προτεραιότητας των άλλων ενδιαφερόμενων (Stakeholders Priority Matrix).*



Πηγή: Wheelen Thomas. L., Hunger David J. *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 13TH edition, Pearson Prentice Hall, 2012

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Οι στρατηγικοί μάνατζερς πρέπει να υποβάλουν τέσσερα ερωτήματα για να αξιολογήσουν τη σημασία των ανησυχιών των ενδιαφερομένων σε μια συγκεκριμένη απόφαση:

- i. Πώς θα επηρεάσει αυτή η απόφαση κάθε ενδιαφερόμενο, ειδικά εκείνα που έχουν υψηλή και μεσαία προτεραιότητα;
- ii. Πόσα από αυτά που θέλει ο κάθε ενδιαφερόμενος πρόκειται πιθανόν να πάρει αυτή την εναλλακτική λύση;
- iii. Τι πρόκειται να κάνουν οι ενδιαφερόμενοι φορείς εάν δεν λάβουν αυτό που θέλουν;
- iv. Ποια είναι η πιθανότητα να το κάνουν;

Οι υπεύθυνοι για τη χάραξη στρατηγικών, σύμφωνα με τους Wheelen Thomas και Hunger David (2012), θα πρέπει να επιλέξουν στρατηγικές εναλλακτικές λύσεις που ελαχιστοποιούν τις εξωτερικές πιέσεις και μεγιστοποιούν την πιθανότητα απόκτησης στήριξης από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ωστόσο, μπορούν να αγνοούν ή να λαμβάνουν ορισμένους ενδιαφερόμενους ως δεδομένους - οδηγώντας σε σοβαρά προβλήματα αργότερα. Η εταιρία Tata Group, για παράδειγμα, απέτυχε να εξετάσει την απροθυμία των αγροτών στο Singur της Ινδίας να αποδεχθούν την αποζημίωση της κυβέρνησης της Δυτικής Βεγγάλης για την απαλλοτρίωση της γης τους έτσι ώστε η Tata να μπορέσει να κατασκευάσει το εργοστάσιο αυτοκινήτων Nano. Οι αγρότες δημιούργησαν συλλαλητήρια εναντίον του εργοστασίου, εμπόδισαν τους δρόμους και μάλιστα επιτέθηκαν σε υπάλληλο προμηθευτή της Tata.

Η ανώτατη διοίκηση μπορεί επίσης να προτείνει μια πολιτική στρατηγική για να επηρεάσει τους βασικούς ενδιαφερόμενους. Μια πολιτική στρατηγική είναι ένα σχέδιο που θα φέρει τα ενδιαφερόμενα μέρη σε συμφωνία με τις ενέργειες μιας εταιρείας. Ορισμένες από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες πολιτικές στρατηγικές είναι η οικοδόμηση εκλογικής περιφέρειας, η συμβολή της επιτροπής πολιτικής δράσης, η διαφήμιση υπεράσπισης, η άσκηση πίεσης και η οικοδόμηση συνασπισμού. Η έρευνα αποκαλύπτει ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε συγκεντρωμένες βιομηχανίες και οι επιχειρήσεις που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την κυβερνητική ρύθμιση είναι πιο πολιτικά δραστήριες. Η πολιτική υποστήριξη μπορεί να είναι κρίσιμη για την είσοδο σε μια νέα διεθνή αγορά, ιδίως στις μεταβατικές οικονομίες όπου δεν υπήρχε προηγουμένως ανταγωνισμός στην ελεύθερη αγορά.

#### 2.4. Η Εξέλιξη του κλάδου.

Η μελέτη της κάθε μίας από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter παρέχει ένα ισχυρό εργαλείο για να κατανοήσουν τα στελέχη ενός οργανισμού σε έναν δεδομένο κλάδο. Μόλις οι υπεύθυνοι χάραξης της στρατηγικής αποκτήσουν μια εικόνα περί των ειδικών ανταγωνιστικών πιέσεων που περιλαμβάνει η κάθε δύναμη και αφού προσδιορίσουν εάν αυτές οι πιέσεις αποτελούν μια ισχυρή, μέτρια, ή αδύναμη ανταγωνιστική δύναμη, το επόμενο βήμα είναι να αξιολογηθεί η συλλογική δύναμη των πέντε δυνάμεων και να καθοριστεί αν η κατάσταση του κλάδου και του ανταγωνισμού είναι τέτοια που να ευνοεί την κερδοφορία. Ωστόσο πρέπει να ληφθεί υπόψη σοβαρά το εάν μια συγκεκριμένη δύναμη δύναται να υπονομεύει τις άλλες και εάν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη που να υπονομεύει ακόμα και την κερδοφορία του οργανισμού.

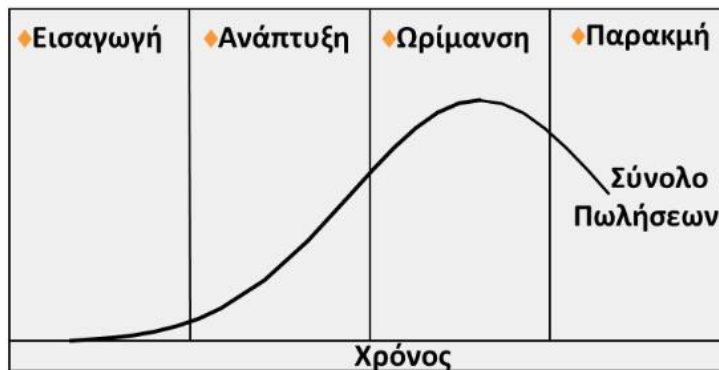
Με την πάροδο του χρόνου, οι περισσότεροι κλάδοι εξελίσσονται σε μια σειρά από στάδια από την ανάπτυξη μέχρι την ωρίμανση έως την ενδεχόμενη πτώση. Η ισχύς καθεμιάς από τις έξι δυνάμεις που αναφέρθηκαν νωρίτερα ποικίλλει ανάλογα με το στάδιο εξέλιξης του κλάδου. Ο κύκλος ζωής του κλάδου συνεπώς, είναι χρήσιμος για την εξήγηση και την πρόβλεψη των τάσεων μεταξύ των έξι δυνάμεων που οδηγούν στον ανταγωνισμό.

Για παράδειγμα, όταν ένας κλάδος είναι νέος, οι άνθρωποι αγοράζουν συχνά το προϊόν, ανεξάρτητα από την τιμή, επειδή ικανοποιεί μια μοναδική ανάγκη. Αυτό συμβαίνει συνήθως σε μια κατακερματισμένη βιομηχανία - όπου καμία επιχείρηση δεν έχει μεγάλο μερίδιο αγοράς και κάθε επιχείρηση εξυπηρετεί μόνο ένα μικρό κομμάτι της συνολικής αγοράς σε ανταγωνισμό με άλλους. Καθώς οι νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται στον κλάδο, οι τιμές μειώνονται ως αποτέλεσμα του ανταγωνισμού.

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν την καμπύλη εμπειρίας (the experience curve) και τις οικονομίες κλίμακας για να μειώσουν το κόστος γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό. Οι εταιρείες ολοκληρώνονται προς τα πίσω ή εμπρός για να μειώσουν ακόμη περισσότερο το κόστος, αποκτώντας τους προμηθευτές και τους διανομείς τους. Οι ανταγωνιστές προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους το ένα από το άλλο προκειμένου να αποφύγουν τον έντονο ανταγωνισμό τιμών που είναι κοινός για έναν κλάδο που ωριμάζει.

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Διάγραμμα 2.5: Καμπύλη Ζωής Προϊόντος (Product Life Cycle)



Πηγή: Heizer Jay H., Barry Render, Howard J. Weiss, *Principles of Operations Management*, Pearson Prentice Hall, 2008.

Μέχρι τη στιγμή που ένας κλάδος εισέρχεται στην ωριμότητα, τα προϊόντα τείνουν να γίνονται περισσότερο σαν εμπορεύματα. Αυτή είναι πλέον μια ενοποιημένη βιομηχανία που κυριαρχείται από μερικές μεγάλες επιχειρήσεις, καθεμία από τις οποίες προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της από εκείνα του ανταγωνισμού. Καθώς οι αγοραστές γίνονται πιο περίπλοκοι με την πάροδο του χρόνου, οι αποφάσεις αγοράς βασίζονται σε καλύτερη πληροφόρηση. Η τιμή καθίσταται κυρίαρχη μέριμνα, δεδομένου ενός ελάχιστου επιπέδου ποιότητας και χαρακτηριστικών, και τα περιθώρια κέρδους μειώνονται. Η αυτοκινητοβιομηχανία, το πετρέλαιο και οι μεγάλες βιομηχανίες οικιακών συσκευών αποτελούν παραδείγματα ώριμων, ενοποιημένων βιομηχανιών, καθεμία από τις οποίες ελέγχεται από μερικούς μεγάλους ανταγωνιστές. Στην περίπτωση της μεγάλης βιομηχανίας οικιακών συσκευών των Ηνωμένων Πολιτειών, ο κλάδος άλλαξε από μια κατακερματισμένη βιομηχανία (καθαρός ανταγωνισμός) που αποτελείται από εκατοντάδες κατασκευαστές συσκευών στα πρώτα χρόνια της βιομηχανίας σε μια ενοποιημένη βιομηχανία (ώριμο ολιγοπώλιο) που αποτελείται από κυρίως από τρεις εταιρείες που ελέγχουν πάνω από 90 % των πωλήσεων των συσκευών στις Ηνωμένες Πολιτείες. Μια παρόμοια ενοποίηση συμβαίνει τώρα στις μεγάλες ευρωπαϊκές οικιακές συσκευές. Καθώς μια βιομηχανία κινείται μέσω της ωριμότητας προς την πιθανή πτώση, ο ρυθμός ανάπτυξης των προϊόντων της επιβραδύνεται και μπορεί ακόμη και να αρχίσει να μειώνεται. Στο βαθμό που τα εμπόδια εξόδου είναι χαμηλά, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να μετατρέπουν τις εγκαταστάσεις τους σε εναλλακτικές χρήσεις ή να τις πωλούν σε άλλες επιχειρήσεις. Η βιομηχανία τείνει να εδραιώνει περίπου

λιγότερους αλλά μεγαλύτερους ανταγωνιστές. Η καπνοβιομηχανία αποτελεί παράδειγμα κλάδου που βρίσκεται σήμερα σε παρακμή.

## 2.5. Στρατηγικοί Τύποι (Strategic Types).

Κατά την ανάλυση του επιπέδου ανταγωνιστικής έντασης σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία ή στρατηγική ομάδα, είναι χρήσιμο να χαρακτηριστούν οι διάφοροι ανταγωνιστές για λόγους πρόβλεψης. Ένας στρατηγικός τύπος είναι μια κατηγορία επιχειρήσεων που βασίζεται σε έναν κοινό στρατηγικό προσανατολισμό και έναν συνδυασμό δομής, πολιτισμού και διαδικασιών που είναι συμβατές με αυτή τη στρατηγική. Σύμφωνα με τον Miles and Snow, οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις σε έναν ενιαίο κλάδο μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε έναν από τους τέσσερις βασικούς τύπους βάσει του γενικού στρατηγικού προσανατολισμού τους. Η διάκριση αυτή εξηγεί γιατί οι εταιρείες που αντιμετωπίζουν παρόμοιες καταστάσεις συμπεριφέρονται διαφορετικά και γιατί συνεχίζουν να το κάνουν μεγάλες χρονικές περιόδους.

Αυτοί οι στρατηγικοί τύποι έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- i. Υπερασπιστές (Defenders): είναι εταιρείες με περιορισμένη σειρά προϊόντων που εστιάζουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων λειτουργιών τους και που προσανατολίζονται στο κόστος. Αυτός ο προσανατολισμός κόστους καθιστά απίθανο να καινοτομούν σε νέους τομείς.
- ii. Χρυσοθήρες (Prospectors): είναι εταιρείες με αρκετά ευρείες σειρές προϊόντων που επικεντρώνονται στην καινοτομία των προϊόντων και στις ευκαιρίες της αγοράς. Προσανατολίζονται στις πωλήσεις με αποτέλεσμα να γίνονται λιγότερο αποδοτικές και έχουν την τάση να δίνουν έμφαση στην δημιουργικότητα αντί της αποδοτικότητας.
- iii. Αναλυτές (Analyzers): είναι εταιρείες που λειτουργούν σε τουλάχιστον δύο διαφορετικές περιοχές αγοράς προϊόντων, μία σταθερή και μία μεταβλητή. Στις σταθερές περιοχές, τονίζεται η αποτελεσματικότητα. Στις μεταβλητές περιοχές, τονίζεται η καινοτομία. Πολυδιάστατες επιχειρήσεις, όπως η IBM και η Procter & Gamble, οι οποίες λειτουργούν σε πολλούς κλάδους, τείνουν να είναι αναλυτές.
- iv. Αντιδραστικοί (Reactors): είναι εταιρείες που στερούνται συνεκτικής σχέσης στρατηγικής – δομής - πολιτισμού. Οι (συχνά αναποτελεσματικές) απαντήσεις τους στις περιβαλλοντικές πιέσεις τείνουν να είναι αποσπασματικές στρατηγικές αλλαγές. Οι περισσότερες μεγάλες αμερικανικές αεροπορικές εταιρείες πρόσφατα τείνουν να είναι

αντιδραστήρες - δεδομένου του τρόπου με τον οποίο αναγκάστηκαν να ανταποκριθούν σε νεοεισερχόμενους όπως η Southwest και η JetBlue.

Ο διαχωρισμός του ανταγωνισμού σε αυτές τις τέσσερις κατηγορίες επιτρέπει στον στρατηγικό μάνατζερ όχι μόνο να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα ορισμένων στρατηγικών προσανατολισμών αλλά και να αναπτύσσει σενάρια μελλοντικών εξελίξεων στον κλάδο.

## 2.6. Ανίχνευση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.

Η ανίχνευση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες και απειλές δεν αρκεί για να προσφέρει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι αναλυτές πρέπει επίσης να κοιτάξουν μέσα στην ίδια την εταιρία για να προσδιορίσουν εσωτερικές στρατηγικές παραμέτρους - κρίσιμες δυνάμεις (Strengths) και αδυναμίες (Weaknesses) που είναι πιθανό να καθορίσουν εάν μια επιχείρηση θα είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες αποφεύγοντας απειλές. Αυτή η εσωτερική σάρωση, συχνά αναφέρεται ως οργανωτική ανάλυση (organizational analysis), αφορά τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων ενός οργανισμού.

Η αναζήτηση των δυνάμεων και των αδυναμιών επικεντρώνεται στα παρακάτω τρία βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, τα οποία και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της στρατηγικής εφόσον εναρμονίζονται με αυτήν:

- i. Τη δομή (Structure),
- ii. Την κουλτούρα (Culture), καθώς και
- iii. Τους πόρους (Resources) μίας επιχείρησης

### 2.6.1. Δομή και Κουλτούρα.

Η **δομή (Structure)**, είναι εκείνη που ξεχωρίζει μια επιχείρηση από τις αντίστοιχες του κλάδου της για το πώς είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Απαρτίζει και αντανακλά τους ρόλους, τις σχέσεις των ανθρώπων και την αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ των διαφορετικών ιεραρχικών και διοικητικών επιπέδων, προκειμένου να πραγματοποιείται η αποστολή της επιχείρησης. Η δομή της κάθε επιχείρησης παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα.

Παρόλο που υπάρχουν πολλά είδη οργανωτικών<sup>416</sup> δομών, καμία δομή δεν θεωρείται τέλεια και κάθε επιχείρηση πρέπει να επιλέγει ή να σχεδιάζει τη δομή της με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της. Οι βασικοί τύποι που κυριαρχούν στις σημερινές επιχειρήσεις παρουσιάζονται παρακάτω:

- i. Απλή δομή: κατά την οποία η επιχείρηση λειτουργεί υπό το πλήρη έλεγχο του ιδιοκτήτη. Συναντάται κυρίως σε επιχειρήσεις μικρού μεγέθους με λίγες ή καθόλου γραμμές παραγωγής.
- ii. Λειτουργική δομή: Συναντάται σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με αρκετές γραμμές παραγωγής. Υπάρχει εξειδίκευση στο προσωπικό, η οποία είναι απαραίτητη για την επιτυχία της στον κλάδο και στην αγορά στην οποία λειτουργεί. Η επιχείρηση είναι οργανωμένη με βάση τις κύριες λειτουργίες της και οι επικεφαλές των διαφόρων τμημάτων αναφέρονται απευθείας στο Γενικό Διευθυντή.
- iii. Πολυτμηματική δομή: Συναντάται σε μεγάλες επιχειρήσεις με πολλές γραμμές παραγωγής. Οι υπάλληλοι είναι πλήρως εξειδικευμένοι. Μεταξύ των τμημάτων υπάρχουν διαφορετικού τύπου συνέργειες. Η επιχείρηση υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες με βάση τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις γεωγραφικές περιοχές.

Η **κουλτούρα (Culture)** είναι εκείνο το στοιχείο που είναι μοναδικό για την κάθε επιχείρηση και το οποίο την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες. Είναι το σύνολο των πιστεύω και των αξιών που είναι αποδεκτά από όλους και που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά και τον τρόπο εργασίας μέσα στην επιχείρηση.

Η κουλτούρα είναι ιδιαίτερα σημαντική για το στρατηγικό μάνατζμεντ γιατί μία στρατηγική που δεν εναρμονίζεται με αυτό είναι πολύ πιθανό να αποτύχει, και διότι η έλλειψη μίας κοινής και ισχυρής κουλτούρας μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις και κακή συνεργασία.

#### 2.6.2. Πόροι και ικανότητες της επιχείρησης.

Πόροι και ικανότητες είναι τα στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της. Οι πόροι διακρίνονται σε:

- i. Φυσικούς: όπως οι πρώτες ύλες, ο εξοπλισμός, τα κτίρια.
- ii. Χρηματοοικονομικούς: όπως τα κεφάλαια, η δανειοληπτική ικανότητα, οι σχέσεις με δανειστές και πιστωτές.
- iii. Ανθρώπινους: όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες, η εμπειρία.

- iv. Άυλους: όπως η τεχνογνωσία, η εικόνα, η φήμη της επιχείρησης, οι πατέντες.

Οι πόροι αυτοί έχουν τη δυνατότητα να συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης εφόσον οργανώνονται και συνδυάζονται με αποτελεσματικό τρόπο.

Ωστόσο πέρα από τους πόρους, η επιχείρηση διαθέτει και ικανότητες οι οποίες συνδυάζονται με τους πόρους, προκειμένου να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Οι ικανότητες αποτελούν το αποτέλεσμα της ολοκλήρωσης μιας ομάδας πόρων και διαχωρίζονται στις οριακές και θεμελιώδεις. Οι μεν οριακές είναι οι ικανότητες που είναι εύκολα να αντιγραφούν εάν δεν έχει γίνει ήδη από τον ανταγωνισμό και οι δε είναι αυτές που είναι ανέφικτο να μιμηθούν και αποτελούν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

### 2.6.3. Θεωρίες Ανάλυσης του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.

Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιούνται δύο θεωρίες: η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων και η τεχνική της αλυσίδας αξίας. Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων αναφέρει πως η αποτελεσματική χρήση και κατανομή των πόρων οδηγεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων, οι οποίες είναι ικανές να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η τεχνική της αλυσίδας αξίας (Value Chain) αναγνωρίζει τα σημεία υπεροχής της επιχείρησης και δύναται να συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η **Θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων** επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στην αναγνώριση και ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης ώστε να αξιοποιηθούν ανάλογα και να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε μία επιχείρηση διαθέτει ορισμένους πόρους και ικανότητες που τόσο την χαρακτηρίζουν όσο και την διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό και που προσδιορίζουν τη στρατηγική και τις πολιτικές της.

Ωστόσο, για να αποκτήσει, μία επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να συνδυαστούν οι πόροι με τέτοιο τρόπο ώστε να μετασηματιστούν σε διακεκριμένες ικανότητες, δηλαδή σε δραστηριότητες τις οποίες η επιχείρηση τις εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Σύμφωνα με τον Barney, **στο πλαίσιο της ανάλυσης VRIO (VRIO Framework)**, προτείνει τέσσερα ερωτήματα για την αξιολόγηση των ικανοτήτων μιας επιχείρησης:

- i. Αξία (Value): Προσφέρει αξία για τον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- ii. Σπανιότητα (Rarity): Δεν το διαθέτουν άλλοι ανταγωνιστές;



- iii. Μη αντιγραψιμότητα (Imitability): Είναι δαπανηρό για τους άλλους να μιμηθούν;
- iv. Οργάνωση (Organization): Οργανώνεται η επιχείρηση κατάλληλα για να εκμεταλλευτεί τον πόρο;

Εάν η απάντηση σε κάθε μία από αυτές τις ερωτήσεις είναι ναι για μια συγκεκριμένη αρμοδιότητα, θεωρείται ότι είναι μια δύναμη και ως εκ τούτου μια διακριτική ικανότητα. Αυτό θα δώσει στην εταιρεία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα οδηγήσει σε υψηλότερες επιδόσεις.

Είναι σημαντικό να αξιολογηθεί η σημασία των πόρων, των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης για να διαπιστωθεί αν πρόκειται για εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες - δηλαδή για ιδιαίτερα πλεονεκτήματα και αδυναμίες που θα βοηθήσουν στον προσδιορισμό του μέλλοντος της εταιρείας. Αυτό μπορεί να γίνει με τη σύγκριση των μέτρων αυτών των παραγόντων με τα μέτρα της (1) προηγούμενης απόδοσης της εταιρείας, (2) των βασικών ανταγωνιστών της εταιρείας, και (3) της βιομηχανίας στο σύνολό της. Στο βαθμό που ένας πόρος (όπως η κατάσταση μετρητών μιας επιχείρησης), η δυνατότητα ή η ικανότητά του διαφέρει σημαντικά από το παρελθόν της επιχείρησης, από τους βασικούς ανταγωνιστές της ή από τον μέσο όρο της βιομηχανίας, ο πόρος αυτός πιθανόν να είναι στρατηγικός παράγοντας και θα πρέπει να ληφθεί υπόψη σε στρατηγικές αποφάσεις. Παρόλο που μια διακριτή ικανότητα θεωρείται σίγουρα ως βασική δύναμη μιας επιχείρησης, μια βασική δύναμη μπορεί να μην είναι πάντα μια διακριτή ικανότητα. Καθώς οι ανταγωνιστές προσπαθούν να μιμηθούν την ικανότητα μιας άλλης επιχείρησης (ειδικά κατά την περίοδο του υπερκινητικού ανταγωνισμού), αυτό που κάποτε ήταν μια διακριτή ικανότητα καθίσταται ελάχιστη απαίτηση ανταγωνισμού στον κλάδο. Παρόλο που η ικανότητα μπορεί να εξακολουθεί να είναι βασική ικανότητα (core competency) και ως εκ τούτου δύναμη, δεν είναι πλέον μοναδική. Για παράδειγμα, όταν η εταιρεία Maytag έκανε μόνη της οικιακές συσκευές υψηλής ποιότητας, αυτή η ικανότητα ήταν μια διακριτή ικανότητα. Καθώς άλλοι κατασκευαστές συσκευών μιλούσαν για τις διαδικασίες ελέγχου και σχεδιασμού της Maytag, αυτό συνέχισε να αποτελεί βασική δύναμη (δηλαδή βασική ικανότητα) του Maytag, αλλά ήταν όλο και λιγότερο μια διακριτική ικανότητα.

