

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΑΝΑΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ**  
**ΤΗΣ ΑΙΣΘΗΤΙΚΗΣ.**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΟΜΙΛΟΣ FIGURA**

**ΜΑΡΙΑ ΚΑΓΙΟΥΛΗ**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

**Πειραιάς, Νοέμβριος 2017**

*Ο δρόμος προς το Φως είναι στρωμένος απ' τα αποτελέσματα της αναζήτησής μας,  
τα οποία συνθέτουν και το μάθημα της Ζωής.*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η εκπόνηση της Διπλωματικής Εργασίας, σηματοδοτεί το τέλος μίας εποικοδομητικής περιόδου μετεξέλιξης του Νου, με το ταξίδι προς τη Γνώση να συνεχίζεται εις το διηνεκές.

Σε αυτήν τη διαδρομή και με εργαλεία μου τα όσα διδάχτηκα από τους Καθηγητές μου, επαναπροσδιόρισα τον Εαυτό μου, το προορισμό μου ως ύπαρξη και την αντίληψη για τον κόσμο γύρω μου.

Σε αυτό το σημείο, οι αρχικές μου ευχαριστίες απευθύνονται στους Διδάσκοντες καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική, οι οποίοι με την πολυετή πείρα τους, κατόρθωσαν να θωρακίσουν με νέες και πολύτιμες γνώσεις τη μελλοντική επαγγελματική μου σταδιοδρομία.

Επίσης ένα μεγάλο «Ευχαριστώ» στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα Κοτταρίδη, της οποίας η ανταπόκριση όλο αυτό το διάστημα, υπήρξε πάντοτε άμεση σε οτιδήποτε χρειάστηκα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω εκ βάθους καρδιάς τους μικρούς, ορατούς και αόρατους, πρωταγωνιστές της Ζωής μου, οι οποίοι υπήρξαν άξιοι συνοδοιπόροι στις ερευνητικές και όχι μόνο, προσπάθειες μου.. Μα πάνω απ' όλα να ευχαριστήσω τους Ανθρώπους που με έφεραν στον κόσμο, με την Ελπίδα πως κάποτε θα βρω τον τρόπο να τους ανταποδώσω κάτι απ' όλα όσα στερήθηκαν για να με μεγαλώσουν και να με σπουδάσουν.

*Αν δεν ήταν Εκείνοι.. Δε θα ήμουν εδώ.. Δε θα ήμουν αυτή.. Δε θα υπήρχα καν..!!!*

# Στρατηγική επανατοποθέτησης στο χώρο της αισθητικής.

## Μελέτη Περίπτωσης: Όμιλος Figura

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ανά χείρας διπλωματική διατριβή με τίτλο: «Στρατηγική επανατοποθέτησης στο χώρο της Αισθητικής. Μελέτη περίπτωσης: Όμιλος Figura» αποσκοπεί δια της παρουσίασης του εγχώριου κλάδου προσφοράς υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής και δια των προοπτικών που διαφαίνονται, να εντοπίσει τα περιθώρια επαναπροσδιορισμού και επανατοποθέτησης του στην αγορά. Χρήσιμο εργαλείο της όλης μελέτης αναμένεται να αποτελέσει η διερεύνηση και ανάδειξη των βασικών στρατηγικών αποφάσεων του Ομίλου Figura, ο οποίος ως εις εκ των βασικών παικτών του χώρου, αποτελεί ενδεικτική περίπτωση προσέγγισης.

Η μελέτη χωρίζεται σε δέκα βασικές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα, παρουσιάζονται κάποια γενικά στοιχεία του Ομίλου, προκειμένου να αποδοθεί μια πρώτη εικόνα γι' αυτόν. Στη δεύτερη ενότητα, αναλύεται το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων μέσω της ανάλυσης *PEST*, ενώ στην αμέσως επόμενη προσδιορίζεται το κλαδικό περιβάλλον και εν συνεχεία το ανταγωνιστικό (μικρό) περιβάλλον, μέσω της ανάλυσης των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων κατά Porter.

Στην τέταρτη ενότητα και προσεγγίζοντας τα βασικά χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος, επιχειρείται η παρουσίαση του υπό εξέταση ομίλου μέσω των συστημάτων επιχειρησιακού προγραμματισμού και της προσέγγισης των θεμελιωδών ικανοτήτων του. Στην πορεία και ως απόρροια των παραπάνω, παρατίθεται η στρατηγική προσέγγιση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω της ανάλυσης *SWOT*.

Στην έκτη ενότητα αποτυπώνονται κάποιες προβλέψεις για την πορεία την ελληνικής Οικονομίας γενικότερα και του υπό εξέταση κλάδου ειδικότερα, ενώ στη έβδομη αναλύονται εκτενώς οι ακολουθούμενες επιχειρηματικές στρατηγικές ανάπτυξης και επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Ομίλου Figura στην αγορά. Η όγδοη και ένατη ενότητα σχετίζονται με προσεγγίσεις στρατηγικού *Marketing* και στρατηγικής ανάπτυξης για εξεταζόμενο Όμιλο.

Τέλος, η μελέτη ολοκληρώνεται με την παράθεση προτεινόμενων αλλαγών και στρατηγικών επιλογών για την περαιτέρω εδραίωση του Ομίλου Figura στην αγορά, σύμφωνα με τα *7s* κατά *McKinsey* και τα τελικά συμπεράσματα συλλήβδην της εργασίας.

## Περιεχόμενα

### Περίληψη

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Γενικά Στοιχεία Εταιρείας

1.1	Εισαγωγή	1
1.2	Γενικά στοιχεία της εταιρείας	
1.2.1	Ιστορική αναδρομή της επιχείρησης	2-3
1.2.2	Προϊόντα και αγορές της επιχείρησης	4-5
1.3	Αποστολή Ομίλου Figura	6
1.4	Ανακεφαλαίωση	7

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ανάλυση Ευρύτερου Μακρο-περιβάλλοντος

2.1	Εισαγωγή	8
2.2	Ανάλυση ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος	9
2.3	Πολιτική-Νομική Διάσταση	10
2.4	Οικονομική Διάσταση	11-12
2.5	Κοινωνική διάσταση	13
2.6	Ανακεφαλαίωση	14

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Κλαδικό Περιβάλλον και Φύση Ανταγωνισμού

3.1	Εισαγωγή	15
3.1.1	Βασικά Χαρακτηριστικά Κλάδου	16-17
3.1.2	Προσφορά υπηρεσιών στον κλάδο	18
3.1.3	Ζήτηση υπηρεσιών του κλάδου	19-20
3.1.4	Οικονομικές επιδόσεις κλάδου	21
3.1.5	Διάσταση Ιατρικής Αισθητικής στην Αμερική	22-23
3.2	Φύση Ανταγωνισμού	24
3.2.1	Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων	25

<b>3.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών</b>	<b>26</b>
<b>3.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών</b>	<b>27</b>
<b>3.2.4 Απειλή από υποκατάστατα</b>	<b>28</b>
<b>3.2.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων</b>	<b>29-30</b>
<b>3.3 Ανακεφαλαίωση</b>	<b>31</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος**

<b>4.1 Εισαγωγή</b>	<b>32</b>
<b>4.2 Συστήματα επιχειρησιακού προγραμματισμού</b>	
<b>4.2.1 Εσωτερικά συστήματα επιχείρησης</b>	<b>33</b>
<b>4.2.2 Οργανωτική Δομή</b>	<b>34</b>
<b>4.3 Θεμελιώδεις Ικανότητες</b>	
<b>4.3.1 Θεωρητική Προσέγγιση</b>	<b>35</b>
<b>4.3.2 Θεμελιώδεις Ικανότητες Figura</b>	<b>36-37</b>
<b>4.4 Ανακεφαλαίωση</b>	<b>38</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: SWOT Ανάλυση**

<b>5.1 Εισαγωγή</b>	<b>39</b>
<b>5.2 Δυνάμεις</b>	<b>40</b>
<b>5.3 Αδυναμίες</b>	<b>41-42</b>
<b>5.4 Ευκαιρίες</b>	<b>42</b>
<b>5.5 Απειλές</b>	<b>42</b>
<b>5.6 Ανακεφαλαίωση</b>	<b>44</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Προβλέψεις Πορείας Ελληνικής Οικονομίας & Προοπτικές Κλάδου**

<b>6.1 Εισαγωγή</b>	<b>45</b>
<b>6.2 Προβλέψεις για την ελληνική Οικονομία &amp; την προοπτική του κλάδου</b>	<b>46-48</b>
<b>6.3 Ανακεφαλαίωση</b>	<b>49</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Ανταγωνιστική & εταιρική στρατηγική των Figura**

<b>7.1 Εισαγωγή</b>	<b>50</b>
<b>7.2 Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</b>	
<b>7.2.1 Θεωρητική Προσέγγιση</b>	<b>51-52</b>
<b>7.2.2 Στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος Figura</b>	<b>53</b>
<b>7.3 Επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης</b>	
<b>7.3.1. Θεωρητική Προσέγγιση</b>	<b>54-56</b>
<b>7.3.2. Επιχειρηματική στρατηγική Figura</b>	<b>57</b>
<b>7.4 Ανακεφαλαίωση</b>	<b>58</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Στρατηγικό Marketing**

<b>8.1 Εισαγωγή</b>	<b>59</b>
<b>8.2 Θεωρητική προσέγγιση</b>	<b>60-61</b>
<b>8.3 Προτάσεις στρατηγικού Marketing</b>	<b>62-63</b>
<b>8.4 Ανακεφαλαίωση</b>	<b>64</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Προτάσεις Εταιρικών Στρατηγικών Ανάπτυξης**

<b>9.1 Εισαγωγή</b>	<b>65</b>
<b>9.2 Προτάσεις εταιρικών στρατηγικών ανάπτυξης</b>	<b>66-68</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: Προτεινόμενες αλλαγές στα 7 S των Figura**

**10.1. Εισαγωγή** **69**

**10.2. Τα 7s του Ομίλου Figura** **70**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: Τελικά Συμπεράσματα**

**11. Τελικά Συμπεράσματα** **71-74**

**Βιβλιογραφία** **75-76**



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

### 1.1 Εισαγωγή

Δεδομένου ότι η παρούσα κλαδική ανάλυση, λαμβάνει ως ενδεικτική περίπτωση μελέτης τον Όμιλο Figura, κρίνεται επιβεβλημένο στα πλαίσια της πρώτης ενότητας να παρατεθούν κάποια βασικά στοιχεία του, ώστε να αποκτηθεί μία πρώτη εικόνα γι' αυτόν.

Πιο συγκεκριμένα, μέσω της σύντομης ιστορικής αναδρομής, αναδεικνύονται οι επιλογές «σταθμοί» των Figura και η πορεία τους μέσα στο χρόνο, ενώ εν συνεχεία παρατίθενται σε σχετικό υπόμνημα με το εύρος των προσφερόμενων ιατρικών υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής.

Η πρώτη ενότητα ολοκληρώνεται με τον προσδιορισμό της αποστολής των Figura τόσο στην ελληνική βιομηχανία ομορφιάς, όσο και στη ζωή εκείνων που επιθυμούν να την αλλάξουν.

## **1.2 Γενικά στοιχεία της εταιρείας**

### **1.2.1 Ιστορική αναδρομή της επιχείρησης**

Ο πρώτος μεγάλος σταθμός εξέλιξης της πολυετούς πορείας του Figura ήταν το έτος 2005, όταν ο Δημοσθένης Βαρσάμης, σε μία περίοδο μεγάλων ανακατατάξεων και αναδημιουργίας ανοίγει ένα από τα πρώτα κέντρα του Ομίλου στη Θεσσαλονίκη. Την Άνοιξη του 2007 οι Σέρρες αποκτούν το δικό τους κέντρο, ενώ απ' τον Απρίλιο του 2013 έως και σήμερα ο Όμιλος μετρά 9 και πλέον καταστήματα σε Αθήνα, Σέρρες και Θεσσαλονίκη.

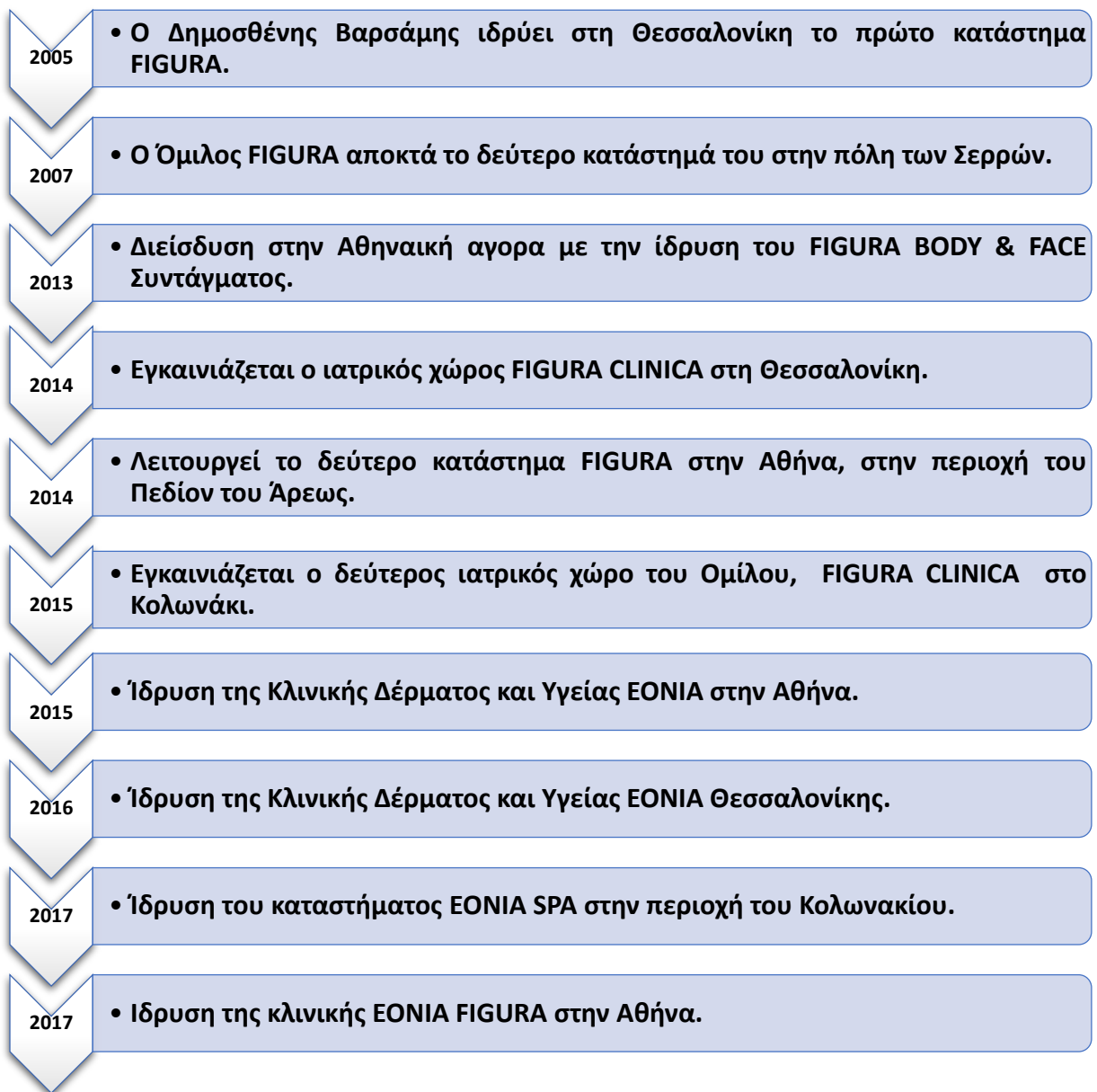
Όντας διορατικός και αντιλαμβανόμενος την ανάγκη για πρωτοπορία στον κόσμο της κοσμητικής ιατρικής, ο Δημοσθένης Βαρσάμης λίγα χρόνια αργότερα έθεσε τα πρώτα θεμέλια της φιλοσοφίας των Figura Clinica μέσα από την εφαρμογή θεραπειών ιατρικής αισθητικής.

Έτος ορόσημο αποτελεί το 2014, με την ίδρυση του πρώτου Ιατρείου Figura Clinica στη Θεσσαλονίκη και λίγο μετά, τον Απρίλιο του 2015, αντίστοιχου ιατρικού χώρου στο Κολωνάκι. Λίγους μήνες αργότερα και στα πλαίσια συνεργατικής προσπάθειας, ο όμιλος Figura εισάγει στο χώρο της ομορφιάς, την Κλινική Δέρματος και Υγείας EONIA, εν αρχή στην Αθήνα και έπειτα στη συμπρωτεύουσα.

Έκτοτε έως και σήμερα, ο όμιλος Figura συνεχίζει αδιάκοπα την αναπτυξιακή του πολιτική, προσθέτοντας τον πλέον σύγχρονο κρίκο στην αλυσίδα της ομορφιάς, εκείνον της ιατρικής, μη επεμβατικής, αισθητικής. Πρόκειται για πεδία της Ιατρικής Επιστήμης, τα οποία υπόσχονται να δώσουν μόνιμη λύση σε κάθε ατέλεια του ανθρώπινου σώματος και βρίσκουν ιδεώδη εφαρμογή στα πρότυπα ιδιωτικά ιατρεία Figura, DR Figura, EONIA και Figura Clinica.

Σήμερα, ο Όμιλος Figura διεκδικεί επαξίως μία από τις πρώτες θέσεις στο χώρο της Ελληνικής Βιομηχανίας Ομορφιάς, μέσω της υιοθέτησης νέων πρακτικών και θεραπειών από την Ευρώπη και την Αμερική, καθώς και της πλήρους εφαρμογής Ιατρικών πρωτοκόλλων αδυνατίσματος, σύσφιξης και αντιγήρανσης. Ο Όμιλος FIGURA, συνεπικουρούμενος από μία μεγάλη επιστημονική ομάδα διαφόρων ειδικοτήτων, εφαρμόζει ένα ευρύ επενδυτικό πρόγραμμα νέων στρατηγικών και επιχειρηματικών κινήσεων, επισφραγίζοντας καθ' αυτόν τον τρόπο την ανοδική πορεία του.

Πίνακας 1.2.1  
Συνοπτική ιστορική αναδρομή του Ομίλου Figura



## **1.2.2 Προϊόντα και αγορές της επιχειρήσεις**

Ο όμιλος Figura αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παίκτες στην εγχώρια αγορά ομορφιάς, με χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών το οποίο καλύπτει ένα ευρύ πεδίο δραστηριοτήτων του φάσματος της αισθητικής και της ιατρικής.

Σήμερα, προωθεί 40 και πλέον είδη θεραπειών, συμβατικών και αμιγώς ιατρικών σε πρόσωπο, σώμα και αποτρίχωση, αριθμός ο οποίος αναμένεται να αυξηθεί, δεδομένου και του «ανοίγματος» του Ομίλου σε νέες αγορές.

Οι κατηγορίες στις οποίες κατανέμονται οι υπηρεσίες του Ομίλου Figura, παρατίθενται στο παρακάτω υπόμνημα.

## Πίνακας 1.2.2 Υπηρεσίες και Προϊόντα ομίλου Figura



### ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΠΟΤΡΙΧΩΣΗΣ

- Diod Laser
- ND Yang Laser



### ΠΛΑΣΤΙΚΗ ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΗ

- Ρινοπλαστική
- Λιπομεταφορά
- Βλεφαροπλαστική
- Λιποαναρρόφηση
- Ανόρθωση Γλουτών
- Πλαστική Στήθους



### ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΟΥ

- Dermalift
- AHA Treatment
- Diamante
- Honey
- Frequency Cavitation
- Mac Ley Mieux
- Acni Pure
- Paccini



### ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΩΜΑΤΟΣ

- Τετραπολικές Ραδιοσυχνότητες
- Lemfiko
- Cronos Mesotherapy
- Χρωματοθεραπεία
- Υπέρηχος Τοπικού Πάχους (CAVIATION)
- Cryo Crystal



### ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΑΙΣΘΗΤΙΚΗΣ ΣΩΜΑΤΟΣ

- Κρυσταλλοποίηση
- Κρυσταλλικός Υπέρηχος
- Lipofight
- LipoRobot
- Μεσοθεραπεία Κυτταρίτιδας
- Μεσοθεραπεία Σύσφιξης
- PDO Σώματος



### ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΑΙΣΘΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΩΠΟΥ

- Botox
- Hyaluronic
- Νήματα
- Αυτόλογη Μεσοθεραπεία PRP
- Ετερόλογη Μεσοθεραπεία
- Face Lift
- Μεσοθεραπεία Ματιών
- Lifting ΧΩΡΙΣ ΝΥΣΤΕΡΙ

### 1.3 Αποστολή Figura

*«ΤΟΛΜΟΥΜΕ ΝΑ ΣΑΣ ΚΟΙΤΑΜΕ ΣΤΑ ΜΑΤΙΑ ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ»..*

Με αυτήν τη φράση συνοψίζεται η αποστολή του Ομίλου Figura και το θεμελιώδες πλέγμα αξιών, πάνω στο οποίο στηρίζεται η εξέλιξη του όλα αυτά τα χρόνια. Καίρια αποστολή και επιδίωξη των Figura είναι να προσφέρει αξιόπιστες λύσεις υψηλής ποιότητας και τεχνολογίας, ικανές να καλύψουν κάθε σύγχρονη απαίτηση και να εξασφαλίσουν τη βιώσιμη και δυναμική παρουσία της εταιρείας στην ελληνική βιομηχανία Ομορφιάς.

Πυλώνες του αξιακού οικοδομήματος των Figura είναι:

✓ **Η Εμπιστοσύνη:**

Η εμπιστοσύνη, η ομαδικότητα και το αμοιβαίο όφελος αποτελούν προσδιοριστικό παράγοντα κάθε ενδοομιλικής δραστηριότητας.

✓ **Ο Σεβασμός στον πελάτη:**

Υπεράνω όλων τίθεται η ουσιαστική βελτίωση της ζωής των μελών του Ομίλου.

✓ **Η Ποιότητα:**

Η συνεχής προσπάθειες επίτευξης της βέλτιστης ποιότητας, εκφεύγει των πλαισίων μίας τυπικής διαδικασίας και μετουσιώνεται σε ένα βασικό σύστημα αρχών που διέπει όλες τις λειτουργίες της εταιρείας.

✓ **Η Ακεραιότητα:**

Κάθε δραστηριότητα ορίζεται από εσωτερικούς κώδικες δεοντολογίας και την τήρηση του υφιστάμενου νομικού πλαισίου.

✓ **Η Εγρήγορση:**

Η γνώση και η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τις αναγκαίες εκείνες συνθήκες που γεννούν την καινοτομία και διασφαλίζουν την ανοδική πορεία του Ομίλου.

## **1.4 Ανακεφαλαίωση**

Η πρώτη εισαγωγική ενότητα, είχε σκοπό την ενδεικτική παρουσίαση μίας τυχαίας εταιρείας του υπό εξέταση κλάδου, η οποία μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα και υπό συνθήκες άκρατου ανταγωνισμού και οικονομικής ύφεσης, κατάφερε να αποσπάσει αξιοσημείωτο μερίδιο αγοράς. Ως εκ τούτου κρίθηκε αναγκαία η παράθεση κάποιων βασικών στοιχείων που σχετίζονται με το συγκεκριμένο όμιλο, ούτως ώστε να γίνουν κατανοητές οι στρατηγικές του επιλογές που θα συναντήσουμε παρακάτω.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

#### 2.1 Εισαγωγή

Στη δεύτερη κατά σειρά ενότητα επιχειρείται η προσέγγιση του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος, στα πλαίσια του οποίου μία εταιρεία καλείται να δραστηριοποιηθεί και να διαχειριστεί μία σειρά παραγόντων που ενυπάρχουν πέρα από αυτήν.

Πιο συγκεκριμένα, σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται δια της ανάλυσης *PEST-DG* όλοι εκείνοι οι προσδιοριστικοί παράγοντες, πολιτικοί, κοινωνικοί, οικονομικοί, νομικοί κλπ, οι οποίοι δύνανται να διαμορφώσουν το πλαίσιο εντός του οποίου μία επιχείρηση καλείται να αναπτύξει τη δραστηριότητα της.

Ουσιαστικά και δια του συγκεκριμένου τύπου ανάλυσης, η εν λόγω ενότητα αποτιμά την ευρύτερη κατάσταση στην οποία βρίσκεται η Ελλάδα και πως αυτή επηρεάζει τη βιωσιμότητα μίας επιχείρησης οποιουδήποτε μεγέθους.



## 2.2 Ανάλυση ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος

Ως εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ορίζεται ο χώρος εντός του οποίου η διοίκηση της αναζητά ευκαιρίες και επαγρυπνεί για πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον, από κοινού με κοινωνικοοικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες, επηρεάζουν καθοριστικά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις και γι' αυτόν το λόγο θα πρέπει να σταθμίζονται προσεκτικά από πλευράς διοίκησης, ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και η βιώσιμη ανάπτυξη της. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το ευρύτερο μακροπεριβάλλον, το οποίο επηρεάζει τη δραστηριότητα μιας επιχείρησης εντός της χώρας και το μικροπεριβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον, διαχωρίζεται σε 4 επιμέρους διατάσεις, οι οποίες προσεγγίζονται μέσω της γνωστής, στη διεθνή βιβλιογραφία, ανάλυσης *PEST-DG*:

- Το πολιτικό (κυβερνητικές αποφάσεις)
- Το οικονομικό (οικονομικές εξελίξεις)
- Το κοινωνικό (τρόπος ζωής, καταναλωτισμός, επίπεδο μόρφωσης, κτλ.)
- Το τεχνολογικό (προσαρμογή, νέες τεχνολογίες κτλ.)
- Το δημογραφικό (κατανομή πληθυσμού, διανομή εισοδήματος) και
- Το παγκόσμιο περιβάλλον (νέες αγορές, αλλαγές στις υπάρχουσες κλπ.)

Για το κλαδικό μικροπεριβάλλον, χρήσιμο εργαλείο αποτελεί το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς (*structural analysis of an industry*), γνωστό και ως υπόδειγμα Porter. Με αυτόν τον τρόπο προσεγγίζονται οι 5 προσδιοριστικές δυνάμεις του ανταγωνισμού στο εσωτερικό πεδίο ενός κλάδου, οι οποίες είναι:

- η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες
- η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και
- η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

### 2.3 Πολιτική-Νομική Διάσταση

Αναφορικά με την Πολιτική διάσταση της εν λόγω ανάλυσης, αυτή περιλαμβάνει σε αδρές γραμμές το θεσμικό πλαίσιο, σύμφωνα με το οποίο λειτουργεί το κράτος, όπως λ.χ. η εισοδηματική και νομισματική πολιτική, οι κυβερνητικές αποφάσεις, ενώ η Νομική διάσταση περιλαμβάνει τους νόμους, βάσει των οποίων ορίζεται η λειτουργία μίας επιχείρησης, οι συναλλαγές, οι εργασιακές σχέσεις κτλ.

Τα τελευταία 40 χρόνια, το πολιτικό σκηνικό στην Ελλάδα, διαπνέεται από σταθερότητα και συνοχή, δεδομένου ότι οι όποιες πολιτικές αλλαγές, πραγματοποιούνται πάντα τηρουμένων των δημοκρατικών διαδικασιών. Το γεγονός αυτό συνέβαλε καθοριστικά ώστε η χώρα μας να αποτελεί για χρόνια το πλέον σταθερό πολιτικό κράτος όχι μόνο της Βαλκανικής χερσονήσου αλλά και ολόκληρης της ανατολικής Μεσογείου.

Ωστόσο και δεδομένου ότι η πολιτική σταθερότητα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ως προς τη λήψη μιας επενδυτικής απόφασης, η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχει πάψει να θεωρείται τόπος προσέλκυσης εγχώριων και διεθνών επενδυτικών κεφαλαίων, εξ αιτίας των συχνών κυβερνητικών εναλλαγών και ελλείπει εμπιστοσύνης για τις ελληνικές κυβερνήσεις. Λόγω της δημοσιονομικής και οικονομικής κατάστασης στην οποία έχει περιέλθει η χώρα μας, οι επενδυτές δύσκολα θα διακινδυνεύαν τα κεφάλαια τους σε μια γενικώς ασταθή περιοχή, καθότι ο κίνδυνος απώλειας των επενδυμένων κεφαλαίων κρίνεται αρκετά υψηλός.

Τέλος, το γεγονός ότι το Ελληνικό κράτος χαρακτηρίζεται διαχρονικά από δαιδαλώδη γραφειοκρατία και υψηλά ποσοστά αδιαφανών συναλλαγών και διαφθοράς, δρα ανασταλτικά ως προς την ύπαρξη κινήτρων για την ανάπτυξη κάποιας επιχειρηματικής δράσης και την εκπόνηση επενδυτικών πλάνων.

## 2.4 Οικονομική Διάσταση

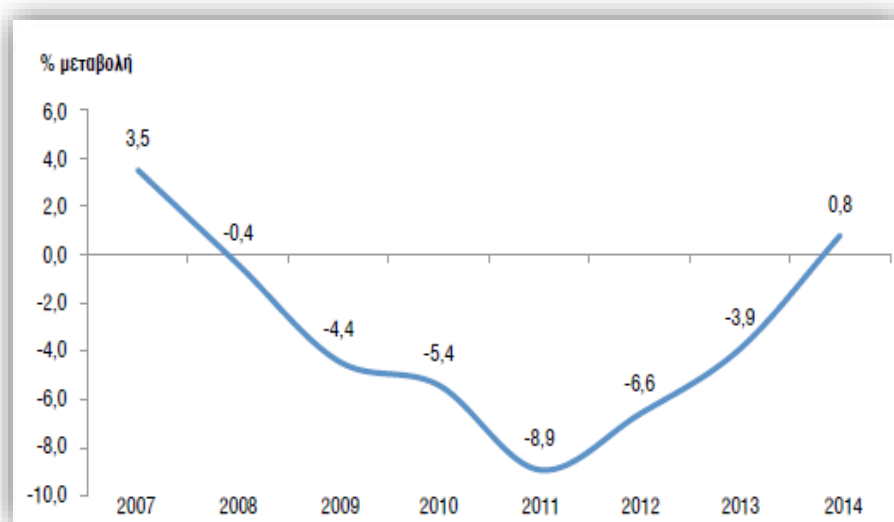
Ανεξάρτητα από τα πρώτα σημάδια ανάκαμψης της παγκόσμιας οικονομίας, η Ελλάδα εξακολουθεί να ταλανίζεται από τις αρνητικές επιπτώσεις του δημοσιονομικού της προβλήματος και τη μείωση της ανταγωνιστικότητας της διεθνώς, με τις εκτιμήσεις για το ρυθμό μεταβολής του ΑΕΠ να διαμορφώνονται σε αρνητικά επίπεδα. Ως εκ τούτου, τα αρνητικά γεγονότα επέφεραν σειρά υποβαθμίσεων για την πιστοληπτική ικανότητα της εθνικής μας οικονομίας, με αποτέλεσμα να παγώσουν οι αγορές χρήματος και κεφαλαίων και να ασκηθούν ισχυρότατες πιέσεις στη ρευστότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Η αυξημένη αβεβαιότητα κατά τη διάρκεια του έτους, σε συνδυασμό και με την εφαρμογή του προγράμματος δημοσιονομικής προσαρμογής (μείωση δαπανών, αύξηση φορολογικών επιβαρύνσεων), τη ραγδαία επιδείνωση των συνθηκών ρευστότητας στην οικονομία με την επιβολή των Capital Controls και τη μεταρρυθμιστική διστακτικότητα, αποτέλεσαν τις μεταβλητές εκείνες που όρισαν κατά τρόπο απόλυτο την ελληνική πραγματικότητα.

Η διαφανιόμενη πορεία της εγχώριας ζήτησης θα συνεχίσει να συμβάλλει αρνητικά ως προς τη διαμόρφωση του ΑΕΠ, ενώ θετική συνεισφορά αναμένεται από τις εξαγωγές και τον περιορισμό των εισαγωγών, που συνακολούθως θα οδηγήσει σε υποχώρηση του ελλείμματος στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών.

Διάγραμμα 2.4

Διαχρονική εξέλιξη του ΑΕΠ (% μεταβολή)



Πηγή: IOBE, ΣΦΕΕ, (2015).

Παρακάτω παρουσιάζονται τα σημαντικότερα οικονομικά μεγέθη σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, με τις προβλέψεις για το 2017 να αποτιμώνται αρνητικά.

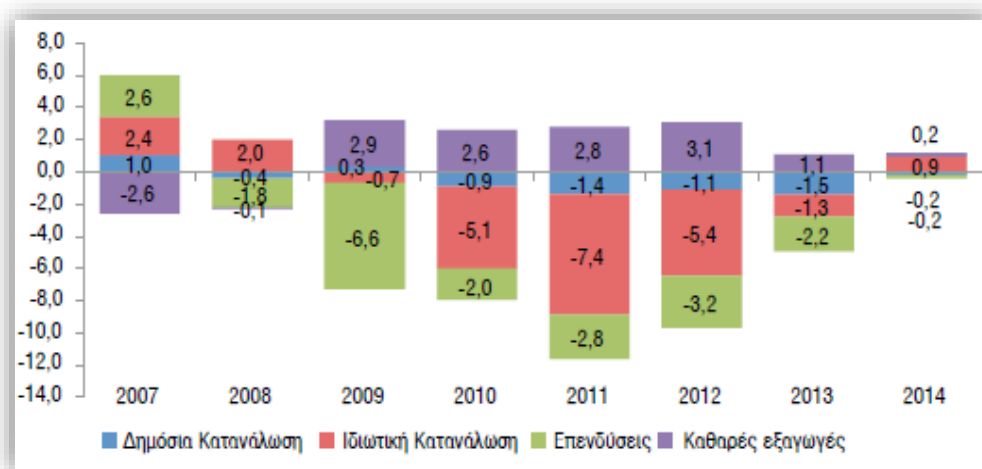
**Πίνακας 2.4.1**  
**Βασικά οικονομικά μεγέθη 2014-2017**

<i>Προβλέψεις για την Ελλάδα</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
<i>Ρυθμός αύξησης ΑΕΠ (%)</i>	0,7	0,0	-0,7	2,7
<i>Πληθωρισμός (%)</i>	-1,4	-1,1	0,5	0,8
<i>Ανεργία (%)</i>	26,5	25,1	24,0	22,8
<i>Ισοζύγιο Δημόσιου Προϋπολογισμού (% ΑΕΠ)</i>	-3,6	-7,6	-3,4	-2,1
<i>Ακαθάριστο δημόσιο χρέος (% ΑΕΠ)</i>	178,6	179,0	185,0	181,8
<i>Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (% ΑΕΠ)</i>	-3,0	-1,8	-1,4	-0,9

Πηγή: ΣΦΕΕ, (2016).

Σε συνέχεια των παραπάνω και βάσει του παρακάτω γραφήματος, μέχρι και το 2007 η πορεία της ελληνικής οικονομίας στηρίζονταν ως επί το πλείστον στη Δημόσια και Ιδιωτική κατανάλωση, με το ρόλο των επενδύσεων να περιχαράκωνεται εντός κυκλικών διακυμάνσεων και τις Καθαρές Εξαγωγές να λειτουργούν αρνητικά στη διαμόρφωση του ΑΕΠ, κυρίως λόγω των έντονων εμπορικών ελλειμμάτων. Μετά το 2008 και ενόψει της υποχώρησης των εισοδημάτων, η κατάσταση αρχίζει να διαφοροποιείται δια της σταδιακής μείωσης της δημόσιας και ιδιωτικής κατανάλωσης, γεγονός που οδήγησε στον περιορισμό του ρυθμού μεταβολής του ΑΕΠ.

**Πίνακας 2.4.2**  
**Ανάλυση συνιστωσών ΑΕΠ**



Πηγή: ΣΦΕΕ, (2016).

## 2.5 Κοινωνική διάσταση

Η οικονομική κρίση, ως είναι φυσικό προκάλεσε τριγμούς και σε κοινωνικό επίπεδο, με τα φαινόμενα κοινωνικής παθογένειας και αποδόμησης να κερδίζουν καθημερινώς έδαφος, επηρεάζοντας κάθε κοινωνική δραστηριότητα και συναλλαγή σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.

Οι συνέπειες της μείωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών και τα υψηλά ποσοστά ανεργίας, οδήγησαν μεταξύ άλλων, στην έξαρση πλείστων σωματικών και ψυχολογικών διαταραχών, με κύριο γνώρισμα την εσωστρέφεια και γενικευμένη αίσθηση παραίτησης και ανασφάλειας.

Μία επιπρόσθετη συνέπεια που βιώνει μία κοινωνία υπό καθεστώς παρατεταμένης κρίσης, είναι τα αυξημένα ποσοστά μεταναστευτικών εκροών προς τρίτες χώρες. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία της ΤτΕ, περίπου 427.000 Έλληνες ηλικίας 15-65 ετών, αναζήτησαν την τύχη τους σε χώρες του εξωτερικού από το 2008 έως και το 2016. Η Ελλάδα κατέχει, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, την τέταρτη θέση ως προς τη μαζικότητα των μεταναστευτικών εκροών, μετά την Κύπρο, την Ιρλανδία και τη Λιθουανία, με το 50% αυτών να αφορά νέους ηλικίας 25-39 ετών.

Επίσης και υπό το βάρος της υφιστάμενης οικονομικής συγκυρίας, φαίνεται πως έχει επιβαρυνθεί σημαντικά και ο ρυθμός του προσδόκιμου ζωής στην Ελλάδα. Σύμφωνα με τα στοιχεία του 6<sup>ου</sup> Πανελλήνιου Συνεδρίου του Φόρουμ Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Ιατρικής, η κρίση συνδέεται με την αύξηση των δεικτών θνησιμότητας, κυρίως λόγω της έξαρσης των καρδιαγγειακών νοσημάτων, των χρόνιων λοιμώξεων του αναπνευστικού, των αυτοκτονικών τάσεων ακόμη και της έξαρσης της εγκληματικότητας. Πιο συγκεκριμένα και σε συνάρτηση με την έξαρση των καρδιαγγειακών και αναπνευστικών νοσημάτων, η γενεσιουργός αιτία μπορεί να αναζητηθεί πέραν την μείωσης των κρατικών δαπανών για την Υγεία, στην αύξηση των παραγόντων κινδύνου όπως η παχυσαρκία, η υπέρταση, η καθιστική ζωή, ακόμη και το έντονο εργασιακό στρες λόγω της όλης ανασφάλειας και έντασης.

Επιπλέον και σε επίπεδο ψυχικών νοσημάτων, αξίζει να σημειωθεί πως βάσει πρόσφατων καταγραφών, το 2014 το ποσοστό του γενικού πληθυσμού με κατάθλιψη άγγιξε το 4,7%, ποσοστό αυξημένο κατά 80,8% σε σχέση με το 2009. Ενώ η αύξηση κι άλλου τύπου ψυχικών νοσημάτων, από κοινού με την ανέχεια και το μεγάλο αριθμό μεταναστών που βρίσκεται στη χώρα μας, οδήγησαν στην έξαρση τόσο της εγκληματικότητας, όσο και των περιστατικών αυτοκτονίας.

## 2.6 Ανακεφαλαίωση

Συνοψίζοντας, καθίσταται κάτι παραπάνω από προφανές πως οι πυλώνες του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος, είναι και αυτοί που φανερώνουν όχι μόνο την κατάσταση στην οποία βρίσκεται μία χώρα, αλλά και ποια προβλέπεται να είναι η μελλοντική της πορεία.

Σε συνάρτηση με την παρούσα κλαδική μελέτη, η ανάλυση και η αποτίμηση των συστατικών στοιχείων του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος, δύναται να εξηγήσει πως μπορεί να επηρεαστεί η πορεία μίας επιχείρησης, και εν μέρει πως τα στοιχεία αυτά μπορούν να ορίσουν και τις προϋποθέσεις της βιωσιμότητας της.

Ως εκ τούτου λοιπόν, η επιχείρηση χάριν αυτοπροστασίας, οφείλει να διαθέτει τις απαιτούμενες δικλίδες ασφαλείας από πιθανές απειλές και να 'χει τα αντανακλαστικά της σε εγρήγορση για τον εντοπισμό πιθανών ευκαιριών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΚΛΑΔΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ & ΦΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

#### 3.1 Εισαγωγή

Διαχρονικά η αντίληψη για την ομορφιά, την ευεξία και η γενικότερη προσέγγιση της εξωτερικής εμφάνισης, διαδραματίζουν τόσο σημαντικό ρόλο στις ζωές των ανθρώπων, ώστε να είναι ικανές να διαμορφώνουν νέα κοινωνικά πρότυπα και δεδομένα. Διανύοντας ήδη την εποχή της «εικόνας» και της «απόλυτης» ομορφιάς, πλέον το κομμάτι της εξωτερικής εμφάνισης συνδέεται άρρηκτα με την αυτοεκτίμηση της σύγχρονης κοινωνίας, λαμβάνοντας σχεδόν στερεοτυπικές διαστάσεις.

Στην παρούσα ενότητα παρατίθενται βασικά κλαδικά χαρακτηριστικά των χώρων αισθητικής και αδυνατίσματος, καθώς και η διαμορφωθείσα προσφορά και ζήτηση των αντίστοιχων υπηρεσιών, αλλά και οι προσδιοριστικοί παράγοντες της οικονομικής τους επίδοσης.

Η ενότητα ολοκληρώνεται με τη μελέτη της υφιστάμενης φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο, μέσω του υποδείγματος των 5 δυνάμεων κατά Porter.

### **3.1.1 Βασικά Χαρακτηριστικά Κλάδου**

Επί της προκείμενης μελέτης, η προτεραιότητα στην οποία έχει τεθεί η εξωτερική εμφάνιση στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, είναι και ο λόγος που εξηγεί το γεγονός ότι η παροχή υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής, αποτελεί έναν από τους νεότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, εντός του οποίου δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων. Πρόκειται κυρίως για οικονομικές μονάδες μικρού μεγέθους, με έντονη τοπική δραστηριότητα και με προσφερόμενες υπηρεσίες, οι οποίες εν πολλοίς θεωρούνται υποκατάστατες. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν τα κέντρα αισθητικής, τα δερματολογικά ιατρεία, τα διαιτολογικά γραφεία, οι επιχειρήσεις διανομής γευμάτων και τα Spa Centers. Ο αριθμός των κέντρων αισθητικής και αδυνατίσματος που λειτουργούν πανελλαδικά έχοντας την απαιτούμενη άδεια ασκήσεως επαγγέλματος, ξεπερνούν πανελλαδικά τις 5.000, ενώ από άποψη μεριδίων αγοράς ο εξεταζόμενος κλάδος παρουσιάζει μεγάλη συγκέντρωση, δεδομένου ότι ελέγχεται από λίγες αλλά μεγάλες επιχειρήσεις.

Σε συνάρτηση με τη λειτουργία των μεγάλων και πολυδύναμων κέντρων αισθητικής, ο περιορισμένος τους αριθμός αντισταθμίζεται από τη μεγάλη γεωγραφική τους κάλυψη, λόγω των πολλών καταστημάτων που διαθέτουν ανά την επικράτεια. Αυτός είναι και ο λόγος που εν μέρει εξηγεί την υψηλή συγκέντρωση που διέπει τον εν λόγω κλάδο στο σύνολό του, καθώς επί της ουσίας ελέγχεται από λίγες αλλά μεγάλο μεγέθους επιχειρήσεις. Άρα λοιπόν με μία πρώτη «ανάγνωση» αναγνωρίζεται η ύπαρξη εταιρειών σε θέση Ηγέτη.

Αναφορικά με τις οικονομικές επιδόσεις του εξεταζόμενου κλάδου, λόγω του γενικευμένου κλίματος δυσπιστίας και της πλειάδας των καταγγελιών που ήρθαν στο προσκήνιο, ο ευρύτερος κλάδος αδυνατίσματος και αισθητικής διήλθε περίοδο ανακατατάξεων και αστάθειας, διαγράφοντας πτωτική πορεία μεταξύ του 2003 με 2006.

Ωστόσο, όπως καταγράφεται και σε σχετική μελέτη της ICAP, από το 2007 ο κλάδος εξέρχεται σταδιακά της εσωστρέφειάς του, σημειώνοντας ανάκαμψη της τάξεως του 11%, με τις πέντε μεγαλύτερες αλυσίδες κέντρων αισθητικής, να αποσπών το 80% της εγχώριας αγοράς. Πρόκειται για ποσοστό, το οποίο με όρους χρήματος αποτιμάται στα 185.000.000€. Λαμβάνοντας όμως υπόψιν, τόσο τον αριθμό και το μέγεθος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται πανελλαδικά, όσο και το ισχύον νομικό πλαίσιο, βάσει του οποίου δεν υποχρεούνται να δημοσιεύουν κανενός είδους οικονομικά στοιχεία, γίνεται κάτι παραπάνω από προφανές ότι η αγορά των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής, καρπώνεται στην πραγματικότητα μια αξία, μεγαλύτερη των 185 εκ. €.



Σε συνάρτηση με το κομμάτι των υπηρεσιών, το 53% της εξεταζόμενης αγοράς σχετίζεται με υπηρεσίες αδυνατίσματος και το 47% με υπηρεσίες αισθητικής, με το μεγαλύτερο ποσοστό ζήτησης να εστιάζεται εκ μέρους των καταναλωτών σε υπηρεσίες αδυνατίσματος, σύσφιξης, καταπολέμησης του τοπικού πάχους και αποτρίχωσης με φωτόλυση ή laser.

Σε ένα άλλο επίπεδο, καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας για ένα κέντρο αποτελεί, πέραν της αξιοπιστίας που φέρει, και η καλώς διαμορφωμένη συμβουλευτική διαδικασία εκ μέρους του προσωπικού προς τα μέλη του. Μία ορθώς δομημένη επιστημονική συμβουλή, είναι κάτι το οποίο όχι μόνο εκτιμάται από πλευράς των πελατών, αλλά πολύ περισσότερο φαίνεται πως μπορεί να επηρεάζει κατά τρόπο καθοριστικό την αγοραστική τους συμπεριφορά εντός του χώρου.

Άλλες σημαντικοί παράμετροι, αναδεικνύονται η ποιοτική εξυπηρέτηση, η φιλικότητα, η τήρηση των κανόνων υγιεινής, η ευελιξία των ραντεβού, καθώς και το διευρυνόμενο ωράριο λειτουργίας. Παρά το αυτονόητο της φύσης τους, πρόκειται για παράγοντες ζωτικής σημασίας ως προς την αύξηση της πιστότητας των πελατών για περισσότερο από μία τριετία.

Επιπρόσθετα, ο σχεδιασμός πακέτων προσφορών, προσαρμοσμένων στις ανάγκες και την αγοραστική δύναμη του μέσου καταναλωτή, αποδίδει μίαν άλλη διάσταση στην επιτυχία, η οποία διευρύνεται όσο ενισχύεται και η αποτελεσματικότητα της αγορασθείσας υπηρεσίας σε συνάρτηση με την αρχική προσδοκία του πελάτη.

Τέλος και ιδιαίτερα στην περίπτωση των πολυδύναμων κέντρων αισθητικής, που διαχειρίζονται άλλα οικονομικά *budget*, η δυνατότητα εκπόνησης μίας ολοκληρωμένης επικοινωνιακής στρατηγικής, αποτελεί βασικό πυλώνα αύξησης και του μεριδίου αγοράς τους, αλλά και του αριθμού των ενδιαφερομένων και εγγεγραμμένων μελών τους. Η σπουδαιότητα του marketing και των λοιπών μέσων, θα αναλυθεί εκτενώς παρακάτω.