Επίσης, βασικός τρόπος για να προσδιορίσουμε και ταυτόχρονα να αναγνωρίσουμε πολύτιμους πόρους, αλλά και ικανότητες που κατέχει μια επιχείρηση είναι με τη μελέτη της **αλυσίδας αξίας (Value Chain)**. Σύμφωνα με τον Porter (1985), αλυσίδα αξίας είναι

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

ένα συνδεδεμένο σύνολο δραστηριοτήτων δημιουργίας αξίας που ξεκινούν με βασικές πρώτες ύλες που προέρχονται από προμηθευτές, μεταβαίνοντας σε μια σειρά δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας που συμμετέχουν στην παραγωγή και εμπορία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και καταλήγοντας με τους διανομείς να μεταφέρουν τα τελικά προϊόντα σε τα χέρια του τελικού καταναλωτή.

Κάθε εταιρία έχει τη δική της εσωτερική αλυσίδα αξίας δραστηριοτήτων. Δείτε το Διάγραμμα 2.6, για παράδειγμα μιας εταιρικής αλυσίδας αξίας. Ο Porter προτείνει ότι οι κύριες δραστηριότητες μιας κατασκευαστικής επιχείρησης αρχίζουν συνήθως με την εισερχόμενη υλικοτεχνική υποστήριξη (διαχείριση και αποθήκευση πρώτων υλών), τη διεξαγωγή μιας διαδικασίας λειτουργίας στην οποία κατασκευάζεται ένα προϊόν και τη συνέχιση της εξερχόμενης εφοδιαστικής (αποθήκευση και διανομή), στο μάρκετινγκ και στις πωλήσεις, και τέλος στην εξυπηρέτηση (εγκατάσταση, επισκευή και πώληση εξαρτημάτων). Πολλές δραστηριότητες υποστήριξης, όπως η προμήθεια (αγορά), η τεχνολογική ανάπτυξη (E & A), η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η εταιρική υποδομή (λογιστική, χρηματοοικονομικά, στρατηγικός προγραμματισμός), εξασφαλίζουν την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των πρωτογενών δραστηριοτήτων αλυσίδας αξιών. Κάθε σειρά προϊόντων της εταιρείας έχει τη δική της ξεχωριστή αλυσίδα αξίας. Επειδή οι περισσότερες εταιρίες παράγουν πολλά διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες, μια εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης περιλαμβάνει την ανάλυση μιας σειράς διαφορετικών αλυσίδων αξίας.

Διάγραμμα 2.6: Η Αλυσίδα Αξίας



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

Η συστηματική εξέταση δραστηριοτήτων ατομικής αξίας μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Porter, «Οι διαφορές μεταξύ των ανταγωνιστικών αξιακών αλυσίδων αποτελούν βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης περιλαμβάνει τα ακόλουθα τρία βήματα:

- i. Εξέταση της αλυσίδας αξίας για κάθε γραμμή παραγωγής όσον αφορά τις διάφορες δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή αυτού του προϊόντος ή υπηρεσίας.
- ii. Εξέταση για τις «συνδέσεις» μέσα στην αλυσίδα αξίας κάθε γραμμής προϊόντων.
- iii. Εξέταση για τις πιθανές συνέργειες μεταξύ των αλυσίδων αξίας διαφόρων κατηγοριών προϊόντων ή επιχειρηματικών μονάδων.

## 2.7. Ανάλυση SWOT.

Η διαμόρφωση στρατηγικής, που συχνά αναφέρεται ως στρατηγικός σχεδιασμός ή σχεδιασμός μεγάλης εμβέλειας, αφορά στην ανάπτυξη της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών της εταιρείας. Αρχίζει με την ανάλυση της κατάστασης (Situation Analysis): τη διαδικασία εξεύρεσης στρατηγικής προσαρμογής μεταξύ των εξωτερικών ευκαιριών και των εσωτερικών δυνάμεων, ενώ εργαζόμαστε γύρω από εξωτερικές απειλές και εσωτερικές αδυναμίες. Η διαδικασία στρατηγικής λήψης αποφάσεων αναλύει στρατηγικούς παράγοντες υπό το πρίσμα της τρέχουσας κατάστασης χρησιμοποιώντας την ανάλυση SWOT.

Το SWOT είναι ένα αρκτικόλεξο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα ιδιαίτερα:

- i. πλεονεκτήματα (Strengths) ,
- ii. τις αδυναμίες (Weaknesses),
- iii. τις ευκαιρίες (Opportunities) και
- iv. τις απειλές (Threats)

που είναι στρατηγικοί παράγοντες για μια συγκεκριμένη εταιρεία. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία εντοπίζονται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς πηγάζουν από την ανάλυση των λειτουργιών και των συστημάτων της επιχείρησης. Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανakλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές.

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Μερικά από τα Δυνατά σημεία σε μία επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- i. Καλή φήμη και προϊόντα με επώνυμη ζήτηση ή προϊόντα περιορισμένης προσφοράς
- ii. Το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία
- iii. Οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος
- iv. Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων ή εξειδικευμένης γνώσης στο αντικείμενο
- v. Κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό
- vi. Ιδανική τοποθεσία της επιχείρησης
- vii. Θέση της επιχείρησης στην αγορά
- viii. Τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης και του προγραμματισμού της επιχείρησης
- ix. Η υγιής οικονομική κατάσταση της επιχείρησης (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών, κερδοφορία)
- x. Σωστή οικονομική διαχείριση, ρευστότητα και πιστοληπτική ικανότητα

Ταυτόχρονα, τα Αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης μπορούν να είναι:

- i. Μη σωστά καταρτισμένο προσωπικό
- ii. Οι περιορισμένες ικανότητες διοίκησης και η λάθος οργάνωση της επιχείρησης
- iii. Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης
- iv. Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες
- v. Μη υιοθέτηση υποσχέσεων
- vi. Κακή οικονομική διαχείριση
- vii. Προβλήματα στις επιμέρους λειτουργίες της

Με τη ανάλυση των αδύνατων σημείων σε μια επιχείρηση θα μελετηθεί: Σε ποια σημεία υστερεί έναντι του ανταγωνισμού και τι πρέπει να αλλάξει? Τι θα πρέπει να αποφύγει και τι να βελτιώσει? Τι είναι αυτό που ζητάει η αγορά και η επιχείρηση δεν το προσφέρει?

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων και των Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των πελατών. Να τονιστεί ότι η παραπάνω ανάλυση χρήζει να είναι τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική καθώς θα μας παρέχει εκείνα τα αποτελέσματα και συμπεράσματα, που θα είναι αξιολογημένα πάντα σύμφωνα με τον υπάρχοντα ανταγωνισμό.

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Μία λίστα πιθανών Ευκαιριών σε μία επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνει τα παρακάτω σημεία:

- i. Επιδοτήσεις από αναπτυξιακά εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα (π.χ. επενδυτικός νόμος)
- ii. Νέες υποδομές και έργα που πραγματοποιούνται
- iii. Οι αλλαγές στις τάσεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών
- iv. Η ανάγκη για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές
- v. Τα «κενά» στην αγορά τα οποία να μπορεί να καλύψει η επιχείρηση
- vi. Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής όπως για παράδειγμα μέσω του Διαδικτύου
- vii. Οι νέοι τρόποι διάθεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (e-Shops)
- viii. Η τεχνολογική πρόοδος και οι καινοτομίες
- ix. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Οι απειλές είναι πιθανό να περιλαμβάνουν:

- i. Μια παγκόσμια οικονομική κρίση και διαρκή παρατεταμένη ύφεση.
- ii. Οι διεθνείς πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (τρομοκρατία, αύξηση της πετρελαίου).
- iii. Μία ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.
- iv. Η άμεση προσαρμοστικότητα του ανταγωνισμού στις νέες ευκαιρίες.
- v. Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- vi. Οι συνεχείς μεταβολές της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- vii. Η σημαντική εξάρτηση από έναν προμηθευτή.
- viii. Η αύξηση των τιμών από τους προμηθευτές.

Σε αντίθεση με τα Δυνατά και Αδύναμα σημεία, οι Ευκαιρίες και οι Απειλές της επιχείρησης εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείται. Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, νομικοί, περιβαλλοντικοί καθώς και οι γενικότερες εξελίξεις στο κλάδο που αυτή δραστηριοποιείται.

Ωστόσο, η ανάλυση SWOT δεν πρέπει μόνο να οδηγήσει στον εντοπισμό των διακριτικών ικανοτήτων μιας εταιρείας - των ιδιαίτερων δυνατοτήτων και πόρων που διαθέτει μια επιχείρηση και του βέλτιστου τρόπου με τον οποίο χρησιμοποιούνται - αλλά και στον εντοπισμό των ευκαιριών που η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να λάβει σήμερα πλεονέκτημα λόγω έλλειψης κατάλληλων πόρων. Με την πάροδο των ετών, η ανάλυση SWOT έχει αποδειχθεί ότι είναι η πιο ανθεκτική αναλυτική τεχνική που χρησιμοποιείται στη στρατηγική διαχείριση.

Για παράδειγμα, σε μια παγκόσμια έρευνα των 2.700 στελεχών McKinsey & Company το 2007, το 82% των στελεχών δήλωσε ότι οι σημαντικότερες δραστηριότητες για τη διαμόρφωση της στρατηγικής ήταν η αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών του οργανισμού και ο εντοπισμός των κορυφαίων περιβαλλοντικών τάσεων που επηρεάζουν την απόδοση των επιχειρηματικών μονάδων τρία έως πέντε έτη. Μια έρευνα του 2005 για τους επαγγελματίες του κλάδου της ανταγωνιστικής νοημοσύνης διαπίστωσε ότι η ανάλυση SWOT χρησιμοποιήθηκε από το 82,7% των ερωτηθέντων, η δεύτερη πιο συχνά χρησιμοποιούμενη τεχνική, ακολουθώντας μόνο την ανάλυση των ανταγωνιστών. Μπορούμε να πούμε ότι η ουσία της στρατηγικής είναι ευκαιρία διαιρούμενη από την ικανότητα.

Μια ευκαιρία από μόνη της δεν έχει πραγματική αξία εκτός αν μια επιχείρηση έχει την ικανότητα (δηλ. τους πόρους) να επωφεληθεί από αυτή την ευκαιρία. Αυτή η προσέγγιση, ωστόσο, εξετάζει μόνο τις ευκαιρίες και τα δυνατά σημεία κατά την εξέταση εναλλακτικών στρατηγικών. Από μόνη της, μια διακριτή ικανότητα σε έναν βασικό πόρο ή ικανότητα δεν αποτελεί εγγύηση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι αδυναμίες σε άλλους τομείς πόρων μπορούν να αποτρέψουν την επιτυχία μιας στρατηγικής. Η ανάλυση SWOT μπορεί έτσι να χρησιμοποιηθεί για να πάρει μια ευρύτερη άποψη της στρατηγικής μέσω της φόρμουλας  $SA=O / (S - W)$  που είναι, η στρατηγική εναλλακτική λύση ισούται με την ευκαιρία που διαιρείται από τις δυνάμεις μείον τις αδυναμίες (Strategic Alternative equals Opportunity divided by Strengths minus Weaknesses) Αυτό αντικατοπτρίζει ένα σημαντικό ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι στρατηγικοί μάνατζερς: Πρέπει να επενδύσουμε περισσότερο στα δυνατά μας για να τα καταστήσουμε ακόμη ισχυρότερα (μια διακριτή ικανότητα) ή θα πρέπει να επενδύσουμε στις αδυναμίες μας τουλάχιστον για να τις κάνουμε ανταγωνιστικές?

Η ανάλυση SWOT, από μόνη της, δεν είναι πανάκεια. Ορισμένες από τις κύριες επικρίσεις της ανάλυσης SWOT είναι:

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

- i. Δημιουργεί μακρές λίστες.
- ii. Δεν χρησιμοποιεί βαρύτητες για να αντικατοπτρίζει τις προτεραιότητες.
- iii. Χρησιμοποιεί διφορούμενες λέξεις και φράσεις.
- iv. Ο ίδιος παράγοντας μπορεί να τοποθετηθεί σε δύο κατηγορίες (π.χ., δύναμη μπορεί επίσης να είναι μια αδυναμία).
- v. Δεν υπάρχει υποχρέωση επαλήθευσης απόψεων με δεδομένα ή ανάλυση.
- vi. Απαιτεί μόνο ένα επίπεδο ανάλυσης.
- vii. Δεν υπάρχει λογικός σύνδεσμος με την εφαρμογή της στρατηγικής

Οι πίνακες EFAS (Extremal factor analysis summary) και IFAS (Internal factor analysis summary) μαζί με το Matrix SFAS (Strategic factor analysis summary) έχουν αναπτυχθεί για να ασχοληθούν με τις επικρίσεις της ανάλυσης SWOT. Όταν χρησιμοποιούνται μαζί, είναι ένα ισχυρό αναλυτικό σύνολο εργαλείων για στρατηγική ανάλυση. Το Matrix του SFAS (Σύνοψη Ανάλυσης Στρατηγικών Παραγόντων) συνοψίζει τους στρατηγικούς παράγοντες ενός οργανισμού, συνδυάζοντας τους εξωτερικούς παράγοντες από τον Πίνακα του EFAS με τους εσωτερικούς παράγοντες από τον Πίνακα IFAS. Αυτοί είναι πάρα πολλοί παράγοντες που οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να χρησιμοποιήσουν για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Το Matrix SFAS απαιτεί από έναν στρατηγικό υπεύθυνο λήψης αποφάσεων να συμπυκνώνει αυτά τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές σε λιγότερους από 10 στρατηγικούς παράγοντες. Αυτό γίνεται με την επίβλεψη και την αναθεώρηση του βάρους που δίνεται σε κάθε παράγοντα. Τα αναθεωρημένα βάρη αντικατοπτρίζουν την προτεραιότητα κάθε παράγοντα ως καθοριστικό παράγοντα για τη μελλοντική επιτυχία της εταιρείας. Οι υψηλότεροι σταθμισμένοι συντελεστές EFAS και IFAS θα πρέπει να εμφανίζονται στο Matrix SFAS. Για παράδειγμα, η χρήση του Matrix SFAS μειώνει τον κατάλογο των παραγόντων σε ένα διαχειρίσιμο αριθμό, τοποθετεί βάρη σε κάθε παράγοντα και επιτρέπει έναν παράγοντα να αναφέρεται ως δύναμη και αδυναμία (ή ως ευκαιρία και απειλή).

### 2.7.1. Ανακαλύπτοντας μία niche αγορά.

Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα της ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων είναι η αναγνώριση μιας θέσης όπου ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τις βασικές του ικανότητες για να επωφεληθεί από μια συγκεκριμένη ευκαιρία στην αγορά.

Μια **θέση (niche)** είναι μια ανάγκη στην αγορά που είναι σήμερα ανικανοποίητη. Ο στόχος είναι να βρεθεί μια ευνοϊκή θέση (propitious) - μια εξαιρετικά ευνοϊκή θέση - που είναι τόσο

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

κατάλληλη για το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που άλλες εταιρείες δεν είναι πιθανό να την αμφισβητήσουν ή να την απομακρύνουν. Μια θέση είναι ευνοϊκή στο βαθμό που αυτή τη στιγμή είναι αρκετά μεγάλη ώστε μια επιχείρηση να ικανοποιήσει τη ζήτησή της. Αφού μια επιχείρηση βρει και γεμίσει αυτή την εξειδίκευση, δεν αξίζει τον χρόνο ή τα χρήματα του δυνητικού ανταγωνιστή να πάει έπειτα και εκείνος στην ίδια θέση. Μια τέτοια θέση μπορεί επίσης να ονομαστεί ένα στρατηγικό sweet spot («στρατηγικά γλυκό σημείο») (βλ. *Διάγραμμα 2.7*) - όπου μια επιχείρηση είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών με τρόπο που οι αντίπαλοι δεν μπορούν, δεδομένου του πλαισίου εντός του οποίου λειτουργεί.

*Διάγραμμα 2.7: Απεικόνιση για το «στρατηγικά γλυκό σημείο» (strategic sweet spot)*



*Πηγή: Wheelen Thomas. L., Hunger David J. Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13TH edition, Pearson Prentice Hall, 2012*

Η εύρεση μιας τέτοιας θέσης ή sweet spot θέσης δεν είναι πάντα εύκολη. Η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει πάντα να ψάχνει για ένα στρατηγικό παράθυρο - δηλαδή, μια μοναδική **ευκαιρία στην αγορά που είναι διαθέσιμη μόνο για μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή**. Η πρώτη επιχείρηση μέσω ενός στρατηγικού παραθύρου μπορεί να καταλάβει μια ευνοϊκή θέση και να αποθαρρύνει τον ανταγωνισμό (αν η επιχείρηση έχει τα απαιτούμενα εσωτερικά πλεονεκτήματα).

### Συμπεράσματα Κεφαλαίου.

Η περιβαλλοντική σάρωση (Environmental Scanning) είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό (External Environment) και εσωτερικό (Internal Environment) περιβάλλον μίας εταιρείας. Αρχικά, το εξωτερικό περιβάλλον



απεικονίζει περιβαλλοντικές μεταβλητές και τάσεις μέσα στο Φυσικό (Natural or Physical environment) ή Γενικευμένο περιβάλλον (Societal environment) ή ειδικοί παράγοντες που λειτουργούν μέσα στο Άμεσο περιβάλλον (Task environment) ενός οργανισμού - που συχνά ονομάζεται Κλάδος (Industry). Για την ανάπτυξη του Γενικευμένου Περιβάλλοντος μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση PEST, σύμφωνα με την οποία αναλύονται οι πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικοπολιτισμικές και τεχνολογικές δυνάμεις στο περιβάλλον μίας επιχείρησης. Αντίστοιχα, για την ανάλυση του Κλάδου, το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter αποτελεί το εργαλείο ανάλυσης του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης, μιας και αναλύει τις συνθήκες ανταγωνισμού των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου, την διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών, τις απειλές από υποκατάστατα και νεοεισερχομένους και την σχετική ισχύ άλλων ενδιαφερόμενων μερών.

Τέλος η ανάλυση SWOT θεωρείται ιδιαίτερη χρήσιμη για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και χρησιμοποιείται προκειμένου να αναληθεί η υφιστάμενη κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Πιο συγκεκριμένα, τα δυνατά και αδύνατα σημεία εντοπίζονται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς πηγάζουν από την ανάλυση των λειτουργιών και των συστημάτων της επιχείρησης. Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές και να τις αντιμετωπίσει.

### Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου.

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013
2. Παπαδάκης Β., Στρατηγική Των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 2007
3. Heizer Jay H., Barry Render, Howard J. Weiss, Principles of Operations Management, Pearson Prentice Hall, 2008
4. Porter M., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, NewYork: The Free Press, 1980
5. Porter M., The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review, 2008
6. Quinn H. J.B and Mintzberg, The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, London: Prentice-Hall, 1996
7. Wheelen Thomas. L., Hunger David J., Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13TH edition, Pearson Prentice Hall, 2012

### 3. Ορισμός του κλάδου παραγωγής και εμπορίας οικιακών συσκευών.

#### 3.1. Εισαγωγή

Αφού αναλύθηκαν οι βασικές έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ, έννοιες αναγκαίες για την ανάλυση ενός κλάδου και του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί, στο σημείο αυτό θα παρουσιαστεί ως μελέτη περίπτωσης ο κλάδος παραγωγής και εμπορίας οικιακών συσκευών. Συνεπώς θα γίνει μία σχετική αναφορά στο μοντέλο δυνάμεων κατά τον Porter: είσοδος νέων ανταγωνιστών, κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα, διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών, ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου, σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων μερών.

#### 3.2. Ανάλυση του κλάδου

Η ανάλυση του συγκεκριμένου κλάδου είναι καίριας σημασίας διότι μπορεί να αναδείξει την ύπαρξη των κατάλληλων προϋποθέσεων για ανάπτυξη νέων προϊόντων, ενώ παράλληλα μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών που μπορεί να έχουν οι εταιρείες του κλάδου σε περίπτωση που προχωρήσουν σε υλοποίηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών (κάτι το οποίο είναι πολύ συχνό τα τελευταία χρόνια, με παράδειγμα τις «έξυπνες» συσκευές και της συνδεσιμότητας μεταξύ τους και με το διαδίκτυο). Σκοπός λοιπόν εδώ είναι να παρουσιασθεί όσο το δυνατόν καλύτερα η εικόνα του μεγέθους του κλάδου, στην ελληνική οικονομία και ταυτόχρονα να δειχθεί η συνεισφορά του κλάδου στην κοινωνία και στο περιβάλλον.

Ο κλάδος των οικιακών συσκευών ορίζεται ευρέως ως η κατασκευή μηχανών, συνήθως ηλεκτρικών (electrical), που χρησιμοποιούνται για το σπίτι. Εξαιρούνται συνήθως τα ηλεκτρονικά (electronics), αν και πολλές σύγχρονες οικιακές συσκευές έχουν ηλεκτρονικά εξαρτήματα. Οι οικιακές συσκευές στην αγορά είναι γνωστές και ως λευκές συσκευές.

Τα προϊόντα ηλεκτρικού (electrical) και ηλεκτρονικού (electronics) εξοπλισμού διακρίνονται από τη χρήση ηλεκτρισμού. Τα ηλεκτρικά είδη χρησιμοποιούν την ηλεκτρική ενέργεια κυρίως ως πηγή ενέργειας, ενώ τα ηλεκτρονικά προϊόντα την χρησιμοποιούν κυρίως ως μέσο αποθήκευσης ή μεταφοράς πληροφοριών.

Υπάρχουν πολλές χρήσεις των οικιακών συσκευών, αλλά οι πιο συνηθισμένες είναι:

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

- i. Καθαρισμός ρούχων, πιάτων και άλλων αντικειμένων.
- ii. Προετοιμασία και μαγείρεμα τροφίμων και προετοιμασία ποτών.
- iii. Έλεγχος του περιβάλλοντος στο σπίτι, όσον αφορά τη θερμοκρασία και την υγρασία.

Συνεπώς, αναφερόμαστε στην κατασκευή μιας σειράς προϊόντων, μεταξύ των οποίων:

- i. Μεγάλες οικιακές συσκευές (Major Domestic Appliances – MDA), συχνά ενσωματωμένες και πωλούμενες ως μέρος νέων κατοικιών, ελεύθερες ή εντοιχισμένες όπως:
  - πλυντήρια ρούχων και στεγνωτήρια
  - πλυντήρια πιάτων
  - ψυγεία
  - καταψύκτες
  - φούρνοι και κουζίνες
  - απορροφητήρες
- ii. Μικρές οικιακές συσκευές (Small Domestic Appliance – SDA), συνήθως ελεύθερες, όπως:
  - ανεμιστήρες
  - υγραντήρες
  - ηλεκτρικές σκούπες
  - σίδερα σιδερώματος
  - μηχανές καφέ
  - βραστήρες
  - επεξεργαστές τροφίμων
  - μπλέντερ
  - αποχυμωτές
  - φρυγανιέρες
  - ξυριστικές μηχανές και κουρευτικές μηχανές για μαλλιά.
  - Σεσουάρ και άλλα είδη προσωπικής περιποίησης

Ενώ ο ίδιος ο κλάδος κατανοείται κυρίως ως η κατασκευή οικιακών συσκευών και οι περισσότερες επίσημες στατιστικές για τον τομέα επικεντρώνονται στη δραστηριότητα αυτή, υπάρχει μια σειρά άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων που συνεπάγεται η κατασκευή και πώληση τους. Η ευρύτερη αλυσίδα εφοδιασμού περιλαμβάνει μια σειρά εταιρειών, όπως:

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

- i. Επιχειρήσεις που προμηθεύουν τον τομέα των οικιακών συσκευών. Αυτές περιλαμβάνουν κατασκευαστές εξαρτημάτων και άλλους κατασκευαστές ηλεκτρικού εξοπλισμού.
- ii. Επιχειρήσεις που διανέμουν οικιακές συσκευές. Αυτό περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων:
  - Χονδρικοί και λιανικοί διανομείς οικιακών συσκευών.
  - Κατασκευαστικές εταιρείες και άλλες που ενσωμάτωσαν οικιακές συσκευές στα προϊόντα που παράγουν.
  - Εργολάβοι καθαρισμού, φορείς του δημόσιου τομέα και άλλοι οργανισμοί που χρησιμοποιούν οικιακές συσκευές για την παροχή εμπορικών υπηρεσιών.
- iii. Παροχείς υπηρεσιών μετά την πώληση, συμπεριλαμβανομένων εγγυήσεων και επισκευών.
- iv. Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη διάθεση ηλεκτρικού εξοπλισμού, συμπεριλαμβανομένης της συλλογής, ανακύκλωσης και ανάκτησης των σπάνιων πρώτων υλών.

Η αγορά οικιακών συσκευών αντιμετωπίζει μια τριπλή πρόκληση:

- i. Αλλαγές στο λιανικό εμπόριο από παραδοσιακά formats σε Omni-channel, λόγω της αυξανόμενης σημασίας του Διαδικτύου ως κανάλι πληροφοριών και πωλήσεων
- ii. Υψηλά ποσοστά καινοτομίας με πολλαπλές ερωτήσεις γύρω από τις τάσεις όπως το «smart home» και οι «smart appliances»
- iii. Σημαντικές επιδόσεις της μάρκας μεγάλων και μικρών οικιακών συσκευών σε προοδευτικά ανταγωνιστική αγορά

Για να παραμείνουν μπροστά στον ανταγωνισμό, οι κατασκευαστές των μικρών και μεγάλων οικιακών εξοπλισμών (πλυντήρια, στεγνωτήρια, ψυγεία, κουζίνες, πλυντήρια πιάτων, ενσωματωμένοι φούρνοι, καταψύκτες, εστίες, φούρνοι μικροκυμάτων, κλιματιστικά) πρέπει να κατανοήσουν ποιες τάσεις της αγοράς παραμένουν σταθερές ή μεταβάλλονται και ποιες επιρροές επηρεάζουν τις αγορές των καταναλωτών.

Εκτός από τη σταθερή τάση για αποδοτικά μοντέλα, οι οικιακές συσκευές γίνονται όλο και πιο "πιο έξυπνες". Για παράδειγμα, οι συσκευές μπορούν να λειτουργούν εξ αποστάσεως με

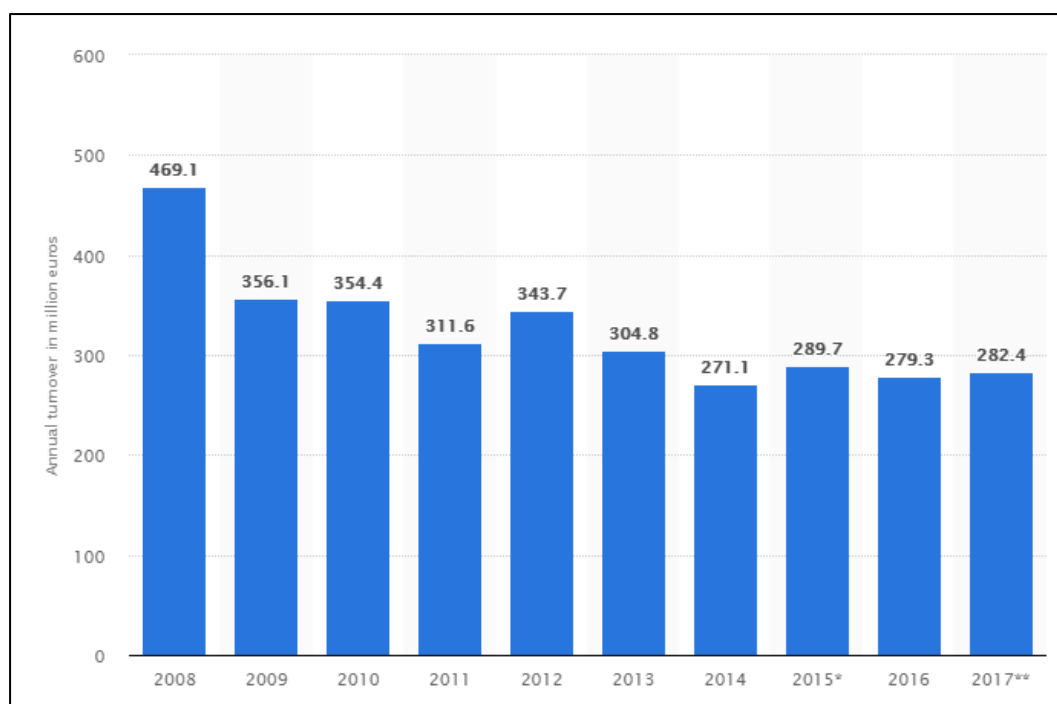
## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

smartphone ή μπορούν να διανέμουν αυτόματα μια βέλτιστη ποσότητα απορρυπαντικού με τη βοήθεια ενσωματωμένων αισθητήρων.

Σπουδαία θεωρείται η εργασία από εμπειρογνώμονες της βιομηχανίας οικιακών συσκευών να συγκεντρώνουν την παρακολούθηση σημείων πώλησης (POS) και άλλες καινοτόμες έρευνες με τη δυνατότητα να συνδυάζουν πολλαπλά και σύνθετα σύνολα δεδομένων σε παγκόσμια κλίμακα. Χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, ερμηνεύεται τι συμβαίνει σε κάθε σημείο επαφής όπου οι καταναλωτές βιώνουν το εμπορικό σήμα, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Μετατρέποντας τη βαθιά γνώση της έρευνας αγοράς σε σχετικές πληροφορίες μεγάλων οικιακών συσκευών (Major Domestic Appliances – MDA) και μικρών οικιακών συσκευών (Small Domestic Appliance – SDA), βοηθά να εντοπίσουν οι εταιρείες του κλάδου έξυπνους τρόπους για να μεγιστοποιήσουν τις ανταγωνιστικές επιδόσεις τους στην αγορά οικιακών συσκευών.

Στο παρακάτω διάγραμμα, παρουσιάζεται ο κύκλος εργασιών της βιομηχανίας οικιακών συσκευών στην Ελλάδα από το 2008 έως το 2017 (σε εκατομμύρια ευρώ). Η στατιστική αυτή παρουσιάζει τον ετήσιο κύκλο εργασιών κατασκευής οικιακών συσκευών στην Ελλάδα από

Διάγραμμα 3.1: Κύκλος εργασιών του κλάδου των οικιακών συσκευών στην Ελλάδα, 2008 - 2017 (σε εκατομ. ευρώ)



Πηγή: <https://www.statista.com/statistics/542512/turnover-manufacture-domestic-appliances-greece/>, 2018

το 2008 έως το 2017. Το 2016 η παραγωγή οικιακών συσκευών σημείωσε κύκλο εργασιών περίπου 279,3 εκατ. Ευρώ.

### 3.3. Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Στις περισσότερες βιομηχανίες, οι επιχειρήσεις αλληλεξαρτώνται. Μια ανταγωνιστική κίνηση από μια επιχείρηση αναμένεται να επηρεάσει αισθητά τους ανταγωνιστές της και συνεπώς μπορεί να προκαλέσει αντίποινα.

Ο αριθμός των ανταγωνιστών, ο βαθμός ανάπτυξης του κλάδου, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών, το ποσό των σταθερών δαπανών, η δυναμικότητα, το ύψος των εμποδίων εξόδου από τον κλάδο καθώς και η ποικιλομορφία των αντιπάλων, αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά της ανάλυσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Ο κλάδος των οικιακών συσκευών αποτελεί παραδείγματα ώριμης, ενοποιημένης βιομηχανίας, η οποία, όπως παρουσιάζονται και στη συνέχεια, ελέγχεται από μερικούς μεγάλους ανταγωνιστές, ο καθένας από τους οποίους διαθέτει πλούσιο χαρτοφυλάκιο επωνυμιών για να ανταποκρίνεται στην πλειοψηφία των καταναλωτών, εξαιρετικές διαδικασίες Έρευνας & Ανάπτυξης και τεχνογνωσίας πάνω στον κλάδο. Στην περίπτωση της βιομηχανίας των μεγάλων οικιακών συσκευών, ο κλάδος άλλαξε από μια κατακερματισμένη βιομηχανία (καθαρός ανταγωνισμός) που αποτελείται από εκατοντάδες κατασκευαστές συσκευών στα πρώτα χρόνια της βιομηχανίας σε μια ενοποιημένη βιομηχανία και τις μεγάλες βιομηχανίες οικιακών συσκευών να παρακολουθούν πλέον προσεκτικά ο ένας τον άλλον για να βεβαιωθούν ότι “απαντούν” σε οποιαδήποτε κίνηση από μια άλλη επιχείρηση με ένα ισοδύναμο countermove.

Επειδή ο καταναλωτής αναμένει την αξιοπιστία και την ανθεκτικότητα μιας συσκευής, μια επιχείρηση πρέπει να έχει εξαιρετική διαδικασία Έρευνας & Ανάπτυξης και παρακολούθησης και υιοθέτησης των τελευταίων τεχνολογικών επιτευγμάτων. Οποιοσδήποτε κατασκευαστής συσκευών που δεν μπορεί να αντιμετωπίσει επιτυχώς αυτούς τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας δεν θα επιβιώσει πολύ στην αγορά των οικιακών συσκευών επειδή τα προϊόντα αυτού του κλάδου, μιλώντας για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, δεν διαφέρουν ιδιαίτερα μεταξύ τους σε χαρακτηριστικά και ο καταναλωτής μπορεί εύκολα να στραφεί σε κάποιον ανταγωνιστή.

Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Επιπλέον, στον κλάδο των οικιακών συσκευών, μια επιχείρηση πρέπει να επιτύχει μεγάλη δυναμικότητα με χαμηλό κόστος, τυπικά κατασκευάζοντας μεγάλες εγκαταστάσεις παραγωγής που προορίζονται για την παραγωγή πολλαπλών εκδόσεων ενός τύπου συσκευής, όπως για παράδειγμα πλυντήρια ρούχων.

Συνεπώς, ένας στρατηγικός αναλυτής θα μπορούσε να αναλύσει και να αξιολογήσει τον ανταγωνισμό στον κλάδο των οικιακών συσκευών ως υψηλό. Ο κλάδος αποτελείται από μερικούς ισχυρούς καταξιωμένους ανταγωνιστές τόσο στην παγκόσμια αγορά όσο και στην ελληνική (π.χ. BSH, Samsung, Whirlpool).

#### **Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου:**

Τα μέλη του κλάδου της κατασκευής και εμπορίας οικιακών συσκευών περιλαμβάνουν κυρίως τα ακόλουθα είδη συσκευών:

- Μεγάλες συσκευές: κουζίνες, φούρνοι, εστίες, απορροφητήρες, ψυγεία, καταψύκτες, πλυντήρια πιάτων / ρούχων, στεγνωτήρια.
- Συσκευές Κλιματισμού και Αντλίες Θερμότητας.
- Μικροσυσκευές για το μαγείρεμα και την προπαρασκευή του φαγητού: μίξερ, μπλέντερ, multikoπτήρια, παγωτομηχανές, ζυγαριές, αποχυματές, λεμονοστύφτες, καφετιέρες, βραστήρες, τοστιέρες, σαντουϊτσιέρες, φρυγανιέρες, φριτέζες, ατμομάγειρες, barbecue, αρτοπαρασκευαστές, φουρνάκια, εστίες επιτραπέζιες.
- Μικροσυσκευές για την φροντίδα του σπιτιού: σίδερα, ατμοσίδερα, πρέσες, ηλεκτρικές σκούπες, σκουπάκια, ατμοκαθαριστές.
- Μικροσυσκευές για την προσωπική φροντίδα: σεσουάρ, stylers, αποτριχωτικές, οδοντόβουρτσες, ζυγαριές.
- Μικροσυσκευές θέρμανσης, ψύξης και καθαρισμού αέρος.

Στη συνέχεια θα ακολουθήσει μία συνοπτική παρουσίαση των κύριων υφιστάμενων ανταγωνιστών του κλάδου.

#### **BSH ΟΙΚΙΑΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ Α.Β.Ε.**

Η BSH Οικιακές Συσκευές Α.Β.Ε είναι πλέον η ελληνική θυγατρική του γερμανικού ομίλου BSH Home Appliances Group που εδώ και 43 χρόνια (από το 1976) έχει εξαγοράσει την ελληνική βιομηχανία PITSOS. Το εργοστάσιο της PITSOS το 1865 ξεκίνησε ως εταιρεία κατασκευής

μικρών οικιακών συσκευών και θερμοσιφώνων λαδιού, ενώ το 1959 ξεκίνησε την παραγωγή ψυγείων σε νέο εργοστάσιο και σύντομα επένδυσε σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη και την παραγωγή ευρέως φάσματος από σύγχρονες οικιακές συσκευές της εποχής. Πλέον, στις μέρες μας, η παραγωγική δραστηριότητα για το εργοστάσιο της Αθήνας Pitsos περιορίζεται μόνο σε γραμμή παραγωγής για εντοιχισμένες κουζίνες από τις οποίες ένα μέρος απορροφάται από την ελληνική αγορά και η το υπόλοιπο εξάγεται σε άλλες χώρες του ομίλου (ενδοομιλικά).

Η BSH Οικιακές Συσκευές Α.Β.Ε είναι μία από τις κορυφαίες εταιρείες στον κλάδο όσον αφορά την Ελλάδα αλλά και τον κόσμο και ο μεγαλύτερος κατασκευαστής οικιακών συσκευών στην Ευρώπη. Με γνώμονα τις μεμονωμένες ανάγκες των πελατών του κόσμου σε όλο τον κόσμο, η BSH όπως αναφέρει φιλοδοξεί να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα ζωής των ανθρώπων με τα εξαιρετικά εμπορικά σήματα, τα καινοτόμα προϊόντα και τις κορυφαίες λύσεις. Το χαρτοφυλάκιο επωνυμιών που διαχειρίζεται αποτελείται από την Bosch, Siemens, Gaggenau και Neff, ενώ το παγκόσμιο χαρτοφυλάκιο εμπορικών σημάτων περιλαμβάνει άλλες τοπικές μάρκες όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.1: Χαρτοφυλάκιο Επωνυμιών B/S/H.

Brands: B/S/H		
		
		
		
		

Πηγή: <https://www.bsh-group.com/>



## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Ενώ οι παγκόσμιες μάρκες ευθυγραμμίζονται με τις αντίστοιχες ομάδες στόχους τους σχεδόν παντού στον κόσμο, οι τοπικές μάρκες BSH διατηρούν μια ισχυρή τοπική σχέση με τους καταναλωτές στην ομάδα-στόχο τους.

Η BSH ιδρύθηκε το 1967 ως κοινοπραξία των Robert Bosch GmbH (Στουτγάρδη) και της Siemens AG (Μόναχο), πλέον όμως η BSH ανήκει 100% στην Bosch Group από τον Ιανουάριο του 2015. Κατά την πολυετή ιστορία της, η BSH εξελίχθηκε από γερμανικό εξαγωγέα ο δεύτερος μεγαλύτερος κατασκευαστής οικιακών συσκευών παγκοσμίως. Η BSH παράγει όλο το φάσμα των σύγχρονων οικιακών συσκευών σε περίπου 41 εργοστάσια παγκοσμίως. Το χαρτοφυλάκιο προϊόντων κυμαίνεται από κουζίνες, φούρνους και απορροφητήρες, πλυντήρια πιάτων, πλυντήρια και στεγνωτήρια, ψυγεία και καταψύκτες σε μικρές συσκευές όπως ηλεκτρικές σκούπες, καφετιέρες ή επεξεργαστές τροφίμων. Με το Home Connect, η BSH προσφέρει μια πλατφόρμα cross-brand ως βάση για ένα ταχέως αναπτυσσόμενο οικοσύστημα συνδεδεμένων οικιακών συσκευών και υπηρεσιών που βασίζονται στον πελάτη για μια ιδιαίτερη μελλοντική εμπειρία στην κουζίνα.

Η BSH Οικιακές Συσκευές Α.Β.Ε. έχει την έδρα της στην Κηφισιά, όπου και στεγάζεται κυρίως ο εμπορικός τομέας και τεχνικό τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Διαθέτει υποκαταστήματα πωλήσεων σε Θεσσαλονίκη, Κρήτη και Κύπρο, παραγωγική μονάδα οικιακών συσκευών στον Αγ. Ι. Ρέντη, αποθηκευτικούς χώρους στον Ασπρόπυργο Αττικής και τεχνικό τμήμα εξυπηρέτησης πελατών (service) στην Κύπρο. Διαθέτει επίσης ένα ολοκληρωμένο δίκτυο service οικιακών συσκευών σε όλη την Ελλάδα, με κεντρικές μονάδες στην Αθήνα, στην Θεσσαλονίκη, στην Πάτρα, στο Ηράκλειο Κρήτης και συμβεβλημένα συνεργεία σε όλη την Ελλάδα.










Ο καταναλωτής βρίσκεται στο επίκεντρο όλων των εξελίξεων της BSH. Σκοπός της εταιρείας είναι να βελτιώσει την ποιότητα ζωής του. Στα εργαστήρια εμπειρίας των χρηστών που έχουν δημιουργηθεί ειδικά για το σκοπό αυτό, η BSH επαναλαμβάνει τα πρωτότυπα και τα προϊόντα μέσω των βημάτων τους καθημερινά υπό συνθήκες πραγματικής ζωής σε όλες τις φάσεις της ανάπτυξης. Τα αποτελέσματα συνεχώς ενσωματώνονται στην ανάπτυξη νέων οικιακών συσκευών BSH, οδηγώντας σε προϊόντα και λύσεις που ανταποκρίνονται με ακρίβεια στις ανάγκες των καταναλωτών παγκοσμίως: καινοτόμες οικιακές συσκευές εξαιρετικής ποιότητας και αξιοπιστίας, που χαρακτηρίζονται όχι μόνο από έξυπνο σχεδιασμό, φιλικότητα προς το χρήστη και ενεργειακή απόδοση, αλλά και πρακτικά πρόσθετα οφέλη από τις επιλογές που προσφέρει ο συνδεδεμένος κόσμος.

## WHIRLPOOL ΕΛΛΑΣ Α.Ε.

Η Whirlpool είναι ο μεγαλύτερος παγκόσμιος κατασκευαστής οικιακών συσκευών με πωλήσεις 21 δισεκατομμυρίων δολαρίων από πωλήσεις του 2017, ενώ λειτουργεί σχεδόν σε όλες τις χώρες του κόσμου, με περίπου 70 κέντρα κατασκευής και τεχνολογίας στην αγορά το 2017. Η Whirlpool Ελλάς ανώνυμη εμπορική και βιομηχανική εταιρεία εισαγωγών – εξαγωγών & αντιπροσωπειών αποτελεί σήμα κατατεθέν της Whirlpool Η.Π.Α. Η εστίαση στις ανάγκες των καταναλωτών συμβάλλει στην ανάπτυξη της εταιρείας και κρατά την επαφή με τα σπίτια σε όλο τον κόσμο. Σκοπό της αποτελεί να δημιουργηθεί σκόπιμη καινοτομία που βοηθάει στην ομαλή λειτουργία των σπιτιών, ώστε να ανθίσει η προσωπική και οικογενειακή ζωή.

Η Whirlpool Corporation κατέχει τα εμπορικά σήματα: Whirlpool, KitchenAid, Maytag, Consul, Brastemp, Amana, Bauknecht, Jenn-Air, Indesit, Hotpoint, Acros, Diqua, Gladiator, σε όλες σχεδόν τις χώρες του κόσμου (Πίνακας 3.2). Το δυναμικό της χαρτοφυλάκιο περιλαμβάνει ξεχωριστές μάρκες σχεδιασμένες για τις συγκεκριμένες ανάγκες, τον κάθε προϋπολογισμό και να εξυπηρετούν τους καταναλωτές σε όλες τις περιοχές του κόσμου (σε πάνω από το 90% των καταναλωτών σε ολόκληρο τον κόσμο). Το χαρτοφυλάκιο της όσον αφορά τις πωλήσεις ανά κατηγορία μεγάλων οικιακών συσκευών παρουσιάζει μία ισορροπία, ενώ όσο αφορά τις μικρές οικιακές συσκευές η παρουσία της είναι πιο περιορισμένη και επιλεκτική. Από την κατανομή των πωλήσεων της ανά γεωγραφική περιοχή το 53% περίπου προέρχεται από την Αμερική, ενώ μόλις το 25% από την Ευρώπη.

Πίνακας 1.2: Χαρτοφυλάκιο Επωνυμιών Whirlpool

Brands: Whirlpool		
		
		
		



Πηγή: <https://www.whirlpool.gr/>

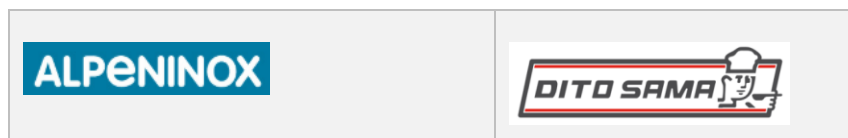
## ELECTROLUX ΕΛΛΑΣ Α.Ε.

Η φιλοσοφία της Electrolux είναι όπως δηλώνει να διαμορφώνει τη ζωή προς το καλύτερο, ανακαλύπτοντας γεύσεις, φροντίδα και ευεξία, καθιστώντας τη ζωή πιο ευχάριστη και βιώσιμη για εκατομμύρια ανθρώπους.