### 3.1.2. Προσφορά Υπηρεσιών στον Κλάδο

Προσδιοριστικοί παράγοντες της προσφοράς, είναι οι παράγοντες εκείνοι που δύνανται να προκαλέσουν μεταβολές ως προς την προσφορά μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Οι πιο σημαντικοί εξ αυτών είναι η τεχνολογία, η δυναμική της παραγωγικότητας, η τιμή της προσφερόμενης υπηρεσίας από πλευράς ανταγωνιστών αλλά και παραγωγού, το μέγεθος και ο αριθμός των παραγωγικών μονάδων και τέλος οι προσδοκίες και οι στόχοι από πλευράς των «παραγωγών».

Όσον αφορά τον υπό εξέτασιν κλάδο ομορφιάς, το γεγονός ότι πρόκειται για μια κατακερματισμένη αγορά, στους κόλπους της οποίας δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων τοπικής κυρίως δραστηριότητας, από κοινού με κάποια πολυδύναμα κέντρα αισθητικής μεγάλης γεωγραφικής κάλυψης, αποτελεί παράγοντα ικανό να επηρεάσει σημαντικά το πεδίο της ευρύτερης προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών.

Πιο συγκεκριμένα, τα πολυδύναμα κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής, σε αντιδιαστολή με μικρότερες και τοπικής λειτουργίας επιχειρήσεις, κατέχουν μεγαλύτερη ευελιξία κινήσεων λόγω και του πιο εξελιγμένου τεχνολογικά εξοπλισμού τους αλλά και της δυνατότητας τους να ορίζουν το τιμολογιακό τους καθεστώς σε πιο ανταγωνιστικά επίπεδα. Είναι προφανές πως τα πολυδύναμα κέντρα, διαθέτουν σαφώς περισσότερους πόρους, που τους επιτρέπουν να εξασφαλίσουν ανώτερης τεχνολογίας εξοπλισμό, θέτοντας σε άλλη βάση τα επίπεδα του μεταξύ τους ανταγωνισμού. Σε αυτό συντείνει και η δυνατότητά τους να προσφέρουν συνδυαστικά ολοκληρωμένες υπηρεσίες καλλωπισμού, ικανές να εστιάζουν πολυδιάστατα στις ανάγκες των καταναλωτών - μελών τους. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των παραγωγικών μονάδων, τόσο μεγαλύτερα είναι και τα επίπεδα της προσφοράς.

Επιπλέον και αναφορικά με την τιμή προσφοράς της εκάστοτε υπηρεσίας, αυτή συναρτάται άμεσα και με τις επιδιώξεις των «παραγωγών» της για επικράτηση έναντι ανταγωνιστικών και υποκατάστατων υπηρεσιών. Όσο η τιμή μίας υπηρεσίας αυξάνει, τόσο τα επίπεδα προσφοράς μειώνονται. Ωστόσο η τιμολογιακή πολιτική μίας επιχείρησης εξαρτάται και απ' το εάν και κατά πόσον υφίστανται ή όχι συμπληρωματικά ή υποκατάστατα προϊόντα στην αγορά.

Τέλος, η δυνατότητα συναλλαγών μέσω πιστωτικών καρτών και άτοκων δόσεων αποτελεί επιλογή με πολλαπλά οφέλη όχι μόνο για τη διαμόρφωση της προσφοράς, αλλά και για τη διαμόρφωση της ζήτησης και του υφιστάμενου ανταγωνισμού.

### 3.1.3 Ζήτηση Υπηρεσιών του Κλάδου

Η ζήτηση για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη και με παράγοντες όπως το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, η τιμή διάθεσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, η ύπαρξη ή μη υποκατάστατων προϊόντων και οι προσδοκίες και οι προτιμήσεις από πλευράς του καταναλωτικού κοινού. Εν προκειμένω και βάσει πρόσφατης κλαδικής μελέτης της ICAP, μεταξύ των βασικών προσδιοριστικών παραγόντων της ζήτησης για τις εν λόγω υπηρεσίες, προστίθενται και η εποχικότητα, η ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού, καθώς και η διαφημιστική προβολή των κέντρων.

Πιο συγκεκριμένα και σε ένα πρώτο επίπεδο, η διαμόρφωση του διαθέσιμου εισοδήματος του μέσου καταναλωτή και οι τιμές διάθεσης των υπηρεσιών, αποτελούν δύο βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά τη ζήτηση, είτε άμεσα (πχ ματαίωση αγοράς), είτε να την κατευθύνουν πρόσκαιρα προς οικονομικότερες λύσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, η ύπαρξη υποκατάστατων υπηρεσιών και ενδεχομένως πιο οικονομικών, δύναται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο ως προς την τελική απόφαση του εν δυνάμει πελάτη, ενώ γενικότερα η αύξηση ή η μείωση του εισοδήματος ενός νοικοκυριού συνεπάγεται τη μετακίνηση της καμπύλης ζήτησης είτε προς τα δεξιά (αύξηση) είτε προς τα αριστερά (μείωση).

Επιπλέον, η διαμόρφωση των επιπέδων ζήτησης συναρτάται άμεσα και με τις δημογραφικές εξελίξεις της χώρας, όπως και με τη διάρθρωση του πληθυσμού. Εν προκειμένω και όσον αφορά τον υπό εξέταση κλάδο, οι γυναίκες εξακολουθούν να αποτελούν διαχρονικά το σταθερό «κοινό» των υπηρεσιών αδυνατίσματος και αισθητικής. Ανεξάρτητα από το ότι δημογραφικά υπερτερούν του ανδρικού πληθυσμού, οι γυναίκες είναι εκείνες οι οποίες έρχονται κυρίως αντιμέτωπες με παράγοντες που οδηγούν σε γήρανση και έντονες αυξομειώσεις βάρους, όπως η εμμηνόπαυση, παθήσεις του θυροειδούς και οι εγκυμοσύνες, γεγονός που κινητοποιεί τη στροφή τους προς κέντρα αισθητικής και αδυνατίσματος.

Έτερος προσδιοριστικός παράγοντας, είναι αυτός της διεύρυνσης των αναγκών του σύγχρονου ανθρώπου, ως απόρροια της βελτίωσης του βιοτικού του επιπέδου, από κοινού με τη βαρύτητα που έχει αποδοθεί στις μέρες μας σε θέματα εξωτερικής εμφάνισης και *status*. Η αγορά υπηρεσιών καλλωπισμού δεν αποτελεί πλέον είδος πολυτελείας όπως παλαιότερα, αλλά βασικό πόλο προσωπικής ικανοποίησης.

Πρόκειται για τάση, η οποία διαφαίνεται και στον ανδρικό πληθυσμό, με τους άντρες να στρέφονται κυρίως προς υπηρεσίες αποτρίχωσης και αδυνατίσματος.

Επιπροσθέτως και σε ένα άλλο επίπεδο, οι υπηρεσίες του υπό εξέτασιν κλάδου χαρακτηρίζονται εν πολλοίς από έντονη εποχικότητα, με την έννοια ότι η ζήτησή τους επηρεάζεται ποικιλοτρόπως μέσα στο χρόνο. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελούν οι υπηρεσίες αδυνατίσματος, των οποίων η ζήτηση ενισχύεται μετά τις γιορτές των Χριστουγέννων και εντείνεται περαιτέρω το δίμηνο Μάϊου-Ιουνίου. Βάσει πρόσφατων στατιστικών αναφορών, οι μήνες της Άνοιξης αποφέρουν το 30% με 32% του ετήσιου τζίρου των κέντρων, ενώ στον αντίποδα, οι υπηρεσίες αποτρίχωσης σημειώνουν σχετική μείωση κατά τους θερινούς μήνες, λόγω του ότι σε αρκετές περιπτώσεις, κυρίως ελλείπει σύγχρονων μηχανημάτων, δεν πραγματοποιούνται συνεδρίες laser εν μέσω θέρους.

Τέλος, ειδικής αναφοράς και σπουδαιότητας είναι ο παράγοντας της διαφημιστικής δαπάνης, η οποία αν και καταλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος του ετήσιου τζίρου των κέντρων, αποσκοπεί στρατηγικά στην αναδιάταξη της ζήτησης με την προσέλκυση νέων πελατών και την επίτευξη συγκεκριμένων πωλησιακών στόχων, για την περεταίρω κατανομή του *budget*. Ο ρόλος της διαφημιστικής δαπάνης είναι διττός, καθώς αποπειράται όχι μόνο να περιορίσει της διασπορά επιθυμιών του καταναλωτικού κοινού, αλλά και να τις μεθοδεύσει σε αξιοσημείωτο βαθμό προς τα διαφημιζόμενα κέντρα αισθητικής και αδυνατίσματος. Ως εκ τούτου γίνεται πλήρως αντιληπτό, πως μία πιθανή μείωση της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης του κλάδου ως απότοκο της μείωσης των λειτουργικών εξόδων του, ελλοχεύει σημαντικούς κινδύνους για τη διαμόρφωση των επιπέδων ζήτησης.

### 3.1.4 Οικονομικές Επιδόσεις του Κλάδου

Η οικονομική ανάλυση του τζίρου των πολυδύναμων κέντρων δείχνει, πως ο υπό εξέταση κλάδος επανήλθε και πάλι σε ρυθμούς ανάπτυξης κατά τη διετία 2013-2014, συνυπολογίζοντας σε αυτό και παράγοντες όπως η περιοχή, το μέγεθος της αγοράς και ο υπάρχων ανταγωνισμός (τοπικό ή brand πανελλαδικής εμβέλειας).

Πιο συγκεκριμένα, η εγχώρια αγορά των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής σημείωσε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης μέχρι και το 2002, με την τριετία 2003-2006 να χαρακτηρίζεται με αρνητικό πρόσημο, εξ αιτίας του γενικευμένου κλίματος δυσπιστίας λόγω της πληθώρας των καταγγελιών και το «λουκέτο» σε αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου. Το 2007 ο κλάδος επανήλθε και πάλι σε ανοδική πορεία, με την εξεταζόμενη αγορά να αποτιμάται στα €185 εκ. παρουσιάζοντας αύξηση ενεργητικού 10,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Το έτος 2013 κατεγράφησαν επίπεδα ανάπτυξης της τάξεως του 35% - 40% και το 2014 από 10% έως 35%, ενώ επί του συνόλου των προσφερόμενων υπηρεσιών, το 50%-55% σχετίζεται με υπηρεσίες αδυνατίσματος, το 30%- 35% με υπηρεσίες αποτρίχωσης και το υπόλοιπο 15%-20% προέρχεται από υπηρεσίες αισθητικής, διατροφής και πωλήσεις καλλυντικών.

Αναφορικά με τη διετία 2013-2014, τα κέντρα, τα οποία φαίνεται να κατέγραψαν τα μεγαλύτερα ποσοστά αύξησης του κύκλου εργασιών τους, είναι εκείνα που επένδυσαν στην αναβάθμιση του τεχνολογικού τους εξοπλισμού, στη διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών με νέες επιστημονικές υπηρεσίες και στην απόδοση αξιοσημείωτης διαφημιστικής δαπάνης.

Απότοκο των παραπάνω στρατηγικών επιλογών, αποτελεί όχι μόνο η αυτονομία της αύξησης του κύκλου εργασιών των εν λόγω επιχειρήσεων, αλλά και η επί της ουσίας διεύρυνση του πελατολογίου τους, προσεγγίζοντας όχι μόνο νέους πελάτες αλλά επεκτείνοντας την επιρροή τους και σε νέα ηλικιακά *target group*. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελούν οι νέες ηλικιακά γυναίκες, οι οποίες λόγω των μεταβαλλόμενων «αναγκών» τους, του *life style* και των *social media*, στρέφονται πιο εύκολα σε συμβατικές θεραπείες περιποιήσεις προσώπου και σώματος, με την πρωτοκαθεδρία να ανήκει σε υπηρεσίες αποτρίχωσης.

Τέλος, επιπρόσθετοι προσδιοριστικοί παράγοντες επί της οικονομικής απόδοσης του κλάδου είναι τόσο η δυνατότητα επανεκκίνησης (*resign*) παλιών ή μη κινούμενων μελών, κίνηση η οποία συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της επισκεψιμότητας, όσο και οι εσωτερικές πωλήσεις που σχετίζονται με το πεδίο της 2<sup>ης</sup> πώλησης. Αυτοί οι δύο παράγοντες μπορούν να αποδώσουν από 25% έως 40% του ετήσιου τζίρου των κέντρων.

### 3.1.5 Η Διάσταση της Ιατρικής Αισθητικής στην Αμερική

Ως προς τα διεθνή δεδομένα, κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά στην αγορά της αισθητικής χειρουργικής στην Αμερική, καθώς πρόκειται για μία οικονομία ορόσημο, η οποία με όρους χρήματος αποτιμάται σε αξία που υπερβαίνει τα 15 δισεκατομμύρια δολάρια.

Η Αμερικανική Ένωση Αισθητικής Πλαστικής Χειρουργικής από το 1998 και εξής, δημοσιοποιεί σε ετήσια βάση μία έκθεση, η οποία σχετίζεται με τις παρεχόμενες, μέσα στο έτος, υπηρεσίες ιατρικής αισθητικής, χειρουργικές ή μη, το μέσο κόστος και τις συνολικές δαπάνες έκαστης εξ αυτών.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις 20 βασικότερες υπηρεσίες ιατρικής αισθητικής που ήταν διαθέσιμες από το 1998 έως το 2016 στην αμερικανική αγορά και τις τάσεις τις οποίες διέγραψαν στο χρόνο.

**Πίνακας 3.1.5**  
**Αμερικανική Έκθεση**

Plastic Surgery Procedures, Ranked by Popularity in 2016	1998 Prices	Procedures	2016 Prices	Procedures	Percent Increase in Prices/CPI, 1998 to 2016
<b>CPI: Hospital Services</b>					<b>176.6%</b>
<b>CPI: Medical Care Services</b>					<b>100.5%</b>
<b>CPI: All Items</b>					<b>47.2%</b>
Botox Injection	\$424	157,439	\$376	4,597,886	-11.3%
Laser hair removal	\$452	109,544	\$354	1,035,783	-21.7%
Chemical peel	\$821	393,286	\$535	616,225	-34.8%
Lipoplasty (liposuction)	\$2,562	218,064	\$3,347	414,335	30.6%
Laser skin resurfacing	\$2,276	123,666	\$2,681	316,886	17.8%
Breast augmentation	\$3,001	126,913	\$3,787	310,444	26.2%
Sclerotherapy (varicose veins)	\$269	349,748	\$360	270,223	33.8%
Tummy Tuck	\$4,058	42,249	\$5,935	181,540	46.3%
Eyelid Surgery	\$2,187	182,456	\$3,216	173,883	47.1%
Breast lift	\$3,439	26,043	\$4,764	161,412	38.5%
Nose Surgery	\$3,304	133,058	\$5,067	148,143	53.4%
Facelift	\$4,895	100,208	\$7,503	120,963	53.3%
Breast reduction	\$4,936	68,351	\$5,634	112,142	14.1%
Male Breast Reduction	\$2,534	11,995	\$3,779	31,368	49.1%
Dermabrasion	\$1,243	36,176	\$1,368	28,268	10.1%
Upper arm lift	\$2,643	3,081	\$4,482	24,622	69.6%
Thigh lift	\$3,516	3,331	\$5,339	17,869	51.8%
Chin augmentation	\$1,482	16,021	\$2,705	10,009	82.5%
Lower body lift	\$5,377	1,490	\$7,667	9,777	42.6%
Buttock lift	\$3,648	1,555	\$5,140	6,847	40.9%
<b>Totals</b>		2,104,674		8,588,625	
<b>Average Plastic Surgery Price Increase</b>					<b>32.0%</b>

*Sources: American Society for Aesthetic Plastic Surgery and Bureau of Labor Statistics*

Πηγή: <http://www.liberties.gr/editor-s-choice/805-2017-04-15-08-39-23.html>

Αυτό το οποίο προκύπτει με μία πρώτη ματιά, είναι πως ο χώρος της ιατρικής αισθητικής αποτελεί και σε διεθνές επίπεδο μία εξαιρετικά κερδοφόρα αγορά, που εξακολουθεί να κερδίζει έδαφος παρά τα νέα δεδομένα της οικονομικής κρίσης.

Αυτό ίσως και να έλκει εν μέρει ερμηνεία και από την αξία που έχει αποδοθεί τα τελευταία χρόνια στην εξωτερική εμφάνιση και τη συνακόλουθη ανάγκη των ανθρώπων να «νικήσουν το χρόνο»

Επιπροσθέτως, παρατηρείται μία γενικότερη τάση στροφής του καταναλωτικού κοινού προς υπηρεσίες να μεν ιατρικές αλλά λιγότερο επεμβατικές, γεγονός που εν προκειμένω αποτυπώνεται με την αλματώδη αύξηση ζήτησης πχ για ενέσιμες θεραπείες τύπου Botox. Η στροφή αυτή, προφανώς και δεν είναι ανεξάρτητη από τον παράγοντα του κόστους αλλά δεν ερμηνεύεται και μόνο με γνώμονα αυτόν. Ο σημερινός άνθρωπος, ελλείπει χρόνου και στα πλαίσια μίας αυτοματοποιημένης καθημερινότητας, επιθυμεί μία λύση σχετικά ανώδυνη που θα του αποδώσει άμεσα και χωρίς αναμονές το αποτέλεσμα το οποίο επιζητά.

Ως εκ τούτου, οι τάσεις αυτές κρίνεται σκόπιμο να γίνουν αντιληπτές και από τους εν Ελλάδι επιχειρηματικούς κύκλους ομορφιάς, ως ευκαιρίες ανάπτυξης και διαφοροποίησης σε μια ήδη κορεσμένη αγορά, εναρμονίζοντας εαυτόν με τις διεθνείς επιταγές στο μέτρο των δυνατοτήτων τους.

### 3.2 Φύση Ανταγωνισμού

Παράλληλα με την ανάλυση του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος, μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης, κρίνεται σημαντική για τον προσδιορισμό και την διαμόρφωση μιας άρτιας στρατηγικής. Η εν λόγω ανάλυση επιχειρείται κατά κύριο λόγο από το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Michael Porter.

Η γνωστή και ως ανάλυση των πέντε δυνάμεων κατά Porter, σχετίζεται με τη(ν) :

- ✓ Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- ✓ Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- ✓ Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- ✓ Απειλή από υποκατάστατα
- ✓ Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων



### **3.2.1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων**

Το πόσο σοβαρή κρίνεται η πιθανότητα εισόδου μίας επιχείρησης σε έναν ήδη υφιστάμενο κλάδο, εξαρτάται αφενός από τα εμπόδια εισόδου, εάν και εφόσον αυτά υπάρχουν, και την αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων προς τους πιθανούς εισερχόμενους.

Όσον αφορά τον εξεταζόμενο κλάδο, το θεσμικό πλαίσιο που τον διέπει, δεν προβάλλει κατ' ουσίαν εμπόδια ως προς την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στη αγορά, χωρίς ωστόσο αυτό να αναιρεί την ύπαρξη κάποιων περιορισμών ως προς τις προϋποθέσεις εγκατάστασης και λειτουργίας των πολυδύναμων κέντρων. Επί της ουσίας όμως, το επάγγελμα θεωρείται σε γενικές γραμμές «ανοιχτό».

Αναλυτικότερα, αναγκαία συνθήκη για να εισέλθει μια νέα επιχείρηση στο συγκεκριμένο κλάδο, είναι η επένδυση κεφαλαίου σε κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό και στην πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού. Για μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες προορίζονται να προσφέρουν βασικές και συμβατικής φύσεως υπηρεσίες, το επενδυτικό κεφάλαιο που απαιτείται είναι σαφώς μικρότερο σε σχέση με κείνο ενός πολυδύναμου κέντρου αισθητικής, αλλά ακόμη και σε αυτήν την περίπτωση πρόκειται για ποσά της τάξεως τουλάχιστον των €100.000.

Αυτονόητα και αναφορικά με το κόστος επάνδρωσης και λειτουργίας μίας μεγάλης αλυσίδας κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής, το επενδυτικό κεφάλαιο που απαιτείται είναι πολλαπλά υψηλό και λόγω του κόστους επάνδρωσης, δραστηριότητας και διενέργειας ουσιαστικού marketing και διαφημιστικής προβολής του σήματος, αλλά και λόγω των απαιτούμενων μακροσκελών διεργασιών έγκρισης λειτουργίας.

Κατά συνέπεια, συμπεραίνεται πως τα εμπόδια εισόδου μιας νέας επιχείρησης στην αγορά αδυνατίσματος και αισθητικής, ανεξαρτήτως μεγέθους και περιοχής, κρίνονται ως υψηλά, εξαιτίας κυρίως των κεφαλαιουχικών απαιτήσεων, της ισχνης δυνατότητας πρόσβασης σε εξειδικευμένες τεχνολογίες, δευτερευόντως της μακράς περιόδου απόσβεσης του αρχικού επενδυτικού κεφαλαίου και της δεδομένης αντίδρασης από πλευράς των υφιστάμενων επιχειρήσεων προς τους πιθανούς εισερχόμενους.

### 3.2.2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι κυριότεροι προμηθευτές των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής είναι οι προμηθεύτριες εταιρείες σε μηχανολογικό εξοπλισμό και καλλυντικά που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των θεραπειών. Σύμφωνα με πηγές της αγοράς, ο αριθμός των εταιρειών που, είτε εισάγουν και εμπορεύονται, είτε απλώς εμπορεύονται τα εν λόγω προϊόντα, είναι σχετικά μεγάλος, γεγονός το οποίο αρκεί σε ένα πρώτο επίπεδο για να πιέσει προς τα κάτω τη διαπραγματευτική τους ισχύ.

Έτερος προσδιοριστικός παράγοντας, αποτελεί το μέγεθος και η «δύναμη» του κέντρου που προμηθεύουν. Είναι προφανές πως οι μεγάλες αλυσίδες είναι σε θέση να επιτύχουν ευνοϊκότερους όρους συναλλαγής σε σχέση με μικρότερα και μεμονωμένα κέντρα, έστω και αν το προϊόν του προμηθευτή είναι διαφοροποιημένο σε σχέση με των ανταγωνιστών.

Επιπλέον και σε ένα άλλο επίπεδο, μεταξύ των προμηθευτών του κλάδου συγκαταλέγεται και το εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό που απασχολείται σε επιχειρήσεις τέτοιου τύπου, όπως διαιτολόγοι και αισθητικοί. Η πλειονότητα των προσώπων τέτοιων ειδικοτήτων προέρχεται από πανεπιστημιακά και τεχνολογικά ιδρύματα της χώρας, με τις επιχειρήσεις του κλάδου να αποτελούν τους δυνητικούς «αγοραστές» που ορίζουν τις σχέσεις εργασίας μαζί τους.

Κατά συνέπεια, ως γίνεται αντιληπτό, οι προμηθευτές έχουν μικρά περιθώρια διαπραγματεύσεων, ειδικά στην περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες λόγω του ότι απολαμβάνουν αξιοσημείωτη αγοραστική δύναμη, δύνανται να υπαγορεύσουν την τιμή στην οποία είναι διατεθειμένοι είτε να αγοράσουν, είτε να αναθέσουν την προμήθεια τους, είτε ακόμη και να εξασφαλίσουν τον απαιτούμενο εξοπλισμό τους από το εξωτερικό.

Οι μόνες περιπτώσεις, οι οποίες ενδεχομένως μπορούν να αποδώσουν μία σχετική ενίσχυση στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, αφορά αφενός τις περιπτώσεις μικρότερων μονάδων αισθητικής, όπου η αλλαγή προμηθευτή κρίνεται οικονομικά ασύμφορη και αφετέρου την περίπτωση συντονισμένης μείωσης της προσφοράς προϊόντων και εξοπλισμών από πλευράς των προμηθευτών.