Ως μία από τις κορυφαίες εταιρείες παγκόσμιων συσκευών, τοποθετεί τον καταναλωτή στο επίκεντρο όλων των δραστηριοτήτων της. Τα προϊόντα της Electrolux περιλαμβάνουν ψυγεία, πλυντήρια πιάτων, πλυντήρια ρούχων, ηλεκτρικές κουζίνες, ηλεκτρικές σκούπες, κλιματιστικά και μικρές οικιακές συσκευές. Μέσα από τις μάρκες, όπως η Electrolux, η AEG, η Anova, η Frigidaire, η Westinghouse και η Zanussi, αναφέρει πως πωλούνται περισσότερα από 60 εκατομμύρια οικιακά και επαγγελματικά προϊόντα σε περισσότερες από 150 αγορές κάθε χρόνο. Η Electrolux δραστηριοποιείται από το 1919. Τα κεντρικά γραφεία της σήμερα βρίσκονται στη Στοκχόλμη της Σουηδίας και διαθέτει περίπου 57 εργοστάσια ανά τον κόσμο.

Πίνακας 3.3: Χαρτοφυλάκιο Επωνυμιών Electrolux

Brands: Electrolux	
	
	
	
	



Πηγή: <https://www.electrolux.gr/>


Η Electrolux θεωρείται μαζί με την Whirlpool ως παγκόσμιοι παλιοί «παίκτες» στον κλάδο των λευκών συσκευών, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην κερδοφορία και υπερασπίζοντας και διατηρώντας την θέση τους στην αγορά με κάθε δυνατό τρόπο. Η Ευρώπη και η Αμερική είναι οι κύριες αγορές που δραστηριοποιείται, ενώ και η Αυστραλία κατέχει σημαντικό μερίδιο στην δομή των πωλήσεων της ανά γεωγραφική περιοχή. Σχετικά με τις πωλήσεις της ανά προϊόντική κατηγορία, το 2016 οι οικιακές συσκευές κλιματισμού κατείχαν το μεγαλύτερο ποσοστό της τάξης του 32% και ακολουθούσαν οι κουζίνες με το 26%.

### **LG ELECTRONICS.**

Από τηλεοράσεις και οικιακές συσκευές μέχρι κινητά τηλέφωνα και προϊόντα πληροφορικής, η LG Electronics Ελλάς προσφέρει ηλεκτρονικά προϊόντα για τις ανάγκες της καθημερινότητας αλλά και για τις ξεχωριστές στιγμές της ζωής. Η LG Electronics Ελλάς διαθέτει ηλεκτρονικά προϊόντα με εύκολη χρήση, εξελιγμένες δυνατότητες και χαμηλή κατανάλωση ώστε να είναι εύχρηστα και πιο οικονομικά στην κατανάλωση. Κατέχει ηγετική θέση στον τομέα των οικιακών ηλεκτρονικών συσκευών προσφέροντας προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών και ενσωματώνουν τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις.

Η LG Electronics ιδρύθηκε το 1958 και από τότε είναι πρωτοπόρος σε όλες τις εξελίξεις της ψηφιακής εποχής, χάρη στην τεχνολογική τεχνογνωσία που βασίζεται στη μακρόχρονη εμπειρία της στην κατασκευή οικιακών συσκευών, όπως ραδιόφωνα και τηλεοράσεις με τα κεντρικά της γραφεία στην Νότια Κορέα. Στη διάρκεια του 21ου αιώνα, η LG Electronics έχει παρουσιάσει πολλά νέα προϊόντα, έχει εφαρμόσει νέες τεχνολογίες στην κατασκευή κινητών συσκευών και ψηφιακών τηλεοράσεων και συνεχίζει να ενισχύει την κυρίαρχη θέση της στην παγκόσμια αγορά. LG κατασκευάζει οικιακές συσκευές όπως ψυγεία, πλυντήρια ρούχων, στεγνωτήρια, ηλεκτρικές σκούπες, κλιματιστικά καθώς και φούρνους μικροκυμάτων. Τον Ιούνιο του 2014, η LG Electronics ανακοίνωσε την κυκλοφορία των έξυπνων συσκευών της με την υπηρεσία μηνυμάτων HomeChat στη Νότια Κορέα. Οι μάρκες που διαχειρίζεται είναι οι: LG, Cyking, LG Signature, Whishen, LG Dios (Πίνακας 3.4).

Πίνακας 3.4: Χαρτοφυλάκιο Επωνυμιών LG

Brands: LG	
	
	
	

Πηγή: <https://www.lg.com/gr>

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της LG, τα πάντα περιστρέφονται γύρω από τους ανθρώπους, την ειλικρίνεια και τα ουσιαστικά πράγματα στη ζωή. Κατανοώντας τους ανθρώπους και τις ανάγκες τους, διευκολύνει και να βελτιώνει τη ζωή τους, προσφέροντας βέλτιστες λύσεις και νέες εμπειρίες μέσα από συνεχείς καινοτομίες. Προσεγγίζει οξυδερκείς καταναλωτές με «κοφτερές» αισθήσεις - ανθρώπους που εξερευνούν διαρκώς νέες δραστηριότητες και αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις, για ακόμα περισσότερες εμπειρίες και για μια καλύτερη ζωή. Εξελίσει την εικόνα της επωνυμίας μας σταδιακά και σταθερά, με σκοπό να μεταφέρει το μήνυμά της, "Life's Good".

Η παρουσία της είναι ισχυρή τόσο στην Αμερική όσο και στην Κορέα, σε αντίθεση με την πιο αδύναμη θέση της στην αγορά των οικιακών συσκευών στην Ευρώπη. Με περίπου 47 παραγωγικές μονάδες ανα τον κόσμο, οι κύριες σε πωλήσεις κατηγορίες της στις λευκές συσκευές είναι τα κλιματιστικά και τα πλυντήρια.

## **SAMSUNG ELECTRONICS.**

Η εταιρία ακολουθεί όπως αναφέρει μια απλή επιχειρηματική φιλοσοφία: να αφιερώσει το ταλέντο και την τεχνολογία της στη δημιουργία ανώτερων προϊόντων και υπηρεσιών που συμβάλλουν σε μια καλύτερη παγκόσμια κοινωνία. Για να επιτευχθεί αυτό, η Samsung δίνει υψηλή αξία στους ανθρώπους και τις τεχνολογίες της: σχεδιάζει, κατασκευάζει και εμπορεύεται τόσο οικιακές συσκευές, συσκευές οικιακής διασκέδασης και κινητές συσκευές και εφαρμογές κινητής τηλεφωνίας. Η ελληνική θυγατρική Samsung Electronics Hellas S.A. εδρεύει στο Χαλάνδρι, ενώ ανά τον κόσμο έχει στην κατοχή της περίπου 26 παραγωγικές μονάδες και τα κεντρικά της είναι εγκατεστημένα στην Νότια Κορέα.

Μαζί με την LG, χαρακτηρίζεται στην αγορά ως επιθετικός παγκόσμιος παίκτης, δίνοντας έμφαση στην έννοια του smart home ως νέο κινητήριο μοχλό ανάπτυξης, καθώς επίσης εστιάζεται ιδιαίτερα και σε premium τμήματα της αγοράς. Το χαρτοφυλάκιο της περιλαμβάνει εκτός της επωνυμίας της Samsung και τις Zipel και Dacor (Πίνακας 3.5).

Πίνακας 3.5: Χαρτοφυλάκιο Επωνυμιών Samsung

Brands: Samsung	
	
	

Πηγή: <https://www.samsung.com/gr>

Η Samsung Electronics είναι αμείλικτη στις προσπάθειές να προσφέρει καινοτόμα προϊόντα και εμπειρίες που μεγιστοποιούν την ευκολία των χρηστών και βελτιώνουν τη ζωή των καταναλωτών. Το 2016, παρατήρησε αύξηση των πωλήσεων σε όλη την Ασία, εκτός από την αύξηση των εσόδων στις αγορές συσκευών υψηλής ποιότητας στη Βόρεια Αμερική, την Ευρώπη και την Κορέα. Πάνω από όλα, το μερίδιο αγοράς της Samsung κατέλαβε την πρώτη θέση στις ΗΠΑ, μια βασική αγορά για μάρκες οικιακών συσκευών. Το 2017, ξεκίνησε καινοτόμα προϊόντα που μετατόπισαν τα παραδείγματα της αγοράς, όπως το ψυγείο FamilyHub, το πλυντήριο AddWash και το κλιματιστικό WindFree και συνεχίζουν να συγκεντρώνουν θετικά σχόλια από τους καταναλωτές. Επιπλέον, συνεχίζει να επενδύει στην επανάσταση των προϊόντων και των μεθόδων διανομής για τις υψηλής επιχειρηματικής δραστηριότητας υψηλού κέρδους B2B.

## MIELE GROUP.

Δύο οικογένειες έχουν διαμορφώσει την εταιρεία για περισσότερα από 100 χρόνια: τις οικογένειες Miele και Zinkann. Το 1899, με 11 εργαζόμενους, τέσσερις τόνους και μία μηχανή γεώτρησης, ο μηχανικός Carl Miele και ο επιχειρηματίας Reinhard Zinkann ίδρυσαν μια εταιρεία για την κατασκευή διαχωριστών κρέμας στο Herzebrock Γερμανίας. Η κατευθυντήρια αρχή τους γίνεται η επιχειρηματική φιλοσοφία: Immer besser (forever better).

Η Miele πλέον παράγει οικιακές συσκευές, συμπεριλαμβανομένων των συσκευών πλυντηρίου ρούχων, ηλεκτρικές σκούπες, πλυντήρια πιάτων, περιστροφικά σίδερα, ενσωματωμένοι φούρνοι ατμού και ταχύτητας, εστίες μαγειρέματος (απορροφητήρες, μάγειρες), ελεύθερα και ενσωματωμένα ψυγεία, καταψύκτες και ψύκτες κρασιού, και συσκευές παρασκευής καφέ. Η εταιρεία παράγει επίσης εμπορικό εξοπλισμό πλυντηρίων, συμπεριλαμβανομένων μηχανών υγρού καθαρισμού, πλυντηρίων γυαλικών εργαστηρίων, οδοντικών απολυμαντών και πλυντηρίων ιατρικού εξοπλισμού. Το χαρτοφυλάκιο της περιλαμβάνει μόνο την επωνυμία της Miele, και οι πωλήσεις της το 2016 προέρχονταν το 30% μόνο από την Γερμανία και το υπόλοιπο 70% από τον υπόλοιπο κόσμο.

Πίνακας 3.6: Λογότυπο επωνυμίας Miele



Πηγή: <https://www.miele.gr/>

Η Miele είναι Γερμανός κατασκευαστής οικιακών συσκευών και εμπορικού εξοπλισμού υψηλής τεχνολογίας, με έδρα το Gütersloh, Ostwestfalen-Lippe, Γερμανία και εξάγει προϊόντα στις παγκόσμιες αγορές και εκπροσωπείται σε 47 χώρες. Κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους 2016/2017, που έληξε στις 30 Ιουνίου 2017, η εταιρεία πέτυχε όγκο πωλήσεων ύψους 3,93 δισ. Ευρώ. Αυτό αντιστοιχεί σε αύξηση € 218 εκατ. ή 5,9%. Στην εγχώρια αγορά της Γερμανίας, η εταιρεία αυξήθηκε σε 1,18 δισ. Ευρώ (συν 6,8%).

## **ARÇELİK A.Ş**













Η Arçelik A.Ş. από το 1955, είναι κατασκευαστής οικιακών συσκευών από την Τουρκία. Η Εταιρεία ασχολείται με την παραγωγή και εμπορία αγαθών και εξαρτημάτων, καταναλωτικών ηλεκτρονικών ειδών και υπηρεσιών μετά την πώληση. Τα προϊόντα της περιλαμβάνουν λευκά προϊόντα, ηλεκτρονικά προϊόντα, μικρές οικιακές συσκευές και αξεσουάρ κουζίνας, όπως ψυγεία, καταψύκτες, πλυντήρια, πλυντήρια πιάτων, αναρροφητήρες, ηλεκτρικές σκούπες, καφετιέρες και αναμικτήρες.

Arçelik A.Ş. δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 100 χώρες, μεταξύ των οποίων η Κίνα και οι Ηνωμένες Πολιτείες μέσω των 13 διεθνών θυγατρικών της και πάνω από 4.500 καταστήματα στην Τουρκία. Η εταιρεία διαθέτει 15 εργοστάσια παραγωγής στην Τουρκία, τη

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Ρουμανία, τη Ρωσία, την Κίνα, τη Νότια Αφρική και την Ταϊλάνδη, όπως ψυγείο, πλυντήριο ρούχων, πλυντήρια πιάτων, συσκευές μαγειρικής και εξαρτήματα. Προσφέρει προϊόντα κάτω από τα δικά της εμπορικά σήματα (Πίνακας 3.7), συμπεριλαμβανομένων των Arçelik, Beko, Grundig, Dawlance, Altus, Blomberg, Arctic, Defy, Leisure, Arstil, Elektra Bregenz και Flavel. Η δραστηριότητα της στις λευκές συσκευές βελτιώνεται συνεχώς καθώς οι πωλήσεις της παρουσιάζουν ισχυρή αύξηση και υψηλή κερδοφορία τα τελευταία χρόνια.

Πίνακας 3.7: Χαρτοφυλάκιο Επωνυμιών Arçelik.

Brands: Arçelik		
		
		
		
		

Πηγή: <https://www.arçelik.com.tr/>

Είναι, επίσης, η τέταρτη μεγαλύτερη εταιρεία οικιακών συσκευών στην Ευρώπη μετά από την BSH, την Electrolux και την Indesit. Σύμφωνα με την φιλοσοφία της η εταιρία επιχειρεί με βάση τις καλές προθέσεις, την αμοιβαία ωφέλεια και τη δίκαιη αντιμετώπιση σε όλες τις σχέσεις μας. Αφοσιωμένοι στο στόχο της συμμόρφωσης με τα υψηλότερα ηθικά και νομικά πρότυπα. Η προστασία του περιβάλλοντος και η προώθηση ενός υψηλότερου επιπέδου περιβαλλοντικής ευαισθησίας είναι καθήκοντά της τόσο ως προς τη χώρα όσο και προς τον πλανήτη. Τα κεντρικά γραφεία της μητρικής εταιρίας βρίσκονται στην Τουρκία όπου είναι και η χώρα με το 40% των συνολικών της πωλήσεων με και την υπόλοιπη Ευρώπη να ακολουθεί.



## **HAIER GROUP.**

Η Haier Group Corporation είναι μια κινεζική συλλογική πολυεθνική εταιρεία ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης και οικιακών συσκευών που εδρεύει στην Κίνα. Σχεδιάζει, αναπτύσσει, κατασκευάζει και πωλεί προϊόντα όπως κλιματιστικά, κινητά τηλέφωνα, υπολογιστές, φούρνους μικροκυμάτων, πλυντήρια, ψυγεία και τηλεοράσεις.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1984, υπό την καθοδήγηση της φιλοσοφίας διαχείρισης επιχειρήσεων και επιχειρηματικής φιλοσοφίας του Zhang Ruimin, ο Όμιλος Haier συμμορφώθηκε με την αναπτυξιακή τάση των καιρών και συνεχώς υλοποίησε στρατηγικό μετασχηματισμό. Η Haier αναπτύχθηκε από το συλλογικό μικρό εργοστάσιο στα πρόθυρα της κατάρρευσης σε μια οικολογική επιχείρηση υπό την αιγίδα του Διαδικτύου των Πράξεων, μετά από τη στρατηγική οικοδόμησης μάρκας, στρατηγική διαφοροποίησης, στρατηγική διεθνοποίησης, στρατηγική παγκόσμιας branding και στρατηγική δικτύωσης. Το 2018, ο κύκλος εργασιών ανήλθε σε 266,1 δισεκατομμύρια γιουάν με ετήσια αύξηση 10%, ενώ τα συνολικά κέρδη και οι φόροι ήταν 33,1 δισεκατομμύρια γιουάν με ετήσια αύξηση 10%. Το 2018, τα ετήσια έσοδα οικοσυστήματος του Haier Group ήταν 15,1 δισ. Γιουάν, αυξάνοντας κατά 75% σε σχέση με το προηγούμενο. Ο Όμιλος Haier διαθέτει 10 κέντρα E & A, 24 βιομηχανικά πάρκα, 108 μονάδες παραγωγής και 66 κέντρα μάρκετινγκ σε όλο τον κόσμο. Κατέχει την πρώτη θέση στην αγορά της Κίνας, ενώ οι συσκευές κλιματισμού αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων της και έπειτα έρχονται δεύτερες οι συσκευές πλύσης.

Επί του παρόντος, η Haier Group κατέχει τις εταιρείες Haier, Casarte, GE Appliances, Fisher & Paykel, Candy, AQUA ως μάρκες έξυπνων οικιακών συσκευών. Αξίζει να σημειωθεί πως ο όμιλος Candy επιπλέον διαχειρίζεται και την επωνυμία της Hoover. Ο παγκόσμιος πίνακας εμπορικών σημάτων ισορροπεί στενά τη στρατηγική της "έξυπνης οικιακής προσαρμογής" (smart home customized for a better life), παρέχοντας προσαρμοσμένες λύσεις οικιακής εξυπηρέτησης, μέσω των οποίων η αξία της διατροφής, της ένδυσης, της κατοικίας και της αμοιβαίας οικολογικής ψυχαγωγίας μοιράζεται στους χρήστες παγκοσμίως.

Πίνακας 3.8: Χαρτοφυλάκιο Επωνυμιών Haier

Brands: Haier	
	
	
	

Πηγή: <https://www.haier-europe.com/>

Στη διαδικασία συνεχούς επιχειρηματικής καινοτομίας, ο Haier ακολουθεί την αναπτυξιακή γραμμή "Η ανθρώπινη αξία έρχεται πρώτη", εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες της εποχής και αρχικά πρότεινε το μοντέλο Rendanheyi για την εποχή του IoT, το οποίο υπονόμωσε το δυτικό παραδοσιακό κλασικό μοντέλο διαχείρισης. Το Harvard Business School στις Η.Π.Α., το IESE στην Ισπανία και το IMD στην Ελβετία έχουν προσθέσει τη Haier στις μελέτες περιπτώσεων για σκοπούς διδασκαλίας και έρευνας.





## MIDEA GROUP.

Η Midea Group είναι μια κινεζική κατασκευαστής ηλεκτρικών συσκευών από το 1968. Από το 2018, η εταιρεία απασχολεί περίπου 135.000 άτομα στην Κίνα και στο εξωτερικό με 200 θυγατρικές και πάνω από 60 υποκαταστήματα στο εξωτερικό. Ο Όμιλος Midea είναι ένας κορυφαίος τεχνολογικός όμιλος σε καταναλωτικές συσκευές, συστήματα ρομποτικής και βιομηχανικού αυτοματισμού και έξυπνη εφοδιαστική αλυσίδα (logistics). Η Midea προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα που περιλαμβάνουν καταναλωτικές συσκευές (συσκευές κουζίνας, ψυγεία, οικιακές συσκευές), HVAC (οικιακός κλιματισμός, εμπορικός κλιματισμός, θέρμανση & εξαερισμός) και ρομποτική και βιομηχανικός αυτοματισμός (Kuka Group και Yaskawa joint venture). Η Midea έχει δεσμευτεί να βελτιώσει τη ζωή της, τηρώντας την αρχή της "Δημιουργίας αξίας για τους πελάτες". Η Midea εστιάζει στη συνεχή τεχνολογική καινοτομία για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών και για να κάνει τη ζωή πιο άνετη και ευχάριστη.

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Το 2016, η Midea πραγματοποίησε τρεις σημαντικές εξαγορές, η πρώτη από τις οποίες ήταν η επιχείρηση οικιακών συσκευών της Toshiba για 477 εκατομμύρια δολάρια, γεγονός που αύξησε τον τζίρο της, ακολουθούμενη από την ακόμη μεγαλύτερη αγορά της γερμανικής εταιρίας robotics KUKA. Τέλος, η απόκτηση της Eureka, της μάρκας που ειδικεύεται στη φροντίδα δαπέδου, από την Electrolux. Επιπλέον, διαχειρίζεται τις επωνυμίες Little Swan, Hualing, MDV, GMCC. Η κύρια κατηγορία προϊόντων της εταιρείας είναι κλιματιστικά, τόσο οικιακά όσο και εμπορικά. Κατασκευάζει άλλες μεγάλες οικιακές συσκευές όπως ψυγεία, πλυντήρια ρούχων και πλυντήρια πιάτων. Η Midea προσφέρει επίσης ένα ευρύ φάσμα μικρότερων συσκευών, όπως φούρνους μικροκυμάτων, βραστήρες, διανομείς νερού και ηλεκτρικές σκούπες.

Πίνακας 3.9: Χαρτοφυλάκιο Επωνυμιών Midea

Brands: Midea		
		
		
		

Πηγή: <https://www.midea-group.com/>

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, η Midea έχει εκτοξεύσει αρκετά ολοένα και πιο υψηλού επιπέδου έργα, κορυφώνοντας με τις πιο πρόσφατες νίκες για εγκατάσταση εγκαταστάσεων HVAC μεγάλης κλίμακας σε όλα τα 12 στάδια των Ολυμπιακών αγώνων στη Βραζιλία το 2016, καθώς και 9 από τα 12 γήπεδα για το Παγκόσμιο Κύπελλο στη Βραζιλία το 2014.

Πρόσφατα, η Midea έχει διατηρήσει μια πολιτική κλιμάκωσης της E & A, επανεπενδύοντας επανειλημμένα το 4% των εσόδων της εταιρείας σε ερευνητικές και αναπτυξιακές προσπάθειες. Όσον αφορά την πνευματική ιδιοκτησία, η Midea έχει επιτύχει την καταγραφή των επιτευγμάτων της στην καινοτομία πιο πρόσφατα από πριν: ο αριθμός των αιτήσεων για

διπλώματα ευρεσιτεχνίας και χρησιμότητας που υπέβαλε η Midea μεταξύ 2000 και 2004 αυξήθηκε από 2 σε περισσότερα από 40.

Για την ελληνική αγορά, πιο συγκεκριμένα, το 2012 η FG EUROPE A.E. ανακοινώνει τη συμφωνία με τη Midea για την αποκλειστική αντιπροσώπευση και διανομή των προϊόντων για την Ελλάδα. Η εταιρεία Γ. Φειδάκης & ΣΙΑ ωστόσο είχε ιδρυθεί το 1988 από τον Γεώργιο Φειδάκη, με δραστηριότητα την εισαγωγή και διανομή κλιματιστικών μηχανημάτων, με την αντιπροσώπευση της FUJITSU GENERAL για την Ελληνική αγορά, και αργότερα περίπου το 2001 ο όμιλος δραστηριοποιείται σε συνεργασία και με άλλα ισχυρά brands όπως Fujitsu, General, Dynamic, Fuji Electric & Clivet. Το 2002, η FG EUROPE αποκτά πλειοψηφική συμμετοχή στην ESKIMO A.B.E.. όπου οι δύο εταιρείες συγχωνεύονται, με απορρόφηση της δεύτερης από την πρώτη.

#### 3.4. Απειλή των νεοεισερχόμενων στον κλάδο των οικιακών συσκευών.

Η απειλή των πιθανών νεοεισερχομένων στον κλάδο της παραγωγής και εμπορίας οικιακών συσκευών, όπως αναπτύσσεται παρακάτω, μπορεί να χαρακτηριστεί ότι είναι χαμηλή. Ο συγκεκριμένος κλάδος έχει φθάσει στην ωριμότητα κάτι που συνεπάγεται και ότι ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων έχει επιβραδυνθεί και σε συνδυασμό με το σημαντικό υψηλό κόστος εκκίνησης το καθιστά σχεδόν αδύνατο για μια νέα επιχείρηση να εισέλθει στη μεγάλη βιομηχανία οικιακών συσκευών.

**Οικονομίες κλίμακας:** οι νεοεισερχόμενες εταιρείες θα πρέπει οπωσδήποτε να εισέλθουν με μεγάλη κλίμακα παραγωγής για να επιτύχουν στην πορεία χαμηλό κόστος ανά συσκευή και να είναι ανταγωνιστικές με τις ήδη εδραιωμένες εταιρείες της αγοράς (δαπανηρή και ίσως ριψοκίνδυνη κίνηση) και ενδέχεται να δεχτούν πλήγμα στη κερδοφορία τους.

**Κεφαλαιακές απαιτήσεις:** Η μεγαλύτερη απαίτηση είναι η συνολική επένδυση που απαιτείται για την εισέλθει μια νέα επιχείρηση στην αγορά με επιτυχία. Οι πιο προφανείς κεφαλαιακές απαιτήσεις για τους νεοεισερχομένους αφορούν τις εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, τις διαφημίσεις και εκστρατείες προώθησης πωλήσεων, το κεφάλαιο κίνησης για τη χρηματοδότηση αποθεμάτων, την πίστωση των πελατών, και επαρκή χρηματικά διαθέσιμα για την κάλυψη των δαπανών εκκίνησης. Η ανάγκη να επενδυθούν τεράστιοι

οικονομικοί πόροι στις εγκαταστάσεις παραγωγής για την γραμμή παραγωγής μεγάλων οικιακών συσκευών δημιουργεί σημαντικό εμπόδιο εισόδου σε οποιονδήποτε ανταγωνιστή.

**Κόστος εναλλαγής:** Το κόστος εναλλαγής των καταναλωτών μικρών και μεγάλων οικιακών συσκευών δεν είναι μεγάλο στο να στραφούν από μία ήδη ευρέως διαδεδομένη μάρκα σε μία καινούρια εάν και εφόσον ικανοποιεί τα κριτήρια αξιοπιστίας τους.

**Πρόσβαση στα κανάλια διανομής:** Οι χονδρικοί διανομείς μπορεί να είναι απρόθυμοι να αναλάβουν ένα προϊόν που στερείται αναγνώρισης από το καταναλωτικό κοινό. Οι έμποροι λιανικής πώλησης πρέπει να πεισθούν, προκειμένου να δώσουν σε ένα νέο εμπορικό σήμα άφθονο χώρο προβολής. Οι μεγάλοι λιανοπωλητές είναι λογικό να δίνουν προτεραιότητα στις εγκατεστημένες επιχειρήσεις που μπορούν να πληρώσουν για τη διαφήμιση που απαιτείται για τη δημιουργία υψηλής ζήτησης από τους πελάτες καθώς επίσης οφέλη έχουν και από στρατηγικές συμμαχίες και αποκλειστικές διανομές προϊόντων από τους ισχυρούς του κλάδου.

**Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:** Επιπλέον, όπως έχει ήδη αναφερθεί, μόλις ένα νέο προϊόν κερδίσει επαρκές μερίδιο αγοράς για να γίνει αποδεκτό ως πρότυπο για αυτό το είδος προϊόντος, ο κατασκευαστής έχει ένα βασικό πλεονέκτημα. Στον κλάδο των οικιακών συσκευών αυτό δεν αποτελεί ισχυρό «όπλο» διότι υπάρχει μεγάλη ποικιλία σε κάθε προϊοντική κατηγορία στον κλάδο χωρίς κάποιος από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές να αποτελεί πρότυπη επιλογή.

**Κυβερνητική πολιτική:** Μεταξύ των σημαντικότερων εμποδίων στο διεθνές εμπόριο είναι τα διαφορετικά πρότυπα για προϊόντα και υπηρεσίες. Υπάρχουν τουλάχιστον τρεις κατηγορίες προτύπων: η ασφάλεια / το περιβάλλον, η ενεργειακή απόδοση και οι διαδικασίες δοκιμών. Η κυβέρνηση οι κανονισμοί ασφαλείας και τα περιβαλλοντικά πρότυπα στην βιομηχανία των οικιακών συσκευών είναι ισχυρά εμπόδια εισόδου στον κλάδο επειδή αυξάνουν σημαντικά το κόστος. Τέτοια κόστη θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τόσο κατά την παραγωγή των συσκευών, την εμπορία τους αλλά και την απόσυρσή τους, διότι οι ευθύνες πλέον για έναν κατασκευαστή δεν σταματούν στην στιγμή πώλησης της συσκευής αλλά είναι κρίσιμο να έχει και τις απαραίτητες προϋποθέσεις και διαδικασίες για την στιγμή της απόσυρσή του.

### 3.5. Απειλή για υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Ένα υποκατάστατο προϊόν είναι ένα προϊόν που φαίνεται να είναι διαφορετικό αλλά μπορεί να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη με ένα άλλο προϊόν. Εταιρείες που βρίσκονται στον κλάδο της παραγωγής και εμπορίας οικιακών συσκευών δεν μπορεί να πει κανείς ότι δέχονται ιδιαίτερα ανταγωνιστικές πιέσεις από τις ενέργειες άλλων επιχειρήσεων στενών παρακείμενων προϊόντων ξένου κλάδου.

Σύμφωνα με τον Porter, «τα υποκατάστατα περιορίζουν τις πιθανές αποδόσεις ενός κλάδου, τοποθετώντας ένα ανώτατο όριο στις τιμές». Στο βαθμό που τα έξοδα μεταγωγής είναι χαμηλά, τα υποκατάστατα μπορεί να έχουν ισχυρό αντίκτυπο σε μια βιομηχανία. Ωστόσο, όσο αφορά τις μεγάλες οικιακές συσκευές (π.χ. ψυγεία, κουζίνες) δεν υπάρχει κάποια εναλλακτική επιλογή άλλου κλάδου που να ικανοποιεί την ίδια ανάγκη και ταυτόχρονα να επηρεάζει το ύψος της ανώτατης τιμής της συσκευής του κλάδου μας. Για παράδειγμα, ένα γεύμα σε ένα εστιατόριο θα μπορούσε να θεωρηθεί υποκατάστατο της ηλεκτρικής κουζίνας όπου ικανοποιεί την ανάγκη ενός ατόμου για την κατανάλωση ενός γεύματος. Για είναι σε θέση όμως να πούμε πως το γεύμα στο εστιατόριο θέτει ανώτατο όριο τιμών για την πώληση μίας κουζίνας ή επηρεάζει την λήψη αγοράς της, είναι σχεδόν απίθανη μία τέτοια περίπτωση.

Στην περίπτωση των μικρών οικιακών συσκευών, όπως για παράδειγμα μηχανήματα προετοιμασίας καφέ, η εύρεση υποκατάστατων όπου να επηρεάζουν τον κλάδο είναι πιο πιθανή, χαμηλής ωστόσο δύναμης. Οι αγοραστές κρίνουν **ότι τα υποκατάστατα είναι καλύτερα από άποψη ποιότητας, απόδοσης, και άλλων σχετικών ιδιοτήτων**. Η διαθεσιμότητα των υποκατάστατων καλεί αναπόφευκτα τους πελάτες να συγκρίνουν τις επιδόσεις, τα χαρακτηριστικά, την ευκολία χρήσης, και άλλα χαρακτηριστικά, καθώς και των τιμών. Για παράδειγμα, συσκευές όπως βραστήρες, αποχυμωτές και μίξερ λόγω της φύσης τους είναι εύκολο να βρεθεί εναλλακτικό τρόπος ικανοποίησης όπως στύψιμο με εργαλείο οικιακής χρήσης χειροκίνητο αντί του αποχυμωτή. Έτσι, εδραιωμένες επιχειρήσεις του κλάδου καλούνται να τονίσουν ή/και ενσωματώσουν νέα χαρακτηριστικά απόδοσης και χαρακτηριστικά ευκολίας χρήσης προκειμένου να γίνουν τα προσφερόμενα προϊόντα τους πιο ελκυστικά.

### 3.6. Η δύναμη των αγοραστών.

Η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών είναι μέτρια αλλά αυξάνεται. Οι τιμές στην λιανική τείνουν να μειώνονται καθώς ο ανταγωνισμός των λιανοπωλητών τείνει να αυξάνεται σημαντικά. Η έρευνα αγοράς μέσω διαδικτύου και σύγκριση τιμών και χαρακτηριστικών είναι πλέον στις μέρες μας αναπόσπαστο κομμάτι πριν την αγορά κάποιας οικιακής συσκευής, ιδιαίτερα εάν λάβει κανείς υπόψη του ότι στην ελληνική πραγματικότητα το κόστος αγοράς μίας μεγάλης οικιακής συσκευής μπορεί να αποτελεί και το 80% του μηνιαίου μισθού ενός ατόμου.

Οι αγοραστές επηρεάζουν μια βιομηχανία μέσω της ικανότητάς τους να εξαναγκάζουν τις τιμές, να διαπραγματεύονται για υψηλότερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες και να παίζουν με τους ανταγωνιστές μεταξύ τους. Οι αγοραστές στον συγκεκριμένο κλάδο που μελετάται διακρίνονται κυρίως σε τρεις κατηγορίες: τις μεγάλες αλυσίδες λιανικής πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών, τα μεμονωμένα καταστήματα, και τους επαγγελματίες (π.χ. κατασκευαστικές ή τεχνικοί όπου επενδύουν τις νέες οικοδομές πλήρως και με λευκές συσκευές)

Οι παραχωρήσεις επί των τιμών ή άλλων ευνοϊκών όρων μπορεί να κυμαίνεται από αδύναμη ως ισχυρή. Στα περισσότερα καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες, οι μεμονωμένοι αγοραστές δεν έχουν διαπραγματευτική δύναμη. Αντίθετα, οι μεγάλες αλυσίδες λιανικής έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη στην αγορά προϊόντων από τους κατασκευαστές λόγω της ανάγκης των κατασκευαστών για την ευρεία έκθεση λιανικής και την τοποθέτηση αυτών σε πιο ελκυστική θέση στο ράφι.

Ένας αγοραστής ή μια ομάδα αγοραστών είναι ισχυρός ή όχι σύμφωνα με τους ακόλουθους παράγοντες:

**Ένας αγοραστής αγοράζει ένα μεγάλο μέρος του προϊόντος ή της υπηρεσίας του πωλητή**  
Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των αγοραστών, τόσο λιγότερα εύκολο είναι για τις επιχειρήσεις να βρουν εναλλακτικούς αγοραστές για τα προϊόντα τους.

**Ένας αγοραστής στην περίπτωση αυτή δεν έχει τη δυνατότητα για ολοκλήρωση προς τα πίσω (integrate backward)** παράγοντας το ίδιο το προϊόν. Οι αγοραστές των οικιακών συσκευών για την διάθεσή τους στο ευρύ κοινό δεν έχουν την τεχνογνωσία, τεχνολογία ούτε και την δυναμικότητα μιας παραγωγικής μονάδας έντασης για παραγωγή μικρών και

μεγάλων οικιακών συσκευών. Ωστόσο, στην περίπτωση όπου η εταιρία Πλαίσιο κάνει το άνοιγμα και στην πώληση λευκών συσκευών, δεν αποκλείεται η πιθανότητα στο μέλλον να εμφανιστούν στην αγορά και οικιακές λευκές συσκευές - κυρίως μικροσυσκευές - που θα φέρουν κάποιο από τα brands που χρησιμοποιεί η γνωστή αλυσίδα, όπως είναι το Turbo-X.

**Οι εναλλακτικοί προμηθευτές είναι αρκετοί** επειδή το προϊόν είναι σχεδόν αδιαφοροποίητο. Όταν τα προϊόντα του ανταγωνιστή είναι σχεδόν ταυτόσημα, είναι σχετικά εύκολο για τους αγοραστές να μεταβούν από τη μία εταιρεία στην άλλη με μικρό ή καθόλου κόστος και με τη σειρά τους οι επιχειρήσεις μπορεί να είναι πρόθυμες να κάνουν παραχωρήσεις για να κερδίσει ή να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη ενός αγοραστή. Ωστόσο σε premium συσκευές ή και συσκευές τελευταίας τεχνολογίας οι επιλογές είναι λιγότερες.

**Ένας αγοραστής εισπράττει χαμηλά κέρδη.** Προκειμένου να αντιμετωπίσουν την πτώση των πωλήσεων, στις μέρες της οικονομικής κρίσης, οι περισσότερες επιχειρήσεις αγοραστών προτιμούν να ακολουθήσουν μία περισσότερο επιθετική πολιτική με έμφαση στις μειωμένες τιμές και είναι συνεπώς πολύ ευαίσθητες στις διαφορές κόστους και εξυπηρέτησης.

**Το αγορασμένο προϊόν έχει σημασία για την τελική ποιότητα και την τιμή των προϊόντων** και υπηρεσιών ενός αγοραστή και έτσι δεν μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί χωρίς να επηρεάζεται δυσμενώς από το αποτέλεσμα. Η ύπαρξη ευρείας γκάμας συσκευών είναι σημαντική στους λιανοπωλητές του κλάδου των λευκών συσκευών ώστε να ικανοποιείται κάθε τύπος και προτίμηση καταναλωτών για να επιτύχουν την τελικό στόχο όπου είναι η πώληση – και στην περίπτωση των μεγάλων οικιακών συσκευών η πώληση τους αποτελεί και σημαντικό μέρος του τζίρου τους.

Σχετικά με τους αγοραστές στην ελληνική αγορά του υπό μελέτη κλάδου αναμένονται εξελίξεις τα επόμενα χρόνια στην εδώ και καιρό στάσιμη αγορά των ηλεκτρικών κι ηλεκτρονικών ειδών γενικότερα, με την τράπουλα των βασικών παικτών του εν λόγω λιανεμπορικού κλάδου του να αναμένεται να ανακατευτεί ή και να ξαναμοιραστεί. Βασικότερη αιτία γι' αυτό το «ανακάτεμα» είναι πως ο κλάδος παίρνει και πάλι τα πάνω του γυρίζοντας επιτέλους σε θετικό πρόσημο ενώ της ανόδου ηγείται ο κλάδος των λευκών συσκευών, κατηγορία που έχει όπως αναφέρεται και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Ο τομέας των οικιακών ηλεκτρικών συσκευών (τα αποκαλούμενα και «λευκά») δείχνει να είναι αυτός στον οποίο επικεντρώνονται όλο και περισσότεροι «παίκτες» της αγοράς των ψηφιακών τεχνολογιών, προερχόμενοι τόσο από τον κόσμο της λιανικής όσο και από εκείνο



της χονδρικής. Ο λόγος δεν είναι άλλος από το ότι ο συγκεκριμένος τομέας είναι ο μοναδικός που παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια θετικό πρόσημο στην ευρύτερη αγορά των καταναλωτικών προϊόντων τεχνολογίας (ηλεκτρονικά και ηλεκτρικά είδη) ενώ ενισχύεται περαιτέρω κι από την τουριστική ανάπτυξη της χώρας. Στελέχη του κλάδου άλλωστε ομολογούν ότι τα τελευταία χρόνια τους τζίρους των καταστημάτων έσωσαν τα νέα καταλύματα που δημιουργούνται αλλά και το πλήθος κατοικιών που ανακαινίζονται ώστε να μετατραπούν σε ενοικιαζόμενα της Airbnb. Επιπλέον, δυναμική πνοή στις πωλήσεις λευκών συσκευών δίνουν και οι τεχνολογικές εξελίξεις με την εμφάνιση ενός ολοκληρωμένου αυτόνομου «smart home». Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι κατά την περίοδο 2009-2017 η Ελλάδα σηματοδεύτηκε από σημαντική υποχώρηση της τάξης του -6,5% – με την κάμψη να είναι εντονότερη τα πρώτα χρόνια της κρίσης (2009-2013) και να μετριάζεται την τελευταία πενταετία (2013-2017). Τα πρώτα σημάδια ήρθαν το 2017 και το 2018 όπου οι προσδοκίες αυξήθηκαν αφού οι πωλήσεις ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών συσκευών παρουσίασαν σημαντική αύξηση, της τάξης του 7,3%, εξ αυτών οι πωλήσεις των μεγάλων οικιακών συσκευών ανήλθαν σε αύξηση 4% σε σύγκριση με το πρώτο τρίμηνο του 2017. Η θετική εικόνα εικάζεται ότι θα συνεχιστεί μέσα στην επόμενη πενταετία με την μερίδα του λέοντος να παίρνουν οι λευκές συσκευές (κουζίνες, ψυγεία, πλυντήρια κ.λπ.) ενώ πολύ καλά να κινούνται και οι μαύρες συσκευές ήχου και εικόνας. Σύμφωνα με την εταιρεία συμβούλων Στόχασις, μέχρι και το 2021 η αγορά θα κινηθεί με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής (MEPM) 4% σε ό,τι αφορά τον όγκο πωλήσεων (τεμάχια). Με αργά αλλά σταθερά βήματα αναφέρεται στην αγορά ότι προχωρά και η είσοδος του Πλαισίου στον κλάδο των λευκών συσκευών. Πλέον πηγές της αγοράς σημειώνουν ότι το 2019 θα αποτελέσει χρονιά-κλειδί για το άνοιγμα σε νέα είδη της εταιρείας που μετρά πάνω από 40 χρόνια πορείας λιανικής στην Ελλάδα. Το σίγουρο είναι ότι μια τέτοια κίνηση από πλευράς του Πλαισίου απαιτεί σίγουρα χρόνο αφού η υλοποίηση του εγχειρήματος προϋποθέτει αλλαγές στις αποθήκες, στα κανάλια διανομής της Πλαίσιο Computers ακόμα και στα καταστήματα που κατά κύριο λόγο είναι μικρά για να φιλοξενήσουν τις ογκώδεις λευκές συσκευές. Για το λόγο αυτό πολλοί υποστηρίζουν ότι η επέκταση θα γίνει σταδιακά και σε πρώτη φάση δεν θα εμπλέκει όλα τα σημεία πώλησης, χωρίς να αποκλείουν το ενδεχόμενο να υπάρξουν και αλλαγές στο δίκτυο των καταστημάτων της Πλαίσιο Computers. Επίσης, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, δεν αποκλείεται να εμφανιστούν και οικιακές λευκές συσκευές -κυρίως μικροσυσκευές- που θα φέρουν κάποιο από τα brands που χρησιμοποιεί η γνωστή αλυσίδα, όπως είναι το Turbo-X.

Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Τέλος, είναι χρήσιμο να γίνει μία συνοπτική αναφορά σε τρεις από τους κύριους μεγάλους αγοραστές λιανοπωλητές/ διανομείς του κλάδου καθώς είναι αρκετά σημαντική και μεγάλη η διαπραγματευτική δύναμή τους στον κλάδο.

#### **Κωτσόβολος:**

1950: ξεκίνησε το από ένα απλό μαγαζί στην Αθήνα ως κατάστημα με ηλεκτρικές συσκευές,

1993: η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ εξαγοράστηκε από τη Φουρλής Trade AEBE και η ιστορική επιχείρηση ηλεκτρικών ειδών ξεκίνησε ένα νέο κύκλο θεαματικής ανάπτυξης με το δίκτυό της να επεκτείνεται ραγδαία με 25 νέα καταστήματα σε όλη την επικράτεια.

1998: η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ εξαγόρασε την επίσης ιστορική αλυσίδα ΡαδιοΑθήναι, ενισχύοντας κατά πολύ το δίκτυό της

1999: η εταιρεία ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ Α.Ε. μπήκε στην παράλληλη αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών.

2000: τις αρχές τις χιλιετίας η εταιρεία επεκτείνεται και σε αγορές εκτός των συνόρων και ξεκίνησε τη στρατηγική συνεργασία με Βρετανικό Όμιλο Dixons. Η εταιρεία παίρνει πλέον σαφές προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της και γίνεται η Νο1 Αλυσίδα Ηλεκτρικών και Ηλεκτρονικών Συσκευών στην Ελλάδα, μια θέση που κρατάει έως σήμερα.

2005: σηματοδοτεί μια νέα εποχή για την ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ αφού ενώνει εξ' ολοκλήρου τις δυνάμεις της με τον Όμιλο Dixons

Σήμερα, αποτελεί την Νο1 Αλυσίδα Ηλεκτρικών και Ηλεκτρονικών Συσκευών στην Ελλάδα με πανελλαδικό δίκτυο κάλυψης – αποτελείται από 95 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, 69 εταιρικά και 26 franchise - και ισχυρή παρουσία στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

#### **Media Markt:**

Η Media Markt είναι γερμανική πολυεθνική αλυσίδα καταστημάτων που πωλεί ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης με πολυάριθμα υποκαταστήματα σε όλη την Ευρώπη και την Ασία. Με περισσότερα από 35 χρόνια παρουσίας στις διεθνείς αγορές, είναι η μεγαλύτερη

Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

εταιρεία λιανικής πώλησης ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης στην Ευρώπη και η δεύτερη μεγαλύτερη στον κόσμο μετά την αμερικανική εταιρεία λιανικής πώλησης Best Buy.

Στην Ελλάδα δραστηριοποιείται από το 2005 και διαθέτει 12 φυσικά καταστήματα σε στρατηγικά σημεία σε όλη την Ελλάδα, καθώς και ηλεκτρονικό κατάστημα. Το 2018 κατείχε τέτοιο μερίδιο αγοράς ώστε να βρίσκεται στη δεύτερη θέση των αλυσίδων ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών πίσω από την Κωτσόβολος

#### **Welcome Stores:**

Αποτελεί μία ελληνική αλυσίδα καταστημάτων στην αγορά των ηλεκτρικών όπου στο κέντρο της φιλοσοφίας της είναι ο καταναλωτής. Η αλυσίδα ξεκίνησε με 19 καταστήματα από τη Βόρεια Ελλάδα και συνεχώς μεγαλώνει – η Welcome Stores φτάνει σήμερα τα 72 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα και παρουσία μέσω ηλεκτρονικού e-shop. Κύρια δραστηριότητα της αλυσίδας είναι η λιανική πώληση ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών προϊόντων και άλλων ειδών οικιακής χρήσης μέσω του δικτύου της, με την ταυτόχρονη παροχή πλήρους πακέτου υπηρεσιών όπως μεταφορά, εγκατάσταση, service.

Η στρατηγική της εταιρίας επικεντρώνεται προς την κατεύθυνση της καινοτομίας και της διαφορετικότητας και όπως αναφέρει έρχεται σαν απάντηση στον καταναλωτή από τις μεγάλες απρόσωπες και ξένων συμφερόντων αγορές ηλεκτρικών.

### **3.7. Η δύναμη των προμηθευτών.**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον υπό μελέτη κλάδο χαρακτηρίζεται ως μέτρια. Ένας προμηθευτής ή μία ομάδα προμηθευτών είναι ισχυρή εάν μπορούν να επηρεάσουν την βιομηχανία μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των αγορασθέντων αγαθών και υπηρεσιών.