### 3.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Στα πλαίσια μίας αγοράς, οι εν δυνάμει πελάτες-αγοραστές αποτελούν την πλέον ανταγωνιστική δύναμη, καθώς είναι σε θέση να ασκήσουν πιέσεις προς μία επιχείρηση, προκειμένου αυτή, είτε να μειώσει την τιμή του προσφερόμενου προϊόντος, είτε να ενισχύσει την ποιότητα του. Το ενδεχόμενο ότι το ενδιαφέρον του πελάτη μπορεί να μετατοπιστεί προς μία όμορη ανταγωνιστική επιχείρηση, είναι και ο λόγος που τον αναγάγει σε δύναμη μεγάλης σημασίας.

Εν προκειμένω και αναφορικά με τον εξεταζόμενο κλάδο, δεδομένου ότι οι υπηρεσίες που προσφέρουν τα κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής απευθύνονται κατά κύριο λόγο σε μεμονωμένους καταναλωτές, η διαπραγματευτική δύναμη των τελευταίων αποτιμάται ως περιορισμένη, ειδικά αν πρόκειται για περιστασιακούς πελάτες. Στη μόνη περίπτωση που ίσως αποδίδεται μία σχετικά μεγαλύτερη ευελιξία διαπραγμάτευσης, είναι εκείνη των τακτικών πελατών, οι οποίοι αγοράζοντας περισσότερες υπηρεσίες, ενδεχομένως να μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερες εκπτώσεις επί των αγορασθεισών αξιών και πρόσθετες παροχές.

Ωστόσο και ανεξάρτητα από την παραπάνω τοποθέτηση, η ύπαρξη πολλών επιχειρήσεων αντίστοιχων δυνατοτήτων και υπηρεσιών, καθώς και το γεγονός ότι ο μέσος καταναλωτής του σήμερα είναι πιο ενημερωμένος και εν μέρει πιο υποψιασμένος αναφορικά με τις υπηρεσίες του συγκεκριμένου κλάδου, αποτελούν βοηθητικούς παράγοντες για την επιλογή της καταλληλότερης θεραπείας, στην πιο συμφέρουσα τιμή.

Έτερος προσδιοριστικός παράγοντας της διαπραγματευτικής δύναμης των καταναλωτών είναι τα επίπεδα ζήτησης και ο αριθμός των αγοραστών. Όσο πιο χαμηλά είναι τα επίπεδα στα οποία κινούνται αυτοί οι δύο παράγοντες, τόσο πιο ευνοϊκή κρίνεται η θέση των αγοραστών. Κατάσταση όμως, η οποία αίρεται όσο ο βαθμός επιθετικότητας που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις του κλάδου μεγεθύνεται, από κοινού με τα επίπεδα ζήτησης της υπηρεσίας.

Συνοψίζοντας, είναι προφανές πως οι καταναλωτές ως προς την επίτευξη ενός καλού οικονομικού *deal*, χαρακτηρίζονται από αναιμική διαπραγματευτική δύναμη, η οποία όπως και στην περίπτωση των προμηθευτών, έτσι και εν προκειμένω ορίζεται από τρίτους παράγοντες και δη από το μέγεθος του κέντρου στο οποίο είναι μέλη ή που προορίζονται να γίνουν. Εκείνο όμως το οποίο αναγνωρίζεται απερίφραστα σε κάθε περίπτωση, είναι η δυνατότητα των εν δυνάμει αγοραστών να ματαιώσουν πλήρως την αγορά τους στην περίπτωση που οι όροι της αγοραπωλησίας δεν τους ικανοποιούν.

### 3.2.4 Απειλή από υποκατάστατα

Η ύπαρξη υποκατάστατων υπηρεσιών, διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό τα επίπεδα ζήτησης ενός προϊόντος και κατ' επέκτασιν το εύρος των πωλήσεων άρα και τα επίπεδα κερδοφορίας για μία επιχείρηση.

Ο εν λόγω κλάδος φέρει στο εσωτερικό του πλήθος υποκατάστατων υπηρεσιών και προϊόντων. Ως υποκατάστατες υπηρεσίες των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής θεωρούνται οι υπηρεσίες που προσφέρονται σε *spa centers*, πολλά εκ των οποίων δραστηριοποιούνται εντός μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων, προσφέροντας υπηρεσίες χαλάρωσης, μασάζ και αδυνατίσματος.

Επίσης υποκατάστατες θεωρούνται και οι υπηρεσίες που προσφέρονται σε γυμναστήρια, διαιτολογικά γραφεία, όπως και η διανομή γευμάτων διαίτης. Όλες αυτές οι εταιρείες απευθύνονται κυρίως σε άτομα, τα οποία αν και επιθυμούν να χάσουν βάρος, εντούτοις λόγω έλλειψης πόρων ή χρόνου, δεν δύνανται να επισκεφθούν κάποιον εξειδικευμένο πολυδύναμο χώρο.

Τέλος και σε συνάρτηση με τις υπηρεσίες ιατρικής και χειρουργικής αισθητικής, οι πλαστικοί χειρουργοί κατά μόνας, προσφέρουν υπηρεσίες που θεωρούνται σε μεγάλο βαθμό υποκατάστατες και πιο αποτελεσματικές των υπηρεσιών που παρέχουν τα πολυδύναμα κέντρα. Σημειώνεται, πως η ζήτηση για τις εν λόγω υπηρεσίες διαγράφει αξιοσημείωτη αύξηση τα τελευταία χρόνια, λόγω των «χειροπιαστών» και άμεσων αποτελεσμάτων που προσφέρουν. Πρόκειται για τάση, η οποία διέπει όχι μόνο την εγχώρια αγορά αλλά και την παγκόσμια βιομηχανία ομορφιάς στο σύνολό της.

### **3.2.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Τα αποτελέσματα που φέρει μία επιχείρηση, εξαρτώνται όχι μόνο από τις αποφάσεις της ίδιας αλλά και από τις αποφάσεις των ανταγωνιστών της. Στα πλαίσια της εν λόγω ανάλυσης, ο ανταγωνισμός αποτελεί, χωρίς υπερβολή, την κυριότερη δύναμη καθώς οι «αντίπαλες» επιχειρήσεις μίας βιομηχανίας αγωνίζονται καθημερινώς, ώστε να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων μπορεί να φανερωθεί με αρκετούς τρόπους, μεταξύ των οποίων σε επίπεδο τιμών, νέων προϊόντων, καλύτερης εξυπηρέτησης και εύστοχης διαφήμισης. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στον εξεταζόμενο κλάδο δραστηριοποιείται πλήθος μικρών και μεγάλων εταιρειών, γεγονός το οποίο συμβάλει καθοριστικά στη διαμόρφωση συνθηκών μεγάλης συγκέντρωσης και τέλειου ανταγωνισμού.

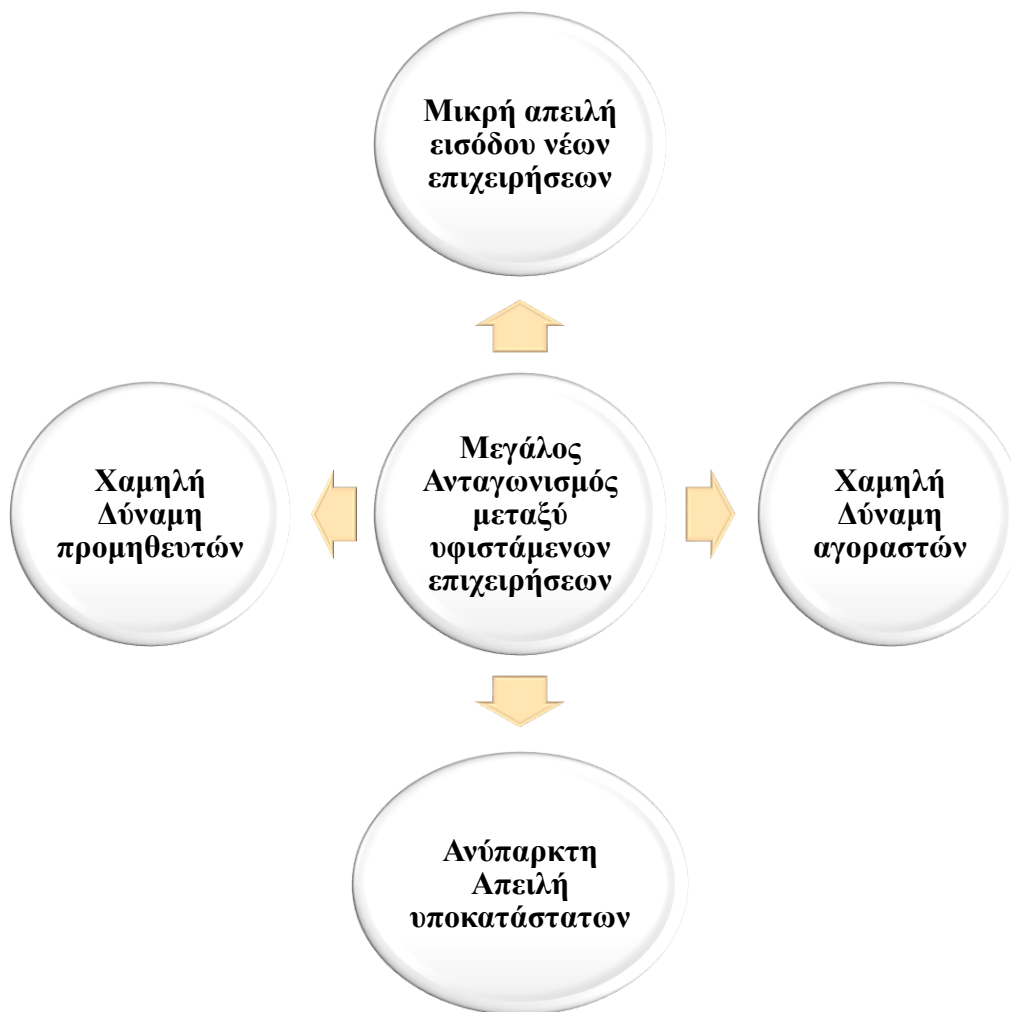
Πιο συγκεκριμένα και σε σχέση με τους προσδιοριστικούς παράγοντες του ανταγωνισμού στον ευρύτερο κλάδο του καλλωπισμού, δύο είναι οι βασικότεροι παράγοντες που τον καθορίζουν, το πλήθος των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων και η ύπαρξη υποκατάστατων υπηρεσιών. Όσο ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται και οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι πανομοιότυπες ή ελαφρώς διαφοροποιημένες, τα επίπεδα του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων ολοένα και θα ενισχύεται. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί και ο παράγοντας της εντοπιότητας, με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο να έχουν μεγαλύτερα ερείσματα στην τοπική κοινωνία, αποσπώντας μετρήσιμα αποτελέσματα ως προς τις οικονομικές επιδόσεις.

Ένας ακόμη προσδιοριστικός παράγοντας της έντασης του ανταγωνισμού, είναι το γεγονός ότι ένεκα της εσωστρέφειας που χαρακτηρίζει το καταναλωτικό κοινό λόγω της οικονομικής κρίσης, η ζήτηση για τις υπηρεσίες τέτοιου τύπου αυξάνεται μεν, αλλά με χαμηλούς ρυθμούς δε. Η τάση αυτή υποδηλώνει πως το μερίδιο αγοράς για τους βασικούς παίκτες του κλάδου είναι σχετικά σταθερό, οπότε και οι ανταγωνιστές μετέρχονται κάθε τρόπο προκειμένου είτε να το διατηρήσουν, είτε να το ενισχύσουν.

Υπό αυτό το πρίσμα και για να εδραιώσουν τη θέση τους, πολλές εταιρείες προχωρούν αφενός στη διάθεση εκπτώτικων πακέτων και πρόσθετων παροχών στα μέλη τους, προκειμένου να προσελκύσουν όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό πελατών και να ενδυναμώσουν τη σχέση τους με τους ήδη υπάρχοντες και αφετέρου στην τακτική αναβάθμιση του εξοπλισμού τους και την ενίσχυση του χαρτοφυλακίου τους με νέες πιο ελκυστικές υπηρεσίες, προκειμένου να εξασφαλίσουν επί μακρόν τη βιωσιμότητα τους στην αγορά.

Τέλος, τα επίπεδα ανταγωνισμού ενισχύονται ακόμη περισσότερο εάν αναλογιστεί κανείς πως το κόστος μεταπήδησης από τη μία επιχείρηση στην άλλη είναι μικρό για τους πελάτες. Κατά συνέπεια κρίνεται επιβεβλημένο για τις επιχειρήσεις του χώρου να αποδώσουν στα μέλη τους όλα τα απαιτούμενα κίνητρα και παροχές, που θα ενισχύσουν την πιστότητά τους για την εταιρεία.

**Πίνακας 3.2.5:**  
**Απεικόνιση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο της αισθητικής**



### **3.3 Ανακεφαλαίωση**

Συνοψίζοντας και λαμβάνοντας υπόψιν τα βασικά κλαδικά χαρακτηριστικά του χώρου, όπως την προσφορά και τη ζήτηση υπηρεσιών αλλά και τις οικονομικές του επιδόσεις, από κοινού με τα στοιχεία που εξήχθησαν από την ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων κατά Porter, συμπεραίνουμε πως ο ευρύτερος κλάδος του καλλωπισμού διέρχεται περίοδο αναπροσαρμογής. Οι δυνάμεις ανταγωνισμού αποτιμώνται ως χαμηλές, με εξαίρεση τα επίπεδα ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων που διαμορφώνονται σε υψηλά επίπεδα. Σύμφωνα με τους συσχετισμούς δυνάμεων, είναι πολύ βασικό για μία επιχείρηση να γνωρίζει το βαθμό ικανοποίησης των ανταγωνιστών της, ώστε να μπορέσει να «μαντέψει» τις μελλοντικές τους κινήσεις.

Κατά συνέπεια, ο κλάδος κρίνεται εν πολλοίς ελκυστικός για τους επενδυτές, τόσο λόγω των υψηλών εμποδίων που αντιμετωπίζουν δυνητικοί ανταγωνιστές όσο και λόγω της αγοραστικής και τιμολογιακής δύναμης των υπαρχουσών επιχειρήσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

#### 4.1 Εισαγωγή

Το εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης ορίζεται από μία σειρά παραγόντων, οι οποίοι είναι σε άμεση συσχέτιση μεταξύ τους και είναι σε θέση να επηρεάσουν την πορεία της.

Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, τέσσερις είναι οι βασικοί πυλώνες του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Οι ανθρώπινοι, οι υλικοί, οι άυλοι πόροι και τα συστήματα διοίκησης που διέπουν την εταιρεία και συντονίζουν τα προηγούμενα τρία στοιχεία.

Στην εν λόγω ενότητα δια της θεωρητικής οδού αλλά και δια του παραδείγματος, θα γίνει αναφορά στα εσωτερικά συστήματα και τις θεμελιώδεις ικανότητες του Ομίλου Figura, όπως επίσης και στην οργανωτική του δομή, κοινώς στη διάρθρωση της Διοίκησης και των καταστημάτων του.



## 4.2 Συστήματα επιχειρησιακού προγραμματισμού

### 4.2.1 Εσωτερικά συστήματα επιχείρησης

Ο όμιλος Figura έχει συνειδητά επιλέξει το «*Προσανατολισμός στον πελάτη*», ως εχέγγυο για το «δέσιμο» μαζί του. Η ολοένα και μεγαλύτερη ενίσχυση του προσανατολισμού προς τον πελάτη ως στρατηγικό μέσο ολοκληρωμένης προσέγγισης, ευνοεί σημαντικά την ανάπτυξη της συγκεκριμένης επιχείρησης στους κόλπους μίας ήδη κορεσμένης και βαθύτατα ανταγωνιστικής αγοράς.

Αποσκοπώντας εν αρχή στην ενίσχυση αυτού του είδους του προσανατολισμού, ο Όμιλος Figura χρησιμοποιεί μια σειρά εργαλείων βέλτιστης απόδοσης όπως:

- Διαπιστευμένοι και Ειδικοί Επιστημονικοί Συνεργάτες
- Ενίσχυση του βαθμού εξειδίκευσης του επιστημονικού προσωπικού
- Ηθικό *Marketing*
- Σταδιακή Διεύρυνση Γεωγραφικής Κάλυψης
- Συστήματα Πρόσθετης Επιβράβευσης Ατομικών Στόχων

Αποσκοπώντας στην κατάκτηση της θέσης Ηγέτη στην αγορά της ιατρικής αισθητικής, η οικογένεια των Figura δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε μια σειρά ζητημάτων, ικανών να αποδώσουν μια σειρά θεμελιωδών και οριακών πόρων και ικανοτήτων:

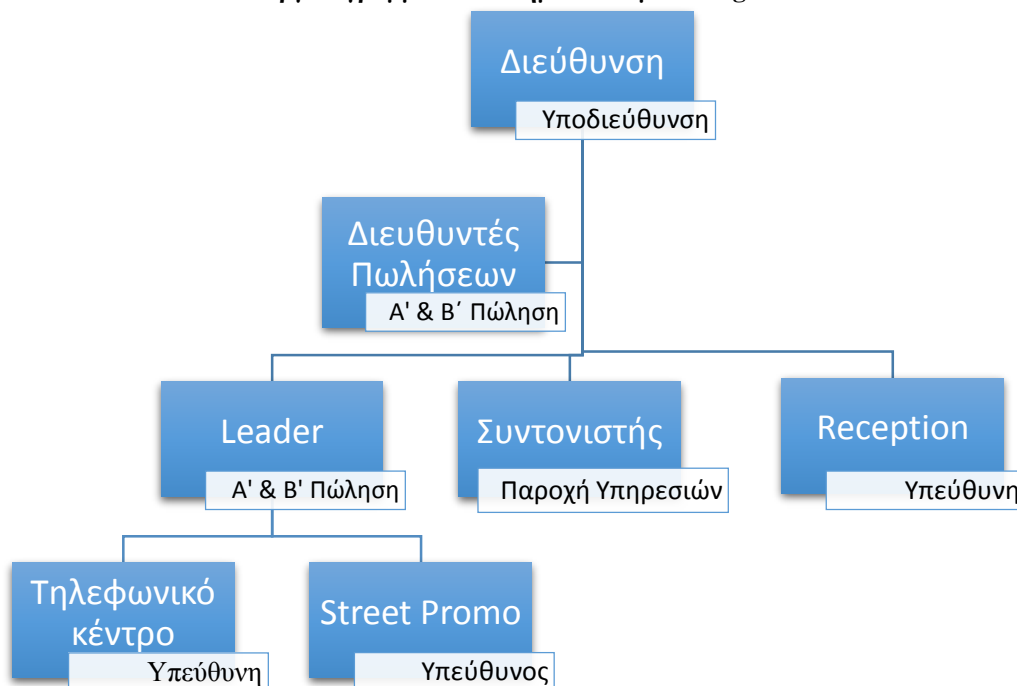
- Σύστημα διασφάλισης ποιότητας.
- Ευέλικτη οργανωτική δομή.
- Πιστοποιημένα ιατρικά μηχανήματα.
- Αποκεντρωμένος & συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων.
- Χρήση νέων τεχνολογιών.
- Συνεχής ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων.
- Άριστες συνθήκες εργασίας.

## 4.2.2 Οργανωτική Δομή

Ο όρος «Οργανωτική Δομή» (*Organizational Structure*), προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση οργανώνει τους ανθρώπινους πόρους της, προκειμένου να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της. Παράμετροι που καθορίζουν τη διαμόρφωση ενός επιχειρησιακού οργανογράμματος, είναι το μέγεθος της επιχείρησης, ο κύκλος εργασιών της, το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της, καθώς και η γεωγραφική της κάλυψη. Ως εκ τούτου και δεδομένου ότι κάθε εταιρεία έχει, πλην κάποιων κοινών βασικών αρχών οργάνωσης, τις δικές της ιδιαιτερότητες και δεδομένα, δεν υπάρχει ένα σταθερό οργανόγραμμα για όλες τις επιχειρήσεις.

Εν προκειμένω, ο Όμιλος Figura διαχωρίζεται σε 10 επιχειρησιακές μονάδες σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Σέρρες, με το Δημοσθένη Βαρσάμη να κατέχει, όλα αυτά τα χρόνια, τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου. Ο κεντρικός διοικητικός πυλώνας εν συνόλω του Ομίλου εδρεύει στη Θεσσαλονίκη. Πρόκειται για το βασικό κέντρο διαχείρισης και λήψης στρατηγικών και οικονομικών αποφάσεων, με την αποκεντρωμένη διοίκηση της Αθήνας να συνεπικουρεί την όλη προσπάθεια επιβλέποντας και διαχειρίζοντας λειτουργικώς τα ιατρεία της Αθήνας. Η οργανωτική δομή εκάστου καταστήματος, έχει συγκεκριμένη διάρθρωση, είναι κοινή για όλα τα καταστήματα και απεικονίζεται παρακάτω.

Πίνακας 4.2.2  
Οργανόγραμμα καταστημάτων Ομίλου Figura



## 4.3 Θεμελιώδεις Ικανότητες

### 4.3.1 Θεωρητική προσέγγιση

Οι θεωρία των θεμελιωδών πόρων, ή διαφορετικά, ικανοτήτων μίας επιχείρησης είναι μία από τις πλέον διαδεδομένες προσεγγίσεις απόσπασης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε έναν κόσμο που αλλάζει, αυτό που θα πρέπει να είναι σε θέση να πράξει κάθε επιχείρηση, είναι να ξεχωρίσει και να αναδείξει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, τα οποία είναι και αυτά που ουσιαστικά διαμορφώνουν την εταιρική της στρατηγική.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- ❖ *Υλικοί πόροι*
- ❖ *Ανθρώπινοι πόροι*
- ❖ *Συστήματα*
- ❖ *Άυλοι πόροι*

Ως υλικοί, ορίζονται πόροι όπως ο πάγιος μηχανολογικός εξοπλισμός μιας επιχείρησης, οι εγκαταστάσεις της, η κεφαλαιακή της διάρθρωση, ενώ οι ανθρώπινοι πόροι σχετίζονται με το εργατικό και στελεχιακό της δυναμικό. Τέλος οι άυλοι πόροι, παρότι ποσοτικά δεν αποτελούν εύκολα προσδιορίσιμο μέγεθος, κρίνονται μείζονος σημασίας εάν αναλογιστεί κανείς πως είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με στοιχεία, όπως η φήμη και η επιχειρηματική ηθική.

Ως εκ τούτου κρίνεται επιβεβλημένο για μία επιχείρηση να οργανώσει τις θεμελιώδεις ικανότητές της σε συστήματα, με σκοπό την αποτελεσματική ανάδειξή τους στην αγορά. Ωστόσο και προκειμένου τα συστήματα να αποτελέσουν σημαντικά ανταγωνιστικά όπλα, θα πρέπει πρωτίστως να εντοπιστούν τα σημεία όπου είναι πιθανό να υπάρξουν στρατηγικές ευκαιρίες.

### 4.3.2 Θεμελιώδεις Ικανότητες της Figura

Κρίνοντας από την ανοδική πορεία που διαγράφει ο Όμιλος Figura όλα αυτά τα χρόνια, γίνεται κάτι παραπάνω από προφανές, πως η εν λόγω επιχείρηση διαθέτει μία σειρά θεμελιωδών ικανοτήτων, που την κάνουν σταθερά να κατακτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Η πορεία της συγκεκριμένης επιχείρησης επισφραγίζεται και από το ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο που καταλαμβάνει στην αγορά, γεγονός το οποίο αποκτά ακόμη μεγαλύτερη αξία εάν αναλογιστεί κανείς τα επίπεδα ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Μεταξύ των θεμελιωδών ικανοτήτων των Figura συγκαταλέγονται:

- ✓ Υψηλή ποιότητα των προϊόντων.
- ✓ Συνεχείς επενδύσεις σε σύγχρονο ιατρικό εξοπλισμό.
- ✓ Εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό.
- ✓ Ισχυρό εμπορικό σήμα.
- ✓ Σύγχρονες εγκαταστάσεις.
- ✓ Πιστοποιημένα ιατρικά μηχανήματα.
- ✓ Καλή φήμη.
- ✓ Συνεργασία με μεγάλες κλινικές.