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, συχνές και μη αναμενόμενες οικονομικές και πολιτικές αλλαγές και από χείμαρρο τεχνολογικών καινοτομιών, οι οποίες σε σύντομο χρονικό διάστημα απαξιώνουν γραμμές παραγωγής και μηδενίζουν μερίδια αγοράς επιτυχημένων προϊόντων. Είναι φυσικό λοιπόν κάτω από τέτοιες συνθήκες οι διοικήσεις να επιζητούν στρατηγικές επιβίωσης που μειώνουν τον οικονομικό κίνδυνο των επιχειρηματικών τους πρωτοβουλιών, μέσω ευέλικτων παραγωγικών σχημάτων και δεσμών με πελάτες και προμηθευτές χαρακτηριζόμενων από ισχυρές σχέσεις αλληλεξάρτησης και αμοιβαιότητας.

Οι επιχειρησιακές προμήθειες ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες:

- i. Τα υλικά,
- ii. Ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός και
- iii. Οι υπηρεσίες

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται όλα τα υλικά που μετατρέπονται σε έτοιμα προϊόντα. Επιπλέον, περιλαμβάνονται και όλα τα υλικά που αναλώνονται κατά τη διαδικασία παραγωγής και δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν. Στη συγκεκριμένη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται επίσης και υλικά αναλώσιμα συντήρησης καθώς και εξαρτήματα κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Τα υλικά αυτά χαρακτηρίζονται από το στοιχείο της επαναληψιμότητας και είναι απαραίτητος ο συντονισμός τους με το πρόγραμμα παραγωγής.

Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται κυρίως σε μηχανήματα και κτίρια. Εάν η αγορά του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού γίνει προσεκτικά και η χρησιμοποίηση του γίνει αποτελεσματικά και με αποφυγή ύπαρξης καθυστερημένης παραγωγικής δυναμικότητας, τότε ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση. Η συγκεκριμένη κατηγορία χαρακτηρίζεται συνήθως από τεχνική πολυπλοκότητα, υψηλή αξία και μονιμότητα.

Όσο αφορά στις υπηρεσίες, πρόκειται για εισροές, όπως για παράδειγμα είναι οι υπερβολαβίες, οι υπηρεσίες συντηρήσεως και επισκευής μηχανολογικού εξοπλισμού, υπηρεσίες μεταφοράς και διανομής προϊόντων.

**Ο κλάδος των προμηθευτών κυριαρχείται από αρκετές εταιρείες,** και πουλάει σε αρκετές τόσο του κλάδου των οικιακών συσκευών όσο και σε άλλου, κυρίως διότι αναφερόμαστε σε καλώδια, μέταλλα, εξαρτήματα. Έτσι, οι μεγάλοι προμηθευτές στον κλάδο έχουν μέτρια επιρροή στον καθορισμό των όρων και οι προϋποθέσεων του στοιχείου που προμηθεύουν, και είναι σε μειονεκτική θέση να ασκούν ανταγωνιστική πίεση σε μια ή περισσότερες επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει κυρίως διότι σε μεγάλες γραμμές παραγωγής είναι σημαντική η ποιότητα της πρώτης ύλης και ο χρόνος παράδοσης και πλέον αναζητήσεις για κατάλληλους προμηθευτές και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος είναι δυνατό να γίνουν και ηλεκτρονικά και να βρεθούν σε οποιαδήποτε χώρα.

**Το προϊόν ή η υπηρεσία κάποιου προμηθευτή δεν είναι μοναδικό.** Κάθε συμμαχία με έναν προμηθευτή μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση μίας επιχείρησης στον κλάδο,

βελτιώνοντας το κόστος, την ποιότητα, το σχέδιο και τον χρόνο. Ένας τρόπος με τον οποίο οι συμμαχίες προμηθειών μπορούν να βελτιώσουν την θέση της επιχείρησης είναι με το να κάνουν πιο δύσκολη την αντιγραφή από άλλους. Συγκριτικά με όταν μία επιχείρηση περιορίζει την δημιουργία ειδικών αξιών στους δικούς της πόρους, μία συμμαχία με έναν προμηθευτή σηκώνει το πήχη εισόδου στην αγορά ψηλά. Ωστόσο, στην σημερινή εποχή και με τους αυξανόμενους ρυθμούς της τεχνολογικού προόδου δύσκολα μπορεί να χαρακτηριστεί ως μοναδικό κάποιο προϊόν προμηθευτή του κλάδου των οικιακών συσκευών.

**Τα υποκατάστατα δεν είναι άμεσα διαθέσιμα.** Η άμεση διαθεσιμότητα του υποκατάστατου ισοδυναμεί σε αδύναμη διαπραγματευτική δύναμη.

**Όλοι οι προμηθευτές δεν είναι σε τέτοια θέση ώστε να πραγματοποιήσουν επιτυχημένα και εύκολα ολοκλήρωση προς τα εμπρός (integrate forward)** και να ανταγωνιστούν άμεσα με τους σημερινούς πελάτες τους. Εκτός, στην περίπτωση του outsourcing όπου ως προμηθευτές είναι η χρήση κατασκευαστών πρωτότυπου εξοπλισμού (OEMs – original equipment manufacturers). Οι OEM παράγουν ολόκληρο το προϊόν στο οποίο βάζουν το όνομα ή το λογότυπο του πελάτη, ο οποίος μετά πωλεί το προϊόν ως δικό του. Η λογική αυτής της προσέγγισης είναι ότι ο προμηθευτής έχει μεγαλύτερη εξειδίκευση από ότι η επιχείρηση. Αυτό μειώνει την ανάγκη να έχει η επιχείρηση εγκαταστάσεις – υποδομές αφιερωμένες σε μία συγκεκριμένη γραμμή παραγωγής, δίνοντας του έτσι μεγαλύτερη ευελιξία, αλλά παράλληλα ελλοχεύει ο κίνδυνος στο μέλλον για «ολοκλήρωση προς τα εμπρός» από τον προμηθευτή.

**Όταν ορισμένοι προμηθευτές παρέχουν εξοπλισμό ή υπηρεσίες που προσφέρουν πολύτιμες ευκαιρίες εξοικονόμησης κόστους.** Οι προμηθευτές που παρέχουν εξοικονόμηση κόστους εξοπλισμού ή άλλων πολύτιμων και σχετίζονται με την παραγωγή είναι πιθανό να έχουν αρκετή διαπραγματευτική δύναμη. Τα μέλη του κλάδου που δεν προμηθεύονται από τους εν λόγω προμηθευτές μπορούν να βρεθούν σε μειονεκτική θέση κόστους.

### 3.8. Η Σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων μερών.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η έκτη δύναμη στο μοντέλο του Porter συμπεριλαμβάνει μια ποικιλία ομάδων ενδιαφερομένων (other stakeholders) από το περιβάλλον εργασιών. Ορισμένες από αυτές τις ομάδες είναι οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, οι επαγγελματικές ενώσεις, οι ομάδες ειδικού συμφέροντος, τα συνδικάτα, οι μέτοχοι και οι συμπληρωματικοί φορείς.

Στην περίπτωση του κλάδου της παραγωγής και εμπορίας οικιακών συσκευών η ισχύς των άλλων ενδιαφερομένων είναι μεσαία έως υψηλή, διότι οι κυβερνητικοί κανονισμοί και οι ανησυχίες για τα ανθρώπινα δικαιώματα συνεχώς αυξάνονται.

**Η παραδοσιακά ισχυρή δύναμη των εθνικών συνδικάτων και σωματείων των εργαζομένων** στις περιπτώσεις παραγωγικών μονάδων, αυξάνει ιδιαίτερα το κόστος και την ανησυχία στην βιομηχανία σε μισθολογικούς όρους, παροχών και επιδομάτων και συνθηκών εργασίας στις ανεπτυγμένες χώρες, θέλοντας οι εργοδότες να ικανοποιούν τις βασικές προσδοκίες των εργατοϋπαλλήλων και να κρατήσουν σε απόσταση ότι μπορεί να αφορά σε στάσεις εργασίας ή απεργίες.

**Οι κυβερνήσεις και οι ομάδες συμφερόντων στον κλάδο των λευκών συσκευών απαιτούν για παράδειγμα κοινωνική ευθύνη (Social Responsibility) και οικολογική συνείδηση**, όπου πλέον έχουν ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις δραστηριότητες της εταιρείας και τον αντίκτυπό τους στην κοινωνία και το περιβάλλον και έχουν ισχύ να επηρεάσουν σημαντικά τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης του κλάδου με υποχρεωτική συμμόρφωση σε περιβαλλοντικούς κανονισμούς και αποδοτικής διαχείρισης ενέργειας ή και την καταβολή μεγάλων προστίμων στην μη συμμόρφωσή τους.

### 3.9. Ευκαιρίες και Απειλές

Στο σημείο αυτό θα γίνει μία συνοπτική αναφορά στα αποτελέσματα και κύρια σημεία από την παραπάνω ανάλυση του κλάδου της παραγωγής και εμπορίας οικιακών συσκευών, δηλαδή θα παρουσιαστούν συμπερασματικά τα κυριότερα σημεία και ο πιθανός χαρακτηρισμός τους σε ευκαιρίες (Opportunities) ή/και απειλές (Threats) του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος (task environment – industry analysis).

Πίνακας 3.10: Πίνακας ευκαιριών και απειλών του άμεσου περιβάλλοντος

A/A	Περιγραφή	Ευκαιρία ή Απειλή
1	Η αγορά είναι ώριμη και εξαιρετικά ανταγωνιστική - σε επαγρύπνηση οι καταναλωτές όπου απαιτούν υψηλή ποιότητα με χαμηλή τιμή σε ασφαλή, περιβαλλοντικά υγιή προϊόντα.	Απειλή

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

2	Η βιομηχανία αναπτύσσεται διαρκώς και παγκοσμίως καθώς οι εταιρείες της επεκτείνονται διεθνώς	Απειλή
3	Η δημοφιλής ευρωπαϊκή σχεδίαση και η επιθυμία των καταναλωτών για τεχνολογικά προηγμένες συσκευές.	Ευκαιρία
4	Αισθητά έντονος ανταγωνισμός: Η Whirlpool, η Electrolux, έχουν τεράστιους πόρους και αναπτύσσουν παγκόσμια παρουσία.	Απειλή
5	Η ισχύς των προμηθευτών είναι χαμηλή. Η τεχνολογία και τα υλικά μπορούν να προέλθουν από όλο τον κόσμο.	Ευκαιρία
6	Η ισχύς των αγοραστών είναι υψηλή. Οι μεγάλοι λιανοπωλητές είναι και οι πιο σημαντικοί	Απειλή
7	Η δύναμη των άλλων φορέων είναι μέτρια. Ποιότητα, ασφάλεια, περιβαλλοντικοί κανονισμοί αυξάνονται.	Απειλή
8	Απειλή των υποκατάστατων χαμηλή.	Ευκαιρία
9	Υψηλά εμπόδια εισόδου. Οι νεοεισερχόμενοι είναι απίθανοι, εκτός από τις ήδη μεγάλες διεθνείς επιχειρήσεις.	Απειλή

Πηγή: Wheelen Thomas. L., Hunger David J. *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 13TH edition, Pearson Prentice Hall, 2012

Με βάση τις τρέχουσες τάσεις σε καθεμία από αυτές τις ανταγωνιστικές δυνάμεις που αναλύθηκαν, το επίπεδο ανταγωνιστικής έντασης του κλάδου θα εξακολουθήσει να είναι υψηλό που σημαίνει ότι οι αυξήσεις των πωλήσεων και τα περιθώρια κέρδους λογικά θα εξακολουθήσουν να κυμαίνονται σε μέτριο επίπεδο για τη βιομηχανία στο σύνολό της.

### Συμπεράσματα Κεφαλαίου.

Συνοψίζοντας, στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάστηκε η ανάλυση του κλάδου παραγωγής και εμπορίας οικιακών συσκευών κατά το μοντέλο δυνάμεων του Porter: είσοδος νέων

Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

ανταγωνιστών, κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα, διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών, ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου, σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων μερών.

Αρχικά, η συγκεκριμένη αγορά είναι ώριμη και ο ανταγωνισμός εξαιρετικά έντονος. Κάποιοι κύριοι ανταγωνιστές του κλάδου είναι ο γερμανικός όμιλος BSH, η LG και η Samsung από Νότια Κορέα και η Whirlpool από την Αμερική – όλοι τους με τεράστιους πόρους και παγκόσμια παρουσία. Επιπλέον, η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών είναι μεγάλη καθώς το μεγαλύτερο μέρος του τζίρου στον κλάδο γίνεται από τους μεγάλους λιανοπωλητές όπως είναι το δίκτυο καταστημάτων Κωτσόβολος. Σε αντίθεση, όπως περιγράφεται στην συγκεκριμένη ενότητα, η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι σχετικά χαμηλή διότι εξαρτήματα και τεχνολογικός εξοπλισμός μπορούν να βρεθούν εύκολα στο διεθνές εμπόριο. Τα υποκατάστατα προϊόντα επίσης δεν αποτελούν ιδιαίτερο κίνδυνο για την αγορά, όπως επίσης και οι νεοεισερχόμενοι στον κλάδο διότι για παράδειγμα το κόστος για τον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό που θα χρειαστεί η παραγωγή μίας νέας προϊόντικής σειράς είναι εξαιρετικά μεγάλο. Τέλος, όσον αφορά τη δύναμη των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων φορέων θεωρείται ως μέτρια στα πλαίσια των περιβαλλοντικών κανονισμών που ολοένα και αυξάνονται.

### Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου.

1. Arcelik <https://www.arcelik.com.tr/>
2. BSH Οικιακές Συσκευές ABE, <https://www.bsh-group.com>
3. ELECTROLUX ΕΛΛΑΣ ΑΕ, <http://www.electroluxgroup.com/en/>
4. Haier, <https://www.haier-europe.com/>
5. Kotsovolos, <https://corporate.kotsovolos.gr/gr/company/oi-drastiriotites-mas/>
6. LG Electronics Hellas S.A., <https://www.lg.com/gr>
7. Media Mark, <https://www.mediamarkt.gr/el/shop/aboutus.html>
8. Midea, <https://www.midea-group.com/>
9. Miele Hellas, <https://www.miele.gr>
10. Quinn H. J.B and Mintzberg, The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, London: Prentice-Hall, 1996
11. Samsung Greece, <https://www.samsung.com/gr/home-appliances/>



12. Schmid Dennis, Turnover of domestic appliances manufacturers in Greece 2008-2017, <https://www.statista.com/statistics/542512/turnover-manufacture-domestic-appliances-greece/>, 2018
13. Welcome stores, <https://www.welcomestores.gr/page/poioi-eimaste.html>
14. Wheelen Thomas. L., Hunger David J. Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13TH edition, Pearson Prentice Hall, 201
15. WHIRLPOOL ΕΛΛΑΣ Α.Ε., <https://www.whirlpool.gr>

## 4. Η Ελληνική και Διεθνής αγορά του κλάδου των οικιακών συσκευών

### 4.1. Εισαγωγή

Στο σημείο αυτό, θα ήταν χρήσιμο να γίνει αναφορά και στην ιστορία της ελληνικής παραγωγικής δυναμικότητας σχετικά με την κατασκευή των μεγάλων οικιακών συσκευών. Στη συνέχεια αυτής της ενότητας, θα παρουσιαστεί μία συνοπτική ιστορική αναδρομή για την πορεία και τις δραστηριότητες των τριών αυτών εργοστασίων της ελληνικής αγοράς. Επιπλέον, αναφορά θα γίνει και για την διεθνή αγορά των οικιακών συσκευών ανά χώρα και την εξέλιξή τους με το πέρασμα του χρόνου.

### 4.2. Η Ελληνική Αγορά του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών

Τρία είναι τα ονόματα που απαρτίζουν την περίπτωση των ελληνικών εργοστασίων για την παραγωγή οικιακών συσκευών. Πιο συγκεκριμένα, αυτά είναι: ΙΖΟΛΑ, ESKIMO και ΠΙΤΣΟΣ.

*Πίνακας 4.1: Επωνυμίες των τριών ελληνικών εργοστασίων οικιακών συσκευών*



Πηγή: <https://www.fgeurope.gr/el/eskimo>, <http://www.gedsa.gr/el/>, <https://www.pitsos.gr/>

#### **ESKIMO.**

1955: Η Eskimo πρωτοεμφανίστηκε έτσι στην ελληνική αγορά το 1955 ως «Ι. Σταυρόπουλος & Σία», παίρνοντας το όνομα του ιδρυτή της Ιωάννη Σταυρόπουλου και με αρχικό αντικείμενο την κατασκευή ξύλινων ψυγείων πάγου.

1959: Η BIOMETAL A.E. ξεκινά την παραγωγή των πρώτων ηλεκτρικών ψυγείων.

1968: Εισαγωγή των μετοχών της Εταιρείας στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών με αύξηση του Μετοχικού της Κεφαλαίου η οποία καλύφθηκε με Δημόσια Εγγραφή.

1969: Η εταιρεία διευρύνει τη δραστηριότητά της με την κατασκευή λευκών ηλεκτρικών συσκευών και την συναρμολόγηση ασπρόμαυρων και αργότερα έγχρωμων τηλεοράσεων.

Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

1973: Ξεκινά η λειτουργία του υπερσύγχρονου εργοστασίου της εταιρείας στα Μποφίλια Αττικής. Η ΒΙΟΜΕΤΑΛ ESKIMO ακμάζει ως η 23η μεγαλύτερη βιομηχανία στην Ελλάδα, απασχολεί περισσότερους από 1.500 εργαζόμενους και κατέχει το 27% της Ελληνικής αγοράς στον κλάδο των ηλεκτρικών οικιακών συσκευών.

1977: Η ESKIMO και η ΙΖΟΛΑ Α.Ε. σε συνεργασία με την Εθνική Τράπεζα προχωρούν σε σύσταση της ΕΛΙΝΤΑ ΑΒΕ με ίση ποσοστιαία συμμετοχή 33%. Στην νεοσύστατη εταιρεία παραχωρείται το εργοστάσιο παραγωγής των λευκών ηλεκτρικών συσκευών της εταιρείας στα Μποφίλια. Η ΒΙΟΜΕΤΑΛ ESKIMO διατηρεί το τμήμα παραγωγής τηλεοράσεων και video μέχρι το 1989 οπότε διακόπτει την παραγωγή και εστιάζει πλέον τη δραστηριότητά της στην εισαγωγή και εμπορία των παραπάνω προϊόντων.

1996: Τροποποιείται η επωνυμία της σε ESKIMO Α.Β.Ε. και αρχίζει η εισαγωγή πλέον και διάθεση στην Ελληνική αγορά πλήρους γκάμας ελευθέρων οικιακών συσκευών με το σήμα ESKIMO τα οποία αποτελούν το κύριο προϊόν της εταιρείας.

1994: Παράλληλα, ιδρύεται από τον κ. Γεώργιο Φειδάκη η F.G. EUROPE Α.Ε. (με την αρχική επωνυμία, ΘΑΝΚΟ Α.Ε.). Η FG EUROPE δραστηριοποιείται στο χονδρικό εμπόριο ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών καθώς και στον τομέα εισαγωγής και εμπορίας κλιματιστικών όπου και κατακτά ηγετική θέση.

2001: Ωστόσο η εταιρεία παρακμάζει σταδιακά, παρουσιάζοντας δικαστικές και χρηματιστηριακές εμπλοκές. Οι προσπάθειες της νέας ιδιοκτησίας για συγχώνευση της ESKIMO με άλλο εταιρικό σχήμα, μεταξύ των οποίων και ο όμιλος Βασιλάκη, δεν αποδίδουν. Εν τέλει πωλείται στην F.G. Europe του Γιώργου Φειδάκη το 2001 και η FG EUROPE αποκτά πλειοψηφική συμμετοχή στην ESKIMO Α.Β.Ε..

2002: Η ESKIMO και η FG EUROPE συγχωνεύονται, με απορρόφηση της δεύτερης από την πρώτη και τη μετονομασία της σε F.G. EUROPE Α.Ε.

2010: Ο Όμιλος αποφασίζει να προχωρήσει στο rebranding της Eskimo.

Σήμερα, αν και κομμάτι της ελληνικής βιομηχανικής ιστορίας, η παραγωγή των προϊόντων της πλέον γίνεται σε δύο μονάδες, την Gorenje στη Σλοβενία και την Arcelik στη Τουρκία.

Έτσι, πριν από 30-40 χρόνια η εταιρεία ήταν ένα από τα πιο ισχυρά βιομηχανικά ονόματα όταν η βαριά εξαγωγική βιομηχανία αντιπροσώπευε πάνω από το 25% του ελληνικού ΑΕΠ

και ο έλεγχος του κράτους περιοριζόταν κάτω από το 35% της οικονομίας. Στην ακμή της, το 1973, η ESKIMO απασχολούσε περισσότερους από 1.500 εργαζομένους και κατείχε το 27% της ελληνικής αγοράς στον κλάδο των ηλεκτρικών οικιακών συσκευών. Το μερίδιό της προφανώς ήταν ζηλευτό. Ακολούθησαν όμως τα δύσκολα χρόνια μετά την πετρελαϊκή κρίση του '73 και το πρόβλημα για την ESKIMO ήταν ότι η κρίση συνέπεσε με τη μεγάλη επένδυση της εταιρείας για το εργοστάσιο στη Μεταμόρφωση. Ταυτόχρονα οι καιροί άλλαξαν και οι πολυεθνικές που δεν είχαν μεγάλα μερίδια στην ελληνική αγορά σταδιακά έκαναν όλο και πιο δυναμική την εμφάνισή τους. Υπό την πίεση των αυξανόμενων εισαγωγών όπου και συγχωνεύεται το 1977 με την IZOLA με τη συμμετοχή της Εθνικής Τράπεζας στη νεοσύστατη εταιρεία, η ύφεση της εταιρείας είχε ξεκινήσει.

## **IZOLA.**

Ιδρύθηκε το 1930, δημιούργημα του επιχειρηματία από τη Θήβα, Παναγιώτη Δράκου. Για περισσότερο από 50 χρόνια αποτέλεσε μια από τις μεγαλύτερες ελληνικές βιομηχανίες. Η περίπτωση της IZOLA ταυτίστηκε με τη μάρκα που μεγαλουργεί, κυρίως για το καλό της πατρίδας και των εργαζομένων. Μετρώντας αρχικά δύο μονάδες παραγωγής υψηλής δυναμικότητας (Εργοστάσιο Καλλιθέας και Θήβας) υπολογίζεται ότι κατασκεύαζε περίπου 800.000 συσκευές ετησίως, ενώ απασχολούσε περισσότερους από 2.500 εργαζόμενους.