**Πίνακας 4.3.2**  
**Θεμελιώδεις Πόροι & Ικανότητες Figura**

<b>ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΠΟΡΟΙ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>	
<b>Υλικοί Πόροι</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σύγχρονος μηχανολογικός εξοπλισμός</li> <li>• Ανανέωση Ιατρικού εξοπλισμού ανά 6μηνο</li> <li>• Δημιουργία private χώρων – ιατρείων</li> <li>• Ακριβές πρώτες ύλες ( Γαλλία , Ελβετία)</li> <li>• Υψηλή ποιότητα προϊόντων</li> <li>• Πιστοποιημένα Ιατρικά Μηχανήματα</li> <li>• Σύγχρονες εγκαταστάσεις</li> <li>• Υψηλό επενδυτικό κεφάλαιο</li> </ul>
<b>Ανθρώπινοι Πόροι</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεχής Έρευνα &amp; Ανάπτυξη</li> <li>• Επένδυση σε εξειδικευμένο προσωπικό</li> <li>• Γιατροί πολλών ειδικοτήτων</li> <li>• Συνεργασία με κλινικές</li> <li>• Επιμόρφωση ιατρικού προσωπικού από επιστήμονες του εξωτερικού</li> </ul>
<b>Συστήματα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συντονισμένη εμπορική προώθηση</li> <li>• Ευέλικτη οργανωτική δομή</li> <li>• Καινοτόμες λειτουργικές μέθοδοι</li> <li>• Διακριτοί ρόλοι</li> <li>• Ολιστικά μέσα διαφήμισης</li> <li>• Νομική υποστήριξη</li> <li>• Ανάπτυξη σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων</li> </ul>
<b>Αυτοί Πόροι</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρήση νέων τεχνολογιών</li> <li>• Καλές συνθήκες εργασίας</li> <li>• Κουλτούρα αμοιβαίας συνεργασίας</li> <li>• Συνδυασμός πρωτοκόλλων και ιατρικού εξοπλισμού για πλήρως εξατομικευμένα προγράμματα .</li> <li>• Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης</li> <li>• Καλή φήμη</li> </ul>

### **4.3 Ανακεφαλαίωση**

Η μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης συμβάλει καθοριστικά όχι μόνο στην προσέγγιση της οργανωτικής της δομής, αλλά και στην ανάδειξη και αξιολόγηση των θεμελιωδών ικανοτήτων της. Η συμβολή της εν λόγω ανάλυσης κρίνεται βοηθητική ως προς τον εντοπισμό όλων εκείνων των στοιχείων που θα μπορούσαν να αποτελέσουν εφαλτήριο για την απόσπαση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της, και εν προκειμένω του Ομίλου Figura.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

#### 5.1. Εισαγωγή

Στην πέμπτη κατά σειρά ενότητα, διερευνάται περαιτέρω, μέσω της ανάλυσης SWOT, το περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται ο Όμιλος Figura.

Η ανάλυση *SWOT*, αποτελεί ουσιαστικά μια απόπειρα συνδυασμού παραγόντων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, μέσα από την ανάδειξη των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που ενυπάρχουν μέσα και γύρω από αυτήν. Πρόκειται για μια τεχνική σύνθετου χαρακτήρα, που ανευρίσκεται σε πλήθος μελετών στην παγκόσμια βιβλιογραφία, γνωστή και ως *SWOT Analysis*, από τα αρχικά των λέξεων “Strengths” και “Weaknesses”, “Opportunities” και “Threats”.

Οι Δυνάμεις και οι Αδυναμίες σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ οι Ευκαιρίες και οι Απειλές προκύπτουν εκ της μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Κατ’ ουσίαν, η ανάλυση *SWOT* αποπειράται, συμπληρωματικά με την ανάλυση PEST, να συνδυάσει τα δεδομένα του παρελθόντος, τις διαπιστώσεις του παρόντος και τις προβλέψεις για το μέλλον και να τα αναγάγει σε χρήσιμα συμπεράσματα για τη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Παρακάτω ακολουθεί η επιγραμματική παράθεση των βασικών πυλώνων της ανάλυσης *SWOT* για τον εξεταζόμενο όμιλο, η οποία ολοκληρώνεται με την παράθεση ενός συγκεντρωτικού πίνακα.

## 5.2 Δυνάμεις

Ο Όμιλος Figura αποτελεί επιχείρηση με δεσπόζουσα θέση στην αγορά και ισχυρό εμπορικό σήμα, στοιχεία που εν πολλοίς κατακτήθηκαν χάρις στην διορατικότητα του Ιδρυτή του και τη συνεχή έρευνα για καινοτομία σε Ελλάδα και Εξωτερικό.

Δύναμη καθοριστικής σημασίας αποτέλεσε η στροφή του Ομίλου Figura προς την ιατρική αισθητική, εξασφαλίζοντας, σε αρκετές περιπτώσεις, *ΠΡΩΤΟΣ* πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και ιατρικό εξοπλισμό με διεθνείς πιστοποιήσεις, ικανό να προσφέρει εγγυημένα και απτά αποτελέσματα. Η σπουδαιότητα της στρατηγικής αυτής επιλογής, αποτυπώνεται εν μέρει και στην αύξηση του μεριδίου συμμετοχής των υπηρεσιών ιατρικής αισθητικής στο σύνολο ζήτησης των παρεχόμενων υπηρεσιών αδυνατίσματος.

Ένα επιπλέον στοιχείο που διαφοροποιεί τον υπό εξέταση όμιλο στα πλαίσια ενός κλάδου που βρίθει υποκατάστατων υπηρεσιών, είναι η δυνατότητα παροχής μεγάλου εύρους υπηρεσιών σε ολοκληρωμένα και εξατομικευμένα «πακέτα», πλήρως εναρμονισμένων με διεθνή ιατρικά πρωτόκολλα. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί, πως ο Όμιλος Figura, απασχολεί επιστημονικό προσωπικό διαφόρων ειδικοτήτων, όπως γιατρούς, πλαστικούς χειρουργούς, αισθητικούς, διαιτολόγους, φυσιοθεραπευτές κλπ, γεγονός που καθιστά ακόμη πιο βιώσιμη και εφικτή την ευελιξία στις σχέσεις με τους πελάτες.

Παράλληλα και δεδομένης της αύξουσας ζήτησης των υπηρεσιών spa τα τελευταία χρόνια, ο όμιλος, αποπειράται να απορροφήσει μέρος της, εντάσσοντας κάποιες εξ αυτών στις υπηρεσίες των ιατρείων του, προκειμένου να αυξήσει περαιτέρω την επιρροή του στην αγορά διεισδύοντας στις ανάγκες και μίας άλλης μερίδας του καταναλωτικού κοινού.

Τέλος, μεγάλη επενδυτική επιτυχία, αποτελεί η δημιουργία και λειτουργία του E-Shop, καθώς δεν αποτελεί απλώς πρωτοπορία για τα δεδομένα του κλάδου, αλλά πολύ περισσότερο μπορεί να αποτελέσει επαρκές υλικό, ικανό να αναδείξει, μέσω αλγορίθμων, τις προτιμήσεις και τις τάσεις εκ μέρους των επισκεπτών της σελίδας/καταναλωτών.



### 5.3 Αδυναμίες

Σε γενικό πλαίσιο, τα κέντρα αδυνατίσματος και αισθητικής παραμένουν πρώτα όσον αφορά τον αριθμό των καταγγελιών που δέχονται. Το γεγονός αυτό αποτελεί μέγιστη δυσφήμιση για το συγκεκριμένο επάγγελμα, πλήττοντας ακόμη και τις επιχειρήσεις που λειτουργούν με απόλυτο επαγγελματισμό. Βέβαια έχει φανεί, πως σε αρκετές περιπτώσεις πολλές καταγγελίες χαρακτηρίζονται εκ μέρους των καταναλωτών από υπερβολή, κατάσταση η οποία επιχειρείται να επιλυθεί δια της υπουργικής απόφασης Ζ1-1262/2007, με την οποία ρυθμίζονται οι συμβάσεις που συνάπτουν οι καταναλωτές με τις μονάδες αδυνατίσματος. Παράλληλα, η κακή φήμη που έχει δημιουργηθεί γύρω από το συγκεκριμένο κλάδο, δυσχεραίνει την πιστοληπτική ικανότητα των εταιρειών, με τις τράπεζες να δανειοδοτούν δύσκολα τις επιχειρήσεις, γεγονός που λειτουργεί ανασταλτικά για την πραγματοποίηση επενδύσεων σε μηχανολογικό και ιατρικό εξοπλισμό.

Αναφορικά με τον εξεταζόμενο Όμιλο, ως αδυναμία μπορεί να θεωρηθεί η ισχνή γεωγραφική του κάλυψη ανά την Ελλάδα. Η υπερσυγκέντρωση της παρουσίας του σε συγκεκριμένες περιοχές, πχ στην Αθήνα, όπου περιμετρικά του κέντρου μετρά πέντε καταστήματα, αποτελεί στρατηγική επιλογή «δίκοπο μαχαίρι», καθώς μακροπρόθεσμα ενδέχεται είτε να οδηγήσει σε μαρασμό, δεδομένης και της έντονης παρουσίας των ανταγωνιστών στη ευρύτερη περιοχή, είτε να οδηγήσει στην πλήρη εδραίωση του.

Σε ένα άλλο επίπεδο και σε συνάρτηση με το πεδίο των ανθρώπινων πόρων, ενίοτε το επιστημονικό προσωπικό, ελλείπει επαρκούς κατάρτισης δυσκολεύεται να ανταπεξέλθει στις ανάγκες των πελατών, γεγονός το οποίο επιφέρει επιπλέον δυσμενείς επιπτώσεις στην ευρύτερη εικόνα του Ομίλου. Ενώ ο μεγάλος αριθμός οικειοθελών αποχωρήσεων που συγκεντρώνει ο υπό εξέταση κλάδος αλλά και εν λόγω εταιρεία, αποτελεί τρόπον τινά «ύπουλο» παράγοντα που χρίζει μελέτης και αξιολόγησης από την Ηγεσία της εκάστοτε επιχείρησης.

Τέλος, ο μεγάλος ανταγωνισμός που διαπνέει τον κλάδο, σε συνδυασμό και με την πτώση της ζήτησης των παρεχόμενων υπηρεσιών, έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της κερδοφορίας της επιχείρησης, γεγονός το οποίο γιγαντώνεται και υπό το πρίσμα της αρκετά υψηλής διαφημιστικής δαπάνης. Η διαφήμιση μπορεί να ενδυναμώνει μεν την αναγνωρισιμότητα του brand, αλλά πρόσκαιρα συρρικνώνει τα κέρδη της επιχείρησης και απορροφά πόρους από άλλου τύπου επενδύσεων.

## 5.4 Ευκαιρίες

Πέραν την πολιτικής σταθερότητας και των πρώτων δειγμάτων ανάκαμψης της παγκόσμιας Οικονομίας, η αύξηση της παχυσαρκίας και των καρδιαγγειακών νοσημάτων στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, αποτελεί μια από τις πλέον σημαντικές ευκαιρίες του κλάδου, άρα και του εξεταζόμενου ομίλου. Οι διαστάσεις της παχυσαρκίας είναι τόσο ανησυχητικές, που οδήγησε εκτός από την αύξηση της ζήτησης των υπηρεσιών αδυνατίσματος και στην «μεταστροφή» των κινήτρων επιλογής τους. Πλέον, η προσπάθεια απώλειας βάρους δεν αποτελεί απόφαση με μόνο κίνητρο την ομορφιά, αλλά επιλογή που εκπορεύεται από ζωτικούς λόγους Υγείας.

Επιπροσθέτως, η χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και καταναλωτών, από κοινού με την μικρή απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά, αποτελούν ευκαιρία για περαιτέρω ενδυνάμωση του ομίλου Figura, δεδομένου ότι πρόκειται για επιχείρηση, η οποία επιδιώκει να καινοτομεί και να διαφοροποιείται στην αγορά.

Τέλος, ο μετασχηματισμός της κοινωνίας με το βλέμμα στη ψηφιακή εποχή, αποτέλεσε σημαντική ευκαιρία ανάπτυξης, την οποία ο Όμιλος Figura φρόντισε να αδράξει στο έπακρον. Σύμφωνα με πηγές εσωτερικής πληροφόρησης, ο εν λόγω όμιλος κατατάσσεται τρίτος ως προς την ετήσια διαφημιστική του δαπάνη, μετά τα Dr και Medi Πρίνου. Αν αναλογιστεί κανείς την επιρροή των διαφημιστικών μέσων ως προς τη διαμόρφωση και την κατεύθυνση της ζήτησης, γίνεται πρόδηλο το μετρήσιμο αποτέλεσμα που αποσπά ο συγκεκριμένος όμιλος ως προς το μερίδιο αγοράς του.

## 5.6 Απειλές

Πλην των αυτονόητων απειλών που ελλοχεύουν υπό το βάρος της υφιστάμενης οικονομικής συγκυρίας και των capital controls, μία από τις πλέον σημαντικές απειλές, φαίνεται να είναι ο έντονος βαθμός ωρίμανσης και ανταγωνισμού που χαρακτηρίζει τον εν λόγω κλάδο. Πρόκειται για παράγοντα, ο οποίος συν τω χρόνω, συνεπάγεται μείωση της κερδοφορίας ακόμη και για υγιείς επιχειρήσεις, με την κατάσταση να επιβαρύνεται περαιτέρω και από την πλειάδα καταγγελιών σε βάρος των κέντρων αδυνατίσματος και αισθητικής.

Πίνακας 5  
SWOT Analysis

<b>INTERNAL FACTORS</b>	
<i>STRENGTHS (+)</i>	<i>WEAKNESSES (-)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Δεσπόζουσα θέση στην αγορά</li> <li>➤ Σύγχρονος μηχανολογικός εξοπλισμός</li> <li>➤ Πολυετής παρουσία στον κλάδο</li> <li>➤ Προϊόντα με ποιότητα &amp; πιστοποιήσεις</li> <li>➤ Αδιάκοπη Ανάπτυξη</li> <li>➤ Χρήση νέων τεχνολογιών</li> <li>➤ Εξατομικευμένες υπηρεσίες</li> <li>➤ Μεγάλο εύρος υπηρεσιών</li> <li>➤ Ισχυρό εμπορικό σήμα</li> <li>➤ Στροφή στην ιατρική αισθητική</li> <li>➤ Δημιουργία E-Shop</li> <li>➤ Καλή οργάνωση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ανεπαρκές προσωπικό</li> <li>➤ Ισχυρή δανειοδότηση εκ μέρους τραπεζών</li> <li>➤ Υψηλή διαφημιστική δαπάνη</li> <li>➤ Προώθηση εφάμιλλων υπηρεσιών μεταξύ ανταγωνιστών</li> <li>➤ Γενικευμένη δυσπιστία εκ μέρους καταναλωτών</li> <li>➤ Μεγάλος αριθμός καταγγελιών</li> <li>➤ Ισχυρή γεωγραφική κάλυψη στην Ελλάδα</li> <li>➤ Μη ένταξη στο χρηματιστήριο που δημιουργεί εν δυνάμει μονολιθικότητα στην διοίκηση</li> <li>➤ Περαιτέρω εκπαίδευση προσωπικού</li> </ul>
<b>EXTERNAL FACTORS</b>	
<i>OPPORTUNITIES (+)</i>	<i>THREATS (-)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Πολιτειακή σταθερότητα</li> <li>➤ Ανάκαμψη παγκόσμιας οικονομίας</li> <li>➤ Μικρή απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων</li> <li>➤ Χαμηλή δύναμη προμηθευτών</li> <li>➤ Χαμηλή δύναμη αγοραστών</li> <li>➤ Αύξηση παχυσαρκίας</li> <li>➤ Ψηφιακή Εποχή</li> <li>➤ Υψηλή απόδοση ψηφιακών μέσων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Οικονομική ύφεση</li> <li>➤ Προβλήματα ρευστότητας</li> <li>➤ Μεταβαλλόμενο κοινωνικό περιβάλλον</li> <li>➤ Συνεχείς εναλλαγές κυβερνήσεων</li> <li>➤ Ασταθές νομοθετικό πλαίσιο στην Ελλάδα</li> <li>➤ Μείωση δημόσιας &amp; ιδιωτικής κατανάλωσης</li> <li>➤ Μειωμένη προσέλκυση εγχώριων &amp; διεθνών επενδυτικών κεφαλαίων</li> <li>➤ Κλάδος σε στάδιο ωρίμανσης (μικρότερα περιθώρια κέρδους κτλ.)</li> <li>➤ Μεγάλος ανταγωνισμός</li> <li>➤ Δυσανεστημένα μέλη</li> <li>➤ Πτώση αγοραστικής δύναμης καταναλωτών</li> </ul>

## 5.7 Ανακεφαλαίωση

Συνοπτικά και κατόπιν των στοιχείων που προέκυψαν στην εν λόγω ενότητα, το συμπέρασμα το οποίο εξάγεται είναι διττό.

Αναφορικά με τον εξεταζόμενο όμιλο, εκείνο το οποίο προκύπτει συνδυάζοντας όλες τις παραμέτρους την *SWOT* ανάλυσης, είναι πως διαθέτει και τους απαιτούμενους πόρους για να μπορέσει να διαφοροποιηθεί περαιτέρω στην αγορά, και τα μέσα να αμβλύνει τις αδυναμίες του αλλά και τις δικλίδες προστασίας έναντι των κινδύνων που ενυπάρχουν στο ευρύτερο περιβάλλον.

Σε γενικότερο πλάνο, αυτό το οποίο προκύπτει αποτιμώντας όλες τις συνιστάμενες της ανάλυσης, είναι πως ο ευρύτερος κλάδος της ομορφιάς, οδεύει και πάλι προς μία περίοδο ανακατατάξεων. Και προφανώς η υψηλή συγκέντρωση που τον διαπνέει, η υφιστάμενη οικονομική συγκυρία αλλά και η γενικευμένη αίσθηση που επικρατεί για τους χώρους αυτούς, δεν είναι ανεξάρτητες μεταβλητές προς αυτήν την κατεύθυνση.

Ως απόρροια λοιπόν των παραπάνω και αν δεν προσπαθήσει συλλήβδην ο κλάδος να προσαρμοστεί επί της ουσίας στα νέα δεδομένα, οι πωλήσεις και τα ίδια κεφάλαια θα σημειώσουν πτώση, οι μεσο-μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις αναμένεται να υποχωρήσουν έναντι των βραχυπρόθεσμων, ενώ τα συνολικά μικτά κέρδη θα κινηθούν σε οριακά επίπεδα. Είναι προφανές λοιπόν, πως αν δεν υπάρξει κάποια αλλαγή, οι απώλειες και του εν λόγω κλάδου θα ακολουθήσουν την πτώση της Ελληνικής Οικονομίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

#### **6.1 Εισαγωγή**

Ως είναι προφανές, οι εκτιμήσεις για την πορεία μίας οικονομίας, είτε βρίσκεται σε φάση ευρωστίας είτε ύφεσης, δεν κινούνται σε ανεξάρτητη τροχιά από τη διαμόρφωση των προοπτικών των επί μέρους κλάδων της.

Ο όρος «Οικονομία» εγκοιλώνεται πλήθος εννοιών και περίπλοκων μηχανισμών που σχετίζονται με αυτήν. Η Οικονομία δεν αποτελεί μία αυθύπαρκτη υπόθεση, αλλά ένα σύστημα άρρηκτα συνδεδεμένο με την πολιτική και την ανθρώπινη φύση, καθιστώντας τους ανθρώπους μέρος ενός οικονομικού συστήματος που λειτουργεί αέναα, κυκλικά και επαναλαμβανόμενα. Ως εκ τούτου και δεδομένου ότι η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, συρρίκνωσε τις καταναλωτικές δαπάνες άρα και τους κύκλους εργασιών πολλών επιχειρήσεων, κρίνεται επιβεβλημένο να γίνει μία ξεχωριστή αναφορά στις προοπτικές εξέλιξης μίας Οικονομίας που «πάσχει».

Στην έκτη ενότητα παρατίθενται κάποιες βασικές οικονομικές προβλέψεις για την Εθνική Οικονομία και πως αυτές δύνανται να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν τις προοπτικές εξέλιξης του ευρύτερου κλάδου της Ομορφιάς.

## **6.2 Προβλέψεις για την ελληνική Οικονομία και εκτιμήσεις για την προοπτική του κλάδου**

Παραδόξως και δεδομένου ότι ο ΑΕΠ έπειτα από 9 έτη συνεχούς ύφεσης και 7 έτη σε πρόγραμμα προσαρμογής, αναμένεται να διαγράψει θετική πορεία από το 2017 και εξής, οι προβλέψεις για την ελληνική οικονομία, διαμορφώνονται συγκρατημένα αισιόδοξες.

Σύμφωνα με στοιχεία του IOBE, το 2016 ήταν ένα ακόμη έτος στασιμότητας, με το ΑΕΠ να παραμένει αμετάβλητο για 3<sup>η</sup> συνεχή χρονιά, κατάσταση η οποία διαφοροποιείται ελαφρώς κατά το πρώτο 6μηνο του 2017, όπου το εγχώριο προϊόν σημείωσε αύξηση κατά 0,6% σε σχέση με πέρυσι. Με όρους χρήματος το ΑΕΠ κατά το πρώτο 6μηνο του 2017 διαμορφώθηκε στα €92,6 δισεκατομμύρια, ενώ το αντίστοιχο διάστημα του 2013 και 2014 στα €92 και €92,3 δισεκατομμύρια αντίστοιχα. Πρόκειται για τάσεις οι οποίες σε πρώτη φάση αναδεικνύουν την στασιμότητα που διαπερνά την ελληνική οικονομία στο σύνολό της.

Σε ένα άλλο επίπεδο, η καταγραφή πρωτογενούς πλεονάσματος κατά το προηγούμενο έτος φανερώνει, πως τα δημόσια οικονομικά της χώρας οδεύουν προς μία νέα φάση σταδιακής εξισορρόπησης. Η εξέλιξη αυτή συνεπάγεται, πως η ελληνική οικονομία αρχίζει σταδιακά να χαρακτηρίζεται από σταθερότητα ως προς την δημοσιονομική της εικόνα και στασιμότητα ως προς τις προσδοκίες νοικοκυριών και επιχειρήσεων για τις μελλοντικές προοπτικές.

Μακροοικονομικά, η διαμορφωθείσα εικόνα της ελληνικής οικονομίας είναι μικτή. Σύμφωνα και πάλι με στοιχεία του IOBE, η ανάκαμψη της αναμένεται να πλησιάσει το 1,5% για φέτος, γεγονός το οποίο εν μέρει ερμηνεύεται και από την επιτυχή ολοκλήρωση της δεύτερης αξιολόγησης του προγράμματος προσαρμογής. Βέβαια οι ρυθμοί ανάπτυξης διαμορφώνονται σε χαμηλά επίπεδα συγκριτικά με την υπόλοιπη Ευρώπη, ωστόσο αυτό δεν αναιρεί τη σπουδαιότητα της. Τουναντίον, οι επιδόσεις κάποιων επιχειρήσεων και κλάδων αποδεικνύουν πως η οικονομία, έστω και κινούμενη στα όρια της χρεοκοπίας έχει ακόμα «σφυγμό».

Παράλληλα και ο Δείκτης Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης δείχνει σταδιακά να διαφοροποιείται. Ενδεικτικά κατά το τρίμηνο Ιουλίου–Σεπτεμβρίου διαμορφώθηκε στις -57,4 μονάδες, ενώ το τρίμηνο Απριλίου- Ιουνίου κλείδωσε στις -70,2 μονάδες. Ωστόσο και παρά την όποια ανεπαίσθητη μεταστροφή του κλίματος, οι Έλληνες εξακολουθούν να κατατάσσονται μακράν πρώτοι στην ευρωπαϊκή κλίμακα απαισιοδοξίας.

Ωστόσο και ανεξάρτητα από αυτό, είναι προφανές, πως μετά από μία μακρά και βαθιά περίοδο ύφεσης, η διαφαινόμενη βελτίωση των προσδοκιών από πλευράς νοικοκυριών και επιχειρήσεων, αναμένεται να ενισχύσει τις τάσεις για αγορά πάγιων καταναλωτικών και κεφαλαιουχικών αγαθών, καθώς οι αποφάσεις που είχαν παγώσει επί μακρόν, κατά βάθος ενδυναμώνουν τις όποιες επιθυμίες και ανάγκες.

Σε γενικές γραμμές και ως προς τις προοπτικές που διανοίγονται, αν και η οικονομία κινείται χωρίς πυξίδα, εντούτοις αναμένεται επιτάχυνση ανάπτυξης στο 2,0% το 2018, με την επενδυτική δραστηριότητα, εν μέσω ιδιωτικοποιήσεων, να αναμένεται να είναι εντονότερη σε σχέση με φέτος και να διευρύνεται σε διψήφιο αριθμό ανόδου κατά 12-15%.

Ωστόσο, ο δρόμος προς την ανάπτυξη εξακολουθεί να είναι δύσβατος. Χωρίς τις κατάλληλες μεταρρυθμιστικές πολιτικές και τη διατήρηση κλίματος πολιτικής σταθερότητας, οι συνέπειές της κρίσης θα συνεχίζουν να ταλανίζουν την Ελλάδα επί μακρόν. Εάν η προσπάθεια για δημοσιονομική εξισορρόπηση δεν απαγκιστρωθεί από την αύξηση της φορολογίας ως υποκατάστατο δομικών τομών, τότε αναμένεται μεσοπρόθεσμα περαιτέρω συρρίκνωση της παραγωγικής βάσης και βαθύτερη ύφεση. Η οικονομία θα γυρίσει σελίδα μόνο μέσα από την υιοθέτηση πολιτικών προσέλκυσης επενδύσεων και μείωσης του δημοσίου.

Σε κλαδικό επίπεδο και παρά την υφιστάμενη οικονομική συγκυρία, οι προβλέψεις διαφαίνονται σε γενικές γραμμές αισιόδοξες μετά και την «εκκαθάριση» του 2002. Ο περιορισμός του λειτουργικού κόστους και η σχετική βελτίωση της ταμειακής ρευστότητας φανερώνουν ότι ο κλάδος ξεπερνά σταδιακά την κρίση, διαπίστωση η οποία ενισχύεται ακόμη περισσότερο και από τη σχετική αντοχή που έχει επιδείξει στη διάρκεια των τελευταίων χρόνων και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.

Επιπρόσθετα και υπό το πρίσμα της σταδιακής ενίσχυσης της αγοραστικής δύναμης του καταναλωτικού κοινού και της κερδοφορίας του κλάδου, παρατηρείται αύξηση του επενδυτικού ενδιαφέροντος, με τα μικρά κέντρα αδυνατίσματος να αποσπών τα τελευταία χρόνια όλο και μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, ειδικά σε πόλεις της περιφέρειας όπου δεν δραστηριοποιούνται οι μεγάλες αλυσίδες πολυδύναμων κέντρων. Σε αυτό συνέβαλε καθοριστικά και ο περιορισμός του αριθμού των μεγάλων αλυσίδων κέντρων αισθητικής το 2002, με αποτέλεσμα πολλοί καταναλωτές να στραφούν σε μικρότερα κέντρα.

Ωστόσο και σε ότι αφορά το μέλλον του κλάδου, αναμένεται να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες θα συνεχίσουν να ενισχύουν το χαρτοφυλάκιο των υπηρεσιών

τους με συνεχείς επενδύσεις σε σύγχρονο εξοπλισμό, εξειδικευμένο προσωπικό και διαφημιστική προβολή του *brand* τους.

Η ποιότητα, η κατάρτιση και η υγιής οργάνωση των χώρων αυτών, αποτελούν σημείο αναφοράς για την επιβίωση και ανάπτυξη των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.

Σε ένα άλλο επίπεδο και με όρους καταναλωτικής συμπεριφοράς, οι αλλαγές στις στάσεις και τις αξίες του μέσου καταναλωτή, ήδη αναγκάζει αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου να απομακρυνθούν από παραδοσιακές δομές σκέψης και προσέγγισης. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν ερείσματα στο καταναλωτικό κοινό θα πρέπει να απαγκιστρωθούν από τετριμμένα εργαλεία επικοινωνίας μαζί του. Επιτυχημένες θα αποδειχθούν οι εταιρείες που όχι απλώς θα αντιδράσουν πρώτες, αλλά και που θα προτάξουν νέες προτάσεις ικανές να αποδώσουν προστιθέμενη αξία διαρκείας στη ζωή του μέσου καταναλωτή.

Επομένως, σε έναν κόσμο που αλλάζει μέγιστη πρόκληση για μία επιχείρηση αποτελεί να οικοδομήσει μία βαθύτερη έννοια για το *band* που διαχειρίζεται προσεγγίζοντας διαφορετικά «κανάλια επικοινωνίας» με τους καταναλωτές, πέραν των κλασικών ΜΜΕ. Η διαμόρφωση συνθηκών αμφίδρομης σχέσης μεταξύ καταναλωτών και επιχειρήσεων του κλάδου, προϋποθέτει ουσιαστικό άνοιγμα των τελευταίων στην ψηφιακή εποχή και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης .. σε διαύλους επικοινωνίας δηλαδή με έντονο το στοιχείο της διαδραστικότητας και του διαλόγου. Θα πρέπει επομένως να γίνει πλήρως αντιληπτό, πως ο πλέον καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας ενός *brand* εναπόκειται στον καταναλωτή.

Κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να διαδραματίσουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην εγχώρια αγορά Ομορφιάς, θα πρέπει να αντιληφθούν τη νέα πραγματικότητα, η οποία πρόκειται να οδηγήσει σε ριζικές αλλαγές και ανακατατάξεις, μεταξύ των οποίων και στην αποχώρηση μικρών κέντρων, που λόγω του υψηλού ανταγωνισμού, της περιορισμένης ρευστότητας και των χαμηλών επιπέδων κερδοφορίας, θα δυσκολευτούν να επιβιώσουν. Η προσεχής τριετία αναμένεται να αποτελέσει διάστημα ορόσημο ως προς τη διαμόρφωση της μελλοντικής πραγματικότητας.



### 6.3 Ανακεφαλαίωση

Η ανάκαμψη στη διάρκεια του 2017, ανεξάρτητα από τα χαμηλά επίπεδα ευημερίας και την αβεβαιότητα που διαπερνά κάθε οικονομική δραστηριότητα, αποτελεί ένδειξη πως η ελληνική οικονομία διανύει περίοδο σχετικής ισορροπίας, βελτιώνοντας την αξιοπιστία της προς τα έξω. Ωστόσο και όσο η αβεβαιότητα δεν εξαλείφεται, η δυναμική της οικονομίας θα παραμένει ασθενής.

Αναφορικά με τον εξεταζόμενο κλάδο, γίνεται προφανές πως για να εξασφαλιστεί η βιώσιμη ανάπτυξη του, κρίνεται επιβεβλημένη η διαρκής επαγρύπνηση και η ευελιξία. Η επόμενη τριετία αναμένεται να είναι ιδιαίτερος καθοριστική για τους επαγγελματίες του χώρου. Η παραγωγή με βάση τα διεθνή δεδομένα ανταγωνισμού, επιτάσσει καινοτομία και μακροπρόθεσμες επενδύσεις σε φυσικό και ανθρώπινο κεφάλαιο, γεγονός το οποίο καθιστά τους «άκαμπτους» του χώρου μεγάλους χαμένους του μέλλοντος. Εκείνο που κοντολογίς ορίζει τη συνταγή της επιτυχίας σε έναν κόσμο που αλλάζει, είναι η υψηλή προσαρμοστικότητα, η διορατικότητα και η ανάγκη για δημιουργία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ & ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ**

### **FIGURA**

#### **7.1 Εισαγωγή**

Η προσέγγιση του στρατηγικού σχεδιασμού μίας επιχείρησης γίνεται στα πλαίσια ανάλυσης τόσο της ίδιας της εταιρείας, όσο και του επιπέδου ανταγωνισμού που διέπει το πεδίο στο οποίο δραστηριοποιείται. Η εταιρική και η ανταγωνιστική στρατηγική, αποτελούν κατ' ουσίαν δύο «συγκοινωνούνται δοχεία», όπου η μεν πρώτη ορίζει τη φύση της δεύτερης.

Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο δίνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να κινηθεί κάθε μονάδα του ομίλου. Πρόκειται για μία διαδικασία, η οποία εν πολλοίς σχετίζεται και τα κίνητρα όλων όσων έχουν συμφέρον από την επιχείρηση και την πορεία της στο χρόνο, κοινώς οι μέτοχοι, η διοίκηση, οι πελάτες και οι εργαζόμενοι.

Στον αντίποδα, η ανταγωνιστική στρατηγική επαφίεται με τα μέσα και τους τρόπους που χρησιμοποιεί μία επιχείρηση, αποσκοπώντας στην απόσπαση συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων εταιρειών του κλάδου.

Στην παρούσα ενότητα προσεγγίζονται θεωρητικά τόσο οι στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όσο και οι επιχειρηματικών στρατηγικών, τις οποίες μπορεί να υιοθετήσει μία επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει τη βιώσιμη ανάπτυξη της στην αγορά. Η ενότητα ολοκληρώνεται με την παράθεση σχετικών, με τις ανωτέρω θεωρίες, στοιχείων που αφορούν τον Όμιλο Figura.

## 7.2 Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

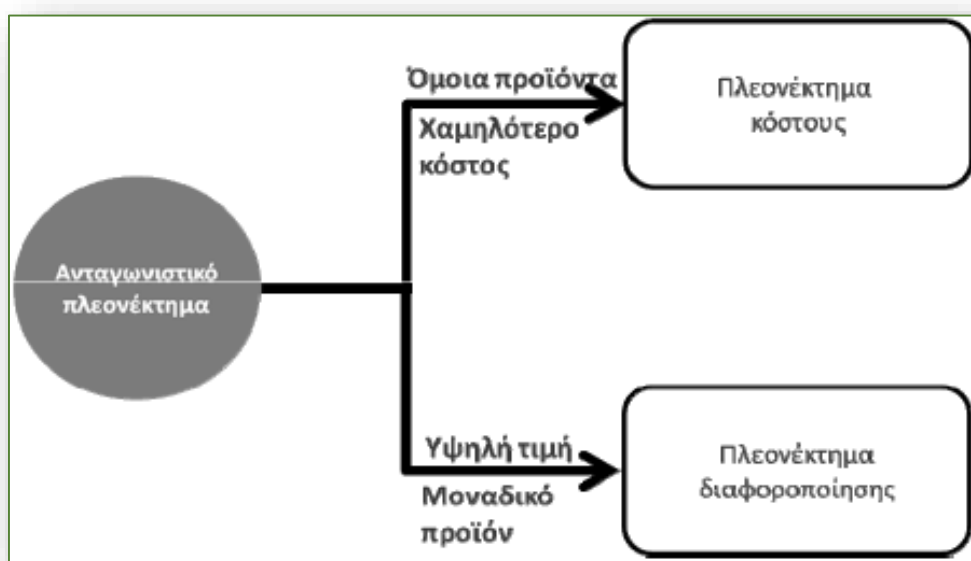
### 7.2.1 Θεωρητικό προσέγγιση

Οι τρεις βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι:

- **η ηγεσία κόστους**, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος με το μικρότερο δυνατό κόστος στην αγορά
- **η διαφοροποίηση**, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος με χαρακτηριστικά τα οποία ο πελάτης αναγνωρίζει ως ανώτερα και ως εκ τούτου προτίθεται να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει και
- **η στρατηγική εστίασης**, η οποία υποδιαιρείται σε:
  - **εστίαση στο κόστος**
  - **εστίαση στη διαφοροποίηση**

Με άλλα λόγια, στην πρώτη περίπτωση η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της προσφέροντας «ένα προϊόν φθηνότερο απ' τα άλλα» ενώ στη δεύτερη, προσφέροντας «ένα προϊόν καλύτερο».

Πίνακας 7.2.1:  
Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Πηγή: Λιβιεράτος Α., (2016).

Στις παραπάνω στρατηγικές μπορεί να προστεθεί και μια τέταρτη επιλογή, εκείνη της **στρατηγικής βέλτιστου κόστους**, η οποία σε επίπεδο προσφοράς προϊόντος αποπειράται να διαμορφώσει την καλύτερη δυνατή σχέση μεταξύ ποιότητας και κόστους.

Προκειμένου μια επιχείρηση να επιλέξει τη βέλτιστη στρατηγική επιλογή θα πρέπει να απαντήσει σε μία σειρά καίριων ερωτημάτων όπως:

✓ **Ποιοι είναι οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται;**

Κοινώς, ποιοι είναι οι πελάτες, των οποίων η επιχείρηση πρέπει να ικανοποιήσει τις ανάγκες.

✓ **Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών;**

Κοινώς, ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να έχει το προϊόν ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες.

✓ **Ποιες θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών;**

- 1) ανώτερη ποιότητα ή/και
- 2) ανώτερη αποδοτικότητα ή/και
- 3) ανώτερη καινοτομία ή/και
- 4) ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

### Πίνακας 7.2.1

#### Στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης και ανταγωνιστικές στρατηγικές

	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση	Εστίαση
Επίπεδο Διαφοροποίησης	Χαμηλό (κυρίως μέσω της τιμής)	Υψηλό (κυρίως μέσω μοναδικότητας)	Χαμηλό ή Υψηλό (τιμή ή μοναδικότητα)
Επίπεδο Τμηματοποίησης Αγοράς	Χαμηλό (μαζική αγορά)	Υψηλό (πολλά τμήματα)	Χαμηλό (ένα ή λίγα τμήματα)
Θεμελιώδεις Ικανότητες	Διοίκηση παραγωγής και αποθέματα	Έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ και πωλήσεις	Ικανότητες που ταιριάζουν στο εκάστοτε τμήμα

Πηγή: Λιβιεράτος Α., (2016)

### 7.2.2 Στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος Figura

Κατόπιν σχετικής έρευνας και βάσει της πορείας που έχει χαράξει ο Όμιλος Figura όλα αυτά τα χρόνια, η ακολουθούμενη στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίζεται σε τρεις περιόδους :

- **Πρώτη περίοδος:** Ίδρυση Ομίλου Figura και λειτουργία των πρώτων κέντρων αισθητικής της εταιρείας.
- **Δεύτερη περίοδος:** Αλλαγή προσανατολισμού προς την ιατρική αισθητική, με ορόσημο την απαρχή των Figura Clinica.
- **Τρίτη περίοδος:** Χαρακτηρίζεται από εκτεταμένη χρηματοδότηση και προσανατολισμό στη φιλοσοφία της επεμβατικής ιατρικής αισθητικής, από κοινού με στρατηγική διεξόδου σε νέες αγορές.

Κατά την ανάλυση Porter (*competitive advantage*) και στα πλαίσια της πρώτης ανταγωνιστικής περιόδου ακολουθείται **στρατηγική με έμφαση στο κόστος**. Ουσιαστικά η εταιρεία αποπειράται να διαφοροποιηθεί, προσφέροντας τις παρεμφερείς υπηρεσίες της σε πιο χαμηλές τιμές από τους ανταγωνιστές της.

Στη δεύτερη περίοδο, υιοθετείται **πολιτική διαφοροποίησης**, ως απόρροια της αλλαγής προσανατολισμού των δραστηριοτήτων του ομίλου. Εδώ παρατηρείται σταδιακός εμπλουτισμός του *portfolio* της εταιρείας με προϊόντα και υπηρεσίες αμιγώς ιατρικές από το εξωτερικό.

Η τρίτη και τελευταία περίοδος, χαρακτηρίζεται από εκτεταμένη χρηματοδότηση με σκοπό την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εν προκειμένω, η εταιρεία έχει μεγαλύτερο εκτόπισμα και βάσεις αποδοτικής παραγωγής και διεξόδου σε νέες αγορές, γεγονός που την κατατάσσει στην μέση των στρατηγικών, κοινώς ακολουθείται **η στρατηγική βέλτιστου κόστους**.

## 7.3 Επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης

### 7.3.1 Θεωρητική προσέγγιση

Μία από τις κεντρικές αποφάσεις που λαμβάνεται στην κορυφή κάθε επιχείρησης έχει να κάνει με την παρουσία της ή μη στην αγορά. Οι κεντρικές επιλογές στρατηγικής που καθορίζουν τα πεδία δράσης της είναι:

- I. στρατηγικές σταθερότητας,
- II. στρατηγικές ανάπτυξης,
- III. στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής.

#### ❖ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ

Ακολουθώντας αυτού του τύπου τη στρατηγική, η επιχείρηση αποσκοπεί μέσα από τη σταθερότητα, να βελτιώσει την απόδοσή της στις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες και συνακολούθως να εδραιώσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Οι βασικές στρατηγικές σταθερότητας είναι τέσσερις:

- **Στρατηγική καμίας αλλαγής.** Η επιχείρηση είναι «ευχαριστημένη» με αυτά που έχει και επομένως συνεχίζει κινούμενη στο ίδιο μοτίβο.
- **Στρατηγική προσεκτικών βημάτων.** Η στρατηγική αυτή ακολουθείται συχνά σε περιόδους κρίσης, όπου η επιχείρηση βρίσκεται εν αναμονή εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον.
- **Στρατηγική συγκομιδής κερδών.** Στο πλαίσιο της στρατηγικής αυτής θυσιάζεται η μελλοντική ανάπτυξη χάριν της άμεσης συγκομιδής κερδών.
- **Στρατηγικό διάλλειμα.** Η στρατηγική αυτή ακολουθείται συνήθως μετά από μια περίοδο μεγάλης ανάπτυξης (π.χ. εξαγορές) και αποσκοπεί στον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο και τη παγίωση των κεκτημένων.

## ❖ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Βασική επιδίωξη μιας επιχείρησης που ακολουθεί αυτού του τύπου στρατηγικής είναι να αναπτύξει τις πωλήσεις της, να αυξήσει τα κέρδη της και τα μερίδια αγοράς της. Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι:

### ➤ *Κάθετη Ολοκλήρωση*

Κάθετη ολοκλήρωση ονομάζεται η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία

- είτε προς τα εμπρός (διανομείς, λιανέμπορους),
- είτε προς τα πίσω (προμηθευτές).

Προκειμένου μια επιχείρηση να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα εμπρός, είτε προς τα πίσω, θα πρέπει είτε να ιδρύσει μια νέα επιχείρηση, είτε να εξαγοράσει μια ήδη υπάρχουσα που βρίσκεται σε προηγούμενο ή σε επόμενο στάδιο στην αλυσίδα παραγωγής του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

### ➤ *Οριζόντια Ολοκλήρωση*

Στην περίπτωση της οριζόντιας ολοκλήρωσης, μία επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Στόχος μιας τέτοιας κίνησης μπορεί να είναι η επίτευξη συνεργειών από οικονομίες κλίμακας, η γρήγορη αύξηση του μεριδίου αγοράς, η απόκτηση μονοπωλιακών κερδών, κ.λπ.

Μειονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής είναι:

- η στενή πρόσδεση της επιχείρησης με τον κλάδο και τις προοπτικές του,
- πιθανή ακύρωση της συμφωνίας λόγω αντιμονοπωλιακών κανονισμών.

### ➤ *Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων η οποία εξειδικεύεται σε:*

#### *ι. Συσχετισμένη Διαφοροποίηση*

Στο πλαίσιο της στρατηγικής συσχετισμένης διαφοροποίησης, μια επιχείρηση προσθέτει νέα συσχετισμένα προϊόντα και υπηρεσίες στα ήδη υπάρχοντα. Με άλλα λόγια, μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητες στις οποίες έχει παρουσία συνδέονται μεταξύ τους.

## **ii. Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση.**

Στο πλαίσιο της στρατηγικής ασυσχέτιστης διαφοροποίησης, μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε τομείς οι οποίοι δεν συνδέονται καθόλου μεταξύ τους. Η ασυσχέτιστη διαφοροποίησης περιλαμβάνει διαφοροποίηση δραστηριοτήτων χωρίς σχέσεις αλληλεξάρτησης στις αλυσίδες αξίας και χωρίς ενιαίο στρατηγικό σκελετό.

### **➤ Συγκέντρωση-Διείσδυση Αγοράς**

Ακολουθώντας την στρατηγική συγκέντρωσης-διείσδυσης στην αγορά, μια επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους και τις ικανότητες της σε υπάρχουσες αγορές, με σκοπό να επιτύχει πιο επικερδή ανάπτυξη δια της αύξησης του μεριδίου αγοράς.

### **➤ Ανάπτυξη Αγοράς**

Ακολουθώντας την στρατηγική της ανάπτυξης της αγοράς μια επιχείρηση διαθέτει τους πόρους και τις ικανότητες της ώστε να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση μπορεί έχει διαγνώσει ευκαιρίες σε ανεκμετάλλευτες αγορές.

Στο πλαίσιο αυτό, μια επιχείρηση μπορεί να απευθύνεται:

- σε νέες (γεωγραφικά) αγορές,
- σε τμήματα της αγοράς στα οποία δεν έχει απευθυνθεί ακόμα.

### **➤ Ανάπτυξη Υπηρεσιών**

Ακολουθώντας την στρατηγική της ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, μια επιχείρηση επενδύει στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών για υφιστάμενες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις στις ήδη υπάρχουσες, διαδικασία η οποία απαιτεί καλή συνεργασία μεταξύ του τμήματος μάρκετινγκ και του τμήματος που έχει την ευθύνη της ανάπτυξης ή ανεύρεσης νέων υπηρεσιών ή προϊόντων.

Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με:

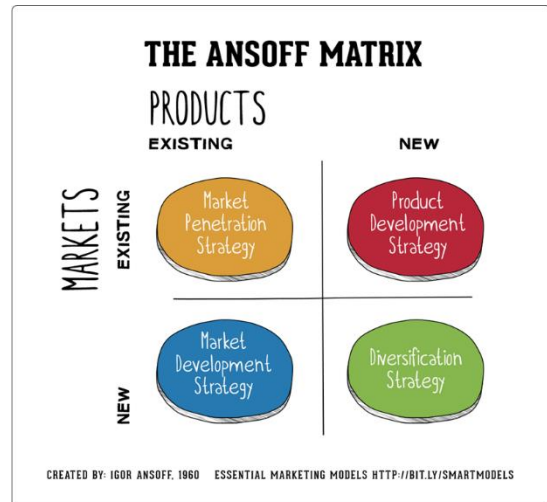
- Ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών υπηρεσιών.
- Ανάπτυξη ποιοτικών παραλλαγών της υπηρεσίας (π.χ. *premium εκδόσεις*) κλπ.



### 7.3.2 Επιχειρηματική στρατηγική του Ομίλου Figura

Σε επίπεδο εταιρικής στρατηγικής γίνεται προσπάθεια ανάπτυξης στην εγχώρια αγορά, εν αρχή μέσα από την υιοθέτηση της στρατηγικής της οριζόντιας ολοκλήρωσης και έπειτα της συσχετισμένης διαφοροποίησης.

Στην δεύτερη περίοδο, η εταιρεία σταδιακά αλλάζει σε όρους μήτρας *Ansoff* την εταιρική της στρατηγική, εμβαθύνοντας στην εγχώρια αγορά υιοθετώντας άλλου τύπου προσανατολισμό, προκειμένου να προσαρμοστεί στα δεδομένα των τάσεων της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Η εταιρεία ξεκινά την έρευνα σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες αμιγώς ιατρικές, γεγονός το οποίο με όρους μήτρας *Ansoff*, μεταφράζεται ως ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων αγορών (*diversification*).



Στην τρίτη και υφιστάμενη περίοδο, η επιχείρηση δια της επιθετικής στρατηγικής επέκτασης, αποπειράται όχι απλώς να μεγεθύνει το εκτόπισμα της στην αγορά, αλλά πολύ περισσότερο να καταστήσει εαυτόν Ηγέτη και βασικό παίκτη του κλάδου, με διαφαινόμενο το στόχο για το προσεχές μέλλον τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της.