Οι πωλήσεις εκτοξεύονται και το 1974, η IZOLA φιγουράρει ανάμεσα στις 100 κορυφαίες ελληνικές βιομηχανίες. Ωστόσο, οι δυσκολίες δεν αργούν να φανούν διότι παρά την εξαιρετική πορεία της εταιρείας, ο ανταγωνισμός δεν αργεί να έρθει. Το βιοτικό επίπεδο των Ελλήνων έχει ανέβει και η ζήτηση για σύγχρονες ηλεκτρικές συσκευές, είναι πλέον μεγάλη. Ο Παναγιώτης Δράκος αποφασίζει να εκσυγχρονίσει το εργοστάσιο της Θήβας διοχετεύοντας αρκετά κεφάλαια σε μια δύσκολη εποχή, την ίδια στιγμή που γερμανικά συμφέροντα, αγοράζουν την Πίτσος, εντείνοντας τον ανταγωνισμό. Το 1977 η Βιομέταλ Εσκιμό και η IZOLA δημιουργούν την Ελίντα ΑΕ με συμμετοχο την Εθνική Τράπεζα, κίνηση η οποία, όπως φάνηκε, δεν απέφερε ιδιαίτερα οφέλη για το μέλλον της IZOLA – ενώ αναφέρεται πως φαινόταν σωτήρια στην αρχή, έμελλε να αποτελέσει και το «βατερλό» της IZOLA. Τα οικονομικά προβλήματα συσσωρεύονται ενώ στην Ελλάδα τα προϊόντα ελληνικής κατασκευής, θεωρούνται πλέον ξεπερασμένες, καθώς η ξενομανία της δεκαετίας του '80 έχει αρχίσει να σαρώνει την χώρα. Έτσι, όλο και περισσότεροι καταναλωτές επιλέγουν ξενόφερτες ηλεκτρικές συσκευές χωρίς καν αντιλαμβάνονται πως με αυτό τον τρόπο βάζουν και το δικό τους λιθαράκι στην αποβιομηχάνιση της χώρας.

Το 1984, η εταιρεία περνά στον Οργανισμό Ανασυγκρότησης Επιχειρήσεων και ως το 1995 που σταμάτησε η βιομηχανική παραγωγή και μερικά χρόνια αργότερα, με κλειστό το εργοστάσιο, η ΙΖΟΛΑ «σημαδεύεται» από σκάνδαλα, κακοδιαχείριση, δικαστήρια και δημόσιες αντιπαραθέσεις.

Το ιστορικό brand, επιστρέφει στη ζωή από τον επιχειρηματία Γιώργο Δημητρίου, που ίδρυσε την εταιρία Γ.Ε. Δημητρίου Α.Ε.Ε. (όπου το 1987 ξεκινώντας μια συνεργασία με την ΤΟΥΤΟΜΙ, τον μεγαλύτερο κατασκευαστή θερμαστρών κηροζίνης στον κόσμο και η εταιρία επεκτείνεται μέσα στα χρόνια με την αντιπροσωπεία των ομώνυμων κλιματιστικών ενώ συνεργάζεται και με την Carrier Hellas και την Toshiba). Το 2015 πραγματοποιεί εξαγορά της ελληνικής μάρκας ΙΖΟΛΑ. Η αρχική επένδυση ανερχόταν στα 3 εκατ. ευρώ, ενώ η εταιρεία Γ.Ε. Δημητρίου ΑΕΕ υπολογίζει ότι στην πλήρη εξέλιξη του όλου project, η επένδυση θα ανέλθει στα 10 εκατ. ευρώ. Φιλοδοξία της εταιρείας πάντως είναι, εφόσον αυτή η προσπάθεια εξελιχθεί ικανοποιητικά στην ελληνική αγορά, τα προϊόντα ΙΖΟΛΑ να σταδιοδρομήσουν και σε ξένες αγορές. Η παραγωγή των ηλεκτρικών συσκευών ΙΖΟΛΑ γίνεται στην Πολωνία, σε ένα σύγχρονο εργοστάσιο ευρωπαϊκών προδιαγραφών, ακολουθώντας την πολιτική αρκετών μεγάλων πολυεθνικών ομίλων του κλάδου που παράγουν τα προϊόντα τους σε εργοστάσια που δεν τους ανήκουν. Η εταιρεία πέρα από τον ελλαδικό χώρο όπου έχει τις ρίζες της και δραστηριοποιείται, έχει επεκταθεί και στο εξωτερικό και συγκεκριμένα στην Σιγκαπούρη όπου σε συνεργασία με την εταιρεία Crown και το λογότυπο "Izola Crown" παράγει οικιακές ηλεκτρικές συσκευές με μεγάλη επιτυχία, έχοντας κατακτήσει ένα αρκετά μεγάλο μέρος του αγοραστικού κοινού.

## **ΠΙΤΣΟΣ.**

1865: Ιδρύθηκε στην Αθήνα και τα πρώτα χρόνια της ίδρυσής της κατασκεύαζε μια μεγάλη γκάμα προϊόντων, από μικρές οικιακές συσκευές, φάρασια και μαχαιροπήρουνα, μέχρι συσκευές πετρελαίου, γκαζιέρες και θερμάστρες.

1959: Ξεκίνησε την παραγωγή ψυγείων σε νέο εργοστάσιο σε έκταση στο Ρέντη, ενώ σύντομα επένδυσε σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη και την παραγωγή ευρέως φάσματος από σύγχρονες οικιακές συσκευές της εποχής όπως καταψύκτες και κουζίνες, συμπεριλαμβανομένων και τηλεοράσεων. Όταν η επιχείρηση εισήλθε στην αγορά λευκών συσκευών βρέθηκε «απέναντι» στην ήδη καθιερωμένη Ιζόλα και αργότερα προστέθηκε και η Eskimo.

Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

1968: Η ΠΙΤΣΟΣ επεκτείνεται και μπαίνει στο νοικοκυριό αλλά και στο σπίτι της ελληνικής οικογένειας με την κατασκευή ασπρόμαυρων τηλεοράσεων.

1974: Η συγκεκριμένη χρονιά αποτελεί σταθμό για την ιστορία της ΠΙΤΣΟΣ καθώς είναι η ημερομηνία που σηματοδοτεί την έναρξη συνεργασίας με τη Siemens A.E.

1975: Ο Δεκέμβριος του 1975 σηματοδοτείται από μία μεγάλη απεργία στα εργοστάσια της Πίτσος. Περίπου 1.500 εργαζόμενοι στο εργοστάσιο ξεκίνησαν κινητοποιήσεις με 7ωρες στάσεις εργασίας, διεκδικώντας 35% αυξήσεις στο μεροκάματο, 2.000 δραχμές αύξηση στους μισθούς και αναπροσαρμογή του επιδόματος παραγωγής. Στη διάρκεια της απεργίας συμμετοχή είχε και η ελληνική αστυνομία. Τέλη Ιανουαρίου τελικά του 1976 πλέον, οι εργαζόμενοι επέστρεψαν στη δουλειά τους, αφού όπως αναφέρεται, πρώτα έχουν πετύχει αύξηση του μεροκάματος κατά 20%, εξομοίωση του μόνους παραγωγής για άνδρες και γυναίκες και αύξησή του κατά 25%, καταβολή 5.000 δραχμών για τις μέρες της απεργίας, επαναπρόσληψη των απολυμένων και δέσμευση ότι δε θα γίνουν απολύσεις.

1977: Εξαγορά της ΠΙΤΣΟΣ από την BOSCH - SIEMENS HAUSGERATE GmbH και τη SIEMENS A.E. HELLAS. και πλέον προσφέρει ό,τι πιο καινοτόμο και τεχνολογικά εξελιγμένο, με συνέπεια και φροντίδα για το περιβάλλον.

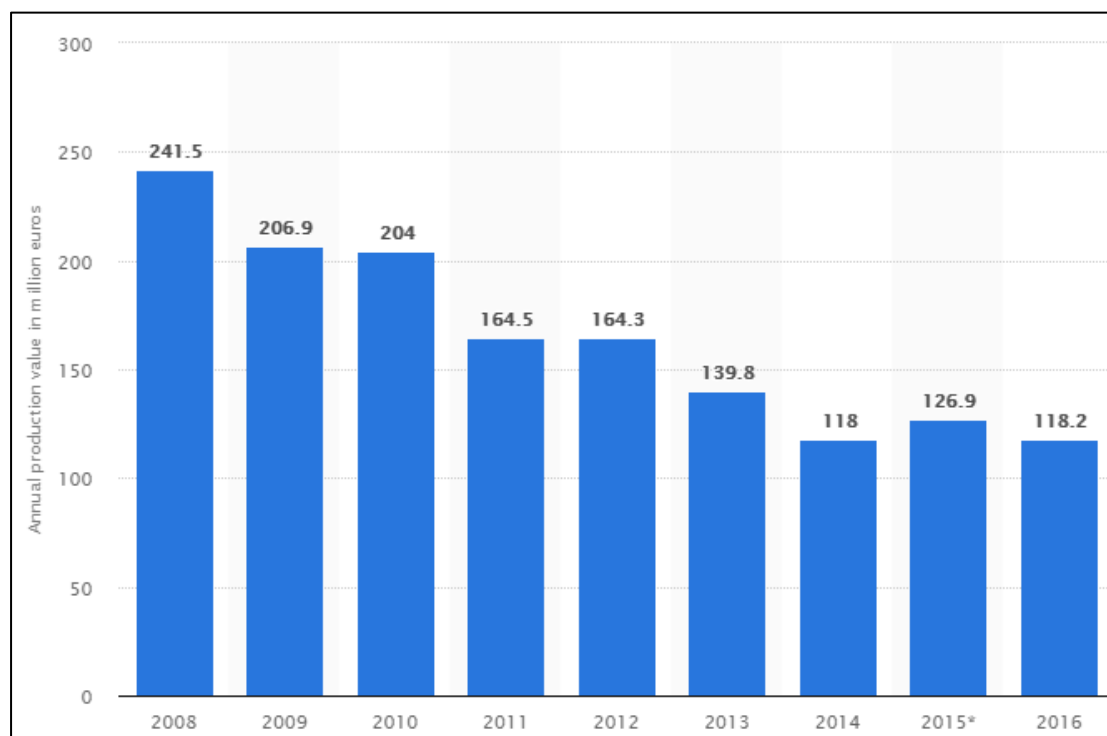
1996: Μετονομάζεται η εταιρία σε BSP A.B.E (από τα αρχικά των Bosch – Siemens –Pitsos)

2002: Μετονομασία της εταιρίας σε BSH Οικιακές Συσκευές A.B.E

Στις μέρες μας, ο γερμανικός όμιλος της BSH κατέχει την πρώτη θέση στην Ευρωπαϊκή αγορά οικιακών συσκευών, ενώ στο εργοστάσιο ΠΙΤΣΟΣ στον Ρέντη παραμένει μόνο η γραμμή παραγωγής κουζίνας, καθώς η παραγωγή άλλων οικιακών συσκευών όπως για παράδειγμα των ψυγείων έχει πλέον μεταφερθεί ήδη σε εργοστάσιά της BSH σε Ισπανία και Τουρκία.

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Διάγραμμα 4.1: Η αξία παραγωγής της κατασκευής ηλεκτρικών οικιακών συσκευών στην Ελλάδα 2008-2016 (σε εκατ. Ευρώ)



Πηγή: <https://www.statista.com/statistics/542539/production-value-domestic-appliances-manufacturers-greece/>, 2018

### 4.3. Η Διεθνής Αγορά του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Η βιομηχανία οικιακών συσκευών είναι μια βιομηχανία πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων, ενώ η κατανάλωση οικιακών συσκευών παγκοσμίως προβλέπεται, σύμφωνα με την Statista, ότι θα έχει περίπου 590 δισεκατομμύρια δολάρια σε έσοδα μέχρι το 2020. Οι κορυφαίες εταιρείες στον κλάδο η κινεζική εταιρεία Haier Electronics, η Whirlpool με έδρα τις Η.Π.Α., η γερμανική εταιρεία Bosch και Siemens, η σουηδική εταιρεία Electrolux και ο πολυεθνικός γίγαντας της Νότιας Κορέας LG Electronics. Στην κατηγορία των μεγάλων οικιακών συσκευών, οι πωλήσεις δημιούργησαν περίπου 180 δισεκατομμύρια δολάρια σε έσοδα το 2017.

Μια αυξανόμενη και πολλά υποσχόμενη υπο-αγορά στο εσωτερικό της βιομηχανίας οικιακών συσκευών είναι η αγορά έξυπνων συσκευών. Τα πλυντήρια ρούχων, τα ψυγεία και τα κλιματιστικά κλιματισμού προβάλλονται ως οι κύριες κατηγορίες συσκευών στην αγορά ευφυών συσκευών παγκοσμίως το 2020. Επίσης, το 2020, η Κίνα προβλέπεται να είναι η σημαντικότερη αγορά για έξυπνες συνδεδεμένες μεγάλες οικιακές συσκευές, δεδομένου ότι

η χώρα αναμένεται να αντιπροσωπεύει σχεδόν το ήμισυ της παγκόσμιας αγοράς εκείνη την εποχή.

Σύμφωνα με την CECED (Μάρτιος 2015) όπου αντιπροσωπεύει τη βιομηχανία οικιακών συσκευών στην Ευρώπη (European Committee of Domestic Equipment Manufacturers) στην αναφορά της “The Economic Impact of the Domestic Appliances Industry in Europe”, ήδη από το 2015 παρά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ευρωπαίοι κατασκευαστές σε μια διεθνώς ανταγωνιστική αγορά, η βιομηχανία οικιακών συσκευών απασχολεί σημαντικό αριθμό ατόμων, άμεσα και έμμεσα, στην ευρύτερη αλυσίδα αξίας. Αυτοί οι εργαζόμενοι συμβάλλουν ουσιαστικά στο ΑΕΠ και στα φορολογικά έσοδα. Ο τομέας συμβάλλει επίσης στη μελλοντική ευημερία της Ευρώπης μέσω σημαντικών δραστηριοτήτων επενδύσεων και έρευνας και ανάπτυξης. Η πρόβλεψη για ολόκληρο το 2015 για τη μεγάλη αγορά οικιακών συσκευών, συμπεριλαμβανομένης της Βόρειας Αμερικής, αντιπροσωπεύει έσοδα 163 δισ. Ευρώ.

**Δυτική Ευρώπη:** Όσον αφορά την αξία, η Δυτική Ευρώπη εξακολουθεί να θεωρείται μία από τις σημαντικότερες αγορές λευκών ειδών. Κατά τους πρώτους έξι μήνες του 2015, η αγορά των μεγάλων οικιακών συσκευών σημείωσε αύξηση 5% σε ποσότητα και αξία. Οι αγορές των μεγαλύτερων χωρών απέδωσαν πάνω από το μέσο όρο ισχυρή βελτίωση. Η Γερμανία διαθέτει αύξηση μονάδων πωλήσεων κατά 7%, Μεγάλη Βρετανία 6%. Επιπλέον, οι αγορές που ανακτήθηκαν είχαν επηρεαστεί έντονα από την ευρωπαϊκή χρηματοπιστωτική κρίση τα προηγούμενα χρόνια. Όσον αφορά τις μονάδες, η αγορά οικιακών συσκευών της Ισπανίας και της Ελλάδας παρουσίασε μεγαλύτερη ζήτηση σε σχέση με πέρυσι κατά το πρώτο εξάμηνο του τρέχοντος έτους. Στην πραγματικότητα, στην Ισπανία η αγορά αυξήθηκε κατά 9%, στην Ελλάδα κατά 12%. Για ολόκληρο το έτος, προβλέπεται πρόβλεψη αξίας πωλήσεων 35 δισ. Ευρώ στη Δυτική Ευρώπη.

**Ανατολική Ευρώπη:** Στην Ανατολική Ευρώπη, η πώληση σε μονάδες οικιακών συσκευών έγινε αξιοσημείωτα ισχυρότερη κατά 8% από ό, τι στη Δυτική Ευρώπη. Για το 2015, η πρόβλεψη ανέρχεται σε όγκο πωλήσεων 15 εκατομμυρίων συσκευών. Η θετική οικονομική ανάπτυξη σε συνδυασμό με τον χαμηλό πληθωρισμό δημιούργησε μια σταθερή βάση σε όλες σχεδόν τις χώρες της περιοχής. Η ισχυρότερη αύξηση των μονάδων πωλήσεων μεταξύ των μεγαλύτερων χωρών στο 14% ανέφερε η Ουγγαρία, η κυβέρνηση της οποίας είχε εκδώσει πρόγραμμα επιδότησης για αποτελεσματικά ψυγεία και καταψύκτες. Η Πολωνία και η Τσεχική Δημοκρατία ανέφεραν επίσης σαφή αύξηση. Σε αντίθεση με ορισμένες αγορές της



Δυτικής Ευρώπης, στις περισσότερες χώρες της Ανατολικής Ευρώπης αυξήθηκαν και τα μέσα έσοδα. Αυτό εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά υψηλής ποιότητας που προσφέρουν οι συσκευές. Στην περίπτωση των ψυγείων, τα ψυγεία-καταψύκτες με την τεχνολογία NoFrost καθώς και τα ψυγεία δίπλα-δίπλα κέρδισε δημοτικότητα. Για τις ενσωματωμένες εστίες, η ζήτηση των καταναλωτών για ευέλικτη επαγωγή ήταν ισχυρότερη.

**Ρωσία:** με την πτώση του ρουβλίου, η αγορά πανικού ακολούθησε στη Ρωσία στα τέλη του περασμένου έτους. Στην εβδομαδιαία σύγκριση, οι ποσοτικοί ρυθμοί αύξησης για τα ψυγεία ήταν περίπου 250%. Μετά από αυτό, οι πρώτοι έξι μήνες προχώρησαν σε μια σαφώς αρνητική πορεία. Παρόλα αυτά, τα ψυγεία υψηλής ενεργειακής απόδοσης και τα μεγαλύτερα μοντέλα φόρτωσης των πλυντηρίων ρούχων κέρδισαν δημοτικότητα στους καταναλωτές. Οι σε απευθείας σύνδεση επιχειρήσεις προχώρησαν καλύτερα σε σύγκριση με τα παραδοσιακά καταστήματα τούβλων και κονιαμάτων. Οι προσεχείς μήνες θα δείξουν εάν η κρίση στην ιδιαίτερα πυκνοκατοικημένη Ρωσία μπορεί να ξεπεραστεί τόσο γρήγορα όσο το 2009. Στη συνέχεια, η αγορά των λευκών προϊόντων επέστρεψε στην τροχιά ανάπτυξής της αμέσως μετά την πρώτη φάση της κρίσης.

**Κίνα:** Παρόλο που παρατηρήθηκαν πρόσφατα ολοένα και πιο αρνητικοί τίτλοι από την Κίνα, η πώληση μονάδων μεγάλων οικιακών συσκευών αυξήθηκε κατά 5% το πρώτο εξάμηνο του τρέχοντος έτους. Η πρόβλεψη για τα έσοδα σε ολόκληρο το 2015 ανέρχεται σε 32 δισ. Ευρώ. Παρά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις οικοπέδων έχουν υποστεί πιέσεις, οι επιχειρήσεις στο διαδίκτυο έχουν πετύχει ιδιαίτερα καλά. Η τάση προς τα μοντέλα υψηλότερης ποιότητας συνεχίστηκε. Έτσι, τα πλυντήρια με εμπρόσθιο φορτίο, τα οποία είναι κοινά στην Ευρώπη, έχουν αποκτήσει μεγάλη σημασία στις πωλήσεις. Για τα ψυγεία, τα μοντέλα side-by-side και πολλαπλών θυρών έχουν γίνει πιο δημοφιλή.

**Ινδία:** Η ινδική οικονομία αναμένεται να αυξηθεί κατά περίπου 7% αυτό το 2015 και ως εκ τούτου μπορεί να υπερηφανεύεται για τη μεγαλύτερη δυναμική μεταξύ των μεγάλων εθνικών οικονομιών δίπλα στην Κίνα. Η αγορά των λευκών προϊόντων αναπτύχθηκε στην δεύτερη πιο πολυπληθέστερη χώρα της Γης ακόμη πιο θετικά. Για το 2015, προβλέπονται 5 δισ. Ευρώ σε έσοδα. Η ανερχόμενη μεσαία τάξη είναι σε θέση να αντέξει όλο και περισσότερες μεγάλες οικιακές συσκευές. Για το λόγο αυτό, τα πλυντήρια και τα ψυγεία ανέφεραν διψήφια ποσοστά αύξησης της ποσότητας. Η αγορά των ψυγείων εξακολουθούσε να κυριαρχείται από μοντέλα μονής πόρτας. Ωστόσο, υψηλότερης ποιότητας συσκευές με δύο πόρτες γίνονταν όλο και πιο σημαντικές για τους καταναλωτές.

**Βραζιλία:** Δεδομένου ότι η βραζιλιάνικη οικονομία αναπτύσσεται σταθερά τα τελευταία χρόνια, οι προβλέψεις για 2016 προβλέπουν μια ύφεση. Υπάρχει παρόμοια κατάσταση στην αγορά των μεγάλων οικιακών συσκευών. Παρόλο που όλο και ευρύτερα τμήματα του πληθυσμού έχουν πρόσφατα τη δυνατότητα να αγοράσουν μεγάλες οικιακές συσκευές, η αγορά μειώθηκε κατά το πρώτο εξάμηνο του 2015. Μόνο οι διαδικτυακές επιχειρήσεις συνέχισαν να γίνονται πιο διάσημες στην αγορά και μπορούν να κάνουν σίγουρα κέρδη από την άποψη της ποσότητας. Η Βραζιλία, με την αγορά λευκών ειδών που είναι ήδη από τις σημαντικότερες στον κόσμο και τον αυξανόμενο νεαρό της πληθυσμό, εξακολουθεί να προσφέρει ελκυστικές προοπτικές.

**Αμερική:** Το μέγεθος της αγοράς των οικιακών συσκευών στις ΗΠΑ εκτιμήθηκε σε 43,34 δισεκατομμύρια δολάρια το 2016. Η αυξανόμενη δημοτικότητα της επαγωγικής τεχνολογίας μαγειρέματος λόγω των αυξανόμενων τιμών των καυσίμων και του μεταβαλλόμενου τρόπου ζωής των καταναλωτών με αυξανόμενο αριθμό πυρηνικών οικογενειών αύξησε την εξάρτηση των χρηστών από το νοικοκυριό συσκευές και ως εκ τούτου αναμένεται να οδηγήσει σημαντικά στην αγορά οικιακών συσκευών.

Η βιομηχανία κερδίζει προβολή εξαιτίας των συσκευών που έχουν ενισχυθεί με έξυπνους αισθητήρες και την **τεχνολογία IoT** με δυνατότητα Internet, πράγμα που σημαίνει ότι οι συσκευές μπορούν να ελέγχονται και να παρακολουθούνται εξ αποστάσεως μέσω κινητών εφαρμογών. Για παράδειγμα, το ψυγείο οικογενειακού διανομέα που παρουσιάστηκε από τη Samsung στο Consumer Electronics Show (CES) στο Λας Βέγκας 2018 λαμβάνει στιγμιότυπο από το εσωτερικό του ψυγείου και επιτρέπει την ανάλυση της διάρκειας αποθήκευσης των τροφίμων.