## 7.4 Ανακεφαλαίωση

Προκειμένου οι σύγχρονες επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα τους, καθίσταται επιβεβλημένη η άμεση κινητοποίηση τους ως προς τα νέα δεδομένα που αναδύονται στα πλαίσια μίας παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας και οικονομίας. Η κινητοποίηση αυτή σχετίζεται εν πολλοίς με αλλαγές στη νοοτροπία, υιοθέτηση νέων μορφών διοίκησης, ουσιαστική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Η οργάνωση της επιχείρησης και η υιοθέτηση των όποιων επιχειρησιακών και ανταγωνιστικών στρατηγικών, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τους στόχους που έχει θέσει η ίδια η εταιρεία στο πεδίο όπου δραστηριοποιείται.

Το Μοντέλο Αλυσίδας Προστιθέμενης Αξίας ορίζει την επιχείρηση ως μία αλυσίδα διαδικασιών, της οποίας οι κρίκοι είναι ο σχεδιασμός, η παραγωγή, η πώληση και υποστήριξη της προσφερόμενης υπηρεσίας. Το κλειδί της επιτυχίας, είτε για τον ευρύτερο κλάδο της αισθητικής είτε για τον εξεταζόμενο όμιλο, έγκειται στον εκσυγχρονισμό και την ορθή αξιοποίηση των διοικητικών και τεχνολογικών μέσων, με το βλέμμα στα διεθνή δεδομένα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MARKETING

### 8.1 Εισαγωγή

Η συμβολή του *Marketing* κρίνεται ζωτικής σημασίας, ειδικά στις μέρες μας όπου η εικόνα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο ως προς τη διαμόρφωση συνειδήσεων και επιθυμιών.

Το στρατηγικό *Marketing*, επιτρέπει σε μία επιχείρηση να προσδιορίσει τους αντικειμενικούς της στόχους και να τους διαθέσιμους πόρους της, προκειμένου να αποσπάσει και εν συνεχεία να διευρύνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά.

Δεδομένου ότι το *Marketing* θέτει παράλληλα στο επίκεντρο του, την ικανοποίηση του πελάτη, τον ανταγωνισμό και την προσαρμοστικότητα της επιχείρησης σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και όλα αυτά σε συνάρτηση με έναν κλάδο με το έντονα ανθρωποκεντρικό προφίλ, κρίνεται επιβεβλημένο στην εν λόγω ενότητα να γίνει επί της ουσίας αναφορά στο «Στρατηγικό *Marketing*» και σε θεωρητικό επίπεδο και σε επίπεδο προτάσεων.

## 8.2 Θεωρητική προσέγγιση

Το μίγμα μάρκετινγκ είναι μια δέσμη ελεγχόμενων τακτικών εργαλείων, όπως η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις, οι προσωπικές πωλήσεις κλπ., το οποίο καθορίζει τη συνολική αποστολή και τους αντικειμενικούς στόχους της εταιρείας, με τους καταναλωτές να βρίσκονται πάντοτε στο επίκεντρο. Απώτερος σκοπός είναι η εδραίωση συνθηκών επιθυμητής ανταπόκρισης στην αγορά-στόχο και η αύξηση της ζήτησης του προϊόντος της, δημιουργώντας κερδοφόρες σχέσεις με τους πελάτες της.

Οι πολλές δυνατότητες μπορούν να συγκεντρωθούν σε τέσσερις ομάδες μεταβλητών, γνωστών ως «**τα τέσσερα P**»: *product* (προϊόν), *price* (τιμή), *place* (διανομή) και *promotion* (προβολή).

### ❖ Προϊόν (*Product*):

Πρόκειται για το συνδυασμό αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρεία στην αγορά-στόχο.

### ❖ Τιμή (*Price*):

Σχετίζεται με το χρηματικό ποσό που πρέπει να καταβάλουν οι πελάτες προκειμένου να αποκτήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Η τιμή θα πρέπει να αντικατοπτρίζει επαρκώς την αξία του προϊόντος .

### ❖ Διανομή (*Place*):

Περιλαμβάνει τις εταιρικές δραστηριότητες μέσω των οποίων καθίσταται διαθέσιμο το προϊόν στους καταναλωτές-στόχους.

### ❖ Προβολή/προώθηση (*Promotion*):

Σχετίζεται με την επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτικού κοινού. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα σύνολο δραστηριοτήτων ικανών να αναδείξουν την αξία του προϊόντος και να πείσουν τους πελάτες-στόχους να το αγοράσουν.

Η υιοθέτηση στρατηγικών *Marketing* δημιουργεί αξία για την επιχείρηση, κοινώς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο διοχετεύεται επιλεγμένα στην αγορά των πελατών της.

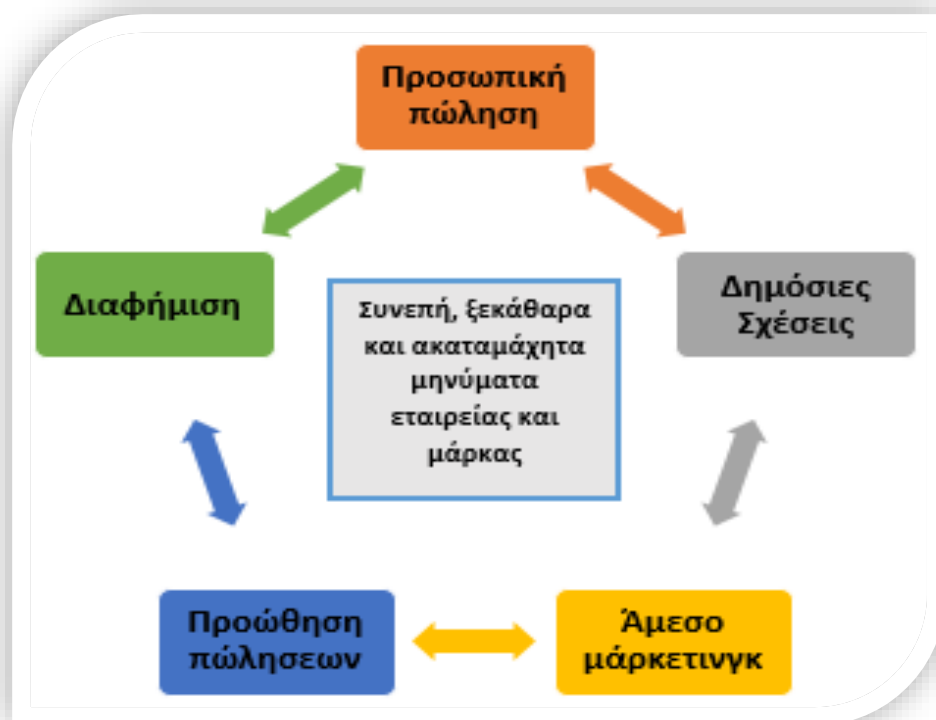
Ως εκ τούτου και στα πλαίσια της υιοθέτησης της βέλτιστου στρατηγικού πλάνου έναντι των ανταγωνιστών της, η εταιρεία προβαίνει σε μία σχετική αναγνώριση της αγοράς προκειμένου να προχωρήσει στην τμηματοποίηση της, εκ της οποίας επιλέγει τα πιο, εν δυνάμει, κερδοφόρα τμήματα γι' αυτήν, επικεντρώνοντας εκεί τις δυνατότητές της.

Επιγραμματικά, τα βασικά στάδια υλοποίησης της στρατηγικής marketing είναι:

- **η τμηματοποίηση:** η επιλογή της αγοράς
- **η στόχευση:** ο προσδιορισμός και η πραγμάτωση των επιχειρησιακών στόχων
- **η διαφοροποίηση:** ο καθορισμός των ανταγωνιστικών ικανοτήτων και
- **η τοποθέτηση:** ο καθορισμός ανταγωνιστικού χώρου δράσης

Κατά συνέπεια και υπό αυτό το πρίσμα γίνεται αντιληπτό, πως ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα Marketing αποτελεί την εργαλειοθήκη τακτικής της εταιρείας για την επίτευξη ισχυρής τοποθέτησης της στις αγορές-στόχους, προσφέροντας «αξία» στους καταναλωτές

**Πίνακας 8.2**  
**Επικοινωνίες Ολοκληρωμένου Μάρκετινγκ**  
**Προσεκτικά συνδυασμένο μίγμα εργαλείων προβολής**



Πηγή: Armstrong G., Kotler P., (2009).

### 8.3 Προτάσεις Στρατηγικού Μάρκετινγκ

Η βασική στρατηγική προϋποθέτει:

- Την ανάλυση και τμηματοποίηση της αγοράς ώστε να προσδιορισθεί η ομάδα των πελατών για τους οποίους διαθέτει συγκριτικό πλεονέκτημα,
- Τη διαμόρφωση του «προϊόντος» -εξειδίκευση,
- Τη διασφάλιση της αξιοπιστίας με στόχο την
- Τη δημιουργία ενός επιτυχημένου *brand name*.

Συνδυάζοντας τα παραπάνω με την ανθρωποκεντρική μορφή του χώρου της αισθητικής, καθίσταται κάτι παραπάνω από προφανές, πως το κομμάτι των δημοσίων σχέσεων, σε συνδυασμό και με άλλα μέτρα (*marketing mix*), κρίνονται σημαντικά για τη δημιουργία θετικής πορείας για τον υπό εξέταση κλάδο.

Ωστόσο και παρά το γεγονός ότι το μάρκετινγκ θεωρείται η σημαντικότερη λειτουργία ενός *DMO (Destination Management Organization)*, ολοένα και περισσότερο αναγνωρίζεται η ανάγκη αλλαγής από την αυστηρή εστίαση σε θέματα μάρκετινγκ, προς μια περισσότερο διευρυμένη οπτική, με έμφαση στο σχεδιασμό και τη διαχείριση του προϊόντος.

Πλέον, οι περισσότερες δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα παγκοσμίως μέσω αχανών ψηφιακών δικτύων, τα οποία αποτελούν τον πυρήνα της επόμενης γενιάς επικοινωνίας. Το Διαδίκτυο, ως εξαιρετικά μεγάλη αποθήκη πληροφοριών, συνδέει χρήστες κάθε τύπου, αλλάζοντας εκ βάθρων την αντίληψη των ανθρώπων για τον κόσμο γύρω τους. .

Στις μέρες μας, οι πλέον αποδοτικές και αποτελεσματικές έρευνες αγοράς πραγματοποιούνται με την παρατήρηση της συμπεριφοράς των καταναλωτών μέσω των κοινωνικών δικτύων και του κυβερνοχώρου. Ο τρόπος με τον οποίο οι καταναλωτές επικοινωνούν μεταξύ τους, ανταλλάσσουν απόψεις και αλληλοεπιδρούν, αποτελούν το καλύτερο μέσο για τις επιχειρήσεις του σήμερα προκειμένου να εκμαιεύσουν τις προτιμήσεις και τις επιθυμίες τους. Έτσι, οι ειδικοί του μάρκετινγκ επιβάλλεται να βρουν νέες ατραπούς δημιουργίας αξίας για τους πελάτες και οικοδόμησης σχέσεων κερδοφορίας μαζί τους.

Ως εκ τούτου, προτείνεται η επί της ουσίας στροφή προς το *Digital Marketing* με ένα αρκετά μεγάλο μέρος του τζίρου των επιχειρήσεων του κλάδου να επενδύεται στην ανάπτυξη διαδικτυακών πυλών, λειτουργία *E-Shop* και σε διαφημίσεις σε περιοδικά, τηλεόραση και ραδιόφωνο.

Πιο συγκεκριμένα, η δημιουργία ενός καλού website με ουσιαστική πληροφόρηση επί των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες και δυνατότητες για την εκάστοτε επιχείρηση του κλάδου. Η ιστοσελίδα μίας εταιρείας μπορεί να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο που να συνδυάζει αρκετές λειτουργίες, γεγονός το οποίο μπορεί να επιδράσει καταλυτικά ως προς την εξυπηρέτηση του πελάτη. Όσο καλύτερη εξυπηρέτηση λαμβάνει ο πελάτης, τόσο ενισχύεται και η πιθανότητα «δέσμευσης» με την επιχείρηση.

Σε ένα άλλο επίπεδο, το διαδίκτυο καθιστά μεταξύ άλλων εφικτή για τις επιχειρήσεις, τη μετάβαση από το μαζικό *marketing* στη μαζική εξατομίκευση, αποδίδοντας τους τη δυνατότητα να προωθούν προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες των καταναλωτών.

Η διαδικτυακή μετάβαση προς τη στρατηγική της μαζικής εξατομίκευσης, επιτυγχάνεται με δύο τρόπους:

- ✓ Τη στρατηγική *PUSH*, όπου ο χρήστης κατευθύνεται από μόνος του στην πληροφορία ή το προϊόν που τον ενδιαφέρει
- ✓ Τη στρατηγική *PULL*, όπου ο χρήστης θα πρέπει να εκφράσει το ενδιαφέρον του για κάποια υπηρεσία προκειμένου να λάβει την απαιτούμενη ενημέρωση.

Επιπλέον και επικουρικά του διαδικτύου, παρατίθεται και ο παράγοντας των μέσων κοινωνικών δικτύωσης. Τα *social media*, αποτελούν δίχως αμφιβολία ένα παραγωγικό μέσο *Marketing* με πολλαπλά οφέλη, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται μεταξύ άλλων η ενημέρωση των καταναλωτών αναφορικά με την ύπαρξη της επιχείρησης και τις υπηρεσίες της.

Αν μπορούσαμε να συνοψίσουμε σε μερικά σημεία τη σπουδαιότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αυτά θα ήταν:

- ✓ Έλεγχος και θωράκιση της φήμης της εταιρείας
- ✓ Συστηματικός και άμεσος έλεγχος της εικόνας της
- ✓ Πρόσβαση σε προφίλ ανταγωνιστών της
- ✓ Ενίσχυση και προώθηση εμπορικού σήματος
- ✓ Δυνατότητα διαφήμισης
- ✓ Δυνατότητα απόσπασης στατιστικών και δημογραφικών στοιχείων
- ✓ Προσέλκυση νέων πελατών και στοχευμένη διείσδυση σε *target group*
- ✓ Διαδραστικότητα καθώς η εταιρεία μπορεί να απαντήσει ή να διαχειριστεί σχόλια
- ✓ Δυνατότητα μαζικής πρόσκλησης σε καμπάνιες και *events*

Το *Digital Marketing* στο σύνολό του καθιστά την επαφή της επιχείρησης με την αγορά και τους καταναλωτές, αμεσότερη, πιο αποτελεσματική και λιγότερο κοστοβόρα.

## 8.4 Ανακεφαλαίωση

Σε ένα παγκοσμιοποιημένο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ο ρόλος του *Marketing* αναδεικνύεται ζωτικής σημασίας, με την παράμετρο του ανταγωνισμού να επιτάσσει την άμεση προσαρμογή των επιχειρήσεων στις νέες απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς.

Η ανάπτυξη του *networking*, των *Social Media* και του ηλεκτρονικού επιχειρείν, έχει εισάγει νέα δεμένα ως προς την εκπόνηση στρατηγικού *Marketing*. Οι εταιρείες μέσα από τις πύλες του κυβερνοχώρου μπορούν και έρχονται σε άμεση επαφή με τους χρήστες, ενώ παράλληλα μαθαίνουν σε πραγματικό χρόνο τις απόψεις τους γι' αυτές και τα προϊόντα/υπηρεσίες τους. Οι νέας γενιάς καταναλωτές, επιζητούν αμεσότερη εξυπηρέτηση, καλύτερη ποιότητα, καθώς και περισσότερο προσωποποιημένες υπηρεσίες.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9**

### **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

### **FIGURA**

#### **9.1 Εισαγωγή**

Κατόπιν των συμπερασμάτων που εξήχθησαν στις προηγούμενες ενότητες, κρίνεται σημαντικό η εν λόγω να αφιερωθεί στην καταγραφή προτάσεων σχετικά με εταιρική στρατηγική ανάπτυξης του Ομίλου Figura, εντός και εκτός συνόρων. Οι προτάσεις αυτές συναρτώνται και με την πορεία, τα χαρακτηριστικά και τις θεμελιώδεις ικανότητες του συγκεκριμένου Ομίλου, αλλά και με τα δεδομένα των ανταγωνιστών και του ευρύτερου κλάδου.

## 9.2 Προτάσεις εταιρικών στρατηγικών ανάπτυξης Figura

Λαμβάνοντας υπόψιν τα στοιχεία τα οποία προέκυψαν εκ της επισταμένης έρευνας του υπό εξέτασιν κλάδου, προκύπτει πως παρά την υφιστάμενη δυσμενή οικονομική συγκυρία, ο Όμιλος Figura κατέχει πλέον σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μεγάλο εκτόπισμα στην εγχώρια αγορά, το οποίο προφανώς και μπορεί να διατηρήσει και να ενισχύσει περαιτέρω πραγματοποιώντας προσεκτικές στρατηγικές επιλογές.

Δεδομένου ότι διαφαίνεται σημαντικό περιθώριο κέρδους, μέσω της συνεχούς διαφοροποίησης του χαρτοφυλακίου των υπηρεσιών της, προτείνεται η ενίσχυση του με υπηρεσίες ακόμη πιο επεμβατικές, ιατρικές και πρωτοποριακές για τα δεδομένα της εγχώριας αγοράς. Η διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί μεταξύ άλλων και με τη διείσδυση σε νέες τεχνολογίες, όπως η νανοτεχνολογία, η γενετική και η ρομποτική. Πρόκεινται για μεθόδους, οι οποίες και δεδομένης της οκνηρής κατάστασης της ελληνικής αγοράς, δύνανται όχι μόνο να εισάγουν νέα δεδομένα στον ευρύτερο κλάδο της ιατρικής αισθητικής, αλλά πολύ περισσότερο να βοηθήσουν την εν λόγω εταιρεία να καρπωθεί σημαντικότερα οφέλη ως απόρροια της υψηλής προστιθέμενης αξίας που θα αποκτήσει.

Στη βάση της σκέψης για περαιτέρω διείσδυση στην αγορά, προτείνεται η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων του Ομίλου Figura, σε γειτονικές βαλκανικές χώρες, όπου η σταδιακή αύξηση του βιοτικού επιπέδου και της αγοραστικής δύναμης από πλευράς καταναλωτών, αναμένεται να μετουσιώσει τις υπηρεσίες αισθητικής από δαπάνη πολυτελείας σε κάλυψη ανάγκης. Ήδη το 2016 η αγορά ομορφιάς στη Βουλγαρία διέγραψε θετική πορεία, με τη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες καλλωπισμού να διαγράφει αξιοσημείωτα ανοδικές τάσεις, κατάσταση η οποία αναμένεται να ενισχυθεί σημαντικά μέσα στα επόμενα χρόνια.

Επίσης, προτείνεται το άνοιγμα του Ομίλου και προς την κυπριακή αγορά, η οποία μετά την τραπεζική κρίση του 2012/13 ήδη διαγράφει οικονομική πορεία με θετικό αναπτυξιακό πρόσημο. Το Δ.Ν.Τ. σε πρόσφατη έκθεσή του για την πορεία της Κυπριακής Οικονομίας μέσα στη διετία 2017-2018, αναφέρει πως το 2017 η ανάπτυξη υπολογίζεται να αγγίξει το 3,4% και το 2018 το 2,6%, εν αναμονή μεταξύ άλλων και της μείωσης στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών στο 3,8% του ΑΕΠ. Αυτονοήτως, πρόκειται για μία εκτίμηση εξαιρετικά ενθαρρυντική αν αναλογιστεί κανείς πως το ποσοστό αυτό για το έτος 2016 ανήλθε στο 5,3%. Αυτά σε συνδυασμό και με τη χαμηλή συγκέντρωση που παρατηρείται στον εκεί κλάδο της ομορφιάς και την έλλειψη πολυδύναμων κέντρων αισθητικής και αδυνατίσματος, καθιστά το επενδυτικό έδαφος στην Κύπρο ιδιαίτερος γόνιμο και πολλά υποσχόμενο.

Την ίδια στιγμή, προτείνεται η διεξόδωση του Ομίλου στην κρητική αγορά. Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, ο πληθυσμός της Κρήτης κατατάσσεται μεταξύ των πλέον παχύσαρκων πληθυσμών της Ελλάδος και της Ευρώπης. Χαρακτηριστικό είναι πως η αλλαγή του τρόπου ζωής και η απομάκρυνση των Κρητικών από τα πρότυπα της κρητικής διατροφής, είχε ως αποτέλεσμα, τα τελευταία 40 χρόνια το μέσο βάρος τους να αυξηθεί κατά 20 κιλά, ανεξαρτήτως ηλικίας και φύλου. Επιπλέον και με βάση στοιχεία του 2014 το κατά κεφαλήν ΑΕΠ στην περιφέρεια της Κρήτης ανήλθε στις 13.773 ευρώ, σημειώνοντας αύξηση της τάξεως του 1,4% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, κατατάσσοντας την Κρήτη εν μέσω κρίσης 4<sup>η</sup> σε πλούτο πανελλαδικά. Κινητήριοι μοχλός ανάπτυξης του νησιού αποτελεί όλα αυτά τα χρόνια ο Τουρισμός, ο οποίος συνεισφέρει κατά προσέγγιση το 50% του ΑΕΠ της εν λόγω περιοχής. Έτσι και λόγω της χαμηλής συγκέντρωσης που εμφανίζει ο εν λόγω κλάδος στην ευρύτερη περιοχή, συνίσταται ένα πρώτο άνοιγμα στην Περιφέρεια Ηρακλείου, η οποία είναι η πολυπληθέστερη ενότητα, με την υψηλότερη συμμετοχή (52,06%) στο περιφερειακό ΑΕΠ και με δεύτερη την πόλη των Χανίων.

Σε ένα άλλο επίπεδο, μία ενδεχόμενη συνεργασία με πανεπιστημιακά και τεχνολογικά ιδρύματα, αλλά και ΙΕΚ, σύμφυτων με την επιχειρηματική δραστηριότητα του Ομίλου Figura, θα απέδιδε πολυδιάστατα οφέλη, κυρίως ως προς τη φήμη και την αναγνωρισιμότητα της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα προτείνεται επί παραδείγματι η αξιοποίηση άξιων στελεχών της παροχής υπηρεσιών των Figura, να παραδίδουν μαθήματα σε σπουδαστές των επαγγελματιών Υγείας και Αισθητικής. Επενδύοντας λοιπόν με αυτόν τον τρόπο στην έρευνα και την εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες, η επιχείρηση θα κέρδιζε αρκετούς βαθμούς εξωστρέφειας, ενώ παράλληλα θα έχει στη διάθεσή της μία ιδιαίτερα σημαντική δεξαμενή εν δυνάμει συνεργατών και εργαζομένων.

Επίσης και δεδομένου ότι η γεωγραφική της κάλυψη εντός των συνόρων κρίνεται ως περιορισμένη, προτείνεται και η στρατηγική ανάπτυξης της μέσω της οριζόντιας ολοκλήρωσης, λχ με την εξαγορά υπαρχόντων μικρών κέντρων αισθητικής, αλλά και μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης, δεδομένου ότι οι συνεργάτες της χρίζουν μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας και εξειδίκευσης. Στην περίπτωση της οριζόντιας ολοκλήρωσης, θα ήταν σκόπιμο η έρευνα να στραφεί και σε μεγάλα αστικά κέντρα με σχετικά ανθηρή τοπική οικονομία όπως η Λάρισα, αλλά και σε ανερχόμενες περιοχές της Αθήνας, όπως το Περιστέρι και το Χαλάνδρι, όπου ο γενικός δείκτης λιανικού εμπορίου σημειώνει τα τελευταία χρόνια αξιοσημείωτη άνοδο.

Επιπλέον και δεδομένου ότι «ιατρικός τουρισμός» αποτελεί μια μεγάλη ανερχόμενη βιομηχανία υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο, με ιδιαίτερα υψηλούς δείκτες απόδοσης και κερδών, προτείνεται το άνοιγμα της επιχείρησης προς τον Τουρισμό Ομορφιάς-Ευεξίας & Spa, ο οποίος αποτελεί συνδυασμό διακοπών με υπηρεσίες Υγείας, αναζωογόνησης και χαλάρωσης. Ενδεικτικά παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών είναι η Αισθητική Δερματολογία και η αντιγήρανση, το αδυνάτισμα και η αποτοξίνωση, η υγιεινή διατροφή από κοινού με τη βελτίωση της φυσικής κατάστασης και τέλος η φυσικοθεραπεία και η αρωματοθεραπεία.

Ως εκ τούτου, τα υφιστάμενα ιατρεία και κέντρα ευεξίας του ομίλου, θα αποκτήσουν ιατρικό προσανατολισμό σε άλλη βάση, προσφέροντας ολοκληρωμένα προγράμματα θεραπείας και αποκατάστασης. Συνεργασίες τέτοιου τύπου θα μπορούσαν να προκύψουν μέσω ενός σύνθετου δικτύου διανομής που θα απαρτίζεται από μεγάλους ταξιδιωτικούς οργανισμούς, πρακτορεία, ξενοδοχειακές μονάδες και συνεργαζόμενες κλινικές/ιατρούς. Ορισμένες από αυτές τις υπηρεσίες είναι η πλαστική και αισθητική χειρουργική, η αισθητική οδοντιατρική και διαφόρων ειδών θεραπείες ανανέωσης προσώπου, σώματος, αλλά και θεραπείες αποκατάστασης.

Τέλος, προτείνεται η υιοθέτηση του πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων, *ERP (Enterprise Resource Planning)*, το οποίο λείπει από τον εξεταζόμενο Όμιλο και δύναται να δημιουργήσει αποτελεσματικές δομές στους κόλπους της επιχείρησης. Σε ένα βαθύτατα ανταγωνιστικό περιβάλλον και δη υπό το βάρος της οικονομικής ύφεσης, η ορθή αξιοποίηση των πληροφοριών και η οργάνωση της εταιρείας βάσει των νέων τεχνολογιών, αναμένεται να μειώσει τις απαιτούμενες δαπάνες και να αυξήσει την παραγωγικότητα. Ένα σύστημα *ERP* περιλαμβάνει υποσυστήματα, τα οποία λειτουργούν παράλληλα και συμπληρωματικά και σχετίζονται με την οικονομική και εμπορική διαχείριση, τη διοικητική πληροφόρηση, την παραγωγή και τα αποθέματα. Μεταξύ των πλεονεκτημάτων μίας τέτοιας επιλογής, είναι η δυνατότητα πρόσβασης σε οποιαδήποτε πληροφορία, η δυνατότητα προσαρμογής και ευελιξίας σε πλείστα επιχειρηματικά μοντέλα με βάσει τις ανάγκες της επιχείρησης, ενώ παράλληλα προσφέρει στοχευμένη διοίκηση έργου, όπως και τη δυνατότητα άντλησης συγκεντρωτικών και αναλυτικών στοιχείων απ' όποιο πεδίο επιθυμεί ο χρήστης. Πρόκειται για σύστημα μεγάλης αμεσότητας και αξιοπιστίας, το οποίο μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για την οργάνωση μιας επιχείρησης με μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων και την απόσπαση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

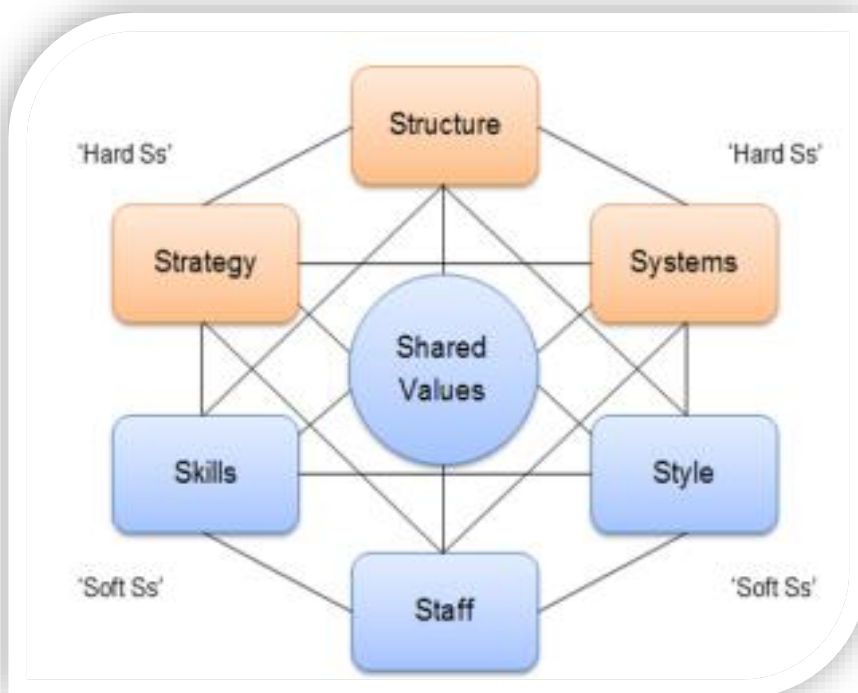
### ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΑ 7 S ΤΩΝ Figura

#### 10.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τα 7s της McKinsey, ως προς τη διαμόρφωση και υλοποίηση μιας στρατηγικής, πρέπει να εξεταστούν ταυτόχρονα τα 7s της επιχείρησης τα οποία είναι ισότιμα, αλληλεπιδρούν και αλλάζουν συνολικά. Μεγάλη έμφαση δίνεται τόσο στις αξίες και την κουλτούρα μιας επιχείρησης (*value based view of strategy*) όσο και στη σημασία και το ρόλο που διαδραματίζουν η ηγεσία και η επικοινωνία. Συγκεκριμένα τα 7s μιας επιχείρησης είναι:

- η οργάνωση της,
- τα συστήματα της,
- οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης,
- το ανθρώπινο δυναμικό της και οι ικανότητές του,
- το στυλ διοίκησής της.

Πίνακας 10.1  
Τα 7s της McKinsey



## 10.2 Τα 7s του Ομίλου Figura

Η πολυετής παρουσία του ομίλου Figura στην αγορά της ιατρικής αισθητικής φανερώνει εν πολλοίς, της αποτελεσματικότητας των 7s κατά McKinsey, με δεδομένη τη διαφαινόμενη επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά.

Συγκεκριμένα και αναφορικά με την οργάνωση, αυτή ακολουθεί σαφώς καθορισμένες ιεραρχικές δομές και αποκεντρωμένες δικλίδες λήψης αποφάσεων, με τα συστήματα διαχείρισης να αποτιμώνται σε γενικές γραμμές ως αποδοτικά.

Ως προς το πεδίο των ανθρωπίνων πόρων, είναι κάτι παραπάνω από προφανές, ότι η επιλογή προσωπικού έχει άμεσο αντίκτυπο, είτε θετικό, είτε αρνητικό, όχι μόνο για τη μακροχρόνια λειτουργία και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, αλλά και για την καθημερινότητα των εργαζομένων της. Στη βάση αυτής της σκέψης, προτείνεται η ενίσχυση έως και ο επαναπροσδιορισμός των μεθόδων αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού. Η προοπτική επένδυσης σε εξειδικευμένο ιατρικό ή διοικητικό προσωπικό αναμένεται να ενισχύσει περαιτέρω το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ προς σε αυτήν την κατεύθυνση θα συνέβαλε καθοριστικά η δημιουργία τμήματος HR από καταρτισμένους recruiters.

Η δοθείσα έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και την τεχνολογία αναμένεται να οδηγήσει στη μέγιστη αξιοποίηση των θεμελιωδών και οριακών ικανοτήτων της επιχείρησης, γεγονός το οποίο θα εδραιώσει περαιτέρω τη φήμη και την αξιοπιστία της εταιρείας.

Αναφορικά με το πεδίο της οργανωσιακής κουλτούρας, θα πρέπει να γίνει σαφές, τουλάχιστον σε θεωρητικό επίπεδο, πως η κουλτούρα ενός οργανισμού διαμορφώνει έως και επηρεάζει τον κοινό τρόπο σκέψης και δράσης των μελών του, αντικατοπτρίζοντας ενίοτε τις αξίες του Ιδρυτή και την αποστολή του οργανισμού στην κοινωνία και την αγορά. Ως εκ τούτου θα πρέπει άπαντες και ιδίως τα νέα μέλη να διδαχθούν τον πάγιο τρόπο σκέψης, αίσθησης και αντίληψης της επιχείρησης όπου ανήκουν.

Τέλος και προκειμένου να ενδυναμωθεί η βιωσιμότητα της οικογένειας των Figura, προτείνεται η σταδιακή και πλήρης απεμπόληση από κάθε είδους θεραπεία συμβατικής αισθητικής, με απώτερο σκοπό την υιοθέτηση ενός απόλυτα ιατρικού προφίλ. Με αυτόν τον τρόπο, ο συγκεκριμένος Όμιλος, θα καταφέρει να διαφοροποιηθεί απόλυτα σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, ισχυροποιώντας τη θέση του σε ένα πεδίο δράσης, το οποίο ολοένα και κερδίζει έδαφος σε διεθνές επίπεδο και δευτερευόντως στη χώρα μας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11**

### **ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η διπλωματική εργασία «**Στρατηγική επανατοποθέτησης στο χώρο της Αισθητικής. Μελέτη περίπτωσης: Ο Όμιλος Figura**» αποπειράθηκε δια της παρουσίασης του ευρύτερου κλάδου Ομορφιάς να εντοπίσει τα περιθώρια επαναπροσδιορισμού και επανατοποθέτησης του στην αγορά. Χρήσιμο εργαλείο της όλης μελέτης αποδείχτηκε η ενδεικτική διερεύνηση του Ομίλου Figura, ο οποίος ως εις εκ των βασικών παικτών του χώρου, αποτέλεσε γόνιμη περίπτωση προσέγγισης.

Αποτιμώντας τα αποτελέσματα που προέκυψαν εκ της επιστάμενης έρευνας επί του κλάδου, τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, αποτελούν χρήσιμα στοιχεία για τον προσδιορισμό των περιθωρίων επανατοποθέτησης και επαναπροσδιορισμού του κλάδου.

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε πλήθος κλαδικών δυσλειτουργιών και αναχρονισμών, με τις εκτιμήσεις ωστόσο να γεννούν περιθώρια βελτιώσεων και αλλαγών, κυρίως λόγω του ότι ο συγκεκριμένος κλάδος αποτελεί σχετικά πρόσφατο πεδίο οικονομικής δραστηριότητας στη χώρα μας, άρα και με λιγότερα στεγανά.

Αρχικά, ένα κρίσιμο στοιχείο που χρίζει συζήτησης είναι το γεγονός ότι το νομικό πλαίσιο της Ελλάδος, δεν υποχρεώνει καθ' οιονδήποτε τρόπο τις επιχειρήσεις του κλάδου, να δημοσιοποιούν τον κύκλο εργασιών τους. Αυτό πέραν του ότι δυσχέρυνε την διενέργεια της παρούσης διπλωματικής μελέτης, εγείρει και μία σειρά πλείστων ζητημάτων.

Πιο συγκεκριμένα, το γεγονός ότι δεν υπάρχει πρόσβαση σε οικονομικά στοιχεία, γεννά ερωτήματα ως προς τη διαφάνεια των συναλλαγών και την αξιοπιστία των ίδιων των επιχειρήσεων. Δε νοείται στα πλαίσια της Παγκόσμιας Κοινωνίας και Αγοράς του σήμερα, οι οικονομικές επιδόσεις κλάδων και επιχειρήσεων να μένουν εν κρυπτώ και παραβύστω. Το γεγονός αυτό, πέραν της υπόνοιας αδιαφανών συναλλαγών, λειτουργεί ανασταλτικά και σε μακρο-οικονομικό επίπεδο, δεδομένου ότι δεν μπορεί να γίνει μία ξεκάθαρη αποτίμηση συνεισφοράς του συγκεκριμένου κλάδου ως προς το ΑΕΠ της χώρας.

Στη βάση αυτής της σκέψης, θα προσέθετε κανείς και το ότι ο εξεταζόμενος κλάδος αποτελεί μία απόλυτα κατακερματισμένη αγορά, στα πλαίσια της οποίας προσφέρεται μεγάλο εύρος υποκατάστατων υπηρεσιών. Ως εκ τούτου και πάλι καθίσταται δύσκολος ο ξεκάθαρος προσδιορισμός των συγκεκριμένων επιχειρήσεων όχι μόνο με όρους οικονομικών επιδόσεων και ποιοτικών χαρακτηριστικών, αλλά ακόμη και σε ποσοτικό επίπεδο. Τα διαθέσιμα κλαδικά

στοιχεία είναι τόσο ελλιπή, που όχι απλώς δεν μπορούν να αποδώσουν μία ολοκληρωμένη μελέτη ανταγωνισμού, αλλά πολύ περισσότερο το να αναζητήσει κανείς τον ακριβή αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μία πόλη ή μία περιοχή, αποδεικνύεται μία εξαιρετικά δαιδαλώδης και χρονοβόρα διαδικασία, ικανή να καθυστερήσει ακόμη και να παγώσει ένα επενδυτικό πλάνο.

Σε ένα άλλο επίπεδο, ο συγκεκριμένος κλάδος, ακόμη και στην περίπτωση πολυδύναμων και επιτυχημένων κέντρων, διαπνέεται από αναχρονιστικές προωθητικές ενέργειες, γεγονός το οποίο δημιουργεί μονολιθικότητα ως προς την προσαρμογή των επιχειρήσεων στα διεθνή δεδομένα και τις νέες τάσεις. Πιο συγκεκριμένα, η χρήση απατηλών μεθόδων προσέλκυσης και διατήρησης πελατείας από αρκετούς προμηθευτές του χώρου, όχι μόνο ενδυναμώνει την καχυποψία εκ μέρους των καταναλωτών, αλλά καθιστά τις εν Ελλάδι επιχειρήσεις πολύ πίσω από τις εξελίξεις. Διαφημίσεις, διανομή δώρων και διαφημιστικών στο δρόμο, τηλεφωνική πρόσκληση για μία δωρεάν επίσκεψη στο κέντρο αισθητικής, παραπλανητικές ανακοινώσεις για πακέτα υπηρεσιών σε τιμή γνωριμίας, με περιορισμένο αριθμό και διάρκεια, είναι κάποιες από τις ξεπερασμένες μεθόδους με τις οποίες οι επιχειρήσεις προσπαθούν τεχνηέντως να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους.

Στα ίδια πλαίσια αθέμιτων και ξεπερασμένων εμπορικών πρακτικών, έρχονται να προστεθούν και οι επιθετικές διαδικασίες αγοραπωλησίας υπηρεσιών. Οι εφαρμοζόμενες πρακτικές ωθούν τον καταναλωτή, υπό το βάρος ψυχολογικής πίεσης, σε βεβιασμένη υπογραφή συμβάσεων οικονομικής φύσεως, με αποσιώπηση από πλευράς προμηθευτών σημαντικών παραμέτρων, όπως πιθανές αντενδείξεις θεραπειών και βασικούς όρους της σύμβασης. Απόδειξη αποτελεί το γεγονός ότι ο Συνήγορος του Καταναλωτή, δέχεται πλήθος αναφορών εκ μέρους του καταναλωτικού κοινού, με την πρωτοκαθεδρία να ανήκει σε καταγγελίες που αφορούν τη διαδεδομένη εμπορική πρακτική προπληρωμής του συμφωνηθέντος ποσού, για υπηρεσίες που υπερτιμολογούνται, χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πραγματική τους αξία και τη διάρκεια τους. Συχνά δε, ο καταναλωτής δε λαμβάνει αντίγραφο του συμφωνητικού που υπογράφει, ενώ σε πιθανό αίτημα υπαναχώρησης λαμβάνει την παράτυπα αρνητική απόκριση του παρόχου. Παράλληλα, ο χαμηλός βαθμός ειλικρίνειας που διέπει τις εμπορικές σχέσεις και συναλλαγές μεταξύ προμηθευτών και καταναλωτών, είναι ένα ακόμη στοιχείο που ενίοτε αγγίζει τα όρια της εξαπάτησης. Όλα αυτά τα στοιχεία στο σύνολό τους, συνθέτουν ένα παζλ παθογένειας που δημιουργεί αγκυλώσεις ως προς την ουσιαστική εξέλιξη του κλάδου προς τα εμπρός.



Συνοψίζοντας, δια της παρούσης μελέτης γίνεται σαφές πως ο εξεταζόμενος κλάδος επιδέχεται επανατοποθέτησης και επαναπροσδιορισμού, γεγονός όμως το οποίο προϋποθέτει άρδην αλλαγή νοοτροπίας από πλευράς των επιχειρήσεων και θέσπιση νομικού πλαισίου από πλευράς του κράτους.

Αναφορικά με το νομικό κομμάτι, είναι ενθαρρυντικό το ότι έχει θεσπιστεί ανεξάρτητη αρχή που προφυλάσσει τον καταναλωτή, αλλά και πάλι απ' την στιγμή που δεν προβλέπεται κάποια ουσιαστική «ρήτρα» για τους επιτήδειους, η κατάσταση θα συνεχίσει να διαιωνίζεται. Κατά συνέπεια αυτό που προτείνεται είναι η ύπαρξη νομικού πλαισίου, που δε θα εξαντλεί την αυστηρότητα του μόνο στις μακρόσυρτες διαδικασίες έγκρισης λειτουργίας,, αλλά που θα ορίζει πλήρως τους βαθμούς ελευθερίας των επιχειρήσεων του κλάδου και που θα τους υποχρεώνει στα πλαίσια υγιούς ανταγωνισμού και διαφάνειας, να κοινοποιούν τους κύκλους εργασιών τους και την πραγματική τους συνεισφορά στο ΑΕΠ της χώρας.

Επίσης προτείνεται ο εκ νέου ορισμός του ευρύτερου κλάδου από την αρχή, ούτως ώστε να μην αποτελεί επί μακρόν μία κατακερματισμένη και πολυεστιακή αγορά. Ενδεικτικά, άλλον ρόλο επιτελούν τα γυμναστήρια, άλλον τα διαιτολογικά γραφεία και άλλον τα κέντρα αισθητικής. Η διάκριση θα πρέπει να είναι πλήρης και διακριτή όχι μόνο σε κλαδικό επίπεδο αλλά και σε συνάρτηση με τον εαυτό τους. Για παράδειγμα, ένα κέντρο αισθητικής δεν μπορεί να διατείνεται πως εφαρμόζει ιατρικά πρωτόκολλα, αλλά ούτε και ένας ιατρικός χώρος να προωθεί συμβατικές θεραπείες ως ιατρικές. Στη βάση αυτή και εφόσον η Βιομηχανία Ομορφιάς κρίνεται απαλλαγμένη από αναχρονιστικά βαρίδια, πλήρως οριοθετημένη και αρκετά επικερδής, θα μπορούσε συντεταγμένα να αποτελέσει για τη χώρα κινητήριο δύναμη της οικονομίας.. και αντιστρόφως, θα μπορούσε η χώρα μας να αποτελέσει σημείο αναφοράς γενικότερα του χώρου αισθητικής, είτε μέσα από κατάλληλες προωθητικές ενέργειες, είτε ενδεχομένως και μέσα από την τουριστική της εκμετάλλευση.

Τέλος, αυτό το οποίο θα πρέπει να γίνει σαφές, είναι πως στα πλαίσια του αγώνα για επικράτηση δεν αρκεί μόνο η υιοθέτηση καινοτόμων τεχνολογιών, αλλά επιβάλλεται να αλλάξει εκ βάθρων η επικρατούσα νοοτροπία. Οι νέες γενιάς καταναλωτές, έχοντας πλήρη πρόσβαση στην πληροφόρηση, εντός και εκτός συνόρων, είναι πιο ενημερωμένοι, πιο υποψιασμένοι και συνάμα πιο απαιτητικοί. Μπορεί κάποτε οι παλαιές τακτικές πωλήσεων να απέδιδαν μέγιστα αποτελέσματα, αλλά πλέον και υπό το βάρος της οικονομικής κρίσης η δυναμική τους συρρικνώνεται θεαματικά.

Η Αλήθεια, ο Σεβασμός και η μελέτη των νέων τάσεων διοίκησης και marketing, είναι τα στοιχεία εκείνα που μπορούν να χτίσουν διαρκείς σχέσεις εμπιστοσύνης και πιστότητας. Σε αντίθετη περίπτωση και για όσο η στρεβλή νοοτροπία του παρελθόντος θα στέκει ως δαμόκλειος σπάθη στον ευρύτερο κλάδο του καλλωπισμού, αυτός θα συνεχίσει να είναι καταδικασμένος σε μία κυκλική διαδικασία μαρασμού, με πολλές επιχειρήσεις άλλοτε να τερματίζουν τη λειτουργία τους, άλλοτε να αλλάζουν χέρια και άλλοτε να δηλώνουν εικονική πτώχευση και απλώς να αλλάζουν επωνυμία, βοηθώντας ώστε η παθογένεια να συνεχίζει να διαιωνίζεται εις το διηνεκές.

Άρα λοιπόν 3 είναι οι λέξεις κλειδιά:

- ✓ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
- ✓ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ
- ✓ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΑΛΗΘΕΙΑ

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική**

Αυλωνίτης Γ., Παπασταθοπούλου Ξ., «Marketing Plans: Πώς να Σχεδιάζετε Αποτελεσματικά Προγράμματα Μάρκετινγκ», εκδόσεις Σταμούλη

Λιβιεράτος Α., «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών (σημειώσεις), Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Μπουραντάς Δ., «Μάνατζμεντ-Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές», Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα, 2002.

Πετρίδου Ε. «Διοίκηση- Μανατζμεντ , μία εισαγωγική προσέγγιση», Εκδόσεις Ζυγός

Παπαδάκης Β.Μ., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2012

Παπούλιας Δ., 2002, «Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών», Καστανιώτης, Αθήνα

Σιώμος Γεώργιος Ι., «Στρατηγικό Μάρκετινγκ» , Έκδοση Β', Εκδόσεις Σταμούλη  
Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., «Οργάνωση και Διοίκηση», Εκδόσεις Rosili, 2007

### **Ξένα**

Armstrong G., Kotler P., «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Επίκεντρο Α.Ε., Θεσσαλονίκη, 2009.

Porter M., (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York.

Porter M., (1985), Competitive Advantage, The Free Press, New York.

Garry Dessler «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις», Εκδόσεις Κριτική

## Διαδικτυακοί Τόποι

Άρθρο, «The McKinsey 7-S Framework»,  
<https://www.mindtools.com>

Δημοσίευση, «Μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων»,  
<https://el.wikipedia.org>

Άρθρο, «SOS! Η οικονομική κρίση αυξάνει τους δείκτες θνησιμότητας»,  
<http://www.enikonomia.gr>

Άρθρο, «Προσανατολισμός στον πελάτη: Εργαλείο στον ανταγωνισμό»  
<http://www.naftemporiki.gr>

Ελληνική Στατιστική Αρχή  
<http://www.statistics.gr>

Άρθρο, «Το τρίτο μεταναστευτικό κύμα των Ελλήνων»,  
<http://www.kathimerini.gr>

Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE)  
<http://iobe.gr>

Άρθρο, «Η Ελληνική Οικονομία μέχρι το 2021», Δημοσίευση: 21.07.2016,  
<http://www.indeepanalysis.gr>

Ιστοσελίδα εξεταζόμενης Εταιρείας  
<http://www.figuraclinica.com/>

Άρθρο GrantThornton: «Ελληνική Επιχειρηματικότητα: Σημάδια αντοχής και αχτίδας ανάπτυξης»,  
<http://www.grant-thornton.gr>

Άρθρο, «Προσανατολισμός στον πελάτη: Εργαλείο στον ανταγωνισμό»,  
<http://www.naftemporiki.gr>

Blog, “Beauty Therapy Management”  
<https://beautytherapymanagement.blogspot.gr>

Λιβιεράτος Α., «το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων»  
<https://eclass.uoa.gr/>