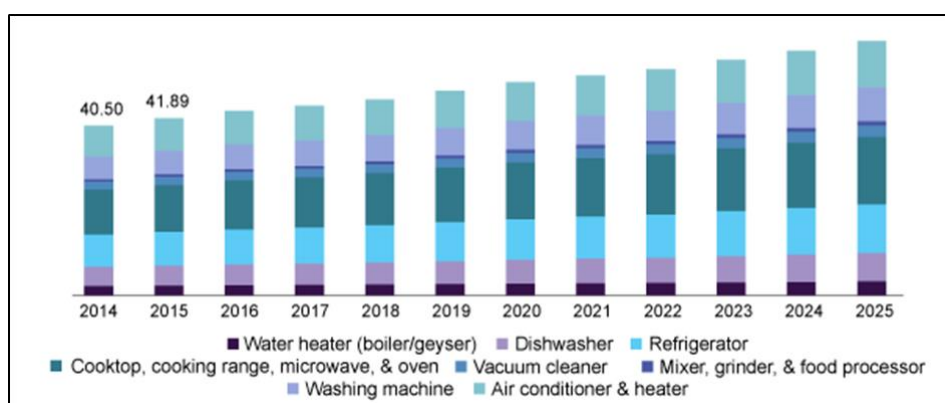
Ενώ οι μεγάλοι κατασκευαστές συσκευών οικιακής χρήσης επικεντρώνονται ολοένα και περισσότερο στην τεχνολογική εξέλιξη των προϊόντων τους, οι αυξανόμενες κυβερνητικές θυγατρικές με τη μορφή εκπτώσεων και πιστώσεων φόρου στους κατασκευαστές που παράγουν ενεργειακά αποδοτικές συσκευές αναμένεται να οδηγήσουν στην ανάπτυξη ενεργειακά αποδοτικών και ευφυών οικιακών συσκευών. Παράλληλα με τη διευκόλυνση της διεπαφής χρήστη με την ενσωμάτωση των συσκευών στην πλατφόρμα IoT, οι κατασκευαστές

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

επικεντρώνονται στην ανάπτυξη ενεργειακά αποδοτικών τεχνολογιών που συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές ENERGY STAR και τα επίπεδα απόδοσης.

Οι κατασκευαστές προσφέρουν συσκευές με πολλαπλές λειτουργίες σε ένα μόνο προϊόν. Για παράδειγμα, ένας φούρνος συνδυασμού μπορεί να λειτουργήσει με διαφορετικά χαρακτηριστικά όπως η θέρμανση με τη μεταφορά ή την ακτινοβολία μικροκυμάτων ή μπορεί ακόμη και να λειτουργήσει σαν ένα griller με αλλαγή των ρυθμίσεων. Ομοίως, η SMEG πρόσφατα ξεκίνησε τη νέα σειρά μικτών κουζινών, προσφέροντας ένα συνδυασμό του παραδοσιακού καυστήρα αερίου με μια ζώνη επαγωγής. Οι συσκευές όπως φρυγανιέρες, ψησταριές και φρυγανιέρες, μηχανές για τσάι και καφέ, φούρνοι μεταφοράς και ατμού, έξυπνες κουζίνες και μαγειρικά σκεύη έχουν κάνει το μαγείρεμα λιγότερο χρονοβόρο και βολικό για τους χρήστες.

Διάγραμμα 4.2: Η.Π.Α. τμηματοποίηση αγοράς ανά προϊοντική κατηγορία 2014-2025



Πηγή: Grand View Research Company <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-household-appliances-market>, 2018

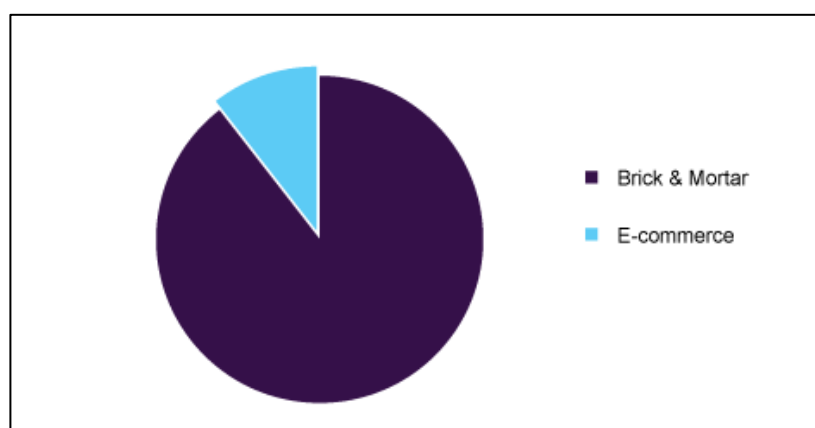
Σχετική με τα κανάλια διανομής, η αγορά οικιακών συσκευών των ΗΠΑ είναι κατακερματισμένη φυσικά καταστήματα και ηλεκτρονικό εμπόριο. Το τμήμα των φυσικών καταστημάτων περιλαμβάνει καταστήματα λιανικής πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών, υπερκαταστήματα, σούπερ μάρκετ, καταστήματα έκπτωσης, καταστήματα ποικιλιών, πολυκαταστήματα και γενικούς εμπορικούς αντιπροσώπους. Ο τομέας αντιπροσωπεύει ένα μεγαλύτερο μερίδιο εσόδων της συνολικής αγοράς το 2016 και προβλέπεται να φτάσει τα 51,47 δισεκατομμύρια δολάρια μέχρι το 2025. Ο τομέας του ηλεκτρονικού εμπορίου αναμένεται να αυξηθεί σε υψηλότερο CAGR περίπου 9% κατά την περίοδο πρόβλεψης.

Βασικοί παίκτες στην αγορά οικιακών συσκευών των ΗΠΑ είναι οι Whirlpool Corporation, LG Electronics, Samsung, Haier Group Corporation και Robert Bosch GmbH. Διάφοροι παίκτες

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

στην αγορά έχουν συνεργαστεί στρατηγικά και έχουν συμμετάσχει σε συμφωνίες συγχωνεύσεων και εξαγορών (M & A) ως μέρος της μελλοντικής ολοκλήρωσης στο κανάλι διανομής και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις των εσωτερικών επενδύσεων στην E & A και τις οικονομίες κλίμακας στο κόστος παραγωγής.

Διάγραμμα 4.3: Η.Π.Α. τμηματοποίηση αγοράς ανά κανάλι διανομής 2016



Πηγή: Grand View Research Company <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-household-appliances-market>, 2018

Για παράδειγμα, τον Σεπτέμβριο του 2016, η LG Electronics ανακοίνωσε τη συνεργασία της με τον γίγαντα του ηλεκτρονικού εμπορίου, Amazon.com, Inc. Η εταιρεία σκοπεύει να ενσωματώσει τη φωνητική βοήθεια της Amazon Alexa στον διανομέα της SmartThinQ, που είναι μια συσκευή για τη σύνδεση των οικιακών συσκευών της LG. Η LG Electronics προβλέπει επιπλέον την προσθήκη της διάταξης του Amazon στην κονσόλα SmartThinQ για να επιτρέψει την επικοινωνία των συσκευών από μόνοι τους, επιτρέποντας στους χρήστες να παραγγέλλουν γρήγορα και να αναπληρώνουν οποιοδήποτε προϊόν οικιακής χρήσης μέσω του Amazon. Η στρατηγική είναι να παρέχει διαφοροποιημένες δυνατότητες IoT για να καταστήσει τις λύσεις έξυπνης οικιακής χρήσης της LG πιο βολικές για τους χρήστες.

### Συμπεράσματα Κεφαλαίου.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, αρχικά, παρουσιάστηκε μία ιστορική αναδρομή για την πορεία και την εξέλιξη των τριών ελληνικών περιπτώσεων σχετικά με την κατασκευή οικιακών συσκευών: ΕΣΚΙΜΟ, ΙΖΟΛΑ και ΠΙΤΣΟΣ. Για τις δύο πρώτες, σε καιρούς όπου οι πολυεθνικές εταιρίες του εξωτερικού έκαναν πιο δυναμικά την εμφάνισή τους στην Ελλάδα, το μερίδιο αγοράς τους είναι πλέον μικρό στην ελληνική αγορά και παράλληλα η παραγωγή τους πραγματοποιείται σε χώρες του εξωτερικού, όπως είναι η Πολωνία. Όσον αφορά την επωνυμία Πίτσος, το εργοστάσιο στην Αθήνα, ενώ ξεκίνησε και συνέχισε στην πορεία του με

ποικιλία σε προϊόντα παραγωγής, πλέον αποτελεί μέρος Γερμανικής πολυεθνικής και παράγει μόνο ηλεκτρικές κουζίνες, ενώ η παραγωγή άλλων συσκευών υπό την μάρκα Πίτσος έχει μεταφερθεί σε χώρες του εξωτερικού όπως είναι η Τουρκία.

Στην συνέχεια, έχει αναφορά και στην διεθνή αγορά των λευκών συσκευών. Κύριοι παίκτες που ανταγωνίζονται σε όλο τον κόσμο είναι η Whirlpool με έδρα τις Η.Π.Α., η γερμανική Bosch, η σουηδική Electrolux και από την Νότια Κορέα η LG Electronics. Μια αυξανόμενη και πολλά υποσχόμενη υπο-αγορά στο εσωτερικό της βιομηχανίας οικιακών συσκευών είναι η αγορά έξυπνων συσκευών. Η βιομηχανία τόσο στην Αμερική όσο και σε άλλες μεγάλες χώρες κερδίζει ιδιαίτερη προβολή εξαιτίας των συσκευών που έχουν ενισχυθεί με έξυπνους αισθητήρες και την τεχνολογία IoT και όλοι πλέον οι μεγάλοι παραγωγέες εστιάζονται εκεί για την έρευνα και ανάπτυξη των προϊόντων τους.

#### Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου.

1. Eskimo, <https://www.fgeurope.gr/el/eskimo>
2. Europe Economics CECED, The economic impact of the domestic appliances industry in Europe, London : Europe Economics CECED, 2015.
3. Grand View Report Company, U.S.A. Household Appliances Market Size, Share & Trends Analysis Report, By Product Type, By Distribution Channel, Competitive Landscape, And Segment Forecasts, 2018 – 2025, <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-household-appliances-market>, 2018.
4. Izola, <http://www.gedsa.gr/el/>
5. Pitsos, <https://www.pitsos.gr/>
6. Schmid Dennis, Production value of electric domestic appliances manufacturers in Greece 2008-2016, <https://www.statista.com/statistics/542539/production-value-domestic-appliances-manufacturers-greece/>, 2018
7. Stoeckle Friedemann, Smart Insights: Home Appliances, <https://www.gfk.com/industries/consumer-goods/home-appliances/>, 2018

## 5. Συμπεράσματα

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να χαράξουν μια στρατηγική που να μπορεί να ανταποκριθεί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και στις απαιτήσεις της αγοράς. Στην παραπάνω εργασία, έγινε αναφορά στις διαφορετικές απόψεις για τον ορισμό της στρατηγικής και της στρατηγικής διαχείρισης των επιχειρήσεων. Η στρατηγική έγινε ευρύτερα γνωστή, στο χώρο των επιχειρήσεων, τη δεκαετία του '80, από τον καθηγητή του Harvard, Michael Porter. Μέσα από τους ορισμούς της στρατηγικής συνάγεται το συμπέρασμα ότι η στρατηγική ως έννοια συνδέεται άμεσα με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον που πλαισιώνουν την επιχείρηση, καθότι σε αυτό υπάρχουν οι διάφοροι παράγοντες που θα τη διαμορφώσουν. Η ύπαρξη στρατηγικής δεν συνεπάγεται όμως αυτόματα και την ασφαλή οδό προς την επιτυχία – συμβάλει σε καθοριστικό βαθμό στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων ωστόσο δεν αποτελεί η ύπαρξή της και μόνο, παράγοντα επιτυχίας. Η διαδικασία στρατηγικής θα πρέπει να συνδυάζει όλες τις διαφορετικές απόψεις, προκειμένου να προκύψει ένας οργανισμός που βασίζεται στη γνώση και τη συνεχή μάθηση.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής – στρατηγικός σχεδιασμός διαχωρίζεται από την εφαρμογή της. Γενικότερα, το στρατηγικό μάνατζμεντ/ στρατηγική διοίκηση μπορεί να θεωρηθεί ως το σύνολο αποφάσεων και ενεργειών της διοίκησης που καθορίζει τη μακροχρόνια επίδοση (performance) μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού), τη διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικός σχεδιασμός), την υλοποίηση της στρατηγικής, την αξιολόγηση, και τον έλεγχο. Η περιβαλλοντική σάρωση (Environmental Scanning) είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε βασικούς ανθρώπους εντός μίας εταιρείας. Για την ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση PEST. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη ανάλυση το περιβάλλον μιας επιχείρησης διέπεται από οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικοπολιτισμικές και πολιτικές δυνάμεις. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζουν την στρατηγική τους και τις κατευθυντήριες γραμμές τους σύμφωνα με τις μεταβολές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Εκτός από την ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, κρίνεται αναγκαία και η ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος της, δηλαδή στη μελέτη και ανάλυση του κλάδου, μέσα στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter αποτελεί το εργαλείο

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

ανάλυσης του κλάδου μίας επιχείρησης, αφού αναλύει τις συνθήκες ανταγωνισμού του κλάδου, την διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών, τις απειλές από υποκατάστατα και νεοεισερχομένους και διάφορες άλλες ενδιαφερόμενες ομάδες. Σκοπός αυτής της ανάλυσης Porter είναι η μελέτη όλων των μεταβλητών που δύναται να επηρεάσουν τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Στη συνέχεια της παραπάνω εργασίας, έγινε λόγος για την ανάλυση του κλάδου των οικιακών συσκευών. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση του κλάδου σύμφωνα με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Μετά από μία εκτενή αναφορά των ανταγωνιστών του συγκεκριμένου κλάδου, η αγορά χαρακτηρίστηκε ως ώριμη και ο ανταγωνισμός εξαιρετικά έντονος με κύριους πρωταγωνιστές μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες με παγκόσμια παρουσία όπως η Samsung, Bosch και LG. Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του κλάδου, χαρακτηρίστηκε ως μεγάλη, καθώς μεγάλα πολυκαστήματα λιανικής πώλησης αποτελούν τον μεγαλύτερο πόλο έλξης καταναλωτών με πολλά σημεία πώλησης, τεράστια γκάμα επιλογών και συνεχόμενες διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες. Αντιθέτως, η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών χαρακτηρίστηκε σχετικά χαμηλή διότι εξαρτήματα και τεχνολογικός εξοπλισμός μπορούν να βρεθούν εύκολα κάθε στιγμή στο διεθνές εμπόριο. Τα υποκατάστατα προϊόντα επίσης δεν αποτελούν ιδιαίτερο κίνδυνο για την συγκεκριμένη αγορά, όπως επίσης και οι νεοεισερχόμενοι στον κλάδο όπου θα χρειαστούν πολύ υψηλό αρχικό κεφάλαιο επένδυσης για να μπουν ανταγωνιστικά στον κλάδο των μεγάλων οικιακών συσκευών. Τέλος, όσον αφορά τη δύναμη των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων φορέων θεωρείται ως μέτρια στα πλαίσια των περιβαλλοντικών κανονισμών που ολοένα και αυξάνονται. Με βάση τα παραπάνω, συνεπάγεται πως το επίπεδο ανταγωνιστικής έντασης του κλάδου θα εξακολουθήσει να είναι υψηλό που σημαίνει ότι οι αυξήσεις των πωλήσεων και τα περιθώρια κέρδους λογικά θα εξακολουθήσουν να κυμαίνονται σε μέτριο επίπεδο για τη βιομηχανία των οικιακών συσκευών στο σύνολό της.

Τέλος, μία ιστορική αναδρομή για την πορεία και την εξέλιξη σχετικά με τον κλάδο στην Ελλάδα, για την κατασκευή και το εμπόριο οικιακών συσκευών, παρουσιάζει πως από τις τρεις στο σύνολο ελληνικές περιπτώσεις επωνυμιών οικιακών συσκευών: ΕΣΚΙΜΟ, ΙΖΟΛΑ και ΠΙΤΣΟΣ, στις μέρες μας πλέον μόνο η ΠΙΤΣΟΣ συνεχίζει στην Ελλάδα με παραγωγική μονάδα ηλεκτρικών κουζινών (υπό του γερμανικού ομίλου BSH), ενώ για όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις μία μικρής έντασης παραγωγή πραγματοποιείται από εργοστάσια του εξωτερικού, όπως η Τουρκία.

## Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου των Οικιακών Συσκευών.

Κύριοι παίκτες του κλάδου που ανταγωνίζονται στη διεθνή αγορά είναι η Whirlpool, LG, Samsung, Bosch. Με μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό, αυτοματισμούς και επενδύσεις στον τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης και Πληροφορικής, όλοι στην βιομηχανία των οικιακών συσκευών εστιάζονται πλέον στην εποχή μας στην ανάπτυξη «έξυπνων» και περιβαλλοντικά φιλικών συσκευών.



## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2013
2. Παπαδάκης Β., Στρατηγική Των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2007
3. Παπακωνσταντίνου Γ., Ανδρουτσόπουλος Θ., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Κλειδάριθμος, 2011

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Europe Economics CECED, The economic impact of the domestic appliances industry in Europe, London : Europe Economics CECED, 2015.
2. Grand View Report Company, U.S.A. Household Appliances Market Size, Share & Trends Analysis Report, By Product Type, By Distribution Channel, Competitive Landscape, And Segment Forecasts, 2018 – 2025, <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-household-appliances-market>, 2018.
3. Heizer Jay H., Barry Render, Howard J. Weiss, Principles of Operations Management, Pearson Prentice Hall, 2008
4. Mintzberg H., The Strategy Concept I: Five P's for Strategy, 1987
5. Mintzberg H., The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations, 1987.
6. Porter M., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, NewYork: The Free Press, 1980
7. Porter M., The Five Competitive Forces That Shape Strategy: Harvard Business Review., 2008.
8. Porter M., What is Strategy, 1996.
9. Quinn H. J.B and Mintzberg, The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, London: Prentice-Hall, 1996

10. Schmid Dennis, Turnover of domestic appliances manufacturers in Greece 2008-2017, <https://www.statista.com/statistics/542512/turnover-manufacture-domestic-appliances-greece/>, 2018
11. Schmid Dennis, Production value of electric domestic appliances manufacturers in Greece 2008-2016, <https://www.statista.com/statistics/542539/production-value-domestic-appliances-manufacturers-greece/>, 2018
12. Stoeckle Friedemann Smart Insights: Home Appliances, <https://www.gfk.com/industries/consumer-goods/home-appliances/>, 2018
13. Wheelen Thomas. L., Hunger David J., Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13TH edition, Pearson Prentice Hall, 2012

### **Ηλεκτρονικές Πηγές**

1. Arcelik, <https://www.arcelik.com.tr/>
2. BSH Οικιακές Συσκευές ΑΒΕ, <https://www.bsh-group.com>
3. ELECTROLUX ΕΛΛΑΣ ΑΕ, <http://www.electroluxgroup.com/en/>
4. Haier, <https://www.haier-europe.com/>
5. Kotsovolos, <https://corporate.kotsovolos.gr/gr/company/oi-drastiriotites-mas/>
6. LG Electronics Hellas S.A., <https://www.lg.com/gr>
7. Media Mark, <https://www.mediamarkt.gr/el/shop/aboutus.html>
8. Midea, <https://www.midea-group.com/>
9. Miele Hellas, <https://www.miele.gr>
10. Samsung Greece, <https://www.samsung.com/gr/home-appliances/>
11. Welcome stores, <https://www.welcomestores.gr/page/poioi-eimaste.html>
12. WHIRLPOOL ΕΛΛΑΣ Α.Ε., <https://www.whirlpool.gr>
13. Eskimo, <https://www.fgeurope.gr/el/eskimo>
14. Izola, <http://www.gedsa.gr/el/>
15. Pitsos, <https://www.pitsos.gr/>

## Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Η Στρατηγική ως Προοπτική (Perspective).....	13
Διάγραμμα 1.2: Υπόδειγμα Στρατηγικής Διοίκησης (Strategic Management Model).....	17
Διάγραμμα 2.1: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος.....	20
Διάγραμμα 2.2: Πίνακας Προτεραιότητας των Θεμάτων (Issues Priority Matrix).....	23
Διάγραμμα 2.3: Κινητήριες Δυνάμεις στον Ανταγωνισμό ενός Κλάδου.....	31
Διάγραμμα 2.4: Παράδειγμα πίνακα προτεραιότητας των άλλων ενδιαφερόμενων (Stakeholders Priority Matrix).....	40
Διάγραμμα 2.5: Καμπύλη Ζωής Προϊόντος (Product Life Cycle).....	43
Διάγραμμα 2.6: Η Αλυσίδα Αξίας.....	49
Διάγραμμα 2.7: Απεικόνιση για το «στρατηγικά γλυκό σημείο» (strategic sweet spot).....	55
Διάγραμμα 3.1: Κύκλος εργασιών του κλάδου των οικιακών συσκευών στην Ελλάδα, 2008 - 2017 (σε εκατομ. ευρώ).....	60
Διάγραμμα 4.1: Η αξία παραγωγής της κατασκευής ηλεκτρικών οικιακών συσκευών στην Ελλάδα 2008-2016 (σε εκατ. Ευρώ).....	94
Διάγραμμα 4.2: Η.Π.Α. τμηματοποίηση αγοράς ανά προϊοντική κατηγορία 2014-2025.....	98
Διάγραμμα 4.3: Η.Π.Α. τμηματοποίηση αγοράς ανά κανάλι διανομής 2016.....	99

## Ευρετήριο Πινάκων

<i>Πίνακας 2.1: Ορισμένοι παράγοντες στο Γενικευμένο Περιβάλλον μίας επιχείρησης.....</i>	<i>26</i>
<i>Πίνακας 3.1: Χαρτοφυλάκιο Επωνυμιών B/S/H.....</i>	<i>63</i>
<i>Πίνακας 3.2: Χαρτοφυλάκιο Επωνυμιών Whirlpool.....</i>	<i>65</i>
<i>Πίνακας 3.3: Χαρτοφυλάκιο Επωνυμιών Electrolux.....</i>	<i>66</i>
<i>Πίνακας 3.4: Χαρτοφυλάκιο Επωνυμιών LG.....</i>	<i>68</i>
<i>Πίνακας 3.5: Χαρτοφυλάκιο Επωνυμιών Samsung.....</i>	<i>69</i>
<i>Πίνακας 3.6: Λογότυπο επωνυμίας Miele.....</i>	<i>70</i>
<i>Πίνακας 3.7: Χαρτοφυλάκιο Επωνυμιών Arçelik.....</i>	<i>71</i>
<i>Πίνακας 3.8: Χαρτοφυλάκιο Επωνυμιών Haier.....</i>	<i>73</i>
<i>Πίνακας 3.9: Χαρτοφυλάκιο Επωνυμιών Midea.....</i>	<i>74</i>
<i>Πίνακας 3.10: Πίνακας ευκαιριών και απειλών του άμεσου περιβάλλοντος.....</i>	<i>86</i>
<i>Πίνακας 4.1: Επωνυμίες των τριών ελληνικών εργοστασίων οικιακών συσκευών.....</i>	<i>89</i>